

# Desafíos de la moda local



Escuela Universitaria  
Centro de Diseño



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

Universidad de la República  
Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo  
Escuela Universitaria Centro de Diseño

# **Desafíos de la moda local**

El rol del diseñador textil frente a la crisis de competitividad del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya

Florencia Gallotta Santín

**Tesis de grado**

Tutor Arq. Ariel Beltrand  
Co-tutora Lic. Rosario Sorondo

Montevideo  
2017



# SUMARIO

<b>Introducción</b>	<b>05 Abstract</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>11 El problema de investigación</b>
	<b>11 El sector del tejido plano</b>
<b>El Sector de la Confección del Tejido Plano</b>	<b>13 Antecedentes</b>
	<b>16 La Industria Hoy y sus Perspectivas</b>
	<b>18 El Sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya</b>
<b>La Cámara de Diseño de Uruguay</b>	<b>20 Orígenes</b>
	<b>22 La Cámara y sus Perspectivas</b>
	<b>Perspectivas de Análisis del Problema de Investigación</b>
	<b>26 Perspectiva Estratégica</b>
	Amenaza de entrada de nuevos competidores
	Poder de negociación de los proveedores y compradores
	Amenaza de productos o servicios sustitutivos
	Lucha entre los competidores actuales
<b>La Situación Competitiva del Sector</b>	<b>43 Perspectiva Comercial</b>
	Producto
	Precio
	Plaza
	Promoción
	<b>52 Perspectiva Operativa</b>
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
	Perspectiva de los procesos internos
	Perspectiva del cliente
	<b>61 Perspectiva Financiera</b>
	<b>62 Perspectiva Social</b>
<b>Investigación de Campo</b>	<b>69 Desarrollo de la Hipótesis</b>
	<b>69 Trabajo de Investigación de Campo</b>
	<b>71 Conclusiones</b>
	<b>76 Conclusiones</b>
	<b>79 Agradecimientos</b>
	<b>80 Bibliografía</b>
	<b>84 Anexos</b>



# ABSTRACT

## Presentación y fundamentos

El proyecto surge en consecuencia de la crítica realidad productiva y social por la que actualmente transcurre el sector textil uruguayo, atendiendo el contexto local y global del mismo. Planteando analizar particularmente el sector de la confección del tejido plano en la industria textil; evaluando el rol de los diseñadores textiles y con ello, los desafíos de las marcas de diseño de autor y la moda local.

Para lo que se establece realizar un estudio de la actual situación competitiva del sector, desde las perspectivas Estratégica, Comercial, Operativa, Financiera y Social; abarcando así todos los aspectos. Y llevando a cabo investigaciones de campo, mediante la realización de entrevistas a informantes calificados y un focus group; obteniendo así diferentes visiones, con el objetivo de alcanzar conclusiones.

Siendo de suma importancia como diseñadores ofrecer una mirada crítica y reflexiva de la realidad por la que transcurre el sector textil. Esto preocupa e inquieta y conduce a realizar dicha investigación. Ya que como profesionales, los diseñadores deben ser capaces de analizar dicha situación y desarrollar alternativas.

Con el interés de convertirse en aporte y de referencia tanto para futuras generaciones, como para instituciones educativas, involucrados del sector e interesados por la temática. Se pretende que este proyecto sea un puntapié para quienes deseen continuar el estudio sobre el rol de los diseñadores textiles y los desafíos de la moda local.

## Hipótesis del trabajo

La hipótesis planteada para este trabajo, toma como base los hallazgos que surgen

del estudio realizado respecto a la actual situación competitiva del sector, presentados en los siguientes capítulos. Estos hallazgos constituyen el punto de partida de la hipótesis, la cual engloba las cinco perspectivas evaluadas.

Es entonces que se plantea como puntapié inicial la siguiente pregunta: *¿Tiene el diseñador textil un rol a jugar frente a la pérdida de competitividad del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguayo?.* Alcanzando conclusiones desde diferentes visiones.

## Objetivos del proyecto

El objetivo general del estudio es analizar los desafíos de la moda local, detectando los retos de los diseñadores textiles frente a la realidad productiva y social por la que actualmente transcurre el sector en la industria uruguaya. Y validar la hipótesis planteada, alcanzando conclusiones. Tomando como herramienta principal la realización de entrevistas apoyadas en el análisis del impacto de las perspectivas estratégica, comercial, operativa, financiera y social, en la crisis de competitividad del sector.

El objetivo específico es generar una publicación con la intención de que la misma sea utilizada con fines informativos y académicos. Resultando de interés para futuros profesionales del diseño, instituciones educativas, involucrados del sector e interesados por la temática.

## Metodología de abordaje

La investigación intenta definir la realidad productiva y social por la que actualmente transcurre el sector de la confección del tejido plano en la Industria textil uruguaya. Procurando recabar diferentes visiones sobre el rol de los diseñadores textiles frente a dicha realidad.





La metodología a utilizar en base a los objetivos planteados será tanto cualitativa como cuantitativa, haciendo uso de material bibliográfico de fuentes primarias y secundarias, estadísticas del sector e información de prensa; para poder realizar un correcto análisis numérico.

Planteándose como técnicas de investigación de campo, la realización de entrevistas a referentes de instituciones vinculadas al diseño, diseñadores destacados del sector- relativos tanto del área textil como industrial, como a empresarios del sector de la confección del tejido plano; para de esta manera obtener una visión global de los objetivos planteados.

Incluyendo también la realización de un focus group a un grupo de consumidores involucrados. Para recabar datos tanto en un contexto individual como grupal; evaluar ideas, puntos de vista, actitudes y diferentes visiones.

En el proceso de dicho trabajo, se presentaron algunas limitantes particularmente al momento de obtener cierto tipo de información, como datos actuales del sector y la industria textil uruguaya. Lo que de todas formas, no ha significado una barrera para el análisis y la obtención de conclusiones.

**Imagen 1.**  
Diseñadora Margo Baridon.  
Pazos-Landarín para Itaú MoWeek.





# MARCO TEÓRICO

**11 El Problema de Investigación**

El Sector del Tejido Plano. Propósito y Misión.

**13 El Sector de la Confección del Tejido Plano**

Antecedentes

La Industria Hoy y sus Perspectivas

El Sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya

**20 La Cámara de Diseño de Uruguay**

Orígenes

La Cámara y sus Perspectivas

# ¿Tiene el diseñador textil un rol a jugar frente a la pérdida de competitividad del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya?

Al plantearse en la pregunta de investigación la pérdida de competitividad del sector, se hace referencia a la pérdida de competitividad según la definición realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) aplicando el término al ámbito de un país o de una economía, como “el grado por el cual una nación puede, bajo condiciones de comercio y mercados libres, producir bienes y servicios que soporten el test de los mercados internacionales, mientras simultáneamente mantienen y expanden el ingreso real de la población en el largo plazo”<sup>1</sup>.

Cuando se escoge al sector de la confección, se hace no sólo referencia a los talleres que confeccionan vestimenta, sino que también a las fábricas que producen las telas planas.

Como telas planas se define a las telas en las que dos conjuntos de hilos se entrecruzan perpendicularmente en una máquina de tejer, habitualmente denominadas “telares”, en las que los hilos se identifican como *urdimbre* y *trama*. Los hilos de *urdimbre* son paralelos al orillo<sup>2</sup> de la tela, mientras que los de *trama* se insertan perpendicularmente a los de *urdimbre*.

Una característica propia de los tejidos<sup>3</sup> planos es la poca elasticidad que éstos presentan debido a su tipo de estructura. Por el contrario los tejidos de punto, son tejidos más elásticos por la propia característica de la estructura que los compone.

## El Sector del Tejido Plano

Cuando el sector industrial alcanza un alto grado de productividad y capacidad para instruir a otros sectores es considerado el

---

<sup>1</sup> Cámara de Industrias del Uruguay. Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay; *Aportes para una agenda de mejora. La competitividad y el desarrollo de Uruguay*; Uruguay; Agosto 2013; p. 6.

<sup>2</sup> Wikipedia; España; Def. Orillo: En tejido plano es el borde paralelo a la urdimbre que se produce al dar la vuelta un hilo de trama al final de una línea durante el proceso de fabricación de los tejidos.

<sup>3</sup> Wikipedia; España; Def. Tejido: Un tejido es el género obtenido en forma de lámina más o menos resistente, elástica y flexible, mediante el cruzamiento y enlace de series de hilos o fibras de manera coherente al entrelazarlos o al unirlos por otros medios.

motor del desarrollo económico de un país, por lo que es un sector clave para la generación de empleo en el país.

Por esto es que, el **propósito** del sector de la confección del tejido plano es transformar las materias primas o productos semi-elaborados en productos terminados, para proporcionarle al mercado local y/o exterior una amplia variedad de productos textiles de calidad. Mejorando, de esta manera, la competitividad y productividad del sector, creando fuentes de empleo con mano de obra calificada y disminuyendo el empleo inestable.

Según Robert Kaplan y David Norton autores del libro "*Mapas Estratégicos*"<sup>4</sup>, el concepto de **misión** es definido como la declaración de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados.

A su vez, la misma debe describir cómo la organización espera competir y entregar valor a los clientes.

Por otra parte, de acuerdo a Rafael Muñiz Gonzales<sup>5</sup>, autor del libro "*Marketing en el siglo XXI*", "la misión define la razón de

ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además según dicho autor, la misión proporciona una visión clara al momento de definir ¿en qué mercados se encuentra la empresa?, ¿quiénes son sus clientes? y ¿con quién compite la empresa?.

Por lo que de acuerdo a estas definiciones, se considera que la misión del sector de la confección del tejido plano en la industria textil uruguaya debe ser, diseñar y producir vestimenta de la más alta calidad posible, de acuerdo a las tendencias y preferencias del mercado objetivo, logrando la satisfacción de los clientes y el máximo rendimiento posible para los accionistas; contribuyendo al desarrollo económico del país.

Capacitando y gestionando el talento humano, ofreciendo bienestar para sus empleados y un entorno laboral estable. Actuando con responsabilidad social; contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas que intervienen en la cadena de valor. Entregando un valor diferencial a los clientes; logrando ser competitivo local e internacionalmente.



<sup>4</sup> Kaplan Robert S. - Norton David P.; *Mapas Estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*; Gestión 2000, 2004; Barcelona.

<sup>5</sup> Disponible en la web:

[www.albertosujilio.blogspot.com.uy/2012/07/concepto-de-mision.html](http://www.albertosujilio.blogspot.com.uy/2012/07/concepto-de-mision.html)

**Imagen 2.**  
Planta Industrial Ambelir s.a.  
ambelir.com

# El Sector de la Confección del Tejido Plano

## Antecedentes

Según estudios<sup>6</sup> la Industria Textil uruguaya posee una larga historia. Tuvo sus inicios en la primera década del siglo XX, y desde sus comienzos se posicionó como la segunda de las más importantes industrias nacionales, con fuerte influencia en el mercado local e internacional.

La crisis de 1929 afectó fuertemente la industria, pero ésta pudo recuperarse y crecer rápidamente gracias a las políticas proteccionistas y sustitutivas de importaciones del Estado, que permitieron concentrar grandes cantidades de mano de obra en las fábricas textiles uruguayas, fundamentalmente de género femenino.

En la década de los años 50 el sector textil uruguayo comenzó a decaer, perdiendo competitividad y participación en los mercados externos; debido al desgaste del modelo de sustitución de importaciones, pero también debido a que, a nivel mundial, la industria textil durante esta época, comienza a concentrarse en países donde la mano de obra es más barata.

Durante la segunda mitad de los años 70, en el marco de la dictadura militar (1973-1984), la industria repuntó debido a las políticas de promoción de las exportaciones no tradicionales. Pero al mismo tiempo se dió una renovación tecnológica que provocó la reducción de varios puestos de trabajo e hizo que los salarios también sufrieran un importante daño. Esto provocó la reaparición de antiguas formas de trabajo, organizándose en redes de trabajadoras domiciliarias, trabajando a destajo y de manera informal.

Luego del fin de la dictadura, en 1986, el Congreso Obrero Textil y la Asociación de Industrias Textiles del Uruguay, con el objetivo de darle un marco legal a la desregulación de las relaciones laborales en un momento de debilidad del movimiento sindical, firman un convenio. Este convenio establecía ajustes cuatrimestrales según la inflación y acordaba bonificación por trabajo en horario nocturno.

En los años 90 los acuerdos en el marco del Mercosur permitieron que las distintas etapas de la cadena textil se desarrollaran en diferentes países. Uruguay se especializó en las primeras etapas como tops<sup>7</sup>, hilandería, tejeduría y alguna producción de vestimenta. Mientras que Brasil y Argentina se concentraron en la Industria de la Vestimenta, lo que le provocó a Uruguay una gran regresión a nivel laboral bajando significativamente los salarios reales y deteriorando la cantidad y calidad de empleo, con una caída del 78,6%.

De todas maneras el sector mantuvo una generación de empleo relativa, siendo en el año 2001 el segundo país más demandante de trabajadores a nivel industrial. A su vez, el sector perdió participación en la industria manufacturera, perdiendo valor en la producción global de la economía uruguaya.

Según datos del censo empresarial realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE)<sup>8</sup> en 2006, la Industria Textil representaba sólo el 3,84% de la actividad manufacturera uruguaya, y la Industria de la Vestimenta el 3,39%.

<sup>6</sup> González, Marcela- Picco, Alejandra; *La Industria Textil uruguaya: en manos de la "zafralidad"*; Uruguay; Instituto Cuesta Duarte, PIT CNT; Mayo 2009.

<sup>7</sup> Disponible en la web: [www.ecured.cu/Lana](http://www.ecured.cu/Lana); Def. Tops: termino que denomina a las bobinas de fibras.

<sup>8</sup> Disponible en la web: [www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)



SEGUNDO PAÍS MÁS DEMANDANTE DE TRABAJADORES A NIVEL INDUSTRIAL

SEGUNDA MÁS IMPORTANTE INDUSTRIA NACIONAL

**CAÍDA DE LA INDUSTRIA**  
Pérdida de competitividad y mercados externos

**RENOVACIÓN TECNOLÓGICA FIRMA DEL CONVENIO**

**CRISIS DE GRAN IMPACTO EN LA INDUSTRIA**



**DICTADURA MILITAR**  
REPUNTE DE LA INDUSTRIA

Congreso Obrero Textil y Asociación de Industrias Textiles del Uruguay



PRODUCCIÓN TERCERIZACIÓN TOTAL O PARCIALMENTE

**CENSO INE**  
Industria textil 3,84%  
de la actividad  
Industria vestimenta 3,39%

SIGLO XX      1929      1950      1960      1970      1980      1986      1990      2001      2006      HOY      ►►

Influencia local e Internacional

Rápida recuperación por políticas proteccionistas y sustitutivas de importaciones

Concentración de la industria Textil donde la Mano de Obra es más económica



Debido a las Políticas de Promoción de las Exportaciones No Tradicionales

Reducción de Varios Puestos de Trabajo



Desarrollo de la Cadena Textil en diferentes Países  
Gran Regresión de Uruguay a nivel laboral. Caída del 78,6%



Hoy en día a nivel mundial, la producción de prendas de vestir generalmente se terceriza total o parcialmente, concentrándose en países donde la mano de obra es más barata, como los países asiáticos; donde la competencia es establecida principalmente por precios. Mientras que la vestimenta de lujo es producida por países con mayor desarrollo como Estados Unidos y países europeos, en la que la competencia es basada en diseño, moda y diferenciación de productos.

## La Industria Hoy y sus Perspectivas

De acuerdo al Índice de Volumen Físico (IVF) publicado por el INE<sup>9</sup>, la producción de la industria de la vestimenta se contrajo significativamente en 2015, tal como se ha venido dando en los últimos años. La actividad de la industria; afectada por el deterioro de la competitividad con Brasil y las restricciones de acceso al mercado argentino; presentó valores históricamente bajos, con un descenso de 30% en 2015.

Por su parte, según datos de *Deloitte*<sup>10</sup>, el Índice de Horas Trabajadas (IHT) registró una baja de 37%.

De acuerdo a la consultora, en un contexto de disminución de las ventas, el Índice de Ventas Totales publicado por el INE, mostró una reducción de más de 30% interanual en enero-setiembre, debido tanto a la disminución de las exportaciones como de las ventas en plaza (debido a la fuerte competencia de importaciones, principalmente del mercado chino, que enfrenta actualmente la industria nacional).

Por otra parte, las exportaciones<sup>11</sup> de la industria de la vestimenta se ubicaron en el entorno de los US\$ 16 millones en el

2015, representando una caída de 21% respecto a 2014.

A nivel de producto, las bajas han sido generalizadas, las exportaciones de ropa exterior de algodón y fibra<sup>12</sup> sintética y de ropa exterior de lana (que representan el 65% de las exportaciones totales de la industria) disminuyeron 25% y 17% respectivamente.

Los principales destinos de exportación: Argentina y Brasil continúan posicionándose como los principales compradores de la industria, a pesar de haber disminuido sus compras en 2015 un 17% y un 26% en cada caso.

Según *Deloitte*, a nivel del principal insumo, que son los hilados<sup>13</sup> y tejidos, los precios en dólares se mantuvieron relativamente estables. Mientras que los salarios del sector en dólares disminuyeron 8% en 2015.

Si bien la facturación de la industria (medida en dólares) tuvo una importante reducción en el 2015 (32%), el resultado operativo del sector registró un incremento durante este año.

Esta mejora de los márgenes se ha dado sobre todo debido a la reducción de los costos laborales, aunque también debido a la caída de otros costos internos medidos en dólares como combustibles, electricidad, agua, entre otros.

Por lo que de acuerdo a este contexto de desaceleración de la economía uruguaya y considerando además la difícil situación que atraviesan actualmente los países vecinos (que son los principales destinos de las exportaciones) y los reducidos niveles de competitividad frente a ellos; según proyecciones de la consultora no se espera que la actividad de la industria de la vestimenta tenga una recuperación este año.

---

<sup>12</sup> Wikipedia; España; Def. Fibra: En la industria textil, se denomina fibra al conjunto de filamentos o hebras de ser usados para formar hilos, mediante hilado o mediante otros procesos físicos o químicos. Se considera fibra textil cualquier material que pueda ser hilable. Existiendo dos tipos de fibras: Fibra corta o Filamento (hebra continua de más de 6cm de largo).

<sup>13</sup> Wikipedia; España; Def. Hilado: El hilado de fibras consiste en transformar la fibra en hilo. Hilar es retorcer varias fibras cortas a la vez para unir las y producir una hebra continua, denominada hilado.

---

<sup>9</sup> Disponible en la web: [www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)

<sup>10</sup> Deloitte; *Análisis Sectorial Vestimenta*; Uruguay; Febrero 2016.

<sup>11</sup> Deloitte; *Análisis Sectorial Vestimenta*; Uruguay; Febrero 2016.



## Ventas en el Mercado Interno

De acuerdo a la última encuesta de actividad realizada por la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS)<sup>14</sup>, luego de presentar una caída en 2013 y mantenerse estables en 2014, las ventas de indumentaria en Montevideo tuvieron una suba de 4,2% en 2015; generada tanto por el aumento de las ventas de vestimenta femenina (de 5,1%) como de vestimenta masculina (de 2,8%)<sup>15</sup>. Crecimiento que se dió, a pesar del fuerte freno que presentó la economía uruguaya durante el 2015 y del importante deterioro que sufrió el mercado de trabajo.

A su vez, de acuerdo a datos de prensa<sup>16</sup>, tanto el encarecimiento de Argentina (en un contexto de fuerte atraso cambiario en el país) y el importante descenso de las compras por internet al exterior, (8,7% en el acumulado de 2015) habrían contribuido al incremento de las ventas en el 2015. Según datos de la Dirección Nacional de Aduanas (DNA)<sup>17</sup>, en el 2015 se realizaron 250.330 compras en el exterior.

Por otra parte, según datos de *Deloitte*, las importaciones<sup>18</sup> de vestimenta presentaron una caída de 5% en 2015, revirtiendo de esta manera la tendencia alcista que se venía dando desde 2003. Valores que se ubicaron en US\$ 250 millones en el 2015.

Las importaciones procedentes de China cayeron 4% en 2015, mientras que las importaciones desde Brasil, India y Argentina registraron una disminución de 6% en los primeros dos casos y de 19% en el último caso.

Desde el punto de vista de las empresas uruguayas, en 2015 se observó cierto aumento de las importaciones. Las tres

principales empresas importadoras incrementaron su participación en el mercado, alcanzando el 18% de las importaciones totales.

## Precios

Por otra parte, según la consultora, el precio medio de la vestimenta acumuló una caída de 4% en el promedio de 2015, continuando con la fuerte tendencia bajista de las últimas décadas y ubicándose en niveles históricamente muy bajos. Este descenso se asocia a la baja de los precios de la vestimenta importada (sobre todo desde China e India, dos de los principales orígenes de la indumentaria que se comercializa en plaza). Y en un contexto de depreciación de la moneda nacional, el precio de la vestimenta medido en dólares acumuló en promedio más de 10% en 2015.



**Imagen 3.**  
Planta Industrial ex Paylana.  
blog.texturable.com

<sup>14</sup> Disponible en [www.cnscs.com.uy](http://www.cnscs.com.uy)

<sup>15</sup> Da Silva, Mathías; *La suba del dólar reduce las ventas en varios sectores. Los efectos de la suba del dólar*; Uruguay; Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS).

<sup>16</sup> Da Silva, Mathías; *La suba del dólar reduce las ventas en varios sectores. Los efectos de la suba del dólar*; Uruguay; Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS).

<sup>17</sup> Disponible en la web: [www.aduanas.gub.uy](http://www.aduanas.gub.uy)

<sup>18</sup> Deloitte; *Análisis Sectorial Vestimenta*; Uruguay; Febrero 2016.

## Perspectivas

En un contexto de menor crecimiento en algunas de las principales economías emergentes, particularmente de China; de dura recesión en Brasil, de disminución de los precios de los *commodities*<sup>19</sup> y de fuerte y generalizada suba del dólar en el mundo; según el informe realizado en febrero de 2016 por la consultora *Deloitte* para Uruguay XXI<sup>20</sup>, no se prevé un impulso a la actividad en Uruguay desde el exterior.

A su vez, con importantes desequilibrios a nivel local, en un marco de una inflación de dos dígitos que supera al 10%; bajos niveles de competitividad y un déficit fiscal y de cuenta corriente elevados.

En este contexto, según proyecciones de la consultora, se prevé un crecimiento de la actividad de apenas 0,7% en 2016, un deterioro del mercado de trabajo y un aumento del salario real levemente inferior al del 2015 (entorno del 1,3% promedio anual).

De esta manera, el consumo privado también tendría un leve crecimiento, evolucionando por debajo del Producto Interno Bruto<sup>21</sup> (PIB- que subiría solo 0,5%).

Por lo que teniendo en cuenta este contexto macroeconómico, según estimaciones de *Deloitte*, se espera que las ventas de vestimenta muestren una disminución, en el entorno del 4% frente a 2015.

## El Sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya

**Imagen 4.**  
Fábrica de Confección.  
La Prensa.



<sup>19</sup> Wikipedia; España; Def. Commodity: Término en inglés de mercancía. Considerada como cualquier producto destinado a uso comercial, generalmente haciendo énfasis en productos básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.

<sup>20</sup> Deloitte; *Análisis Sectorial Vestimenta*; Uruguay; Febrero 2016.

<sup>21</sup> Wikipedia; España; Def. Producto Interno Bruto (PIB): Magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o una región durante un período determinado de tiempo (generalmente un año).

La Industria textil uruguaya se puede clasificar básicamente en cuatro sectores, asociados a diferentes procesos sobre la materia prima<sup>22</sup>: sector primario (sector ovino), lavaderos y peinadurías de lana, hilanderías y tejidos y confección de vestimenta. De acuerdo a datos del Gabinete Productivo del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM)<sup>23</sup>, el sector de la vestimenta comprende la fabricación de prendas de tejidos planos, tejidos de punto y prendas de cuero. Dicho sector esta compuesto en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, que funcionan relativamente independientes, sin integración entre sí; donde el 90% de las cuales ocupa menos de 20 trabajadores.

Según informa Isabel Stoppa<sup>24</sup>, Secretaria de la Cámara Industrial de la Vestimenta, el personal ocupado rondaría los 5.000 puestos de trabajo actualmente.

Y de acuerdo a datos del MIEM<sup>25</sup> a octubre de 2015 habían registradas 234 empresas confeccionistas e importadoras de vestimenta.

Una característica a destacar del sector de la vestimenta es que en gran proporción la mano de obra es femenina, mujeres que en un alto porcentaje son jefas de hogar y de nacionalidad uruguaya. No siendo posible obtener el dato de porcentaje real de mano de obra actual.

Otro aspecto importante del sector<sup>26</sup>, es que no se han dado recambios generacionales en los últimos años, por lo que el promedio actual de edad de los empleados en las fábricas es elevado, encontrándose en el entorno de los 45-50 años.

Otro tema importante que destacan Marcela González y Alejandra Picco en su informe sobre la Industria Textil

uruguaya<sup>27</sup>, es la zafralidad o informalidad laboral que existe principalmente en el sector vestimenta pero que a su vez se da en las empresas unipersonales informales con relaciones laborales generalmente precarias y en las empresas a façon. Las primeras mencionadas son trabajadoras que poseen un pequeño taller en el que realizan producción para otras empresas, mientras que las segundas son pequeños talleres o grupos de trabajadoras independientes que realizan trabajos por encargo para grandes empresas; las que les proveen la materia prima, recibiendo pago por pieza producida.

En ambas situaciones, al no contratarse directamente al personal, las empresas generalmente incumplen con los requisitos formales de seguridad social, aprovechándose de los escasos controles del Estado.

Estas formas de tercerización de la producción y empleo, generan efectos negativos para los trabajadores del sector, fundamentalmente en el tema de la Seguridad Social. Es muy frecuente la evasión de aportes y el no registro de trabajadores al sistema, debido al escaso control de las autoridades laborales y debido a el miedo de los trabajadores a realizar denuncias para mantener su empleo o no involucrarse en prolongados juicios. Aspecto que se da aún más frecuentemente en el interior del país.

Por otra parte, en las empresas grandes se da generalmente lo que se denomina sub-registro de trabajadores- inscripción del trabajador en el Banco de Previsión Social (BPS) por un menor salario al que en realidad recibe-, realizándose los aportes por este menor salario, evadiendo así aportes al sistema.

---

<sup>22</sup> Montevideo Portal; *La Industria Textil ¿Tiene futuro en el Uruguay?*; Uruguay; Setiembre 2011.

<sup>23</sup> Disponible en la web: [www.gp.gub.uy](http://www.gp.gub.uy)

<sup>24</sup> Ver Apéndice 5.

<sup>25</sup> Disponible en la web: [www.miem.gub.uy](http://www.miem.gub.uy)

<sup>26</sup> González, Marcela- Picco, Alejandra; *La Industria Textil uruguaya: en manos de la "zafralidad"*; Uruguay; Instituto Cuesta Duarte, PIT CNT; Mayo 2009.

---

<sup>27</sup> González, Marcela- Picco, Alejandra; *La Industria Textil uruguaya: en manos de la "zafralidad"*; Uruguay; Instituto Cuesta Duarte, PIT CNT; Mayo 2009.

# La Cámara de Diseño de Uruguay

## Orígenes

De acuerdo a datos del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas del Uruguay (PACC)<sup>28</sup>, a mediados del año 2005, desde la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) se comenzó a desarrollar un instrumento de apoyo a la competitividad sustentado en la lógica de conglomerados. De esta manera fue como se diseñó un programa que combina la experiencia internacional y los antecedentes nacionales exitosos en lo que refiere a programas basados en proyectos.

Los conglomerados o también denominados clústers<sup>29</sup>, son un conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas que comparten una misma cadena de valor o cadenas conexas y que coinciden en los límites geográficos de su alcance. Según comenta Micaela Camacho<sup>30</sup>, Investigadora del Instituto de Competitividad de la Universidad Católica del Uruguay (UCU), “en resumen, son una concentración geográfica de empresas que compiten pero también cooperan, buscando aumentar su competitividad”.

Y de acuerdo a lo que establece el PACC, este concepto se popularizó décadas atrás y se comenzó a utilizar como herramienta de política pública para la mejora competitiva, a partir del diálogo entre las empresas, las instituciones y el Estado. Estableciendo, de acuerdo a estudios recientes, que lo más importante son las redes de cooperación entre las empresas. De acuerdo a datos de Diego Fraga<sup>31</sup>, ex-secretario de la Cámara de Diseño de Uruguay, El Clúster de Diseño

de Uruguay, “surge en el año 2007 cuando el PACC hace un llamado a propuestas de distintos clusters y conglomerados, junto con algunas empresas que venían haciendo cosas en conjunto; con el objetivo de darle mayor visibilidad al diseño”.

El mismo busca<sup>32</sup> promover la asociatividad entre el diseño y la industria para mejorar la competitividad de las empresas, en la creación de productos con valor agregado mediante el diseño; y para generar una nueva cultura industrial que lo incorpore como elemento clave de la producción.

Por su parte, Rossana Demarco, actual integrante del grupo gestor del Conglomerado de Diseño de Uruguay (órgano ejecutivo del Conglomerado), afirma<sup>33</sup> que la gestión ha sido positiva, debido a que ha logrado ser un ámbito de referencia en su campo de actividad; con la incorporación de instituciones de formación, tanto públicas como privadas y la inserción regional en redes con conglomerados y actores de diseño.

Por otra parte, de acuerdo a datos de Guillermo Losa en su nota para el diario *El Observador*<sup>34</sup>, La Cámara de Diseño de Uruguay (CDU) fue creada en el año 2009 por iniciativa de diez empresas. Con la misión<sup>35</sup> de promover y fortalecer el desarrollo del sector de diseño del país, fomentando una competitividad sustentable y un posicionamiento estratégico de la producción, la cultura y la identidad uruguaya; contribuyendo al desarrollo local del país.

<sup>28</sup> Disponible en la web: [www.pacc.opp.gub.uy](http://www.pacc.opp.gub.uy)

<sup>29</sup> Disponible en la web: [www.ladiaria.com.uy](http://www.ladiaria.com.uy)

<sup>30</sup> Disponible en la web: [www.ladiaria.com.uy](http://www.ladiaria.com.uy)

<sup>31</sup> “Clúster de Diseño de Uruguay, apoyo PACC + BID”.

Disponible en:

[www.bing.com/videos/search?q=historia+de+la+camara+de+dise%c3%b1o+uruguay&view=detail&mid=247425B926528E7055D7247425B926528E7055D7&rvsmid=247425B926528E7055D7247425B926528E7055D7&fsscr=0&FORM=VDMCNL](http://www.bing.com/videos/search?q=historia+de+la+camara+de+dise%c3%b1o+uruguay&view=detail&mid=247425B926528E7055D7247425B926528E7055D7&rvsmid=247425B926528E7055D7247425B926528E7055D7&fsscr=0&FORM=VDMCNL)

926528E7055D7247425B926528E7055D7&fsscr=0&FORM=VDMCNL

<sup>32</sup> Disponible en la web: [www.lr21.com.uy](http://www.lr21.com.uy)

<sup>33</sup> Disponible en la web: [www.ladiaria.com.uy](http://www.ladiaria.com.uy)

<sup>34</sup> El Observador. Economía y Empresas; *El diseño uruguayo busca hacerse un nombre en el mundo*; Nota de Guillermo Losa; Noviembre de 2016.

<sup>35</sup> Disponible en la web: [www.cdu.org.uy](http://www.cdu.org.uy)



**Imagen 5.**

Ronda de negocios con diseñadores uruguayos y compradores, medios de prensa e influencers internacionales.

MoWeek, Noviembre, 2016. Fashion United.

Y con el objetivo de defender los intereses de las empresas asociadas, representándolas ante autoridades, organizaciones, asociaciones, o clientes tanto nacionales como del exterior. Buscando posicionarlas y difundir su crecimiento.

De acuerdo a datos de Javier Pastorino<sup>36</sup>, actual coordinador de la CDU, la misma reúne hoy en día a 258 empresas y estudios de diseño. Dentro de las cuales el 38% corresponde a diseño textil, el 27% a producto (incluyendo mobiliario, objetos, joyas, entre otros), el 25% se dedica al diseño gráfico y de empaques, el 6% a interiorismo y paisajismo, y el 4% a diseño web.

Y de acuerdo a datos de la Cámara<sup>37</sup>, de las 258 empresas que integran la institución, el 45% exportó en 2013 (último año relevado); siendo Estados Unidos, Brasil, Argentina y España los principales destinos de exportación.

Por su parte, Javier Pastorino destaca<sup>38</sup> la vocación exportadora del diseño uruguayo. Ya que remarca hitos como que la principal mueblería de Brasil *Tok & Stok*, haya creado una colección de muebles de diseño uruguayo, o que la última edición del evento más grande de moda local *MoWeek* haya recibido por segundo año consecutivo a compradores de tiendas de la región y Estados Unidos, además de medios internacionales.

Mientras por su parte Carla Lanfranconi<sup>39</sup>, directora de *Conekt*<sup>40</sup>, afirma: "el diseñador tiene la necesidad de salir a exportar, porque el mercado uruguayo es chico y muchas veces no valora que un producto sea único, de diseño artesanal".

---

<sup>36</sup> El Observador. Economía y Empresas; *El diseño uruguayo busca hacerse un nombre en el mundo*; Nota de Guillermo Losa; Noviembre de 2016.

<sup>37</sup> El Observador. Economía y Empresas; *El diseño uruguayo busca hacerse un nombre en el mundo*; Nota de Guillermo Losa; Noviembre de 2016.

<sup>38</sup> El Observador. Economía y Empresas; *El diseño uruguayo busca hacerse un nombre en el mundo*; Nota de Guillermo Losa; Noviembre de 2016.

<sup>39</sup> El Observador. Economía y Empresas; *El diseño uruguayo busca hacerse un nombre en el mundo*; Nota de Guillermo Losa; Noviembre de 2016.

<sup>40</sup> Conekt- compañía que se dedica a crear y gestionar tiendas de marcas uruguayas independientes en el sitio de comercio electrónico Etsy.com.

Y añade: "en el exterior hay una búsqueda por productos que no se encuentran en los shoppings, y que los diseñadores uruguayos pueden ofrecer".

A su vez, la CDU en conjunto con el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), a través del programa *ProDiseño*<sup>41</sup>, brindan acciones de cofinanciación; con el objetivo de promover que las micro, pequeñas y medianas empresas del Uruguay vivencien los beneficios del diseño como una herramienta para aumentar su competitividad tanto a nivel local como en el exterior.

Aspirando a que una vez transcurrida la experiencia, continúen contratando diseño por sus propios medios.

Y según afirma Pastorino<sup>42</sup>, "el apoyo del MIEM hacia el sector del diseño ha venido en crecimiento". Y establece que la incorporación de este programa desde 2012 y su reestructura durante el 2016, es un ejemplo de su visión de que el diseño es la clave para una mayor competencia empresarial, y que sin dudas repercutirá en el crecimiento económico del país.

## La Cámara y sus Perspectivas

De acuerdo a datos proporcionados por Agustín Menini<sup>43</sup>, actual presidente de la Cámara de Diseño de Uruguay, desde la perspectiva de la Cámara hoy en día, los diseñadores tienen un rol mucho más importante y protagónico de lo que pudo haber tenido hace algunos años. Y establece que con el repunte de las marcas de diseño local; que tienen a los diseñadores como sus directores y emprendimientos que se han transformado en empresas consolidadas; "se confirma la realidad de que los diseñadores podemos tener empresas, injerencia y generar consecuencias positivas en la industria sea cual sea".

---

<sup>41</sup> Semanario Crónicas; *Diseñar la competitividad*; Diciembre 2016.

<sup>42</sup> Semanario Crónicas; *Diseñar la competitividad*; Diciembre 2016.

<sup>43</sup> Ver entrevista en Apéndice 29.

Según afirma, la Cámara tiene un rol muy claro, el cual se encuentra dividido en tres grandes rubros. Siendo el rol principal, la formación profesional de sus asociados, para que los mismos estén capacitados para dar respuestas profesionales, apropiadas a cada situación, en tiempo y forma. Aclarando que, el diseñador hoy tiene el poder de cubrir varios aspectos y toma decisiones estratégicas en las empresas; para lo cual deben estar más preparados para entender donde son competitivos.

Luego se encuentra la generación de oportunidades de negocio, vinculadas tanto al mercado interno como al externo; donde la Cámara tiene como objetivo instrumentar acciones para que los diseñadores tengan posibilidad profesional de insertarse laboralmente. Mencionando que: “es un trabajo más de lobby...lo cual implica estar en contacto con el gobierno y las autoridades del Estado; ya que las oportunidades no solo dependen de las empresas privadas, sino que muchas dependen de las instituciones públicas”. Estableciendo como interesante, que las empresas que tienen mayor incorporación de diseño tengan mejores posibilidades.

Y el tercero, es la internacionalización, para lo cual la Cámara lleva adelante acciones puntuales, vinculadas a la realidad del país. Teniendo en cuenta que las oportunidades fuera de Uruguay son muchas.

Por otra parte, de acuerdo a datos de Matilde Pacheco<sup>44</sup>, miembro vocal del área textil de la directiva de la Cámara de Diseño de Uruguay; la misma se encuentra trabajando muy de cerca junto a Uruguay XXI<sup>45</sup> y el MIEM en posicionar el diseño uruguayo al mundo.

Y Javier Pastorino<sup>46</sup> menciona al respecto, que en las distintas instancias de presentación internacional del diseño uruguayo se destaca la excelente calidad de los productos y del diseño, como una ventaja competitiva muy importante. Lo que han generado un impacto muy positivo tanto en las últimas misiones

comerciales inversas como en los casos de exportación.

Por otra parte, según menciona Agustín Menini<sup>47</sup>, la Cámara también se encuentra trabajando para que se desarrollen más las asociaciones entre diseñadores y también otro tipo de asociaciones como cooperativas de diseño, de las que no se han visto casos hasta el momento. Respecto a lo que comenta: “el sistema cooperativista está muy mal visto acá en Uruguay, ya que está asociado a determinado tipo de cosas, y tal vez hay que probar por ese lado”. Y añade que hay varias opciones de asociatividad y “que estamos en el momento de probar que podemos hacer”.

Por su parte, destaca que la asociatividad es la que permite mayores resultados y que el dinamismo del mercado y la competitividad nacional entre marcas y sectores que antes no tenían competencia, van a obligar a generar asociaciones para buscar nuevas oportunidades o nuevos mercados.

Mencionando que la directiva de la Cámara apunta a generar mayores oportunidades y crear asociaciones con diversidad de ideas.

Concluyendo que: “desde el punto de vista de diseño, hemos aumentado muchísimo la masa de socios y espero que en un futuro cercano, eso derive a mayor participación de los diseñadores textiles en temas que son relevantes para ellos como: exportaciones, misiones conjuntas, exploración de mercados, participación en ferias en el exterior, desfiles en Uruguay”. Y destacando que como parte del crecimiento y madurez del sector, de a poco se va a ir teniendo una visión más asociativa, pero que todavía queda mucho por hacer.

<sup>44</sup>Ver entrevista en Apéndice 32.

<sup>45</sup>Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones del Uruguay. Sitio de referencia: [www.uruguayxxi.gub.uy](http://www.uruguayxxi.gub.uy)

<sup>46</sup>Semanario Crónicas; *Diseñar la competitividad*; Diciembre 2016.

<sup>47</sup> Ver entrevista en Apéndice 29.

**LA  
SITUACIÓN  
COMPETITIVA  
DEL SECTOR**



26 **Perspectiva Estratégica**

Amenaza de entrada de nuevos competidores  
Poder de negociación de los proveedores y compradores  
Amenaza de productos o servicios sustitutivos  
Lucha entre los competidores actuales  
Conclusiones

43 **Perspectiva Comercial**

Producto  
Precio  
Plaza  
Promoción  
Conclusiones

52 **Perspectiva Operativa**

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento  
Perspectiva de los procesos internos  
Perspectiva del cliente  
Conclusiones

61 **Perspectiva Financiera**

Conclusiones

62 **Perspectiva Social**

Conclusiones

# Perspectiva Estratégica

Para llevar a cabo el estudio del problema planteado, se establece analizar el mismo desde cinco perspectivas: *Estratégica, Comercial, Operativa, Financiera y Social*.

---

La situación de la competencia de un sector, según establece el autor Michael E. Porter en su libro "*Ser Competitivo*"<sup>48</sup>, depende de cinco fuerzas que van más allá de los competidores existentes. Los clientes, los proveedores actuales y potenciales, y los productos sustitutivos son de alguna manera competidores con mayor o menor intensidad dependiendo del sector del que se trate. Y el autor señala que la capacidad de beneficio de un sector queda determinada por el poder asociado de estas fuerzas.

Hoy en día, el enfrentamiento por obtener una posición en el mercado es constante, por lo que cuanto más débiles sean las fuerzas en su conjunto, mayor será la oportunidad de obtener resultados más elevados.

Porter explica que, cada sector tiene una estructura particular, es decir un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales, que determinan la aparición de estas fuerzas competitivas. Siendo la fuerza o las fuerzas competitivas predominantes, las que determinan la rentabilidad del sector. Por lo que es necesario conocer las características del entorno, para posicionarse de la mejor manera posible o para influenciar a su favor.

A continuación se desarrollan las cinco fuerzas de la competencia del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya, de acuerdo al diagrama que establece Porter.

## Amenaza de entrada de nuevos competidores

Según el autor, "La gravedad de esta amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar de parte de los actuales competidores los que estudian la posibilidad de entrar en el sector. Si los obstáculos son grandes y la reacción esperada muy activa, hay que prever que la amenaza de que entre alguien nuevo será pequeña"<sup>49</sup>.

Porter establece que existen seis tipos de obstáculos que pueden dificultar la entrada al sector:

**Las economías de escala** que son las ventajas, en términos de costos, que una empresa obtiene gracias a su expansión<sup>50</sup>; son un factor desalentador para quien desea entrar en el sector, ya que le obligan a entrar con instalaciones en gran escala o a aceptar un costo muy desventajoso. Por lo que existen factores que hacen que el costo medio de un producto por unidad disminuya a medida que la escala de la producción aumenta. Las economías de escala<sup>51</sup> en producción, investigación y marketing (obteniendo beneficios de los rendimientos de escala en la producción), distribución (realizando compras a gran escala de materiales mediante contratos a largo plazo), y de la financiación (obteniendo costos de interés menores en la financiación de los bancos); son algunos de los obstáculos para entrar en el sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya.

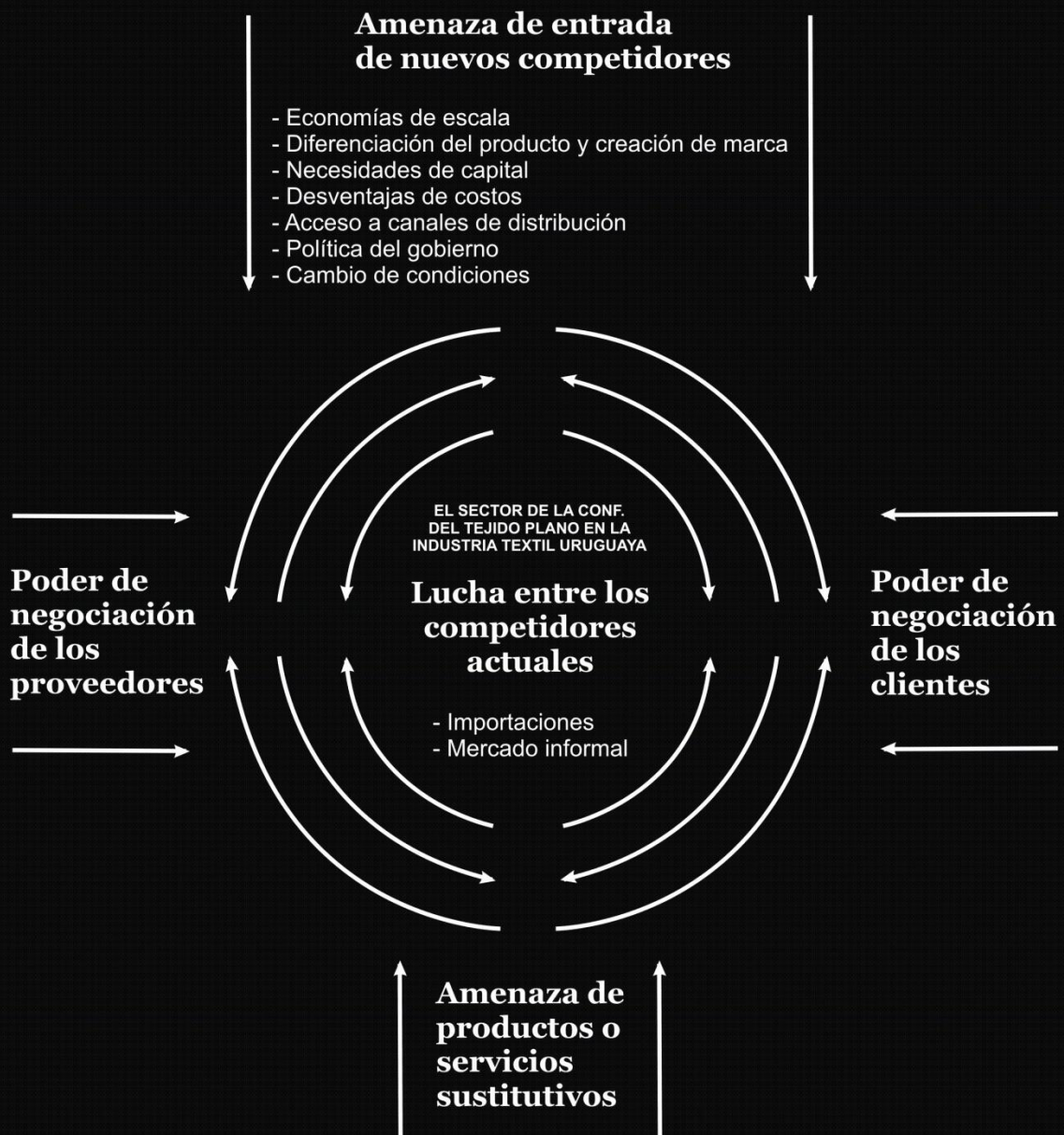
---

<sup>48</sup> Porter, Michael E.; *Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*; Bilbao; Deusto; 1999.

<sup>49</sup> Porter, Michael E.; *Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*; Bilbao; Deusto; 1999; p. 28. Cap. 1. Parte I.

<sup>50</sup> Disponible en la web: [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)

<sup>51</sup> Rodríguez Miranda, Adrián; *Caracterización del Sector Textil-Vestimenta y Análisis Prospectivo*; Uruguay; Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Ministerio de Industria y Energía, Dirección de Industria; Abril 2011.



**Esquema 1.**  
 Diseño de elaboración propia basado en el diagrama de Porter.  
 Fuerzas que determinan la competencia del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya.

Según establece Elbio Fuscaldo<sup>52</sup>, ex-secretario de la Cámara Industrial de la Vestimenta (Cinvest); la crisis en la industria radica en una abrupta caída de las exportaciones y un gran aumento de las importaciones. Como consecuencia, tal como se ha venido dando en los últimos años, la producción local de la industria de la vestimenta se contrae significativamente en el 2015. Presentando una baja de 30%; ubicándose en niveles históricamente bajos.

Por su parte, la fundadora de la marca uruguaya *Black & Liberty*, Florencia Domínguez<sup>53</sup>, señala que las grandes textiles en Uruguay fueron cerrando porque las marcas empezaron a importar de China. Mencionando: “ahora llegamos las marcas más chicas, que somos de otra generación, y nos encontramos sin mano de obra. En ventas venimos creciendo, pero no podemos sostener la curva de crecimiento porque te quedas sin stock y el taller no responde”.

Por otro lado Carolina Criado<sup>54</sup>, empresaria de la marca que lleva su nombre, menciona que desde hace unos años confecciona parte de sus prendas en India debido a que producir en Uruguay es cuatro veces más caro que en Asia; la calidad de lo que se produce en el país asiático supera a la de la industria regional y a su vez los talleres locales no producen las cantidades que el público le demanda. Destacando que: “Los talleres (en Uruguay) son complicados, no cumplen con los tiempos, y cuando empezás a exportar necesitas tener precisión con las fechas de entrega”. Sin embargo, Criado también opina que no es fácil importar, ya que requiere de grandes volúmenes y de capital para pagar esas cantidades, sin saber si se van a vender.

Por lo que la falta de capacidad productiva y mano de obra local, los elevados costos de producción, las ineficiencias en los tiempos de entrega y la baja calidad de

---

<sup>52</sup> Losa, Guillermo; *Moda uruguaya con Techo por Crisis en Industria Textil*; El Observador; Octubre 2014.

<sup>53</sup> Losa, Guillermo; *Moda uruguaya con Techo por Crisis en Industria Textil*; El Observador; Octubre 2014.

<sup>54</sup> Losa, Guillermo; *Moda uruguaya con Techo por Crisis en Industria Textil*; El Observador; Octubre 2014.



**Imagen 6.**

Rhoda en la pasarela de proyectarse en MoWeek 2016  
Camila Montenegro para Couture.

producción; suponen realmente un factor desalentador y por tanto una importante barrera para quienes pretenden entrar al sector, forzándolos a asumir costos muy desventajosos o teniendo que invertir grandes cantidades de dinero para soportar dichas exigencias.

**La diferenciación del producto y la creación de una marca**, son otros obstáculos ya que, según Porter, obligan a quien desea entrar en el sector a invertir mucho dinero para derrotar la fidelidad de los clientes hacia una marca existente. Ser el primero en el sector, la publicidad, el servicio posventa, y las diferencias del producto, son algunos de los factores que favorecen la identificación de las marcas.

En Uruguay, con la llegada de las escuelas de diseño, blogs especializados y eventos de moda como la *Itaú MoWeek*<sup>55</sup>, surgen y dan crecimiento a las

marcas independientes de la moda uruguaya. En ellas, los consumidores buscan prendas exclusivas y diseños más audaces a los que ofrecen las grandes firmas importadoras.

Muestra de éste crecimiento fue la decimosegunda edición de la *Itaú MoWeek*<sup>56</sup>, en donde se registraron ventas por quince millones de pesos en abril de 2016, lo que representó 25% más que lo facturado en la edición de octubre de 2015 (con tarjetas de *Banco Itaú* que brindaban descuentos).

Según establece Sofía Inciarte<sup>57</sup>, directora del evento, el crecimiento del mismo se ha acompañado por el de las marcas y viceversa. Y señala que una de las condiciones para que las marcas participen es que estén registradas y en regla. Todos los productos que se ofrecen deben estar acompañados de una imagen

<sup>55</sup> Disponible en la web: [www.blogcouture.info/tag/itau-moweeek](http://www.blogcouture.info/tag/itau-moweeek). Itaú MoWeek; *Semana de la Moda- Montevideo*; Evento de moda y diseño más importante de la escena nacional.

<sup>56</sup> El Observador. Economía; *MoWeek creció 25% en facturación*; Abril 2016.

<sup>57</sup> Latecki, Kristel; *Itaú MoWeek: haciendo camino al andar*; El Observador. Economía; Abril 2015.

en packing, logos, tarjetería, grifas, etc.; como valor agregado. Con exigencias comerciales, financieras y de logística, que requieren trabajo con proveedores, mano de obra y clientes.

Y por su parte Carina Martínez<sup>58</sup>, también directora del evento, agrega: “*MoWeek* surgió de ver una demanda insatisfecha para todos los diseñadores que egresaban y que no tenían un mercado en el que trabajar”.

Por otro lado, Sofía Domínguez y Carolina Sosa<sup>59</sup>, co-directoras de la marca uruguaya *Rotunda*, señalan que la competencia es feroz y que se requiere de mucho trabajo para lograr una diferenciación. Destacando que debido a que producir en Uruguay es caro, su marca no compite por precio con las grandes cadenas internacionales sino por la calidad de sus prendas, la relación con el cliente, el cuidado en los detalles y la originalidad.

Por lo que, no sólo la necesidad de ofrecer productos diferenciados, de calidad y originalidad, acompañadas de una imagen en packing, logos, tarjetería, grifas, etc., son elementos fundamentales para vencer la fuerte competencia y entrar en el sector. Sino que también la exigencia de posicionarse como marca, mediante mucho trabajo e inversión en publicidad y presencia en eventos de moda; son requisitos necesarios para poder competir tanto con grandes firmas internacionales como con pequeñas marcas locales.

Según establecen Kotler y Keller en su libro “*Dirección de Marketing*”<sup>60</sup>, en mercados muy competitivos, las empresas no deben limitarse a diferenciarse basándose únicamente en las características del producto o servicio. Determinando que otras dimensiones entre las que una empresa puede utilizar para diferenciarse son: *Diferenciación por medio de los empleados*, disponiendo de empleados bien capacitados para ofrecer

un servicio superior al cliente. *Diferenciación por medio del canal*, donde las empresas pueden desarrollar experiencias más eficientes y mejor desempeño de sus canales de distribución, haciendo que la compra sea más fácil y agradable. La *Diferenciación por medio de la imagen*, es otras de las alternativas que plantean Kotler y Keller, en donde las empresas pueden crear potentes imágenes ajustadas a las necesidades psicológicas y sociales de los consumidores. Y la *Diferenciación por medio de los servicios*, puede ser otra dimensión a través de la cual, las empresas pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápido, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores ofreciendo mejor nivel de confiabilidad e innovación.

**Las necesidades de capital** para invertir grandes volúmenes de dinero, para poder competir, supone otro gran obstáculo para la entrada al sector; sobre todo cuando el capital necesario es para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

No solo el adquirir las instalaciones fijas requiere exigencia de dinero, sino que también financiar el crédito a clientes, los stocks, soportar las pérdidas iniciales, etc.

De acuerdo a investigaciones de Cánepa, Motta y Planells<sup>61</sup>, estudiantes de Ciencias Económicas en su monografía para la obtención del título; la industria de la vestimenta requiere una gran inversión en activo fijo. Ya que la maquinaria necesaria es muy variada, dependiendo del tipo de prenda que se elabore y de la capacidad productiva de la empresa. Siendo las máquinas más habituales las de tejeduría, hilandería, maquinaria para corte, máquinas de coser, planchas industriales, entre otras.

Por su parte en dicha monografía, Gabriel Schvartzberg de *Welcolan s.a.* señala que

<sup>58</sup> El Observador. Economía; *MoWeek creció 25% en facturación*; Abril 2016.

<sup>59</sup> Tuyaré, Elisa; *Trabajamos para que el consumidor quede feliz*; El Observador. Economía; Noviembre 2014.

<sup>60</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012.

<sup>61</sup> Cánepa, Ignacio- Motta, Pietro- Planells, Gabriela; *Barreras a la salida en la industria uruguaya. Una mirada a través de los sectores: Textil, Farmacéutico y Producción de galletas*; Trabajo de investigación monográfica para la obtención del título de contador público. Plan 1990; Febrero 2008.

la necesidad de capital para adquirir activos fijos constituye realmente una barrera de entrada al sector y afirma

**“ Invertir en la industria textil es una inversión millonaria que puede costar uno o dos millones de dólares sólo de activo fijo”**

(Gabriel Schwartzberg; 2008; Monografía Cánepa-Motta-Planells)

Por lo que la necesidad de grandes sumas de capital para entrar al sector de la confección del tejido plano en Uruguay, supone un importante obstáculo. Ya que para poder competir con las empresas existentes y posicionarse en el mercado, se requiere de una gran inversión en activos fijos.

**Las desventajas de costos** independientes del tamaño y de las economías de escala alcanzadas por las empresas, son también una barrera para la entrada de nuevos competidores. Las desventajas que pueden deberse a la *curva de aprendizaje* (la cual según Porter supone la eficiencia conseguida a través del tiempo por los trabajadores después de muchas repeticiones), a la *curva de experiencia*, la tecnología, el acceso a mejores proveedores de materias primas, las subvenciones o el apoyo jurídico como el caso de las patentes, también suponen una barrera.

Los costos unitarios de producción pueden disminuir a medida que aumenta la experiencia, debido a las economías de escala, la *curva de aprendizaje* de la mano de obra y la sustitución capital-mano de obra. Por lo que esta disminución de costos, crea una barrera

para la entrada de nuevos competidores ya que éstos, sin experiencia, deben soportar mayores costos que las empresas establecidas. Haciéndose más difícil alcanzarlas sobre todo cuando las empresas instaladas tienen grandes cuotas de participación en el mercado.

A su vez, el acceso a mejores tecnologías y mejores proveedores de materias primas, también pueden ser una estrategia competitiva para las empresas y por tanto suponer una barrera de entrada de nuevos rivales al sector. Como es el caso de la ventaja competitiva utilizada por la multinacional textil *Inditex-Zara*, mencionada en el informe publicado por Luis Alonso-Álvarez<sup>62</sup>, donde la compañía ha incorporado innovación en automatización, tecnología *JIT* y sincronización desde los procesos de aprovisionamiento de la materia prima (gran parte adquirida en países asiáticos, permitiendo reducir el poder de negociación de sus proveedores), pasando por la producción, distribución y hasta la comercialización. Minimizando los cuellos de botella y alcanzando flexibilización. Logrando adaptarse en tiempo real a los cambios de la demanda, con la creación de un centro de comunicaciones en contacto directo con los puntos de venta.

Por lo que las desventajas de costo debido tanto a la curva de experiencia, la tecnología y con ello el acceso a mejores proveedores de materias primas, también suponen una importante barrera para la entrada de nuevos competidores al sector en Uruguay.

**El acceso a los canales de distribución** puede ser otro obstáculo para la entrada al sector según establece Porter. Un nuevo producto debe desplazar a otros por precio, promoción, esfuerzo de ventas u otro procedimiento. A su vez, el autor señala que cuanto más limitados sean los canales mayoristas<sup>63</sup> o minoristas<sup>64</sup> y más

<sup>62</sup> Alonso Álvarez, Luis; *La ventaja competitiva de Inditex-Zara, 1963-2008. La dimensión económica de l'Espanol*, Universidad de A Coruña.

<sup>63</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*, 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012. Def.: La venta mayorista o también denominados distribuidores, incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a compradores con fines de reventa o comerciales.



**Imagen 7.**  
Carrasco Fashion Tour.  
camilagalfione.com

asegurados los tengan los actuales competidores, más difícil será la entrada.

Los principales canales de distribución del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya, son canales mayoristas y/o minoristas, donde cada uno es una empresa independiente que busca maximizar sus propias ganancias, aunque dicho aspecto reduzca la rentabilidad del sistema en su conjunto. Los mismos son distribuidores, tiendas mayoristas y minoristas, franquicias, marcas propias, tiendas de e-commerce, etc.

La distribución de la producción interna de tejido plano, se realiza principalmente al comercio mayorista, seguido por el comercio minorista independiente, ventas a otras industrias o actividades de servicios. Destacando que muchas pequeñas y medianas empresas poseen sus propias tiendas para la comercialización de los productos o realizan su distribución a través de tiendas especializadas.

A su vez, algunos puntos de la capital del país son considerados “zonas comerciales”, como por ejemplo diversas zonas en los barrios de Cordón, Pocitos, Punta Carretas, Carrasco y también la conocida “Calle 20” de Punta del Este; en las que se concentran gran cantidad de puntos de venta de productos de producción nacional o importada.

Respecto a los canales de distribución de los productos importados, según establece el Instituto Nacional de Logística

<sup>64</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012.  
Def.: Un minorista es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente de la venta al por menor. La distribución minorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal no comercial.



(INALOG)<sup>65</sup>, la distribución nacional actualmente presenta grandes insuficiencias debido a las antiguas y escasas infraestructuras y al costo de las mismas. La gran mayoría de los minoristas de Uruguay importan ropa directamente o a través de importadores/distribuidores para la venta. Prefiriendo contar con un departamento de importación propio, con el objetivo de reducir el número de intermediarios y lograr de esta manera menores precios. Mientras por su parte los minoristas pequeños, generalmente compran de importadores/distribuidores sin tener que importar grandes cantidades de productos.

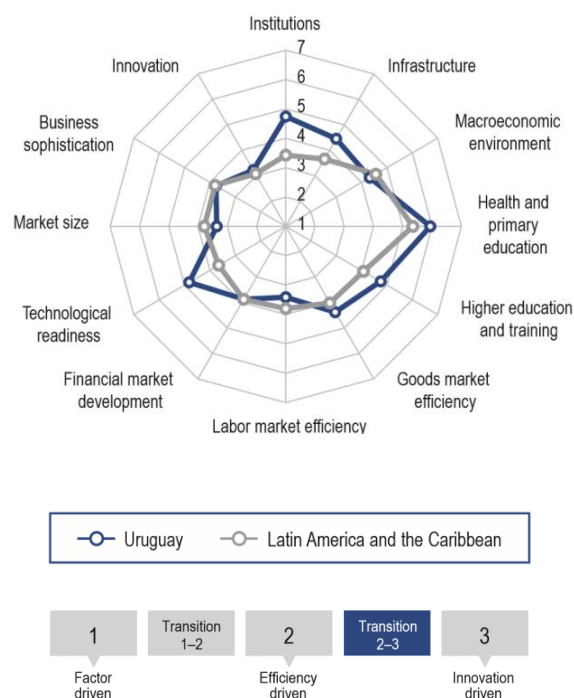
Por lo que para las empresas que desean entrar al sector de la confección del tejido plano en Uruguay, el acceso tanto a puntos de venta como a distribuidores mayoristas y/o minoristas independientes, supone realmente otro obstáculo significativo.

**La política del gobierno** puede limitar o incluso hasta prohibir la entrada de nuevas empresas al sector, utilizando barreras como permisos, acceso limitado a las materias primas, etc. Incluso a veces el gobierno puede influir de forma indirecta sobre el sector, dificultando la entrada al establecer reglamentaciones de seguridad o normas anticontaminación.

En Uruguay, las empresas que desean entrar al sector de la confección del tejido plano, deben cumplir los requisitos formales de creación de una sociedad comercial<sup>66</sup> ya sea del tipo Sociedad de

Responsabilidad Limitada (s.r.l.), Unipersonal o Sociedad Anónima (s.a.); dependiendo del número de socios, del capital inicial y del personal a cargo que dispondrá.

A su vez, los costos laborales suponen también una importante barrera de entrada de nuevas empresas al sector. De acuerdo al último Informe de Competitividad Global 2015-2016, elaborado por el *World Economic Forum*<sup>67</sup>, si bien Uruguay ha dejado de ocupar el último lugar en la flexibilidad en la determinación de los salarios y en el pago de salarios vinculados a productividad, respecto a informes anteriores. Continúa posicionándose en uno de los puestos más bajos en el ranking de funcionamiento del mercado de trabajo;



**Esquema 2.**  
Índice de Competitividad Global 2015-2016.  
World Economic Forum.

<sup>65</sup> Disponible en la web: [www.inalog.org.uy](http://www.inalog.org.uy)

<sup>66</sup> Requisitos disponibles en la web: [www.dgi.gub.uy](http://www.dgi.gub.uy):

- Ser mayor de 18 años
- Contar con un documento de identidad reconocido por el Estado uruguayo (cédula o pasaporte).
- Inscripción de la empresa ante la Dirección General Impositiva (DGI) y el Banco de Previsión Social (BPS), obteniendo el número de Registro Único Tributario (RUT). Trámite a realizarse independientemente del tipo de sociedad creada.
- Inscripción de la empresa en el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), adquiriendo el Libro Único de Registro Laboral en el que se registran los ingresos y cambios de empleados en la nómina.

- Afiliación a una mutual, para que los empleados tengan acceso a atención médica.
- Realización de acta de constitución de la sociedad en la que se aporta un capital mínimo. (En caso de creación de S.A. y S.R.L.)

<sup>67</sup> World Economic Forum; *Informe de Competitividad Global 2015-2016*; Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay. Ver informe Uruguay en Apéndice 15. Disponible en [www.cnccs.com.uy](http://www.cnccs.com.uy).

con elevados costos y excesivas regulaciones laborales. Lo que distorsiona la eficiencia del mercado de trabajo y supone el principal factor de desventaja competitiva a nivel internacional.

Y respecto a los costos laborales no salariales (como ser indemnización por despido, beneficios jubilatorios, entre otros), si bien el país se encuentra bien posicionado en el ranking; según el informe se debe mejorar ya que estos costos perjudican la generación de puestos de trabajo formal y dificultan la reestructura del mercado laboral fundamentalmente en el sector de las pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, los aranceles de importación establecidos como política de gobierno pueden también influir de forma transversal sobre el sector; convirtiéndose en una barrera para quienes desean entrar. Ya que los mismos pueden suponer una medida proteccionista desventajosa o no suficiente, para ser rentable frente a la competencia de las significativas importaciones provenientes de los países asiáticos.

Según datos de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)<sup>68</sup>, las prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de tejido de punto; comprendidas en el capítulo 62 de la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM)<sup>69</sup> presentan una Tasa Global Arancelaria extra Mercosur (TGA) de 20%.

Por lo que las barreras establecidas por el gobierno, pueden también limitar, influenciar de forma indirecta o incluso hasta prohibir fuertemente la entrada de nuevas empresas al sector de la confección del tejido plano, al establecer importantes requisitos o normas.

Como es el caso de los elevados costos y las excesivas regulaciones laborales, los costos laborales no salariales, así como también los aranceles a las importaciones que el país fija como política comercial.

<sup>68</sup> Disponible en la web: [www.aladi.org](http://www.aladi.org)

<sup>69</sup> Nomenclatura Común del Mercosur estructurada a diez dígitos y su correspondiente régimen arancelario (Basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, actualizado con su V Enmienda, con entrada en vigencia el 1 de enero de 2012).

Suponiendo una importante barrera para quienes desean entrar al sector y también convirtiéndose en el principal factor de desventaja competitiva a nivel internacional.

**El cambio de condiciones** como levantamiento de barreras, nuevas tecnologías como la automatización, o las reacciones previas de los competidores ya existentes también deben ser factores a tener en cuenta.

Si las empresas existentes tienen recursos como exceso de liquidez, capacidad de endeudamiento no utilizada, canales de distribución y clientes importantes; o toman fuertes acciones como la introducción de determinado producto/servicio, incrementar la publicidad, utilizar su exceso de capacidad productiva, la integración vertical para reducir costos (aumentando así las economías de escala), o estar dispuestos a reducir precios para mantener su cuota de mercado; las barreras de ingreso se fortalecen aún más dificultando en gran medida la entrada al sector.

### **El Poder de negociación de los proveedores y compradores**

En el sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya, los proveedores pueden mostrar su poder de negociación sobre los miembros del sector a través de un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios que les ofrecen. Por lo que el poder de los proveedores puede disminuir la rentabilidad del sector que no pueda soportar los aumentos de costo en sus propios precios.

Según el último análisis sobre el sector hilanderías y tejedurías<sup>70</sup>, publicado por la consultora *Deloitte* en noviembre de 2015, la producción nacional de hilados y tejidos continuó en descenso aunque a tasas más moderadas respecto a los últimos cuatro años. De acuerdo al Índice de volumen físico (IVF) publicado por el INE, el sector presentó una disminución de su actividad de un 9% durante el período

<sup>70</sup> Deloitte; *Análisis Sectorial Hilanderías y Tejedurías*; Uruguay; Noviembre 2015.



**Imagen 8.**  
Peinado y cardado en la ex Paylana.  
blog.texturable.com

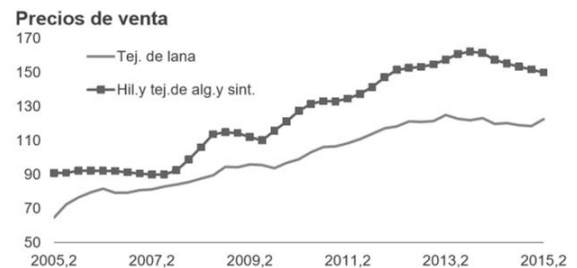
enero-agosto de 2015 frente a igual período de 2014.

A su vez, en un contexto de incremento del tipo de cambio, el precio promedio de los hilados y tejidos de algodón y sintéticos en el mercado local presentó una caída interanual de 2% en el mismo período. Y los precios de las principales materias primas (medidos en dólares) mostraron reducciones: los tops de lana presentaron una disminución interanual de 3% en enero-setiembre, mientras que el precio de los hilados y tejidos sintéticos tuvieron contracciones de 2% interanual en enero-agosto.

Por otra parte, el consumo interno aparente de hilados y tejidos mostró una caída de más de 20% en 2015. Disminución que, según la empresa consultora, se debió a la reducción de las importaciones de productos competitivos, que mostraron una caída de más de 20%; y al incremento de más de 15% de las exportaciones durante 2015. Es importante destacar que dicho aumento

de las exportaciones, ha sido generado exclusivamente de las ventas de hilados y tejidos de lana, ya que las colocaciones de hilados y tejidos no laneros mostraron un descenso durante el 2015.

**Evolución de precios en US\$**  
Años móviles - Índices 2001= 100



**Esquema 3.**  
Evolución de precios. Análisis sectorial Hilanderías y Tejedurías. *Deloitte* Noviembre 2015.

De la misma manera, según Porter, los clientes pueden forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad en los productos o pedir mejor servicio, con el consiguiente enfrentamiento entre todos los competidores; dañando así los beneficios del sector a nivel global.

El poder de compra de los minoristas, queda determinado por las mismas reglas pero añadiendo que ellos pueden reforzar su poder de negociación frente a los fabricantes, influenciando en las decisiones de compra de los consumidores.

Tal como venía sucediendo en los últimos años, y como se menciona anteriormente, la producción local de indumentaria disminuyó significativamente durante el 2015; de acuerdo al último informe sobre el sector vestimenta<sup>71</sup> publicado por *Deloitte* en febrero de 2016.

En un panorama de desaceleración de las principales economías y de generalizada suba del dólar en el mundo; los precios de la indumentaria comercializada en plaza mantuvieron la fuerte tendencia bajista, y medidos en dólares presentaron una baja de más de 10% en 2015, según datos de la consultora. Esta reducción de los valores de venta es asociada al descenso sostenido de los precios de la vestimenta importada (sobre todo desde China e India).

En tanto, el precio promedio al productor de prendas de vestir (medido en dólares) no presentó importantes variaciones respecto a 2014.

En efecto, de acuerdo al último informe de *Deloitte* sobre el sector vestimenta<sup>72</sup> realizado en febrero de 2016 y como se menciona anteriormente, las ventas reales totales de la industria presentaron una disminución de más de 30% interanual en el período enero-setiembre; debido tanto a una reducción de las ventas en plaza como de las exportaciones.

---

<sup>71</sup> Deloitte; *Análisis Sectorial Vestimenta*; Uruguay; Febrero 2016.

<sup>72</sup> Deloitte; *Análisis Sectorial Vestimenta*; Uruguay; Febrero 2016.

A su vez según establece Porter, el poder de los proveedores o de los clientes depende de la situación del mercado y de la importancia de sus ventas o compras en comparación con el conjunto del sector.

Por lo que en un contexto de desaceleración de las economías y de incremento del tipo de cambio a nivel mundial, la situación actual del mercado local presenta reducciones de los precios de las principales materias primas, hilados y tejidos y disminución del consumo local debido tanto a la reducción de importaciones de productos competitivos como al incremento de exportaciones de hilados y tejidos de lana. Disminuyendo en efecto, las ventas reales totales de la industria debido tanto a una reducción de las ventas en plaza como de las exportaciones.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutivos**

Según Michael Porter, los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que éstos establecen un techo a los precios de venta que el sector puede fijar.

Si los productos o servicios no mejoran su calidad o crean algún tipo de diferenciación, los beneficios del sector se reducirán y posiblemente también su crecimiento.

Los productos sustitutivos más amenazantes son los que tienen tendencia favorable en su relación calidad-precio en comparación con el producto del sector; o son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios. Muchas veces los productos semejantes aparecen cuando suceden hechos que aumentan la competencia dentro del sector, provocando una reducción del precio o una mejora de la calidad.

La industria textil<sup>73</sup> satisface una de las necesidades vitales del hombre, que le sigue en importancia a la alimentación y a la vivienda, que es la necesidad de vestir. Su importancia es muy grande desde el

---

<sup>73</sup> Disponible en:

[www.diseniodeindumentaria2.files.wordpress.com/2008/05/proceso\\_industrial\\_textil.pdf](http://www.diseniodeindumentaria2.files.wordpress.com/2008/05/proceso_industrial_textil.pdf)

punto de vista histórico, debido a que ha sido la base del desarrollo económico de casi todos los países del mundo.

Con el interés de ampliar y desarrollar las actividades humanas, dicha industria se ha ido enfocando en el desarrollo tecnológico y con ello se han ido creando una gran variedad de fibras y telas. Por lo que el vestir deja de ser una necesidad natural, convirtiéndose en una necesidad de carácter comercial; en la que surge el deseo de distinción y con él la pasión por la variedad.

Las materias primas de la industria textil son muy variadas, componiéndose de tejidos de diferentes fibras. Y desde que el hombre ha descubierto el mecanismo de tejer los hilos de diferentes formas, las investigaciones tanto sobre la manera de obtener nuevas fibras, como en la forma de trabajarlas no se han detenido.

Es así que se generan productos sustitutivos en el sector de la confección del tejido plano, originándose productos que satisfacen la misma necesidad del cliente. La existencia de fibras y tejidos con una interesante relación calidad-precio o de productos con cierta diferenciación en comparación con las fibras y tejidos naturales resulta una amenaza para el sector.

Según establece el Ingeniero químico Juan Carlos Pesok<sup>74</sup>, en su libro *"Introducción a la Tecnología Textil"*; desde el Neolítico y hasta finales del siglo XIX, el hombre dispuso solo de fibras naturales para elaborar sus vestimentas y otros artículos, como pieles de animales cazados. Entre las cuatro fibras más importantes que se destacaban se encontraba: la lana, el lino, el algodón y la seda. Posteriormente, alrededor del año 1889, con el deseo de imitar la seda (única fibra continua que ofrecía la naturaleza) y como consecuencia de la escasez de algodón que se produce en Europa debido a la Guerra de Secesión americana; se desarrollan fibras artificiales

a partir de la celulosa de la madera y luego a partir de derivados del petróleo.

Por lo que surgen importantes competidores tanto del algodón como del resto de las fibras naturales; debido a que a partir de estos nuevos filamentos se obtienen productos de menor costo y mejores propiedades tales como: mayor resistencia, mejor tacto, mayor durabilidad, mayor elasticidad, mejores propiedades absorbentes, entre otras.

A su vez, la creación de nuevas tecnologías permitió bajar costos y competir con el desarrollo de las Microfibras y Microfilamentos<sup>75</sup>; que han permitido lograr productos con un tacto mucho más suave, una superficie más tersa, mayor estabilidad dimensional y con propiedades inteligentes.

Por lo que con el desarrollo de nuevas tecnologías se han generado productos sustitutivos a los productos hechos con fibras naturales (productos hechos con fibras artificiales y/o sintéticas, productos hechos con tejidos de mezcla de fibras o productos hechos con tejidos no tejidos como las microfibras). Dando lugar a productos que satisfacen las mismas necesidades del cliente pero con mejor relación calidad-precio y mejores propiedades.

Limitando de esta manera las posibilidades del sector de las fibras, tejidos y productos naturales; obligándolo a crear diferenciación para preservar sus beneficios y su crecimiento.

### **Lucha entre los competidores actuales**

La lucha entre los competidores actuales de un sector, según establece Michael Porter, se expresa en un enfrentamiento por conseguir una posición en el mercado. Utilizando diferentes estrategias como por ejemplo: competencia en precios, introducción de nuevos

<sup>74</sup> Pesok, Juan C.; *Introducción a la Tecnología Textil*; Uruguay; Volumen I; Capítulo 1. Origen y evolución de la tecnología textil.

<sup>75</sup> Wikipedia; España; Def. Microfibra: La microfibra es un tipo de fibra sintética ultra fina con la que se fabrica un textil no tejido. Compuesta mayoritariamente por poliéster y poliamida. Y posee una alta capacidad de absorción.

productos/servicios o realización de campañas publicitarias.

Estableciendo también que al analizar los competidores del sector, se debe tener en cuenta no solo la competencia leal, sino también la competencia desleal; no solo la competencia nacional, sino también la internacional; sin pasar por alto las fuentes latentes de competencia.

### Las Importaciones

Como se menciona anteriormente, de acuerdo a datos de la consultora *Deloitte*<sup>76</sup>, las importaciones de indumentaria disminuyeron 5% en 2015, revirtiendo la tendencia alcista desde 2003. Sin embargo según el análisis, se realizaron compras desde el exterior por un valor de US\$ 250 millones en el 2015, lo que representó una cifra muy elevada en la comparación histórica.

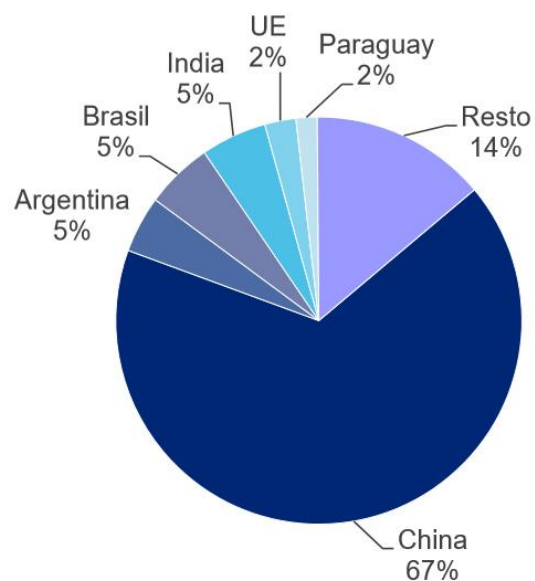
A nivel de productos, las compras al exterior de ropa exterior de algodón y fibra sintética y de ropa interior, (que representan el 96% de las importaciones totales) representaron caídas de 4% y 7% respectivamente, ubicándose en US\$ 186 millones y US\$ 54 millones en cada caso. Mientras que, las importaciones de prendas y accesorios de cuero y pieles, ropa exterior de lana y accesorio de lana, algodón y sintéticos presentaron bajas de 16%, 7% y 3% respectivamente.

Respecto al origen de las importaciones, se presentaron disminuciones en todos los casos. Las compras provenientes de China (que representan el 67% de las importaciones totales) cayeron 4% en 2015, a pesar de que continuó posicionándose como el principal país de origen. Mientras que las compras desde Brasil, India y Argentina (que representan un 5% del total cada uno), registraron una disminución de 6% en los primeros dos casos y de 19% en el último caso.

Desde el punto de vista de las empresas, en 2015 se observó cierto aumento de las importaciones. Las tres principales empresas importadoras aumentaron su

participación en el mercado, alcanzando el 18% de las importaciones totales.

De acuerdo a datos extraídos de *Urunet*<sup>77</sup>, las compras de *Chic Parisien s.a.* (principal empresa importadora del sector desde hace ocho años) aumentaron un 8% en el 2015 respecto a 2014, totalizando en US\$ 20 millones y aumentando así su participación de un 7% a un 8% del mercado. *Zara Uruguay s.a.* continuó ocupando el segundo puesto en el ranking, representando el 5% de las compras totales y alcanzando los US\$ 12 millones (cantidad 2% superior a 2014). *E Indutop s.a. (Daniel Cassin)* se mantuvo en el tercer lugar del ranking, con un monto importado levemente inferior al de *Zara*, a pesar de haber bajado sus importaciones un 2%.



**Esquema 4.**  
Importaciones por origen 2015. Análisis sectorial Vestimenta. *Deloitte* Febrero 2016.

<sup>76</sup> Deloitte; *Análisis Sectorial Vestimenta*; Uruguay; Febrero 2016.

<sup>77</sup> Disponible en la web: [www.urunet.com.uy](http://www.urunet.com.uy) | Urunet Mercosur Online es el líder en servicios de información específica y detallada de comercio exterior.

## El Mercado Informal

Empresarios de la vestimenta afirman que<sup>78</sup>, en el mercado local se venden más prendas de las que se importan y fabrican en el país. Señalando que el mercado informal alcanza ventas por US\$ 300 millones al año.

Según datos de la Cámara Industrial de la Vestimenta<sup>79</sup>, este mercado está constituido por mercadería ingresada de contrabando, subfacturación en importaciones y prendas confeccionadas por talleres no registrados.

Elbio Fuscaldó, en una nota para el diario *El País*<sup>80</sup> afirma: "Hay precios que dan para desconfiar. Cuando ingresan pantalones a US\$ 1, da para desconfiar". Y al respecto Andrew Rial, dueño de la marca de ropa uruguaya *Spy*, comenta en

una nota también para *El País*<sup>81</sup>: "no puedo vender un vaquero a \$328. Yo no lo puedo importar a US\$ 2 porque voy preso, no lo puedo fabricar a ese precio tampoco"; señalando que dicha situación de subfacturación en importaciones afecta a mucha gente.

Por su parte, Maximiliano Montautti en su nota para el diario *El País*<sup>82</sup>, indica que el alto grado de informalidad en la industria y la pérdida de competitividad no son hechos desconocidos por el Sindicato Único de la Aguja y ramas afines (SUA - Vestimenta).

Según señala Ricardo Moreira, dirigente del gremio, aproximadamente la mitad de los trabajadores de la industria son informales y en los talleres de confección es donde se genera el mayor porcentaje de informalidad laboral.



<sup>78</sup> Montautti, Maximiliano; *La mitad de la ropa que se vende en el Uruguay es de origen ilegal. Entre contrabando, subfacturación y confección en talleres irregulares*; Diario El País. Economía.

<sup>79</sup> Montautti, Maximiliano; *La mitad de la ropa que se vende en el Uruguay es de origen ilegal. Entre contrabando, subfacturación y confección en talleres irregulares*; Diario El País. Economía.

<sup>80</sup> Montautti, Maximiliano; *La mitad de la ropa que se vende en el Uruguay es de origen ilegal. Entre contrabando, subfacturación y confección en talleres irregulares*; Diario El País. Economía.

**Imagen 9.**  
Contrabando en Uruguay.  
Mapio.net

<sup>81</sup> El Observador. Economía; *Tengo que dar examen todos los días*; Nota a Andrew Rial dueño de la marca de ropa *Spy*; Diciembre 2014.

<sup>82</sup> Montautti, Maximiliano; *La mitad de la ropa que se vende en el Uruguay es de origen ilegal. Entre contrabando, subfacturación y confección en talleres irregulares*; Diario El País. Economía.



**Imagen 10.**

Taller de confección en Uruguay.  
ambelir.com

Por lo que, según establece Montautti, con el objetivo de generar un fondo para que las empresas del sector puedan mejorar sus condiciones de competitividad y al mismo tiempo proteger a las empresas que confeccionan para el mercado local. Uno de los planteos conjuntos que pretenden realizar los empresarios y trabajadores del sector, es solicitar el incremento del arancel extra Mercosur para la vestimenta de 20% a 35%.

Por otra parte, de acuerdo a información proporcionada por la Dra. Virginia Cervieri, Presidenta de la Cámara de Lucha contra la Piratería y el Contrabando del Uruguay, en la conferencia “¿Qué impactos tiene el Comercio Informal en la sociedad?”<sup>83</sup>, dictada por la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS) en Diciembre de 2015. Debido a su estratégica ubicación geográfica en la región, Uruguay es país de tránsito de productos falsos hacia el interior de América. Por su fácil acceso desde Brasil y desde Argentina, el país es propenso al contrabando de todo tipo de mercadería; siendo Salto, Paysandú, Fray Bentos, Colonia, Chuy, Río Branco y Rivera las fronteras más destacadas.

De acuerdo a datos facilitados por la Dra. Cervieri<sup>84</sup>, durante el 2015 se incautaron 500.000 productos falsos de contrabando, de los cuales el 60% tenían como destino final el mercado local, mientras el restante 40% finalizaba en Brasil. Destacando que

<sup>83</sup> Dra. Cervieri, Virginia. *Piratería y Contrabando: Cifras y efectos nocivos en el mercado local*. Cámara de Lucha contra la Piratería y el Contrabando; Montevideo-Uruguay; Diciembre 2015.

<sup>84</sup> Del Palacio, Eugenia; *¿Qué impactos tiene el Comercio Informal en la sociedad?*; Análisis y Visión del Sector Empresarial. Departamento de Estudios Económicos. CNCS del Uruguay.

el 60% de la mercadería incautada corresponde a vestimenta, de la que el 90% de los casos es proveniente de Argentina.

Por su parte Nelson Gagliardi, Presidente de la Asociación Grupo Centro-Cordón y Ciudad Vieja, en dicha conferencia destaca la importancia de la necesidad del trabajo en conjunto entre las autoridades y el sector privado, así como también la necesidad de efectivos controles por parte de las distintas autoridades competentes para lograr combatir el problema de la venta informal.

Gagliardi también remarca la influencia que presenta la competencia desleal sobre los comerciantes formales y establece que el comerciante uruguayo debe enfocarse en ser competitivo independientemente de los precios, para atraer a los consumidores tanto locales como internacionales.

La Dra. Cervieri, agrega a su vez que en la región está incrementándose la informalidad online. De acuerdo a datos proporcionados<sup>85</sup>, en el 2015 se retiraron más de 80.000 productos ilegales del mercado electrónico en Uruguay, por un valor superior a los US\$ 9.400.000. Destacando que el 45% de dichos productos correspondían a marcas de ropa.

Y en una nota para el diario *El Observador*<sup>86</sup>, Andrew Rial señala su oposición al acuerdo comercial firmado entre Uruguay y Estados Unidos, remarcando el daño que ha generado la competencia desleal de las compras por internet a los comerciantes locales.

Por lo que con el objetivo de conseguir una posición en el mercado, la lucha entre los competidores actuales del sector en gran medida consiste en una competencia desleal. Debido a las grandes cantidades de mercadería ingresada de contrabando, la subfacturación en importaciones, las

<sup>85</sup> Del Palacio, Eugenia; *¿Qué impactos tiene el Comercio Informal en la sociedad?*. Análisis y Visión del Sector Empresarial. Departamento de Estudios Económicos. CNCS del Uruguay.

<sup>86</sup> El Observador. Economía; *Tengo que dar examen todos los días*; Nota a Andrew Rial dueño de la marca de ropa Spy; Diciembre 2014.



prendas confeccionadas por talleres no registrados y las compras por internet.

Por lo que con el fin de que las empresas del sector puedan mejorar sus condiciones de competitividad, combatir dicho enfrentamiento desleal y al mismo tiempo proteger a las empresas que confeccionan formalmente para el mercado local; se detecta la importancia de la necesidad de trabajar en conjunto entre las autoridades y el sector privado.

Exigiéndoles a las distintas autoridades competentes, mayores y efectivos controles tanto comerciales como laborales.

Solicitando también, por parte de los empresarios y trabajadores del sector, el incremento del arancel extra Mercosur para la vestimenta; como medida proteccionista para hacer frente a la gran competencia de las importaciones que ingresan al país.

Debiendo de acuerdo con lo que establece el Ministerio de Economía y Finanzas, en su informe<sup>87</sup> *“Una mirada al fenómeno de la informalidad en Uruguay”*, publicado en el año 2010; crear acciones múltiples, dirigidas tanto a impulsar la reconversión a la formalidad, promoviendo a las pequeñas empresas, como al cumplimiento de la normativa laboral, tributaria y previsional. Logrando de esta forma que las empresas sean competitivas tanto a nivel local como internacionalmente.

## Conclusiones

En efecto, en un contexto de desaceleración de las economías, y de incremento del tipo de cambio a nivel mundial. Al analizar las fuerzas que afectan la competencia del sector de la confección del tejido plano en la industria textil uruguaya, desde la perspectiva estratégica se pueden detectar puntos débiles y fuertes.

---

<sup>87</sup> Ministerio de Economía y Finanzas; *Una mirada al fenómeno de la informalidad en Uruguay. Ámbito por la Inclusión y la Formalización del Trabajo*; 4 de octubre de 2010.

Pudiendo establecer como **puntos débiles**: la falta de capacidad productiva y mano de obra local, los elevados costos de producción, las ineficiencias en los tiempos de entrega y la baja calidad de producción. Las desventajas de costo debido tanto a la curva de experiencia, la tecnología y con ello el acceso a mejores proveedores de materias primas, puntos de venta y distribuidores mayoristas y/o minoristas independientes. Así como también, los elevados costos y las excesivas regulaciones laborales, los costos laborales no salariales y los aranceles a la importación fijados por el gobierno uruguayo.

Los que suponen realmente un factor desalentador y por tanto una importante barrera para quienes desean entrar al sector y posicionarse en el mercado. Forzándolos a asumir costos muy desventajosos o a invertir grandes sumas de dinero para poder adquirir los costosos activos fijos que requieren la industria; y permanecer competitivo tanto a nivel local como internacional.

A su vez, la competencia desleal generada por las grandes cantidades de mercadería ingresada de contrabando, la subfacturación en importaciones, las prendas confeccionadas por talleres no registrados y las compras por internet; se establecen también como puntos débiles del sector. Por lo que se detecta, la necesidad de mayores y efectivos controles por parte de las autoridades competentes; para proteger a las empresas que confeccionan formalmente para el mercado local y mejorar las condiciones de competitividad de las empresas del sector.

Por otra parte, pudiendo establecer como **puntos fuertes**: la capacidad de las empresas de diseño local, de ofrecer productos diferenciados, de calidad y originalidad, acompañados de una imagen en packing, logos, tarjetería, grifas, etc. Realizando fuertes acciones publicitarias y teniendo presencia en eventos de moda local. Diferenciándose también por medio del servicio ofrecidos por los empleados y mediante los canales de distribución.

Posicionándose como marca, para poder vencer la fuerte rivalidad y entrar en el

sector compitiendo tanto con pequeñas marcas locales como con grandes firmas internacionales.

Por lo que para alcanzar una posición dentro del sector de la confección del tejido plano, se puede establecer como posible estrategia, el posicionarse en aquellos sectores en los que las fuerzas competitivas son más débiles o el actuar sobre el equilibrio de las fuerzas,

realizando innovaciones en marketing, consolidando la identificación de la marca, ayudando a diferenciar el producto.

Siendo también necesario, de acuerdo a lo que establece Porter, pronosticar las perspectivas del sector, previendo los cambios que sufrirán los factores determinantes de las fuerzas competitivas, para así aprovechar dichos cambios y poder predecir la rentabilidad del sector.

Perspectiva Estratégica		Fuerzas que afectan la competencia del sector de la confección del tejido plano en la Industria textil uruguaya	
<b>Puntos Débiles</b>		<b>Puntos Fuertes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacidad productiva y mano de obra local.</li> <li>• Elevados costos de producción.</li> <li>• Ineficiencias en los tiempos de entrega.</li> <li>• Baja calidad de producción.</li> <li>• Desventajas de costo debido a la curva de experiencia, la tecnología y el acceso a mejores proveedores de materias primas, puntos de venta y distribuidores.</li> <li>• Elevado costos y excesivas regulaciones laborales.</li> <li>• Costos laborales no salariales.</li> <li>• Aranceles a la importación.</li> <li>• Grandes cantidades de mercadería de contrabando.</li> <li>• Subfacturación en importaciones.</li> <li>• Prendas confeccionadas por talleres no registrados.</li> <li>• Compras por internet.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de ofrecer productos diferenciados, de calidad y originalidad.</li> <li>• Fuerte imagen de marca (packing, logos, tarjetería, grifas, etc.).</li> <li>• Fuertes acciones publicitarias y presencia en eventos de moda local.</li> <li>• Diferenciación por medio de servicios y canales de distribución.</li> <li>• Fuerte posicionamiento de marca.</li> </ul>	

**Esquema 5.**  
Cuadro de elaboración propia.



**Imagen 11.**  
Montevideo Shopping Uruguay.  
Diario El País.

# Perspectiva Comercial

Según establecen los autores Philip Kotler y Kevin Lane Keller en su libro *"Dirección de Marketing"*<sup>88</sup>, el comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor valor. El cual es definido como una combinación de calidad, servicio y precio; denominada por los autores *"la triada de valor del cliente"*. Donde las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero decrecen con el precio.

Los clientes están cada vez más informados y educados y poseen las herramientas para investigar lo que ofrecen las empresas y para buscar mejores alternativas. Por lo que éstos determinan que oferta creen que les otorga el mayor valor percibido y toman decisiones en consecuencia.

El hecho de que la oferta se encuentre a la altura de las expectativas del cliente, afecta la satisfacción del mismo y por tanto tiene impacto sobre la probabilidad de que el cliente vuelva a comprar el producto.

De acuerdo a lo que establecen Kotler y Keller, el **valor percibido** por el cliente es la diferencia entre la evaluación que éste hace respecto a todos los beneficios y costos relacionados al producto. Siendo *El beneficio total para el cliente*, según los autores<sup>89</sup>: "el valor monetario percibido del conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que los consumidores esperan recibir de una determinada oferta de mercado, como resultado del producto, el servicio, las personas involucradas en la transacción y la imagen". Y *El costo total para el cliente* como: "el conjunto de costos en que incurren los clientes al evaluar, obtener, usar y finalmente deshacerse de una oferta de mercado determinada.

Incluyendo costos monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos".

Por lo que el valor percibido por el cliente es la diferencia entre los beneficios que el cliente obtiene y los costos alcanzados.

Pudiendo las empresas aumentar el valor de la oferta para el cliente, al incrementar los beneficios económicos, funcionales o emocionales, y/o al reducir uno o más costos.

Por otra parte, según Kotler y Keller, la **propuesta de valor** es el conjunto total de beneficios que la empresa promete ofrecer para satisfacer las necesidades de los consumidores. Siendo, de acuerdo a los autores<sup>90</sup>: "una promesa de aquello que los clientes pueden esperar recibir de la oferta de mercado de la empresa y de su relación con el proveedor".

Dicha propuesta de valor intangible se transforma en propuesta física a través de una oferta, la que puede ser una combinación de productos, servicios, información o experiencias.

Por lo que de acuerdo a las definiciones de dichos autores; la mezcla de calidad, servicio y precio ofrecido, es *el valor* que entrega el tejido plano y los productos que se generan a partir del mismo.

Mientras que *la propuesta de valor* de dicho sector y los productos derivados, es el conjunto de beneficios y atributos que éstos ofrecen. Evaluando la calidad que valora el cliente al elegir un producto y la importancia cuantitativa de los diferentes atributos y beneficios, en comparación con los productos sustitutivos y con los directamente competitivos.

Definiéndose como atributos y beneficios del tejido plano y sus derivados: el diseño, la calidad, la funcionalidad, las cualidades, los atributos psicológicos, la responsabilidad con el medio ambiente, etc.

---

<sup>88</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012.

<sup>89</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012; p.125, cap.5.

---

<sup>90</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012; p.127, cap.5.

Por otra parte, el concepto de marketing según los autores Kotler y Keller<sup>91</sup>, presenta una filosofía de respuesta centrada en las necesidades del cliente, enfocada en satisfacer las necesidades de los consumidores y en encontrar productos adecuados para ellos.

Y según afirman los autores, “El concepto de marketing establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo”.

Y clasifican a la mezcla de marketing, de acuerdo a Mc Carthy<sup>92</sup>, en cuatro diferentes tipos de herramientas. Denominadas las cuatro Ps de marketing: *Producto, Precio, Plaza y Promoción*; las que se desarrollan a continuación:

## Producto

Según establece Kotler<sup>93</sup>, el *producto* como una de las variables de la mezcla de marketing es cualquier objeto físico, servicio, persona, lugar, organización o idea que puede ofrecerse al mercado para satisfacer las necesidades del consumidor.

Un producto no es solo un conjunto de características tangibles, sino que los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Por lo que las empresas deben identificar las necesidades centrales de los consumidores para luego desarrollar el producto que los satisfaga y encontrar formas de aumentar la utilidad; con el fin de crear un conjunto mayor de beneficios para generar mayor satisfacción.

Según determinan Kotler y Keller, el producto de la mezcla de marketing incluye: variedad de productos, calidad, diseño, características, marca, envasado, tamaños, servicios, garantías, devoluciones, entre otros.

<sup>91</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012; p.18, cap.1.

<sup>92</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012; p.25, cap.1.

<sup>93</sup> Disponible en la web: [www.phlpkter.blogspot.com.uy](http://www.phlpkter.blogspot.com.uy)

Por su parte los tejidos planos<sup>94</sup>, también denominados de urdimbre y trama, como se ha mencionado anteriormente, consisten en el entrelazado perpendicular de dos tipos de hilos: la urdimbre y la trama. En función de cómo es el entrelazado de dichos hilos, existen tres tipos de ligamentos principales<sup>95</sup>; pudiéndose definir la *Tafeta*, la cual es el ligamento más simple de todos, la *Sarga* y el *Raso* o *Satén*. Obteniéndose estructuras que influyen directamente en las propiedades, la apariencia y la textura del tejido final.

Debido a la estructura de sus ligamentos, los tejidos planos se caracterizan por presentar poca elasticidad y capacidad de adaptación a la forma del cuerpo humano. A su vez el tipo de fibra que compone el hilado (ya sea algodón, lino, cáñamo, sisal, jute, lana, angora, cashmere, alpaca, mohair, seda, rayón, acrílico, poliamida, poliéster, etc.) y el método de hilatura, determinan las propiedades elásticas tanto de los hilados como de los tejidos realizados con dichos hilados.

La extensibilidad, la compresibilidad, la flexibilidad y la recuperación elástica de los tejidos, son propiedades mecánicas diferentes pero que se encuentran muy relacionadas entre sí. Siendo también resultado del tipo de ligamento, de los hilados utilizados y de los procesos de terminación aplicados.

Por su parte, el Ingeniero Juan Carlos Pesok establece en su libro<sup>96</sup>: “La “mano” es una característica táctil resultante de propiedades tales como la suavidad, la compresibilidad y la elasticidad de la tela”. Mientras que “la “caída”, es una característica visual resultado de la flexibilidad propia y por tanto tiene gran influencia en el aspecto final de la prenda, por lo que debe ser tenida muy en cuenta por el diseñador”.

Por otro lado, el tejido plano presenta variedades de utilización y aplicaciones<sup>97</sup>

<sup>94</sup> Pesok, Juan C.; *Introducción a la Tecnología Textil*; Uruguay; Volumen II; Capítulo 6. Tejeduría.

<sup>95</sup> Pesok, Juan C.; *Introducción a la Tecnología Textil*; Uruguay; Volumen II; Capítulo 6. Tejeduría.

<sup>96</sup> Pesok, Juan C.; *Introducción a la Tecnología Textil*; Uruguay; Volumen II; Capítulo 6. Tejeduría.

<sup>97</sup> Disponible en la web:

[www.vintage7.wordpress.com/2012/08/18/tipos-de-telas-usos-y-caracteristicas](http://www.vintage7.wordpress.com/2012/08/18/tipos-de-telas-usos-y-caracteristicas)

Usos del Tejido Plano	
<b>Vestimenta</b>	Prendas de todo tipo (blusas, vestidos, pantalones, camisas, trajes, abrigos, impermeables, ropa de alta montaña, forros, equipos de lluvia, corbatas, bufandas, gorras, hilos de coser, etc.
<b>Hogar</b>	Ropa de cama, frazadas, manteles, cortinas, alfombras, tapicería, decoración, toldos, mesas de pool/ pocker, etc.
<b>Salud</b>	Apósitos, vendas, prendas descartables, etc.
<b>Transporte</b>	Refuerzos de neumáticos, tapicería, velas marineras, lonas protectoras, cobertores de estructuras, etc.
<b>Construcción</b>	Techos livianos, geotextiles*, etc.
<b>Industria</b>	Ropa de trabajo, uniformes para alto desgaste, telas para filtros, mangueras, cintas transportadoras, cordeles, etc.

**Esquema 6.**  
Cuadro de elaboración propia.

tanto en el mercado de la vestimenta, como en el hogar, la salud, el transporte, la construcción y la industria.

De acuerdo al cuadro sus usos pueden ser muy variados.

La satisfacción del cliente refleja el juicio que éste hace del rendimiento percibido de un producto en relación con sus expectativas. Si el rendimiento es menor que sus expectativas, el cliente se siente decepcionado; si es igual a sus expectativas, el cliente estará satisfecho; y si las supera, el cliente estará encantado.

Y los autores Kotler y Keller establecen también que la satisfacción del cliente depende de la calidad del producto o servicio, la cual es definida por la *American Society for Quality*<sup>98</sup> como: “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer las necesidades explícitas o latentes”.

Por lo que se puede decir que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento o características innovadoras. Pero un producto nuevo o mejorado no necesariamente es exitoso, a menos que

\* Un geotextil es una tela permeable y flexible de fibras sintéticas, las cuales se pueden fabricar de forma no tejida o tejida dependiendo de su uso o función. Sus principales aplicaciones son: el control de la erosión, el refuerzo de suelos, la filtración y separación entre capas de materiales y la protección de geomembranas. ([www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org))

<sup>98</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012; p.131, cap.5.

su precio, distribución y venta sean gestionados adecuadamente.

Por otro lado y definiendo la lealtad<sup>99</sup> como: un “profundo compromiso de recompra o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro, a pesar de los factores situacionales y de los esfuerzos de marketing que pueden causar cambios en el comportamiento”. Los autores establecen que las evaluaciones de los clientes sobre los resultados del producto dependen de varios factores, en especial del tipo de relación de lealtad que estos tengan con la marca.

Una marca lleva consigo muchas asociaciones en la mente de los consumidores, las que componen su imagen de marca; mostrando varios niveles de lealtad a marcas, tiendas y empresas específicas.

Por lo que las variables de satisfacción de los distintos tipos de consumidores del tejido plano y de los productos generados a partir del mismo, pueden determinarse como: la calidad, la innovación, el diseño ofrecido, el desempeño y rendimiento del producto, el precio, la distribución, la gestión de venta, la relación de lealtad e imagen de marca, entre otros atributos y beneficios que los clientes valoran al elegir un producto de dichas características.

## Precio

El *precio* según Philip Kotler<sup>100</sup> “es la suma de los valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o usar un producto o servicio”.

De acuerdo al último informe presentado por la consultora *Deloitte* sobre el sector hilanderías y tejedurías<sup>101</sup> en noviembre de 2015, los precios de las principales materias primas (medidos en dólares) mostraron reducciones durante el 2015. El precio promedio de los tops de lana presentó una reducción interanual de 3%

<sup>99</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012; p.127, cap.5.

<sup>100</sup> Disponible en la web: [www.phlpkter.blogspot.com.uy](http://www.phlpkter.blogspot.com.uy)

<sup>101</sup> Deloitte; *Análisis Sectorial Hilanderías y Tejedurías*; Uruguay; Noviembre 2015.

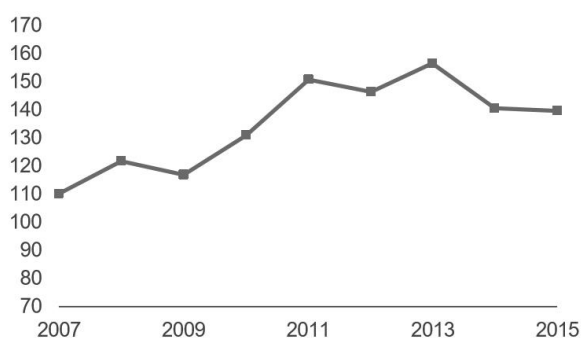
en el período enero-setiembre, mientras que el precio de los hilados y tejidos sintéticos disminuyó 2% interanual en enero-agosto.

Por su parte, en un contexto de incremento del tipo de cambio y de aumento de los precios de venta de hilados y tejidos laneros, el precio promedio de exportación de los tejidos de lana (principal producto del sector), presentó un aumento interanual de 8% en los primeros nueve meses del 2015. Mientras que el precio promedio de los hilados y tejidos de algodón y sintéticos en el mercado local, presentó una reducción interanual de 2% en el mismo período.

Por otra parte, de acuerdo al último informe publicado por la consultora sobre el sector vestimenta<sup>102</sup> en febrero de 2016 y en un contexto de sostenida depreciación de la moneda nacional, el precio promedio de la vestimenta medido en dólares disminuyó más de 10% durante el 2015. Reducción que se debió a la disminución sostenida de los precios de la vestimenta importada (sobre todo de China e India).

### Prendas de vestir

Precios en US\$. Índice 2002=100



### Esquema 7.

Evolución de precios. Análisis sectorial Vestimenta. Deloitte Febrero 2016.

<sup>102</sup> Deloitte; *Análisis Sectorial Vestimenta*; Uruguay; Febrero 2016.

## Plaza

Según establecen los autores Kotler y Keller en su libro<sup>103</sup>, la estructura de los flujos en una economía moderna de intercambios se compone de cinco mercados básicos y sus flujos de conexión. En la que los mercados de productores se dirigen a mercados de recursos (mercados de materia prima, de trabajo o de dinero) en donde compran recursos y los transforman en bienes y servicios para vender productos terminados a los intermediarios, quienes a través de los canales de distribución, los venden a los consumidores finales. A su vez, los consumidores venden su trabajo y a cambio reciben dinero con el que pagan los bienes y servicios. El gobierno recauda ingresos fiscales para adquirir bienes de los mercados de recursos, de productores e intermediarios y utiliza los bienes y servicios para proveer servicios públicos. En dicho flujo de intercambio, el sector industrial envía al mercado, bienes, servicios y comunicaciones como anuncios y publicidad directa; y a cambio recibe dinero e información como actitudes de los clientes y datos de ventas.

Todas las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta, se definen según Kotler<sup>104</sup> como la *plaza*.

Siendo los Canales de Marketing, según los autores<sup>105</sup> “conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición”. Encargándose de trasladar los bienes desde los fabricantes hasta los consumidores, solucionando las dificultades temporales, espaciales y de propiedad que separan los bienes y los servicios de quienes los necesitan o los desean.

<sup>103</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012; p.8, cap.1.

<sup>104</sup> Disponible en la web: [www.phlpkter.blogspot.com.uy](http://www.phlpkter.blogspot.com.uy)

<sup>105</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012; p.415. cap.15.



**Imagen 12.**  
Índice de confianza del consumidor en Uruguay.  
Noticias logística y transporte.

Las unidades de negocio del tejido plano, se encuentran estructuradas de manera tal que los productores de hilados (hilanderías) van a mercados de recursos (productores de fibras o tops, o de dinero), adquieren fibras o tops y los transforman en hilados, a su vez éstos los venden a quienes transforman los hilados en tejidos (tejedurías), quienes los venden a los minoristas, los cuales los venden a los consumidores finales o a quienes transforman los tejidos en productos terminados para venderlos a los consumidores finales. En el proceso, cada parte en la cadena de suministro compra muchos otros bienes y servicios para apoyar sus operaciones.

Dicho canal de marketing convencional, está formado por varios fabricantes independientes, uno o varios mayoristas y uno o varios minoristas. Cada uno es una empresa independiente que busca maximizar sus propias ganancias, en la que ningún miembro del canal tiene un control completo o sustancial sobre los demás. Aunque esta meta reduzca la rentabilidad del sistema en su conjunto.

En el mercado local, los productos de tejido plano se canalizan hacia los consumidores, basándose en un modelo diversificado de marketing multicanal. Donde la venta se realiza a través de varios canales principales como tiendas, tiendas minoristas, internet, distribuidores, franquicias<sup>106</sup>, marcas propias, etc. Logrando una mayor cobertura de mercado, menores costos del canal y ventas más personalizadas.

Debido a la competitividad de este tipo de mercado, negocio a negocio, también denominado “business to business” (B2B), el mayor enemigo según los autores, es que un producto se convierta en un *commodity*, percibiendo todas las ofertas como idénticas o no diferenciadas. Lo que genera reducción de los márgenes de ganancia y debilita la lealtad del cliente; superándolo solamente si se logra convencer a los clientes meta de que existen diferencias importantes en el

<sup>106</sup> WordReference; Def. Franquicia: Contrato a través del cual una empresa autoriza a alguien a usar su marca y vender sus productos bajo determinadas condiciones. Disponible en: [wordreference.com](http://wordreference.com)



mercado, y que los beneficios únicos que se ofrecen valen el gasto adicional.

Por eso según los autores Kotler y Keller, una acción muy importante en este tipo de mercados es crear y comunicar de forma muy eficaz, los factores de diferenciación que son relevantes para distinguirse de los competidores.

## Promoción

Según Philip Kotler<sup>107</sup> la *promoción* es definida como todas las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de adquirirlo.

La mezcla total de comunicaciones de una compañía, consiste en la combinación de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de marketing y publicidad.

Estableciendo de acuerdo a los autores Kotler y Keller<sup>108</sup>, que la mezcla de comunicación de marketing se compone por ocho principales tipos de comunicación:

**La Publicidad**, es la forma de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios a través de medios impresos (diarios, revistas), medios transmitidos (radio y televisión), medios de redes (cable, satélite, inalámbricos), medios electrónicos (audio, video, cd-rom, sitios web) y medios de display (carteleras, letreros, pósters).

Mientras la meta de la *publicidad informativa* es crear conciencia de marca y conocimiento de nuevos productos o nuevas características de productos existentes. El objetivo de la *publicidad persuasiva* es crear gusto, preferencia, convicción y compra de un producto o servicio. Por su parte, la meta de la *publicidad de recordación* es estimular la compra repetida de productos y servicios. Mientras la *publicidad de refuerzo* busca convencer a los compradores actuales de que han tomado la decisión correcta.

La *publicidad exterior* es una gran categoría que incluye varias formas creativas de captar a corto plazo la atención de los consumidores; diseñadas para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de consumidores o intermediarios.

En el mercado local, los diferentes productos de tejido plano se promocionan mediante gráficos (coloridos y digitales, con sonido y movimiento), espacios públicos (como anuncios en programas de tv, ómnibus, gimnasios, paradas de ómnibus, baños de boliches, etc.), colocación de productos y puntos de venta (POP- pasillos de centros comerciales, publicidad dentro de la tienda, superficies de pisos en tiendas, escaparates, catálogos y pantallas de video en tiendas), entre otros.

Mientras la publicidad ofrece una razón para comprar; la promoción de ventas ofrece un incentivo.

**La Promoción de ventas**, consiste en incentivos de corto plazo para animar a la prueba o compra de un producto o servicio. Incluye *promociones al consumidor* (cupones con descuentos, obsequios, premios mediante concursos o juegos, descuentos, descuentos por pago en efectivo, beneficios para clientes frecuentes, promociones vinculadas y cruzadas), *promociones comerciales* (precio con descuento, ofertas para los intermediarios que compran una determinada cantidad) y *promociones para la fuerza de ventas y empresarial* (ferias comerciales, concursos de ventas para inducir a la fuerza de ventas o a distribuidores a aumentar sus resultados, descuentos y promociones para la fuerza de ventas).

**Los Eventos y experiencias**, son actividades patrocinadas por la empresa y programas diseñados para crear interacciones especiales de la marca con los consumidores; cumpliendo con los objetivos de marketing y la estrategia de comunicación de la marca.

Incluye creación de eventos y experiencias con el objetivos de crear interés y participación de los

<sup>107</sup> Disponible en la web: [www.phlpkter.blogspot.com](http://www.phlpkter.blogspot.com)

<sup>108</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012; p.478, cap.17.

consumidores y los medios, identificarse con un mercado meta o estilo de vida en particular, aumentar el prestigio de la empresa o del nombre del producto, crear o reforzar percepciones de imagen de marca, mejorar la imagen corporativa, crear experiencias y generar sentimientos, expresar compromiso con la comunidad o con asuntos sociales, entender a clientes clave o recompensar a empleados clave, permitir oportunidades de comercialización o promoción, entre otros.

**Las Relaciones públicas (RRPP) y Publicity**, son programas dirigidos internamente a los empleados o externamente a los consumidores, otras empresas, el gobierno o los medios para apoyar la promoción corporativa o de productos y la creación y protección de la imagen. Las principales herramientas de las RRPP son las publicaciones, eventos, medios de identificación y responsabilidad social.

Las Relaciones públicas de marketing (RPM)<sup>109</sup> incluyen espacio editorial en medios impresos y de difusión masiva “para promover un producto, servicio, idea, lugar, persona u organización”. Y poseen un importante rol en el lanzamiento de nuevos productos, reposicionamiento de productos maduros, influencia en grupos meta específicos, defender productos con problemas públicos, crear la imagen corporativa de manera que se refleje favorablemente en sus productos.

**El Marketing directo**, consiste en el uso del celular, correo electrónico o internet para comunicarse directamente o solicitar una respuesta con clientes específicos y potenciales.

**El Marketing interactivo**, consiste en actividades y programas online para que los clientes regulares o potenciales participen y aumenten la conciencia, mejoren la imagen o generen ventas de productos y servicios.

**El Marketing de boca en boca**, consiste en comunicación oral, escrita o electrónica, que se relaciona con los intereses o experiencias de compra o uso de productos y/o servicios.

**Las Ventas personales**, consisten en interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales; con el propósito de hacer presentaciones, responder preguntas y obtener pedidos.

Según los autores, las actividades de comunicación de marketing impulsan las ventas de diferentes maneras: creando conciencia de marca, formando la imagen de la empresa en la mente de los consumidores, provocando sentimientos positivos sobre la marca y fortaleciendo la lealtad de los consumidores. Por lo que estas actividades deben estar integradas para entregar un mensaje consistente y lograr un posicionamiento estratégico.

A su vez, los autores establecen que los *Canales de Comunicación* pueden ser *personales* o *no personales*. Mientras los primeros permiten comunicación entre dos o más personas de forma directa, cara a cara, de cara al público, por teléfono o por correo electrónico; incluyendo marketing directo e interactivo, marketing de boca en boca y ventas personales. Los *no personales* son comunicaciones dirigidas a más de una persona e incluyen publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias y relaciones públicas.

## Conclusiones

Por lo que, en un contexto de sostenida depreciación de la moneda nacional y de precios a la baja de las principales materias primas y productos terminados. Al analizar el sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya, desde la perspectiva comercial se detecta; que el consumidor elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor valor. Encontrándose cada vez más informados y educados, con las herramientas para investigar lo que ofrecen las empresas y buscar mejores alternativas.

Pudiendo determinarse como las variables de satisfacción de los distintos tipos de

<sup>109</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012; p. 527, cap.18.

consumidores del tejido plano y de los productos generados a partir del mismo: el diseño, la innovación, la calidad, la funcionalidad y el rendimiento, el precio, la distribución y gestión de venta, entre otros. Siendo la mezcla de estos atributos y beneficios lo que valoran los clientes al elegir un producto de dichas características.

Presentando el tejido plano, una gran variedad de usos y aplicaciones no sólo en el mercado de la vestimenta, sino que también en la industria del hogar, la salud, el transporte, y la construcción.

Estableciéndose que en el mercado local, los productos de tejido plano se canalizan hacia los consumidores, basándose en un modelo diversificado de marketing multicanal. Donde la venta se realiza a través de varios canales principales como tiendas, tiendas minoristas, internet, distribuidores, franquicias, marcas propias, etc.

En la que cada uno es una empresa independiente que busca maximizar sus propias ganancias, en la que ningún miembro del canal tiene un control completo sobre los demás. Aunque esta meta reduzca la rentabilidad del sistema en su conjunto.

Logrando individualmente, una mayor cobertura de mercado, menores costos del canal y ventas más personalizadas.

Detectando que debido a la competitividad de este tipo de mercado - negocio a negocio, es muy importante crear y comunicar de forma muy eficaz los factores de diferenciación que son relevantes para distinguirse de los competidores.

Estableciendo que en el mercado local, los diferentes productos de tejido plano se promocionan mediante la combinación de herramientas de publicidad, promoción de ventas, ventas personales, eventos y experiencias, relaciones públicas, marketing directo, interactivo y de boca en boca; promocionando los productos mediante gráficos, publicidad en espacios públicos, colocación de productos en puntos de venta, etc.

Con el objetivo de impulsar las ventas de diferentes maneras, como por ejemplo: comunicando las ventajas del producto, creando conciencia de marca, formando la imagen de la empresa en la mente de los consumidores, provocando sentimientos positivos sobre la marca, fortaleciendo la lealtad de los consumidores, entre otros.

Detectando que estas actividades deben estar integradas para entregar un mensaje consistente y lograr un posicionamiento estratégico en el mercado.

**Esquema 8.**  
Cuadro de elaboración propia.

Perspectiva Comercial	Fuerzas que afectan la competencia del sector de la confección del tejido plano en la Industria textil uruguaya
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El consumidor elige las ofertas que le entregan mayor valor.</li> <li>• Clientes cada vez más informados y educados. Con herramientas para buscar las mejores alternativas.</li> <li>• Variables de satisfacción: diseño, innovación, calidad, funcionalidad y rendimiento, precio, distribución, gestión de venta, etc.</li> <li>• Usos y aplicaciones: la vestimenta, el hogar, la salud, el transporte y la construcción.</li> <li>• Modelo diversificado de marketing multicanal. Venta a través de varios canales independientes.</li> <li>• Promoción de productos mediante combinación de herramientas de publicidad, promoción de ventas, ventas personales, eventos y experiencias, relaciones públicas, marketing directo, interactivo y de boca en boca.</li> </ul>

# Perspectiva Operativa

Según establecen Kaplan y Norton en su libro “*Mapas estratégicos*”<sup>110</sup>, la estrategia que una empresa elige seguir se puede representar visualmente a través de un *mapa estratégico*, en el que los objetivos de la compañía se integran en cuatro perspectivas fundamentales: *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, *Perspectiva de los procesos internos*, *Perspectiva del cliente* y *Perspectiva financiera*.

## Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los autores establecen que los activos intangibles como el *Capital humano*, el *Capital de Información* y el *Capital organizacional*, deben agruparse y alinearse con los *procesos internos* de la empresa para crear valor.

En Uruguay se dispone de las habilidades, competencias y conocimientos para apoyar la estrategia de una empresa de la industria textil o de la vestimenta. Según explica la diputada nacionalista Beatriz Argimón en una nota para el sitio de moda Blogcouture<sup>111</sup>, “Después de la crisis de 2002 resurgieron estrategias y oficios vinculados con la utilización de productos como el cuero, la lana o las piedras pero con una mirada más empresarial”.

Y al margen de todo estímulo oficial, se comienzan a agotar los cupos de inscripciones en las carreras relacionadas con moda-diseño.

Según comenta Mónica Zanicchi en dicha nota para Blogcouture<sup>112</sup>, en Montevideo hay siete institutos de enseñanza públicos y privados, de donde cada año egresan más de 130 licenciados o técnicos en diseño de indumentaria. Número que en los últimos años ha tenido un importante crecimiento, debido por un lado al pasaje



**Imagen 13.**  
Back del desfile de egreso  
de la generación #TEX10 de EUCD.  
Romina Machado Fraga.

<sup>110</sup> Kaplan Robert S. - Norton David P.; *Mapas Estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*; Gestión 2000, 2004; Barcelona.

<sup>111</sup> Zanicchi, Mónica; *Moda profesional que da trabajo*; Blogcouture; Julio 2007.

<sup>112</sup> Zanicchi, Mónica; *Moda profesional que da trabajo*; Blogcouture; Julio 2007.

del Centro de Diseño Industrial (CDI) a la Universidad de la República, lo que actualmente es la Escuela Universitaria Centro de Diseño (EUCD) y la eliminación de la prueba de ingreso de dicha institución; lo que limitaba la cantidad de alumnos por año entre diseñadores textiles e industriales, y también debido al auge en los últimos años de dicha carrera. Y según establece Zanocchi, “los egresados pueden seguir dos caminos: crear una grifa propia y desempeñarse de forma independiente, o bien integrar equipos de diseño en marcas nacionales e internacionales o en las llamadas tradings”.

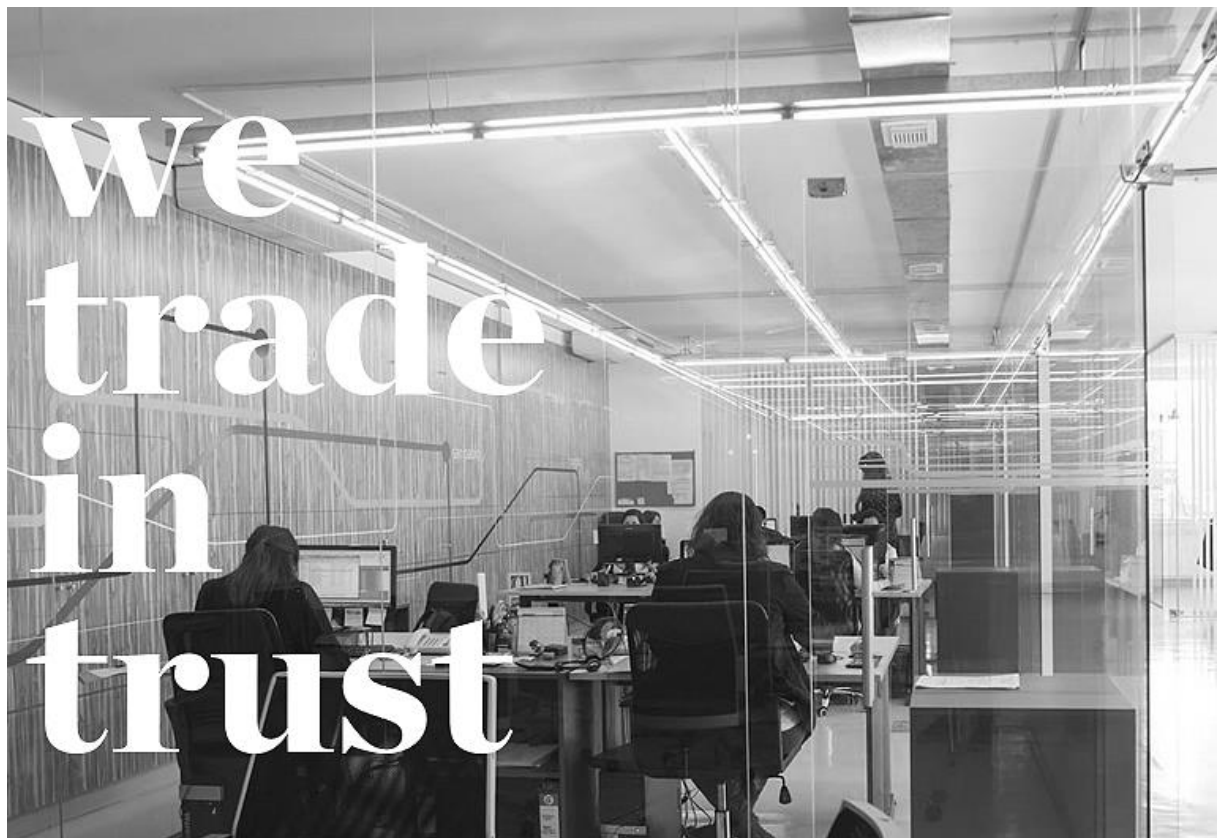
Las trading de moda, surgen de manera explosiva luego de la crisis del 2002 y el cierre de varias fábricas en el país. Estas empresas son la reconversión de compañías textiles, en intermediarios de diseño; donde los diseñadores hacen colecciones para ser producidas generalmente en países de Oriente como

China e India y ventas para otras partes del mundo. De esta manera, no hay maquinaria, ni fabricación, ni producción; por lo que prácticamente no se involucra mano de obra nacional.

Por su parte, Daniel Bergara actual director de la EUCD<sup>113</sup> comenta en una nota para el sitio Blogcouture: “las trading son una realidad del sistema. Sin embargo como proyecto de país uno no lo desea. Estaría mejor que todo lo que se genera se quedara aquí. Los centros de formación tienen que generar profesionales capaces de analizar esa situación y de desarrollar alternativas”.

Por otro lado, desde la perspectiva del diseñador textil, Lucrecia de León explica en la misma nota, respecto a la actividad de las trading: “en este trabajo me doy cuenta de cómo funciona el mundo a nivel de cantidades, de mercado, y los tiempos y velocidades de una producción masiva.

**Imagen 14.**  
Rotimar Trading Services.  
Rotimar.com



<sup>113</sup> Giaino, Mariangela; *Vestidos para ganar*; Blogcouture; Febrero 2010.

Sos un intermediario entre el cliente y el proveedor, pero claro falta ese lado creativo”. Mientras por su parte, Nadine Zlotogora<sup>114</sup> que trabajó para la marca internacional *Ona Sáez* agrega al respecto: “lo que hacía eran ejercicios de desarrollo de prendas. Trabajar en producto no es diseñar ropa, es diseñar un producto para que el producto pueda ser producido en China o en donde sea. De diseño poco tiene”.

Por otro lado, la diseñadora textil Agustina Bello<sup>115</sup> comenta a Blogcouture, que sería interesante que existiera una alianza más fuerte entre las empresas y los diseñadores. Haciendo referencia a los productos que realiza la marca uruguaya *Manos del Uruguay* para marcas internacionales como *Stella McCartney* y *Marc Jacobs*.

A su vez, Mariangela Giaimo en su nota para el sitio de moda Blogcouture<sup>116</sup> menciona el concepto de Marca-País, definiéndolo como “la revaloración de la producción artesanal e industrial a través de un diseño identificable que le agrega un plus cultural y económico a un producto para que compita comercialmente”. Y comenta que algunos países están identificando el papel del diseñador como agente de innovación y competitividad, para generar nuevas posibilidades y propuestas económicas en la industria.

Según explica Giaimo<sup>117</sup>, en Uruguay ciertos valores como la mano de obra de excelente calidad están desapareciendo. Muchos trabajadores del sector prefieren dedicarse a otra sector, a esperar a que resurja la industria textil y de moda. Aspecto al que se le debe sumar que gran parte de la materia prima uruguaya, como es el caso de la lana, se exporta principalmente sucia o en tops o sólo lavada y peinada, y donde prácticamente

no existe fabricación de hilados y agregado de valor.

Por otro lado, si bien en el país existen sistemas de información, bases de datos, redes e infraestructuras, para llevar a cabo procesos de gestión de clientes y lograr la estrategia seleccionada por la empresa, desde mi punto de vista y basándome en mi experiencia laboral considero que éste podría ser unos de los puntos débiles de las compañías uruguayas y fundamentalmente las empresas nacionales del sector textil.

Uruguay tiene acceso a software de Customer Relationship Management (CRM)<sup>118</sup> como soporte para gestionar sus relaciones con los clientes de forma organizada. Con lo que los departamentos de marketing tienen la posibilidad de crear base de datos de clientes, con acceso a información compartida con las distintas áreas de la compañía. Y de esta manera: gestionar campañas de marketing, generar oportunidades interesantes para el equipo de ventas, comprender e identificar las necesidades de los clientes para mejorar su relación y satisfacción con los mismos, identificar a los clientes más rentables y ofrecerles el mayor nivel de servicio para maximizar los beneficios de la compañía.

A su vez en el marco del Programa de Actividades para los Empleadores<sup>119</sup> organizado por la CNCS, con el fin de apoyar a que las Organizaciones Empresariales uruguayas sean más eficaces, ofrezcan mejores servicios y mejoren su capacidad para actuar en el ámbito político-empresarial; se han realizado cursos de capacitación de CRM para las gremiales y centros comerciales y funcionarios de la CNCS y Cámara de Industrias del Uruguay (CIU).

Por otra parte, en Uruguay existe una larga historia cultural de las familias judías por la dedicación al rubro textil.

<sup>114</sup> Giaimo, Mariangela; *Vestidos para ganar*; Blogcouture; Febrero 2010.

<sup>115</sup> Giaimo, Mariangela; *Vestidos para ganar*; Blogcouture; Febrero 2010.

<sup>116</sup> Giaimo, Mariangela; *Vestidos para ganar*; Blogcouture; Febrero 2010.

<sup>117</sup> Giaimo, Mariangela; *Vestidos para ganar*; Blogcouture; Febrero 2010.

<sup>118</sup> Disponible en la web:

[www.searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes](http://www.searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes)

<sup>119</sup> Disponible en la web: [www.cncs.com.uy](http://www.cncs.com.uy)

Según establece el artículo<sup>120</sup>, los judíos sin oficio, que en sus países de origen europeo tenían limitado el acceso al aprendizaje de artesanías, al llegar a Uruguay, optaron por ser vendedores ambulantes o se dedicaron a la venta de ropa y telas; recibiendo pagos mensuales, fiando bajo palabra sin garantías. Al paso del tiempo, abrieron pequeñas tiendas minoristas donde atendían a sus clientes y fueron progresando; posibilitando que sus hijos accedan a emprendimientos de mayor volumen, incursionando en las ramas textiles, de juguetes, de ropa, importación de materias primas, etc.

Los vendedores ambulantes al acceder a una posición más acomodada, dejaron sus profesiones de vendedores o pequeños artesanos sastres y comenzaron a vender ropa y/o textiles a otros ambulantes como ser: pantalones, trajes, sacos, camperas, sobretodos, tapados para damas, telas por metro o frazadas, colchas, acolchados, etc.

Otros inmigrantes judíos, con oficios especialmente de sastres o tejedores, luego de trabajar como operarios para empresarios (generalmente judíos); establecieron sus propios talleres en sus domicilios, convirtiéndose con el tiempo en importantes fábricas de ropa. Revendiendo su producción de pantalones, camisas, trajes, sacos, camperas, etc.; para hombres o mujeres en la capital e interior del país.

Los artesanos del tejido de punto, (procedentes de las ciudades fabriles de tejido de Polonia) en Uruguay fundaron importantes tejedurías; introduciendo el tejido de punto y la fabricación de mallas de baño, sweaters, sacos, chaquetas para damas; cuando hasta el momento existía sólo lo importado. Luego, con la evolución de la moda europea y de Estados Unidos, se incorporaron prendas de jeans, calzado y ropa deportiva.

Por lo que actualmente la gran mayoría de las empresas textiles uruguayas son empresas familiares, donde generalmente

el know-how, la cultura y el gestionamiento del negocio se ha transmitido de generación en generación.

Por lo que se puede concluir que el país si bien dispone cada vez más de capital humano con formación en diseño textil y de modas; con habilidades, competencias y conocimientos para desarrollar la estrategia de una empresa y competir tanto a nivel local como internacionalmente.

Se detecta que debido a la pérdida de competitividad que ha tenido el sector y la realidad del país de estos últimos tiempos, han surgido una gran cantidad de empresas intermediarias, las que no hacen uso de maquinaria, ni fabricación, ni producción local; por lo que prácticamente no se involucra mano de obra nacional. Estableciendo que sería interesante impulsar alianzas entre empresas fabricantes y diseñadores, como agentes de innovación y competitividad, capaces de analizar la situación y desarrollar alternativas; para de esta manera generar nuevas posibilidades y propuestas económicas en la industria. Y así lograr revalorizar la producción local e industrial especializada y con ello poder recuperar ciertos valores como la mano de obra nacional de calidad y especializada que esta desapareciendo.

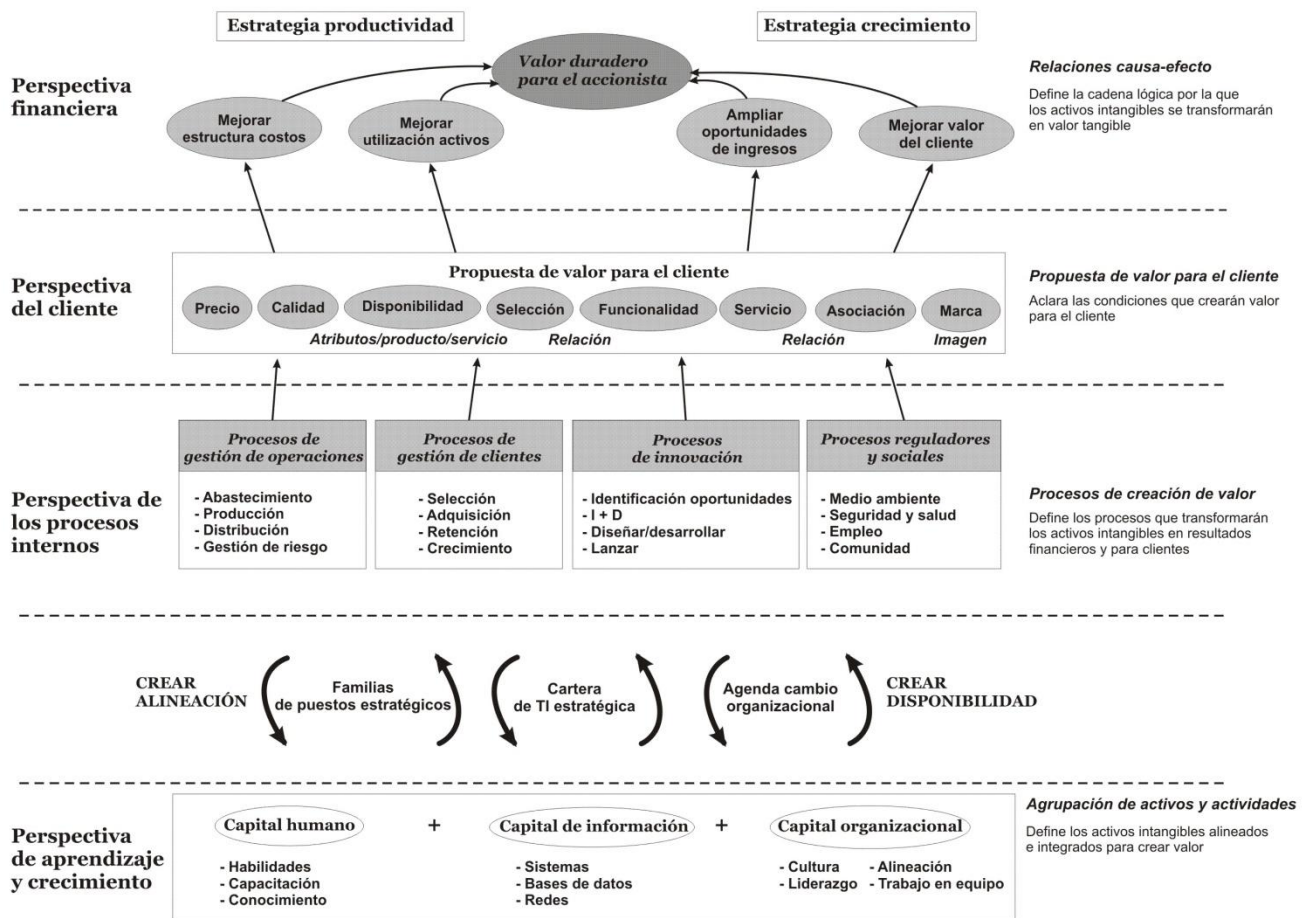
Detectando que se debe apuntar a satisfacer nichos de mercado tanto locales como del exterior; ofreciendo productos con valor agregado de diseño que sean competitivos internacionalmente.

A su vez, se detecta que si bien Uruguay cuenta con software de gestión de clientes Desde el sector, se deben mejorar los recursos de capital de información; ya que es necesario que las empresas dispongan de este tipo de software para generar oportunidades, ofrecer mejores servicios y lograr la estrategia de la empresa.

Detectando también que, debido a la larga historia cultural y los antecedentes de las familias judías por la dedicación al rubro textil; el país dispone de know-how y de la cultura de negocio, la que se ha transmitido de generación en generación.

---

<sup>120</sup> Disponible en la web:  
[www.jewishfacts.bligoo.com.uy/historia-de-la-industria-de-la-vestimenta](http://www.jewishfacts.bligoo.com.uy/historia-de-la-industria-de-la-vestimenta)



**Esquema 9.**

De elaboración propia.

Basado en el Mapa estratégico del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton.



Pudiendo apoyar la estrategia de la empresa y crear valor, al agruparse y alinearse los tres recursos con los procesos internos de la compañía.

### **Perspectiva de los procesos internos**

Avanzando en el mapa estratégico de Kaplan y Norton, los autores definen los *procesos internos* de una empresa organizados en cuatro grupos: *Procesos de gestión de operaciones*, *Procesos de gestión de clientes*, *Procesos de innovación* y *Procesos reguladores y sociales*. Para producir y entregar la propuesta de valor a sus clientes, mejorar los procesos y reducir los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Los *Procesos de gestión de operaciones* son los procesos básicos del día a día, mediante los cuales las empresas producen sus productos y servicios, y los entregan a los clientes. Entre los que se encuentra el adquirir materias primas de los proveedores, convertir éstas en productos terminados, distribuirlos a los clientes, gestionando el riesgo.

Debiendo estos procesos, estar alineados con los clientes; si lo que se desea es satisfacerlos y entregarle un valor superior respecto a la competencia.

Los *Procesos de gestión de clientes* amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivo. Según los autores existen cuatro grupos de etapas: *Seleccionar los clientes objetivo*, que implica identificar el público para el cual la propuesta de valor de la empresa es más deseable. Para las empresas de vestimenta, los segmentos se pueden definir por ingresos, riqueza, edad, tamaño de la familia, estilo de vida, entre otros.

La siguiente etapa implica *Adquirir los clientes objetivo*, es decir generar contactos de ventas, comunicación con nuevos clientes potenciales, elección de productos, fijación de precios y cierre de la venta. Posteriormente *Mantener los clientes*, lo que retener a los clientes es el resultado de dar un servicio excelente y reaccionar ante las solicitudes de los mismos. Y por último, *Aumentar los*

*negocios con los clientes*, lo que implica gestionar de forma eficaz la relación, hacer una venta cruzada de productos y servicios, y convertirse en un asesor y proveedor de confianza.

Por lo que, sin lugar a dudas, dichos procesos de gestión de clientes deben estar alineados con los mismos para lograr la entrega de valor deseada.

Por otra parte, los *Procesos de innovación*, desarrollan nuevos productos y servicios, permitiendo que la empresa ingrese en nuevos mercados y segmentos de clientes. Según los autores, la gestión de la innovación implica cuatro grupos de procesos: Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios, Gestionar la cartera de investigación y desarrollo, Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios, y Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.

Los diseñadores de productos y gerentes de la empresa deben generar nuevas ideas que amplíen las capacidades de los productos y servicios existentes; aplicando nuevos descubrimientos y tecnologías y aprendiendo de las sugerencias de los clientes.

Un proceso de diseño y desarrollo exitoso termina en un producto que tiene la funcionalidad deseada, es atractivo para el público objetivo y se puede producir con calidad a un margen de utilidad satisfactorio.

Siendo necesario que tanto las personas como los procesos estén enfocados con las necesidades y deseos de los clientes, para lograr el ingreso a nuevos mercados y segmentos de consumidores.

Y finalmente, los *Procesos reguladores y sociales* ayudan a las organizaciones a obtener el derecho de operar en los países donde producen y venden. Las regulaciones locales sobre medio ambiente, seguridad y salud de los empleados y sobre prácticas de contratación y empleo e inversión, imponen estándares a las empresas. Un buen desempeño en dichas dimensiones le permite a las empresas, hacer más eficientes sus procesos de recursos humanos. A su vez, reducir los incidentes

medioambientales y mejorar la seguridad y salud de los empleados; mejora la productividad y reduce los costos operativos.

Por lo que dichos procesos deben contemplar tanto a los clientes como a los empleados para retener empleados de calidad y mejorar la productividad; y también obtener clientes leales.

Por lo que se puede concluir que los procesos internos de las empresas uruguayas del sector en la industria textil, se encuentran perfeccionando el enfoque hacia los clientes objetivo para producir y entregar un valor superior a sus competidores, mejorar los procesos, al mismo tiempo que ofrecer costos más competitivos.

### **Perspectiva del cliente**

La *perspectiva del cliente* determina la propuesta de valor para los clientes objetivo. Según los autores Kaplan y Norton, es fundamental que las acciones y las capacidades se alineen con la propuesta de valor para ejecutar la estrategia de la compañía. Ya que tanto la perspectiva financiera como la del cliente, describen los resultados deseados de la estrategia.

Una vez que la empresa tiene claro quiénes son sus clientes objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. Según los autores, la *propuesta de valor* define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación de producto, precio, servicio, relación e imagen, que una empresa ofrece a sus clientes objetivo. La propuesta de valor debe comunicar a sus clientes aquello que la empresa desea hacer mejor o diferente respecto a la competencia.

La perspectiva del cliente incluye varios indicadores de buenos resultados como: Satisfacción del cliente, Retención de clientes, Adquisición de clientes, Rentabilidad del cliente, Participación de mercado, Participación en las compras del cliente, etc.

Todos estos son indicadores con relación causa-efecto, es decir la satisfacción del cliente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de publicidad de boca en boca; al retener clientes la empresa aumenta su participación en los negocios que realiza con sus clientes leales; la adquisición de clientes y un mayor número de negocios hace que la empresa aumente su participación de mercado con respecto a los clientes objetivo. La retención de clientes debería aumentar la rentabilidad por cliente, ya que retener un cliente generalmente cuesta menos que adquirir clientes nuevos o reemplazarlos.

Por lo que las empresas deben medir la satisfacción, la retención y la participación de mercado entre los clientes objetivo.

Las empresas de tejido plano en la industria textil uruguaya se dirigen a un amplio público objetivo, el que valora diferentes aspectos.

Según explica Jackie Devoto, directora de la marca uruguaya *Limite*, en una nota para el diario *El País*<sup>121</sup>, su clientela es una mujer que quiere estar vestida a la moda, quiere diferenciarse pero sin que la moda abuse de ella. Por su parte, Andrew Rial<sup>122</sup> comenta que su público objetivo es la familia, “la idea es que venga la mamá y le compre al marido, y a los hijos y se lleve algo para ella”. Y menciona que, mientras hay clientes a los que no les importa que la ropa sea confeccionada en Uruguay, otros lo felicitan. Y al respecto Rial comenta: “Generar solo puestos de cajera, reponedoras, limpiadoras y personal de servicio en Uruguay no me parece correcto”.

Por otra parte, según el informe elaborado por la consultora *Euromonitor Internacional*<sup>123</sup> se identificaron tres tendencias en el consumo minorista uruguayo en el año 2015. El estudio identifica que tras un crecimiento sólido que ayudó a expandir el ingreso

<sup>121</sup> De León, Mayte; *Año a año es más difícil confeccionar en Uruguay*; Diario El País. Economía; Enero 2015.

<sup>122</sup> El Observador. Economía; *Tengo que dar examen todos los días*; Nota a Andrew Rial dueño de la marca de ropa *Spy*; Diciembre 2014.

<sup>123</sup> El País. Economía; *Los uruguayos muestran nuevas tendencias de consumo*; Marzo 2015.

disponible de los uruguayos, una inflación creciente, un tipo de cambio desfavorable y un aumento de tasas de interés; han afectado negativamente la confianza en la economía, lo cual ha hecho caer el consumo. Lo que ha generado un crecimiento lento de muchos canales de la industria del retail, principalmente de las tiendas independientes.

A su vez, el informe destaca que los retailers basados en tiendas en Uruguay se encuentran alertas debido al importante crecimiento que ha tenido el comercio electrónico los últimos años.

De acuerdo a una nota del diario *El País*<sup>124</sup>, "el problema principal se presenta porque los consumidores están utilizando servicios de correo para importar productos directamente desde otros países, dado que esto es más conveniente que comprarle al comercio local".

Las compras por Internet en el exterior presentaron un récord de 43.948 en diciembre de 2015; las que ingresaron por el régimen de exoneración de impuestos de hasta US\$ 200 cada una y menores de 20 kilos, con un máximo de cinco compras anuales (siendo éstos requisitos en el 2015).

Y en oposición al acuerdo firmado entre Uruguay y Estados Unidos, Andrew Rial<sup>125</sup> comenta que "hay hogares donde compran la señora, los siete hijos, el tío, el pariente, el perro y el gato".

Y de acuerdo a proyecciones realizadas por la consultora *Euromonitor* se prevee que la facturación total del comercio minorista uruguayo se encuentre alrededor de US\$ 20.562 millones de dólares dentro de cinco años. Pronóstico que incluye los planes de expansión de algunas empresas y los proyectos aprobados de construcción de nuevos shoppings, así como el crecimiento estimado de la economía, los distintos grados de madurez de los segmentos que componen el retailing, el estilo de vida de los uruguayos, una legislación que favorece la inversión, entre otros. Y de

acuerdo a la última encuesta de actividad difundida por la CNCS, los resultados estuvieron en general por encima de lo esperado por los empresarios; a pesar de la desaceleración observada de la actividad comercial. Previendo un incremento de entre 1% y 2% en sus ventas, según la gremial.

## Conclusiones

En efecto, al analizar el mapa estratégico del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya, desde la perspectiva operativa se pueden detectar puntos débiles y fuertes.

Estableciendo como **puntos débiles**: la pérdida de mano de obra nacional de calidad y especializada que esta desapareciendo en el sector, en parte debido a la crítica realidad productiva y social por la que transcurre el sector textil uruguayo estos últimos tiempos y a la pérdida de competitividad; lo que ha generado la reconversión de empresas textiles en intermediarios de diseño, que no involucran prácticamente producción ni mano de obra nacional.

Por lo que se detecta la necesidad de impulsar alianzas entre empresas fabricantes y diseñadores, como agentes de innovación y competitividad, capaces de analizar la situación y desarrollar alternativas. Para así generar nuevas posibilidades y propuestas económicas en la industria, recuperando valores y revalorizando la producción local e industrial especializada.

Y si bien Uruguay cuenta con software de gestión de clientes, se detecta que desde el sector se deben mejorar los recursos de capital de información; ya que es necesario que las empresas dispongan de este tipo de software para generar nuevas oportunidades, ofrecer mejores servicios a los clientes objetivo y lograr de manera más competitiva la estrategia de la compañía.

Detectando que tras un crecimiento que ayudó a expandir el ingreso disponible de los uruguayos, una inflación creciente, un tipo de cambio desfavorable y un aumento de tasas de interés; ha habido una pérdida

<sup>124</sup> El País. Economía; *Los uruguayos muestran nuevas tendencias de consumo*; Marzo 2015.

<sup>125</sup> El Observador. Economía; *Tengo que dar examen todos los días*; Nota a Andrew Rial dueño de la marca de ropa Spy; Diciembre 2014.

de confianza en la economía, generando disminución del consumo local. Lo que ha generado un crecimiento lento de muchos canales de la industria del retail, principalmente de las tiendas independientes.

Destacando que los retailers en Uruguay se encuentran alertas debido al importante crecimiento que ha tenido el comercio electrónico los últimos años.

Estableciendo, por otra parte, como **puntos fuertes:** que el país dispone cada vez más de capital humano con formación en diseño textil y de modas; con habilidades, competencias y conocimientos para desarrollar la estrategia de una empresa y competir tanto a nivel local como internacionalmente.

Detectando que se debe apuntar a satisfacer nichos de mercado locales y del exterior; ofreciendo productos con valor agregado de diseño que sean internacionalmente competitivos.

Estableciendo también como punto fuerte, que debido a la larga historia cultural y los antecedentes de las familias judías por la dedicación al rubro textil; el país dispone de know-how y de la cultura de negocio, la

que se ha transmitido de generación en generación. Pudiendo apoyar la estrategia de la empresa y crear valor, al agruparse y alinearse los tres recursos con los procesos internos de la compañía.

Concluyendo que los procesos internos de las empresas uruguayas del sector en la industria textil, se encuentran perfeccionando el enfoque hacia los clientes objetivo.

Estableciendo que las empresas del sector se dirigen a un amplio público objetivo, el que valora diferentes aspectos: desea estar a la moda y diferenciarse, buscando siempre la mejor relación calidad-precio y optando por aquellos productos que le otorgan la mejor propuesta de valor del mercado. No siendo relevante donde se encuentra producido el producto o si deben acceder a nuevos canales de compra para obtener beneficios.

Siendo fundamental que las acciones y las capacidades de las empresas se alineen con la propuesta de valor, para producir y entregar un valor superior a sus competidores, mejorar los procesos y ofrecer costos más competitivos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

#### Esquema 10.

Cuadro de elaboración propia.

Perspectiva Operativa	Fuerzas que afectan la competencia del sector de la confección del tejido plano en la Industria textil uruguaya	
<p><b>Puntos Débiles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de mano de obra nacional de calidad y especializada que esta desapareciendo. Detectando necesidad de impulsar alianzas entre empresas fabricantes y diseñadores, como agentes de innovación y competitividad.</li> <li>• Si bien se cuenta con software de gestión de clientes, se detecta la necesidad de mejorar los recursos de capital de información; para generar nuevas oportunidades y ofrecer mejores servicios.</li> <li>• Pérdida de confianza en la economía uruguaya, generando disminución del consumo local.</li> <li>• Crecimiento lento de muchos canales del retail, tiendas independientes.</li> <li>• Alerta por el importante crecimiento del comercio electrónico.</li> </ul>	<p><b>Puntos Fuertes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dispone de capital humano con formación en diseño textil y de modas; con habilidades, competencias y conocimientos. Detectando necesidad de satisfacer nichos de mercado local e internacional; ofreciendo productos competitivos con valor agregado de diseño.</li> <li>• Se dispone de know-how y de cultura de negocio, la que se ha transmitido de generación en generación.</li> <li>• Los procesos internos de las empresas se encuentran perfeccionando el enfoque hacia los clientes objetivo.</li> <li>• Público objetivo: valora estar a la moda y diferenciarse, busca la mejor relación calidad-precio y opta por la mejor propuesta de valor del mercado. Abierto a nuevos canales de compra.</li> </ul>	

# Perspectiva Financiera

Y como objetivo final, según el mapa estratégico de Kaplan y Norton, para las empresa que buscan maximizar las utilidades, la *perspectiva financiera* describe los resultados de la estrategia en terminos financieros. Donde el retorno de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son indicadores de desempeño que indican si la estrategia de la compañía, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros.

De acuerdo a los autores, el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques: *Crecimiento de los ingresos* y *Productividad*.

Las empresas pueden generar un *crecimiento* rentable de los ingresos profundizando sus relaciones con los clientes existentes. Esto les permite vender mayor cantidad de productos o servicios, o productos y servicios adicionales; pueden también vender productos nuevos o vender a clientes de segmentos nuevos y en mercados nuevos; expandiendo sus ventas a mercados internacionales y ampliando sus ingresos.

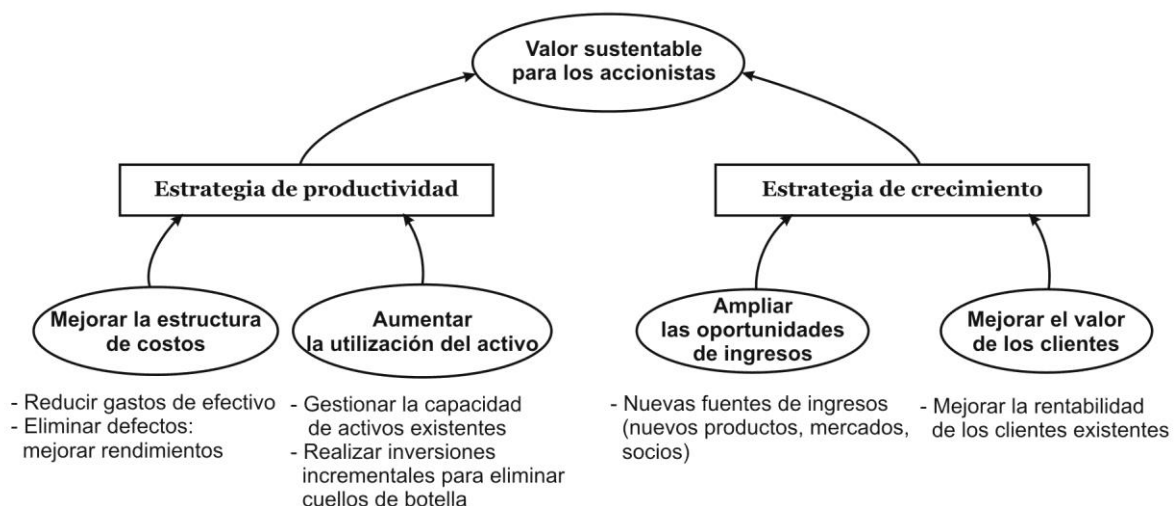
Por otro lado, según Kaplan y Norton las mejoras de *productividad* pueden darse de dos formas: Por una parte Reduciendo costos, disminuyendo gastos directos e indirectos. Donde estas reducciones permiten que una empresa mantenga su productividad y gaste menos en personal, materiales, energía y abastecimiento. O por otra parte, Utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, reduciendo así el capital de trabajo y el capital fijo necesario para apoyar un determinado nivel de negocios. Las empresas, por ejemplo, pueden utilizar el concepto "Just in time" con reducción de inventario y de tiempo de interrupción no programado de sus máquinas y equipos.

El objetivo económico general, debe ser sostener el crecimiento del valor para los accionistas. Por lo que el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto a largo plazo (*Crecimiento de los ingresos*) como a corto plazo (*Productividad*).

## Conclusiones

Por lo que los objetivos de las cuatro perspectivas que engloba el mapa estratégico de Kaplan y Norton, están vinculados entre sí por relaciones de causa-efecto. Donde los resultados financieros se logran conseguir si los clientes objetivo están satisfechos; la

Esquema 11.  
Diagrama de Kaplan y Norton.



propuesta de valor para el cliente determina como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo; los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente y los activos intangibles que apoyan los procesos internos establecen los fundamentos de la estrategia.

Y de acuerdo a lo que proponen los autores, alinear los objetivos de las cuatro perspectivas, es la clave de la creación de valor y de lograr una sólida estrategia.

## Perspectiva Social

Según establecen Kotler y Keller en su libro "*Dirección de Marketing*"<sup>126</sup>, las responsabilidades y los efectos del marketing se extienden más allá de la empresa y del cliente hacia la sociedad. Por lo que proponen que también se deben considerar los contextos ético, ambiental, legal y social de sus actividades y funciones.

Detectando las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta; satisfaciéndolos más eficientemente que los competidores y conservando o mejorando el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad.

Por su parte, el autor Zygmunt Bauman en su libro "*Vida de Consumo*"<sup>127</sup>, establece que el consumo tiene un papel predominante entre los factores que determinan el estilo de vida y su rol como principal patrón de las relaciones humanas. Definiendo que el consumo es un derecho y una obligación humana universal, que no admite excepciones, no reconoce diferencias de edad o género, ni distinciones de clase.

De acuerdo al autor, a lo largo de la historia las actividades de consumo como

producción, almacenamiento, distribución y eliminación de los objetos de uso; han generado un constante movimiento de materia prima, lo que ha generado las diversas formas de vida que tienen las relaciones humanas y su funcionamiento hoy en día.

Estableciendo que actualmente, como la distancia que existe entre la actividad de producción y la de consumo ha aumentando abruptamente, éstas se han convertido en actividades autónomas, reguladas y operadas por instituciones independientes.

Por otra parte, según establece Bauman, el *consumismo*<sup>128</sup> es "un tipo de acuerdo social que resulta de la reconversión de los deseos, ganas o anhelos humanos...en la *principal fuerza de impulso y de operaciones* de la sociedad". Fuerza que coordina la reproducción, la integración, la estratificación social y la formación del individuo humano; y cumple un papel muy importante en la autoidentificación y en la selección de políticas de vida individuales.

Estableciendo que a diferencia del consumo que es un rasgo y una ocupación del individuo, el consumismo es un atributo de la sociedad.

A su vez, Bauman propone que la sociedad de consumidores promueve y estimula la elección de un estilo de vida y una estrategia consumista, y desaprueba cualquier opción alternativa. Estableciendo que todos tienen que ser, deben ser y necesitan ser consumidores de vocación, como requisito de pertenencia a la sociedad.

Donde cada consumidor es responsable de la elección de los servicios que ofrece el mercado. El que recomienda sobre la importancia de determinado producto si es que el consumidor pretende obtener y conservar la posición social que desea, cumplir con sus obligaciones sociales, y proteger su autoestima. Estableciendo: "consumir implica invertir en la propia pertenencia a la sociedad, lo que es

<sup>126</sup> Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012.

<sup>127</sup> Bauman, Zygmunt; *Vida de Consumo*; 1a ed.; Buenos Aires, Argentina; Fondo de Cultura Económica de Argentina; 2007.

<sup>128</sup> Bauman, Zygmunt; *Vida de Consumo*; 1a ed.; Buenos Aires, Argentina; Fondo de Cultura Económica de Argentina; 2007; p.47, cap.1.

adquirir las cualidades que el mercado demanda”.

Por otra parte, Bauman propone que anteriormente la sociedad (denominada sociedad de productores) se regía por el poder de la cantidad y la belleza de lo grande. Las posesiones sólidas, grandes, pesadas e inamovibles aseguraban un futuro prometedor y un inagotable confort y poder personales.

Las grandes tenencias eran señal de una existencia protegida y bien consolidada.

La seguridad a largo plazo era un objetivo y un valor prioritario. Los bienes que se adquirirían no eran para consumo inmediato, sino que al contrario estaban pensados para que no se dañen ni se devalúen y permanezcan intactos.

Únicamente las posesiones realmente perdurables, resistentes e inmunes al tiempo otorgaban seguridad, prometiendo un futuro seguro sobre bases sólidas y duraderas.

Mientras por el contrario establece que, acorde al estilo y los objetivos de vida de nuestra sociedad actual; los deseos son inestables, las necesidades son insaciables y el consumismo y la eliminación de los elementos se da de forma instantánea en la actualidad.

Lo que caracteriza una sociedad resistente a la planificación, a la inversión y a la acumulación a largo plazo. Donde la mayoría de los objetos valiosos pierden rápidamente su valor y su atractivo; y generalmente terminan eliminándose antes de generarle satisfacción al consumidor.

Una sociedad, según afirma el autor, en la que la búsqueda de la felicidad ha pasado de enfocarse en producir cosas o apropiárselas y acumularlas; para enfocarse en su eliminación.

## “Un mundo donde el consumidor siempre necesita más y nunca tiene suficiente”.

(Zygmunt Bauman; 2007; Vida de Consumo)

Por otra parte, el autor Gilles Lipovetsky en su libro *“El imperio de lo efímero”*<sup>129</sup>, establece que en una sociedad donde lo nuevo es superior a lo viejo y donde la pérdida de validez se acelera cada vez más; una marca debe crear regularmente nuevos modelos para no perder fuerza de mercado y debilitar su sello de calidad.

Estableciendo que actualmente los productos son creados con apariencia seductora, encontrándose cada vez más las diferencias en las técnicas, la calidad de los materiales, la comodidad y la sofisticación de los objetos. Y donde la imagen de los productos y su renovación estética tienen un lugar determinante en la producción industrial y en el diseño como integrante fundamental para asegurar el éxito en el mercado.

Ya que el consumidor se rige cada vez más, en función del aspecto exterior de las cosas; otorgándole valor “al confort, a lo natural, a la manejabilidad, a la seguridad, a la economía, a las prestaciones”<sup>130</sup>.

A su vez, Lipovetsky cuestiona la idea de que el consumo se rige por un proceso de distinción y diferenciación de clases. Planteando que el mismo ha dejado de ser una actividad regulada por la búsqueda del reconocimiento social y por el bienestar, la funcionalidad y el placer en sí mismo. Ya que se consume cada vez más para uno mismo y cada vez menos para deslumbrar al otro y ganar

<sup>129</sup> Lipovetsky, Gilles; *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*; 2a.ed.; Barcelona; Anagrama; 2007.

<sup>130</sup> Lipovetsky, Gilles; *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*; 2a.ed.; Barcelona; Anagrama; 2007; p.187.

consideración social. Enfocándose en la gestión del tiempo y del placer propio.

Estableciendo que vivimos “en la época del valor de uso, de la fiabilidad, de las garantías de uso...y de la relación calidad-precio”<sup>131</sup>. Donde el consumidor desea objetos que funcionen, y que aseguren una óptima calidad respecto al confort, a la duración y la operatividad. No encontrándose atado a las cosas, sustituyendo fácilmente las posesiones y desvinculándose de éstas sin sufrimiento.

Por otra parte, de acuerdo al índice Nielsen de Confianza del Consumidor publicado por la consultora *Nielsen*<sup>132</sup> en noviembre de 2015, el consumidor latinoamericano ha perdido confianza desde el año 2014, si bien el promedio global se presenta estable o creciente. Y de acuerdo a datos del último informe sobre la Confianza del Consumidor, publicado en marzo de 2016 por la Cátedra SURA de Confianza Económica, del Departamento de Economía de la Universidad Católica del Uruguay (UCU), Sura Asset Management y Equipos Consultores<sup>133</sup>; la misma continúa deteriorándose debido a que el índice ha registrado una caída de 5,3% en el mes de marzo respecto a febrero.

Según estudios de la consultora *Nielsen* respecto a las expectativas del país, el 47% de los consumidores uruguayos considera que el país estará un poco o mucho peor. Y una gran mayoría considera que sus finanzas personales y su situación laboral estarán iguales o mejor.

Considerándose la inseguridad, la educación y el aumento de precios, como las principales preocupaciones del consumidor uruguayo.

Y de acuerdo a datos del informe publicado por la Cátedra SURA de Confianza Económica en marzo de 2016, en un contexto de inflación de dos dígitos,

<sup>131</sup> Lipovetsky, Gilles; *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*; 2a.ed.; Barcelona; Anagrama; 2007; pp.197-198.

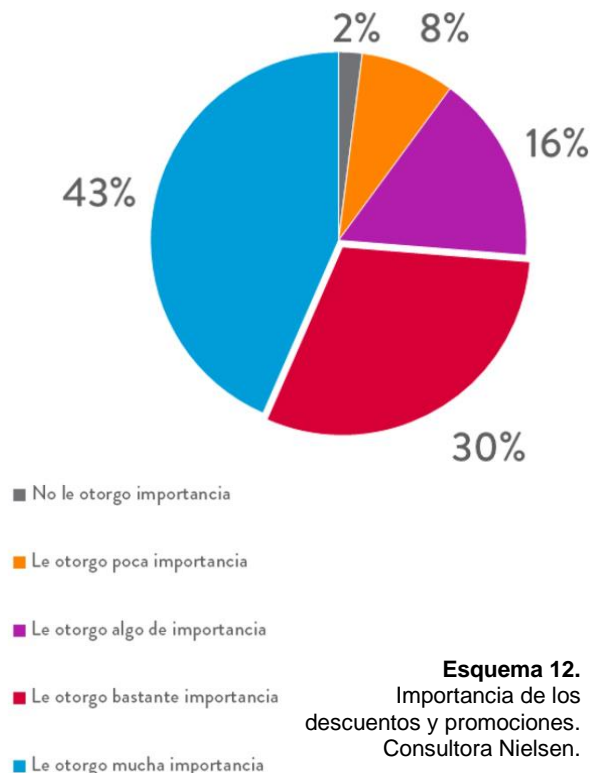
<sup>132</sup> Nielsen consultora; *Radiografía del Consumidor Uruguayo*; Montevideo, Uruguay; noviembre 2015.

<sup>133</sup> Departamento de Economía de la UCU, Sura Asset Management y Equipos Consultores; *Cátedra SURA de Confianza Económica. Índice de Confianza del Consumidor (ICC)*; Uruguay; Marzo 2016.

el consumidor uruguayo muestra expectativas con importante pesimismo. Siendo las mujeres, los consumidores más jóvenes y los de nivel socio-económico más bajo, los más pesimistas al respecto. No encontrándose diferencias entre Montevideo e interior.

Detectándose<sup>134</sup> que si bien la demanda interna se desacelera, y con ello se reduce la presión sobre los precios; en un marco de elevado déficit fiscal - la dinámica de tarifas públicas y el fortalecimiento del dólar se presentan como presiones; por lo que los consumidores uruguayos consideran cada vez más que los precios van en aumento.

Respecto a las compras, según datos de la consultora *Nielsen*, el 58% de los consumidores uruguayos establece que ha cambiado su forma de consumo para ahorrar en los gastos de su hogar. Un 55% utiliza las promociones ofrecidas por el mercado y un 48% adquiere únicamente lo necesario; mientras otros indican que buscan modificar su canal de compra o adquirir presentaciones y tamaños diferentes.



**Esquema 12.**  
Importancia de los descuentos y promociones.  
Consultora Nielsen.

<sup>134</sup> Departamento de Economía de la UCU, Sura Asset Management y Equipos Consultores; *Cátedra SURA de Confianza Económica. Índice de Confianza del Consumidor (ICC)*; Uruguay; Marzo 2016.



Y de acuerdo al último estudio sobre la importancia de las promociones y descuentos, realizado por la consultora en octubre de 2015, más del 70% de los consumidores uruguayos consideran que son importantes, detectándose que un 74% establece que la mejor promoción es la de descuentos en los precios.

## **Conclusiones**

Por lo que, considerando las responsabilidades y efectos del marketing más allá de la empresa y del cliente hacia la sociedad; desde la perspectiva social se detecta que acorde al estilo y los objetivos de vida de la sociedad actual, los deseos son inestables, las necesidades son insaciables y el consumismo y la eliminación de los elementos se produce de forma instantánea.

Lo que caracteriza una sociedad resistente a la planificación, la inversión y a la acumulación a largo plazo. Donde la mayoría de los objetos pierden rápidamente su valor y su atractivo; y generalmente terminan eliminándose antes de generarle satisfacción al consumidor. Ya que el mismo se sujeta cada vez menos a las cosas, sustituyendo fácilmente las posesiones y desvinculándose de éstas sin sufrimiento.

Una sociedad en la que la búsqueda de la felicidad ha pasado de enfocarse en producir cosas o apropiárselas y acumularlas; para hacer foco en su eliminación.

Detectando que las marcas deben crear regularmente nuevos modelos para no perder fuerza de mercado y debilitar su sello de calidad.

A su vez, el consumo ha dejado de ser una actividad regulada por la búsqueda del reconocimiento social, el bienestar, la funcionalidad y el placer en sí mismo. Ya que se da cada vez más para uno mismo, y menos para deslumbrar al otro y ganar consideración social. Enfocándose en la gestión del tiempo y del placer propio. Donde el consumidor desea objetos que funcionen, y que aseguren una óptima

calidad respecto al confort, a la duración, a la operatividad y al precio.

Determinando que el consumidor se rige cada vez más por el aspecto exterior de las cosas; otorgándole valor a la funcionalidad, la economía y las prestaciones.

Por lo que los productos son creados con apariencia seductora; encontrándose cada vez más las diferencias en las técnicas, la calidad de los materiales, la comodidad y la sofisticación de los objetos. Donde la imagen y su renovación estética tienen un papel fundamental en la producción industrial y en el diseño, como integrante clave para asegurar el éxito en el mercado.

Detectándose que desde el año 2014, el consumidor latinoamericano ha perdido confianza; la que continúa deteriorándose debido a que el índice ha registrado una caída de 5,3% en el mes de marzo respecto a febrero de 2016.

Y el consumidor uruguayo muestra expectativas con importante pesimismo.

Donde una gran mayoría, considera que sus finanzas personales y su situación laboral estarán iguales o mejor.

Determinando la inseguridad, la educación y el aumento de precios, como las principales preocupaciones del consumidor uruguayo.

Considerando que debido al contexto de elevado déficit fiscal y de fortalecimiento del dólar en el mundo, los precios van cada vez más en aumento.

Detectando que la gran mayoría de los consumidores uruguayos han cambiado su forma de consumo para ahorrar en los gastos de su hogar, otra gran cantidad utiliza las promociones del mercado y otros adquieren únicamente lo necesario; mientras que otros buscan modificar su canal de compra o adquirir presentaciones y tamaños diferentes.

Otorgándole importancia a las promociones y descuentos, considerando la promoción de descuentos en los precios como la preferida por la gran mayoría de los consumidores.

- Deseos inestables y necesidades insaciables. El consumismo y la eliminación de los elementos se da de forma instantánea en la sociedad actual.
- Sociedad resistente a la planificación, inversión y acumulación a largo plazo.
- Consumidores cada vez menos atado a las cosas. Sustituye fácilmente sus posesiones, desvinculándose sin sufrimiento.
- Las marcas deben crear regularmente nuevos modelos para no perder fuerza de mercado y debilitar su sello de calidad.
- Consumo cada vez más para uno mismo, y menos para deslumbrar al otro y ganar consideración social.
- Preferencia por objetos que funcionen y aseguren una óptima calidad-confort, calidad-duración, calidad-operatividad y calidad-precio.
- Consumo cada vez más regido por el aspecto exterior de los productos. Valor por la funcionalidad, la economía y las prestaciones.
- Productos creados con apariencia seductora. Cada vez más diferencias en las técnicas, la calidad de los materiales, la comodidad y la sofisticación de los objetos.
- La imagen y la estética tienen papel fundamental en la producción industrial y el diseño, como elemento clave para el éxito.
- Pérdida de confianza del consumidor latinoamericano.
- Consumidor uruguayo con expectativas de importante pesimismo.
- Principales preocupaciones: la inseguridad, la educación y el aumento de precios.

**Esquema 13.**  
Cuadro de elaboración propia.

# INVESTIGACIÓN DE CAMPO

69 **Desarrollo de la Hipótesis**  
69 **Trabajo de Investigación de Campo**  
71 **Conclusiones**

## Desarrollo de la Hipótesis

Tomando como base los hallazgos que surgen del estudio de la actual situación competitiva del sector, se establecen las siguientes hipótesis, las que engloban las cinco perspectivas evaluadas.

Planteando si la falta de capacidad productiva y mano de obra local (debido a pérdida de mano de obra de calidad y especializada que está desapareciendo), los elevados costos de producción, las ineficiencias en los tiempos de entrega, la baja calidad de producción, los elevados costos y excesivas regulaciones laborales, los costos laborales no salariales y el elevado grado de informalidad laboral en la Industria local. Así como, los aranceles a las importaciones, las grandes cantidades de mercadería de contrabando, la subfacturación en importaciones y el aumento de las compras por internet. Han sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector de la confección del tejido plano en la industria textil uruguaya; evaluando el rol y los desafíos de los diseñadores textil frente a dicha pérdida de competitividad.

Analizando si la creación de alianzas entre empresas fabricantes y diseñadores textiles- como agentes de innovación de posibilidades y competitividad en la industria- y entre diseñadores. La mejora de recursos de capital de información en las empresas, para generar nuevas oportunidades y ofrecer mejores servicios. Apuntar a satisfacer nichos de mercado tanto locales como internacionales, ofreciendo productos competitivos con valor agregado de diseño. Cambios en los procesos productivos, operativos y/o de distribución, con reducción de costos. Y mayor apoyo y proteccionismo al sector por parte del Estado, así como mayores controles laborales y al comercio; ayudaría a la recuperación competitiva del sector en la industria textil local.

## Trabajo de Investigación de Campo

Para llevar a cabo la investigación de campo, se propone por un lado realizar entrevistas abarcando diferentes actores e

involucrados claves del sector en la Industria textil uruguaya. Indagando a referentes de instituciones vinculadas al diseño, diseñadores destacados- relativos tanto del área textil como industrial, y empresarios del sector; para de esta manera obtener una visión global.

Planteando como puntapié inicial la pregunta: *¿Tiene el diseñador textil un rol a jugar frente a la pérdida de competitividad del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya?*

Es que se establece dialogar con representativos y referentes vinculados a la Cámara y el Conglomerado de Diseño de Uruguay, para lo cual se plantea entrevistar al Diseñador Industrial, Agustín Menini<sup>135</sup>, co-director del Estudio *Menini-Nicola*<sup>136</sup> y actual presidente de la Cámara de Diseño de Uruguay. Para obtener la visión de la Cámara respecto al rol y participación de los diseñadores textiles y sus proyecciones; así como su visión, personal y profesional de los desafíos de los diseñadores textiles y las instituciones de formación.

A su vez, se plantea indagar a la Diseñadora de Interiores y Licenciada en Arte, Rossana Demarco<sup>137</sup>, fundadora y co-directora de *La Pasionaria universo creativo*<sup>138</sup> e integrante del grupo gestor del Conglomerado de Diseño de Uruguay. Para desde su experiencia, recabar su punto de vista sobre la situación competitiva del sector, el papel de los diseñadores textiles y sus desafíos en la industria local.

También se plantea obtener la visión de Diego Fraga<sup>139</sup>, Diseñador Industrial, socio fundador de *dvlgroup*<sup>140</sup>, co-fundador de *Sellinweb* y mentor de *daVinciLAT*,

<sup>135</sup> Ver entrevista en Apéndice 29.

<sup>136</sup> Estudio de diseño industrial creado en 2008 por Agustín Menini y Carlo Nicola, ambos diseñadores industriales dedicados al desarrollo de muebles y productos para el hogar. Información disponible en: [www.menini-nicola.com](http://www.menini-nicola.com)

<sup>137</sup> Ver entrevista en Apéndice 30.

<sup>138</sup> Emprendimiento iniciado en el 2007, siendo estudio de diseño, tienda, boutique y librería, sumados al restaurante doméstico y a la galería de arte. Información disponible en: [www.lapasionaria.com.uy](http://www.lapasionaria.com.uy)

<sup>139</sup> Ver entrevista en Apéndice 31.

<sup>140</sup> Empresa de innovación de productos profesional, arraigada en la realidad regional y habituada a la exigencia internacional. Información disponible en: [www.dvlgroup.com](http://www.dvlgroup.com)

*Emprendedor* e *Ideingénio*. Para captar, como ex-secretario de la Cámara de Diseño de Uruguay, su mirada al futuro respecto a los retos de los diseñadores de moda y posibles estrategias a ser implementadas para hacer frente a la situación de la industria textil local.

Planteando entrevistar también a Matilde Pacheco<sup>141</sup>, miembro vocal del área textil de la directiva actual de la Cámara de Diseño de Uruguay. Para, siendo parte de la representación de la Cámara, obtener su visión del rol de las marcas de diseño de autor, sus retos y habilidades para impulsar el sector en la industria. Y recabar información respecto a las últimas actividades y proyecciones de la Cámara para los próximos años.

Por otra parte, se establece obtener la visión directa de los diseñadores textiles de autor, para lo que se proyecta entrevistar a destacados profesionales locales. Por lo que se plantea dialogar con la Licenciada en Diseño de Modas y en Gerencia y Administración de Empresas, Margo Baridon<sup>142</sup>, directora de la marca que lleva su nombre<sup>143</sup>. Para desde su experiencia y formación gerencial, recabar su visión respecto a la competitividad del sector, el rol de los diseñadores textiles y sus desafíos estratégicos, así como las perspectivas del sector y su marca.

También, se establece indagar a la Licenciada en Diseño de Modas, Sofía Domínguez<sup>144</sup>, co-directora de la marca local *Rotunda*<sup>145</sup>. Para obtener su visión de la situación comercial y estratégica del sector y la industria. Su punto de vista respecto a los desafíos estratégicos de las marcas locales e información comercial respecto al comportamiento de compra de los consumidores uruguayos y perspectivas a futuro.

---

<sup>141</sup> Ver entrevista en Apéndice 32.

<sup>142</sup> Ver entrevista en Apéndice 33.

<sup>143</sup> Marca de diseño de autor que busca diseñar para mujeres modernas, seguras de sí mismas. Todas las prendas son hechas a mano en Uruguay. Información disponible en: [www.margobaridon.com](http://www.margobaridon.com)

<sup>144</sup> Ver entrevista en Apéndice 34.

<sup>145</sup> Marca de diseño de autor con un concepto de moda, fundada en el 2014. Información disponible en: [www.rotundastore.com](http://www.rotundastore.com)

A su vez, se decide entrevistar a Helena Betolaza<sup>146</sup>, Licenciada en Diseño de Modas y co-directora de la marca uruguaya *Savia*<sup>147</sup>; para profundizar y recabar su visión del sector, de los diseñadores textiles, de la Cámara de Diseño de Uruguay, de los consumidores uruguayos; y posibles estrategias a impulsar en la industria local.

Planteando entrevistar también a Agustina Franco<sup>148</sup>, Diseñadora textil y co-directora de la marca de diseño local *Positano*<sup>149</sup>. Para con su tradición familiar y vinculación directa con la industria, obtener su punto de vista respecto a la actividad y competitividad del sector. Su visión del rol de los diseñadores textiles y posibles estrategias. Así como información sobre el mercado local y los consumidores uruguayos.

Por otra parte, se establece captar el punto de vista de los empresarios del sector de la confección del tejido plano en la industria local. Por lo que con el objetivo de obtener la visión de expertos y destacados referentes, se decide entrevistar a Javier Antuña<sup>150</sup>, empresario y director de *Ambelir s.a.*<sup>151</sup>; empresa de confección de prendas de vestir de alta calidad, que comprende el pret a porter (blazers, pantalones, faldas, vestidos), línea sport, y una amplia línea de abrigos. Para aportar mediante su trayectoria, su visión empresarial de la realidad productiva del sector y posibles cambios o estrategias a seguir de acuerdo a sus perspectivas del sector. Así como su punto de vista respecto al rol y los desafíos de los diseñadores textiles en la industria y el mercado local.

---

<sup>146</sup> Ver entrevista en Apéndice 35.

<sup>147</sup> Marca de diseño de autor que ofrece prendas clásicas y modernas. Donde cada prenda es pensada para diferenciarse a través del uso de materiales nobles y diseños simples. Información disponible en: [www.savia.com.uy](http://www.savia.com.uy)

<sup>148</sup> Ver entrevista en Apéndice 36.

<sup>149</sup> Marca de diseño de autor que busca ampliar la oferta de prendas básicas y jeans hechos en Uruguay, apostando a la producción local y de calidad. Información disponible en: [www.elobservador.com.uy/positano-inauguro-local-punta-carretas-n916082](http://www.elobservador.com.uy/positano-inauguro-local-punta-carretas-n916082)

<sup>150</sup> Ver entrevista en Apéndice 37.

<sup>151</sup> Información disponible en: [www.ambelir.com](http://www.ambelir.com)

También, se plantea indagar a Andrew Rial<sup>152</sup>, director de la marca uruguaya *Spy s.a.*<sup>153</sup>; empresa familiar que desde el año 1974 se dedica al diseño de indumentaria para mujeres y niños, confeccionando todas sus prendas en Uruguay. Para obtener su visión y conocimiento de la producción y competitividad del sector. Captando su punto de vista respecto al papel de los diseñadores textiles, su conocimiento comercial del mercado local y los consumidores, así como su opinión respecto a los desafíos y cambios a implementarse.

A su vez, se decide entrevistar a Luis Badano<sup>154</sup>, ex-presidente de la Cámara Industrial de la Vestimenta y director de la firma *Everfit s.a.*<sup>155</sup>; empresa nacional de confecciones textiles con una trayectoria de 50 años en el rubro de sastrería fina tanto de hombres como de mujeres y abrigos. Que se destaca por su gran calidad, diseño y confección. Para obtener su punto de vista sobre el sector y sus factores competitivos. Así como el rol de los diseñadores y estrategias para impulsar la industria local.

Y también, se plantea entrevistar a Elbio Fuscaldo<sup>156</sup>, ex-secretario de la Cámara Industrial de la Vestimenta y director de la empresa *Pelsa Internacional s.a.*<sup>157</sup>; compañía que diseña, produce y vende una amplia gama de bufandas y chalets de muy buena calidad, precios razonables y excelente servicio. Desde 1979, exporta el 98% de su producción. Actualmente los productos se venden a 100 empresas en 20 países alrededor del mundo. Siendo líder en bufandas de lana en el Mercosur. Para obtener desde su experiencia en el sector, su visión de la situación actual de la industria y posibles estrategias a implementar. Así como, el papel de los diseñadores y su mirada al futuro.

Finalmente, por otra parte, se establece obtener también la visión del gremio del sector. Para lo cual se decide entrevistar a

Ricardo Moreira<sup>158</sup>, actual dirigente y referente principal del gremio del SUA. Para profundizar información respecto al sector y su situación competitiva. Así como su punto de vista en referencia al rol de los diseñadores y las perspectivas del sector.

Por otro lado y como complemento de la investigación de campo, se establece realizar un Focus Group a un conjunto de consumidoras uruguayas, de entre 20 y 40 años. Para obtener resultados de consenso o discrepancia a partir de la premisa de investigación.

Recabando de esta manera, datos de diferentes actores del sector, tanto en un contexto individual como grupal; evaluando así diferentes ideas, puntos de vista, actitudes y visiones.

## Conclusiones

En efecto, al evaluar la información recabada a partir de las entrevistas realizadas.

Desde el punto de vista de los referentes y vinculados a la Cámara y el Conglomerado de Diseño de Uruguay; se manifiesta el rol protagónico del diseñador textil en las empresas, como agente de innovación de posibilidades en la industria. Considerando a los profesionales del diseño como un factor de competitividad al integrar diseño y pudiendo competir a nivel internacional.

Con un rol importante en la toma de decisiones de estrategia y, en muchos casos formando parte del directorio de empresas consolidadas que se iniciaron como pequeños emprendimientos.

Con las herramientas para abordar diferentes problemáticas, con una visión más empresarial y la capacidad de generar consecuencias positivas en la industria.

Detectando desde la Cámara, que la crítica realidad por la que transcurre actualmente el sector en la industria, es una situación revertible; pero que es necesario el apoyo de otros actores para poder generar cambios.

---

<sup>152</sup> Ver entrevista en Apéndice 38.

<sup>153</sup> Información disponible en: [www.spy.com.uy](http://www.spy.com.uy)

<sup>154</sup> Ver entrevista en Apéndice 39.

<sup>155</sup> Información disponible en: [www.everfit.com.uy](http://www.everfit.com.uy)

<sup>156</sup> Ver entrevista en Apéndice 40.

<sup>157</sup> Información disponible en: [www.pelsa.net](http://www.pelsa.net)

---

<sup>158</sup> Ver entrevista en Apéndice 41.

Determinando que los diseñadores uruguayos deben enfocarse en materiales, productos u oficios particulares y apostar a nichos de mercado, que estén dispuestos a pagar el valor del producto ofrecido. Debido a que, tanto la materia prima como la mano de obra local no son competitivas respecto a la región. Pudiendo de esta forma validar, que el apostar a satisfacer nichos de mercado, ofreciendo productos de alto valor agregado de diseño, que compitan tanto local como internacionalmente; apoyaría a la recuperación competitiva del sector.

Estableciendo que es clave para las marcas de diseño de autor, ir por un camino de diferenciación, entregando una propuesta diferencial y un lenguaje de marca que los identifique (una historia y una propuesta de valor diferente) respecto a su competencia. Aspecto que es muy valorado en el exterior, y es necesario para que las marcas puedan crecer y competir internacionalmente.

Detectando también desde la Cámara, que la vinculación y asociación es el futuro de los profesionales del diseño; con una mirada más colectiva que les permita obtener mejores resultados. Manifestando la necesidad de sumar entre todos y cooperar sin dejar de competir; como aspecto clave para el sector. Eliminando la individualidad y entendiendo que la necesidad es mutua en la cadena textil.

Estableciendo que el dinamismo de los mercados y el crecimiento de la competitividad nacional (debido al surgimiento de marcas de autor y nuevos sectores), van a obligar a los diseñadores a crear alianzas para buscar objetivos a largo plazo, generar nuevas oportunidades de negocio o buscar nuevos mercados. Lo que implicará un gran cambio de mentalidad y eliminación de desconfianzas, celos y egos entre los profesionales, así como la necesidad de entenderse entre los distintos eslabones de la cadena (diseñadores, talleres, locales, etc.).

Pudiendo validar de esta forma, que distintos tipos de asociaciones tanto entre fabricantes y diseñadores, como entre diseñadores (para por ejemplo generar holding de compras que les permita acceder a mejores costos y materiales), o

asociaciones parciales o temporales (como fabricantes con necesidad de diseño para diferenciarse); ayudaría a la recuperación competitiva del sector.

Manifestando el reconocimiento especial obtenido por parte de los compradores y la prensa participante de la Misión Comercial Inversa llevada a cabo junto a Uruguay XXI, donde fue elogiado el elevado nivel de imagen de marca de las empresas uruguayas.

Siendo las proyecciones de la Cámara de Diseño: *la formación profesional de sus afiliados*, para que los diseñadores tengan la capacidad de dar respuestas profesionales a distintas situaciones y profesionalizar su trabajo a nivel organizativo (ya que se detectan carencias en dicho aspecto); *la generación de oportunidades de negocio*, fomentando acciones para que los diseñadores tengan posibilidades profesionales de insertarse laboralmente, vinculadas tanto al mercado interno como externo; y *la internacionalización*, con el objetivo de mostrar el potencial y posicionar el diseño uruguayo al mundo. Creando acciones vinculadas a la realidad del mercado local y tomando en cuenta las oportunidades que existen fuera del país.

Detectando también desde la Cámara, la necesidad de mayor aporte y participación de los diseñadores textiles para generar intercambios, seguir aprendiendo y trabajando con distintas propuestas. Acentuando que aún hay mucho trabajo por hacer en el sector.

Mencionando la percepción de desmotivación de los estudiantes de diseño debido a la falta de referentes locales protagónicos en el área textil, al no tener casos de éxito de referencia. Planteando la necesidad de que los referentes tomen mayor protagonismo.

Y la necesidad de que los profesionales del diseño, complementen su formación para estar capacitados para analizar temas vinculados a posicionamiento y diferenciación de marca, costos, niveles



de precios, precio de venta al público, análisis de canales, etc.

Planteando como desafío para los diseñadores textiles, salir del sector de la moda, y dar soluciones de diseño también en otros sectores.

Por otro lado, se manifiesta desde el punto de vista de los diseñadores textiles de marcas de autor; la necesidad de que el Estado le dé un mayor proteccionismo a la industria y a las empresas uruguayas. Estableciendo que debe ser una política de Estado el preservar el sector o fomentar la industria textil; otorgándole incentivos o beneficios a las empresas consolidadas.

Detectando gran cantidad de cargas impositivas, controles, condiciones y exigencias a las empresas, más que apoyo por parte del Estado. Pudiendo validar de esta manera, que un mayor apoyo gubernamental como mayores controles laborales y aduaneros, menor burocracia, mayor apoyo a las marcas de diseño de autor, entre otros; ayudaría a la recuperación competitiva del sector.

Manifestando la necesidad de generar avances tecnológicos en la industria, para poder llevar a cabo producción en serie y ofrecer productos de calidad, con mejores costos y diferenciación.

Revelando como desafíos de los propios diseñadores: apostar a la producción y mano de obra local, y no rendirse fácilmente. Explotar las ventajas competitivas que tiene el país que no están siendo explotadas correctamente. Diferenciarse y posicionarse en sectores *premium* de la moda. Crear alianzas y asociaciones, (entre fabricantes y diseñadores- eliminando la presión del pago al proveedor y motivando a la fábrica- y entre diseñadores) para mostrar las distintas expresiones del diseño uruguayo al mundo, o para comercializarlo localmente. Creando asociaciones en base a la complementación.

Manifestando la necesidad de una mayor apertura y colaboración, y eliminar celos entre los profesionales, para lograr alianzas y captar más posibilidades.

Alcanzando los mínimos para realizar compra de materiales, y consiguiendo precios más competitivos, sin perder la identidad de marca individual.

Y concientizar a la sociedad del impacto del consumo de productos con producción nacional sobre el país y la economía uruguaya. Involucrando trabajo y mano de obra uruguaya en la industria.

Declarando también, la preocupación por la pérdida de mano de obra nacional de calidad y especializada en el sector.

Pudiendo validar de este modo, que las ineficiencias en los tiempos de entrega en producción, las exigencias de mínimos en la compra de materias primas, la falta de mano de obra local, el elevado grado de informalidad laboral en la industria; han sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector.

Detectando la inteligencia del consumidor uruguayo y la sed de consumo de diseño local en el país. Revelando que los factores más valorados por el consumidor uruguayo son: la diferenciación, el diseño, el precio y la calidad. Remarcando que en Uruguay se tiene acceso al material, a la moda sustentable, al trabajo consciente y responsable, y a un muy buen nivel de comunicación e imagen de marca.

Por otro lado, se manifiesta desde el punto de vista de los empresarios y el gremio del sector de la confección del tejido plano; la necesidad de generar cambios en la política de gobierno para el sector y un mayor apoyo Estatal. Declarando que es necesario un gobierno que promueva la industria, otorgue incentivos o facilidades y defienda la producción y el trabajo local.

Detectando a su vez, la necesidad de mayores controles Aduaneros, ya que se permite la entrada a importaciones sin restricciones, donde la mayoría de las veces el precio de venta es menor que el precio de la materia prima de confección en el país. Lo que afecta tanto a la exportación como al mercado interno.

Remarcando la necesidad de exigir normas y certificaciones a los proveedores y productos que entran del exterior. Así como aumentar las barreras arancelarias,

siendo hoy en día las más bajas de todo el Mercosur.

Pudiendo validar de este modo que, la falta de proteccionismo a la industria con bajos aranceles a las importaciones; las grandes cantidades de mercadería ingresada de contrabando; así como la subfacturación en importaciones; han sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector.

Remarcando que no hay interés político para apoyar a la industria nacional, ya que incluso hay desprotección en las compras públicas y en la implementación de leyes. Existiendo una ley para darle sustentabilidad al sector y mejorar las condiciones de trabajo, con beneficios para las empresas y los empleados; que aún no se ha terminado de reglamentar.

Destacando los elevados costos y las altas cargas impositivas que tiene Uruguay, mencionando que si habría un mejor costo de Estado, las empresas junto con los diseñadores, podrían vender productos terminados con valor agregado que compitan local e internacionalmente. Remarcando que los diseñadores deben encontrar un nicho de mercado que sea necesario. Poniendo su imaginación e iniciativa en ofrecer productos y/o servicios con diferenciación y valor agregado respecto a lo que ofrecen las grandes cadenas internacionales o las marcas uruguayas masificadas. Detectando que es lo que el consumidor uruguayo necesita, que no se está satisfaciendo.

Estableciendo que los diseñadores textiles como desafío, deben agruparse para hacerse más fuertes y crear alianzas entre empresas fabricantes e incluso con sus proveedores, de manera que dichas asociaciones sean sobre la base de la complementación. Mencionando que lo importante es tener una buena relación laboral con los distintos eslabones de la cadena textil, de manera que se conviertan en un socio más, siendo pilares fundamentales para conseguir un buen producto final.

Planteando a su vez, el importante rol de los diseñadores textiles, en la promoción

de la fabricación responsable para el sector en la industria.

Planteando la necesidad de un cambio de mentalidad laboral en la industria, no sólo a nivel de cómo se visualiza socialmente el trabajo en una fábrica, sino que también a nivel de procesos productivos, métodos de trabajo, medidas correctivas. Declarando que la mala organización del trabajo incide directamente en los niveles de productividad del sector y mencionando que la pérdida de mano de obra especializada se ha dado debido a la falta de valor.

Declarando la necesidad de crear empleo para un sector que no necesita tanta formación; y capacitar recursos humanos para mano de obra y mandos medios.

Ya que se detecta falta de capacitación de mano de obra para trabajar en cadenas de producción en fábricas, debiendo reverse ésta en los centros de formación.

Pudiendo validar de esta forma, que cambios en los procesos productivos, operativos y/o de distribución, con reducción de costos; ayudaría a la recuperación competitiva del sector en la industria.

Planteando a su vez, la necesidad de una revolución tecnológica en la industria. Debiendo mecanizar el trabajo manual de confección para bajar los costos; lo que incide en la productividad de las empresas y su competitividad.

Declarando que el consumidor uruguayo valora fundamentalmente el precio, encontrándose a la caza de oportunidades, descuentos y premios. Y revelando que no existe ya hoy en día, la lealtad a una marca.

Remarcando la implementación de estrategias desde las empresas para alcanzar objetivos de venta, debido a la baja de consumo que se ha dado este último tiempo. Realizando todo tipo de liquidaciones y promociones, incluso con tarjetas.

Declarando desde los empresarios y la gremial que el diseño es un factor importante como eslabón de la cadena productiva en el país, por lo que debe enfocarse a ser desarrollado en la

industria nacional. Remarcando que dicho aspecto debe ser profundizado por las distintas escuelas de diseño.

En efecto, al evaluar la información recabada del focus group. Desde el punto de vista de las consumidoras uruguayas; se manifiesta el valor por la relación calidad-precio, la marca, la presentación y el servicio en los productos.

Destacando que los precios de Uruguay son caros respecto a la región y que las promociones y los descuentos son elementos que se tienen muy en cuenta al momento de compra.

Mencionando que comprando por internet se consiguen mejores precios respecto a la oferta local, pero la calidad no siempre es buena. Destacando la barrera de la distancia en las compras online, las que no te permite chequear talles, colores o telas.

Pudiendo validar de este modo, que el aumento de las compras por internet, pueden haber sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector de la confección del tejido plano en la industria textil uruguaya.

# CONCLUSIONES

Al realizar un estudio de la actual situación competitiva del sector de la confección del tejido plano en la industria textil uruguaya, y en base a ello evaluar las distintas visiones de los actores de la industria respecto a los retos del diseñador textil frente a dicha realidad productiva y social. Como autora de dicho proyecto, se detecta el rol estratégico y cada vez más importante del diseñador textil en las empresas y la industria, como factor de competitividad. Siendo éste un generador de innovación y posibilidades, al integrar diseño. Con las herramientas y capacidades para abordar diferentes asuntos a nivel empresarial, tomar decisiones de estrategia y generar consecuencias positivas en la industria.

“Incorporar el pensamiento de diseño en la cultura empresarial genera ventajas competitivas. Ejercitado por profesionales y adecuadamente gestionado, es capaz de aportar beneficios tanto económicos como sociales” (Javier Pastorino; 2016; Nota Diseñar la Competitividad)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, estableciendo al diseño como valor fundamental para que las empresas crezcan y sus productos y/o servicios sean competitivos internacionalmente. Ya que un producto con diseño como valor agregado puede hacer crecer la competitividad de las empresas; pudiendo aumentar su oferta, reducir costos de producción y/o distribución, permitir el acceso a más clientes, abrir nuevos mercados, y mediante la creación de una imagen corporativa y packaging profesional permitir mayor destaque del producto frente a su competencia. Determinando la importancia del diseño como eslabón de la cadena productiva en el país, debiendo enfocarse a ser desarrollado en la industria nacional. Remarcando que dicho aspecto debe ser tenido en cuenta y profundizado por las distintas escuelas de diseño.

Detectando que el diseñador uruguayo debe enfocarse en materiales o técnicas particulares, y ofrecer productos de alto valor agregado que compitan tanto local como internacionalmente, apuntando a satisfacer nichos de mercado que sean necesarios. Estableciendo que es clave para las marcas de diseño de autor, ir por un camino de diferenciación, entregando una propuesta diferencial y un lenguaje de marca que los identifique (una historia y una propuesta de valor diferente) respecto a lo que ofrecen las grandes cadenas internacionales o las marcas locales masificadas. Debiendo el diseñador, captar que necesita el consumidor que no se está satisfaciendo; y posicionar el diseño uruguayo en sectores *premium* de la moda.

Manifestando también como desafío de los diseñadores textiles, apostar a la producción y mano de obra nacional, para poder reflotar el sector de la confección del tejido plano; y concientizar a la sociedad el impacto del consumo de productos nacionales sobre el país, la economía, y la generación de empleo local.

Revelando la necesidad de explotar las ventajas competitivas de Uruguay, que no están siendo explotadas correctamente; destacando los materiales, la innovación, el diseño, el trabajo consciente y la producción responsable. Y resaltando la excelente calidad de los productos y el diseño uruguayo como una ventaja competitiva muy importante.

A su vez, se detecta que indudablemente la vinculación y la sinergia serán elementos claves para el futuro de los profesionales del diseño; debiendo éstos tener una mirada más colectiva que les permita obtener mejores resultados y nuevas posibilidades.

Estableciendo como aspectos fundamentales para el sector, la necesidad de una mayor apertura, cooperar entre todos y sumar, sin dejar de competir. Ya que según se proyecta, el dinamismo de los mercados y el crecimiento de la competitividad local, obligarán a generar alianzas sobre la base de la complementación, (tanto entre diseñadores, como entre empresas fabricantes y diseñadores) para potenciarse, acceder a mejores costos y materiales, buscar objetivos a largo plazo, nuevos mercados, o generar nuevas oportunidades de negocio.

Lo que, según se detecta, implicará un gran cambio de mentalidad de los distintos actores; debiendo eliminar desconfianzas, celos y egos entre los profesionales del diseño, así como apartar la individualidad y entenderse entre los distintos eslabones de la cadena textil.

Manifestando que es clave tener buenas relaciones laborales, y comprender que uno necesita del otro, de manera que se conviertan en un socio más. Siendo pilares fundamentales para conseguir un buen producto final; y crear acciones vinculadas a la realidad del mercado local o internacionalizarse colaborativamente y posicionar el diseño uruguayo al mundo.

Destacando el reconocimiento especial obtenido por importantes referentes internacionales, (compradores y prensa participante de la última Misión Comercial Inversa llevada a cabo junto a Uruguay XXI), donde fue elogiado el elevado nivel de imagen de marca de las empresas uruguayas. Por lo que se establece la necesidad de que las marcas de diseño de autor, continúen con dicho nivel de comunicación de marca; para seguir mejorando el posicionamiento tanto a nivel local como de exportación.

Pudiendo a su vez plantear como desafío para los diseñadores textiles, salir del sector de la moda, y ofrecer soluciones de diseño también en otros sectores. Ya que se detecta que los servicios de diseño uruguayo son competitivos a nivel internacional, y sus actividades se vinculan transversalmente con los diferentes tipos de industria; siendo los servicios un factor relevante dentro de cualquier sector productivo.

Detectando, la necesidad de mayor aporte y participación de los diseñadores textiles en la Cámara y asociaciones, para generar más intercambios y seguir trabajando con distintas propuestas. Ya que según se percibe, hay mucho trabajo por hacer.

Apreciando que con una industria textil casi inexistente, altos costos de producción y una acotada variedad de materiales, la moda uruguaya y los diseñadores textiles de autor deben generar innovación para ser competitivos local e internacionalmente. Enfatizando que la innovación debe estar en todos los aspectos de la industria de moda, no solo en los productos, sino también en la imagen de marca, la propuesta de comunicación, los canales de acceso al consumidor, la publicidad, los eventos, etc.

A raíz de las entrevistas realizadas, se detecta la necesidad de apoyo incondicional de otros actores para poder generar cambios reales en el sector y la industria. Debiendo agruparse para sumar fuerzas y lograr mayor apoyo entre todos.

Estableciendo que el Estado debe otorgarle mayor proteccionismo al sector, a la industria y a las empresas de diseño consolidadas. Otorgando incentivos o beneficios para preservar el sector, promover la industria textil y defender la producción y el trabajo local.

Manifestando la completa necesidad de mayores controles tanto laborales como al comercio, ya que se detectan elevados costos, gran cantidad de cargas impositivas, escasos controles, una elevada informalidad y demasiadas exigencias; y muy poco apoyo por parte del Estado. Incluso con muy bajos aranceles a las importaciones, permitiendo la entrada a mercadería sin restricciones y subfacturación en importaciones; lo que afecta fuertemente tanto a la exportación como al mercado interno.

Pudiendo determinar que con un mejor costo de Estado, las empresas junto con los diseñadores, podrían vender productos terminados con valor agregado que compitan local e internacionalmente.

Detectando la necesidad de que el Estado continúe apoyando al sector mediante el trabajo de promoción de las exportaciones en conjunto con Uruguay XXI, e impulsando el posicionamiento de las distintas marcas a nivel internacional. Así como el apoyo del sector por parte de los distintos Ministerios y agentes estatales; ya que se detecta la necesidad de agilizar procesos y reducir requerimientos y burocracias.

También manifestando la necesidad de un cambio de mentalidad laboral en la industria, no sólo a nivel de cómo se encuentra percibido socialmente el trabajo en una fábrica, sino que también a nivel de procesos productivos y métodos de trabajo. Detectando la necesidad de crear empleo para un sector que no necesita tanta formación, y generar capacitación de trabajadores en la industria; ya que la mano de obra calificada y especializada se encuentra desapareciendo. Y detectando la necesidad de mejorar la organización del trabajo en las empresas y generar ventajas competitivas con implementación de avances tecnológicos en la industria. Incorporando racionalización en los procesos productivos, mecanizando el trabajo manual de confección; para influir directamente en la productividad y competitividad de las empresas. Aspectos fundamentales, para que las marcas de diseño de autor puedan seguir apostando a la producción nacional, llevar a cabo producción en serie, reducir así sus costos, y poder ofrecer productos de calidad y diferenciación. Y así seguir creciendo y posicionarse como marca, sin verse obligadas a tercerizar sus procesos productivos a otros mercados. Preservando la generación de empleo calificado en la industria.

Como síntesis general del proyecto, se determina que el mismo ha logrado el objetivo establecido inicialmente. Debido a que se ha alcanzado un análisis de los desafíos de la moda local, detectando los retos del diseñador textil frente a la situación de competitividad del sector de tejido plano en la industria textil uruguaya. Pudiendo validar la hipótesis planteada y obteniendo evaluaciones globales; mediante el uso combinado de diferentes fuentes de información.

Si bien al llevar a cabo dicho trabajo, se presentaron algunas limitantes particularmente al momento de obtener cierto tipo de información, debido a que no se logró obtener feedback por parte de los directivos de la Cámara de la vestimenta. Las mismas no han sido una barrera para el análisis y la obtención de conclusiones.

Procurando que dicho proyecto sea un puntapié para futuras investigaciones y ampliaciones en relación al tema planteado.

# AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a mi familia por su apoyo incondicional durante todo el proceso de dicha tesis y en especial a lo largo de toda mi carrera universitaria.

En segundo lugar agradezco a la Universidad de la República; a la Escuela Universitaria Centro de Diseño y todo su cuerpo docente por haberme formado profesionalmente en todo el curso de la carrera.

En tercer lugar agradezco a Ariel Beltrand y Rosario Sorondo, Tutor y Co-tutora de dicho proyecto, por su dedicación y apoyo constante durante todo el proceso de la tesis; así como también a Ángela Rubino y Mariela Garin, integrantes del tribunal del proyecto, por su gran aporte final.

Y finalmente agradezco a cada uno de los informantes calificados (diseñadores, integrantes de la Cámara de Diseño de Uruguay, referentes del sector, empresarios y consumidoras), que me brindaron su aporte y disposición; y a todos los profesionales que me facilitaron informes, presentaciones y bibliografía; haciendo posible realizar análisis y obtener interesantes conclusiones.

# BIBLIOGRAFÍA

## Marco Teórico

- Aportes para una agenda de mejora “La competitividad y el desarrollo de Uruguay”. Cámara de Industrias del Uruguay. Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay. Agosto, 2013.
- Kaplan Robert S. - Norton David P.; *Mapas Estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*; Gestión 2000, 2004; Barcelona.

### Web:

- [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)
  - [www.albertosujilio.blogspot.com.uy/2012/07/concepto-de-mision.html](http://www.albertosujilio.blogspot.com.uy/2012/07/concepto-de-mision.html)
  - [www.ciu.com.uy/downloads/2013/Documento\\_competitividad.pdf](http://www.ciu.com.uy/downloads/2013/Documento_competitividad.pdf)
- 

## El Sector de la Confección del Tejido Plano

- González, Marcela- Picco, Alejandra; *La Industria Textil uruguaya: en manos de la “zafralidad”*; Uruguay; Instituto Cuesta Duarte, PIT CNT; Mayo 2009.
- Deloitte; *Análisis Sectorial Vestimenta*; Uruguay; Febrero 2016.
- Da Silva, Mathías; *La suba del dólar reduce las ventas en varios sectores. Los efectos de la suba del dólar*; Uruguay; Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay (CNCS).
- La Industria Textil ¿Tiene futuro en el Uruguay?. Nota de Montevideo Portal. Setiembre 2011.

### Web:

- [www.ecured.cu/Lana](http://www.ecured.cu/Lana)
  - [www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)
  - [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)
  - [www.cncs.com.uy](http://www.cncs.com.uy)
  - [www.cncs.com.uy/la-suba-del-dolar-reduce-las-ventas-en-varios-sectores](http://www.cncs.com.uy/la-suba-del-dolar-reduce-las-ventas-en-varios-sectores)
  - [www.aduanas.gub.uy](http://www.aduanas.gub.uy)
  - [www.gp.gub.uy](http://www.gp.gub.uy)
  - [www.miem.gub.uy](http://www.miem.gub.uy)
  - [www.blog.texturable.com](http://www.blog.texturable.com)
- 

## La Cámara de Diseño de Uruguay

- El Observador. Economía y Empresas; *El diseño uruguayo busca hacerse un nombre en el mundo*; Nota de Guillermo Losa; Noviembre 2016.
- Semanario Crónicas; *Diseñar la competitividad*; Diciembre 2016.

### Web:

- [www.pacc.opp.gub.uy](http://www.pacc.opp.gub.uy)
- [www.ladiaria.com.uy/articulo/2013/5/es-lo-que-hay-valor/](http://www.ladiaria.com.uy/articulo/2013/5/es-lo-que-hay-valor/)
- [www.lr21.com.uy/economia/418423-cluster-de-diseno](http://www.lr21.com.uy/economia/418423-cluster-de-diseno)
- [www.cdu.org.uy/es/Pages/camara](http://www.cdu.org.uy/es/Pages/camara)
- [www.cdu.org.uy/duy/?p=10](http://www.cdu.org.uy/duy/?p=10)
- [www.sumate.cdu.org.uy](http://www.sumate.cdu.org.uy)



### Multimedia:

- Clúster de Diseño de Uruguay, apoyo PACC + BID | [www.bing.com/videos/search?q=historia+de+la+camara+de+dise%c3%b1o+uruguay&&view=detail&mid=247425B926528E7055D7247425B926528E7055D7&rvmid=247425B926528E7055D7247425B926528E7055D7&fsscr=0&FORM=VDM CNL](http://www.bing.com/videos/search?q=historia+de+la+camara+de+dise%c3%b1o+uruguay&&view=detail&mid=247425B926528E7055D7247425B926528E7055D7&rvmid=247425B926528E7055D7247425B926528E7055D7&fsscr=0&FORM=VDM CNL)
  - [www.youtube.com/watch?v=INWtRQArEbY](http://www.youtube.com/watch?v=INWtRQArEbY)
- 

### La Situación Competitiva del Sector

- Porter, Michael E.; *Ser Competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*; Bilbao; Deusto; 1999.
- Rodríguez Miranda, Adrián; *Caracterización del Sector Textil-Vestimenta y Análisis Prospectivo*; Uruguay; Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Ministerio de Industria y Energía, Dirección de Industria; Abril 2011.
- Losa, Guillermo; *Moda uruguaya con Techo por Crisis en Industria Textil*; El Observador; Octubre 2014.
- El Observador. Economía; *MoWeek creció 25% en facturación*; Abril 2016.
- “Itaú MoWeek: haciendo camino al andar”. Nota de Kristel Latecki para El Observador. Abril, 2015.
- “Trabajamos para que el consumidor quede feliz”. Nota de Elisa Tuyaré para El Observador. Economía. Noviembre, 2014.
- Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane; *Dirección de Marketing*; 14a ed.; México; Pearson Educación; 2012.
- Cánepa, Ignacio- Motta, Pietro- Planells, Gabriela; *Barreras a la salida en la industria uruguaya. Una mirada a través de los sectores: Textil, Farmacéutico y Producción de galletas*; Trabajo de investigación monográfica para la obtención del título de contador público. Plan 1990; Febrero 2008.
- Alonso Álvarez, Luis; *La ventaja competitiva de Inditex-Zara, 1963-2008. La dimensión económica de l’Espagnol*, Universidad de A Coruña.
- World Economic Forum; *Informe de Competitividad Global 2015-2016*; Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay.
- Nomenclatura Común del Mercosur estructurada a diez dígitos y su correspondiente régimen arancelario.
- Deloitte; *Análisis Sectorial Hilanderías y Tejedurías*; Uruguay; Noviembre 2015.
- Deloitte; *Análisis Sectorial Vestimenta*; Uruguay; Febrero 2016.
- Artículo: “Importancia del textil para el ser humano”.
- Pesok, Juan C.; *Introducción a la Tecnología Textil*; Uruguay; Volumen I y II.
- Montautti, Maximiliano; *La mitad de la ropa que se vende en el Uruguay es de origen ilegal*.
- *Entre contrabando, subfacturación y confección en talleres irregulares*; Diario El País. Economía.
- El Observador. Economía; *Tengo que dar examen todos los días*; Nota a Andrew Rial dueño de la marca de ropa *Spy*; Diciembre 2014.
- Dra. Cervieri, Virginia. *Piratería y Contrabando: Cifras y efectos nocivos en el mercado local*. Cámara de Lucha contra la Piratería y el Contrabando; Montevideo- Uruguay; Diciembre 2015.
- Del Palacio, Eugenia; *¿Qué impactos tiene el Comercio Informal en la sociedad?*. Análisis y Visión del Sector Empresarial. Departamento de Estudios Económicos. CNCS del Uruguay.

- Ministerio de Economía y Finanzas; *Una mirada al fenómeno de la informalidad en Uruguay. Ámbito por la Inclusión y la Formalización del Trabajo*; 4 de octubre de 2010.
- Kaplan Robert S. - Norton David P.; *Mapas Estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*; Gestión 2000, 2004; Barcelona.
- Zanocchi, Mónica; *Moda profesional que da trabajo*; Blogcouture; Julio 2007.
- Giaimo, Mariangela; *Vestidos para ganar*; Blogcouture; Febrero 2010.
- De León, Mayte; *Año a año es más difícil confeccionar en Uruguay*; Diario El País. Economía; Enero 2015.
- El País. Economía; *Los uruguayos muestran nuevas tendencias de consumo*; Marzo 2015.
- Bauman, Zygmunt; *Vida de Consumo*; 1a ed.; Buenos Aires, Argentina; Fondo de Cultura Económica de Argentina; 2007.
- Lipovetsky, Gilles; *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*; 2a.ed.; Barcelona; Anagrama; 2007.
- Nielsen consultora; *Radiografía del Consumidor Uruguayo*; Montevideo, Uruguay; noviembre 2015.
- Departamento de Economía de la UCU, Sura Asset Management y Equipos Consultores; *Cátedra SURA de Confianza Económica. Índice de Confianza del Consumidor (ICC)*; Uruguay; Marzo 2016.

*Web:*

- [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)
- [www.blogcouture.info/tag/itau-moweeek](http://www.blogcouture.info/tag/itau-moweeek)
- [www.blogcouture.info](http://www.blogcouture.info)
- [www.ccee.edu.uy/bibliote/monografias/2008/M-CD3655.pdf](http://www.ccee.edu.uy/bibliote/monografias/2008/M-CD3655.pdf)
- [www.cle.ens-lyon.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID\\_FICHIER=1332154734934](http://www.cle.ens-lyon.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1332154734934)
- [www.inalog.org.uy](http://www.inalog.org.uy)
- [www.dgi.gub.uy](http://www.dgi.gub.uy)
- [www.aladi.org](http://www.aladi.org)
- [www.diseniendeindumentaria2.files.wordpress.com/2008/05/proceso\\_industrial\\_textil.pdf](http://www.diseniendeindumentaria2.files.wordpress.com/2008/05/proceso_industrial_textil.pdf)
- [www.urunet.com.uy](http://www.urunet.com.uy)
- [www.phlpktler.blogspot.com.uy](http://www.phlpktler.blogspot.com.uy)
- [www.vintage7.wordpress.com/2012/08/18/tipos-de-telas-usos-y-caracteristicas](http://www.vintage7.wordpress.com/2012/08/18/tipos-de-telas-usos-y-caracteristicas)
- [www.wordreference.com](http://www.wordreference.com)
- [www.searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes](http://www.searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes)
- [www.cncs.com.uy](http://www.cncs.com.uy)
- [www.jewishfacts.bligoo.com.uy/historia-de-la-industria-de-la-vestimenta](http://www.jewishfacts.bligoo.com.uy/historia-de-la-industria-de-la-vestimenta)
- [www.nielsen.com/uy/es/insights/news/2015/Confianza-del-consumidor-uruguayo-2015.html](http://www.nielsen.com/uy/es/insights/news/2015/Confianza-del-consumidor-uruguayo-2015.html)
- [www.ucu.edu.uy/es/node/37491#.V2wwao-cHIW](http://www.ucu.edu.uy/es/node/37491#.V2wwao-cHIW)
- [www.camilagalfrione.com](http://www.camilagalfrione.com)
- [www.fashionunited.cl](http://www.fashionunited.cl)
- [www.blog.texturable.com](http://www.blog.texturable.com)
- [www.mapio.net](http://www.mapio.net)
- [www.rotimar.com](http://www.rotimar.com)

---

## Investigación de Campo

### *Web:*

- [www.menini-nicola.com](http://www.menini-nicola.com)
- [www.lapasionaria.com.uy](http://www.lapasionaria.com.uy)
- [www.dvlgroup.com](http://www.dvlgroup.com)
- [www.sellinweb.com](http://www.sellinweb.com)
- [www.margobaridon.com](http://www.margobaridon.com)
- [www.rotundastore.com](http://www.rotundastore.com)
- [www.savia.com.uy](http://www.savia.com.uy)
- [www.elobservador.com.uy/positano-inauguro-local-punta-carretas-n916082](http://www.elobservador.com.uy/positano-inauguro-local-punta-carretas-n916082)
- [www.ambelir.com](http://www.ambelir.com)
- [www.spy.com.uy](http://www.spy.com.uy)
- [www.everfit.com.uy](http://www.everfit.com.uy)
- [www.pelsa.net](http://www.pelsa.net)

# ANEXOS

- 86 **Apéndice 1.** Fragmento de Informe Aportes para una agenda de mejora. “La competitividad y el desarrollo de Uruguay”.
- 87 **Apéndice 2.** Informe La industria textil uruguaya: en manos de la “zafralidad”.
- 95 **Apéndice 3.** Análisis Sectorial Vestimenta. Deloitte. Febrero, 2016.
- 113 **Apéndice 4.** Informe “La suba del dólar reduce las ventas en varios sectores. Los efectos de la suba del dólar”.
- 114 **Apéndice 5.** Contacto vía mail con Isabel Stoppa, Secretaría de la Cámara Industrial de la Vestimenta.
- 115 **Apéndice 6.** Fragmento de Nota: “El diseño uruguayo busca hacerse un nombre en el mundo”.
- 117 **Apéndice 7.** Fragmento de Nota: “Diseñar la competitividad”.
- 119 **Apéndice 8.** Fragmento de Informe “Caracterización del Sector Textil-Vestimenta y Análisis Prospectivo”.
- 121 **Apéndice 9.** Fragmento de Nota: “Moda uruguaya con Techo por Crisis en Industria Textil”.
- 122 **Apéndice 10.** Nota: “MoWeek creció 25% en facturación”.
- 123 **Apéndice 11.** Fragmento de Nota: “Itaú MoWeek: haciendo camino al andar”.
- 124 **Apéndice 12.** Fragmento de Nota: “Trabajamos para que el consumidor quede feliz”.
- 126 **Apéndice 13.** Fragmento de Informe: “La ventaja competitiva de Inditex-Zara, 1963-2008.”
- 128 **Apéndice 14.** Fragmento de Nomenclatura Común del Mercosur. Capítulo 62.
- 129 **Apéndice 15.** Informe de Competitividad Global 2015-2016. World Economic Forum.
- 130 **Apéndice 16.** Informe Uruguay 2015-2016. World Economic Forum.
- 132 **Apéndice 17.** Análisis Sectorial Hilanderías y Tejedurías. Deloitte. Noviembre, 2015.
- 142 **Apéndice 18.** Fragmento de Nota: “La mitad de la ropa que se vende en el Uruguay es de origen ilegal”.
- 144 **Apéndice 19.** Fragmento de Nota: “Tengo que dar examen todos los días”.
- 146 **Apéndice 20.** Presentación: “Piratería y Contrabando: Cifras y efectos nocivos en el mercado local”. Dra. Virginia Cervieri.
- 148 **Apéndice 21.** ¿Qué impactos tiene el Comercio Informal en la sociedad?
- 150 **Apéndice 22.** Fragmento de Informe: “Una mirada al fenómeno de la informalidad en Uruguay”
- 152 **Apéndice 23.** Nota: “Moda profesional que da trabajo”.
- 153 **Apéndice 24.** Nota: “Vestidos para ganar”.
- 154 **Apéndice 25.** Nota: “Año a año es más difícil confeccionar en Uruguay”.
- 156 **Apéndice 26.** Fragmento de Nota: “Los uruguayos muestran nuevas tendencias de consumo”.
- 158 **Apéndice 27.** Nota: “Radiografía del Consumidor Uruguayo”.
- 161 **Apéndice 28.** Informe: “Confianza del Consumidor”.
- 164-207 **Apéndice 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41.** Entrevistas.
- 210 **Apéndice 42.** Focus Group.

## Apéndice 1. Fragmento de Informe Aportes para una agenda de mejora. “La competitividad y el desarrollo de Uruguay”.



### APORTES PARA UNA AGENDA DE MEJORA “LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO DE URUGUAY”

#### RESUMEN EJECUTIVO

La economía uruguaya lleva una década de crecimiento económico ininterrumpido. Un período de tiempo en el que la estructura productiva se modificó significativamente al impulso del comercio internacional y la apertura. El mercado interno también fue dinámico y respondió a las oportunidades con fuertes incrementos del consumo y la inversión. Sin embargo, desde el año 2012 cuando la economía ingresó en una nueva fase del ciclo económico, salieron a luz un conjunto de problemas que comprometen el nivel alcanzado y que dan una señal clara de las limitantes para repetir lo observado en la última década. El concepto que mejor se adapta a los efectos del diagnóstico de esos problemas es el de pérdida de competitividad.

El Índice de Competitividad Global del *World Economic Forum* mostró que en el año 2012 Uruguay retrocedió 11 lugares ubicándose en el puesto 74 de un ranking de 144 países. De los países relevantes de la región, solamente se obtienen mejores resultados que Argentina, país que viene empeorando en sus resultados. La distancia con Chile es significativa siendo que el país andino ocupa el lugar 33 del ranking. Cabe destacar que Perú y Panamá mejoraron 18 posiciones, Brasil trepó 16 lugares y Colombia subió 5 escalones.

Las condiciones generales deficientes que surgen de los rankings entre naciones, se agravan cuando se agrega que el comparativo de costos de nuestro país con los restantes es desfavorable. Producir en Uruguay tiene en la actualidad la dificultad de pagar sumas superiores a las de otros países por insumos y otros componentes del valor agregado. Por lo tanto hay una sumatoria de elementos que explican las dificultades para colocar la producción de nuestro país en condiciones de libre comercio en forma sostenible.

Todo ello se ve reflejado en un deterioro del Tipo de Cambio Real (TCR) según el índice que elabora el BCU. Según nuestras estimaciones de los niveles de equilibrio, el atraso se ubica por encima del 20%. El desequilibrio que marca el nivel real de esta variable hace temer por el riesgo en que se encuentra la economía, que frente a un impacto externo adverso, debería procesar un ajuste en corto tiempo, impactando negativamente sobre el aparato productivo.

El gasto público es uno de los factores que incide en el deterioro del Tipo de Cambio Real (TCR). En los últimos años ha mostrado una tendencia leve pero sostenidamente creciente, ubicándose en US\$ 15.000 millones en la actualidad. Este aumento y el deterioro de las cuentas públicas tienen múltiples efectos para la economía en su conjunto. En primer lugar,



Por **Marcela González** y **Alejandra Picco**  
Instituto Cuesta Duarte, PIT CNT, Uruguay

## La industria textil uruguaya: en manos de la «zafralidad»



Si en alguna parte las y los trabajadores uruguayos padecen los estragos del modelo neoliberal, es en los sectores textil y del vestido; sectores en los que no sólo los empresarios pagan los salarios más bajos de todo la industria manufacturera del país (en el límite de la línea de pobreza), sino que la calidad del empleo y las condiciones laborales en talleres y fábricas dejan bastante qué desear.



Para comenzar, estos son sectores tomados por la «zafralidad», o sea por formas contractuales informales que no se ajustan a los estándares que la OIT define como «Trabajo Decente», y en muchos casos tampoco cumplen con exigencias mínimas de estabilidad, protección social y seguridad industrial. A lo que se agrega que las empresas exigen una productividad cada vez mayor, hecho que redundan en peores condiciones físicas de trabajo y en jornadas que exceden las 9 horas diarias. Para no hablar de la precariedad en la equidad de género, que se refleja en el hecho de que los salarios y condiciones laborales de las mujeres son peores que las de los hombres, en sectores que, como el textil y la vestimenta, las mujeres constituyen el 85% de la fuerza laboral, en un alto porcentaje jefas de hogar.

Pero no siempre no fue así. Hubo épocas pasadas en que la industria textil y de la vestimenta eran sectores puntales de la economía uruguaya, y sus trabajadores y trabajadoras tenían un nivel de vida más digno que el que tienen ahora. De ahí que este reportaje empiece con una breve mirada histórica.

## La industria textil uruguaya: en manos de la «zafralidad»



### Una historia con altibajos

La industria textil es bastante antigua en Uruguay. Se inició en la primera década del siglo XX, y desde sus comienzos se constituyó en el segundo renglón más importante de la industria nacional, con fuerte incidencia en los mercados interno y externo. La crisis de 1929 la afectó duramente, pero pudo recuperarse y crecer rápidamente, gracias a las políticas proteccionistas y sustitutivas de importaciones del Estado, que concentró en las fábricas textiles una gran masa de mano de obra, fundamentalmente femenina.

En cuanto a la relación Estado-empresarios-trabajadores, un hito tuvo lugar en 1943, con la creación de los Consejos de Salarios, instancia de negociación tripartita que cobijó a toda la industria nacional. A partir de entonces se fortaleció el poder de la Unión Obrero Textil, sindicato que aglutinaba a los trabajadores del sector y que obtuvo importantes incrementos salariales.

Hacia la década de los años 50 el sector textil empezó a decaer, perdió competitividad y participación en el mercado externo. Esto se debió al agotamiento del modelo de





URUGUAY ES UN PAÍS DE PEQUEÑAS EMPRESAS: EL 85% DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA CORRE POR CUENTA DE EMPRESAS DE MENOS DE 5 TRABAJADORES. Y ESO OBIAMENTE VALE TAMBIÉN PARA LOS SECTORES TEXTIL Y DE LA VESTIMENTA.

sustitución de importaciones, pero también a que, a nivel mundial, la industria textil empezó a experimentar un proceso de concentración en países donde se pagaban menores salarios a los trabajadores.

Hacia la segunda mitad de los años 70, en el marco de la dictadura militar (1973-1984), la industria tuvo un repunte, al amparo de políticas de promoción de las exportaciones no tradicionales. Sin embargo, paralelamente se dio una renovación tecnológica que redujo los puestos de trabajo e hizo que los salarios también sufrieran un deterioro importante. Esto produjo la reaparición de formas de trabajo neoartesanal, representadas básicamente por redes de trabajadoras domiciliarias que laboraban al destajo, y de manera informal.

Tras el derrumbe de la dictadura, en 1986, el Congreso Obrero Textil y la Asociación de Industrias Textiles del Uruguay firmaron un convenio, cuyas disposiciones tendieron a darle un marco legal a la desregulación de las relaciones laborales, en un momento de debilidad del movimiento sindical. Tal convenio establecía, sin embargo, ajustes cuatrimestrales según la inflación y estipulaba bonificación por trabajo en horario nocturno. Un elemento novedoso fue la inclusión de cláusulas de estabilidad de los trabajadores ante el desempleo que provocó la modernización tecnológica.

Ya en los años 90, los acuerdos que dieron vida al Mercosur condujeron a que las distintas fases de la cadena textil se desarrollaran en diferentes países. Mientras Brasil y Argentina se concentraron en la industria de la vestimenta, Uruguay se especializó en las primeras fases de la cadena: tops, hilandería y tejeduría, aunque



con alguna producción en vestimenta. Esto marcó un retroceso en materia laboral: cayeron significativamente los salarios reales y se deterioró la cantidad y calidad del empleo. Tanto que en esta década el personal ocupado en la industria textil cayó 78,6%. A pesar de esto, el sector siguió manteniendo una incidencia relativa en la generación de empleo. En el año 2001 fue el segundo demandante de trabajadores a nivel industrial.

Lo otro es que el sector perdió participación en el conjunto de la industria manufacturera, a la vez que ésta perdió valor en la producción global de la economía uruguaya. Según el censo empresarial realizado por el Instituto Nacional de Estadística en 2006, la industria textil apenas representaba el 3,84% de la actividad manufacturera uruguaya, y la industria de la vestimenta el 3.39%.

#### La industria hoy

Hoy la industria textil en Uruguay la conforma una cadena de empresas que funcionan de manera relativamente independiente, sin mucha integración entre ellas. El primer eslabón es la industria lanera, en la que Uruguay, junto con Australia, es uno de los principales productores del mundo. Sólo que la participación de textiles de lana en el consumo mundial ha decaído en los últimos

tiempos, al igual que los textiles de algodón, en beneficio del incremento de textiles de fibra sintética.

El segundo eslabón de la cadena es la industria de la vestimenta, que se clasifica en dos grandes grupos: la vestimenta como necesidad esencial, y como bien de lujo. La producción de prendas de vestir esenciales se concentra en países donde la mano de obra es más barata, como los países asiáticos, donde la competencia es básicamente por precios. Mientras que la vestimenta de lujo la hacen países de mayor desarrollo: Estados Unidos y países europeos, donde la competencia se da en diseño, moda y la diferenciación de productos. Aunque es pertinente señalar que, por lo general, las compañías que manejan las grandes marcas tercerizan parte de su producción en países donde la mano de obra es barata.

Por otra parte, Uruguay es un país de pequeñas empresas: el 85% de la actividad económica corre por cuenta de empresas de menos de 5 trabajadores. Y eso obviamente vale también para los sectores textil y de la vestimenta. Éste último, en un 80%, lo conforman pequeñas empresas. De las 1.300 empresas registradas, 1.037 emplean de uno a 4 trabajadores; 193 emplean de 5 a 19 trabajadores; 60 de 20 a 99 y sólo 10



emplean más de 100 trabajadores. En el sector textil el promedio de empresas pequeñas es menor: ronda el 65%. De las 496 empresas que lo conforman, 326 emplean entre uno y 4 trabajadores, y apenas 13 tienen más de 100.

En cuanto al empleo, en 2005 la industria uruguaya en su conjunto generaba 102.414 puestos de trabajo directos, de los cuales el 7,57% pertenecía a la industria textil y el 6,6% al de la vestimenta. Pero en los últimos años estos porcentajes disminuyeron en más de la mitad. Hoy ambos sectores apenas aportan, respectivamente, el 2,14% y 2,57% del empleo industrial.

Una característica importante en el ítem empleo, es que en el sector de la vestimenta el 85% de la mano de obra es femenina; mujeres que en un alto porcentaje son jefas de hogar, y de nacionalidad uruguaya, porque en este país la inmigración de extranjeros no es acentuada. Y una característica del sector textil, es que en los últimos tiempos no ha tenido recambio generacional, ya que a medida que las y los trabajadores se jubilan, las empresas no enganchan nuevos, contraviniendo la práctica de renovar el personal cada tres años, como había sido habitual en la época de auge del sector. Esto ha determinado que actualmente el promedio de edad de los empleados en las fábricas sea elevado: ronda los 45 a 50 años. Este desbalance ha empezado a cambiar, sobre todo en fábricas en las que los sindicatos tienen incidencia, donde se registra un incremento en el ingreso de mujeres jóvenes, inicialmente como aprendices. Claro que también las empresas sacan partido de estas aprendices, por su inexperiencia laboral y escasa identidad de clase, y por su desafiación sindical.



### Los estragos de la «zafralidad»

Históricamente, la necesidad de tercerizar una parte de la producción respondió a la urgencia de atender los cuellos de botella en el sistema productivo. Pero en los últimos años esta modalidad se volvió permanente, y se ha convertido en un componente funcional al sistema; una forma de elevar la competitividad de las empresas exportadoras. Aunque también se da en empresas que comercian en el mercado interno.

Es, por ejemplo, lo que sucede con los y las aprendices. Según los convenios firmados en el marco de los Consejos de Salarios, los empresarios pueden contratar al trabajador «a prueba», o sea como aprendiz durante 6 meses, con renovación a 6 meses más, antes de ser integrado a la nómina de planta. Sin embargo, no hay muchos controles al respecto y es frecuente que a un trabajador no lo enganchen de planta sino que lo mantengan como aprendiz, con contratos sucesivos por períodos cortos de tiempo, lo que hace que no tenga estabilidad. Además, los aprendices se catalogan en una categoría especial, con salarios menores.

Esta «zafralidad», o informalidad laboral, que se da principalmente en el sector de la vestimenta, también se alimenta de la atomización de la producción en las llamadas empresas unipersonales, y en los façon. En

ambas modalidades las grandes empresas no contratan directamente al personal, lo que les permite incumplir con todos los requisitos formales de la Seguridad Social.

Por empresas unipersonales se entienden aquellas de trabajadoras que tienen un pequeño taller en el que realizan producción para otras empresas, pero que se deben registrar como una empresa, así sea de una sola persona. Por consiguiente tienen que pagar de su bolsillo los aportes a la seguridad social, los cuales regularmente se hacen sobre montos ficticios. Estas empresas unipersonales son realmente fachadas que esconden relaciones laborales precarias.

La otra modalidad, que data desde los años 90, son los llamados façon, o trabajo a domicilio. Son pequeños talleres, o grupos de trabajadoras independientes, que realizan trabajos por encargo para grandes empresas, las cuales les suministran la materia prima y les pagan por pieza producida.

Todas estas formas tercerizadas de empleo, esta «zafralidad», tiene efectos nocivos en contra de los trabajadores, sobre todo en el tema de la Seguridad Social. Es muy común la evasión de aportes y el no registro de trabajadores en el sistema de la seguridad social. A diferencia de las prerrogativas que sí tienen las y los trabajadores de la economía formal, quienes sí están inscritos en el Banco



EN LOS ÚLTIMOS 15 AÑOS LOS SALARIOS EN EL SECTOR TEXTIL, Y SOBRE TODO EN EL DE LA VESTIMENTA, PERDIERON MUCHO DE SU PODER REAL. PARA COMPROBARLO BASTA COMPARAR ESTOS SALARIOS CON EL SALARIO MÍNIMO NACIONAL, QUE ASCIENDE A 4.441 PESOS URUGUAYOS POR MES (180 DÓLARES).

de Previsión Social (BPS), lo que les asegura el derecho a la salud mientras están activos, y el derecho a su pensión en el momento de jubilarse. El aporte mensual para este seguro lo hace tanto el trabajador como los empleadores, y se establece porcentualmente con base en el salario.

Se calcula que el número de trabajadores no inscritos al BPS ronda el 33% del total de ocupados, siendo notoriamente más alto en sectores como la construcción y el servicio doméstico. El sector de la vestimenta, por ser de pequeñas empresas, es más propenso a la evasión y al no registro, más que el sector textil. Un método al que comúnmente apelan las empresas, es el de no incluir en la planilla laboral a todos los trabajadores sino a un determinado número de ellos, aprovechando que hay pocos controles por parte de las autoridades laborales, y que los trabajadores son temerosos de denunciar para no perder su empleo, o para no involucra en juicios laborales que normalmente duran mucho tiempo.

En las empresas más chicas, con menor número de trabajadores (y particularmente si están instaladas en el interior del país, donde prácticamente no se efectúan controles), es más común el no registro. Éste se detecta por denuncias expresas, o porque resulta muy llamativa la diferencia entre lo que factura la empresa y el número de trabajadores que tiene registrados.

En las empresas grandes lo común es el sub-registro, es decir, la inscripción del trabajador en el Banco de Previsión por un salario menor al que efectivamente perciben, y por tanto los aportes se hacen por este menor salario. De esta manera, tanto la empresa como el trabajador están evadiendo aportes al sistema, en muchos casos de

común acuerdo. El problema para el trabajador, obviamente, se presenta al momento de jubilarse, porque debido al sub-registro no generó beneficios suficientes. Aunque, a decir verdad, tanto en el sector textil como en el de la vestimenta esto no tiene mayor efecto, ya que los salarios son de por sí muy bajos, los más bajos de todo el sector privado uruguayo, cercanos al salario mínimo nacional.

### Salarios y condiciones laborales

En los últimos 15 años los salarios en el sector textil, y sobre todo en el de la vestimenta, perdieron mucho de su poder real. Para comprobarlo basta comparar estos salarios con el Salario Mínimo Nacional, que asciende

a 4.441 pesos uruguayos por mes (180 dólares). Teóricamente, en la industria de la vestimenta el salario mensual está en \$5.214 la categoría más alta, por 48 horas laboradas a la semana. Sin embargo, esto en la práctica no se cumple en la mayoría de las empresas, donde lo común son jornadas de 9 horas, con promedios salariales que están alrededor de los \$5.000 nominales; lo que ubica a los trabajadores del sector por debajo de la línea de pobreza. Los últimos datos del INE (abril de 2009) indican que la canasta de pobreza *per capita* para Montevideo es de \$ 5.672, y para el resto del país es de \$3.550.

Claro que estamos hablando de salarios en términos nominales, o sea antes de descuentos, que no son pocos. Estos

LA LUCHA POR LOS DERECHOS SINDICALES EN URUGUAY HA TENIDO DESDE SUS INICIOS, UNA ACTIVA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES.





### Condiciones laborales precarias

«La situación no sería tan grave si las condiciones fueran mejores», dice Graciela López, trabajadora de la vestimenta, en alusión a uno de los problemas que mayor impacto tienen en este sector: las precarias condiciones laborales. El problema se centra en que las empresas exigen una productividad cada vez mayor, lo que redundará en peores condiciones en los talleres y las fábricas, y en salarios cada vez más bajos.

En la mayoría de las fábricas la jornada laboral diaria es de 9 horas y media, con media hora de descanso remunerada. Sin embargo, las exigencias de producción que imponen las empresas, y el bajo nivel salarial, hacen que las trabajadoras del sector realicen varias horas extras diarias. «Por eso cada vez somos más las que padecemos tendinitis», cuenta Graciela. Al respecto, el Banco de Previsión Social (BPS) informa que las causas más frecuentes de certificación médica, aparte de la tendinitis, son las patologías de columna, artrosis, hernias de disco, tenosivitis, entre otras. Pero como estos datos corresponden a las y los trabajadores inscritos en el sistema, amparados con seguridad social, es

ES UN HECHO QUE EL ASUNTO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA VESTIMENTA ES BASTANTE PROBLEMÁTICO, EN PERJUICIO DE LAS MUJERES, PESE A QUE ÉSTAS CONSTITUYEN EL GRUESO DE LA PLANTA LABORAL. LA INMENSA MAYORÍA DE LOS CARGOS DE MANDO MEDIO DE LAS FÁBRICAS DE CONFECCIÓN DE VESTIMENTA, LOS OCUPAN HOMBRES, MIENTRAS QUE LAS ENCARGADAS DE LA PRODUCCIÓN SON MAYORMENTE MUJERES.

presumible que el problema sea mayor si se cuentan también los informales, o sea los que no están registrados en el sistema ni amparados por la seguridad social.

Por su parte Carina Zeballos, otra trabajadora del sector de la vestimenta, se quejó de que las sillas de labor son incómodas y la luz en el interior de la fábrica no es la adecuada. Además, dice, tuvieron que incluir en el convenio con la empresa una cláusula que les permitiera ir al baño sin recibir sanciones por ello. De hecho, es usual que en las fábricas sólo se admitan 10 minutos para ir al baño, y se sancione a aquellas trabajadoras que exceden ese tiempo. Esto condujo a que en el último convenio tripartito se incluyera una cláusula que establece, como beneficio permanente, la utilización libre y sin limitaciones de los baños, y la no aplicación de sanciones por ello. Es una normativa general que, sin embargo, no se respeta en todas las fábricas.

descuentos rondan entre 19 y el 21 por ciento. De tal suerte que el salario líquido de las y los trabajadores ronda los 144 dólares mensuales. Es de anotar que recientemente el Ministerio de Trabajo otorgó aumentos especiales para los sectores de salarios más deprimidos, y el sector de la vestimenta está entre ellos.

Por otra parte, en estos 15 años los trabajadores y trabajadoras también perdieron logros que habían obtenido previamente, y que tienen que ver con rebajas en pagos por días feriados, dotación de ropa de trabajo, pagos especiales por antigüedad y nocturnidad, beneficios especiales a fin de año, etc.

Cabe señalar que la reconocatoria de los Consejos de Salarios, realizada en 2005 a partir de la llegada al gobierno del Frente Amplio-Encuentro Progresista, llevó a la discusión de los temas laborales del país, pero ésta se centró básicamente en los salarios, y no tanto en las condiciones de trabajo. No incluyó a los trabajadores que están por fuera de las planillas (trabajo precario), que en Uruguay alcanzan en promedio un poco más del 30% de los ocupados. De la misma manera en el Parlamento se está discutiendo –sin llegarse a acuerdos aún– una nueva ley de libertades sindicales, que asegure facilidad para formar e integrar sindicatos y el derecho de huelga, entre otros.

EN ESTOS 15 AÑOS LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS TAMBIÉN PERDIERON LOGROS QUE HABÍAN OBTENIDO PREVIAMENTE, Y QUE TIENEN QUE VER CON REBAJAS EN PAGOS POR DÍAS FERIADOS, DOTACIÓN DE ROPA DE TRABAJO, PAGOS ESPECIALES POR ANTIGÜEDAD Y NOCTURNIDAD, BENEFICIOS ESPECIALES A FIN DE AÑO, ETC.





## Trabajo Decente para el desarrollo

Carina Zeballos también habla de sus preocupaciones en materia de tiempo de descanso. «Estamos intentado lograr que por cada dos horas extras de trabajo adicional que hagamos, nos den media hora de descanso, pero todavía no lo hemos logrado», dice, y destaca como un a conquista el hecho de que en invierno, al menos en la fábrica donde ella trabaja, les den diez minutos para tomar un té.

Otra situación que, según las y los trabajadores consultados, atenta contra la salud laboral, es la ventilación en los lugares de labor. «Cuando está haciendo mucho calor, en algunas fábricas pasan con un balde de agua para que las trabajadoras se remojen. Eso en mi fábrica, por suerte, no pasa, pero sí tenemos problemas con el aire que se pone denso después de tantas horas de trabajo», dice Carina.

De ahí que los reclamos en torno al tema de la seguridad ocupacional hayan aumentado. El movimiento sindical, en desarrollo de los convenios tripartitos, viene exigiendo más controles y acciones en ese sentido, como que se dicten cursos específicos de seguridad industrial y se nombren «delegados de fábrica», encargados de controlar las condiciones de trabajo dentro de la misma, generalizado a todo el sector, por lo que el

trabajo insalubre e inseguro no se ha podido erradicar, ni tampoco las extensas jornadas de trabajo.

Es, por ejemplo, el caso de la empresa Atiley S.A, que en su reglamento interno, y en el contrato de trabajo, incluye cláusulas de este tenor: «... en su calidad de trabajador acepta someterse a cualquier horario que fije la empresa»; «... para trabajar en forma continua o discontinua, según que una u otra solución convenga a los intereses de la firma»; «la empresa podrá cambiar de una a otra forma de trabajo tantas veces como considere conveniente o necesario»; «asimismo, será totalmente facultativo del empleador establecer un sistema de descanso semanal o dominical, o uno de descanso rotativo, así como cambiar de uno a otro sistema de descanso tantas veces como lo considere conveniente o necesario...» .

### Equidad de género: mucho qué desear

Es un hecho que el asunto de la equidad de género en el sector textil y de la vestimenta es bastante problemático, en perjuicio de las mujeres, pese a que éstas constituyen el grueso de la planta laboral. La inmensa mayoría de los cargos de mando medio de las

fábricas de confección de vestimenta, los ocupan hombres, mientras que las encargadas de la producción son mayormente mujeres.

Como consecuencia del trabajo realizado en los Consejos de Salario por parte del Departamento de Género y Equidad de la Central Nacional Única de Trabajadores Uruguaya, se han logrado varios los convenios colectivos que establecen cláusulas de género. Aunque la mayoría de éstas son de carácter demasiado general, o se establecen con duración limitada, como días pagos cuando la trabajadora deba hacerse exámenes ginecológicos y deba atender la lactancia materna, pero únicamente por el período de duración del convenio.

Es entonces usual que se presenten situaciones como las que relató un delegado sindical del sector de la vestimenta: «En una empresa regionalmente conocida, una mujer se vio impelida a firmar un contrato de trabajo que dice: te contrato, pero declarando que no estás en estado de gravidez, y si quedás embarazada, quedás desempleada, y eso lo escriben con absoluta impunidad».

Otro ejemplo lo tenemos en la empresa Hering-Cuital, que en el contrato de trabajo incluye esta cláusula: «... en caso de ser empleado de sexo femenino, declara no estar en estado de gravidez... queda expresamente convenido que en caso de enfermedad común o profesional, accidente de trabajo o embarazo, el contrato podrá ser extinguido unilateralmente...».

Así las cosas, una pregunta que resulta pertinente hacer, es: si estas cláusulas existen en contratos o reglamentos internos de empresas formalmente constituidas y vigiladas por el gobierno, ¿qué se puede esperar entonces en el caso de las y los trabajadores que se ven obligados a soportar, por pura y simple necesidad, las condiciones de trabajo en talleres clandestinos?



EN LA MAYORÍA DE LAS FÁBRICAS LA JORNADA LABORAL DIARIA ES DE 9 HORAS Y MEDIA, CON MEDIA HORA DE DESCANSO REMUNERADA. SIN EMBARGO, LAS EXIGENCIAS DE PRODUCCIÓN QUE IMPONEN LAS EMPRESAS, Y EL BAJO NIVEL SALARIAL, HACEN QUE LAS TRABAJADORAS Y TRABAJADORES DEL SECTOR REALICEN VARIAS HORAS EXTRAS DIARIAS.



Serie Reportajes:

## Trabajo Decente en América Latina

### La industria textil uruguaya: en manos de la «zafralidad»



Foto: La Prensa Gráfica

Por **Marcela González** y **Alejandra Picco**  
Instituto Cuesta Duarte, PIT CNT, Uruguay



Edición periódica:

**Ricardo Aricapa**

Escuela Nacional Sindical - ENS, Colombia

Coordinación y producción:

**Rocio Campana**

PLADES - Programa Laboral de Desarrollo, Perú  
chiocampana@plades.org.pe

Diseño:

**Alberto Vales R.**

albertovales@yahoo.com.ar

Mayo 2009



Miembros de Global Network Latin America



Argentina  
www.foco.org.ar



Bolivia  
www.cenac-bolivia.org



Brasil  
www.observatoriosocial.org.br



Colombia  
www.ens.org.co



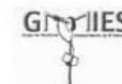
Chile  
www.cendachile.org



Chile  
mujertrabajo@gmail.com



Ecuador  
www.serpaj.org.ec



El Salvador  
www.gmies.org.sv



México  
www.cilas.org



Perú  
www.plades.org.pe



Perú  
iesiperu@terra.com.pe



Uruguay  
www.cuestaduarte.org.uy

Con el apoyo de



Työväen Sivistysliitto TSL



Centro de Solidaridad Sindical de Finlandia



Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



Unión Europea

Coordinador Regional Global Network Latin America  
Juan Carlos Vargas  
jcvargas@plades.org.pe  
PLADES Programa Laboral de Desarrollo  
Av. General Córdova 1198 Jesús María, Lima 11 P.O.  
Box 14-0362 - Lima 100 Perú  
Teléfonos: (+51-1) 470 0954 - 265 9232  
Fax: (+51-1) 471 5642



Deloitte S.C.  
Juncal 1385, Piso 11  
Montevideo, 11.000  
Uruguay

Tel: + 598 2916 0756  
Fax: + 598 2916 3317  
www.deloitte.com/uy



## Análisis sectorial Vestimenta

Febrero 2016

### Comercialización de vestimenta

#### ▲ Ventas en el mercado interno

Las ventas de vestimenta en plaza subieron más de 4% en 2015. Las importaciones de indumentaria disminuyeron 5% en 2015, por primera vez desde 2003.

#### ▼ Principales precios

Los precios de la indumentaria mantuvieron una firme tendencia bajista en términos reales y medidos en dólares acumularon una baja de más de 10% en 2015.

#### ◆ Endeudamiento Bancario

La deuda del sector con la banca local se ubicó en US\$ 115 millones en diciembre de 2015, un nivel muy alto en términos históricos.

#### ▼ Perspectivas

Las ventas de indumentaria caerían este año en el marco de un muy pobre dinamismo del consumo privado.

### Fabricación de vestimenta

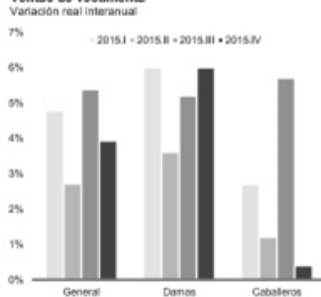
#### ◆ Principales variables

La industria de la vestimenta volvió a contraerse significativamente en 2015, afectada por el deterioro de la competitividad con Brasil y las restricciones de acceso al mercado argentino. Pese a la caída de la facturación, la reducción de los costos salariales y de otros costos internos medidos en dólares habría permitido una mejora de los márgenes de la industria.

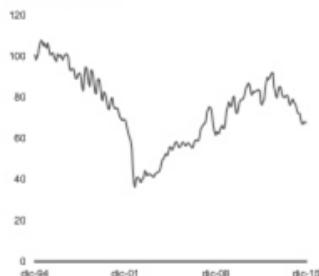
Índice de Volumen Físico (IVF)



Ventas de vestimenta



Precio de la vestimenta en dólares



Próxima actualización: Agosto 2016

Los contenidos de este informe han sido preparados utilizando fuentes y modelos de análisis que consideramos confiables en las actuales circunstancias. No obstante, nuestra firma no asume responsabilidad alguna por las decisiones que se puedan tomar en base a los mismos, ni siquiera ante la eventualidad de un error de transcripción de información estadística divulgada por terceras partes. Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita de Deloitte S.C.

## Comercialización de vestimenta

### Ventas en el mercado interno

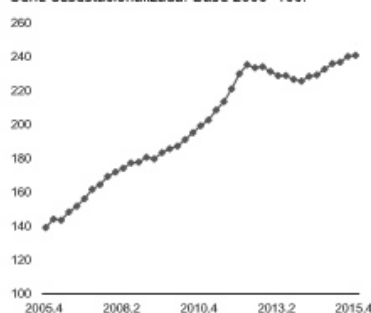


Las ventas de vestimenta en plaza subieron más de 4% en 2015

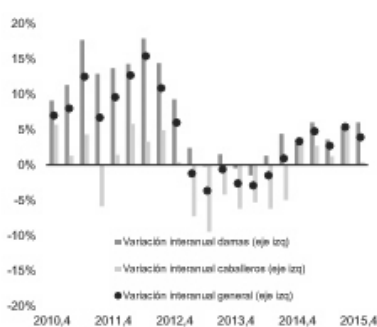
De acuerdo a la encuesta de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios (CNCS), luego de acusar una caída en 2013 y mantenerse estables en 2014, las ventas de indumentaria en Montevideo repuntaron en 2015. Concretamente, las mismas exhibieron una suba de 4,2%, impulsadas tanto por el incremento de las colocaciones de vestimenta femenina (de 5%) como por el aumento de las ventas de indumentaria masculina (de 3%).

El crecimiento de las ventas se dio pese a que la economía uruguaya mostró un fuerte freno el año pasado y a que el mercado de trabajo sufrió un claro deterioro. En tanto, el salario real continuó aumentando, aunque a tasas más moderadas que en años anteriores. En ese marco, el encarecimiento relativo de Argentina (en un marco de fuerte atraso cambiario en el país vecino) y el significativo descenso de las compras por internet al exterior (de 9% en 2015 según datos de prensa) habrían contribuido al incremento de las ventas el año pasado.

Ventas de vestimenta en Montevideo según CNCS  
Serie desestacionalizada. Base 2006=100.



Ventas de vestimenta en Montevideo según CNCS



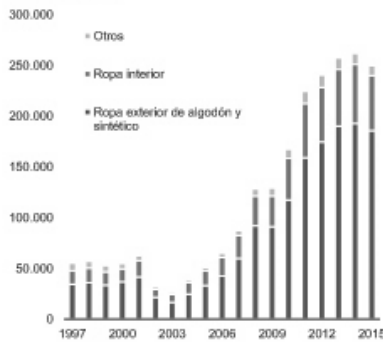
Las importaciones de indumentaria disminuyeron 5% en 2015, por primera vez desde 2003

Pese al aumento de las ventas, las importaciones de vestimenta acusaron una caída de 5% en 2015, revirtiendo así la tendencia alcista evidenciada desde 2003. En concreto, las importaciones de indumentaria se ubicaron en US\$ 250 millones el año pasado, un valor que de todos modos es muy elevado en la comparación histórica.

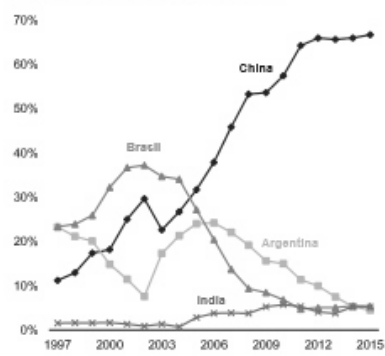
A nivel de productos, las caídas fueron generalizadas. En efecto, las compras al exterior de ropa exterior de algodón y fibra sintética y de ropa interior (que sumadas representan el 96% de las importaciones totales) acusaron caídas de 4% y 7% respectivamente, ubicándose en US\$ 186 millones y US\$ 54 millones en cada caso. En tanto, las importaciones de prendas y accesorios de cuero y pieles, ropa exterior de lana y accesorio de lana, algodón y sintéticos exhibieron bajas de 16%, 7% y 3% respectivamente.



**Importaciones de vestimenta**  
En miles de US\$



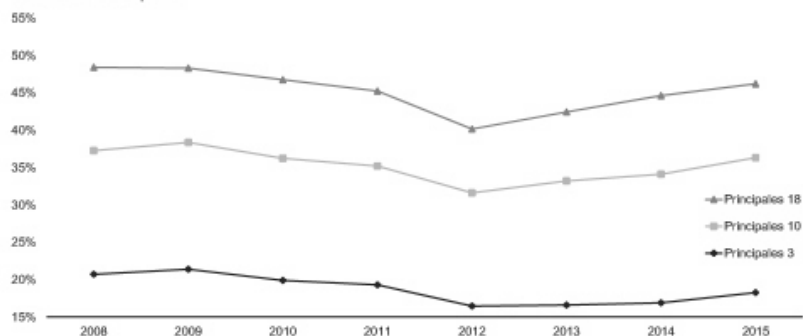
**Importaciones según origen (en %)**



En lo que respecta al origen de las importaciones, también se observaron disminuciones en todos los casos. Concretamente, las importaciones provenientes de China cayeron 4% en 2015, pese a lo cual el país asiático continuó posicionándose como el principal país de origen, representando el 67% de las importaciones totales. Por su parte, las importaciones desde Brasil, India y Argentina que representan en cada caso un 5% del total, registraron una disminución de 6% en los primeros dos casos y de 19% en el último caso.

A nivel de empresas, en 2015 se observó cierto aumento de los niveles de concentración de las importaciones. Por ejemplo, las tres principales empresas importadoras incrementaron su participación en el mercado, alcanzando el 18% de las importaciones totales en 2015. En particular, de acuerdo a los datos extraídos de Urunet, las compras de Chic Parisien (principal empresa importadora del sector desde hace ocho años) subieron un 8% el año pasado respecto a 2014, totalizando US\$ 20 millones y subiendo así su participación de un 7% a un 8% del mercado. Por su parte, Zara continuó ocupando el segundo puesto en el ranking, representando el 5% de las compras totales y alcanzando los US\$ 12 millones (guarismo 2% superior al de 2014). En tanto, Indutop (Daniel Cassin) se mantuvo en el tercer lugar del ranking (con un monto importado levemente inferior al de Zara), a pesar de haber bajado sus importaciones en un 2%. De todas formas, las 18 principales empresas importadoras mantienen una participación inferior al 50% (ver ranking en página 12).

**Share acumulado por las principales empresas importadores**  
Como % del total importado

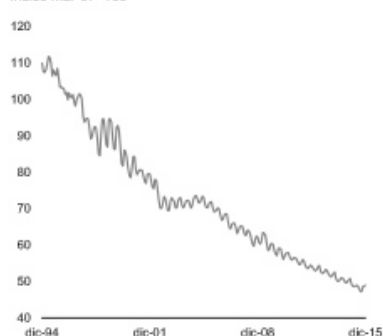


## Principales precios

Los precios de la indumentaria mantuvieron una firme tendencia bajista en términos reales y medidos en dólares acumularon una baja de más de 10% en 2015

El precio medio de la vestimenta en términos reales acumuló una caída de 4% en el promedio de 2015, continuando con la firme tendencia descendente de las últimas décadas y ubicándose en niveles históricamente muy bajos (ver gráfico).

**Precio de la vestimenta en términos reales**  
Índice mar-97=100



**Precio de la vestimenta en dólares**  
Índice mar-97=100



En tanto y en un contexto de sostenida depreciación de la moneda nacional, el precio de la vestimenta medido en dólares disminuyó en promedio más de 10% el año pasado. Como comentamos en informes previos, esta evolución bajista de los valores de venta se asocia al descenso sostenido de los precios de la vestimenta importada (sobre todo desde China e India, dos de los principales orígenes de la indumentaria comercializada en plaza).

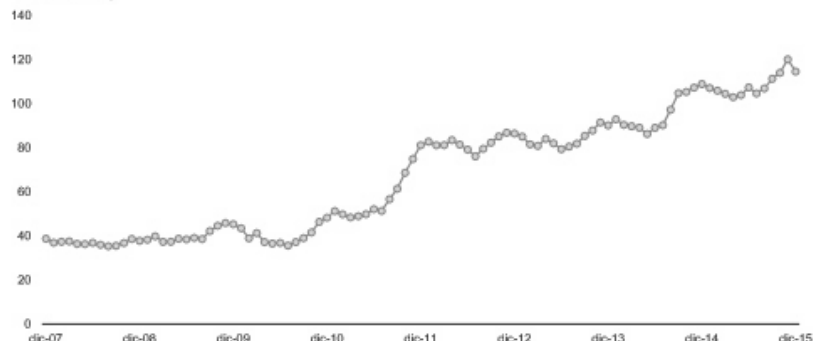
## Endeudamiento bancario

La deuda del sector con la banca local se ubicó en US\$ 115 millones en diciembre de 2015, un nivel muy alto en términos históricos

Según los datos divulgados por el BCU, el stock de créditos concedidos al sector de comercialización de vestimenta (que incluye productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero) aumentó en 2015. En concreto, el stock de deuda del sector con la banca local se ubicó en el orden de los US\$ 115 millones en diciembre del año pasado, pautando una suba de 5% respecto a igual mes de 2014 y ubicándose en niveles muy elevados desde una perspectiva histórica (ver gráfico).

En tanto, la morosidad de los créditos del sector continuó ubicándose en torno al 1% del total de los créditos.

**Endeudamiento bancario**  
Millones de US\$



## Perspectivas

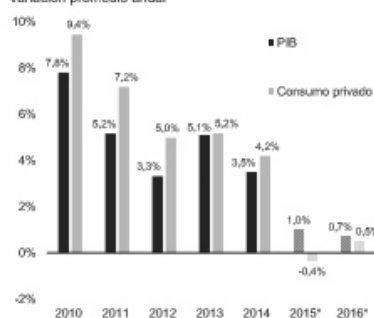
Las ventas de indumentaria caerían este año en un marco de muy pobre dinamismo del consumo privado

En un marco de menor crecimiento en algunas de las principales economías emergentes (en particular, de China), de severa recesión en Brasil, de disminución de los precios de los commodities y de fuerte y generalizada suba del dólar en el mundo, no podemos prever un impulso a la actividad en Uruguay desde el frente externo. Adicionalmente, a nivel doméstico persisten importantes desequilibrios: inflación cercana al 10%, bajos niveles de competitividad y un déficit fiscal y de cuenta corriente elevados. En ese contexto, aguardamos que la economía uruguaya muestre un magro desempeño este año. De hecho, nuestras proyecciones apuntan a un crecimiento de la actividad de apenas 0,7% en 2016.

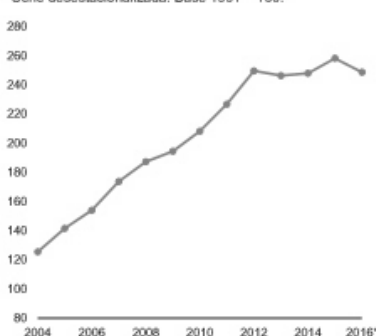
En ese marco, aguardamos un deterioro adicional del mercado de trabajo y un aumento del salario real levemente inferior al visto el año pasado (en torno a 1,3% promedio anual). De esta forma, el consumo privado también tendría un muy leve crecimiento, evolucionando incluso por debajo del PIB (subiría solo 0,5%).

Tomando en cuenta este escenario macroeconómico, esperamos que las ventas de vestimenta muestren una retracción este año, del orden del 4% frente a 2015. De todas maneras, es importante señalar que las mismas continuarían ubicándose en niveles muy elevados desde una mirada de largo plazo.

**Crecimiento del PIB y del consumo**  
Variación promedio anual



**Ventas de vestimenta en Montevideo según CNCS**  
Serie desestacionalizada. Base 1991 = 100.



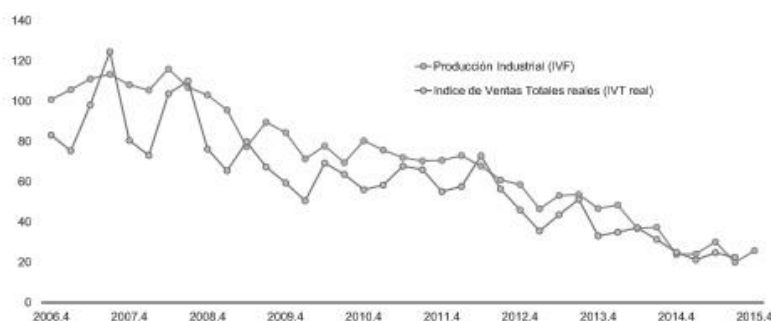
## Fabricación de vestimenta

### Principales Variables

La industria de la vestimenta volvió a contraerse significativamente en 2015, afectada por el deterioro de la competitividad con Brasil y las restricciones de acceso al mercado argentino.

Tal como ha venido sucediendo en los últimos años, la producción de la industria de la vestimenta se contrajo significativamente en 2015. En efecto, la actividad de dicha industria, medida a través del Índice de Volumen Físico (IVF) que publica el INE, sufrió una baja de 30% en 2015, ubicándose en niveles históricamente bajos. En la misma línea, el Índice de Horas Trabajadas (IHT) acusó una disminución de 37%.

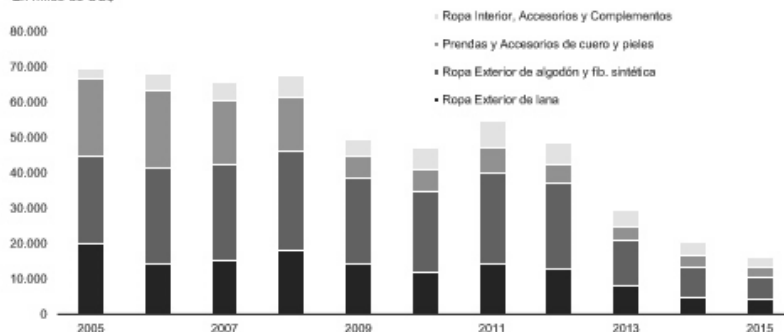
**Indicadores de actividad**  
Series desestacionalizadas - Índices base 2006=100



La menor actividad se dio en un marco de contracción de las ventas. En efecto, el Índice de Ventas Totales, también divulgado por el INE, dio cuenta de una disminución de las ventas reales totales de la industria de más de 30% interanual en enero-setiembre, debido tanto a una disminución de las ventas en plaza como de las exportaciones.

Por su parte, medidas en dólares las exportaciones de la industria de la vestimenta se situaron en el orden de los US\$ 16 millones el año pasado, pautando una caída de 21% respecto a 2014. A nivel de productos, las bajas fueron generalizadas. En concreto, las exportaciones de ropa exterior de algodón y fibra sintética y de ropa exterior de lana (que sumadas representan el 65% de las exportaciones totales de la industria) disminuyeron 25% y 17% respectivamente. En tanto, en lo que respecta a los principales destinos de exportación, Argentina y Brasil continúan posicionándose como los principales compradores de la industria, a pesar de haber disminuido sus compras en 2015 un 17% y un 26% en cada caso.

**Exportaciones de vestimenta**  
En miles de US\$

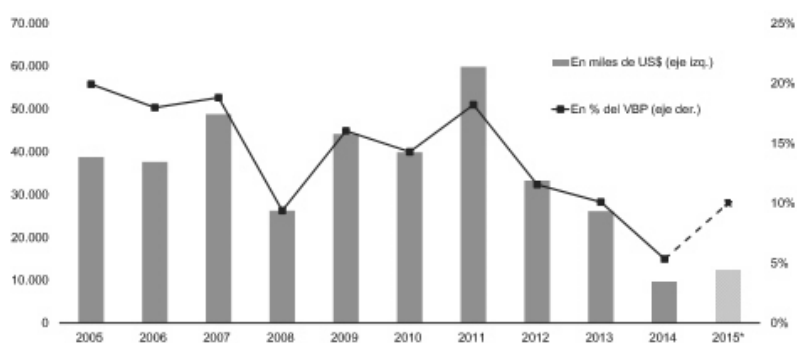


En tanto, el precio promedio al productor de prendas de vestir (medido en dólares) no presentó variaciones significativas frente a 2014, al tiempo que a nivel del principal insumo (hilados y tejidos), los precios en dólares también permanecieron relativamente estables. En cambio, los salarios del sector medidos en dólares disminuyeron 8% en 2015.

**Pese a la caída de la facturación, la reducción de los costos salariales y de otros costos internos medidos en dólares habría permitido una mejora de los márgenes de la industria**

En ese escenario, si bien la facturación de la industria (medida en dólares) se habría retraído significativamente el año pasado (32%), el resultado operativo del consolidado del sector habría registrado una suba (ver gráfico). Esta mejora de los márgenes de la industria habría sido posible debido sobre todo a la reducción de los costos laborales, aunque la caída de otros costos internos medidos en dólares (como combustibles, electricidad y agua entre otros) también habría contribuido a ese incremento.

**Resultado operativo**



Finalmente, tal como hemos comentado en secciones anteriores, en un marco de desaceleración de la economía uruguaya y considerando además la difícil situación que atraviesan los países vecinos (principales destinos de las exportaciones) y los reducidos niveles de competitividad frente a ellos, no aguardamos que la actividad de la industria productora de vestimenta se recupere este año.

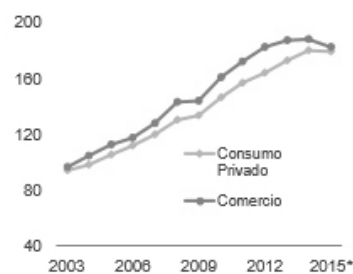
## Principales Indicadores

### Principales indicadores Índices base 2002=100

Años	Índices de Actividad		Ventas en Montevideo	Determinantes	
	Consumo Privado	Comercio	Vestimenta	Tasa de Empleo	Salario Real
2002	100,0	100,0	100,0	49,3	100,0
2003	94,0	96,2	104,6	48,6	87,6
2004	98,2	104,6	115,6	51,1	87,5
2005	104,9	112,2	130,4	51,6	91,5
2006	111,7	117,4	141,9	54,1	95,5
2007	119,6	127,6	160,0	56,7	100,1
2008	130,4	142,7	172,5	57,7	103,5
2009	133,4	144,1	179,1	58,5	111,1
2010	146,0	160,8	191,8	59,0	114,8
2011	156,5	172,1	208,9	60,1	119,4
2012	164,3	182,6	229,9	59,9	124,5
2013	172,8	187,3	226,9	59,4	128,2
2014	180,0	188,4	228,3	60,4	132,5
2015*	179,4	182,5	238,0	59,0	134,7
<b>Variaciones</b>					
<b>Anuales</b>					
2012/2011	5%	6%	10%	--	4%
2013/2012	5%	3%	-1%	--	3%
2014/2013	4%	1%	1%	--	3%
2015*/2014	0%	-3%	4%	--	2%

\* Los datos de consumo privado y comercio son estimados.

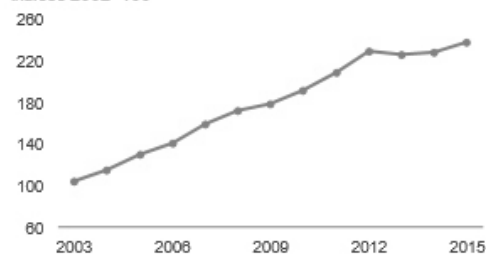
#### Actividad Índices 2002=100



#### Determinantes del consumo Índice 2002=100



#### Ventas de vestimenta Índices 2002=100

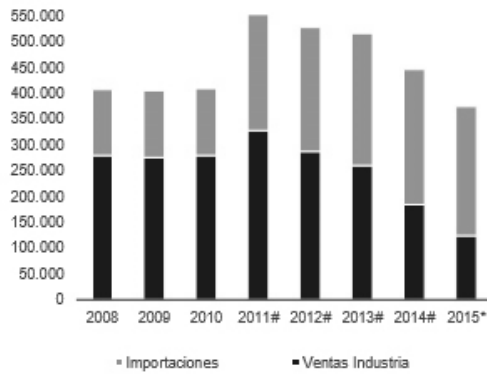


## Estructura del mercado

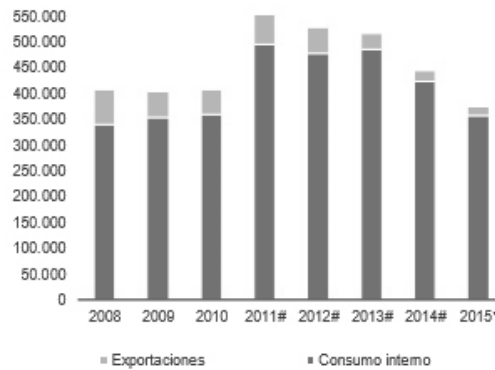
Estructura del Mercado de la Vestimenta						Grado de Apertura	
Miles de US\$						Import./ Consumo Interno	Export./ Ventas Industria
Años	Ventas Industria local	Importaciones	Oferta Total	Exportaciones (1)	Consumo Aparente (2)		
2005	194.574	50.858	245.432	70.415	175.017	29%	36%
2006	209.331	64.993	274.325	69.966	204.359	32%	33%
2007	259.360	87.272	346.632	68.489	278.142	31%	26%
2008	279.891	128.341	408.232	68.758	339.474	38%	25%
2009	275.731	129.044	404.774	51.141	353.633	36%	19%
2010	279.416	129.044	408.459	49.112	359.347	36%	18%
2011#	328.596	224.399	552.995	56.890	496.105	45%	17%
2012#	288.114	240.403	528.517	50.459	478.058	50%	18%
2013#	259.233	257.327	516.560	30.651	485.909	53%	12%
2014#	184.271	261.631	445.902	21.652	424.250	62%	12%
2015*	124.729	249.729	374.458	17.162	357.295	70%	14%
Variaciones							
2014# / 2013#	-29%	2%	-14%	-29%	-13%	--	--
2015* / 2014#	-32%	-5%	-16%	-21%	-16%	--	--

(1) Difieren de las exportaciones de las páginas siguientes porque incluyen, además de los valores FOB, la devolución de impuestos a la exportación.  
 (2) Incluye ventas en plaza y variaciones de stocks. No incluye contrabando ni consumo de productos elaborados por empresas no registradas como contribuyentes.  
 # Estimaciones propias.

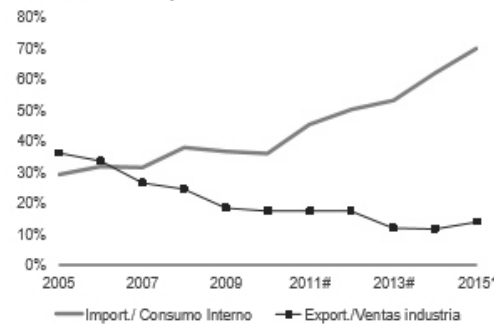
Vestimenta - Oferta Total  
Miles US\$



Vestimenta - Demanda Total  
Miles US\$



Coefficientes de Apertura



## Ventas de vestimenta en plaza

### Ventas de vestimenta en el mercado interno Variación interanual (%)

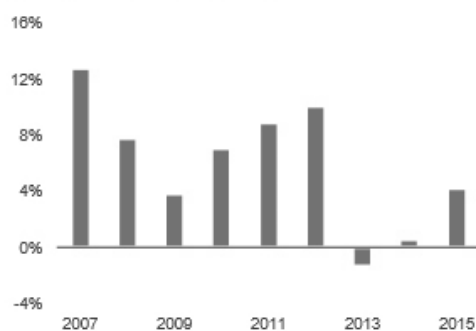
Años	Ventas de la CNCS 1/			Precios al consumo de la vestimenta	
	Total	Caballero	Dama	US\$	Real
2004	10,5%	15,6%	9,2%	7,9%	0,3%
2005	12,8%	12,5%	12,9%	22,8%	0,2%
2006	8,8%	8,1%	9,9%	3,6%	-4,2%
2007	12,8%	10,0%	13,6%	5,1%	-5,5%
2008	7,8%	5,9%	8,8%	16,2%	-4,1%
2009	3,8%	-3,4%	7,8%	-3,1%	-2,5%
2010	7,1%	2,5%	8,7%	13,8%	-4,9%
2011	8,9%	0,6%	13,1%	8,4%	-3,4%
2012	10,1%	4,4%	13,4%	-0,8%	-3,6%
2013	-1,3%	-5,7%	1,3%	4,8%	-2,8%
2014	0,6%	-4,1%	3,4%	-7,7%	-3,7%
2015	4,2%	2,8%	5,1%	-10,8%	-3,7%

Fuente: Cámara Nacional de Comercio y Servicios (CNCS), Dirección General Impositiva (DGI) e Instituto Nacional de Estadística (INE)

1/ Deflactado por el IPC de vestimenta

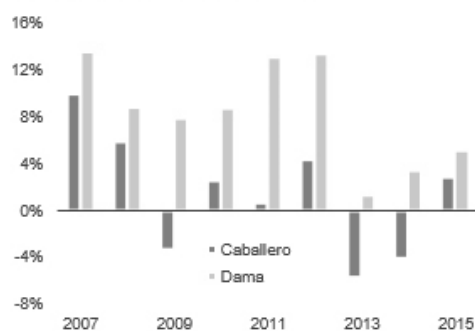
#### Ventas de la CNCS

Variación interanual en términos reales.



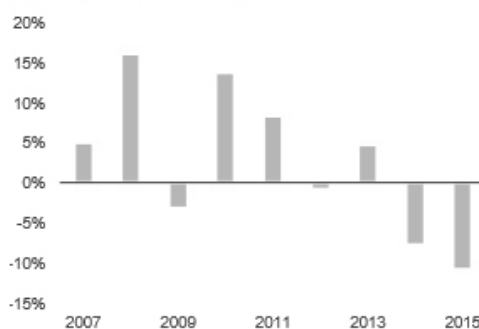
#### Ventas de la CNCS

Variación interanual en términos reales.

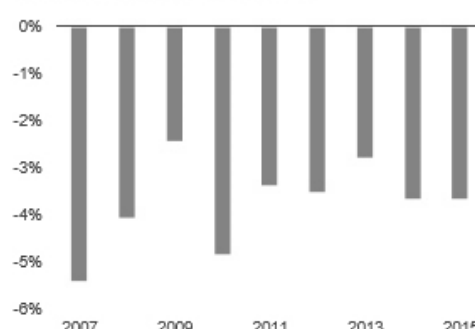


#### Precios al consumo de la vestimenta

En dólares. Variación interanual



En términos reales. Variación interanual



Las escalas de los gráficos no son comparables



## Importaciones por producto y origen

### Importaciones por producto Miles de US\$

Años		Total	Ropa Exterior	Ropa Exterior	Ropa	Accesorios	Prendas y
			de lana 1/	de algodón y fib. sint. 1/	Interior 1/	de lana, alg. y sint. 1/	acces. de cuero y pieles
2005		50.858	706	33.288	14.339	1.806	721
2006		64.993	1.013	42.523	18.233	2.108	1.116
2007		87.272	1.423	59.943	22.557	2.272	1.077
2008		128.341	2.272	91.948	29.418	3.252	1.451
2009		129.044	2.207	91.271	30.178	3.878	1.509
2010		167.158	2.241	117.579	40.881	4.800	1.657
2011		224.399	2.505	159.058	53.464	7.198	2.175
2012		240.403	2.624	174.713	53.574	7.242	2.251
2013		257.327	2.181	190.317	55.792	7.089	1.948
2014		261.631	2.055	192.980	58.230	6.123	2.242
2015		249.729	1.902	185.830	54.190	5.921	1.886
<b>Variaciones</b>							
<b>Anuales</b>							
	2014 / 2013	2%	-6%	1%	4%	-14%	15%
	2015 / 2014	-5%	-7%	-4%	-7%	-3%	-16%

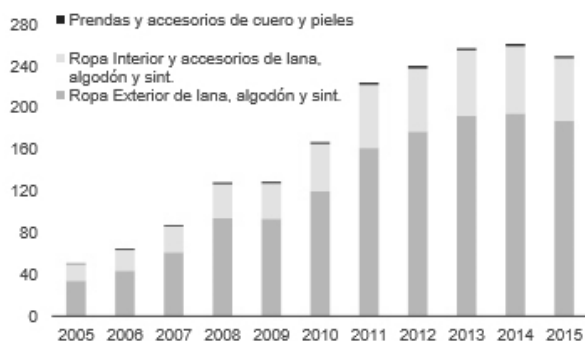
1/ Incluye prendas y accesorios de tejidos planos y de tejidos de punto.

### Importaciones por Origen Miles de US\$

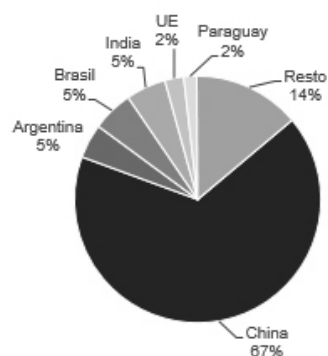
	2012	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014
China	158.615	168.987	172.685	166.598	2%	-4%
Argentina	24.008	19.302	13.826	11.247	-28%	-19%
Brasil	12.149	13.150	14.221	13.390	8%	-6%
India	9.819	9.698	13.942	13.111	44%	-6%
UE	5.760	5.961	6.877	6.188	15%	-10%
Paraguay	3.156	4.138	5.741	4.216	39%	-27%
EEUU	2.321	2.870	2.603	2.416	-9%	-7%
Chile	1.278	2.171	1.331	1.144	-39%	-14%
Resto	23.298	31.051	30.404	31.422	-2%	3%
<b>Total</b>	<b>240.403</b>	<b>257.327</b>	<b>261.631</b>	<b>249.729</b>	<b>2%</b>	<b>-5%</b>

### Importaciones por productos

En miles de US\$



### Importaciones por origen 2015



## Ranking de importadores

### Principales importadores de prendas de vestir 2014

Empresa	Monto total (Miles de US\$)	Participación (en US\$)	Participación Acumulada
CHIC PARISIEN S A	18.957	7,4%	7,4%
G.ZARA URUGUAY S.A.	12.224	4,8%	12,2%
INDUTOP S A	11.973	4,7%	16,9%
EL HOGAR DE LAS MEDIAS S A	9.020	3,5%	20,4%
TA TA S A	8.486	3,3%	23,8%
GUSTOV SOCIEDAD ANONIMA	8.473	3,3%	27,1%
LOLITA S A	5.549	2,2%	29,2%
NIKE ARGENTINA S.R.L SUCURSAL URUGUAY	4.351	1,7%	30,9%
LOS 4 ASES S A	4.206	1,6%	32,6%
RADOMAN SOCIEDAD ANONIMA	3.938	1,5%	34,1%
SMART DESIGNS S.R.L	3.859	1,5%	35,6%
FAMET LTDA	3.724	1,5%	37,1%
URUFORUS S A	3.358	1,3%	38,4%
MESONES BEARE JOSE ALEJANDRO	3.353	1,3%	39,7%
LEOPOLDO GROSS Y ASOCIADOS S A	3.292	1,3%	41,0%
RBK URUGUAY S A	3.166	1,2%	42,3%
GRANDES TIENDAS MONTEVIDEO S A	3.157	1,2%	43,5%
SAMADOR S A	2.973	1,2%	44,7%
Otros	141.322	55,3%	100,0%
<b>Total</b>	<b>255.382</b>	<b>100,0%</b>	

### Principales importadores de prendas de vestir 2015

Empresa	Monto total (Miles de US\$)	Participación (en US\$)	Participación Acumulada
CHIC PARISIEN S A	20.466	8,0%	8,0%
G.ZARA URUGUAY S.A.	12.481	4,9%	12,9%
INDUTOP S A	11.681	4,6%	17,5%
EL HOGAR DE LAS MEDIAS S A	9.472	3,7%	21,2%
TA TA S A	7.501	2,9%	24,1%
GUSTOV SOCIEDAD ANONIMA	7.281	2,9%	27,0%
LOLITA S A	6.228	2,4%	29,4%
ODDS S.A.	6.013	2,4%	31,8%
NIKE ARGENTINA S.R.L SUCURSAL URUGUAY	3.972	1,6%	33,3%
LOS 4 ASES S A	3.672	1,4%	34,8%
SMART DESIGNS S.R.L	3.479	1,4%	36,1%
RBK URUGUAY S A	3.249	1,3%	37,4%
GRANDES TIENDAS MONTEVIDEO S A	3.248	1,3%	38,7%
SURF S.A.	3.026	1,2%	39,8%
TAFIBAL SOCIEDAD ANONIMA	2.854	1,1%	41,0%
LEOPOLDO GROSS Y ASOCIADOS S A	2.813	1,1%	42,1%
SAMADOR S A	2.779	1,1%	43,2%
FAMET LTDA	2.712	1,1%	44,2%
Otros	131.367	51,4%	95,7%
<b>Total</b>	<b>244.292</b>	<b>95,7%</b>	

## Endeudamiento bancario del comercio minorista de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero

Saldo de endeudamiento bancario								
Millones de US\$								
	Bancos Privados		Bancos Públicos		Otras instituciones		Total 12	Dolarización
	M/N	M/E	M/N	M/E	M/N	M/E		% total
<b>Años 11:</b>								
2007	4,4	33,2	0,4	0,3	0,1	0,4	38,8	88%
2008	5,0	31,3	0,4	0,5	0,0	0,6	37,8	86%
2009	8,1	35,7	0,7	0,4	0,0	0,3	45,4	80%
2010	7,8	38,8	1,1	0,3	0,0	0,4	48,3	82%
2011	26,8	51,6	1,7	0,7	0,1	0,4	81,2	65%
2012	18,3	63,9	2,6	0,7	0,2	0,7	86,5	76%
2013	18,8	66,9	2,7	1,0	0,3	0,7	90,2	76%
2014	29,2	74,5	3,0	1,5	0,1	0,7	109,0	70%
2015	41,6	68,3	2,6	1,6	0,0	0,6	114,6	61%
<b>Meses:</b>								
jun-15	28,6	73,3	2,9	1,8	0,0	0,9	107,4	71%
jul-15	27,4	72,1	2,6	1,8	0,0	0,9	104,7	71%
ago-15	28,1	73,9	2,4	1,8	0,0	0,7	107,0	71%
set-15	34,1	72,4	2,4	1,7	0,0	0,7	111,4	67%
oct-15	36,0	73,2	2,5	1,7	0,0	0,7	114,1	66%
nov-15	43,2	72,4	2,4	1,8	0,0	0,5	120,2	62%
dic-15	41,6	68,3	2,6	1,6	0,0	0,6	114,6	61%

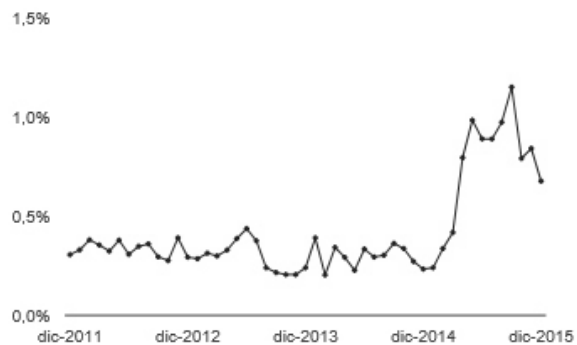
11 Cifras a diciembre de cada año.

12 Total de créditos expresado en moneda extranjera.

Morosidad				
Años 11	Créditos			Morosidad % total
	Millones de US\$			
	Vigentes	Vencidos	Total	
2012	86,3	0,3	86,5	0,3%
2013	90,0	0,2	90,2	0,2%
2014	108,7	0,3	109,0	0,2%
2015	113,8	0,8	114,6	0,7%
<b>Meses</b>				
jun-15	106,5	1,0	107,4	0,9%
jul-15	103,8	0,9	104,7	0,9%
ago-15	105,9	1,0	107,0	1,0%
set-15	110,1	1,3	111,4	1,2%
oct-15	113,2	0,9	114,1	0,8%
nov-15	119,2	1,0	120,2	0,8%
dic-15	113,8	0,8	114,6	0,7%

11 Cifras a diciembre de cada año.

### Morosidad

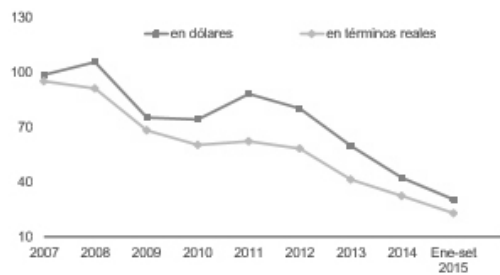


# Actividad industrial

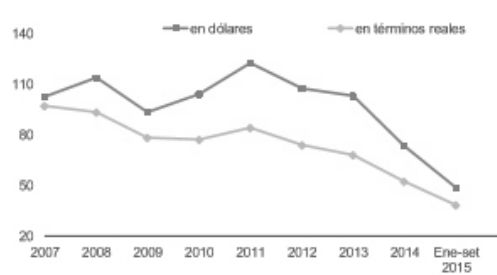
Actividad en el sector Vestimenta								
Índices base 2006=100								
Años	Índice de Ventas en Plaza (IVP)		Índice de Ventas Totales (IVT)		Volumen Físico (IVF)	Horas Trabajadas (IHT)	Productividad	
	US\$	Real 1/	US\$	Real 2/				
2006	100	100	100	100	100	100	100	100
2007	103	97	99	95	110	91	121	
2008	114	93	105	91	108	90	120	
2009	93	79	75	68	86	76	114	
2010	104	77	74	60	75	73	104	
2011	123	84	88	62	72	67	108	
2012	108	74	80	58	65	55	118	
2013	104	68	60	41	50	47	106	
2014	74	53	42	32	36	34	106	
2015	--	--	--	--	25	21	116	
<b>Acumulados</b>								
Ene-set 2014	74	53	44	35	40	36	112	
Ene-set 2015	49	39	30	23	24	22	110	
<b>Variaciones</b>								
<b>Anuales</b>								
2014 / 2013	-29%	-23%	-29%	-21%	-26%	-28%	1%	
2015 / 2014	--	--	--	--	-31%	-37%	9%	
<b>Acumulados</b>								
E-S 15/ E-S 14	-34%	-26%	-31%	-34%	-39%	-38%	-2%	

1/ Deflactado por el IPC Vestimenta  
2/ Deflactado por el índice de Precios al Productor

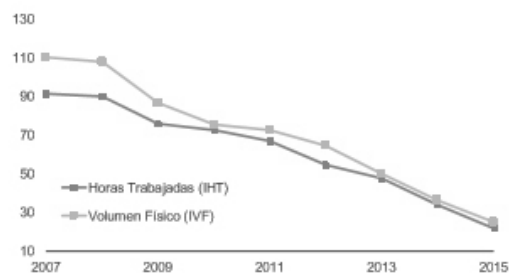
**Índice de ventas totales**  
Base 2006=100



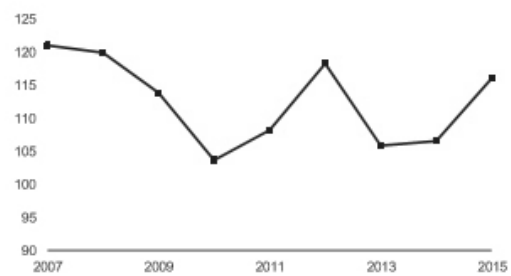
**Índice de ventas en plaza**  
Base 2006=100



**Producción industrial y horas trabajadas**  
Base 2006=100



**Productividad**  
Base 2006=100



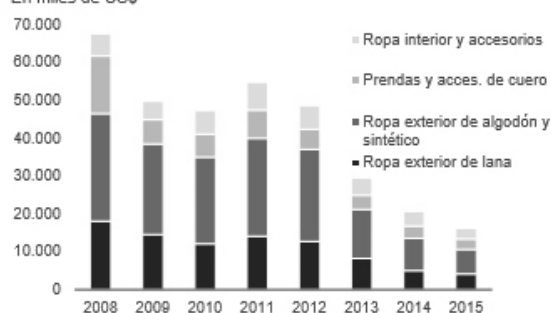
## Exportaciones por destino y por producto

Exportaciones por destino								
Miles de US\$								
Años	Total	Argentina	EEUU	Brasil	Chile	México	U.E	Otros
2007	65.928	15.739	4.895	6.910	2.980	16.523	11.413	7.659
2008	67.410	18.216	3.409	9.815	3.378	16.134	8.372	8.085
2009	49.652	16.354	1.877	11.271	2.077	8.669	5.244	4.180
2010	47.223	18.279	1.672	10.210	1.711	8.614	4.548	2.189
2011	54.701	20.273	1.733	13.213	1.756	10.352	4.977	2.398
2012	48.518	20.776	1.208	13.107	2.290	6.135	2.704	2.299
2013	29.473	11.059	1.328	7.663	1.606	3.229	2.634	1.952
2014	20.588	6.735	1.226	4.934	1.268	2.051	2.660	1.714
2015	16.191	5.580	1.171	3.669	736	1.908	1.754	1.371
Variaciones								
Anuales								
2014 / 2013	-30%	-39%	-8%	-36%	-21%	-36%	1%	-12%
2015 / 2014	-21%	-17%	-4%	-26%	-42%	-7%	-34%	-20%

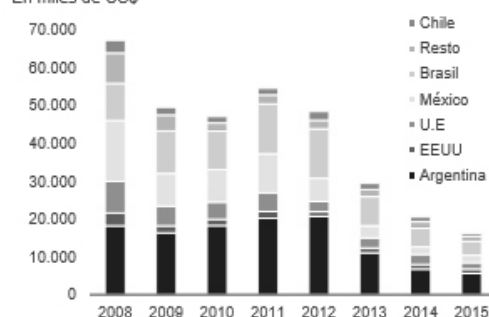
Exportaciones por producto							
Miles de US\$							
Años	Total	Ropa Exterior de lana 1/	Ropa Exterior de algodón y fib. sint. 1/	Ropa Interior 1/	Accesorios de lana, alg. y sint. 1/	Prendas y accesorios de cuero y pieles	
2006	68.000	14.049	27.299	2.783	1.919	21.951	
2007	65.928	15.116	27.459	3.649	1.598	18.107	
2008	67.410	18.088	28.349	3.904	1.912	15.177	
2009	49.652	14.472	23.905	3.035	1.831	6.409	
2010	47.223	12.056	22.893	4.010	2.215	6.050	
2011	54.701	14.060	25.812	4.159	3.181	7.489	
2012	48.518	12.692	24.254	3.967	2.261	5.344	
2013	29.473	8.223	12.924	2.548	2.082	3.715	
2014	20.588	4.962	8.531	1.955	1.890	3.250	
2015	16.191	4.142	6.432	1.423	1.427	2.767	
Variaciones							
Anuales							
2014 / 2013	-30%	-40%	-34%	-23%	-8%	-13%	
2015 / 2014	-21%	-17%	-25%	-27%	-24%	-15%	

1/ Incluye prendas y accesorios de tejidos planos y de tejidos de punto.

Exportaciones por producto  
En miles de US\$



Exportaciones de vestimenta por destino  
En miles de US\$

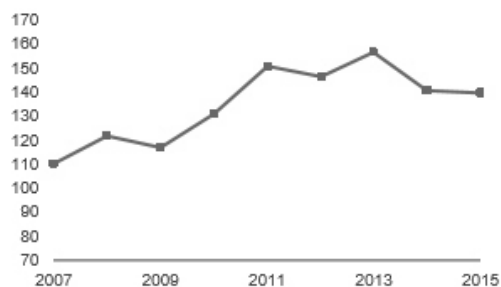


## Principales precios

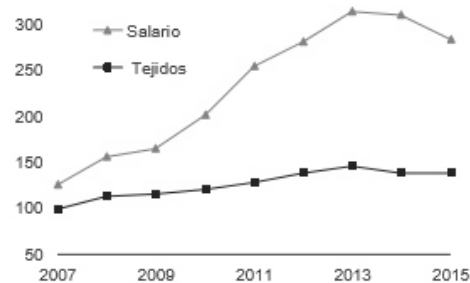
### Evolución de los Precios en US\$ Índices base 2002 = 100

Años	Prendas de Vestir		Costos		Precios relativos	
	Promedio IPP rama 1810	Exportación	Tejidos IPP rama 1711	Salario	Vestimenta/ Tejidos	Vestimenta/ Salarios
2002	100	100	100	100	100	100
2003	88	81	92	73	96	120
2004	93	80	91	75	102	125
2005	106	92	100	93	105	113
2006	106	96	99	108	107	97
2007	110	111	99	128	111	87
2008	121	132	113	156	107	78
2009	117	153	116	166	101	70
2010	131	152	120	201	109	65
2011	151	180	128	254	118	59
2012	146	229	138	282	106	52
2013	156	256	146	314	107	50
2014	141	259	138	310	102	45
2015	139	250	138	284	101	49
<b>Variaciones</b>						
<b>Anuales</b>						
2014 / 2013	-10%	1%	-5%	-1%	-5%	-9%
2015 / 2014	-1%	-3%	0%	-8%	-1%	8%

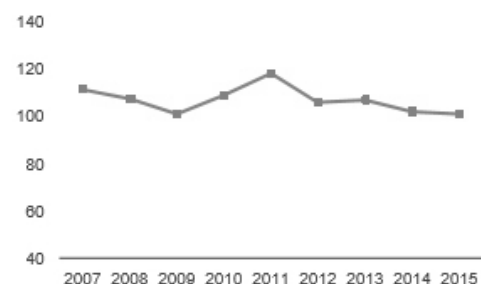
**Prendas de vestir**  
Precios en US\$. Índice 2002=100



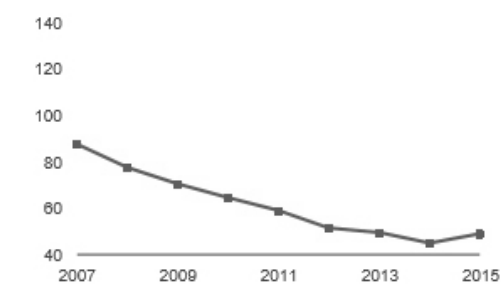
**Principales costos**  
Precios en US\$. Índice 2002=100



**Vestimenta / Tejidos**  
Índice 2002=100



**Vestimenta / Salarios**  
Índice 2002=100



## Resultado económico

### Estructura de Costos como % del Valor de Producción

	Valor de Producción	Materias Primas	Remuneraciones (1)	Otros Costos	Resultado Operativo (2)
<b>Años civiles</b>					
2004	100	38	15	20	23
2005	100	38	19	21	20
2008	100	37	19	23	18
2007	100	36	18	26	19
2008	100	37	21	31	9
2009	100	39	17	26	16
2010	100	37	19	28	14
2011#	100	34	19	27	18
2012#	100	38	19	29	12
2013#	100	37	21	29	10
2014#	100	39	21	31	5
2015*	100	39	17	29	10

(1) El trabajo a façon se encuentra subestimado en esta paramétrica.

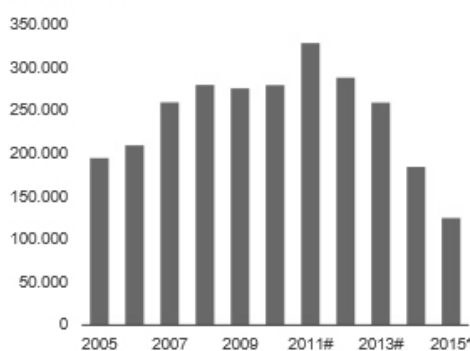
(2) Resultado antes de impuestos directos y costos financieros.

# Estimaciones propias

\* Proyecciones propias

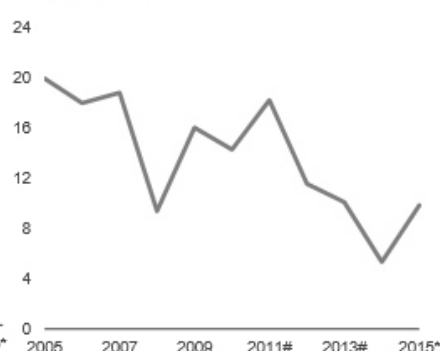
### Valor Bruto de Producción

En miles de US\$



### Resultado Operativo

(como % del VBP)



### Grandes Variables de la Industria Uruguaya (1)

En miles de US\$ (2)

	Valor Bruto de Produc.	Principales insumos	Masa Salarial	Otros Costos	Resultado Operativo (3)
<b>Años civiles</b>					
2004	171.600	65.670	26.050	34.200	39.029
2005	194.574	73.435	36.075	40.997	38.781
2006	209.331	77.825	40.300	47.890	37.628
2007	259.380	92.589	45.617	66.695	48.783
2008	279.891	103.474	58.137	86.206	26.254
2009	275.731	108.331	45.667	72.859	44.206
2010	279.416	102.021	53.185	78.691	39.901
2011#	328.596	110.381	61.759	89.814	59.870
2012#	288.114	108.223	55.965	83.777	33.296
2013#	259.233	96.274	53.967	75.749	26.171
2014#	184.271	71.917	38.329	57.312	9.839
2015*	124.729	49.025	21.177	35.991	12.275

(1) Nuevas series. Incluyen prendas y accesorios de tejidos planos, tejidos de punto y cuero.

(2) Estimaciones propias a partir de datos de Encuestas Industriales Anuales, Censo Económico Nacional 1997 y Encuestas de Actividad E Series revisadas en setiembre de 2012.

(3) Antes de impuestos y antes de pago de costos financieros.

# Estimaciones propias

\* Proyecciones propias

## Endeudamiento bancario de la industria de la vestimenta

Saldo de endeudamiento bancario Millones de US\$								
Años V1	Bancos Privados		Bancos Públicos		Otras instituciones		Total V2	Dolarización % total
	M/N	M/E	M/N	M/E	M/N	M/E		
2007	1,3	4,9	0,2	3,2	0,2	0,5	10,3	84%
2008	0,7	3,7	0,2	3,6	0,2	0,6	9,0	88%
2009	0,7	3,9	0,2	3,6	0,2	0,7	9,3	88%
2010	0,8	4,2	0,4	4,3	0,3	1,4	11,3	87%
2011	1,0	6,8	0,4	5,0	0,2	1,7	15,1	89%
2012	2,3	5,3	0,8	5,0	0,2	1,6	15,2	78%
2013	1,3	3,8	1,0	5,6	0,0	1,5	13,2	83%
2014	1,3	2,4	0,9	5,6	0,3	2,2	12,7	81%
2015	1,7	2,8	1,4	4,6	0,8	0,5	11,8	67%
Meses								
jun-15	1,0	2,0	0,8	4,9	0,1	0,4	9,3	79%
jul-15	1,3	2,8	1,0	5,0	0,1	0,7	10,7	78%
ago-15	1,4	2,5	1,0	5,0	0,1	0,8	10,7	77%
set-15	1,5	2,2	0,9	5,1	0,3	0,8	10,9	75%
oct-15	1,9	2,2	1,3	4,3	0,5	0,8	10,9	67%
nov-15	1,7	2,6	1,4	4,2	0,7	0,6	11,2	68%
dic-15	1,7	2,8	1,4	4,6	0,8	0,5	11,8	67%

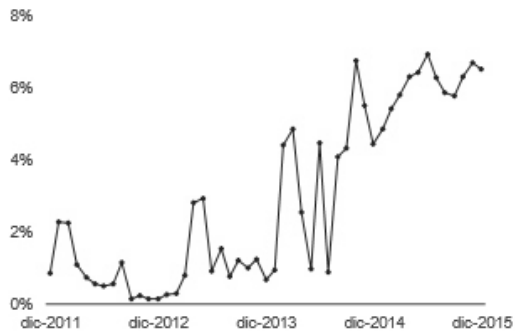
V1 Cifras a diciembre de cada año.

V2 Total de créditos expresado en moneda extranjera.

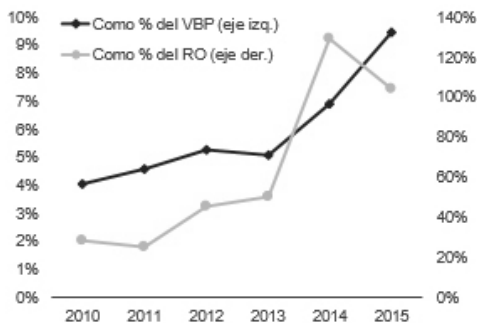
Morosidad				
Años V1	Créditos Millones de US\$			Morosidad % total
	Vigentes		Total	
	Vigentes	Vencidos		
2012	15,1	0,0	15,2	0,1%
2013	13,1	0,1	13,2	0,7%
2014	12,2	0,6	12,7	4,5%
2015	11,0	0,8	11,8	6,5%
Meses				
jun-15	8,6	0,6	9,3	6,9%
jul-15	10,0	0,7	10,7	6,3%
ago-15	10,0	0,6	10,7	5,9%
set-15	10,2	0,6	10,9	5,8%
oct-15	10,2	0,7	10,9	6,3%
nov-15	10,4	0,7	11,2	6,7%
dic-15	11,0	0,8	11,8	6,5%

V1 Cifras a diciembre de cada año.

### Morosidad



### Endeudamiento bancario



### Endeudamiento bancario





**Apéndice 4.** Informe “La suba del dólar reduce las ventas en varios sectores. Los efectos de la suba del dólar”. Mathías Da Silva. CNCS.

## **LA SUBA DEL DÓLAR REDUCE LAS VENTAS EN VARIOS SECTORES**

Mientras para algunos sectores el proceso ascendente de la divisa estadounidense mejora su competitividad, otros ven afectados directamente sus niveles de ventas. Es que el incremento en el costo de origen de los productos hace subir los precios y bajar el consumo de varios artículos.

### **La suba del dólar reduce las ventas en varios sectores**

*Los efectos de la suba del dólar.*

Entre los más afectados están los rubros electrodomésticos, viajes y autos.

MATHÍAS DA SILVA

El dólar inició hace varios meses un proceso ascendente que según la visión de los analistas continuará y llevará la cotización por encima de los \$ 35 este año. Esto fue bien recibido por los sectores exportadores, que mejoran su competitividad en el exterior, pero afectó directamente a varias industrias locales que importan productos o toman precios desde el extranjero.

Según datos de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios (CNCS), en el cierre del año pasado la venta de electrodomésticos cayó 11,1% en los comercios del ramo y 14,8% en los supermercados, acompañada de una baja de 9,3% en los registros durante las fiestas. Además, hubo un descenso del 12% en la venta de automóviles cero kilómetro en 2015, mismo nivel de reducción que alcanzaron las ferreterías mayoristas e industriales (que importan insumos y maquinaria para la construcción en dólares). Las agencias de viaje también fueron otro de los rubros afectados y que cerraron el año con caída.




La economista y asesora de la CNCS, Ana Laura Fernández, expresó a El País que “los sectores de comercio y servicios en su mayoría están cayendo, pero claramente es peor en aquellos (con productos) de origen importado nominados en dólares, porque tuvieron un efecto en el precio importante y esta es una de las variables que más afecta la predisposición al consumo”. Para este tipo de bienes, el mayor valor del dólar hace que disminuya el poder de compra de los clientes uruguayos, detalló la economista.

“Sin dudas el movimiento del dólar afecta y conspira contra la venta de electrodomésticos”, expresó a El País el director de Motociclo, Leonardo Rozenblum. Explicó que la empresa que lidera tuvo durante diciembre el mes de mejores ventas por las fiestas? registros apenas más bajos que el año anterior, mientras que “ahora en enero y febrero sí se notó” una caída (aunque tradicionalmente son los meses de peores ventas).

Por su parte, el presidente de la Cámara de Importadores de Electrodomésticos, Peter Zador, reconoció el efecto en el sector por la cotización de la divisa estadounidense pero sostuvo que “en general la caída no fue tan importante”. Agregó que “la actividad se está manteniendo” porque existe un público activo que responde ante las ofertas y promociones que implementan los comercios.

Zador también señaló que la suba del dólar, que incrementó el precio de origen de los electrodomésticos, sumado a las promociones que impulsan los comercios para no perder ventas, están haciendo caer la rentabilidad de las empresas. También Fernández se refirió a este punto e indicó que varios comerciantes “tratan de absorber el mayor precio del artículo por el aumento del dólar” mediante promociones, pero “en un escenario de menor nivel de actividad la posibilidad de hacer eso es cada vez menor porque afecta su rentabilidad”.




## Apéndice 5. Consulta Informes Sector textil – vestimenta. Contacto vía mail con Isabel Stoppa, Secretaría de la Cámara Industrial de la Vestimenta.

 **Gremial Vestimenta** <civest@ciu.com.uy> 24/2/16 ☆    
🔒 para mí ▾




Estimada Florencia  
Disculpa la demora, en adjunto te paso cifras de expo-impo de los capítulos NCM 61 (Prendas de vestir en tejido de punto) y 62 (Prendas de vestir en tejidos planos). El único dato que puedo agregar es que el personal ocupado del sector rondaría los 5000 puestos de trabajo. Si tienes un poco de tiempo trato de averiguar sobre la cantidad de empresas, pienso que en el BPS puedes conseguir el dato.  
Atentos saludos  
Isabel

**Cámara Industrial de la Vestimenta**  
☎ (598) 2604 0464 int. 304 Fax 2604 0495  
✉ Av Italia 6101 piso 3 Montevideo-Uruguay

---




 **florencia gallotta** <florencia.gallotta@gmail.com> 28/2/16 ☆    
para Gremial ▾

Buenos días Isabel,  
Te ha sido posible averiguar algo sobre la cantidad de empresas? O sabes de algun contacto en el BPS a quien pueda consultar.  
Muchas gracias y disculpame las molestias.  
Saludos

 **Gremial Vestimenta** <civest@ciu.com.uy> 29/2/16 ☆    
🔒 para mí ▾

No ando un poco escasa de tiempo.  
Si te fijas en la página de la DNI por la Ley 18846 se deben registrar todas las empresas confeccionistas e importadoras de vestimenta al momento hay 234 registradas; esto no quiere decir que desde la vigencia de la Ley hasta ahora algunas de las que se registraron sigan en actividad y que todas las empresas estén registradas, es el dato con el que cuento.  
Realizo nuevamente la consulta entre mis directivos y te mantengo al tanto  
Saludos  
Isabel

**Cámara Industrial de la Vestimenta**  
☎ (598) 2604 0464 int. 304 Fax 2604 0495




 **florencia gallotta** <florencia.gallotta@gmail.com> 31/3/16 ☆    
para Gremial ▾

Estimada Isabel,  
Haz podido conseguir alguna información al respecto?

- **Por cuantas empresas (pequeñas y medianas) está compuesto el sector de la vestimenta hoy en día?. Cuantas empresas estan registradas formalmente?**
- **Que cantidad de trabajadores formales ocupa en porcentaje?**
- **Que porcentaje de mano de obra es femenina?**
- **Propósito y Misión del sector vestimenta.**

Discúlpame la insistencia pero es información que realmente es de suma importancia poder obtenerla.  
Muchas gracias desde ya.

⋮

 **Gremial Vestimenta** <civest@ciu.com.uy> 19/4/16 ☆    
🔒 para mí ▾

Hola Florencia,  
Lo siento he estado complicada con cosas de la oficina, no he recibido respuestas.  
Si consigo algo te aviso, estoy con reuniones fuera de la oficina por lo que ando con el tiempo muy acotado.  
Isabel

**Cámara Industrial de la Vestimenta**  
☎ (598) 2604 0464 int. 304 Fax 2604 0495  
✉ Av Italia 6101 piso 3 Montevideo-Uruguay

**Apéndice 6.** Fragmento de Nota: “El diseño uruguayo busca hacerse un nombre en el mundo”. Guillermo Losa. Noviembre 2016. *El Observador* Economía y Empresas.

ECONOMÍA Y EMPRESAS TENDENCIA

## El diseño uruguayo busca hacerse un nombre en el mundo



Por Guillermo Losa

Noviembre 2, 2016 05:00



TIEMPO DE LECTURA: 7 MINUTOS

-a

+A



**Diseñadores de moda textil, muebles, joyería y packaging exportan a la región y al mundo para crecer más allá del limitado mercado local**



---

**Menini Nicola vende licencias para la industria de Brasil.**

Muebles que decoran modernos interiores en San Pablo, prendas que se lucen en las calles de Santiago de Chile, joyas con historia que atesoran las mujeres de Londres o el empaque de un producto que se exhibe en un supermercado de Perú. Detrás de ellos está el trabajo de diseñadores uruguayos que a través de ferias internacionales, canales de comercio electrónico o el boca a boca, han logrado abrirse paso en los mercados internacionales.

Según datos de la Cámara de Diseño de Uruguay (CDU), de las 258 empresas que integran la institución, el 45% exportó en 2013, último año relevado: Estados Unidos, Brasil, Argentina y España son los principales destinos.

---

**La Cámara de Diseño de Uruguay se creó en 2009 por iniciativa de 10 empresas. Actualmente la integran 258.**

---

Para el coordinador de la CDU, Javier Pastorino, algunos hitos como que la principal mueblería de Brasil, Tok & Stok, creara una colección de muebles de diseño uruguayo, o que el evento de moda MoWeek recibiera por segundo año consecutivo a compradores de tiendas de la región y Estados Unidos, además de medios internacionales, habla de esta vocación exportadora.

Por su parte, la directora de Conekt, Carla Lanfranconi, dijo que "el diseñador tiene la necesidad de salir a exportar, porque el mercado uruguayo es chico y muchas veces no valora que un producto sea único, de diseño artesanal". La compañía que dirige se dedica a crear y gestionar tiendas de marcas uruguayas independientes en el sitio de comercio electrónico, Etsy.com.

Esta plataforma, que funciona como un Mercado Libre de productos artesanales cuenta con más de 25 millones de compradores frecuentes, y es para Lanfranconi, el mejor sitio para que marcas de diseñadores locales comiencen a exportar.

---

**El 38% de los socios de la Cámara de Diseño hace diseño textil, el 27% producto (incluye mobiliario, objetos, joyas, entre otros), el 25% se dedica al diseño gráfico y de empaques, el 6% a interiorismo y paisajismo, y el 4% a diseño web.**

---

"En el exterior hay una búsqueda por productos que no se encuentran en el shopping", y que los diseñadores uruguayos pueden ofrecer, indicó Lanfranconi.

## Muebles en Brasil

---

Desde su nacimiento en 2009, el estudio de diseño de mobiliario Menini-Nicola trabaja para el mercado brasileño, al vender licencias para que la industria de ese país fabrique los productos y los ponga a la venta en tiendas como Tok & Stok (conocido como el Ikea de Brasil) y el sitio de comercio electrónico Oppa. Por cada producto de diseño Menini-Nicola vendido, el estudio recibe entre 3% y 6% de comisión sobre el precio de venta. De este modo, la exportación de licencias ya representa el 25% de la facturación de la empresa.

"En Brasil la industria del mueble es muy fuerte y el diseño tiene cabida", valoró el cofundador del estudio, Agustín Menini. Con el objetivo de crecer en ese mercado, la empresa proyecta la instalación de una oficina comercial en ese país desde la cual pueda establecer alianzas con fabricantes locales para producir productos y no solo vender licencias.

**Entre el 22 y el 25 de setiembre, los estudios Claro, Diario, Menini Nicola, Muar, Sámago y Sibille participaron en el DesignJunction, en Londres. El stand de Uruguay en dicha feria estuvo organizado por la Cámara de Diseño y Uruguay XXI.**

---

Por su parte, Estudio Claro, que hasta el momento se dedicaba exclusivamente a interiorismo, abrió en 2013 una unidad de negocios para el diseño de mobiliario con el foco puesto en la venta a Brasil. Tras participar de concursos como el Salão Design, al que asiste buena parte de la industria de ese país, logró exportar licencias a partir de este año. El punto de entrada fue la colección DI.SE.ÑO. Uruguayo de Tok & Stok, en la que participaron seis estudios locales (Menini-Nicola, Estudio Claro, Estampapas, Estudio Diario, Estudio Sibille y Estudio Surdico).

"Brasil tiene una industria superrica, completa con todos los actores, y con hambre de diseño, no porque no haya diseñadores excelentes sino porque les generó simpatía el diseño uruguayo", señaló la directora de Estudio Claro, Rosina Secondi.

### **Uno de los trabajos de Estudio Claro que se venden en la tienda de Tok & Stok de Brasil**

TOK&STOK

De hecho, en la presentación de esta colección, en la que se incluyen 15 piezas, la tienda brasileña destaca "la fuerte economía creativa" de Uruguay y describe al diseño uruguayo como "limpio" con "influencias escandinavas" y un "lenguaje contemporáneo".

## El desafío de la moda local

---

Con una industria textil casi inexistente, altos costos de producción y una acotada variedad de materiales, la moda uruguaya se las ingenia para llegar a las tiendas en el exterior. Para el coordinador de la Cámara de Diseño, esto hizo que los "diseñadores sean más innovadores. Si la empresa de diseño no puede conseguir una tela con un estampado, entonces compra una tela base y genera un estampado propio", apuntó Pastorino.

# Diseñar la competitividad

diciembre 30, 2016



**La Cámara de Diseño de Uruguay (CDU), en conjunto con el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), brindan acciones para que las empresas puedan aumentar su competitividad, tanto en el país como en el mundo, a través de la incorporación de diseño, un área en la que Uruguay se posiciona con fuerza.**

El programa ProDiseño es una herramienta de cofinanciación del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) -a través de su Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (Dinapyme)-, junto a la Cámara de Diseño de Uruguay (CDU). Tiene por objetivo promover que las micro, pequeñas y medianas empresas de nuestro país aumenten su competitividad a través de la incorporación de diseño en distintos aspectos de su negocio, algo que se realiza mediante la participación de diseñadores y empresas de diseño afiliados a la CDU.

Si bien el programa existe desde abril de 2012, este año se realizó una reformulación de las bases que indican que cada proyecto debe tener una ejecución menor a ocho meses desde su confirmación. Durante toda su existencia hasta el momento, ProDiseño brindó apoyo a más de 50 empresas.



En 2016 se concretaron dos convocatorias para la presentación de proyectos. El resultado fue que se presentaron 66 propuestas, de las cuales 24 fueron subsidiadas. A comienzos de este mes se conocieron los 14 proyectos seleccionados del segundo llamado, y ya se planifica que durante 2017 se realicen otras dos convocatorias.

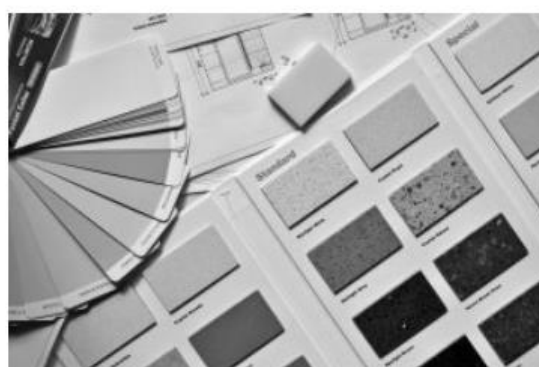
Javier Pastorino, coordinador general de CDU, aseguró a **Empresas & Negocios** que el programa

ha tenido un incremento de proyectos presentados en la última convocatoria, en la que se presentaron 41 empresas. Añadió que el proceso de selección llevó tres instancias de reuniones por parte del comité debido al nivel de los proyectos presentados.



Las empresas seleccionadas durante 2016 pertenecieron en un 74% al sector industrial, un 13% a servicios conexos a la industria y 13% a otros servicios. En cuanto al tipo de diseño solicitado de las empresas beneficiarias del programa durante este año, el 58% corresponden a diseño bajo la categoría gráfico/Packaging, el 25% al área de producto y un 17% al sector Web/Multimedia.

El beneficio para las empresas seleccionadas consta de recibir una cofinanciación no reembolsable de hasta \$100.000 para la incorporación de diseño, según el proyecto presentado. Dependiendo si la empresa es micro, pequeña o mediana, la cofinanciación será del 80%, 70% o 60% del total del proyecto respectivamente, siempre con el tope máximo de \$100.000. Para el caso de diseño web, el tope máximo de subsidio es de \$50.000



## **Apéndice 8.** Fragmento de Informe “Caracterización del Sector Textil-Vestimenta y Análisis Prospectivo”. Adrián Rodríguez Miranda. Abril 2011. OPP, Dirección de Industria.

### **2.5.1. Factores clave del sub-sector**

Al igual que para el sub-sector de punto, en las prendas de tejidos planos es clave la inserción internacional trabajando para las principales marcas mundiales y regionales. La oportunidad no está en el desarrollo de marcas propias, sino en trabajar para grandes marcas, no en régimen de façonero sino aportando diseño y servicios, con flexibilidad para pedidos de pequeños lotes, personalizados y con gran capacidad de adaptación a los cambios en la demanda (incluyendo la logística para la capacidad de respuesta).

Ejemplos de los servicios que se deben ofrecer son la adaptación a los ciclos cada vez más cortos de los productos (moda), que supone desarrollar capacidad para poder tener, por ejemplo, pronta una muestra en 15 días y en otros 60 días estar embarcando el pedido, y la venta a “full price”, es decir, desarrollar la capacidad de responder al cliente adelantando los ciclos de la moda, para que pueda tener su producto antes y aprovechar al máximo la venta a precio de temporada alta, evitando la temporada de descuentos.

La actualización tecnológica es clave.

La admisión temporaria es fundamental, ya que la materia prima es importada.

Know how empresarial sobre comercio exterior y tendencias de los mercados (moda y relacionamiento con los clientes, capacidad de anticipar cambios).

Costos relativos altos de mano de obra y gastos operativos, ya que se trata de un sector en el que sin una relación de costos razonable no se soporta la competencia a nivel mundial, aún con capacidad de diseño, flexibilidad y know how comercial. Esas ventajas no tienen un amplio margen para trasladarlas a mayor precio, más bien son condiciones para mantenerse en los mercados y permiten un margen estrecho de mayor costo relativo a las producciones de similar calidad de oriente. Por ejemplo, un traje de alta gama de origen chino sale 30 dólares y su similar de Uruguay 70 dólares. El mercado regional todavía resiste esa diferencia, compensada por el servicio que se brinda, pero se está en el límite.

Problema de la informalidad y la importación subsidiada o con sub-facturación. La informalidad se ve incentivada por la alta carga del costo laboral y el bajo *enforcement* de la normativa vigente.

La región es un mercado clave, ya que permite competitividad precio, de suponer que el alineamiento de Uruguay con Brasil en la macroeconomía continuará, además de la ventaja de la proximidad y el know how de los empresarios sobre cómo funcionan el mercado brasilero y el argentino, contando con fuertes vínculos y un capital de confianza muy bien ganado con el cliente.

Problema de reposición del personal, asociado a poca capacidad de remunerar en forma atractiva respecto a otras alternativas laborales.

### **2.5.2. Aspectos que pueden contribuir a evitar un escenario de mínima (muy negativo)**

- Mantener el régimen de admisión temporaria.
- Mantener la inserción exportadora.
- Evitar una mayor depreciación del dólar frente al peso.
- Frenar, al menos algo, la dinámica de la informalidad.
- Mantener el régimen de pre-financiaciones de exportaciones.
- Mantener la devolución de impuestos, 4%.

### **2.5.3. Escenario Tendencial**

#### *Descripción*

Respecto a la política cambiaria y el contexto regional se supone lo mismo que en el escenario tendencial para el sub-sector de punto.

También se mantienen las tendencias mundiales a que existan oportunidades para nichos y sub-nichos para la exportación con alta especialización, componente de diseño y flexibilidad para seguir

nichos para la exportación con alta especialización, componente de diseño y flexibilidad para seguir los cambios de la moda y demandas del consumidor final. Esto se relaciona con una tendencia a que los costos suban en China al 2020 (ya están subiendo), además de una saturación de su capacidad de respuesta y la imposibilidad para otros países asiáticos de bajo costo de brindar servicios completos al cliente. Esto lleva a que las firmas busquen al menos abastecerse en un 20% de mercados regionales, próximos.

La tendencia mundial a la concentración del *retail* y las tiendas unimarca llevan a que la opción de desarrollar una marca propia a nivel internacional sea difícil. En cambio, es una buena estrategia trabajar para grandes marcas, agregando valor con servicios: diseño, desarrollo de producto, logística, velocidad de respuesta; asociado a los sub-nichos de mercado para los cuales tienen oportunidades las producciones de lotes pequeños.

La productividad es un aspecto fundamental, por ejemplo, si bien China puede encarecer sus costos salariales seguirá manteniendo el aumento de su productividad.

En general, en el mundo hay una tendencia a que el gasto del consumidor en vestimenta se reduzca, frente a otros consumos. Esto también puede funcionar como incentivo a la búsqueda de nichos de mercado.

Se supone la aprobación de la Ley de la Vestimenta, pero como en el escenario tendencial de prendas de punto. Es decir con un bajo "enforcement" de la trazabilidad, por lo que el mercado interno continúa siendo básicamente de producción informal e importación, aunque podría producirse el cierre de talleres informales que confeccionan para el mercado interno y un aumento de la importación.

Se supone que, con la Ley, habrá una mejora en la condición de los trabajadores a domicilio que referían a situaciones de empleado dependiente "encubierto".

Por otro lado, no se contempla un marco normativo especial para poder organizar al sub-sector o parte del mismo en forma de cluster o distrito. Entonces, no prospera una modalidad de ese tipo de vinculación de talleres con empresas exportadoras.

Por otra parte, el subsidio por sí solo no despeja los problemas de competitividad del sub-sector.

Al igual que en el sub-sector de punto, se verifica una tendencia a evaluar y transitar hacia negocios de *trading*, utilizando el know how comercial y de desarrollo de producto que se tiene, dejando de producir y vendiendo sólo servicios: contacto productor-cliente final, traslado de la idea del cliente (por ejemplo, una marca importante en Brasil) decodificándola en un desarrollo de producto que deberá seguir quien lo debe efectivamente producir (un fabricante en oriente, por ejemplo), asumiendo el manejo del riesgo (entrega a tiempo y cumplimiento del acuerdo), asumiendo el manejo financiero y toda la gestión del proceso. Para esto, la confianza establecida por años con los clientes es clave. Por ejemplo, en una economía bastante cerrada como Brasil, muchas firmas importantes prefieren trabajar a través de una empresa uruguaya (contacto conocido) e incluso realizar la transacción en Reales, sin tener que meterse en una relación directa con China u otros países<sup>4</sup>.

A su vez, ante el aumento de los costos internos en relación con la competencia desde Oriente y las mayores facilidades que se otorgan en Brasil a la industria, es posible que se produzca la re-localización de alguna industria uruguaya hacia aquel país. Brasil otorga facilidades para la localización industrial, hay buen acceso al crédito y mecanismos que otorgan facilidades en los trámites, además de que se trata del principal mercado en la actualidad, por lo que no hay ventaja mayor que estar dentro de él.

Alguna otra empresa podría pasar parte de su negocio a la importación y comercialización en tiendas propias, combinándolo o no con producción propia.

Se consolida la pérdida de los mercados del hemisferio norte, México por ejemplo, que servían por el trabajo contra-estación. La región, Argentina y Brasil, siguen siendo los mercados de exportación.

Pero aun en la región se mantienen como exportadoras sólo las empresas que profundizan la estrategia de apuntar a nichos, trabajando con grandes marcas y vendiendo servicio. Quienes se mantienen próximos a la modalidad de trabajo de confección similar al *façon*, sin ofrecer diseño/desarrollo de producto y servicios, se contraen más o cierran.

Se mantienen altos costos en componente de trámites y burocracia que no tienen en cuenta la operativa del negocio, como por ejemplo, el envío y recibo de muestras, pruebas, etiquetas y similares.



ECONOMÍA Y EMPRESAS DISEÑO

## Moda uruguaya con techo por crisis en industria textil

Octubre 28, 2014 16:29

🕒 TIEMPO DE LECTURA: 5 MINUTOS

-a +A ❤️ f 🐦 +

**Mientras crece la presencia de marcas nacionales que apuestan al diseño de moda, la industria textil sufre una crisis peor que la de 2002**



propio.

Paradójicamente, la industria textil –que incluye a los talleres que confeccionan las prendas y las fábricas que producen las telas–, vive una de sus peores crisis desde 2002. “En los últimos 15 meses cerraron dos empresas de más de 200 trabajadores cada una; otras que empleaban 200 personas bajaron su plantilla a 50, son pocas que mantienen el nivel de actividad”, contó el presidente de la Cámara de la Vestimenta, Elbio Fuscaldo. La causa de esta crisis, según Fuscaldo, radica en una abrupta caída en las exportaciones y un gran aumento de las importaciones.

En 2004 se exportaron más de 1,3 millones de kilos de vestimenta confeccionada y telas por un valor de casi U\$S 42 millones. Desde entonces las ventas al exterior no pararon de caer, hasta llegar, en 2013, a 362 mil kilos por un valor de U\$S 24 millones.

Ese registro es todavía menor al que se produjo en 2002, cuando se exportaron casi 680 mil kilos de vestimenta confeccionada por un valor de U\$S 25 millones.

**Apéndice 10.** Nota: “MoWeek creció 25% en facturación”. *El Observador*. Economía. Abril, 2016.

ECONOMÍA Y EMPRESAS DISEÑADORES

## MoWeek creció 25% en facturación

Abril 28, 2016 14:00

🕒 TIEMPO DE LECTURA: 1 MINUTO

-a

+A



La recaudación con tarjetas Itaú, que brindaba descuentos, fue de \$ 15 millones



En la última edición del evento de moda MoWeek se facturaron \$15 millones a través de tarjetas del banco Itaú –que brindaban descuentos-, lo que representa 25% más que los \$12 millones facturados en la edición de octubre de 2015. La última edición se realizó el 22, 23 y 24 de abril en el salón de Los Robles del Latu.

En la edición de octubre de 2014, siempre contabilizando los resultados del convenio con Itaú, se realizaron ventas por \$ 5,3 millones de pesos –siempre con tarjetas de ese banco-, y en la de invierno del mismo año se vendieron prendas por \$ 4 millones en esa modalidad.

En la edición del fin de semana pasado se presentaron 69 showrooms (en 2010, en la primera edición habían sido seis). La fundadora del evento, Carina Martínez, se refirió en una entrevista publicada el miércoles por *El Observador* recordó que MoWeek "surgió de ver una demanda insatisfecha para todos los diseñadores que egresaban y que no tenían un mercado en el que trabajar".

**Apéndice 11.** Fragmento de Nota: “Itaú MoWeek: haciendo camino al andar”. Nota de Kristel Latecki para *El Observador*. Abril, 2015.

## Itaú Moweeek: haciendo camino al andar



Por Kristel Latecki    Abril 23, 2015 18:54

⌚ TIEMPO DE LECTURA: 7 MINUTOS

**El gran evento de la moda local comienza hoy en el Latu con su décima edición. Desde 2010, ofrece no solo desfiles sino un predio de showrooms que año a año va ganando en espacio y convocatoria. Algunas de sus responsables hablaron de su evolución**



Todas las campañas de Itaú Moweeek

Llegar a la décima edición de Itaú Moweeek no fue fácil. De hecho el evento de moda más importante del país casi termina antes de su novena edición. Su creadora, Carina Martínez, decidió dar un paso al costado. Su hija, Sofía Inciarte, de 21 años, fue quien decidió tomar las riendas de la organización. “No me imaginaba un año sin Moweeek”, dijo a *El Observador*.

Tras una exitosa edición de verano (donde se vendieron más de \$ 5 millones, solo con tarjetas del banco Itaú y tuvo más de 18 mil asistentes), la décima edición tuvo que pasar por algunos cambios para renovarse.

La distribución de todo el predio cambió: los 70 showrooms que se ubicaban en la entrada ahora pasan al salón del fondo, mientras que los desfiles se tornan más íntimos y contarán con una capacidad limitada de 200 asientos.

“En otras ediciones teníamos de todo. Desfiles que explotaban, con más de 700 personas, y otros que no eran tan ricos. Ese fue un cambio, pero necesitábamos apostar a cosas diferentes”, afirmó Inciarte. Si bien los platos fuertes del evento son las pasarelas, había que dotarles más importancia. “Creo que eso sucede dándole más exclusividad”, agregó la nueva directora.

**Apéndice 12.** Fragmento de Nota: “Trabajamos para que el consumidor quede feliz”. Elisa Tuyaré para *El Observador*. Economía. Noviembre, 2014.

## “Trabajamos para que el consumidor quede feliz”

Noviembre 14, 2014 20:31

🕒 TIEMPO DE LECTURA: 6 MINUTOS

-a

+A



**Sofía Domínguez, Carolina Sosa y Kevin Jakter potencian Rotunda, marca de indumentaria que crece en el mercado**



**Carolina Sosa, Sofía Domínguez y Kevin Jakter**

Cuidar los pequeños detalles puede generar la diferencia. Hay tiendas de ropa que utilizan esta filosofía como uno de sus pilares. Un ejemplo de esto es Rotunda, una marca de indumentaria femenina de diseño de autor, que en tan solo un año de vida logró posicionarse con fuerza.

Se trata de una marca “paraguas”, ya que maneja varias líneas de ropa: Handmade, tejido de punto hecho a mano; Tshirt, remeras estampadas en las que predominan frases originales; Collection, prendas de temporadas diseñadas por Rotunda; y Lost & Found, indumentaria vintage, que las creadoras fueron juntando de todas partes del mundo.

Para esta temporada estival se añadieron dos colecciones: Swim, trajes de baños; y Supernova, lentes de sol importados –diseñados por Rotunda–, manufacturados en el exterior con certificación europea.

Además, tienen accesorios, libretas, libros y gifts con la grifa, colores y estilo de la marca.

En setiembre de 2013, la diseñadora Sofía Domínguez (26) y la fotógrafa Carolina Sosa (23) lanzaron Rotunda con la idea clara de crear más que una marca, un “universo” en el que pudieran incluir una amplia variedad de productos. En mayo se asoció Kevin Jakter (23), exmodelo y exgerente de Marketing de Hyundai Fidocar, para potenciar el proyecto.

Si Rotunda fuera una mujer, los emprendedores la definirían como activa, trabajadora, que le gusta darle un plus a su ropa y transmitir su personalidad a través de su vestimenta, femenina, insinuante, divertida, que se ríe de sí misma pero al mismo tiempo es responsable.

Sus diseños están presentes en su local en 21 de Setiembre 2784 bis y, a su vez, se comercializan ciertos productos en puntos de venta como St Clemente, Benedicto y en una tienda en Tacuarembó.

Su meta a mediano plazo es expandirse en el interior del país.

### **Nuevo desafío**

Hace tres años, Domínguez comenzó Chouet, una marca enfocada en el tejido de punto. En ese entonces, conoció a Sosa, quien se encargaba de tomar las fotos de las prendas. Más adelante, la diseñadora sintió la necesidad de hacer otras líneas de ropa, pero no coincidía con el concepto de marca de Chouet.

Seguía trabajando con Sosa, y notaron que tenían ideas similares, además de trabajar bien en equipo. Fue así que a comienzos del 2013 decidieron unirse y crear Rotunda, según recordó Domínguez.

Los siguientes seis meses los dedicaron a que Sosa se interiorizara del rubro textil, definir las líneas que querían tener y el nombre. La fotógrafa contó divertida que al momento de decidir los colores de la colección, su compañera le decía que había demasiados. “Yo no tenía idea de que pudieses haber muchos colores en una colección”, confesó.

Una vez que pasaron esta etapa, conversaron con la diseñadora gráfica Erika Stiglitz, qué era lo que buscaban con el emprendimiento y ella les habló del concepto de ‘marca paraguas’, en la que en un único universo pueden convivir muchas líneas diferentes.

El paso siguiente fue definir el nombre. Estuvieron un mes tiradas en el piso pensando y proponiendo nombres sin hallar el indicado. Hasta que un día, a Domínguez le surgió Rotunda al hablar con una conocida. “Le estaba explicando que quería un nombre que fuera en español, sencillo y rotundo. Al decirlo me di cuenta que ‘Rotunda’ englobaba lo que buscaba”, relató la diseñadora.

Cuando se lo propuso a Sosa, fue desechado de forma inmediata porque no le parecía atractivo. Se lo planteó a otros amigos y familiares y su reacción fue similar a la de Sosa.

Luego se dieron cuenta que tenía la posibilidad de hacer juegos de palabras, y usarlo como sustantivo o adjetivo. Este factor fue decisivo para aprobarlo.

En ese proceso, tuvieron el apoyo de Matías Ferrando, quien es uno de los directores de la productora Mónaco, responsable, entre otras, del resumen semanal Tiranos Temblad. Las ayudo en el concepto de la marca y les sacó el miedo al cambio.

En setiembre de 2013, Chouet dejó de existir como una marca y pasó a ser Handmade, una de las líneas de Rotunda. Los antiguos clientes entendieron y aceptaron el cambio de forma natural.

### **El complemento**

Kevin Jakter trabajaba desde febrero de 2012 en la empresa familiar, Hyundai Fidocar. Desde esa empresa se auspició el Mowweek, lo que produjo que se involucrara un poco más con el diseño de moda local.

# La ventaja competitiva de Inditex-Zara, 1963-2008

---

Luis Alonso-Álvarez  
Universidad de A Coruña  
[alvarez@udc.es](mailto:alvarez@udc.es)

## Resumen

El presente trabajo pretende indagar en las fuentes de ventaja competitiva de Inditex-Zara una de las compañías españolas más exitosas en el mercado nacional e internacional. Para ello, tras situar de forma general el sector textil español dentro de la industria europea y el mercado global, así como los principales actores multinacionales de la industria, se describe la evolución de la empresa desde su constitución en 1963 hasta el año 2008. En el origen, desarrollo de la empresa y respuesta a los grandes retos en su crecimiento se encuentran algunas de las claves de la ventaja competitiva de Inditex: una producción flexible como consecuencia de la configuración integrada de sus negocios que le permite dar una rápida respuesta a la demanda, la diversificación y segmentación de la oferta en función de las características de los mercados, un adecuado, detallado y actualizado conocimiento de las preferencias de los consumidores, una peculiar forma de entender la promoción y publicidad y, por último, el ajuste entre su forma de internacionalizarse y el grado de dificultad de los mercados exteriores en los que se establece.

## Résumé

Ce travail étudie les avantages compétitifs d’Inditex-Zara, une des firmes espagnoles qui a connu les plus de succès dans le marché espagnol comme à l’international. Tout d’abord on analyse le secteur textile espagnol dans le cadre de l’industrie européenne et le marché global ainsi que les principaux acteurs multinationaux de cette industrie. Ensuite, le travail aborde l’évolution de Zara depuis sa création en 1963. L’origine, le développement et la réponse aux défis de sa croissance offrent les clés de son avantage compétitif. Ainsi on peut indiquer une production flexible, conséquence de la structure très intégrée du son business, ce qui permet à Zara une réponse rapide à la demande, une diversification et segmentation de l’offre en fonction des marchés, une connaissance pertinente, ciblée et actualisée des préférences des consommateurs, une particulière façon de comprendre la promotion et la communication et un réglage fin entre sa stratégie d’internationalisation et le degré de difficulté des marchés extérieurs.

## Abstract

Inditex-Zara has become one of the leading and most successful Spanish companies both in the national and international market. The aim of this work is to study in depth the sources of its competitive advantage. To begin with, the paper describes generally Spanish textile industry within European and Global market and the most important multinational players. After that, it continues relating company’s evolution from its establishment in 1963 to 2008. The origin, development and response to its growth challenges are very important to understand some of the key factors that explain Inditex’s competitive advantage: a flexible production based on its integrated business configuration that allows a very fast response to demand, a supply brand-diversification according to market segment’s characteristics and peculiarities, a detailed and suitable

knowledge of consumers' preferences, a particular and original understanding of advertisement and promotion and, a careful adjustment between internationalization alternatives and the specific characteristics of foreign target markets.

### **El textil español de la confección en el marco europeo**

La reciente globalización de la economía supuso inicialmente en España un fuerte estímulo para el desarrollo del sector de la confección que, frente al textil histórico productor de tejidos, careció de una tradición empresarial significativa. Su irrupción provocó, además, una intensa crisis en la década de los ochenta, tras su ingreso en la entonces Comunidad Económica Europea, a la que siguió una reordenación en la segunda mitad de los noventa, apreciable en términos de concentración de sociedades —a través de integraciones verticales y horizontales— y en el aumento de la producción y del empleo. No obstante, a partir del cambio de siglo se desencadenó una caída de estas dos últimas variables, asociada a la creciente presencia de China, India y Pakistán en los mercados doméstico y exterior,<sup>1</sup> con repercusiones de interés que apuntan en la línea de una cada vez mayor inversión tecnológica, concentrada en determinadas fases del proceso productivo.<sup>2</sup> De aquí deriva también un abandono progresivo de otras fases que acaban por deslocalizarse —Europa del este, norte de África, Asia, América latina—, lo que se tradujo en un fuerte incremento de las importaciones y exportaciones y en una reducción del número de empresas y empleos (cuadro 1). La crisis iniciada en 2007, con la dramática caída de la demanda, amenaza con abortar no obstante este proceso.

En conjunto, entre las razones que explican la creciente presencia de la confección española en los mercados exteriores podemos señalar la progresiva eliminación de las barreras de entrada desde 1986 —fecha de ingreso en la Comunidad Económica Europea—, que restringían el tráfico mundial de bienes y capitales, la búsqueda de respuestas internacionales a los movimientos competitivos de las empresas extranjeras en los mercados domésticos, la homogeneización en las preferencias del consumo de masas y la rápida difusión de las tecnologías, en especial las de transferencia de la información y las comunicaciones (Flavián Blanco y Polo Redondo, 2000, 141).

---

<sup>1</sup> Desde 2005 y por efecto de la supresión de la protección al textil en la Unión Europea, en aplicación del Acuerdo sobre Textiles y Confección, de la Organización Mundial del Comercio, China se convirtió en el primer proveedor de tejido y confección de España, pasando del 12,5 % del valor total de las importaciones textiles españolas en 2004 (último año de la protección) al 18,7 a comienzos de 2006. En conjunto, Asia exportó a España por valor del 37% del total textil importado en 2006. La incidencia real de las cifras sería aún mayor si tuviésemos en cuenta que se produjo una reducción de los precios medios. Véase Boletín CICYC, 5 de enero de 2005.

<sup>2</sup> La creciente globalización de la economía y la competencia textil de los países emergentes antes señalados favoreció un cambio estratégico que afectó a una parte significativa de países europeos, entre ellos España. Este cambio procede de la búsqueda de factores diferenciadores que intentan asegurar la continuidad y el futuro de la actividad textil y el liderazgo europeos en creatividad, calidad, productividad y adecuación a las exigencias del mercado. En este sentido, juegan un papel determinante los procesos de innovación tecnológica, para los que Europa cuenta con un instrumento de interés creciente, las Plataformas Tecnológicas Textiles, que configuran ya una red comunitaria. La PTT española está integrada por las empresas del sector, universidades, centros tecnológicos y de investigación, las distintas administraciones públicas —ministerios de Industria, Turismo y Comercio y Educación y Ciencia, además de las propias comunidades autónomas— y determinados expertos en la materia. Las áreas de actuación de la PTT española descansan, sobre todo, en la búsqueda de nuevas fibras y biomateriales de utilización textil, de nuevos procesos de producción, en aplicaciones novedosas para los materiales textiles y en la sustitución de la producción en masa por el diseño a medida. Véase al respecto el Boletín CICYC 10, marzo 2007.

## Apéndice 14. Fragmento de Nomenclatura Común del Mercosur - Capítulo 62.

NCM	DESCRIPCIÓN	A.E.C.	T.G.A.			
			CL	E/Z	I/Z	UVF
62.01	ABRIGOS, CHAQUETONES, CAPAS, ANORAKS, CAZADORAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, PARA HOMBRES O NIÑOS, EXCEPTO LOS ARTÍCULOS DE LA PARTIDA 62.03.					
6201.1	- Abrigos, impermeables, chaquetones, capas y artículos similares:					
6201.11.00.00	-- De lana o pelo fino	35	20	0	11	
6201.12.00.00	-- De algodón	35	20	0	11	
6201.13.00.00	-- De fibras sintéticas o artificiales	35	20	0	11	
6201.19.00.00	-- De las demás materias textiles	35	20	0	11	
6201.9	- Los demás:					
6201.91.00.00	-- De lana o pelo fino	35	20	0	11	
6201.92.00.00	-- De algodón	35	20	0	11	
6201.93.00.00	-- De fibras sintéticas o artificiales	35	20	0	11	
6201.99.00.00	-- De las demás materias textiles	35	20	0	11	
62.02	ABRIGOS, CHAQUETONES, CAPAS, ANORAKS, CAZADORAS Y ARTÍCULOS SIMILARES, PARA MUJERES O NIÑAS, EXCEPTO LOS ARTÍCULOS DE LA PARTIDA 62.04.					
6202.1	- Abrigos, impermeables, chaquetones, capas y artículos similares:					
6202.11.00.00	-- De lana o pelo fino	35	20	0	11	
6202.12.00.00	-- De algodón	35	20	0	11	
6202.13.00.00	-- De fibras sintéticas o artificiales	35	20	0	11	
6202.19.00.00	-- De las demás materias textiles	35	20	0	11	
6202.9	- Los demás:					
6202.91.00.00	-- De lana o pelo fino	35	20	0	11	
6202.92.00.00	-- De algodón	35	20	0	11	
6202.93.00.00	-- De fibras sintéticas o artificiales	35	20	0	11	
62.03	TRAJES (AMBOS O TERNOS), CONJUNTOS, CHAQUETAS (SACOS), PANTALONES LARGOS, PANTALONES CON PETO, PANTALONES CORTOS (CALZONES) Y SHORTS (EXCEPTO DE BAÑO), PARA HOMBRES O NIÑOS.					
6203.1	- Trajes (ambos o ternos):					
6203.11.00.00	-- De lana o pelo fino	35	20	0	11	
6203.12.00.00	-- De fibras sintéticas	35	20	0	11	
6203.19.00	-- De las demás materias textiles					
6203.19.00.10	De algodón	35	20	0	11	
6203.19.00.20	De fibras artificiales	35	20	0	11	
6203.19.00.30	De lino	35	20	0	11	
6203.19.00.90	Los demás	35	20	0	11	
6203.2	- Conjuntos:					
6203.22.00.00	-- De algodón	35	20	0	11	
6203.23.00.00	-- De fibras sintéticas	35	20	0	11	
6203.29	-- De las demás materias textiles					
6203.29.10.00	De lana o pelo fino	35	20	0	11	
6203.29.90	Los demás					
6203.29.90.10	De fibras artificiales	35	20	0	11	
6203.29.90.20	De lino	35	20	0	11	
6203.29.90.90	Los demás	35	20	0	11	
6203.3	- Chaquetas (sacos):					
6203.31.00.00	-- De lana o pelo fino	35	20	0	11	
6203.32.00.00	-- De algodón	35	20	0	11	
6203.33.00.00	-- De fibras sintéticas	35	20	0	11	
6203.39.00	-- De las demás materias textiles					
6203.39.00.10	De fibras artificiales	35	20	0	11	
6203.39.00.20	De lino	35	20	0	11	
6203.39.00.90	Las demás	35	20	0	11	
6203.4	- Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts:					
6203.41.00.00	-- De lana o pelo fino	35	20	0	11	
6203.42.00	-- De algodón					
6203.42.00.10	De tejido denim	35	20	0	11	
6203.42.00.90	Los demás	35	20	0	11	
6203.43.00.00	-- De fibras sintéticas	35	20	0	11	
6203.49.00	-- De las demás materias textiles					
6203.49.00.10	De fibras artificiales	35	20	0	11	
6203.49.00.20	De lino	35	20	0	11	
6203.49.00.90	Las demás	35	20	0	11	



**Apéndice 15.** Informe de Competitividad Global 2015-2016, elaborado por el *World Economic Forum*. Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay.



**Informe de Competitividad Global 2015-2016, elaborado por el World Economic Forum**

*La mejora en términos relativos, fue resultado principalmente de avances en los pilares de disponibilidad tecnológica y desarrollo del mercado financiero. En el pilar eficiencia del mercado de trabajo, también se mejoró pero en menor medida, por lo pronto Uruguay dejó de ocupar el último lugar en la flexibilidad en la determinación de los salarios,...*

La mejora en términos relativos, fue resultado principalmente de avances en los pilares de disponibilidad tecnológica y desarrollo del mercado financiero. En el pilar eficiencia del mercado de trabajo, también se mejoró pero en menor medida, por lo pronto Uruguay dejó de ocupar el último lugar en la flexibilidad en la determinación de los salarios, y en el pago de salarios asociado a productividad como sucedió en ediciones anteriores. En esta edición ocupa el lugar 138 en flexibilidad en la determinación de los salarios y 135 en el pago de salarios asociado a productividad (queda claro que de todas formas las peores posiciones del ranking aún siguen estando en estos temas asociados al funcionamiento del mercado de trabajo).

El pilar que presentó la principal caída fue el del entorno macroeconómico, pasando de ocupar la posición 84 a la 99, en la actualidad. Esto fue como resultado de la pérdida de competitividad asociada con los resultados de las cuentas públicas en relación al PIB.

En materia de educación las posiciones se mantuvieron prácticamente incambiadas respecto al año anterior, Salud y Educación primaria puesto 57, y Educación Superior y Capacitación 48.

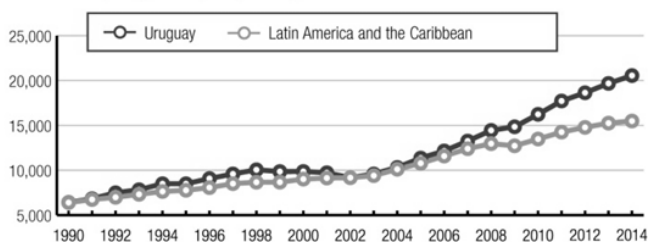


# Uruguay

## Key indicators, 2014

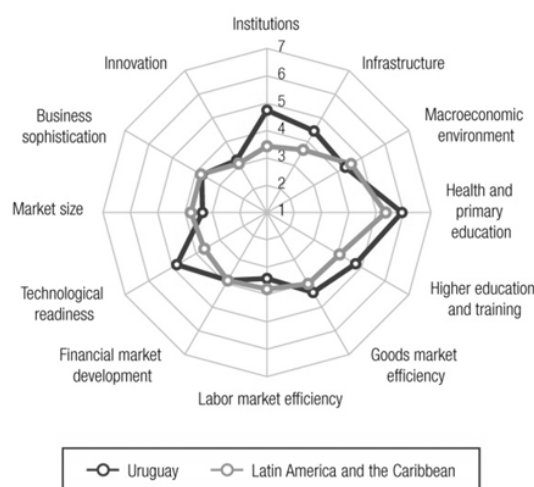
Population (millions).....	3.4
GDP (US\$ billions).....	55.1
GDP per capita (US\$).....	16,199
GDP (PPP) as share (%) of world total.....	0.07

**GDP (PPP) per capita (int'l \$), 1990–2014**



## Global Competitiveness Index

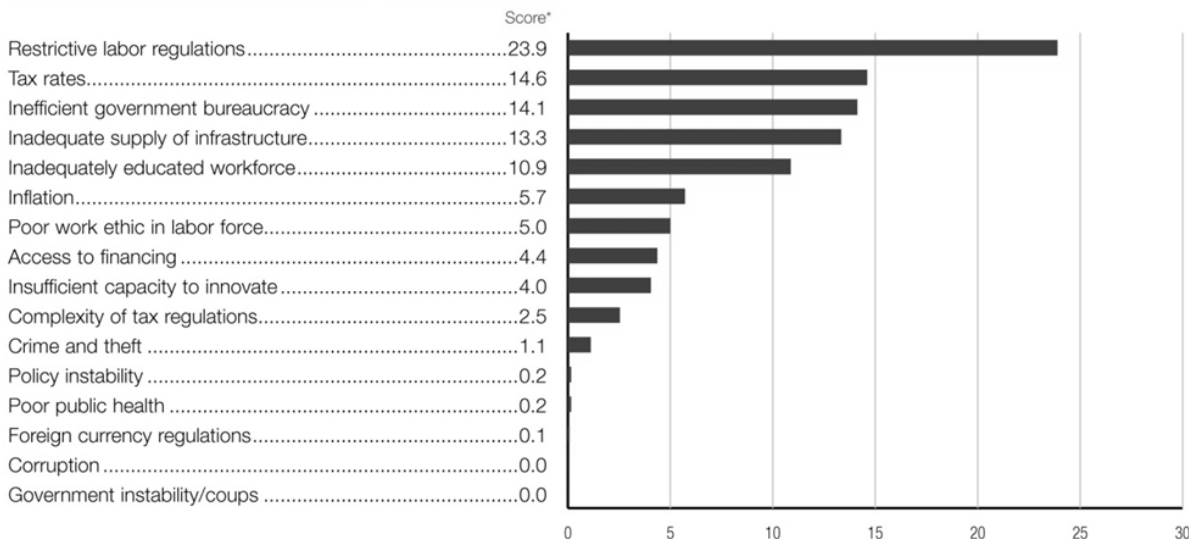
	Rank (out of 140)	Score (1–7)
<b>GCI 2015–2016</b> .....	<b>73</b>	<b>4.1</b>
GCI 2014–2015 (out of 144).....	80	4.0
GCI 2013–2014 (out of 148).....	85	4.1
GCI 2012–2013 (out of 144).....	74	4.1
<b>Basic requirements (22.0%)</b> .....	<b>48</b>	<b>4.9</b>
1st pillar: Institutions.....	30	4.7
2nd pillar: Infrastructure.....	52	4.4
3rd pillar: Macroeconomic environment.....	99	4.3
4th pillar: Health and primary education.....	57	5.9
<b>Efficiency enhancers (50.0%)</b> .....	<b>66</b>	<b>4.1</b>
5th pillar: Higher education and training.....	48	4.7
6th pillar: Goods market efficiency.....	59	4.4
7th pillar: Labor market efficiency.....	128	3.4
8th pillar: Financial market development.....	69	3.9
9th pillar: Technological readiness.....	40	4.8
10th pillar: Market size.....	86	3.4
<b>Innovation and sophistication factors (28.0%)</b> .....	<b>83</b>	<b>3.5</b>
11th pillar: Business sophistication.....	83	3.8
12th pillar: Innovation.....	80	3.2



## Stage of development



## The most problematic factors for doing business



## The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/140	INDICATOR	VALUE	RANK/140		
<b>1st pillar: Institutions</b>			<b>6th pillar: Goods market efficiency (cont'd.)</b>				
1.01	Property rights	5.1	31	6.06	No. procedures to start a business*	5	38
1.02	Intellectual property protection	4.5	38	6.07	No. days to start a business*	6.5	36
1.03	Diversion of public funds	5.0	23	6.08	Agricultural policy costs	4.8	11
1.04	Public trust in politicians	4.7	16	6.09	Prevalence of non-tariff barriers	4.5	39
1.05	Irregular payments and bribes	5.5	26	6.10	Trade tariffs, % duty*	8.1	92
1.06	Judicial independence	5.7	20	6.11	Prevalence of foreign ownership	5.2	31
1.07	Favoritism in decisions of government officials	4.1	26	6.12	Business impact of rules on FDI	5.5	11
1.08	Wastefulness of government spending	2.6	103	6.13	Burden of customs procedures	4.4	48
1.09	Burden of government regulation	3.3	85	6.14	Imports as a percentage of GDP*	26.5	124
1.10	Efficiency of legal framework in settling disputes	4.0	51	6.15	Degree of customer orientation	4.3	89
1.11	Efficiency of legal framework in challenging regs.	4.2	35	6.16	Buyer sophistication	3.4	63
1.12	Transparency of government policymaking	4.9	25	<b>7th pillar: Labor market efficiency</b>			
1.13	Business costs of terrorism	6.5	3	7.01	Cooperation in labor-employer relations	3.3	138
1.14	Business costs of crime and violence	3.7	108	7.02	Flexibility of wage determination	2.5	138
1.15	Organized crime	5.6	36	7.03	Hiring and firing practices	2.7	131
1.16	Reliability of police services	4.1	72	7.04	Redundancy costs, weeks of salary*	20.8	96
1.17	Ethical behavior of firms	4.9	29	7.05	Effect of taxation on incentives to work	2.9	126
1.18	Strength of auditing and reporting standards	5.2	34	7.06	Pay and productivity	2.8	135
1.19	Efficacy of corporate boards	4.8	68	7.07	Reliance on professional management	4.1	77
1.20	Protection of minority shareholders' interests	4.6	35	7.08	Country capacity to retain talent	3.4	79
1.21	Strength of investor protection, 0-10 (best)*	4.8	95	7.09	Country capacity to attract talent	2.8	99
<b>2nd pillar: Infrastructure</b>			<b>8th pillar: Financial market development</b>				
2.01	Quality of overall infrastructure	3.7	87	8.01	Availability of financial services	4.2	79
2.02	Quality of roads	3.3	95	8.02	Affordability of financial services	4.1	69
2.03	Quality of railroad infrastructure	1.3	108	8.03	Financing through local equity market	2.4	127
2.04	Quality of port infrastructure	4.7	43	8.04	Ease of access to loans	2.8	70
2.05	Quality of air transport infrastructure	3.6	102	8.05	Venture capital availability	2.7	73
2.06	Available airline seat km/week, millions*	61.3	94	8.06	Soundness of banks	5.6	36
2.07	Quality of electricity supply	5.8	35	8.07	Regulation of securities exchanges	4.8	40
2.08	Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	160.8	11	8.08	Legal rights index, 0-12 (best)*	4	80
2.09	Fixed-telephone lines/100 pop.*	31.7	34	<b>9th pillar: Technological readiness</b>			
<b>3rd pillar: Macroeconomic environment</b>			<b>10th pillar: Market size</b>				
3.01	Government budget balance, % GDP*	-3.4	75	10.01	Domestic market size index, 1-7 (best)*	3.2	85
3.02	Gross national savings, % GDP*	17.3	93	10.02	Foreign market size index, 1-7 (best)*	3.8	101
3.03	Inflation, annual % change*	8.9	129	10.03	GDP (PPP\$ billions)*	70.0	84
3.04	General government debt, % GDP*	62.8	99	10.04	Exports as a percentage of GDP*	22.4	118
3.05	Country credit rating, 0-100 (best)*	58.2	53	<b>11th pillar: Business sophistication</b>			
<b>4th pillar: Health and primary education</b>			<b>12th pillar: Innovation</b>				
4.01	Malaria cases/100,000 pop.*	S.L.	n/a	12.01	Capacity for innovation	3.6	97
4.02	Business impact of malaria	N/Appl.	n/a	12.02	Quality of scientific research institutions	3.9	61
4.03	Tuberculosis cases/100,000 pop.*	30.0	56	12.03	Company spending on R&D	3.0	93
4.04	Business impact of tuberculosis	6.5	24	12.04	University-industry collaboration in R&D	3.6	70
4.05	HIV prevalence, % adult pop.*	0.7	98	12.05	Gov't procurement of advanced tech products	3.2	81
4.06	Business impact of HIV/AIDS	6.2	32	12.06	Availability of scientists and engineers	3.4	105
4.07	Infant mortality, deaths/1,000 live births*	9.5	55	12.07	PCT patents, applications/million pop.*	3.3	52
4.08	Life expectancy, years*	77.1	42	<b>11th pillar: Business sophistication</b>			
4.09	Quality of primary education	3.4	94	11.01	Local supplier quantity	3.9	117
4.10	Primary education enrollment, net %*	99.5	6	11.02	Local supplier quality	4.1	87
<b>5th pillar: Higher education and training</b>			<b>11th pillar: Business sophistication</b>				
5.01	Secondary education enrollment, gross %*	90.3	71	11.03	State of cluster development	3.3	101
5.02	Tertiary education enrollment, gross %*	63.2	33	11.04	Nature of competitive advantage	3.8	46
5.03	Quality of the education system	3.0	113	11.05	Value chain breadth	3.8	69
5.04	Quality of math and science education	2.9	122	11.06	Control of international distribution	3.5	98
5.05	Quality of management schools	4.4	52	11.07	Production process sophistication	3.6	83
5.06	Internet access in schools	5.7	22	11.08	Extent of marketing	4.2	78
5.07	Availability of specialized training services	4.5	49	11.09	Willingness to delegate authority	3.4	102
5.08	Extent of staff training	3.8	85	<b>12th pillar: Innovation</b>			
<b>6th pillar: Goods market efficiency</b>			<b>12th pillar: Innovation</b>				
6.01	Intensity of local competition	4.7	92	12.01	Capacity for innovation	3.6	97
6.02	Extent of market dominance	3.8	63	12.02	Quality of scientific research institutions	3.9	61
6.03	Effectiveness of anti-monopoly policy	3.5	102	12.03	Company spending on R&D	3.0	93
6.04	Effect of taxation on incentives to invest	3.6	67	12.04	University-industry collaboration in R&D	3.6	70
6.05	Total tax rate, % profits*	41.8	88	12.05	Gov't procurement of advanced tech products	3.2	81
				12.06	Availability of scientists and engineers	3.4	105
				12.07	PCT patents, applications/million pop.*	3.3	52

Notes: Values are on a 1-to-7 scale unless otherwise annotated with an asterisk (\*). For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 89.



Deloitte S.C.  
Juncal 1385, Piso 11  
Montevideo, 11.000  
Uruguay

Tel: + 598 2916 0756  
Fax: + 598 2916 3317  
www.deloitte.com/uy



Análisis sectorial

# Hilanderías y Tejedurías

Noviembre 2015

## ◆ Estructura de Mercado

De acuerdo a nuestras proyecciones, la oferta total de hilados y tejidos mostraría un retroceso del orden de 20% en 2015, situándose en aproximadamente US\$ 66 millones. Esta baja respondería a las menores importaciones de productos competitivos que, en línea con lo observado en lo que va del año, exhibirían una contracción de más de 20%, totalizando US\$ 54 millones. En tanto, la producción nacional se situaría en niveles similares a los de 2014, ubicándose en casi US\$ 12 millones, guarismo muy reducido en una perspectiva de largo plazo. En este marco, luego del mínimo registrado el año pasado, las exportaciones de hilados y tejidos mostrarían un incremento de más de 15% este año, alcanzando los US\$ 9 millones (monto que representa el 80% de la facturación de las Hilanderías y Tejedurías). De esta forma, el consumo interno aparente acusaría una caída de más de 20% en 2015, ubicándose en US\$ 57 millones.

## ▼ Actividad

La producción de hilados y tejidos continuó cayendo en lo que va de 2015, aunque a tasas más moderadas que en los últimos cuatro años. Concretamente, de acuerdo al índice de volumen físico publicado por el INE, la actividad del sector exhibió una retracción de 9% en enero-agosto de este año frente a igual lapso de 2014. En tanto, el índice de horas trabajadas se contrajo 14% en la misma comparación, permitiendo una recuperación de 6% de la productividad media del trabajo en el sector.

## ▲ Exportaciones

Tal como señalamos previamente, las exportaciones de hilados y tejidos mostraron una suba en lo que va del año, aunque la misma se produjo a partir de valores muy bajos en 2014. En efecto, de acuerdo a datos publicados por el BCU, las ventas al exterior del sector se situaron en algo más de US\$ 6 millones en enero-setiembre, un guarismo 15% superior al del mismo período del año pasado. Cabe señalar que dicho aumento obedeció exclusivamente al incremento de las colocaciones de hilados y tejidos de lana (en un marco de incremento de los precios de venta), ya que las ventas de hilados y tejidos no laneros exhibieron un nuevo descenso en lo que va del año, pasando a representar una cuarta parte del total exportado.

## ▶ Principales Precios

El precio promedio de exportación de los tejidos de lana (principal producto del sector) mostró un aumento interanual de 8% en los primeros nueve meses del año. En cambio, en un contexto de incremento del tipo de cambio, el precio promedio de los hilados y tejidos de algodón y sintéticos en el mercado local acusó una caída interanual de 2% en el mismo período. Por su parte, los precios de las principales materias primas mostraron contracciones en lo que va del año. Concretamente, el precio promedio de

Próxima actualización: Noviembre 2016

Los contenidos de este informe han sido preparados utilizando fuentes y modelos de análisis que consideramos confiables en las actuales circunstancias. No obstante, nuestra firma no asume responsabilidad alguna por las decisiones que se puedan tomar en base a los mismos, ni siquiera ante la eventualidad de un error de transcripción de información estadística divulgada por terceras partes. Se prohíbe la reproducción total o parcial de este documento sin autorización escrita de Deloitte S.C.

los tops de lana evidenció una retracción interanual de 3% en enero-setiembre, al tiempo que el precio de los hilados y tejidos sintéticos se contrajo 2% interanual en enero-agosto (siempre medido en dólares). De esta forma, la principal relación de precios del sector “tejidos de lana/tops” exhibió una recuperación de aproximadamente 12% en los primeros nueve meses de 2015. Por último, a raíz de la suba del dólar, los salarios pagados por el sector (medidos en esta moneda) cayeron 7% en la misma comparación, permitiendo una mejora del ratio “tejidos de lana/salario” del orden de 15%.

### ▶ Resultado Operativo

Tal como comentamos anteriormente, en 2015 los ingresos del sector se situarían en niveles similares a los de un año atrás. En tanto, en un marco de mejora de la productividad media del trabajo del sector, descenso del salario en dólares y de abaratamiento de las principales materias primas, los costos del sector (medidos en dólares) mostrarían una considerable caída este año. En consecuencia, el resultado operativo de las Hilanderías y Tejedurías evidenciaría una sensible mejora frente a 2014, aunque de todos modos, el sector volvería a incurrir en pérdidas (por aproximadamente US\$ 1 millón), según nuestras estimaciones.

### ◆ Endeudamiento bancario

El endeudamiento del sector exhibió una trayectoria descendente durante todo 2015. En efecto, la deuda de las Hilanderías y Tejedurías con la banca local se situó en casi US\$ 64 millones en setiembre, un nivel 28% inferior al de igual mes de 2014. En contraposición, la morosidad de la industria continuó incrementándose, ubicándose en aproximadamente 28% en setiembre.

## Síntesis del Sector

### Estructura del mercado uruguayo 2015\*

En miles de US\$

Producción nacional	11.752
Importaciones competitivas	54.236
<b>Tamaño mercado</b>	<b>65.989</b>
Consumo interno	2.870
Exportaciones	8.882

### Principales Variables de la Industria Uruguaya

En miles de US\$

	2013#	2014#	2015*	Variación	
				2014/2013	2015*/2014
Valor Bruto de Producción	14.892	11.719	11.752	-21%	0%
Resultado Bruto (1)	-8.825	-3.348	-1.052	--	--
Masa Salarial	8.486	4.270	3.363	-50%	-21%
Principales insumos y otros costos	15.230	10.797	9.441	-29%	-13%

\* Proyecciones pasivas.

# Estimaciones propias.

(1) Antes de impuestos y antes de pago de costos financieros.

### Actividad - Evolución reciente

Variación acumulada: E-A 2015 / E-A 2014

Producción industrial	-9%
Horas trabajadas	-14%

### Precios - Evolución reciente

Variación acumulada

Enero-Setiembre:	
Tejidos de lana (exportación)	8%
Enero-Agosto:	
Hilados y tejidos de alg. y sint.	-2%

## Principales Variables

### Estructura del mercado uruguayo 1/

En miles de US\$

Años	Producción	Exportaciones	Consumo Aparente 3/		
	Nacional 2/	(inc. dev. de imp.)	Importado	Nacional	Total
2002	64.530	36.206	22.654	28.324	50.977
2003	83.094	45.208	36.207	37.887	74.094
2004	88.570	51.341	57.460	37.229	94.689
2005	82.545	56.793	64.339	25.752	90.091
2006	59.575	44.138	61.855	15.437	77.293
2007	69.982	38.722	68.197	31.260	99.457
2008#	81.409	40.937	79.384	40.472	119.857
2009#	51.148	26.036	62.207	25.112	87.319
2010#	45.742	25.880	72.921	19.863	92.784
2011#	32.754	19.359	85.773	13.395	99.168
2012#	21.855	13.947	75.215	7.908	83.123
2013#	14.892	9.682	75.502	5.210	80.712
2014#	11.719	7.689	68.835	4.030	72.864
2015*	11.752	8.882	54.236	2.870	57.106

1/ Incluye todo tipo de hilados y tejidos

2/ Incluye impuestos netos de subsidios

3/ Incluye variación de stocks

# Estimaciones propias

\* Proyecciones propias

### Grandes variables de la Industria Uruguaya 1/

En miles de US\$

Años	Valor Bruto de Produc. 2/	Principales insumos	Masa salarial	Otros costos	Resultado operativo 3/
2002	64.530	19.805	11.190	16.452	17.083
2003	83.094	30.906	10.904	22.997	18.288
2004	88.570	33.420	12.090	26.025	17.035
2005	82.545	31.315	16.059	24.075	11.097
2006	59.575	23.883	11.529	20.231	3.933
2007	69.982	27.303	15.988	22.177	4.515
2008#	81.409	27.736	19.280	25.349	9.043
2009#	51.148	10.478	12.463	11.359	16.847
2010#	45.742	13.685	16.870	13.976	1.212
2011#	32.754	14.160	15.165	11.768	-8.340
2012#	21.855	9.628	10.083	9.179	-7.035
2013#	14.892	7.092	8.486	8.139	-8.825
2014#	11.719	4.899	4.270	5.897	-3.348
2015*	11.752	4.315	3.363	5.126	-1.052

1/ Cifras incluyen fabricación de todo tipo de hilados y tejidos (tanto de lana como de algodón y sintéticos).

Series elaboradas a partir de datos de las Encuestas Industriales Anuales hasta 1996, Censo Económico Nacional (1997) y Encuestas de Actividad Económica (1998-2007).

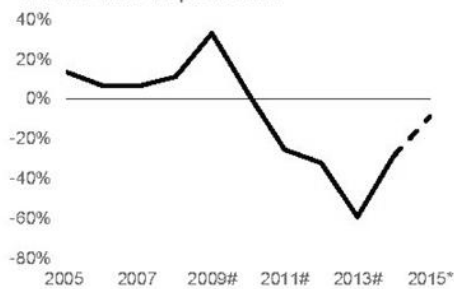
2/ Incluye impuestos netos de subsidios

3/ Antes de impuestos y costos financieros (no contempla revaluaciones de stocks).

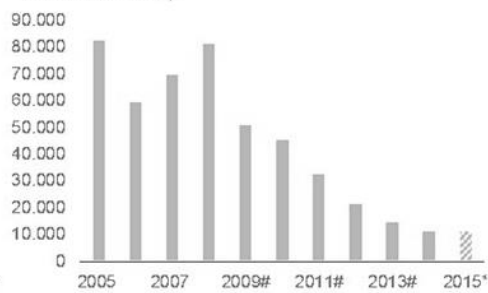
# Estimaciones propias. Estas estimaciones fueron actualizadas en octubre de 2015.

\* Proyecciones propias

#### Resultado operativo % sobre valor de producción



#### Valor Bruto de Producción En miles de US\$

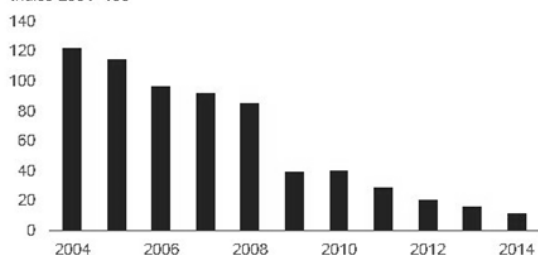


## Actividad

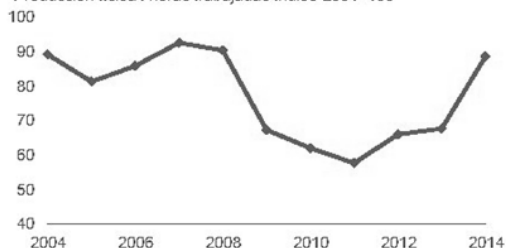
Años:	Hilados y tejidos			Materia prima e importaciones competitivas		
	Volumen	Horas	Produc. /	Produc. de tops	Importaciones	Importaciones
	Físico	Trabajadas	Horas trabaj.	de lana	de algodón	competitivas (1)
	Índice 2001 = 100	Índice 2001 = 100	Índice 2001 = 100	Índice 2001 = 100	Índice 2001 = 100	Índice 2001 = 100
2001	100	100	100	100	100	100
2002	79	93	86	90	80	38
2003	106	116	91	86	131	64
2004	121	136	89	82	167	95
2005	114	140	81	82	181	107
2006	96	112	86	89	163	86
2007	92	99	93	97	172	88
2008	85	94	90	86	159	98
2009	39	58	67	76	148	69
2010	40	65	62	82	123	72
2011	28	49	58	77	90	74
2012	20	31	66	68	97	39
2013	16	24	68	66	92	31
2014	11	12	89	70	54	26
Acumulados:						
Ene-ago 2014	11	13	83	66	33	18
Ene-ago 2015	10	11	89	74	22	10
Variaciones:						
Anuales						
2013 / 2012	-21%	-23%	3%	-2%	-5%	-20%
2014 / 2013	-33%	-49%	31%	6%	-42%	-15%
Acumulados						
E-A 2014 / E-A 2015	-9%	-14%	6%	12%	-34%	-45%

(1) Incluye importaciones de hilados y tejidos de lana y algodón y sintético.

**Evolución de la producción**  
Índice 2001=100



**Productividad de la mano de obra**  
Producción física / horas trabajadas Índice 2001=100



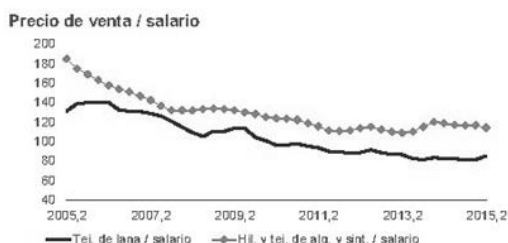
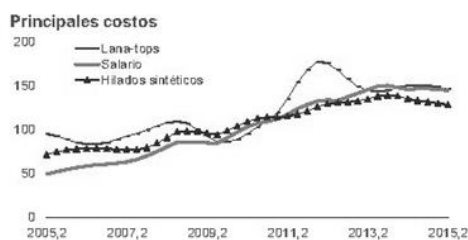
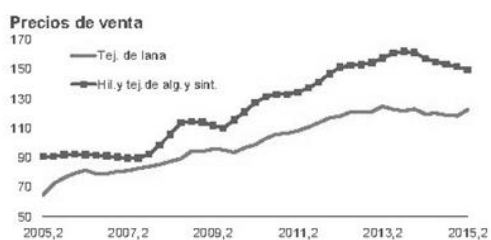


# Principales Precios

Índices de Precios en US\$ Índices 2001=100							
Años:	Precios de venta		Costos			Principales precios relativos	
	Tejidos de lana (exportación)	Hilados y tejidos de alg. y sint.	Materia prima		Salario	Tejidos de lana/Tops	Tejidos de lana/Salario
			Tops de lana (1)	Hilados y tejidos sint. (2)			
2001	100	100	100	100	100	100	100
2002	102	97	119	92	61	85	167
2003	103	97	161	87	48	64	214
2004	105	104	154	91	51	69	207
2005	120	106	136	109	64	88	189
2006	116	104	130	110	71	89	164
2007	122	106	152	112	82	80	149
2008	138	131	164	138	100	84	138
2009	136	132	131	140	105	104	129
2010	156	152	169	161	127	92	122
2011	166	162	257	171	149	64	111
2012	176	175	241	185	160	73	110
2013	178	186	221	196	175	80	102
2014	174	175	230	185	171	76	102
<b>Acumulados:</b>							
Ene-ago 2014	174	177	232	183	171	75	102
Ene-ago 2015	187	173	223	179	161	84	116
<b>Ene-set</b>							
Ene-set 2014	175	--	231	--	171	76	103
Ene-set 2015	189	--	223	--	159	85	119
<b>Variaciones:</b>							
<b>Anuales</b>							
2013 / 2012	1%	6%	-8%	6%	10%	10%	-8%
2014 / 2013	-2%	-5%	4%	-5%	-2%	-6%	0%
<b>Acumuladas</b>							
E-A 15 / E-A 14	8%	-2%	-4%	-2%	-6%	12%	14%
E-S 15 / E-S 14	8%	--	-3%	--	-7%	12%	15%

(1) Precio de exportación de tops de lana.  
 (2) Serie modificada en octubre de 2015, precio interno de hilados y tejidos sintéticos.

## Evolución de precios en US\$ Años móviles - Índices 2001= 100



## Exportaciones por producto

### Evolución de las exportaciones por producto

En miles de US\$

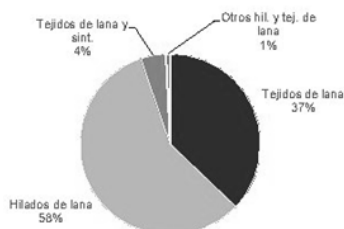
Años:	Hilados y tejidos de lana						Hilados y tejidos de fibras no laneras					
	Total	Subtotal I	Tejidos de lana	Hilados de lana	Tejidos de lana y sint.	Otros hil. y tej. de lana 1/	Subtotal II	Hilados de algodón, fibras sint. y artif.	Tejidos de alg., fibras sint. y artif.	Hil. y tej. de fibras duras 2/	Cintas, etiquetas y galones	Otros hil. y tej. de fibras no laneras 3/
2005	54.850	48.255	37.778	2.845	7.011	824	8.585	1.051	2.081	783	2.858	43
2006	42.828	38.523	29.989	2.458	3.323	745	8.105	889	1.553	1.024	2.818	43
2007	37.537	30.875	23.882	1.892	4.828	485	8.882	841	1.545	991	3.341	174
2008	40.134	32.877	25.227	1.870	5.054	528	7.457	908	1.994	1.133	3.187	257
2009	25.525	19.017	14.378	2.971	1.089	580	8.508	473	2.784	801	2.272	378
2010	24.884	19.241	13.517	3.928	925	870	5.843	853	1.571	380	2.729	111
2011	18.815	14.177	9.232	3.531	588	848	4.438	524	812	158	2.888	280
2012	13.410	8.092	4.481	3.219	193	219	5.318	309	2.021	--	2.427	581
2013	9.388	8.179	2.812	2.840	444	282	3.131	324	591	--	1.788	428
2014	7.312	4.820	1.789	2.778	217	37	2.491	103	322	20	1.804	243
<b>Acumulados:</b>												
Ene-sep 2014	5.434	3.487	1.340	1.937	208	13	1.937	48	288	20	1.410	172
Ene-sep 2015	8.228	4.575	1.822	2.787	182	5	1.853	73	153	17	1.124	288
<b>Variaciones:</b>												
<b>Anuales</b>												
2013 / 2012	-31%	-24%	-37%	-18%	129%	28%	-41%	5%	-71%	--	-28%	-24%
2014 / 2013	-21%	-22%	-38%	5%	-51%	-87%	-20%	-88%	-48%	--	1%	-43%
<b>Acumulados</b>												
E-S 14 / E-S 15	15%	31%	21%	44%	-22%	-82%	-15%	48%	-47%	-15%	-20%	88%

1/ Incluye accesorios de lana y de algodón, desordenados y otros tejidos especiales (mantas, torcedores, forros, etc.).

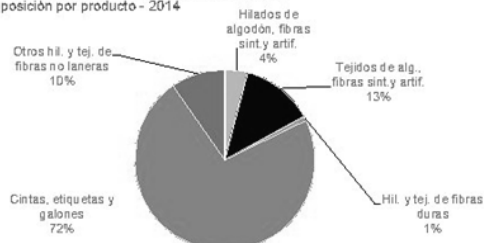
2/ Incluye tejidos y tejidos de algodón, rana, nylon, forros metálicos, entre otros.

3/ Incluye forros y forros sintéticos o artificiales y tejidos especiales (corajes, torcedores, forros, entre otros).

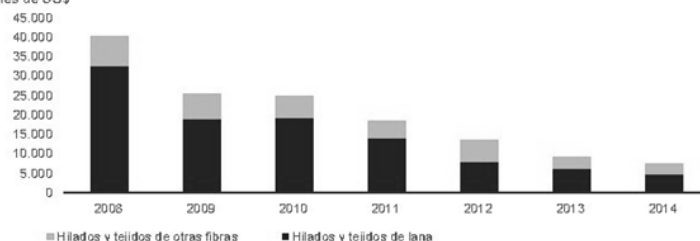
Exportaciones de hilados y tejidos de lana  
Composición por producto - 2014



Exportaciones de hil. y tej. de fibras no laneras  
Composición por producto - 2014



Exportaciones de hilados y tejidos  
Miles de US\$



## Exportaciones por destino

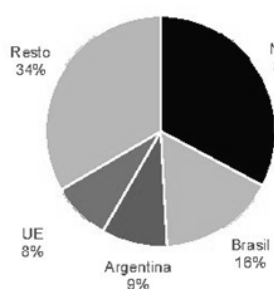
### Exportaciones por destino (1)

En miles de US\$

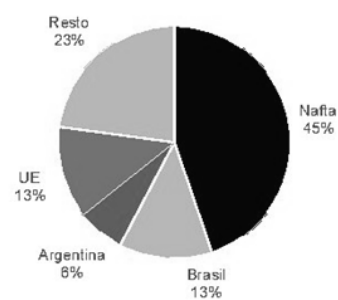
	Total	UE	EEUU	Brasil	México	Canadá	Argentina	Resto
<b>Años:</b>								
2005	54.850	4.493	6.265	8.966	9.760	1.962	5.069	18.336
2006	42.628	3.842	6.333	6.549	9.575	793	4.409	11.127
2007	37.537	4.907	3.938	6.148	5.894	390	3.915	12.345
2008	40.134	3.746	3.522	9.327	3.814	254	4.269	15.202
2009	25.525	2.542	3.053	7.323	1.133	407	2.293	8.774
2010	24.884	3.001	4.028	7.523	1.816	458	2.139	5.920
2011	18.615	1.570	3.680	5.785	1.799	335	1.249	4.197
2012	13.410	1.048	2.885	3.104	575	352	2.694	2.751
2013	9.309	903	2.962	1.713	390	416	859	2.065
2014	7.312	939	2.531	949	380	361	480	1.671
<b>Acumulados:</b>								
Ene-set 2014	5.434	749	1.764	611	324	278	406	1.303
Ene-set 2015	6.228	827	2.497	733	140	269	311	1.451
<b>Variaciones:</b>								
<b>Anuales</b>								
2013 / 2012	-31%	-14%	3%	-45%	-32%	18%	-68%	-25%
2014 / 2013	-21%	4%	-15%	-45%	-2%	-13%	-44%	-19%
<b>Acumuladas</b>								
E-S 2014 / E-S 2015	15%	10%	42%	20%	-57%	-3%	-23%	11%

(1) Incluyen hilados y tejidos de todo tipo de fibra (lana, algodón, fibras sint. y artíf. y otras fibras duras). Incluye también tejidos especiales como mantas de lana, cintas, etiquetas y galones.

Exportaciones por destino - 2005



Exportaciones por destino - 2014

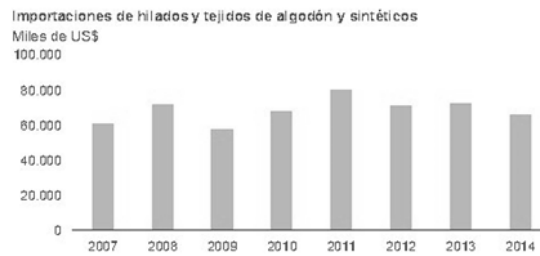
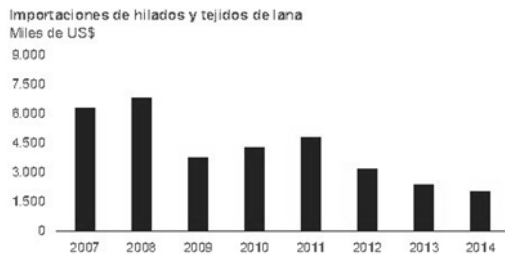


## Importaciones competitivas

Importaciones de hilados y tejidos de lana					
En miles de US\$					
	Hilados de lana	Tejidos de lana y sint.	Tejidos de lana	Otros	Total
Años:					
2006	2.727	2.625	464	3	5.818
2007	3.446	2.071	763	35	6.315
2008	2.619	3.384	882	2	6.888
2009	1.051	2.209	531	34	3.825
2010	1.440	2.012	850	36	4.339
2011	1.651	2.015	1.190	24	4.880
2012	1.420	1.010	806	33	3.269
2013	1.313	662	390	39	2.434
2014	1.143	444	438	69	2.094
Acumulados:					
Ene-set 2014	912	378	280	23	1.593
Ene-set 2015	717	134	79	16	946
Variaciones					
Anuales					
2014 / 2013	-13%	-36%	12%	76%	-14%
Acumulada					
E-S 15 / E-S 14	-21%	-65%	-72%	-33%	-41%

Importaciones de hilados y tejidos de algodón y sintéticos									
En miles de US\$									
	Hilados de algodón	Tej. de algodón	Hilados sint. y artif.	Tejidos sint. y artif.	Fibras sint. y artif.	Hil y tej. de fibras duras	Tejidos especiales	Cintas, etiq. galones	Total
Años:									
2006	1.280	13.453	11.370	19.373	5.502	1.601	2.653	806	56.038
2007	1.521	13.443	13.184	22.642	5.875	1.784	2.595	836	61.881
2008	1.405	15.166	14.896	28.627	6.718	1.822	2.453	1.109	72.497
2009	1.294	13.424	11.822	23.129	4.333	1.422	1.961	999	58.382
2010	1.575	16.403	13.394	25.225	5.516	1.797	3.453	1.220	68.583
2011	1.994	19.199	14.455	32.024	6.500	1.910	3.166	1.646	80.893
2012	2.571	18.205	11.924	28.879	5.689	1.587	1.617	1.473	71.946
2013	2.161	16.907	11.145	32.673	6.243	1.359	904	1.676	73.069
2014	1.731	11.712	9.240	34.798	5.258	1.069	1.491	1.440	66.740
Acumulados:									
Ene-set 2014	1.249	8.971	7.483	27.649	3.884	799	1.240	1.069	52.343
Ene-set 2015	1.003	7.661	4.838	21.749	3.816	732	848	905	41.552
Variaciones									
Anuales									
2014 / 2013	-16%	-7%	-7%	13%	10%	-14%	-44%	14%	2%
Acumulada									
E-S 15 / E-S 14	-20%	-15%	-35%	-21%	-2%	-8%	-32%	-15%	-21%

Importaciones por tipo de producto (escalas no comparables)



## Endeudamiento bancario

Saldo de endeudamiento bancario								
Millones de US\$								
	Bancos Privados		Bancos Públicos		Otras instituciones		Total 12	Dolarización % total
	M/N	M/E	M/N	M/E	M/N	M/E		
<b>Años 11:</b>								
2007	0,1	37,4	1,4	71,4	0,0	0,8	111,0	99%
2008	0,1	23,6	0,8	63,4	0,0	0,6	88,4	99%
2009	0,1	35,5	0,3	70,5	0,0	1,2	107,7	100%
2010	1,6	46,4	0,3	76,6	0,0	0,5	125,4	98%
2011	2,2	63,6	0,4	77,6	0,0	0,8	144,8	98%
2012	2,2	53,3	0,3	76,0	0,0	0,7	132,5	98%
2013	2,4	51,3	0,3	73,3	0,0	0,8	128,1	98%
2014	2,3	46,1	0,2	61,3	0,0	0,8	110,7	98%
<b>Meses:</b>								
mar-15	2,1	43,1	0,3	55,0	0,0	0,0	100,8	97%
abr-15	0,2	43,5	0,3	52,6	0,0	0,0	96,7	99%
may-15	0,2	42,2	0,3	53,0	0,0	0,0	95,9	99%
jun-15	0,2	41,2	0,3	51,4	0,0	0,0	93,3	99%
jul-15	0,2	34,9	0,3	45,7	0,0	0,0	81,2	99%
ago-15	0,2	35,1	0,3	44,0	0,0	0,0	79,8	99%
sep-15	0,2	21,0	0,4	42,1	0,0	0,0	63,7	99%

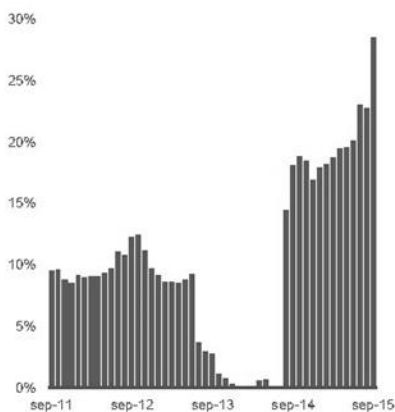
11 Cifras a diciembre de cada año

12 Total de endeudamiento expresado en millones de dólares.

	Millones de US\$			Morosidad
	Vigentes	Vencidos	Total	% total
<b>Años 11:</b>				
2011	132,4	12,3	144,8	9%
2012	119,6	12,9	132,5	10%
2013	127,8	0,3	128,1	0%
2014	92,0	18,7	110,7	17%
<b>Meses:</b>				
mar-15	81,9	18,8	100,8	19%
abr-15	78,0	18,8	96,7	19%
may-15	77,1	18,8	95,9	20%
jun-15	74,5	18,8	93,3	20%
jul-15	62,5	18,7	81,2	23%
ago-15	61,7	18,2	79,8	23%
sep-15	45,6	18,1	63,7	28%

### Morosidad

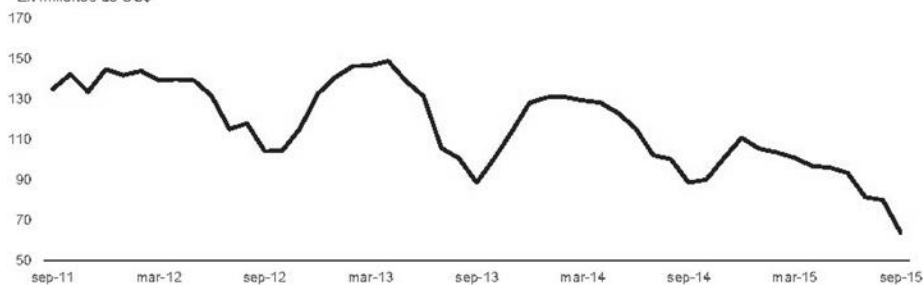
Como % del total de créditos.



11 Cifras a diciembre de cada año

### Endeudamiento bancario

En millones de US\$



**Apéndice 18.** Fragmento de Nota: “La mitad de la ropa que se vende en el Uruguay es de origen ilegal”. *El País*. Economía.

**ENTRE CONTRABANDO, SUBFACTURACIÓN Y CONFECCIÓN EN TALLERES IRREGULARES**

## La mitad de la ropa que se vende en el Uruguay es de origen ilegal

Empresarios de la vestimenta sostienen que se venden en la plaza local muchas más prendas de vestir de las que se importan y fabrican en el país. El mercado informal es US\$ 300 millones anuales



En el sector de la vestimenta advierten que el mercado informal alcanza ventas por US\$ 300 millones al año. Este mercado es conformado por mercadería ingresada de contrabando, subfacturación en importaciones y prendas confeccionadas por talleres no registrados, según cálculos de la Cámara Industrial de la Vestimenta.

Los empresarios toman en cuenta datos de la Encuesta Continua de Hogares del Instituto Nacional de Estadística (INE) y los comparan con informaciones de producción interna y otras surgidas del comercio exterior en base a la Dirección Nacional de Aduanas (DNA).

En función de la Encuesta de Hogares, los estudios empresariales indican que el gasto al año de la población en dólares en vestimenta es de aproximadamente US\$ 600 millones. Esto surge del consumo aparente per cápita en prendas de vestir multiplicado por la cantidad de habitantes del país.

Sin embargo, cuando se suma la producción local y las importaciones y se les descuenta las exportaciones, el excedente que queda en plaza para la venta es de unos US\$ 300 millones. Por lo cual el mercado informal representa el 50% del total.

"No hay que ser del FBI para entender estos números", dijo a El País el directivo de la Cámara Industrial de la Vestimenta (Cinvest), Elbio Fuscaldo. Los empresarios sostienen que este desfase se explica por el ingreso de mercadería de contrabando, subfacturación -especialmente desde países asiáticos- y producción interna informal. "Hay precios que dan para desconfiar. Cuando ingresan pantalones a US\$ 1, da para desconfiar", agregó Fuscaldo.

La cámara industrial también reclama que se cumpla con mayor severidad las normas de etiquetado en la vestimenta, según lo establece la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM). Allí, se señala que las prendas de vestir deben poseer una etiqueta con datos en idioma castellano donde se indique la procedencia del producto, el fabricante y la composición, entre otros aspectos.

Fuscaldo informó que en algunos casos se respeta la normativa pero en otros no. "Cuando más barata es la prenda, menos etiqueta tiene", dijo.

La problemática y la pérdida de competitividad en la vestimenta no son hechos desconocidos por el sindicato del sector.

El alto grado de informalidad en la industria es una denuncia permanente en los últimos años del Sindicato Único de la Aguja y ramas afines (SUA - Vestimenta).

El dirigente del gremio, Ricardo Moreira, indicó a El País que de un total de 20.000 trabajadores en el sector, aproximadamente la mitad son informales. "La industria pasó de tener fábricas de 500 o 600 empleados a tener talleres de cuatro o cinco operarios", dijo Moreira. Y en estos talleres es donde se produce, habitualmente, el mayor porcentaje de informalidad laboral.

En la actividad de "la aguja" la gran parte del personal es femenino. El dirigente agregó además que muchas de estas trabajadoras provienen de un contexto crítico y tienen hijos a cargo. Y ese es un aspecto por el cual el sindicato pretende que exista una mayor formalidad laboral en la industria.

## "Tengo que dar examen todos los días"

Diciembre 16, 2014 14:05

🕒 TIEMPO DE LECTURA: 5 MINUTOS

-a +A ❤️ f 🐦 +

**El dueño de la marca de ropa Spy, Andrew Rial, charló con Café & Negocios sobre la situación de la industria textil, el impacto de la llegada de la tienda Forever 21 a Uruguay y la situación con las compras de ropa por internet**



Spy no estaba "programado", fue casi una casualidad. En 1968 y con 20 años, Andrew Rial tuvo que abandonar sus estudios de derecho para ponerse a trabajar. En ese momento recorría las calles de Montevideo 12 horas por día para vender rifas del club Náutico. Luego se dedicó al sector gráfico, hasta que el pedido de un amigo cambió su suerte: estampar una remera. A pesar de su primer intento fallido, se puso a investigar y aprendió a estampar telas: hacía parches que las adolescentes usaban para adornar sus jeans, remeras con la cara de personajes famosos como Marilyn Monroe, entre otras cosas. El 1º de junio de 1974 nació el primer local bajo el nombre María Castaña en la Galería Yaguarón; una mezcla entre la ropa que confeccionaba su socio y las remeras que Rial estampaba. A los seis meses vinieron dos locales más; Maquiabella y Guagua y se incorporó ropa de niño.

Hubo otras marcas como Biba y Spy & Crook, pero hoy todo se concentra simplemente bajo la marca Spy. Rial aún recuerda la primera camisa que confeccionaron con su socio. "Hacer una camisa era un misterio de la santísima trinidad, la realidad es que quedó espantosa", contó entre risas. Con el tiempo y la llegada de sus cuatro hijos, Spy se convirtió en una empresa familiar, ya que todos están involucrados en el negocio. Hoy tiene siete locales –con ropa de dama, hombre y niño– y les da empleo a unas 40 personas de forma directa, sin contar los talleres que trabajan para la marca, porque si de algo está seguro Rial es de que todo lo que vende

debe estar "orgullosamente hecho en Uruguay" como indican sus catálogos.

### **¿Por qué Spy decide no importar?**

Vi trabajar a mis abuelos desde chico y lo tengo metido en la sangre. Entonces creo que importar ropa de China hace que solo se generen puestos de cajeras, reponedoras y limpiadoras acá en Uruguay.



### **¿Hay alguna forma de mejorar la industria textil?**

La industria textil desapareció, el doctor (Luis Alberto) Lacalle y el doctor (Julio María) Sanguinetti la extinguieron. No existe más, es como los dinosaurios. Todo lo que anda dando vueltas está en terapia intensiva. La solución es que la ley sea pareja para todos, que todos tributemos lo mismo; es un problema de impuestos. Las telas las compramos afuera porque acá no hay, pero la confección se hace toda en Uruguay. Yo quiero regalarle una máquina de coser y enseñarle a Richard Read que logró que la cerveza Stella Artois no venga de Buenos Aires e hizo que los brasileños de AmBev la envasen acá. Yo quiero un dirigente gremial como Read y lo quiero invitar a tomar una Stella conmigo; porque si él me defiende a la costureras como defiende a su sindicato lo quiero acá.

### **¿Cuál es el impacto de la llegada de Forever 21?**

Es lo mismo que se llamó antes la Feria de Villa Biarritz, después la Feria del Parque Rodó, y luego Expo Feria. No es un problema de creatividad y ropa maravillosa; es solamente un problema fiscal del Ministerio de Economía (MEF). Yo no le puedo decir al MEF que mis camisas cuestan un dólar porque no es real. La ropa no puede valer menos que el costo al que lo importa Zara, y ellos compran el kilo a US\$ 39. No sé cómo Amancio Ortega (el dueño de Zara) aún no descubrió el talento de los genios uruguayos que compran el kilo a US\$ 10 o US\$ 12. Voy a Zara y encuentro una propuesta cuidada, una paleta de colores agradable. El otro (por Forever 21) no lo pisé, no sé. Pero por las fotos que me han mostrado no tiene esa propuesta de moda, de estética. No fui porque no me puedo distraer, no puedo vender un vaquero a \$ 328. Yo no lo puedo importar a US\$ 2 porque voy preso, no lo puedo fabricar a ese precio tampoco. Me parece una conducta depredadora, le hace mal a mucha gente que hoy está en la incertidumbre de cómo sigue esto.

### **¿Cómo impactan las compras de ropa por internet?**

Es el mal negocio del acuerdo comercial con Estados Unidos donde cambiamos las compras por internet para exportarles a ellos naranjas y costillitas de cordero. No entiendo por qué tenemos que tributar todos los impuestos habidos y por haber y ellos ninguno. Hay casas donde compran la señora, los siete hijos, el tío, el pariente, e l perro y el gato, entonces que me expliquen por qué estos señores no pagan un mango y quién fue el genio que pergeñó ese engendro.

### **¿Los clientes valoran que la ropa de Spy es confeccionada en Uruguay?**

Hay clientes a los que no les importa y otros que nos felicitan. Generar solo puestos de cajera, reponedoras, limpiadoras y personal de servicio en Uruguay no me parece correcto. ¿A vos te parece que en China existe un gremio de la aguja, que las costureras tienen 20 días de licencia y salario vacacional? Hay una señora que hoy tiene quince máquinas en un taller pero que llegó a tener 170 y era la fabrica más grande de jeans en Uruguay. Con el tema de Forever 21 le cancelaron muchos los pedidos y le devolvieron la mercadería, yo le dije que le iba a pedir hasta que se fuera de vacaciones, para que se vaya a descansar en paz. ¿Te parece que le puedo decir que no trabajo más con ella?

### **¿Cómo cambió el negocio el uso de Internet?**

Recibir un catálogo por correo era como que te tradujeran la biblia; no tiene nada que ver el negocio como era antes. La información es instantánea, no te puedes equivocar. El cliente sabe lo que quiere. Hay que estar informado. Esto saca de juego al que no se renueva todos los días. Antes existía el concepto de colección, ahora siempre tenés que tener algo nuevo. El cliente viene a comprar o porque bajé de precio lo que tengo o porque tengo algo nuevo: entonces tengo que hacer cosas nuevas todo el tiempo. Tengo que dar examen todos los días, de lunes a viernes. Y los fines de semana también porque también están los shoppings.

### **¿De qué manera se compite contra la ropa importada?**

Usando todas las estrategias, y si vos tenés alguna idea que se me pasó tráemela: damos descuentos, bajamos el IVA, descontamos en el Día del Centro, hay promociones de 2x1, hacemos de todo para que no queden paradas las máquinas de coser.

# PIRATERÍA Y CONTRABANDO: Cifras y efectos nocivos en el mercado local

**Dra. Virginia Cervieri.**  
**Montevideo, 3 de diciembre de 2015.**

## Productos Falsos Uruguay: País de tránsito

- Por su ubicación privilegiada, Uruguay es país de tránsito de productos falsos.
- La mercadería proviene de Asia, y tiene como principales destinos finales Paraguay y Brasil.



## 2- Contrabando

En el año 2015 se incautaron más de 500.000 productos falsos de contrabando.

En el caso del contrabando, encontramos también productos que resultan ser originales, pero para los cuales igual se solicita la incautación y destrucción ya que no ofrecen las garantías del producto transportado correctamente por quien lo fabrica.

## 3- Importaciones

Anualmente se incautan aproximadamente 300.000 productos falsos ya en plaza o en proceso de importación.

## Tránsitos

En el año 2015 se incautaron casi 1.000.000 de productos falsos.

## Piratería - Textiles



- El 60% de la mercadería incautada, entre tránsito e importaciones, se basa en ropa, medias, camisetas de fútbol y gorros, entre otros.
- Asimismo, esta mercadería proviene en el 90% de los casos de contrabando y de Argentina (La Salada).



## Departamento de Estudios Económicos

# ¿Qué impactos tiene el COMERCIO INFORMAL en la sociedad? Análisis y Visión del Sector Empresarial



El pasado 3 de diciembre de 2015 se desarrolló en el Salón de Actos de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios (CNCS) la conferencia “**¿Qué impactos tiene el COMERCIO INFORMAL en la sociedad?**”, con el objetivo de analizar información actualizada y relevante respecto a la magnitud del problema, así como establecer el lugar que ocupan en la actualidad el contrabando y la piratería en el desarrollo de las actividades empresariales.

Se contó con las exposiciones de la **Ec. Ana Laura Fernández**, Asesora Económica de la CNCS, y de la **Dra. Virginia Cervieri**, Presidenta de la Cámara de Lucha contra la Piratería y el Contrabando del Uruguay, socia directora del estudio Cervieri Monsuarez & Asoc.

La **Ec. Fernández** hizo referencia al informalismo no sólo desde el punto de vista de las actividades económicas en sí mismas, sino también asociado al mercado de trabajo. En este sentido destacó el dato de la Tasa de Informalismo del mercado laboral para el total del país al segundo trimestre del año, que asciende al 24,8%, mientras que para el sector privado llega al 30.4%, además de presentar datos por sector de actividad y departamento.

También hizo referencia al fenómeno del informalismo como resultado de una conjunción de distintos componentes, es decir es un fenómeno multicausal. Y a partir de sus causas, es posible identificar recomendaciones de políticas para mejorar esta situación, buscando salir del círculo vicioso de la ilegalidad que existe en la actualidad donde se conjugan altos niveles de gasto público

que conllevan a una elevada presión fiscal, junto con controles inadecuados por parte de las autoridades competentes, para pasar a conformar un círculo virtuoso: con mejores controles de las actividades principalmente informales, una racionalización y control del gasto, haciendo de esta forma viable una reducción de la carga impositiva.

Por su parte, la **Dra. Cervieri** destacó la importancia que tiene el papel de Uruguay en el combate al contrabando por tratarse de un país con una ubicación estratégica en la región, convirtiéndolo en un país de tránsito hacia el interior de América. Hizo hincapié en las distintas vías por las que se produce la entrada de productos de manera ilegal: tránsito, contrabando e importaciones. En el caso de las operaciones de tránsito se han incautado en lo que va del año casi 1.000.000 de productos falsos. En lo que refiere al contrabando las cifras de incautación son menores (500.000 productos falso en lo que va del año), teniendo el 60% de los productos incautados el mercado local como destino, mientras que el restante 40% cruzaría hacia Brasil. A su vez el rubro textil es el que sufre de forma más pronunciada el flagelo de la piratería, el 60% de la mercadería incautada corresponde a vestimenta.

Finalmente, la Dra. Cervieri destacó el importante trabajo que se realiza para combatir el comercio informal en el país principalmente con las autoridades de la Aduana, lo que se refleja claramente en las cifras presentadas. Igualmente, destacó la importancia de continuar avanzando y trabajar de manera conjunta tanto en el combate como en la generación de conciencia.

Luego de ambas presentaciones, se abrió una mesa de análisis en la que se contó con la presencia del **Sr. Nelson Gagliardi**, Presidente de la Asociación Grupo Centro – Cordón y Ciudad Vieja, el **Sr. Miguel Mestre**, Presidente del Centro Comercial e Industrial de Cerro Largo, y el **Cr. Fernando Melissari**, Presidente de la Asociación de Importadores Mayoristas de Almacén.

El **Sr. Gagliardi** destacó la importancia del trabajo en forma conjunta con las autoridades y el sector privado, así como la importancia de los controles efectivos por parte de las diferentes autoridades competentes para lograr combatir el problema de la venta informal, y la incidencia que tiene esta competencia desleal sobre los comerciantes formalmente establecidos. Si bien ahora el foco de atención está con Brasil, las proyecciones económicas establecen que los próximos meses la situación también será compleja con Argentina. En este sentido el comerciante uruguayo debe enfocarse en ser competitivo más allá de los precios, para atraer a los consumidores tanto locales como internacionales.

Por su parte, el **Sr. Mestre** hizo hincapié en la realidad del departamento de Cerro Largo como reflejo de una situación que se da comúnmente en los departamentos fronterizos, donde la informalidad es parte de la vida cotidiana y fuente de trabajo para muchos. Con lo cual, en estos casos se hace necesario un trabajo más profundo, tanto en educación como en la concientización de las derivaciones negativas que tiene el desarrollo del contrabando, de la mano de medidas de política económica específicas que permitan adaptarse a los cambios de precios relativos que se dan con los países vecinos.

Finalmente, el **Cr. Melissari** remarcó los datos presentados previamente por la Ec. Fernández, que dieron cuenta de los altos niveles de informalismo que hay en la capital (Tasa de Informalismo del 45% en 2014), destacando la importancia de cooperar con quienes se mantienen al margen del mercado ilegal, ya que se avecinan tiempos difíciles para el país, y sin el trabajo conjunto de toda la sociedad será complejo para los empresarios competir con quienes optan día a día por mantenerse fuera del mercado formal.

## Una mirada al fenómeno de la informalidad en Uruguay

### Ámbito por la Inclusión y la Formalización del Trabajo

4 de octubre de 2010



### Empleo informal por sectores

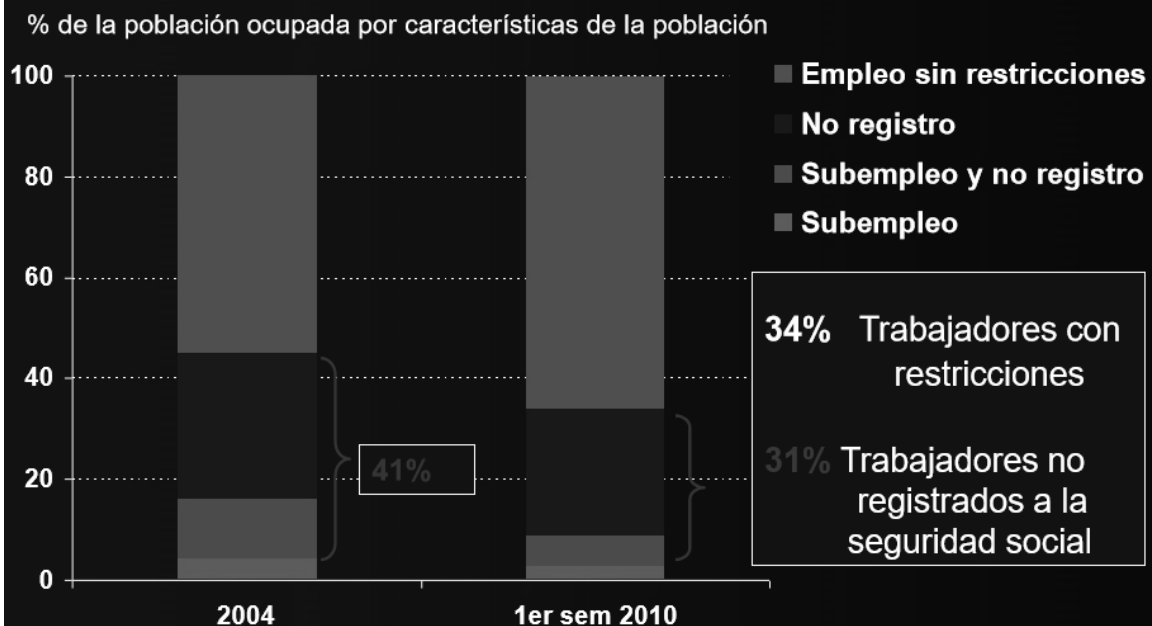
Fuente: MEF en base a Microdatos de la Encuesta Continua de Hogares, INE.

Distribución del empleo privado informal por sector de actividad (2009)		Ratio (inf/formales)
1. Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco	4,7%	28%
2. Industria frigorífico	0,2%	2%
3. Pesca	0,9%	31%
4. Industria Textil	0,5%	40%
5. Industrias del Cuero, Vestimenta y Calzado	1,5%	28%
6. Industria de la madera, celulosa y papel	2,0%	49%
7. Industria química, del medicamento, farmacéutica, de combusti	0,1%	3%
8. Industria de productos metálicos, maquinarias y equipo	3,7%	27%
9. Industria de la construcción y afines	7,9%	36%
10. Comercio en general	8,2%	16%
11. Comercio minorista de la alimentación	5,3%	130%
12. Hoteles, restaurantes y bares	4,1%	35%
13. Transporte y almacenamiento	2,7%	16%
14. Intermediación financiera, seguros y pensiones	1,3%	11%
15. Servicios de salud y anexos	1,7%	18%
16. Servicios de enseñanza	1,1%	4%
17. Industria gráfica	1,0%	22%
18. Servicios culturales, de esparcimiento y comunicaciones	1,8%	34%
19. Servicios profesionales, técnicos, especializados y otros	19,6%	18%
20. Entidades gremiales, sociales y deportivas	2,1%	32%
21. Trabajadoras del hogar o servicio doméstico	16,1%	124%
22. Ganadería, Agricultura y actividades conexas	7,8%	37%
23. Viñedos, fruticultura, horticultura, floricultura, criaderos de aves, suinos, apicultura y otras actividades no inc. en el grupo 22	3,7%	53%

## La problemática multidimensional de la informalidad requiere una estrategia múltiple

- *Informalismo de sobrevivencia:* acciones dirigidas a incluir a las personas en situación de exclusión
- *Informalismo de empresas establecidas:* acciones orientadas al cumplimiento de la normativa laboral, tributaria y previsional. Necesidad de diferenciar entre contribuyentes con dificultades y defraudadores

## Pero aún persisten problemas en el mercado laboral: una tercera parte de los ocupados presentan algún tipo de restricción en su empleo





Adoramos • Comunicación • Moda y Diseño • Tendencias • Latinoamérica • Vida Couture

## Moda profesional que da trabajo

»Artículo muy bueno sobre la situación de la moda Uruguaya

»La frase: *“Las Pymes tienen dificultades para ingresar en los grandes talleres textiles”*

»Por Ana País de [El País](#)

*Diseño. El gobierno y la sociedad siguen viendo a la moda como superficial y elitista. Basta recorrer la cuadra de 25 de Mayo al 250 para ver que hay trabajo, creatividad e inversión joven*

Unos 1.700 jóvenes estudian diseño de indumentaria en Uruguay y demuestran que no sólo es una carrera que está en boga, sino que también es una salida laboral viable.

Más allá del glamour, la moda genera miles de empleos nacionales y potencialmente podría generar muchos más. Productores rurales e industriales, importadores, exportadores y comerciantes, tejedoras y costureras son algunos de los tantos que viven o podrían vivir del fenómeno detrás de las pasarelas.

Solamente en San José hay 2.300 mujeres que tejen y buscan tener un polo textil. En Paysandú, Paylana genera ingresos por U\$S 25 millones anuales, de los cuales un 95% son exportaciones. Sin embargo, no existen indicadores económicos que permitan identificar al fenómeno de la moda como tal en el país.

*“Después de la crisis de 2002 resurgieron estrategias y oficios vinculados con la utilización de productos primarios como el cuero, la lana o las piedras -explicó la diputada nacionalista Beatriz Argimón. Pero se volvió con una mirada empresarial. Se copiaban diseños del exterior de acuerdo a las últimas tendencias de la moda, se salía a comercializar en el exterior a través de amigos que emigraron. Y todo esto increíblemente al margen de cualquier estímulo oficial”.*

También por fuera de las políticas gubernamentales, los jóvenes empezaron a agotar los cupos de inscripciones en carreras relacionadas con moda. En Montevideo hay siete institutos de enseñanza públicos y privados, de donde egresan cada año más de 130 licenciados o técnicos en diseño de indumentaria. Este número crecerá sensiblemente con el pasaje del Centro de Diseño Industrial (CDI) a la Universidad de la República -con el que se eliminará la prueba de ingreso que restringía a 30 la cantidad de alumnos por año entre diseñadores industriales y textiles- y además se graduará la primera generación de estudiantes de Universidad ORT.

Los egresados pueden seguir dos caminos: crear una grifa propia y desempeñarse de forma independiente, o bien integrar equipos de diseño en marcas nacionales e internacionales o en las llamadas tradings. Estas últimas son empresas que diseñan acá, producen en países como China y venden por el mundo, es decir, empresas con escasa mano de obra nacional.

Calidad. La industria de la vestimenta uruguaya, al no poder competir con grandes productores, apuesta a la calidad y diseño de autor. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas tienen dificultades para ingresar en los grandes talleres textiles.





Adoramos • Comunicación • Moda y Diseño • Tendencias • Latinoamérica • Vida Couture

## Vestidos para ganar

BlogCouture > Moda



La siguiente nota surge de la necesidad de hacer un “estado del arte” de los jóvenes diseñadores textiles uruguayos. ¿Está de moda ser diseñador textil? ¿Quiénes son? ¿Dónde estudian? ¿Qué relación tienen con la industria? ¿Qué tipo de cambio social y cultural producen en un país? Todas estas preguntas intenté responderlas a través de las voces de los que diseñan y viven (ise apasionan!) con la moda textil uruguaya.

El artículo se publicó el pasado 18 de diciembre en el semanario Brecha y me gustaría compartirlo con ustedes. Y de esta manera, seguir fomentando el debate y contestar las preguntas entre todos.

Mariangela Giaimo

Fue antes de la famosa crisis financiera de 2002. En pleno centro de un Montevideo ya deprimido, un grupo de jóvenes diseñadores se unió en El Piso, local de la galería La Madrileña. Eran inexpertos pero apasionados por el área textil, la moda y los objetos de diseño. Vino la debacle y ese emprendimiento se esfumó. Tres años después hubo otro impulso: en la Ciudad Vieja varios diseñadores abrieron locales de venta de objetos de diseño, tratando de imitar el fenómeno del barrio Palermo en Argentina, ofreciendo desde aparatos de iluminación hasta blocks de notas. Todo lo que podía tener un toque de diversidad era propuesto casi como un objeto de culto. Pero, de nuevo, el freno. Hasta hoy.

Se puede sentir otro movimiento tectónico con la reapertura de locales en la Ciudad Vieja, Pocitos y Punta Carretas, así como la constante realización de concursos, fiestas y ferias en bares, viejos cines o jardines de casas particulares. Algunos encuentros se difunden a través de invitaciones vía Facebook. “Este año hubo una especie de boom de ferias de diseño, desde las más pequeñas y puntuales a algunas que duraron varios días e incluyeron otros eventos asociados, como conciertos, desfiles e intervenciones artísticas”, dice Natalia Jinchuk, integrante del Centro de Tendencias del LATU y responsable de BlogCouture, sitio especializado en desarrollo y difusión del diseño. “Fue el caso de Fashion Rocks, en Lindolfo, y Moda en Acción, en Casablanca. Por supuesto que la Feria Máxima ya es un clásico, así como las ferias de Navidad”, cuenta. Son núcleos de efervescencia donde nuevos diseñadores pueden comenzar a expresarse. Pero a

**Apéndice 25.** Nota: "Año a año es más difícil confeccionar en Uruguay". Nota a Jackie Devoto por Mayte de León para Diario *El País* Digital. Economía. Enero, 2015.

## "Año a año es más difícil confeccionar en Uruguay"

Enero 6, 2015 14:52

🕒 TIEMPO DE LECTURA: 3 MINUTOS

-a

+A

♥

f

🐦

+

**La directora de Límite habló del momento que atraviesa la industria de la vestimenta nacional y de por qué debió comenzar a importar**



Jackie Devoto

Jackie Devoto tuvo una infancia rodeada de telas, maniqués y botones. La relación de la directora de la empresa de indumentaria femenina Límite con el universo de la moda empezó hace más de 40 años, cuando su madre —que sigue involucrada en el negocio— fundó la firma bajo otro nombre. Llegaron a tener ocho puntos de venta en las galerías sobre 18 de Julio, hasta que los shoppings desembarcaron en la década de 1980. El primer local que abrió con la grifa Límite fue en Punta Carretas Shopping. A partir de ese momento, todo se unificó bajo esa marca paraguas. Hoy la empresa tiene seis locales en Montevideo.

En el interior, en tanto, vende por mayor, sobre todo a tiendas multimarca. Si bien apuesta a confeccionar sus prendas localmente, en los últimos años, por un tema de costos, comenzó a importar (hoy 60% de su oferta viene del exterior, sobre todo de China, India e Italia). El restante es fabricación nacional, principalmente tejido y sastrería.

"Año a año es más difícil confeccionar acá", se lamentó Devoto. La empresaria —quien definió a su clientela como una mujer "que quiere estar vestida a la moda pero tampoco que la moda abuse de ella"— señaló que después de un pico de ventas en 2012, se alcanzó una "meseta".

### ¿Qué cambios nota en la industria desde que usted comenzó?

Durante años confeccionamos todo acá. Es algo que se fue reconvirtiendo. En este momento estamos importando, desgraciadamente, el 60%, y 40% sigo apostando todavía a la industria nacional. Pero es imposible manejar los costos hoy en Uruguay. Este era un país que tenía una industria textil bastante importante, que se fue matando, no solo por un tema de gobierno sino por los mismos empresarios. No se reinvertió en el momento adecuado y se fue encareciendo a niveles que en este momento los últimos talleres que quedan ya casi no subsisten.

Tengo cuatro talleres que trabajan para mí, y trato que tengan trabajo todo el año, sin descanso. Hoy estoy fabricando invierno para que ellos tengan trabajo, porque me da una lástima horrible que desaparezca la industria. La industria hoy es China, India, Bangladesh, pero en Uruguay está en las finales, desgraciadamente.

### **¿Qué desafíos implicó el cambio en el origen de las prendas?**

Es toda una transformación. En enero estoy empezando con verano del año que viene. Primero eso, la planificación cambió. La otra cosa es que tú ibas vendiendo y había cosas que en el camino podías ir modificando, que ahora no tengo la opción. Por ejemplo, si había un color que había salido bien, decías “de esto quiero reponer”, y tenías la opción de reposición, cuando en este momento no.

El tema financiero también. Todas estas cosas se pagan contado, antes de salir. Cuando llegan acá, toda la parte de despachos y anticipo de IVA se paga todo cash, para después venderlo y cobrarlo con tarjeta.

### **¿Cuál es el diferencial de su ropa frente a la de tiendas como Zara o Forever 21?**

Son cosas distintas. Esa oferta es muy masiva, apunta a otros públicos. En el caso específico de Forever es una marca que es más un supermercado, apunta a un público que no le importa estar vestido igual.

Nosotros apuntamos a diferenciarnos. Es muy poco lo que se hace de cada modelaje. Por temporada debemos estar trabajando 400 modelos distintos. Generalmente no estoy repitiendo, de un modelo salto a otro y así.

En el mundo hay distintas tendencias. Está la tendencia a lo masivo y al supermercado, y a abaratar, y está la tendencia de la persona que se quiere individualizar.

Hay un público para todo. Está bien, porque siempre han existido las grandes marcas y también las marcas más chicas. Es cierto también que a las marcas más chicas las van comiendo las grandes y hay que subsistir en los mercados.

Son las reglas de juego. Mientras sean parejas para todos, está bien. El problema es cuando las reglas de juego entre esos grandes y los más chicos no son iguales.

### **¿Cuánto incide su gusto cuando arma la colección?**

Depende muchísimo de cómo venga la tendencia, porque hay unas que a uno le gustan muchísimo más, y cuando una no me gusta tengo más impronta mía. Hay años que se usan unos colores específicos con los que no me siento identificada, y tomo cosas de tendencia, porque es lo que hacemos todos –si no, no vendemos–, pero pongo más mío que de tendencia. Y al revés: cuando me encanta, me sumerjo de lleno.

Fuente: Mayte de León

**Apéndice 26.** Fragmento de Nota: “Los uruguayos muestran nuevas tendencias de consumo”. Nota *El País*. Economía. Marzo, 2015.

**COMPRAN MÁS VÍA WEB; SUPERMERCADOS Y ALMACENES LIDERAN EN FACTURACIÓN**

## Los uruguayos muestran nuevas tendencias de consumo

El comercio minorista por Internet en el mercado local volvió a cerrar el año con un crecimiento en sus ventas, mientras que las operaciones por los canales tradicionales (tiendas físicas) cayeron en la mayoría de los rubros, de acuerdo a datos de la consultora Euromonitor International a los que accedió El País.



★★★★★ 4 votos

 Me gusta 321

### TEMAS

consumo -  
Hewlett-Packard - Crocs -  
ventas por internet -  
confianza del consumidor -  
retail - GAP -  
Euromonitor International  
Louis Vuitton -  
Zara Home - Inditex -  
Hering -  
tendencias de consumo de  
Fila - 47 Street -  
facturación de supermerca

El uso de la web sigue ganando espacio de la mano con el uso creciente de tarjetas de crédito, débito y la mejora en los servicios de banda ancha. Este canal de comercio completó el año pasado 14 temporadas de crecimiento consecutivo con ventas por US\$ 118,8 millones, lo que representó una expansión de 18,6% respecto a 2013 y un gasto por hogar de US\$ 98,1 en promedio.

Para los próximos cinco años se espera que las ventas minoristas por esta vía evolucionen a un ritmo de 17,5% anual y se proyecta que en 2019 alcancen los US\$ 269 millones. El ritmo de crecimiento del retail por Internet ha sido tal que casi triplica la media del crecimiento del comercio minorista en el período 2009-2014.

A diferencia de lo ocurrido con el canal web, en 2014 hubo varios rubros de retail que empeoraron su desempeño respecto a 2013. El año pasado, los uruguayos gastaron US\$ 2.462,9 millones en pequeños almacenes (1% menos que en 2013), US\$ 2.340,9 millones en supermercados (-1,7%), y US\$ 2.328 millones (-0,8%) en carnicerías, panaderías, pescaderías, fruterías, tiendas de bebidas y queserías, entre otros, según los datos de Euromonitor.

También hubo una caída de las farmacias (-8,3%) que totalizaron US\$ 327,9 millones de facturación, de los minimarkets de estaciones de servicios (-1,5%) con US\$ 12,6 millones, de las ópticas que vendieron por US\$ 25,6 millones (-1,1%), muebles para el hogar (-0,8%) con un total de US\$ 716,8 millones , ferreterías, pinturerías y artículos de jardinería (-0,6%) que totalizaron US\$ 467,5 millones, y outlets especializados (-0,4%) con US\$ 1.564,4 millones.

En tanto, se registró un crecimiento en las ventas de electrodomésticos y artículos de electrónica (+5%) que totalizaron US\$ 1.193,1 millones, tiendas de artículos deportivos (+3,8%) con US\$ 38,1 millones, jugueterías (+1,6%) que sumaron US\$ 61,1 millones y tiendas para mascotas (+1,3%) con US\$ 24,9 millones.

También tuvieron un comportamiento positivo otros tipos de comercio como productos de belleza, joyerías y artículos de oficina.

#### **Tendencias 2015.**

Un informe elaborado por la consultora Euromonitor identifica tres tendencias para el consumo minorista uruguayo en 2015.

El estudio señala como primer punto que tras un crecimiento sólido que ayudó a expandir el ingreso disponible de los uruguayos, "una inflación creciente, una tasa de cambio desfavorable y un aumento de tasas de interés están afectando negativamente la confianza en la economía, lo cual hace caer el consumo".

Esto ha resultado en el crecimiento lento de muchos canales de la industria del retail, principalmente las tiendas independientes de los barrios, señala.

Además se destaca que los retailers basados en tiendas en Uruguay "están asustados del crecimiento significativo" del comercio electrónico.

"El problema principal se presenta porque los consumidores están utilizando servicios de correo para importar productos directamente desde otros países, dado que esto es más conveniente que comprarle al comercio local", dice el informe.

Las compras por Internet en el exterior marcaron un récord en diciembre con 43.948. Estas compras ingresaron por el régimen que las exonera de impuestos siempre que sean hasta US\$ 200 cada una (incluyendo flete), menores a 20 kilos y que el usuario no haya realizado más de cuatro en el año previamente.

De todas maneras, por facturación apenas representan el 4% de las ventas totales de los shopping de Montevideo sumados. Si se agregara todo el comercio, las compras al exterior son marginales.

## RADIOGRAFÍA DEL CONSUMIDOR URUGUAYO

CONSUMIDOR | 30-11-2015

Tweet

Share

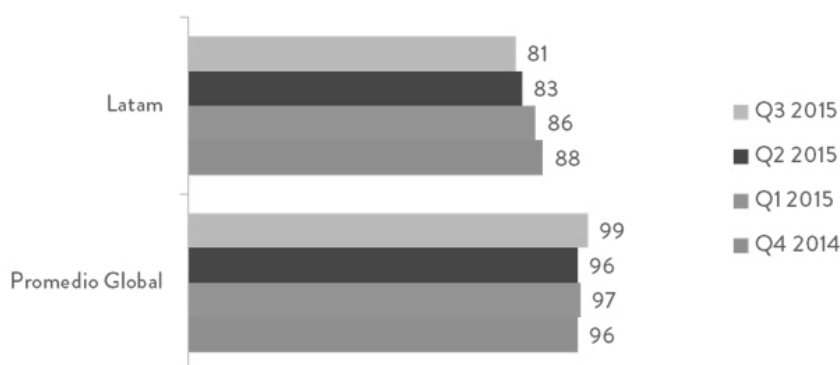
submit

**Montevideo, noviembre 30 de 2015.** - Así como los indicadores macroeconómicos nos muestran una desaceleración de las economías latinoamericanas, también el índice Nielsen de Confianza del Consumidor nos muestra que mientras el promedio global se presenta estable o incluso creciendo, el consumidor latinoamericano pierde confianza desde el año 2014.

El consumidor uruguayo no es ajeno a esta realidad, cuando le preguntamos por las expectativas del país, un 47% cree que el mismo estará algo o mucho peor. Sin embargo se observa una separación respecto a su situación personal, donde la mayoría cree que tanto sus finanzas personales como su situación laboral estará igual o mejor.

Por otro lado, las principales preocupaciones del consumidor uruguayo son la inseguridad, la educación y el aumento de precios, mientras que el consumidor de Latinoamérica cree que la economía, la estabilidad laboral y la inseguridad son las principales preocupaciones; dejando en evidencia esta diferencia donde todavía el consumidor uruguayo no declara como una gran preocupación la situación personal.

### ÍNDICE NIELSEN DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR

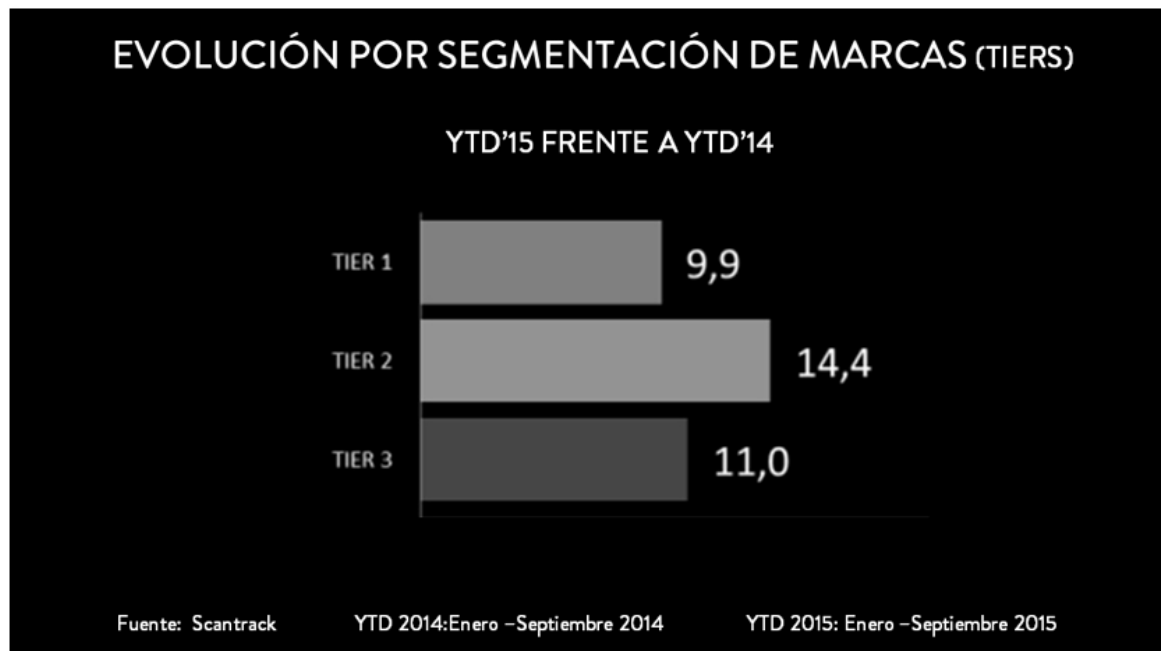


Fuente : Estudio Nielsen, Confianza del Consumidor al 3Q de 2015

### EVOLUCIÓN CANASTA LATAM Y URUGUAY

Estamos observando a total Latinoamérica una desaceleración tendencial en el crecimiento del consumo en el conjunto de las categorías medidas por Nielsen tanto para el Total Canasta como para las diferentes familias de producto (Almacén, Bebidas, C&T, Limpieza) alcanzando en mayo 2015 un 0.5% de crecimiento.

En Uruguay esta tendencia no es tan marcada y todavía el consumo presenta un crecimiento del 2.9% en el acumulado del año a octubre 2015, sin embargo los últimos bimestres estamos observando una tendencia de desaceleración del crecimiento.



## ¿CÓMO SON LAS COMPRAS DEL URUGUAYO?

### Ahorro en el hogar

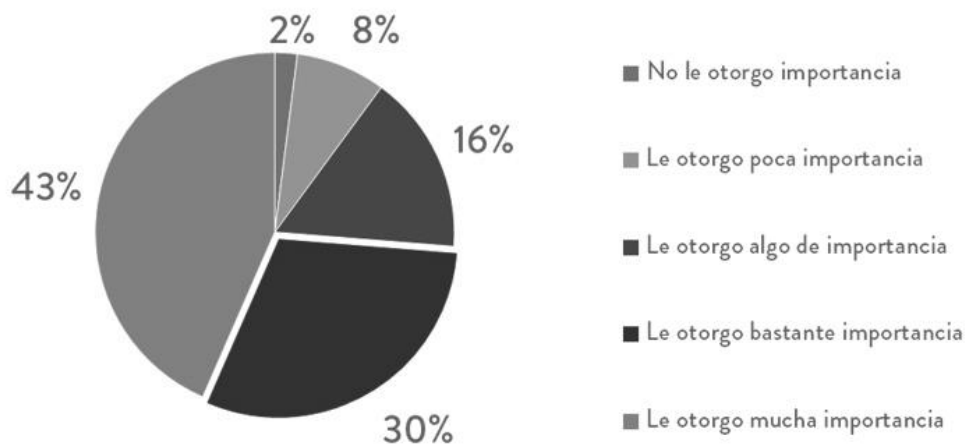
Un 58% de los uruguayos declara haber cambiado su forma de consumo para ahorrar en los gastos de su hogar. Dentro de este 58%, un 55% busca utilizar las promociones y un 48% dice que compra solamente lo que es necesario, mientras también están aquellos consumidores que buscan modificar su canal de compra o comprar empaques y tamaños diferentes.

### Las promociones

Del total de encuestados, más del 70% declara que las promociones y descuentos son bastante o muy importantes para ellos. Un 74% de los uruguayos considera que la mejor promoción es la que hace descuentos en los precios.

Por otro lado, cuando analizamos la evolución de las diferentes marcas segmentadas por nivel de precio observamos que las marcas de mayor valor (precio promedio un 15% mayor que la categoría) son las que presentan un menor crecimiento en facturación total.

**¿CUÁNTA IMPORTANCIA LE OTORGA A LOS DESCUENTOS Y PROMOCIONES?**



Fuente : Estudio del Consumidor Uruguayo Oct 2015 , 405 Casos

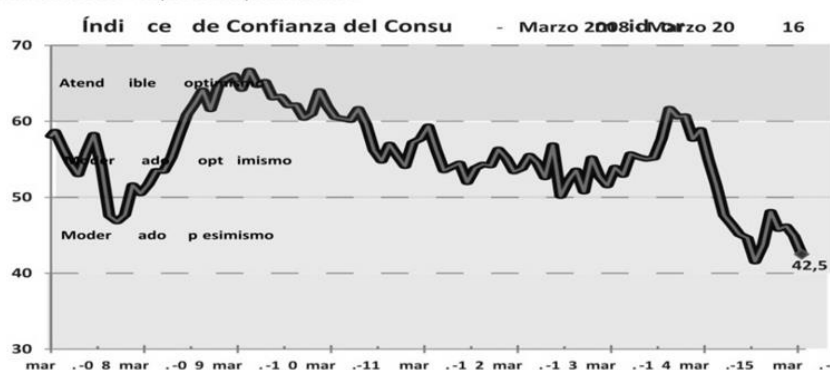




## Cátedra SURA de Confianza Económica

### ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR (ICC) – MARZO 2016

Durante el mes de marzo la Confianza del Consumidor continuó deteriorándose, ya que el ICC registró una caída de 5,3% respecto a febrero. La contracción del mes respondió a la caída simultánea de los tres subíndices que lo conforman, siendo el de Predisposición a la compra de bienes durables el que registró la mayor caída. En este marco, el primer trimestre del año queda con un ICC que resulta 22,1% inferior al promedio enero-marzo de 2015. En la comparación del trimestre respecto al de 2015, se replica el comportamiento mensual, en la medida que caen –fuertemente– los tres subíndices, y en que la contracción es más marcada en la Predisposición a la Compra, que en este caso duplica a la de los otros subíndices. Los “Otros indicadores de Confianza Económica” se mostraron estables en marzo, aunque comparando el trimestre respecto al de un año atrás se aprecia también el fuerte deterioro de todos los indicadores relevados. En un marco de inflación de dos dígitos, las “expectativas de inflación” de los consumidores quedan al borde del “importante pesimismo”.



En marzo cayeron los tres subíndices que conforman el ICC. Los que miden la percepción sobre la *Situación Económica Personal* y del País se contrajeron en similar magnitud: -3,5% y -3,6%, respectivamente. El de la *Predisposición a la compra de bienes durables* cayó 12,8% en el mes, producto de similares variaciones en *Electrodomésticos* y en *Casas y autos*.

Cuando se analizan las variaciones del primer trimestre respecto al de 2015, se encuentra que los dos primeros subíndices caen 17,9% y 15,2%, respectivamente, en tanto la *Predisposición* alcanza una contracción de 38,7%. No obstante, el valor promedio de la *Predisposición* es relativamente similar al de octubre-diciembre, lo que podría anunciar que no se registraría una nueva mayor profundización de la contracción del gasto privado.

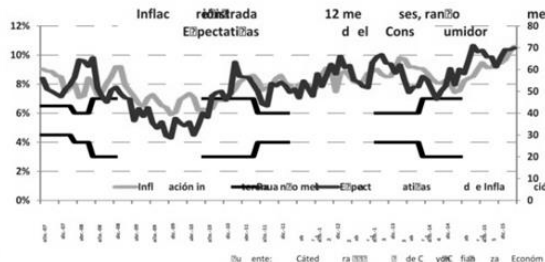
El componente que sigue en magnitud de caída respecto al primer trimestre de 2015 es el de *Situación Económica del País a un año*: -25,0%. Es consistente con las perspectivas en materia de empleo e inflación, y seguramente, junto con el valor del dólar, esté explicando la menor predisposición a gastar por parte de los consumidores. A tres años la contracción es menor, lo que podría indicar que el consumidor interpreta el cambio de signo del ciclo como algo más transitorio.



## Inflación en 2 dígitos. Expectativas más pesimistas.

En marzo la inflación en 12 meses en Uruguay alcanzó 10,6%, luego de haber regresado a los dos dígitos en el mes de febrero, situación que no se observaba desde mediados del año 2007. Este registro representa una aceleración del aumento de precios en la medida que a marzo de 2015 la inflación era 7,6%. Si bien la demanda interna se desacelera, y con ello alivia la presión sobre los precios, la dinámica de tarifas públicas en un marco de elevado déficit fiscal y el fortalecimiento del dólar -27,2% en 12 meses- aparecen como nuevos factores de presión.

En este marco, el primer trimestre del año culmina con un promedio de expectativas de inflación de los consumidores 19,9% mayor al de enero-marzo de 2015. En particular en el mes de marzo apenas se incrementó el índice -1,1% respecto a febrero-, puesto que los grandes saltos se registraron en mayo-junio del año pasado, y luego en diciembre-enero. Tras alcanzar en junio el máximo valor desde que se computa, el índice de expectativas de inflación de los consumidores se ha mantenido desde entonces en zona de latente pesimismo, bordeando en marzo, con un valor de 69,9, la zona de importante pesimismo.



Considerando que en Uruguay la política monetaria opera bajo un esquema de metas de inflación, la evolución de las expectativas de los agentes es crítica, ya que constituyen el ancla del sistema. En tal sentido, un marco en que cada vez más consumidores creen que los precios van a aumentar más, no solo indica que la meta del BCU no les resulta creíble, sino que dificulta aún más su cumplimiento. Cabe señalar que estas expectativas de los consumidores son consistentes con las de los analistas, relevadas por el BCU, quienes no solo continúan esperando que la inflación permanezca fuera del rango meta, sino que esperan sea de dos dígitos para 2016. En otras palabras, el consumidor está leyendo las señales del contexto y ya las vendría internalizando en expectativas de mayor inflación.

Analizando las expectativas de inflación según los atributos de los consumidores, se continúa percibiendo que las mujeres son más pesimistas que los hombres y alcanzan en marzo el máximo de pesimismo de toda la serie. No obstante, en el primer trimestre del año, es entre los hombres que aumenta más el índice, volviéndose más pesimistas que en el pasado. Comparando por región, no se aprecian diferencias en las expectativas entre Montevideo e interior. Por edades, se observa que los más jóvenes (entre 18 y 29 años) son los más pesimistas en materia de precios. No obstante, en el grupo de consumidores entre 50 y 59 años es donde más empeoraron, siendo que este grupo a marzo alcanza su mayor nivel de pesimismo de toda la serie. Considerando el nivel socio-económico, sistemáticamente, desde que se computa la serie, se observa que a nivel socio económico más bajo, mayor pesimismo en materia de precios. No obstante, en marzo aparece un repunte importante en el segmento más alto, con lo que se diluyen un poco las diferencias sobre estas expectativas, que quedarían más generalizadas en niveles de precios esperados más altos.

### Otros Indicadores de Confianza Económica

Marzo fue un mes en que los otros indicadores de confianza económica estuvieron estables. La mayor variación la registró la *Preferencia por la moneda nacional para depositar*, cuyo índice cayó 3,9%. Lo siguió en magnitud de variación el índice de *Expectativas de inflación*, que se incrementó 1,1% respecto a febrero. No obstante, si se considera el trimestre culminado en marzo y se lo compara con el promedio enero-marzo de 2015, las variaciones son muy fuertes, y continúan en una tónica de mayor pesimismo: en primer lugar, las expectativas a 12 meses de desempleo e inflación aumentaron 30,7% y 19,9%, respectivamente, y cayeron las de ingresos de la familia 15,0%. En materia de ahorro, la capacidad de ahorro cae en 9,3%, y la preferencia para hacerlo en moneda nacional cae en 16,7%.

**Índice de Confianza del Consumidor**

Siguiendo la metodología del Índice de Confianza del Consumidor (ICC) de la Universidad de Michigan, el ICC en Uruguay es elaborado por Equipos Consultores desde agosto de 2007. Se construye en base a 6 preguntas con respuestas precodificadas positivas, negativas y neutras donde se incluye la opción no sabe, no contesta.

*Pregunta 1* ¿Cómo cree será la situación económica del país dentro de un año mejor, igual o peor que la actual? Situación País en 1 año

*Pregunta 2* ¿Cómo cree será la situación económica del país dentro de tres años, mejor, igual o peor que la actual? Situación País en 3 años

*Pregunta 3* ¿Cómo es su situación económica personal en relación a un año atrás diría que mejoró, se mantiene igual o empeoró? Situación Personal Actual

*Pregunta 4* ¿Qué cree que ocurrirá con su situación económica personal dentro de un año cree que mejorará, se mantendrá igual o empeorará? Situación Personal Futura

*Pregunta 5* Cree que éste es un buen momento para realizar compras, como por ejemplo electrodomésticos? Compra de electrodomésticos

*Pregunta 6* Cree que es éste un buen momento para realizar compras más importantes como autos, o para cambiar de casa? Compra de automóviles y vivienda

Las preguntas se agrupan en tres subíndices, de manera que las preguntas 1 y 2 forman el subíndice de situación económica del país, las 3 y 4 el de situación económica personal, y las 5 y 6 el de predisposición de compra de bienes durables. El ICC resulta del promedio simple de estos tres subíndices.

**Condiciones actuales y futuras**

Reagrupando los subíndices que componen el ICC, se construye un índice sobre la percepción de las condiciones actuales y otro de expectativas sobre las condiciones futuras. Siguiendo la metodología que utiliza la Universidad de Michigan, el primero se construye ponderando las preguntas 3, 5 y 6, con un peso de 0,5, 0,25 y 0,25, respectivamente, mientras que el segundo indicador se construye con el promedio simple de las preguntas 1, 2 y 4.

**Otros indicadores de confianza**

Se construyen, siguiendo la misma metodología del Índice de Confianza del Consumidor, con un rango de variación entre 0 y 100, en base a las siguientes preguntas y respuestas precodificadas donde se incluye la opción no sabe, no contesta:

*Expectativas de inflación* ¿Cuánto cree usted que subirán los precios dentro de los próximos 12 meses? mucho, bastante, poco o nada

*Expectativas de desempleo* En cuanto al nivel de desempleo dentro de los próximos 12 meses, ¿cree que habrá más desempleo, aproximadamente el mismo o menos desempleo que en la actualidad?

*Expectativas de ingresos* Hablando de su nivel de ingreso familiar ¿cree ud. que en los próximos 12 meses estos aumentarán, disminuirán o se mantendrán?

*Capacidad de ahorro* El salario o sueldo que Ud. percibe y el total del ingreso familiar, ¿le permite cubrir satisfactoriamente sus necesidades? En cuál de estas situaciones se encuentra ud. le alcanza bien, puede ahorrar le alcanza justo, sin grandes dificultades no le alcanza, tiene dificultades no le alcanza, tiene grandes dificultades

**Cálculo**

En base a la fórmula que sigue, el valor que computa la pregunta se calcula descartando las respuestas neutras, donde 50 sería el valor de equilibrio (igual cantidad de consumidores con respuestas positivas y negativas):

$$I = 50 \times \frac{p - n}{1}$$

donde: *p* la proporción de respuestas positivas y *n* la proporción de respuestas negativas.

**Zonas de confianza (2)**

Las zonas de confianza se clasifican en de *Importante optimismo* (70 a 100), *Atendible optimismo* (60 a 69), *Moderado optimismo* (51 a 59), *Moderado pesimismo* (40 a 49), *Atendible pesimismo* (30 a 39) *Importante pesimismo* (20 a 29).

**Muestra y margen de error**

Se elabora en base a una encuesta telefónica a personas mayores de 18 años con teléfono celular. La muestra surge del discado aleatorio dentro de cada prefijo y su tamaño es de 200 casos cada medición. El margen de error esperado es de ± 3,8%, con un 95% de confianza.

(2) En el caso de los indicadores de desempleo e inflación la escala se invierte ya que un mayor valor del indicador indica que los consumidores esperan un aumento en las variables.

## Apéndice 29.



“Creo que somos más competitivos de los que a veces creemos que somos”

Agustín Menini, Diseñador Industrial, co-director del Estudio *Menini-Nicola* y actual presidente de la Cámara de Diseño de Uruguay.

De izquierda a derecha: Agustín Menini y Carlo Nicola. Revista USE Brasil.

### **¿Qué rol considera la Cámara de Diseño que tienen los diseñadores frente a dicha pérdida de competitividad de la Industria Textil uruguaya?**

Existen diferentes visiones del asunto, desde la perspectiva de la Cámara de Diseño, el rol es 100% protagónico. Que es algo que quizá terminamos de asumir en estos últimos diez o quince años, a diferencia del rol que tendíamos a asumir en otra época. Creo que hoy, con el repunte de las marcas que tienen a los diseñadores como sus directores y emprendimientos que se han transformado en empresas consolidadas. Con esto, yo creo que se confirma la realidad de que los diseñadores podemos tener empresas, injerencia y generar consecuencias positivas en la industria sea cual sea. Por lo que esta situación a la cual ha llegado la industria textil en general, es una situación revertible desde ciertos puntos de vista y bajo determinados parámetros, con un rol protagónico de los diseñadores. Quiero creer que podríamos eventualmente hacerlo. Digo rol y no responsabilidad, porque no creo que sea algo que puedan hacer los diseñadores solos. Se deben dar una serie de situaciones que den una estabilidad mayor en algunos aspectos, pero creo que hoy en día el diseñador tiene un rol mucho más importante y protagónico de lo que pudo haber tenido hace algunos años.

### **¿Hacia dónde apuntan las proyecciones de la Cámara de Diseño en la línea del diseño textil y de los diseñadores para los próximos años?**

La Cámara tiene un rol muy claro, que está dividida en tres grandes rubros, el rol principal

es la formación profesional de sus asociados, tratar de hacer que los socios sean mejores

profesionales. Luego se encuentra la generación de oportunidades de negocio, la Cámara también tiene como objetivo instrumentar acciones para que los diseñadores tengan posibilidad profesional de insertarse laboralmente. Y el tercero es la internacionalización, para lo cual la Cámara lleva adelante acciones puntuales. Pero la generación de oportunidades puede estar vinculada tanto al mercado interno como al externo también.

Lo importante primero es que los diseñadores estén capacitados para dar una respuesta profesional, apropiada de acuerdo a cada situación y en tiempo y forma. Lo otro es generar las oportunidades, donde es un trabajo más de lobby, las oportunidades no solo dependen de las empresas privadas, sino que muchos trabajos dependen de las instituciones públicas. Si hay una licitación o un llamado a precios, sería muy interesante que las empresas que tienen mayor incorporación de diseño, tengan mejores posibilidades. Ese lobby para generar oportunidades es un trabajo que la Cámara hace, lo cual implica estar en contacto con el gobierno, las autoridades del Estado, que es un rol que cumple la Cámara y es un gran diferencial.

Y luego las acciones de internacionalización están vinculadas a la realidad del país, ya que es un país chico y el mercado interno no da, entonces muchas marcas piensan en salir. Y las oportunidades fuera de Uruguay son muchas, por lo que se está trabajando también en ese sentido.

**¿Cómo ves los costos de materia prima y mano de obra en Uruguay respecto a la región? ¿Pueden haber sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector?**

Depende del tipo. Creo que Uruguay tiene que hacer foco en oficios, o productos materiales que sean particulares. Por ejemplo si la lana no está bien trabajada desde el inicio de la cadena de producción, no importa el diseño que tenga, va a ser muy difícil de vender; entonces va a ser poco competitiva. Sin embargo, si el producto es trabajado y presentado de forma correcta y en el lugar correcto a nivel mercado; es muy probable que sea competitivo. Creo que somos más competitivos de los que a veces creemos que somos. Porque somos un poco desprolijos en la forma de trabajo, no a nivel de diseño sino a nivel de empresa en general. Creo que el caso más claro fueron los cítricos a Estados Unidos, que se hicieron un montón de gestiones y después los rebotaron en la Aduana. Como puede ser que los productos lleguen hasta ahí, sin saber cuáles son los requisitos del mercado al que quieren vender. Por lo que desde la perspectiva de la Cámara, nuestra intención es profesionalizar en ese sentido. Teniendo en cuenta que el diseñador hoy, tiene un poder que no tenía antes; el poder de cubrir todos los aspectos, por ejemplo tener una empresa, diseñar, fabricar o tal vez fabricar afuera. Entonces el diseñador empieza a tener un montón de poderes, de tomar decisiones que tienen que ver con la estrategia. Creo que la elección de materias primas y el desarrollo de productos comienzan a ser un tema mucho más fino. ¿Qué lanas?, ¿De qué forma?, ¿En qué producto? ¿Para qué región en particular?, creo que ahí somos competitivos. Y como profesionales de diseño que tenemos empresas a cargo muchas veces, obliga hilar más fino en esas cosas. Hay materia prima en Uruguay, pero relativa a la región es cara, la mano de obra también es cara y creo que eso nos obliga a elegir los nichos de mercado con más profundidad. Son muy pocos los casos que conozco que haya pasado que, las cosas se hicieron bien y se trabajó para el mercado correcto en tiempo y forma, y haya quedado caro en comparación con la competencia. Generalmente los motivos por los cuales quedamos fuera del mercado, son motivos extra profesionales: "llegue tarde", "no sabía que necesitaba un broker", "contacté al agente pero era inapropiado", "abaraté en la lana y el mercado no la aceptó", "la manufactura no era la mejor", "no llegué con las cantidades". Creo que los diseñadores tenemos que estar más preparados para entender donde somos competitivos.

**¿Cómo ves la posibilidad de crear asociaciones entre empresas y diseñadores o entre empresas mismo?**

Creo que es el futuro. Porque determinadas estructuras que fueron hegemónicas durante mucho tiempo, no están dando buenos frutos, entonces hay que cambiarlas. Yo estudié, me formaron para insertarme como empleado de una empresa y eso ha cambiado mucho; hoy en día si no estás vinculado al emprendedurismo, no existís, por más que mañana termines siendo empleado. Hay una componente emprendedora que hasta siendo empleado está siendo exigido el tener proactividad. Yo lo veo con buenos ojos, la Cámara está trabajando para que ese tipo de asociaciones se desarrollen más y también se desarrollen otro tipo de asociaciones como cooperativas de diseño que no se han visto casos (el sistema cooperativista está muy mal visto acá en Uruguay, ya que está asociado a determinado tipo de cosas), y tal vez hay que probar por ese lado. Hay muchas opciones y creo que estamos en "el momento" de probar que podemos hacer.

Respecto a asociaciones entre empresas y diseñadores no conozco casos específicos, pero en generalidad las asociaciones funcionan dependiendo de los actores que son parte de la asociación. Creo que el gran cambio, es el rol estratégico del diseñador en este tipo de empresas; ya sea pequeñas empresas asociadas a un fabricante o casos de diseñadores que solicitan al fabricante una gran cantidad de pedidos que termina siendo como un cliente específico, o fabricantes que tienen necesidad de diseño para diferenciarse lo que sería como una asociación parcial o temporal. Ese tipo de salidas son muy interesantes y creo que los diseñadores hoy tenemos herramientas para atacar la problemática desde otra perspectiva; no solo es desarrollo de producto y ver que sale. Creo que hay una visión mucho más empresarial que es muy saludable.

**¿Cómo ves el rol y la participación de los diseñadores textiles en la Cámara de Diseño de Uruguay?**

La cantidad de diseñadores textiles que se han asociado estos últimos años es cada vez mayor, al punto que en este momento casi el 40% de los socios de la Cámara son textiles. También sé que en el área hay trabajo, las tradings hacen que mucha gente esté trabajando ahí. Lo que hace que no sea un área dentro de la Cámara de Diseño que esté trabajando activamente, o al menos no con la actividad que nosotros deseamos. Sin embargo, en el último año con la directiva nueva, intentamos desarrollar más el área, y

hemos tenido reuniones de textil que no se habían dado en los años anteriores. Y se han manifestado algunas inquietudes interesantes, las cuales la Cámara va a trabajar. Creo que está pasando que los diseñadores textiles también están moviéndose o entendiéndose como parte de un grupo. Creo que durante mucho tiempo fueron arranques individuales, propios de la situación de Uruguay. Pero creo que la asociatividad es la que permite mayores resultados. Desde el punto de vista de diseño, hemos aumentado muchísimo la masa de socios y espero que en un futuro cercano, eso derive a mayor participación de los diseñadores textiles en temas que son relevantes para ellos como: exportaciones, misiones conjuntas, exploración de mercados, participación en ferias en el exterior, desfiles en Uruguay. Creo que de a poco vamos a tener una visión más asociativa, que es parte del crecimiento y la madurez del sector. Pero todavía queda mucho por hacer.

**¿Cuáles consideras que pueden ser los desafíos de los diseñadores textiles frente a la pérdida de competitividad de la Industria?**

Entender la asociatividad como algo positivo para todos. Mucha gente tiene una visión de la asociatividad como reuniones interminables, cosas muy lentas, yo doy información pero nadie me dice nada, hay muchos celos profesionales de compartir información, y creo que esa madurez con el tiempo naturalmente se va a manifestar (en algunos casos hasta por un tema generacional). Y también va a pasar que la competitividad nacional va a obligar a que la gente tenga que buscar otros lugares, porque han surgido muchísimas marcas y sectores que antes tenían una sola marca ahora tenés diez marcas. Ese tipo de mercado más dinámico, va a obligar a que la gente se asocie para buscar otros mercados u objetivos más a largo plazo o nuevas oportunidades que el mercado ahora está mucho más mezquino. Entonces a lo que apuntamos en la directiva es a generar mayores oportunidades y tratar de asociar a la gente, la mayor cantidad de gente y diversidad de ideas posibles. Y tener una Cámara que sea representativa y funcional a la mayoría.

Desde la Cámara tenemos la intención de dar una visión más optimista o al menos, menos pesimista.

**¿Cómo ves el nivel de formación de los diseñadores en las distintas instituciones universitarias? ¿Consideras que existen necesidades?**

Cada universidad tiene un perfil distinto, creo que eso está bueno porque la gente tiene más opciones. Si quiero tener un perfil más empresarial, tal vez voy a la ORT; si quiero tener un perfil más creativo-productivo, tal vez voy al Centro de Diseño; si quiero tener una formación más en producción audiovisual tanto Pablo como Peter, capaz que te forman mejor en ese sentido; si quiero tener una formación más técnica, capaz que voy a Strasser. Creo que hay opciones y eso es interesante. No veo grandes problemas a nivel formativo, veo más problemas a nivel personal o motivacional en los estudiantes. Eso es algo que se ha dado y siento que tal vez faltan referentes locales, que creo que ayudan, levantan la vara. Ponen un poquito más arriba la exigencia y eso ayuda a que el estudiantado se motive y busque los casos de éxito. Creo que eso ayuda, en otras áreas ha ayudado; pero como opinión personal, creo que todavía los actores que han tenido éxito no terminan de asumir esa responsabilidad. En un momento quizá te toca ser referente y tenés que tener otro rol, empezar a trabajar de otra forma. Y eso creo que en textil no termina de pasar. Quizá tal vez un poco más de vedetismo faltaría, animarse más a jugársela, ser más estrella, porque creo que eso también ayuda en el ámbito; siempre obviamente basado en un nivel de profesionalismo impecable. Pero creo que hay que asumir un rol más protagonista.

Y desde mi visión personal, la formación empresarial en las escuelas de diseño, muchas veces peca de miope, porque se forma empresarialmente a diseñadores desde la perspectiva del diseño, y creo que ahí está el error. Creo que la formación empresarial de los diseñadores debería provenir de un área empresarial.

**¿Consideras viable la exportación de servicios de diseño textil?**

Lo veo viable, pero no conozco muchos casos. No creo que sea tan simple. El mercado textil a nivel mundial está muy desarrollado y no hay muchas oportunidades; entonces la exportación generalmente está asociada a producto (o fabrico acá y exporto o fabrico afuera y vendo afuera). Pero la exportación de servicios puro no lo veo como algo malo, sino que, creo que es algo que hay que explorar más, tomándolo con el profesionalismo que corresponde. Creo que es posible, pero habría que analizarlo más. No conozco casos, pero sé que es un ámbito que no funciona como el diseño de muebles; no se puede comparar.

## Apéndice 30.



“La gente tiene que matar el ego, que es un problema y después con eso se puede trabajar”

Rossana Demarco, Diseñadora de Interiores, Licenciada en Arte, Fundadora y co-directora de *La Pasionaria universo creativo*. Integrante del grupo gestor del Conglomerado de Diseño de Uruguay.

De izquierda a derecha: Rossana Demarco y su hija Paulina Gross. El Observador.

Como desafío que yo veo en los diseñadores textiles, como temas claves es la búsqueda de avíos y de telas, que después no estén en todas las propuestas. La clave para poder diferenciarse ha sido jugársela en la búsqueda de estampados propios a través de serigrafía o la sublimación. Por suerte en Montevideo hay varios talleres que lo hacen, entonces eso ayuda bastante. Y en la búsqueda de avíos lo que han terminado haciendo es resolver con moldería diferente, distintas formas de cerrado, evitando el uso de avíos. Porque a veces pasa que en todos lados es lo mismo o no son de buena calidad, no son de buen diseño. Eso es algo que llama mucho la atención. Propuestas con poca cantidad de prendas, colecciones acotadas, esa es otra forma también. Pero tan acotadas que de repente viene alguien del exterior a comprarles y una gran compra de repente son 50 prendas. No es por 1000 ni por 100. En realidad es bastante acotado.

**¿Cómo ves los costos de materia prima y mano de obra local respecto a la región?  
¿Pueden haber sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector?**

Honestamente eso por ejemplo es carísimo. Son caras las telas, es alto todo lo que es poder hacer una muestra, ya la modelista te va a cobrar la muestra; si quieres hacer escalado en los moldes también, todo es alto porque después lo tenes que agregar en el precio. Tenes que estar pensando que la persona que hace el molde o la que hace el escalado te va a cobrar 1500 pesos, cuando estamos hablando de un solo modelo. Y después esta la muestra que puede salir 500 pesos, después la tela y después ya empezás la

producción y tenes que decir cuántos hago, si hago 10 me van a salir carísimas, si hago 50 tengo que conseguir un taller que las haga (que no todos hacen cantidades menores a cincuenta). Entonces todo eso también va encareciendo.

Yo que tengo local, realmente cuando tengo que vender una prenda que sé todo lo que está atrás, y de repente un cliente viene y compara con otras propuestas que son producciones en cantidad y en lugares donde las telas se fabrican ahí; en Uruguay ya no quedan casi fábricas de telas. Había alguna de tapicería, pero tampoco los diseños son como muy lindos honestamente. Y eso también nos quita posibilidades de venta en el exterior. Entonces por eso el diseño de autor, al estilo de *Ana Livni*, de *Margo Baridon* quienes hacen el estampado de las telas, entonces eso les da cierta diferenciación con respecto al resto. O propuestas como *Savía*, que lo que tienen es una tela que es lino de buena calidad, pero la tienen en colores planos, no hay una tela estampada. Es muy difícil, o sea más allá que de repente la propuesta es minimalista, pero también por otro lado es una adaptación de la propuesta a las posibilidades locales. Entonces tienen en sus prendas cortes especiales que te cubren sin necesidad de mucho avío. Y de repente con un broche oculto y como tenes planos grandes de tela te cubre bastante sin necesidad de estar completamente cerrada. El caso de mi hija Paulina también, colores plenos, básicos. Pero también dependes de un taller, por ejemplo el viernes le entregaron toda una producción de vestidos largos que para ella iba a ser el hit del verano, y el taller hizo cualquier cosa. Y no podes ni siquiera regalarlas!. Y entonces te

preguntas: ¿a quién tercerizó esto el taller?, ¿estaba tapado de trabajo?, ¿se lo dio a otra persona?. Y eso es un costo altísimo!

### **¿Cómo ves el producir en otros mercados y vender al mercado local?**

Es una salida viable, por ejemplo *Rotunda* sé que lo está haciendo, ellos están haciendo producciones en el exterior y sé de marcas que también están haciendo producciones en México. También la marca de lanas *Malabrigo*, ellos venden madejas de lana merino, a veces mezcladas con seda, con alpaca; el diferencial de ellos es trabajar lana merino 100% uruguay, mezclada con hilados también naturales y haciendo todo un proceso de teñido y de mezclas de hilados que están buenos. Entonces ellos una parte del hilado lo están haciendo en Perú ahora, cuando antes lo hacían totalmente acá. Entonces evidentemente tenes que buscar alternativas, ellos exportan todo, entonces pueden hacer. Marcas como *Rotunda*, ha tenido que abrir un montón de locales, porque de hecho la estrategia de ellos es vender cantidad, entonces por eso producen en cantidad en una industria extranjera y después tienen que abrir locales de venta para vender toda esa producción.

### **¿Cómo ves la posibilidad de que las marcas de diseño de autor local establezcan alianzas para lograr economías de escala u otras ventajas?**

Me parece genial!, acuerdos comerciales para producir entre varios me parece bárbaro comprar materia prima del exterior. Eso me parece bárbaro. La verdad que no sé a ciencia cierta si hay varios que lo están haciendo o no, sé que hay intereses de algunos diseñadores en hacerlo, pero no sé si lo están concretando. Pero me parece excelente. Igual hay bastante intercambio entre los diseñadores, intercambio de talleres de confección, de talleres que cortan, hay bastante intercambio. Sé que lo que quieren hacer y que no sé si lo han concertado es el tema de la compra de materiales y avíos en el exterior. Eso no lo sé, pero me parece que es muy interesante, si lo pueden concretar sería fabuloso. A veces todavía un poco lo que hay en la cooperación, son dificultades, por el tema de la firma de cada diseñador, eso tiene que pasar un tiempo para se elimine esta barrera. Pero me parece que ese es un camino viable.

### **¿Cómo ves la posibilidad de crear asociaciones entre empresas y diseñadores como agentes de innovación para impulsar la producción nacional, ofreciendo productos de valor agregado**

### **que compitan tanto local como internacionalmente?**

Más que nada en eso, lo importante es entender que uno se necesita al otro. Los problemas surgen cuando una de las partes cree que le está salvando la vida al otro, entonces ahí la balanza queda desequilibrada y realmente las cosas no terminan en buenos términos. En la medida en que cada uno sabe lo que aporta, en conocimiento, en experiencia, en tiempo, en recursos; me parece que está bueno. Pero ahí la gente tiene que matar el ego, que es un problema y después con eso se puede trabajar. Ya sea con un taller, una industria o una marca que ya exista acá en Uruguay. Me parece que también es viable que un diseñador pueda trabajar para una marca más allá de su marca propia, haciendo una venta de servicios. A veces los diseñadores no pueden estar en todas las etapas del proceso, de repente en algún caso puede aportar en tres etapas, lo que es el diseño, la producción, pero capaz que después la venta la hace *Lolita*, por decirte algo. Una marca que existe o *Lemon*, y ahí también está el diseñador trabajando y me parece que esa puede ser otra alianza que esta buena. Que en la parte de mobiliario sé que se ha conseguido y me parece que ha sido una muy buena experiencia, que se podría aplicar en el área de la moda. Porque a veces es difícil trabajar y no sentirse frustrado cuando en el día a día tenes que ir encarando y pagando todas las cuentas, y encarando toda una producción; y la soledad es dura. Entonces a veces puedes resolver algunos temas más prácticos trabajando para otra marca que ya esté más afianzada en el mercado (una marca de ese tipo como *Lemon*, *Uniform*).

### **¿Cómo ves la situación de los mercados de la región para la expansión de las marcas de diseño de autor local a la que apunta la Cámara de Diseño de Uruguay?**

Por ejemplo la última ronda de negocios que se hizo con la Cámara de Diseño y Uruguay XXI, por ejemplo la propuesta de Matilde Pacheco con las carteras de cuero, sé que vendió prácticamente todo lo que tenía, eran alrededor de 20 carteras, son producciones chicas, pero para ella fue un éxito. También sé que estuvo *Savia*, *Rotunda*, estuvo también *Señorita Peel*, *Majo Rey*; y creo que fue beneficioso para todos. No tengo cifras, pero sé que fue exitoso. Hubieron ventas para Paraguay, también vino gente de Chile, de México, de Estados Unidos tanto de Nueva York como una chica que era de cerca de Seattle que era más tipo blogger, que eso también es importante las comunicaciones.



**¿Cómo ves el nivel de comunicación y publicidad de las marcas de diseño de autor local?**

A veces me parece que desarrollan mucho el aspecto comercial y poco lo que es conceptual. Me da la impresión que en la comunicación en las redes manejas más temas como descuentos, nuevas prendas; esa comunicación directa más comercial y no tanto lo que está detrás como concepto, como inspiración de las distintas líneas que tienen. Hay como algo ahí, pero después la premura por vender es tan fuerte que termina primando eso frente a lo otro. Y me parece que hay propuestas super interesantes como para desarrollar más eso.

**¿Cuáles consideras que pueden ser los desafíos de los diseñadores textiles frente a la pérdida de competitividad de la Industria local?**

Yo creo que poder utilizar algunos de los mecanismos de la Cámara de Diseño esta bueno, que es eso de competir y cooperar entre todos, es una manera lo que tú decías de compartir información en cuanto a talleres o hacer producciones compartidas o algo así, me parece que es viable. Pero el desafío más que nada es ver otras oportunidades también. No sólo el tema de diseño de autor; sé que en algunas escuelas de diseño la formación se perfila para ese lado, pero en realidad un diseñador también puede estar dando soluciones en uniformes, en hospitales o en empresas que lo necesitan. Por ejemplo la maderera más importante me había preguntado a mí ¿Dónde puedo encontrar alguien que diseñe y fabrique los uniformes para toda las partes de la industria?, y no encontré dentro del ámbito de los diseñadores, encontré gente que hace uniformes pero que no son diseñadores. Por eso para mí el desafío es ese, buscar otras maneras de ofrecer el servicio saliendo de la moda. Se pueden buscar otras oportunidades de diseño; y después eso de ofrecer servicios de diseño.

## Apéndice 31.



**“Las empresas pueden competir a nivel internacional si integran diseño”**

Diego Fraga, Diseñador Industrial, ex-secretario de la Cámara de Diseño de Uruguay, y actual socio fundador de *dvlgroup*, co-fundador de *Sellinweb* y mentor de *daVinciLAT*, *Emprendedorc* e *Ideingenio*.

De izquierda a derecha: Diego Fraga y Sur 3D. Davincilabs.

### **¿Cómo ves los costos de materia prima y mano de obra en Uruguay respecto a la región? ¿Pueden haber sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector?**

Ahí depende mucho de cuál de las disciplinas estamos hablando, y en concreto que tipología de productos estemos hablando. Lo más complejo obviamente es cuando tenes que trabajar con materias primas importadas o con insumos, todo lo que es avíos y demás; es un problema. No solo por el impacto que ha tenido desde el punto de vista de incremento de costos, sino también las dificultades para importar en las bajas cantidades que se requieren. Una de las cosas que siempre hablamos con los emprendimientos que he tutoriado de tema textil, es que deberían trabajar más en la posibilidad de vinculación para generar holding de compras, que le permitan acceder a costos y a materiales que hoy no tienen. Son muy pocas las cosas que se han hecho, últimamente algo con el algodón orgánico, que se han vinculado algunas empresas; pero en general apuntan más a la identidad de marca o el querer ser yo y diferenciarme de los demás, que tener una mirada más colectiva sobre esos aspectos. Y realmente con los volúmenes que se manejan es muy difícil la competitividad desde el punto de vista de costos y acceso de materiales si no se unen y se vinculan. Lo que ha ocurrido recientemente con el sector mueble, es claramente un ejemplo de los resultados que da la vinculación. Antes de ayer estábamos reunidos con la directiva de la Cámara y hablábamos de eso, durante siete u ocho años hemos remado para que dejen de lado un poco el ego y el yoismo de las marcas y se

vinculen para generar cosas en conjunto. Porque hoy vemos los logros de mobiliario, pero si hacemos un poco de historia hace siete u ocho años cuando *Menini-Nicola* quiso exportar a San Pablo, le fue mal; y el proyecto que desde la Cámara y el programa PACC se apoyó, fue un fracaso. En realidad lo que se rescató fue el aprendizaje de que no pueden ser iniciativas individuales, hay que trabajar en colectivo, y hoy están cosechando los frutos del proyecto que hace dos años impulsamos. No me acuerdo si habían sido diez o doce estudios en conjunto que fueron al polo mueblero Bento Gonçalves, a entrevistarse con más de 250 empresas. Y hoy hay tres o cuatro estudios que están viviendo de las licencias de estas empresas; pero es un esfuerzo colectivo que ha permitido lograr lo que han logrado. Y creo que en el sector textil, falta bastante de eso. Bastante más de sumar entre todos.

### **¿Cómo ves la posibilidad de crear asociaciones entre empresas y entre diseñadores mismo?**

Entre diseñadores, la forma de romper las barreras es con un colectivo fuerte. Como ejemplo, el año pasado organizamos con Uruguay XXI la *MoWeek*, y nos dijo porque no traemos compradores para que vean la calidad de la producción nacional, la oferta de diseño y todo; y el colectivo textil no se pudo poner de acuerdo en tres o cuatro nombres para traer. Entonces tenes a la Cámara generando cosas, organizaciones como Uruguay XII dispuestas a financiar la traída de esos extranjeros, y lo que tenían que hacer los textiles era ponerse de acuerdo. No es un desafío tan inalcanzable; lo que pasa es

que a veces priman los intereses personales, o por ejemplo decir yo quiero que venga un comprador para el tipo de producto que yo vendo, y en realidad ¿Sos competitivo?, ¿El producto que vendes es competitivo? ¿Podes traer un comprador internacional y vas a llegar con costos, con volumen, con márgenes, a los objetivos que ellos necesitan?. Y la mayoría de las veces o no conocen los costos o no conocen los precios, y así es bastante difícil poder lograr hacer negocios. Porque se tiende a cargar las limitantes en los de afuera y la mayoría de las veces están adentro.

Es bueno preguntarle a los diseñadores ¿Cuáles son los tres productos más relevantes que tenes? ¿Quiénes son tus tres competidores más importantes? ¿Cuáles son sus precios de mercado?, y en general no lo saben!. Y si hilas un poco más fino y les preguntas ¿Cuáles son los costos de esos productos y los costos de funcionamiento de su empresa?, tampoco lo saben. Y si no puedes hacer tus costos, estas en un problema!. La limitante no está en la accesibilidad de materias primas, ni el desfasaje o los incrementos de costos, sino en cómo planteas vos tu modelo de negocio. Y ahí es donde el intercambio con otros, te ayuda a mejorar.

La Cámara de diseño tiene empresas que son socias, que desarrollan las distintas alternativas de diseño y convoca mesas de trabajo por cada una de las temáticas: diseño textil, diseño de muebles, diseño industrial, diseño gráfico; y no van los diseñadores. O sea los que van son los de mobiliario, porque ya tiene desarrollada una dinámica, y ya han visto los frutos. Y eso es lo que se hablaba el otro día en la reunión, apostar antes de ver los frutos!, vamos a trabajar para generar cosas en conjunto!. Me parece super interesante el intercambio cruzado y transversal, porque obviamente hay un montón de aprendizajes de ida a ferias, presentaciones a concursos, de importación, de exportación, de venta de licencias, etc. Que ya están desarrolladas en otro sector, entonces intercambiar entre los que ya tienen un poco de experiencia en eso y los que no, siempre enriquece.

### **¿Cómo ves la posibilidad de crear asociaciones entre empresas y diseñadores?**

Si, pasa que ahí depende mucho del rubro que estás hablando. Si hablas de mobiliario y hablamos de empresarios, estamos hablando de importadores; entonces no hay mucho que intercambiar. En vestimenta o hablas de importadores (las marcas de shopping) o hablas de los talleres. Y ahí es donde sí hay mucho para intercambiar. Porque desde el punto de vista de las diseñadoras de moda

hay un tema de que, “no porque los talleres no me cumplen”, y del lado de los talleres “no porque las diseñadoras, las diseñadoras...”. Por lo que sería recomendable que se sentaran a articular y que los talleres no empezaran a diseñar y a vender o lo que a veces también pasa a fabricar los diseños de las diseñadoras que llevan y venderlos por su cuenta. O sea, que se entendieran los distintos eslabones de la cadena. Que pasa lo mismo cuando hablas con la gente de textil cuando le preguntas por los canales multimarca, que dicen “no porque se quedan con el margen”, y los talleres dicen lo mismo “no porque las diseñadoras se quedan con el margen”; y así cada uno se queja del otro eslabón y así es difícil.

En lo que es industrial, depende mucho de qué tipo de producto estés hablando, nosotros acá en la empresa trabajamos mucho con dispositivos de tecnología médica, y hablamos continuamente con los fabricantes y los industriales de ese rubro. Porque los proyectos se prestan para eso. Nosotros vendemos proyectos de diseño, servicios de innovación, no vendemos los productos.

El diálogo que tiene *Menini-Nicola*, los Estudios *Claro, Diario*, con los fabricantes en Brasil es muy distinto al que puede tener con los fabricantes a los que les venden las licencias. Es distinto al que pueden tener con los importadores de Uruguay, que están compitiendo con ellos.

### **¿Cómo ves la situación de los mercados de la región para la expansión de las marcas de diseño de autor local?**

Ahí hay un tema de encontrar el nicho. Porque si estás hablando de textil, es un tema de volumen; vas a fabricar acá o vas a hacer diseño y vas a facturar royalties como lo que están haciendo los de mobiliario. Porque esa es una estructura posible. Hace ocho años cuando comenzó todo lo de mobiliario, la idea era vender muebles; hasta que hace cinco años dijeron no!, muebles es imposible!. Lo que hay que salir a vender es el diseño. Y se trabajó para eso.

En textil, tenes que ver, si vas a exportar vas a tener un tema de competitividad. Si trabajas con lana o con cuero o materias primas nacionales es una cosa. Si te metes en trajes de baño o ropa interior, estas muerto!. Porque entre los avíos y las telas, ya estás afuera del mercado; porque es todo importado y tenes que exportarlo luego.

### **¿Qué rol considera la Cámara de Diseño que tienen los diseñadores frente a esta pérdida de competitividad de la Industria Textil uruguaya?**

Hoy en día ya no formo parte de la directiva de la Cámara, pero este tema en realidad es transversal porque es parte de la misión de la Cámara. Nosotros consideramos que los diseñadores son un factor de competitividad. Las empresas pueden competir a nivel internacional si integran diseño, cosa que es algo que nos pasa a nosotros en el estudio permanentemente. Nosotros no exportamos diseño, nuestros clientes exportan nuestros diseños. Los diseños que nosotros hacemos para nuestros clientes hacen que ellos puedan competir en los mercados internacionales. Si no fuera porque tienen un diseño personalizado, diferencial, con valor agregado, no podrían estar en el juego internacional. O integras diseño, o te queda en el mercado local. Los fabricantes que se dedican a la copia, pueden trabajar en el mercado local. Y si quieres salir, tienes que salir con cosas distintas, diferenciadas, personalizadas, adecuadas para cada mercado. Eso nos pasa mucho a nosotros, en general cuando a nosotros nos llega un cliente, es porque ya pasaron por ir a una feria y comprobar que sus diseños no eran adecuados para el mercado internacional; y entonces recurrir a los servicios de diseño para poder dar una respuesta.

### **¿Cómo ves el nivel de comunicación y publicidad de las marcas de diseño de autor locales?**

Yo creo que han mejorado mucho, obviamente tienen mucho por hacer pero han mejorado. Y lo hemos hablado mucho cuando las marcas de autor dicen: "yo quiero vender en Etsy", pero para vender ahí tienes que trabajar y desarrollar una identidad de marca multicanal, con mucho énfasis en lo digital. Y son cosas que están alejadas de las habilidades de un diseñador normal. Yo hice un postgrado en marketing digital y por eso entre un poco más en la movida, pero no es lo normal. *Menini-Nicola* a principios de año integró un especialista en el tema para poder atender las redes sociales con la profesionalidad que se requiere.

### **¿Cuáles consideras que pueden ser los desafíos de los diseñadores textiles frente a la pérdida de competitividad de la Industria?**

Yo creo que hay varias cosas a tener en cuenta, por un lado el tema de encontrar una diferenciación que identifique a los diseñadores (a cada una de las marcas), que no sea solamente una cuestión estética. Porque a veces cuando vemos los planes de negocio de textiles que se presentan a *Emprendedorc* o a las distintas incubadoras,

dicen: "no hay una oferta que sea adecuada para el público objetivo, mi marca va a trabajar con una oferta de acuerdo a lo que el mercado necesita y con excelentes niveles de calidad", y eso lo dicen todos!. No hay una diferenciación. Me quedó una frase de un conferencista consultor chileno que trajimos en uno de los eventos de los *DUy*, que mirando todo lo que había sobre el escenario que eran productos de colegas, me preguntó por unos muebles en concreto y le pregunté porque le llamaron la atención y me dijo: "porque proponen algo distinto", no es más de lo mismo. Logran encontrar algo que realmente identifica su propuesta y que lo diferencia de los demás. Yo creo que ahí hay un punto clave para que los diseñadores den el paso y salir a competir afuera. Una propuesta diferencial, que los identifique y que establezca un lenguaje de marca que los haga distinto a lo que hay por ahí. En textil es como más complejo porque todo lo de las tendencias influye mucho más que en el diseño industrial. Y después el otro tema es tomar una decisión sobre si vas a exportar servicios o productos. Si vas a exportar servicios primero tienes que ser líder, referente en el mercado donde estas. Que es el camino que ha recorrido la gente de producto. *Menini-Nicola* con sus muebles se posicionó en el Uruguay, como una marca reconocida. Después salió a concursos y ganó; y ahí pudo ir a hablar para vender servicios en el exterior. Sino es muy difícil esa cadena. El *Estudio Diario* que yo los asesoré en *Emprendedorc*, el recorrido es un poco parecido. Quizás no tanto con posicionamiento de marca a nivel local, pero si a través de concursos en el exterior; y a partir de ahí salir a vender licencias, pero siempre con un lenguaje que los diferencia de los demás. En el caso de textil, si vas a vender productos en el exterior, está todo el tema de los costos de producción, de las materias primas, pero si analizas los casos de éxito, son empresas que han trabajado sobre materias primas nacionales: lana y cuero. Siempre estamos hablando de materias primas nacionales trabajadas de una u otra manera. El ejemplo de Claudia Rosillo siempre lo pongo como ejemplo porque me parece que es bien emblemático, vender lana y tejido a Australia desde Uruguay, ¿Por qué le compran desde Australia?, le compran porque construyó una historia y una propuesta de valor diferente a lo que hay, y eso es lo que desde afuera se valora. Hay que ir por un camino de diferenciación, hay gente que está dispuesta a pagar por productos que cuentan una historia, y la historia no la construis diciendo mi diseño es más novedoso o hago unos estampados super locos, no va desde ahí!. Tienes que construir desde otro lugar. La historia hace al diseñador, al proceso de producción, al

¿porque te volcaste a esto?, ¿cuál es el alma de tu marca?. Y yo creo que a muchas de las marcas, les está faltando eso.

Con otros consultores, hablábamos sobre *MoWeek* que crece y crece, pero ves más de lo mismo. La marca que está de moda en Uruguay, porque ves las colas quien está haciendo cola en qué lugar. Y están matándose por comprar unos jeans en determinada marca y es porque se puso de onda tener esos jeans; pero con eso no vas a salir a exportar!, porque no tenes los costos y no tenes nada de diferencial frente al resto. Incluso es un tema que lo hablamos con la directora del departamento de diseño de *Jazmin Chebar*, y nos decía: “nosotros tuvimos un punto en el que tuvimos que tomar una decisión de masificar o mantenernos exclusivos; ampliar nuestro portafolio de productos pero dentro de lo exclusivo y mantenernos a determinado nivel de precio, porque por debajo de eso no podíamos competir”. Y son temas que por lo menos de los egresados que salen del Centro de Diseño, (que son con los que tengo más contacto), no salen con una formación adecuada para analizar todos estos temas vinculados a posicionamiento y diferenciación de marca, costos, niveles de precios, precio de venta al público, análisis de canales, son elementos que faltan. Y los emprendimientos que me ha tocado apoyar que salen de las otras escuelas de diseño, igual o peor. Entonces creo que ahí hay como una debilidad fuerte en ese sentido. Porque es más difícil exportar servicios de diseño textil.

### **¿Consideras viable la exportación de servicios de diseño textil?**

Cuando hace siete años, analizando este tema con Agustín y Carlo de *Menini-Nicola*, que en ese momento el proyecto se llamaba “Colectivo Celeste”, era Mónica Zanocchi la que viajaba a San Pablo a tratar de vender: muebles *Menini-Nicola*, prendas *Livni-Escuder*, zapatos de *Galú* y un cuarto emprendimiento más, que no me acuerdo. Era una locura!, decíamos vender muebles en San Pablo es imposible!. Le buscaron la vuelta y terminaron *Estudio Claro*, *Diario*, *Menini-Nicola* y alguno más, vendiendo licencias de diseño a Brasil. Hace un tiempo hablábamos con *Menini-Nicola* y me decían el 80% de nuestra facturación es lo que vendemos de licencias a

Brasil. Y hace siete años eso era impensable. Que la principal feria de muebles en San Pablo *Tok&Stok* lanzara una colección de diseño uruguayo, era impensable! Es una locura!, que una marca brasilera decida producir una colección con diseños exclusivamente uruguayos. Y pasó!, con un esfuerzo muy importante para que las empresas del exterior tomen conciencia que en Uruguay se hacen trabajos y diseños de calidad; que no es un estudio, es un montón de diseñadores en conjunto. Como hablamos antes, cuando fueron con el proyecto el año pasado al polo mueblero Bento Gonçalves y alrededores, fueron con un catálogo en conjunto, desarrollaron diseños específicos para poner en ese catálogo. Iban a las empresas de a dos y tres estudios a presentar ese catálogo y mostrar el potencial de diseño de los diseñadores uruguayos; y no importaba si los diseños eran tuyos o era de un competidor. Porque cuando salís la competencia son los de afuera. Cuando estás acá la competencia es el otro. Cuando nosotros empezamos con el Conglomerado de Diseño uno de los directivos del programa PACC de OPP (que fue el que apoyó toda la movida de diseño) decía: “cooperar sin dejar de competir”, esa es la clave. Y en eso me parece que es lo que le falta a los diseñadores y diseñadoras de moda. Porque en realidad cada uno apunta a un nicho. Porque si crees que el diferencial o por lo que le vas a ganar a otra marca es porque no le decis donde compras los avíos, estamos mal!. Porque eso te permite competir acá en el barrio nada más!. Y también creo que en el caso de textil y moda, una cosa que se arrastra desde hace años, por culpa y responsabilidad de los diseñadores más viejos. Las marcas más veteranas que querían ser los únicos. Me acuerdo cuando daba clases en el Centro de Diseño, que dando clases al grupo de textil me decían: “porque acá en Uruguay tener un atelier es imposible, porque está *Livni-Escuder* y un par más”, como un par más!, a la clase siguiente les llevé el catálogo de la Cámara de Diseño con los 20 atelier de moda que había. Y por suerte eso está creciendo! Y cada uno va encontrando su nicho. Pero para salir no te queda otra que encontrar una identidad y trabajar mucho tu propuesta de valor y la identidad de marca.

## Apéndice 32.



“Hay que apuntar a un mercado que pague el valor del producto uruguayo”

Matilde Pacheco, miembro vocal de la directiva actual de la Cámara de Diseño de Uruguay, área textil.

De izquierda a derecha: Matilde Pacheco y Michelle Servan. El Espectador.

### ¿Cómo ves la situación actual del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguayana?

Como te decía, yo no estoy muy metida. Sé de colegas que están produciendo acá, a puro pulmón. Y bueno, después están las que son más de perfil masivo que han salido. Black & Liberty, confecciona acá local, no sé en qué talleres, pero están confeccionando acá. Ellos igual sé que siempre están con una mirada para afuera, para que el día que no les den los números, poder trasladar la confección a algún otro lugar, pero todo depende del tipo de mercado que sea, qué tipo de liberación de impuestos que tengan, es bastante complejo. Así como darte una data de que tal la confección acá en Uruguay, no sabría decirte. Por supuesto, hubo una baja importantísima de la producción desde hace años, pero tampoco tengo cifras concretas de que era lo que pasaba en los ochenta, noventa y que es lo que está pasando ahora. Que desde la directiva de la cámara, ese tipo de información no es que la manejamos al dedillo, ni que hacemos una investigación tan al respecto, porque como que nuestro foco, muchas veces está más que nada en el aporte para los diseñadores en lo que son los organismos de exportación; que hay un trabajo super fuerte en eso, y no tanto en solucionar el tema de la proveeduría, que quieras que no, es algo que también compete. Es un tema del mercado, capitalista y entendemos que hace más a un tema más puntual de cada empresa. Nosotros estamos para apoyar a nivel macro, que es universal para todos incluso, porque la cámara representa a todos y nuestro foco siempre está en que se puede derramar a todas las áreas, y lo que es la exportación de bienes o servicios

es algo que primero obviamente que es clave para Uruguay, sino no subsistimos y es universal para cualquier estudio de diseño o empresa, o marca, o lo que sea. Entonces en sí, nosotros no nos estamos enfocando en la producción, en cuales son los problemas y como solucionarlos, sino que sí, podemos ser vehículo si hay alguna iniciativa de un socio que quiera generar algo, un conglomerado de productores o lo que sea, nosotros estamos acá para generar las redes y difundir la información. Pero desde nosotros generar eso, es realmente inviable, por temas de recursos humanos y de foco, que de hecho están como en otro lugar.

### ¿Cómo ves la situación de los mercados de la región para la expansión de las marcas locales?

En realidad lo que es textil y moda, son pocos los casos que están generando producto con valor agregado, así como un diferencial muy grande. Hay un boom sí, pero creo que es más como en el consumo interno, muchas marcas que se enfocaron al consumo interno uruguayo y hay pocas que se enfocaron en decir, sí exporto y me preparo para eso y genero un producto que compita y que llene las necesidades que se necesitan en otros mercados. Un ejemplo es *Alba*, que está super enfocada en exportar, ha exportado a Japón, ahora ha estado en Estados Unidos y generó un par de exportaciones más. Y de hecho no es una persona que la veas mucho en la *MoWeek* o en esa movida. Son como distintos focos.

### ¿Qué rol considera la Cámara de Diseño que tiene el diseño textil y los diseñadores

### **frente a esta pérdida de competitividad en la Industria Textil uruguaya?**

Pasa que es un fenómeno que no es propio de Uruguay, sino que es mundial. Un país como Estados Unidos dejó de producir, y recién ahora hay como una vuelta, y se está haciendo como un hincapié y subsidiado por el Estado y un montón de cosas. O sea, no es una cosa característica de Uruguay, sino que fue una movida mundial, del mercado global. Entonces, ponerse a analizar porque Uruguay, no!, ponerse a analizar porque todos!. Me parece que hay que hacer estudios económicos macro y quizá no hay que repuntar. Tampoco hay que remar contra la corriente y embarcarse en unas quijotadas y decir, bueno "vamos a reflotar la industria textil", cuando está el monstruo de China que está produciendo cada vez mejor. Los precios, están más caros, pero es un hecho que la parte de producción masiva de moda está enfocada en Asia. Y si vamos a competir en algo, tenemos que competir en productos de altísimo valor agregado, que no los tiene nadie más. Como las lanas que tenemos, los cueros que tenemos. Pero no vamos a salir a competir en jeans, es ridículo.

### **¿Cómo ves la posibilidad de establecer alianzas más fuertes entre las empresas y los diseñadores como agentes de innovación para impulsar la producción nacional, ofreciendo productos de valor agregado que compitan tanto local como internacionalmente?**

Está de la mano. Es un tema de cabeza capaz, más que nada. Está el caso de *Cápita*, que se asoció con la fábrica que produce, o sea compró parte de la empresa. Y es un claro ejemplo de "asociatividad" que comentabas. Pero ellos tienen una cabeza muy particular, entendieron el negocio, lo ven como una oportunidad, son como gente más formada. Hay mucho acá en Uruguay de fabricantes que no tienen la formación adecuada o no tienen la visión. Es difícil hacerles entender un plan de negocio, porque ese es el bottom line, es decir cuáles son los números y como se hace para que rinda esa simbiosis. Y está bueno en la medida en que las partes estén en la misma línea, porque puede haber intentos fallidos de diseñadores que tienen el impulso, que tienen la cabeza y todo, y hay un industrial que no tiene esa visión y esas cosas pueden terminar en catástrofes. Y la cabeza del uruguayo no es nada fácil de cambiar, especialmente en el laburante de fábrica, en el laburante del día a día. Es difícil, es un tema de formación, porque el Estado puede influir en poner facilidades impositivas, ese tipo de colaboraciones, pero cambiarles la cabeza no está fácil.

### **¿Consideras que el Estado le da la protección que el sector necesita?**

No, cero aporte de nada. Está en contra.

### **¿Cómo ves la posibilidad de que las marcas de diseño de autor local establezcan alianzas para lograr economías de escala?**

Podría ser una posibilidad sin dudas. Hay que superar algunas cosas como de celos, de usar la misma fábrica y no usar la misma terminación por ejemplo. Lo inteligente, sería asociarse para producir más cantidades en el mismo lugar, pero, todos los talleres que me han comentado son pequeños; tampoco hay un taller que creo que pueda agarrar tres marcas masivas al mismo tiempo. O sea, habría que preparar eso para tal cosa.

### **¿Cómo ves el nivel del uso de herramientas de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas en las marcas de diseño de autor uruguayas?**

Como algo super positivo, es algo que justo ahora nos elogiaron en la Misión Comercial Inversa con Uruguay XXI. Los compradores y la prensa, hicieron un especial reconocimiento del nivel de la imagen de marca que estaban teniendo las marcas Uruguayas. O sea, eso nos posiciona, y ya es más creíble que estamos a nivel de exportación internacional. Una sensibilidad de ponernos a la altura de cualquier marca europea, americana. Y obviamente eso es una gran ayuda; y más hoy en día que casi todo se rige por medio de la comunicación. Y este último tiempo, han surgido un montón de marcas con imagen de marca de altísimo nivel desde sus inicios. Cada vez se van superando, pero iniciaron desde una base muy arriba.

### **¿Cómo resultaron las rondas de negocio co-organizadas por la Cámara de Diseño y Uruguay XXI este fin de semana en el marco de la MoWeek?**

Es la segunda edición que se hace y creció un montón. La primera habían venido tres compradores y dos de prensa y esta vez vinieron diez. Creo que eran unos ocho compradores y dos de prensa...y super positivo, porque se mejoró en los compradores que se trajeron de muy alto vuelo. Y compradores locales, como Paraguay que sé que se llevaron productos. Super atractivo el producto uruguayo y con los precios relativamente competitivos; aunque cada marca tiene su margen. En mi caso puntual, por ejemplo, me fue bien, tuve compras y; con perspectivas de seguir trabajando para afuera.

**¿Cómo ves los costos de materia prima y mano de obra en Uruguay respecto a la región? ¿Pueden haber sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector?**

Es que depende del mercado al que apuntes, nosotros no podemos enfocarnos a un mercado masivo, ya está!, no tiene más ciencia. Hay que apuntar a un mercado que pague el valor del producto uruguayo, porque en mi caso por ejemplo que es cuero, partimos de una materia prima que es cara. No es un producto masivo y lo consume un sector muy exclusivo. Lo ideal es tener varios compradores en todos lados del mundo y ahí vas haciendo “escala”.

**¿Hacia dónde apuntan las proyecciones de la Cámara de Diseño en la línea del diseño textil y de los diseñadores para los próximos años?**

Nosotros estamos trabajando mucho en la exportación, ese es el foco; se necesita mucho apoyo estatal. Por eso este tipo de trabajos con Uruguay XXI, trabajamos muy de cerca, el Ministerio de Industria también nos apoya un montón, de hecho nos financia gran parte de la Cámara y está todo enfocado en posicionar el diseño uruguayo que es muy nuevo todavía, porque realmente las marcas son nuevas, tienen menos de diez años de existencia las marcas de toda esta camada. Y el foco está en posicionar el diseño uruguayo, ya que la gente cada vez que ve las cosas se sorprende de la buena calidad y del buen nivel de diseño. Por eso ese es uno de los focos, por eso la misión que se hizo ahora con la gente de mobiliario, que se fueron todos a *DesignJunction* y generaron un impacto muy positivo allá, y la gente sorprendida porque no hay antecedentes de que los diseñadores viajen en bloque y muestren todo su trabajo en bloque. Esa es la línea de trabajo nuestra, el posicionamiento de Uruguay. Esta movida partió de la sub-mesa de mobiliario, a medida que la sub-mesa de textil empiece a trabajar mejor, si se pueden proyectar este tipo de cosas. Lo que tiene que quedar claro, es que la Cámara funciona en relación directa a lo que el socio se acerque y aporte, porque la cámara, es la directiva que es honoraria, y Javier y Natalia que son recursos humanos de gestión. En realidad la cabeza y las propuestas, necesariamente tienen que salir de los socios; no hay un cabecilla o un gerente general en la Cámara de Diseño sino que los dueños son los socios.



## Apéndice 33.



**“Es un diferencial fabricar en Uruguay y mientras pueda lo voy a seguir haciendo”**

Margo Baridon, Licenciada en Diseño de Modas, Licenciada en Gerencia y Administración de empresas y directora de su marca de autor *Margo Baridon*.

Margo Baridon. Pazos Landarin para Itaú MoWeek.

### **¿Por qué crees que el sector ha dejado de ser competitivo?**

Dejó de ser competitivo, como a muchos otros sectores les pasó, por temas de precios, de sustitutos de oriente que llegaban a un mejor precio, entonces las marcas prefirieron directamente confeccionar la prenda completa en otros mercados, o ese insumo importarlo. Para darte un ejemplo, en Argentina, una industria protegida, durante la época de los gobiernos Kirchneristas, se puso como política de estado proteger la industria nacional, y no entraba un textil importado; entonces por razones que no eran competitivas, un mercado libre, los tejidos dentro de la industria argentina eran todos argentinos, pero era por un factor que no es lo mismo que en Uruguay. Argentina tiene un mercado interno que se sostiene, Uruguay precisa la apertura para poder comercializar en todas las áreas.

En un momento en Uruguay se fabricaban textiles para muchísimas marcas internacionales, en su mano de obra y en la calidad de su materia prima y de producto terminado estaba muy bien conceptualizado en el mercado internacional de la moda. Creo que no hubo una inversión en tecnología quizá, como pasó en Italia, que allá estaba la mano de obra, estaba el saber hacer y nos faltaba, capaz que para ser más competitivos la tecnología para diferenciarse de lo oriental. Entonces así es que se reconvirtieron todas las textiles italianas tradicionales, utilizando la tecnología a su favor.

¿Cómo te diferencias de lo oriental? ...podes seguir dando un producto de super calidad, pero capaz que en menor tiempo, con una diferenciación. Eso fue lo que más o menos vi

que hicieron en Italia; para darte un ejemplo de una industria textil que se reconvirtió.

### **¿Consideras que se podría utilizar algún recurso para mejorar el sector?**

A mí me parece que estaría bueno darle un apoyo al sector textil, a la industria textil. Para darte un ejemplo de cosas básicas, nosotros empezamos a hacer el proceso de averiguación para llevar unas muestras a Brasil de indumentaria (justo Brasil es un mercado super protegido), pero, nos perdimos la oportunidad de comercializar por quedarnos tapados de la burocracia, de los papeles!. En ningún momento, nadie nos dio una ayuda; y estábamos haciendo todo super correcto, llenando todos los formularios. A parte que, el sector se está desarrollando gracias a los jóvenes que empiezan su primera experiencia fabricando en Uruguay, es que se revive el sector. Hay mucha gente que trabajó muchos años en el sector, y ahora le rinde más ser taxista, te doy un ejemplo real!.

### **¿Consideras que las ventajas competitivas de China y los países asiáticos con mejores precios y calidades de productos; han sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector en la Industria uruguaya?**

Me parece que Uruguay tiene ventajas competitivas que no están siendo explotadas de la forma correcta. Uruguay tiene el acceso al material, tiene el acceso a la moda sustentable, al trabajo consciente, a productos de calidad y parece como que se prefiere dejar morir el sector a “marketinearlo” de la forma correcta. Aprovechar el “hecho en Uruguay”; hay casos que lo recontra usan y les está

funcionando, pero me parece que debería ser más una política de estado como preservar el sector o fomentar la industria textil en Uruguay y darte algún tipo de beneficios o incentivos. El incentivo mayor, quizá es hasta de traer el textil de afuera y fabricar en Uruguay con lo de acceso temporario de la mercadería. O sea, ni si quiera que el textil se fabrique en Uruguay. Lo cual también es bueno, porque te permite para exportar, hacer cosas con textiles espectaculares que no podrías hacerlo de otra manera. Pero en definitiva, no hay un incentivo para utilizar textiles hechos en Uruguay, yo uso un textil hecho en Uruguay o uso un textil importado y para mi es exactamente lo mismo; o sea tributariamente me cuesta lo mismo. Es hasta más barato usar algo de afuera!

### **¿Cómo ha impactado en las ventas la pérdida de los mercados de la región estos últimos años?**

La realidad es que yo me muevo en un nicho que es el de diseño de autor. Las marcas cuando crecen, lo primero que hacen es irse a producir afuera, y en la mayoría de los casos hay un descalce en el precio final; o sea, empiezan a vender a un precio final más barato o siguen vendiendo al mismo precio y ganan más plata. A mí me parece que la realidad es que, para mí es un diferencial fabricar en Uruguay y mientras pueda lo voy a seguir haciendo. Porque por ejemplo, desde mi microscópico punto de vista, a los extranjeros les encanta que se fabrique en Uruguay, y cuando querés acordar le das trabajo a muchísimas familias. El tema es que al final del día no hay ningún tipo de incentivo, de nada; o sea yo pago lo mismo que cualquier empresa constituida. No hay ningún apoyo al emprendedor, hay apoyos obvio, pero cuando la empresa está constituida, etc, etc, termina siendo todo lo mismo.

### **¿Consideras que el diseño textil y los diseñadores podrían tener algún rol frente a dicha pérdida de competitividad en la Industria Textil uruguaya?**

Claramente, tomar riendas de las ventajas competitivas que tiene Uruguay, explotarlas. Yo creo que el sector se tiene que unir mucho más de lo que está. Lo tenés al ejemplo con los diseñadores industriales, que tienen muchos menos egos, en la moda hay mucho tema de ego, mucho personaje. El otro día hablaba con una chica que ella trató de hacer un pool de diseñadores para importar algodón orgánico, y todos... "no sos mi competencia", "que te voy a mostrar mi proveedor", y nosotros solos no somos nada, el tema es que hay que juntarse y hay que mostrar el país y las distintas expresiones del diseño. Porque,

por más que acá lo veas como competencia, cualquier tienda departamental del exterior le sirve tener varios diseñadores del mismo país. No le sirve tener un diseñador solo colgado. Entonces si hay unión, hay muchas más chances. Y los productos están buenísimos, pero me parece que falta colaboración en el sector; porque cuando vas a reuniones a todos les pasa lo mismo, tienen problemas con la confección, tienen problemas con los materiales, con los avíos. Pero nadie se asincera, son super celosos.

### **¿Cómo ves la posibilidad de establecer alianzas entre los diseñadores?**

Si!, cien por ciento, para mostrar el diseño de Uruguay hacia afuera o hasta para vender. Por ejemplo para darte una idea, yo estoy vendiendo con otras marcas y es una solución. Porque te da la chance de acceder a distintas cosas, de compartir los costos. Para mí es recontra importante, pero es complicada de alguna forma la colaboración cuando hay mucho celo, mucha mente cerrada. Y también es un sector que se basa mucho en el producto final, entonces me pasaba que estaba en una charla ahí y me decían: "no, porque un año vendí con ellas y al año siguiente me copiaron el molde", ese es un ejemplo para darte una idea. Entonces por eso la gente es super celosa de su producto, de su presentación. Entonces estas distintas situaciones te llevan a no compartir.

### **¿Cómo ves la posibilidad de establecer alianzas entre las empresas y los diseñadores para impulsar la producción nacional, ofreciendo productos de valor agregado que compitan tanto local como internacionalmente?**

Super positivo, integrarse hacia atrás...yo lo veo recontra positivo, a mí me parece genial, porque te sacas de encima la presión del pago al proveedor. Te asocias al proveedor, entonces tenés motivada a la fábrica para que produzca, haciéndolo muy crudamente ¿no?. Yo tengo ejemplos de casos de marcas amigas que hicieron eso y fue buenísimo, fue espectacular!. Y me parece que está bueno considerar distintas opciones que capaz no considerabas.

### **¿Consideras que podría ser necesario ampliar algunas unidades de negocio en el mercado, dentro de lo que es el tejido plano?**

A mí me parece que las sinergias siempre hacen que la gente aprenda. Pero me parece también que, abarcar mucho es complicado; me parece que primero hay que aceitar los

procesos dentro del propio sector para después diversificarse. O si estás haciendo un producto muy bien y tenés una tecnología que funciona y que se puede aplicar a distintos productos y vos no te habías dado cuenta; me parece que puede ser un nuevo modelo de negocio. Así es como a veces surgen cosas geniales, sobretodo en el área de la medicina que a veces la interacción de la parte plana con medicina funciona.

**¿Cómo ves las perspectivas para el sector y para tu marca, para los próximos años?**

Lo que yo veo, es que cada vez van a haber más recibidos y graduados de moda en Uruguay, que eso lo que hizo es que de alguna forma el sector se empiece a movilizar. Pero la realidad es que falta profesionalizar el sector, o sea no podemos hablar de una industria uruguaya de la moda, porque no existe!. Es muy difícil la producción en serie real en Uruguay de modelos, cuando es un sector que está desprotegido. Entonces a mí me parece que Uruguay puede aprovechar sus ventajas competitivas y posicionarse en un sector más *premium*, de la moda más de lujo, pero si querés competir por precio en un sector que está superpoblado con marcas mucho más baratas, no puedes!. Te tenés que diferenciar por el diseño, en el mercado local hay sed de consumo de moda local, lo ves en *MoWeek*, facturaron en tres días 500.000 dólares, o sea que es muchísimo!. Y hay muchas marcas locales que están consolidadas, pero me parece que hay que ver cómo dar el siguiente paso; porque vos llegas a un techo pero después es difícil dar el siguiente paso. Por ejemplo, dar un paso certero en un mercado más grande, que es complicado sin perder la calidad, sin perder la vista de la producción. Acá por ejemplo es muy fácil, porque yo voy al taller, yo miro, yo digo: "hagan esto, hagan lo otro", pero cuando tenés que producir a distancia, eso también es un desafío para la marca en sí, mantener la calidad. La idea es seguir produciendo en Uruguay, pero también llega un momento que tenés que evaluarlo en números crudos. Yo creo que económicamente puede servir si hay apoyo del Estado, sino es difícil.

## Apéndice 34.



“No veo ningún tipo de apoyo a las empresas chicas que van creciendo, veo más exigencias que apoyo”

Sofía Domínguez Licenciada en Diseño de Modas y co-directora de la marca uruguaya *Rotunda*.

De izquierda a derecha: Sofía Domínguez y Kevin Jackter. Dressmix.

### ¿Cómo ves la situación actual del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya?

Nosotros estamos trabajando en *Rotunda* hace tres años, y ya la búsqueda del proveedor de tejido plano, que sean buenas fábricas, buenos talleres, nos resulta re complejo. Por ejemplo, trabajábamos con una fábrica de camisería que tenía 30 años de historia y cerró el año pasado, y nos dejó con todas las camisas clavadas. Y hoy tenemos sólo una fábrica de camisas que nos resuelve pero hasta cierto punto, porque las telas también es un tema. Ellos importan telas de Brasil y confeccionan acá. De sastrería dimos con una fábrica que es increíble, pero es tan increíble que solamente exporta, no produce nada para plaza, porque los costos son muy caros. Con ellos logramos las cantidades mínimas por es tan caro que...cuando te digo cantidades bajas son cien por modelo, o entre cincuenta y cien, menos de eso nadie te contesta el teléfono. Y en camisas también, nos ponen un mínimo de cien por modelo, o a veces es por la pieza que se importa, cuantas prendas salen en la pieza. Ésta fábrica es alucinante, pero el producto en plaza queda muy caro, entonces ahí perdemos competitividad. Por el momento estamos solo vendiendo al mercado local, pero con ellos el producto es algo super exportable por la calidad de la confección. Las camisas, no son nada del otro mundo; las telas están buenas, pero obviamente que también tienen sus limitantes en confección. También tenemos unas piezas que las hacemos con un sastre a la antigua, con un hombre de oficio, que aprendió con su padre, que tiene un mini taller. Y de lo que es jean, hay solo una fábrica en

plaza, que es correcta, que tiene los insumos y la tecnología, que importa las telas de Brasil también. Es una en la que fabricamos todos, y ahí

lo que pasa es que los modelos se pisan, el modelo se pisa, porque te importan el mismo jean para todos, entonces como que ahí tenés que despegarte en algo, por eso es medio complejo. Respecto a las telas, la camisería nos ofrece sus telas, no podemos producir con telas nuestras, eso también es una desventaja porque ellos importan telas muy básicas, muy clásicas; entonces si queremos despegarnos no podemos. Los jeans también los fabrican solo con sus telas, es decir la tela que ellos importan o que nos importan para nosotros, pero lo manejan ellos. El de sastrería sí!, va a las mejores ferias del mundo y trae hilados italianos, ingleses, increíbles!, que también son muy caros. Y acá en *Incatex*, que es el mayor importador, trae de todo pero a veces la calidad no es tan buena, entonces nosotros tratamos de filtrar lo que nos parece apto para nuestro producto.

El año pasado importamos directamente una tanda de telas de Brasil que estaba buenísima, pero si queríamos importarlo en el tono que nosotros queríamos por ejemplo el verde “x”, nos exigían cantidades enormes, entonces pudimos comprar lo que tenían ellos en stock.

**¿Cómo ves el hecho de establecer estrategias entre marcas de diseño local para alcanzar economías de escala? ¿Consideras que podrían ser un mecanismo para recuperar la competitividad del sector?**

Para mí, eso está buenísimo!. Yo siempre digo, si a *Rotunda* le va mal, me voy a poner a traer telas, porque lo que nos pasa también es que tenemos algún proveedor que nos dice, yo te puedo traer este paño increíble, pero me pide tanto, que yo no lo voy a usar. Yo digo, lo puedo compartir con otra marca, pero ahí, ya pierdo la exclusividad. Y respecto a alianzas en producción, nosotros no lo hacemos porque nuestros mínimos hoy a las fábricas les sirve. Capaz que para bajar costos podríamos considerarlo, pero como nosotros también estamos tratando de expandirnos y vender en multimarcas del interior, no nos sirve.

### **¿Consideras que el diseño textil y los diseñadores poseen algún rol frente a dicha pérdida de competitividad en la Industria Textil uruguaya?**

Si miro la industria del calzado que estaba muerta, que fueron los diseñadores la que los reflataron...las fábricas de calzado tienen todo un nuevo mercado, que en vez de hacer mil pares iguales a *Pascualini*, capaz que le hacen cien a cada marca pero, eso fue una cabeza que dijo con estas fábricas hago algo diferente. Arrancó el auge y hoy la industria del calzado, está mucho mejor, antes estaba super estancada; los zapatos chinos la habían aniquilado y hoy tienen un nicho más chico. Los fabricantes me dicen: "yo con ustedes me agarro cien dólares de cabeza más, porque tengo que hacer cosas más exclusivas y menos cantidad, pero por lo menos sigo teniendo número para vender, sigo vendiendo zapatos". En vestimenta, creo que también el diseñador puede jugar un papel; todo lo que es camisería que está re en auge, el despliegue de camisas en esta *Mowweek* fue impresionante!. Y ahí creo que hay cabeza de diseño, era una camisa más loca que otra, y eso no lo vas a encontrar en un shopping o en *Daniel Cassin*. Y me parece que ahí la cabeza del diseñador es fundamental. Nosotros en *Rotunda* tenemos cosas multi locas, pero también tenemos básicos, y nuestro diferencial capaz que es eso, la combinación de colores, le ponemos una manga, un bolsillo o algo diferente y eso es lo que ha sido nuestro diferencial. Y todo ha sido industria local!

### **¿Cómo ves la posibilidad de establecer alianzas entre las empresas y los diseñadores para impulsar la producción nacional, ofreciendo productos de valor agregado que compitan tanto local como internacionalmente?**

Para mí sí, esta muy bueno!. Por ejemplo me enteré que una empresa de tejido de punto de 20 años, le acaba de vender su fábrica a una diseñadora. La dueña hoy la esta capacitando

a la diseñadora y nosé si son socias, pero me parece que esta bueno porque la cabeza del diseñador puede ofrecer algo diferente, como hacer un lavado de cabeza a lo que están acostumbrados. Por ejemplo, nosotros fuimos a una fabrica de camisas de hombre y le pedimos que nos hagan vestidos camiseros de mujer y la primer respuesta fue: no, pero en realidad era una camisa más larga!. Después lo pudieron hacer y hoy nos fabrican la camisa, pero fue difícil hacerles entender!. Y la moldería es el mayor dolor de cabeza, porque no hay modelistas o porque el modelista está acostumbrado, por ejemplo en este caso hacía 20 años que hacía moldería de camisa de hombre. El oficio de modelista fue a nosotros lo que más nos costó conseguir y hoy tenemos a una chica que trabaja particular para nosotros y después le llevamos el molde a la fábrica.

### **¿Cómo ves los costos de materia prima y mano de obra en Uruguay respecto a la región? ¿Consideras que pueden haber sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector?**

Es más caro, pero por ejemplo cuando Argentina estaba barato a nosotros eso nos mató!, después Brasil estaba barato y ahí nosotros dijimos vamos a producir algo en Brasil, quisimos aprovechar eso porque realmente Uruguay no tiene competitividad en los precios, todo es mucho más caro. Yo creo que el costo que llegas de un producto en Uruguay, el producto debería tener una calidad superior. No es acorde a la calidad, y eso va de la mano de que se importan telas Chinas no muy buenas, que las máquinas no son las mejores. El cliente el costo de hecho lo paga, pero en realidad deberíamos exigir mayor calidad.

### **¿Cómo ves las ventajas competitivas de China y los países asiáticos con mejores precios y calidades de productos; consideras que pueden haber sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector en la Industria uruguaya? ¿Lo han evaluado para la marca?**

Nosotros hemos hecho tejido de punto en Brasil y no fue por barato, lo hicimos porque tenían hilados que acá no había; y era un producto caro. Después presupuestamos cosas en China y con el dólar tan alto resultaba caro también. Porque en China sí nuestros números son absurdos, la cantidad que le pedís te pasan presupuesto pero termina siendo carísimo. Pero no es verdad de que China es berreta, tenés todo!, tenés todo tipo de calidades, tenés todo tipo de fábricas. Podes conseguir productos muy buenos en

China. Pero Uruguay es tan chico para poder importar esas cifras, que tenés que ser *Daniel Cassin* y tener cuarenta locales. India es más flexible en cantidades, maneja números más chicos y también tenés mejores calidades; por ejemplo ahora estamos importando unas camisas de lino de India, que van a ser carísimas! Pero es una camisa de lino, que acá ni siquiera conseguíamos el lino camisero.

**¿Consideras que la pérdida de los mercados de la región y en gran medida del mercado argentino han sido factores influyentes en dicha pérdida de competitividad? ¿Cómo les ha repercutido en las ventas?**

Como nuestra marca tiene un historial tan chico, no te puedo decir si vendimos menos o no. Desde que nacimos hasta ahora siempre fuimos creciendo y cada vez vendemos más, pero claro capaz que en otro momento estaríamos vendiendo cinco veces más. No tenemos un historial como para compararlo. Si soy consciente, de que cuando Argentina estaba barato nadie se compraba nada acá. Y quizás hoy, con el tamaño de *Rotunda*, quizás en vez de quedarnos mirando como compran allá, podemos decir: "porque no confeccionamos allá". Eso fue lo que hicimos con Brasil, cuando devaluó dijimos: "vamos a ver qué onda". A parte de que en Brasil la industria del calzado es increíble y hacen cosas que acá no hacen y pudimos hacer algunos modelos.

**¿Qué valora el consumidor uruguayo al elegir un producto?**

Tenés a las personas que realmente apuestan y valoran la industria nacional. El diseño creo que es lo primero que les atrae, buscan algo diferente, la gente que no le gusta estar uniformada de *Zara*. Y están dispuestas a pagar el plus, porque contemplan todo eso.

**¿Consideras que los clientes son leales a una marca?**

No, como hay tantas marcas, fidelizar a un cliente es muy difícil. Obviamente es un trabajo que tratamos de hacer, pero es difícil. Hay gente que le fascina todo lo que la marca propone y el concepto de la marca, y capaz que nos tienen como primera opción; pero no creo que sea lealtad, sino creo que es más de que si la propuesta les gusta, lo compran. Creo que hay gente que les gusta nuestra marca y si tiene que comprarse un jean nos prioriza, y si tienen que buscar zapatos primero miran lo que tiene *Rotunda*; pero no creo en el fanatismo, creo que el cliente es más inteligente que eso. Evalúa la propuesta,

y si le gusta y el precio le parece acorde, lo compran.

**¿Cómo ves el nivel de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas de las marcas de diseño local?**

Me parece que toda la comunicación se fue profesionalizando de forma abismal!, y creo que las marcas entendieron que ya no era solo usar Facebook y subir fotos. Toda la comunicación se fue puliendo, que eso también fue gracias a los diseñadores gráficos y a todo el auge de la carrera de comunicación. *Rotunda* y las marcas de la vuelta, creo que son marcas que nacieron gracias a las redes sociales. Yo empecé vendiendo ropa en Facebook y sigo vendiendo ropa en Facebook!. Y la gente sabe lo que tiene *Rotunda* por Instagram. O sea, va al local, sabiendo que vio algo que le gustó. La publicidad en prensa escrita, te da cierto posicionamiento y capaz que llegas a una franja que no usa tanto las redes sociales como mi madre, mi suegra, que se compran zapatos en *Rotunda* pero no usan Instagram. Hoy vende más una girl lookeada que una modelo; rinde más regalarle ropa a alguien normal que lo use, a traer un modelo africana que se ponga tu ropa. Y está mucho el tema de las embajadoras, todo por el celular. Le doy una prenda a fulanita, pero que suba una foto casual nomás y ta!. Igualmente nosotros pautamos en las revistas *Paula* y *Galería*, porque vemos que las veteranas les dan bola. Se acercan al local comentando: "hay, lo que vi en *Paula*"

**¿Cómo ven el hecho de las compras por Internet?**

Nuestro e-commerce lo estamos lanzando en un mes, que ahí van a ser compras por internet realmente, pago por internet, despacho, todo. Recibimos muchos mensajes de si lo pueden pagar y comprar por la web, pero yo creo que al público uruguayo todavía le falta esa confianza de lo compro por internet, lo compro sin verlo. Lo comento de verlo en marcas amigas que tienen e-commerce y en ropa sobre todo les cuesta más comprarse sin probárselo. Pero creo que es una tendencia mundial y va a llegar acá. Incluso por ejemplo *Sabrina Tach* vende todas sus carteras por internet, el tema es que la cartera no te la tenés que probar, depende del producto también!

**¿Ven la posibilidad de exportar sus productos y venderlos a mercados del exterior?**

Sí, estamos en eso. El sábado tuvimos la ronda de negocios con varios de afuera. Y con el e-commerce también es eso, apostar a llegar a otros mercados. Ahora también vamos a estar en Punta del Este, que es una vitrina a países como Argentina, Paraguay, Chile, Brasil; para que nos puedan ver. Es un objetivo a largo plazo de la marca.

**¿Consideras que el país puede servir como productor para otros países como punto estratégico?**

Si, como te mencioné, ésta fábrica de camisería que trabajamos exporta todo. Yo creo que el sector de producción es potencial para eso. La contra del sector del tejido, es toda la tecnología que requiere, inversiones enormes; ese es su contra. En cuero también, tenemos un proveedor que le fabrica a varias marcas de Argentina y de Brasil, porque tenemos la materia prima, tenemos el cuero.

**¿Cómo ves las perspectivas del sector y de su marca para los próximos años?**

A mí me encantaría como marca seguir apostando a la industria nacional, también obviamente queremos un negocio rentable, entonces tenemos ese conflicto de intereses. Siempre que podamos elegir, vamos a apostar por la industria nacional. Si en el mundo nos ofrecen lo mismo que acá, obviamente vamos a apostar por la industria local. En cuero también, porque la confección de calzado uruguayo es diferente que en el mundo. Pero, yo creo que algunos productos que sean mejor en el exterior, los vamos a importar. Por ejemplo hay cosas en Uruguay que no conseguimos, por ejemplo un lino camisero. Confección de seda y telas delicadas es un caos acá, es imposible que alguien te lo haga bien, salvo una modista de alta costura. No hay fábricas para coser camisa de seda!. Siempre que la marca sea rentable y que el producto sea acorde a lo que queremos transmitir como marca. Yo creo que una de las debilidades de producir acá es la calidad, porque en diseño yo creo que estamos todos en vanguardia, pero el precio de venta es el tema. En el exterior por cien dólares te comprás algo de mejor calidad. Los precios no son competitivos muchas veces.

**¿Consideras que el Estado le da al sector la protección que necesita?**

No sé a nivel de industria. A nivel de diseño ahora Uruguay XXI está haciendo una apuesta, pero no veo ningún tipo de apoyo a las empresas chicas que van creciendo, veo más exigencias que apoyo, sobre todo para emprendedores jóvenes que somos.

## Apéndice 35.



“Nos gusta tener productos uruguayos, pero para crecer como empresa es imposible”

Helena Betolaza, Licenciada en Diseño de Modas y co-directora de la marca uruguaya *Savía*.

De izquierda a derecha: Helena Betolaza y Paula Vignolo. Dressmix.

### ¿Cómo ves la situación actual del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya?

La vemos bastante en declive, estamos hace un año en el sector y lo que nos pasa es que no conseguimos materiales. El 95% o más de las prendas que tenemos son prendas de tejido plano, utilizamos lino y paños de lana en invierno, y son los únicos materiales nobles, 100% naturales que conseguimos en Uruguay por ahora. La mayoría de los materiales que conseguimos son importados, el lino lo conseguimos brasilero o de China. Y la lana la conseguimos de Uruguay, pero son saldos lo que queda. Nos hemos juntado con un fabricante de paños de lana de Colonia, pero carísimos!, las prendas se nos van demasiado, nos quedan mucho más caras de lo que las podríamos vender. Es inviable!. Y una de las cosas que nos pasa que es sumamente grave, es que cuando vamos a comprar un material por segunda vez ya no hay más, sea importado o local. Por ejemplo los saldos que compramos hace poco eran todos de *Paylana* y de *Agolan*, los compramos en empresas o fábricas, después vimos que eran saldos 100% lana, pero después queríamos volver a comprar un color y no tenemos. Y para una empresa chica como nosotros, comprar en fábricas de paños es inviable, te piden muchos metros para lo que confeccionamos nosotras, además de ser caro.

### ¿Considerando los puntos fuertes y débiles del sector, te parece que se podría utilizar algún recurso para mejorarlo?

No, yo creo que la única opción que hay es importar materiales del exterior.

### ¿Consideras que el diseño textil y los diseñadores poseen algún rol frente a dicha pérdida de competitividad de la Industria Textil uruguaya?

Sí, es un problema. Nosotras para haber logrado algo bueno en la colección de invierno, tuvimos que buscar y darnos la cabeza contra la pared para poder buscar un buen material que sea uruguayo. Porque creemos en materiales uruguayos. Vienen las clientas acá y están interesadas porque el paño sea de *Paylana*, que sea único. Tiene valor agregado que sea nacional. El tema es que hoy compras saldo, pero el día de mañana los saldos se nos van a terminar y eso va a ser un problema para nosotras.

Puede ser si alguna alianza con alguna marca que crea en nuestra marca y en nuestra identidad, que nos pueda apoyar de alguna forma; para poder confeccionar prendas con material uruguayo. Por ejemplo el lino lo conseguimos de Brasil y de Egipto, y conseguimos 2% de lino en Uruguay, ese es el problema. Confeccionar sí, confeccionamos todo acá pero nuestro problema más grave hoy, creo que son los materiales. Los colores también es un tema, porque de repente compras paños crudos sin tratar, y vos lo tenés que tratar y además teñir, y para teñir tenés que comprar muchísimos metros. Es como todo complejo, en lugar de conseguir soluciones, a la hora de conseguir materiales uruguayos es todo un tema.



**¿Cómo ves el hecho de establecer estrategias entre empresas locales para alcanzar economías de escala?  
¿Consideras que podrían ser un mecanismo para recuperar la competitiva del sector?**

Si, muy viable!. Se hace en el mundo, muchas empresas se juntan para comprar materiales, cada una tiene su identidad. Si las empresas respetan su identidad, pueden comprar el mismo material y hacer diseños diferentes. Nosotras lanzamos nuestra primer colección de verano toda con lino, ahí nadie hacía prendas de lino, ahora todo el mundo está haciendo prendas de lino. Y está en los diseñadores en mostrar su identidad no solo con los materiales, sino con cortes, texturas, etc. Nosotras hoy en día estamos buscando alianzas con empresas. Esto a futuro es algo que se puede dar, pero es a muy largo plazo. Lo mejor que podría pasar es que haya una industria acá. Y la verdad es que cada vez hay menos opciones. Hoy en día para poder crecer y no tener problemas en el sector textil, la solución es importar telas. Por otro lado, la confección es imposible. Los talleres no dan a basto, se enferman, tienen excusas, no te cumplen con las fechas de entrega. Es un problema, nunca paran de producir y no dan a basto!. Nosotras trabajamos con talleres chicos, ya que los talleres más grandes te exigen mínimos, pero de todas maneras estos talleres más grandes que quizá son empresas más serias, tienen los mismos problemas. En los talleres chicos trabajan dos personas, en algunos trabaja una. No dan a basto! Hoy en días nosotras trabajamos con seis talleres diferentes. Y el proceso de confección de prendas es complejo, primero tenés que comprar la tela, luego mandar a hacer los moldes, luego mandar a cortar, luego mandar a confeccionar, luego mandar a poner botones y mandar a planchar. Etiquetar, distribuir, etc. La realidad es que es un largo proceso y que no te cumplan con los tiempos de entrega es un gran problema. Ahora por ejemplo mandamos reponer 300 prendas y las vamos a tener capaz que para Navidad!. Además es muy difícil conseguir personas serias, un taller que sea serio, que no te invente, es complejo. A su vez, los talleres tienen miles de problemas también, se les rompe una máquina y tienen que esperar que alguien se la venga a arreglar, porque tiene solo una. Es complicado. También hay otros que te inventan, te mienten.

**¿Han evaluado la posibilidad de confeccionar en otro país?**

Estuvimos averiguando en Paraguay, en Brasil. Todavía no hemos averiguado, pero

también estaría bueno en Argentina. El único tema es que en el exterior te piden también mínimos. Estuvimos hablando con un taller en Brasil, y ellos tienen temas de moldería, tienen sus prendas base, o sea no poder hacer un diseño de autor. Todas nuestras prendas son únicas, y la exclusividad es algo difícil de conseguir en el exterior. De todas maneras todavía somos una empresa chica como para producir y alcanzar los mínimos que te exigen en el exterior. Nos damos cuenta que si tenemos más, vendemos más, pero eso también te requiere de una inversión mucho más grande. Otro tema en la confección y producción es la calidad, hay marcas que no les interesa, pero uno de nuestros valores de la marca es la calidad, y eso requiere más costos, por ejemplo forrar una prenda es más caro, ponerle un sesgo para que no se vean las costuras te lo cobran más caro.

**¿Cuál es el público objetivo al cual apuntan?**

Son mujeres entre 30 y 65 años, ABC1, nuestro público está entre Carrasco, Pocitos y Punta Carretas. Ahora en verano tenemos algunas prendas para chicas más jóvenes pero la realidad es que apuntamos a mujeres más grandes. Que son las que valoran la calidad, los materiales 100%, la confección uruguaya, ese dejo artesanal.

**¿Cómo ven la llegada de grandes multinacionales textiles que vienen a instalarse a Uruguay?**

Justo hace unos días nos enteramos que viene *Top Shop*. En realidad es un problema, pero al mismo tiempo no es para nosotras, porque no venden 100% lino, no venden 100% lana. Las mujeres a las que llegamos nosotras, valoran los cortes, los materiales, la identidad de la marca. Nosotras buscamos que cuando una clienta entre a nuestro local, sienta la identidad de *Savia*, que no lo asocie con otra marca. Apuntamos a tener valores e imagen de marca que los trabajamos mucho.

**¿Cómo ven las perspectivas del sector y de su marca para los próximos años?**

Ya estamos en búsqueda de materiales en el exterior, de materiales sin ser lino y lana que son los que trabajamos ahora, sino otros materiales 100% naturales. Estamos viendo de traerlos de Brasil, Estados Unidos. Pero como te mencioné anteriormente los temas son las cantidades y los colores. Y respecto a la confección todavía no podemos trabajar con empresas más grandes porque hacemos bastantes modelos. La próxima temporada de invierno la vamos a volver a hacer con los

mismos talleres que estamos trabajando. Esperamos que la de verano del 2018 podamos trabajar con empresas más grandes y hasta poder mandar algo al exterior. El tema es que como te decía, el exterior ellos quieren que le compres el buzo que ellos ya tienen; hacen toda una producción, y van las marcas de todo el mundo y las compran. Y ahí entra en juego el tema de la exclusividad. Pero nuestra idea es seguir apoyando la industria nacional, es nuestra idea tener materiales uruguayos y poder seguir confeccionando en Uruguay. Seguiremos buscando y manejándonos con los talleres. Nos gusta tener productos uruguayos, pero para crecer como empresa es imposible. Sobre todo cuando no tenés en el sector una fábrica que te ofrezca productos 100% naturales.

**¿Cómo ven el hecho de establecer alianzas y relaciones con la Cámara de Diseño de Uruguay? ¿Han participado en algún tipo de evento?**

Estamos asociadas a la Cámara, nos hemos reunido, pero todo lo que apunta la Cámara es al exterior. De lo que más se difunde es respecto a la exportación o también venta en el interior, en general otorgan un aporte más respecto a la venta que respecto a la producción. Hace poco tuvimos una charla que hablaba de comunicación de moda y comentaban que lo único que veían de parte de los diseñadores eran quejas, como que para la producción no se generaban alianzas entre empresas. Y que los diseñadores no se juntaban para resolver problemas generales. Ahora van a hacer lo de la ronda de negocios se organizan reuniones para que opinemos lo que nos parece. Pero sobre todo es de cómo vender en el exterior, de cómo conseguir posibles compradores, agentes. O por lo menos nosotras hemos ido a charlas o me han llegado mails sobre esos temas; más que mostrar tu marca en el exterior, tu idea. De producción nunca me llegó un mail. Y sobre alianzas entre empresas tampoco he escuchado nada. En el exterior es muy normal que las empresas se unan. A su vez, acá en Uruguay hay como un pre concepto de la copia. En Uruguay cuesta, pero algún día quizá cuando las empresas comiencen a crecer y vean la necesidad por ejemplo de importar algodón orgánico, poder juntarnos con otra marca y comprar metros de diferentes colores y poder dividir los costos. Para mí, esto puede ser viable en un futuro, el tema es que todo el mundo tiene el miedo de que me copien, de que tengo lo mismo. Esa idea está instaurada en el Uruguay, y las marcas no saben cómo marcar diferenciación con el producto. No en la imagen, porque cada uno la

maneja como quiera. Pero el no tener la misma prenda colgada en el local, con el mismo material esa es la idea.

## Apéndice 36.



“Poca gente es consciente de cómo puede aportarle al país y a la economía si compra marcas que producen acá”

Agustina Franco, co-directora de la marca uruguaya *Positano*. Marca enfocada al denim y a la personalización, que apoya la industria nacional. Por tradición familiar se vincula con fábricas y talleres locales que son parte de su razón de ser. Fue proyectada en noviembre de 2015 e iniciada en abril de 2016.

De izquierda a derecha: Agustina y Florencia Franco. El Observador.

### ¿Cómo ves la situación actual del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya?

Mira, estoy en contacto todo el tiempo con la fábrica, porque es de mi tío, entonces estoy mucho tiempo ahí, donde hacemos la ropa. Y la verdad que yo creo que es lo más complicado de este rubro, no tanto el mercado, en sí, lo clientes, sino la parte de producción y más que nada el recurso humano. Eso es lo fundamental, porque son trabajos muy de operarios, entonces es muy difícil tener motivados a los empleados. Pero también tengo mis talleres de confección de ropa que no es de tela jean y ves que las mujeres aman lo que hacen y es un placer trabajar con ellas. Lo que me preocupa, es que va a pasar con estas señoras, que son todas mayores, tienen todas arriba de 50 cuando ellas no estén. Viendo el sector productivo, en cuanto a lo económico, viendo el sector textil, considero que es caro pero no tan caro. Yo creo que gestionando bien los recursos y tratando de negociar con los talleres, se puede llegar a un precio accesible. Yo creo que mi marca tiene mano de obra local, telas de buena calidad, buenas terminaciones y los precios no son disparatados como otras marcas.

### ¿La fábrica con la que trabajas, cuántos operarios tienen actualmente?

Ahora tiene cincuenta. Pero en la época de mi abuelo, tenía doscientas.

### ¿A qué se dedican?

Confección a facón para marcas como *Legacy*, *Spy*, *Cuatro Ases*, *Black & Liberty*, todo jean para el mercado local. Ya no vendemos para

exportar, en una época sí, en la época buena digamos. Por ejemplo, yo ahora estoy haciendo jeans

bordados, y veo el tiempo que lleva; realmente fabricar ropa es complicado y le tenés que poner amor porque sino las cosas no quedan bien.

### ¿Cómo ves los costos de materia prima y mano de obra en Uruguay respecto a la región? ¿Consideras que pueden haber sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector?

Respecto a la región, nunca averigüé confeccionar en Buenos Aires, considero que las telas son muy caras para lo poco exclusivas que son. Yo para tener exclusividad de una tela me tengo que comprar toda la pieza, hay veces que traen poco, eso está bueno, me lo compro todo, pero sino es muy masivo. A *Incatex*, todos acceden, el mínimo son diez metros, no hay barreras de entrada para el mercado y es muy difícil ser exclusivo. Y en cuanto a los talleres, como hay pocos, han venido a mí miles de veces a ofrecerse confeccionarme y diciéndome yo confecciono para *Vdamiani*, para *Monaqueda*; como diciendo tengo toda la moldería, como que es muy peligroso eso también, porque cualquier persona puede acceder a tus moldes, tus telas, todo. Y ahora producir en China es muy fácil, es todo por mail, no tenés que ni siquiera ir, te mandan la muestra, después esa muestra te la descuentan de la producción. Y hay muchas fábricas chicas en China. Yo por ahora estoy mandando a hacer las grifas, las bolsas a China porque es mucho más competitivo. Ropa todavía no me animé!, sigo al firme con la industria uruguaya, y me

encanta como mis talleres...yo fui de la nada y caí en noviembre de cero y te re apoyan, es re lindo eso. Le empecé a agarrar el gusto a la industria uruguaya, el tema son los operarios de la fábrica como cortadores, operarios de máquina que son trabajos super rutinarios, entonces están re desmotivados. Hay de todo, están las más antiguas de la fábrica que son las que se ocupan de terminación y te dicen que divino te quedó esto!. Y los chiquilines que hay, que no terminaron el liceo por ejemplo, son operarios de máquina, del lavadero; son trabajos como muy pesados, de 8 de la mañana a 5 de la tarde. De verdad, yo admiro como todos los días pueden hacer ese trabajo. Entiendo la desmotivación que hay. Porque escucho mucho decir a los dueños de fábricas: "que nadie quiere laburar", y es muy difícil, yo siento que habría que integrarlos más en el proceso o que se pongan un poco más la camiseta de la marca. A mí eso me encantaría!. Cuando un operario de la fábrica me quiere comprar algo de *Positano*, es como un mimito, porque quiere decir como que se quieren llevar algo. O les pregunto consejos a las mujeres de pegado de botón, y ellas se re copan; eso está bueno!.

**¿Consideras que las ventajas competitivas de China y los países asiáticos con mejores precios y calidad de productos; han sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector en la Industria uruguaya?**

Si, por que incluso no sólo el precio, la calidad me parece que es algo que está ok. Hay fábricas y fábricas. El otro día vino una clienta que es diseñadora de *Uniform*, y me decía, hay fábricas muy berretas, tenés la berretada más grande, la del barrio de los judíos y tenés la ropa buena. Y después tenés todo el tema de comunicación, que para mí es super importante. El producto no tiene ningún misterio, obviamente yo trato de diseñarlo lo mejor posible y ponerle la mayor atención a la producción, pero la comunicación en lo que es indumentaria me parece fundamental. No he consultado para producción allá, pero sé que hay fábricas chicas...bueno, consulté sí por calzado, como Sneakers, quería vender zapatillas y bordarlas, algo así, y me pedían 800 pares, y en zapatos es mucho para una marca que recién arranca.

**¿Consideras que el diseño textil y los diseñadores poseen algún rol frente a dicha pérdida de competitividad en la Industria?**

Yo creo que integrarlo más al proceso productivo. Que la persona vea...no te digo que la llesves a elegir las telas contigo, pero

que no sea solamente un paso, que atraque una máquina o pegue un botón. Para mí, involucrarlos más en el proceso está bueno, para que no pierdan esa motivación. Con los talleres con los que estoy más involucrada, son las prendas que más lindas salen, no sé capaz que es coincidencia, pero para mí es muy difícil. Y si querés hacer producciones masivas, yo sé que hay que automatizar los procesos, es fundamental, además si querés ser competitivo y ganar dinero, la máquina y el trabajo en serie hay que hacerlo. También otra cosa es que los diseñadores sigan apostando a la mano de obra local, y no rendirse en la primera, digo es muy tentador. La cantidad de marcas locales que hay, y son todas de diseño local, se está un poquito valorando más. Porque antes decías diseño de autor y te sonaba a feria, a cosido por no sé quién y a berretada, mal hecho y de mala calidad!. Y ahora las marcas como *Rotunda*, que están dando una imagen como...mirá!, hay marcas saladas locales, de buena mano de obra, de buen producto, de una comunicación excelente. Me parece que las nuevas generaciones tenemos que hacer eso con las marcas que empecemos, o sea teparle la boca a toda la gente que dice ¿pero para qué vamos a producir en Uruguay, si en China es de mejor calidad y más barato?. Yo creo que si nosotras no lo demostramos y no sacamos esa bandera de decir somos industria nacional...yo cuando arranqué la marca con mi hermana que es mi socia, pensábamos...¿qué hacemos?, ¿decimos que es importado o que es hecho acá?. Porque (por encuestas que hicimos) la gente siempre tiende a creer que lo importado es mejor. Una amiga que tiene una empresa de marketing digital, también me contaba que estas marcas como *Urban Haus*, adentro tienen determinadas marcas que son creadas acá pero le hacen toda una comunicación como para que parezcan que son internacionales para que la gente piense así. Pero acá en los hechos, sobre todo en las señoras más grandes. Porque yo hice un focus group con chicas de 18 años y les preguntaba: ¿ustedes se dan cuenta cuando están en *H&M* o en *Forever*, que la prenda que tienen en frente que sale 10 dólares, la hizo un indio que capaz que está siendo explotado y está trabajando en condiciones pésimas?...y me decían: ahora que me decís sí!, pero en el momento si me gusta la prenda y es barata, la compro. Yo sé que está el *Fashion Revolution Day*, pero más que nada los jóvenes no están concientizados de que es importante quien hizo la prenda. Pero la gente grande sí!, cuando entran acá y preguntan: ¿de dónde es la ropa, de Buenos Aires o de Italia? (por el nombre me preguntan), no, es hecho acá, ¡a mirá!. Y se sorprenden. Sobre todo remarcar la

producción local y el impacto que tiene la industria. Poca gente es consciente de cómo puede aportarle al país y a la economía si compra marcas que producen acá, o el trabajo. Para nosotros no nos conviene que se re cuide las condiciones laborales; porque yo pago un montón de BPS, de impuestos que la verdad que cuando estás arrancando, está salado!. Y las inspecciones que caen en la fábrica, por el tema de la higiene y de cómo tenés a la gente!. Pero bueno, entiendo que de estar ahí viendo el trabajo tan rutinario que hacen., es importante que estén bien. O sea no me imagino lo que debe ser en China las fábricas. Yo a veces estando acá en la fábrica de mi tío que está todo bien; me da un poco de cosa por el trabajo tan rutinario que hacen, no me imagino en otras partes del mundo que están en peores condiciones.

**¿Cómo ves la posibilidad de establecer alianzas entre las empresas y los diseñadores para impulsar la producción nacional, ofreciendo productos de valor agregado que compitan tanto local como internacionalmente?**

Es muy difícil con las gente de otra marca porque ya no te cae tan simpático porque como que es competencia. Pero si se hace como una Cámara, bueno está la Cámara de Diseño, pero no se usa mucho acá. No me asocié todavía, voy a las charlas, no sé porque todavía no me asocié, pero si ya me voy a asociar y además el año que viene me quiero presentar al desfile de proyectarse y me voy a tener que asociar. Pero están buenas las charlas, la verdad que sí!. Y Uruguay como que es tan chico, entonces la competencia como que no te cae tan simpática, entonces no te ves comprando o confeccionando en un mismo lugar o quizás cortando unas producciones juntas para abaratar costos...eso me parece algo como muy imposible. Alianzas entre marcas que sean rubros complementarios si me parece, yo por ejemplo ahora estoy por asociarme con una marca de bikinis, en el local tengo una marca de chicas que hacen crochet, que está bueno porque a mí me sirve para abaratar costos de alquiler y como complemento. Y exportar sería buenísimo, hacer como una Cámara de la vestimenta, con todas estas marcas nuevas que hay y abrirse al mundo, eso me parecería fantástico. Para mí, son cosas que veo como muy lejanas porque yo abrí este año, entonces ni se me ocurre. Y además, yo creo que otro defecto que tiene la producción uruguaya es el tiempo que lleva. La fábrica donde hago los jean siempre está que no da a basto, que no da a basto, pero a la vez no es tan competitiva, porque mi tío siempre se queja. Como que no es el gran negocio, pero siempre

está trabajando. Y lo que tiene *Crostan s.a.*, (así se llama la empresa), es que es la única que tiene todo el proceso, desde molde hasta el lavado. Mandas la tela y te sale pronto para la tienda. Yo con mis talleres de ropa, tengo que andar que del modelista, el escalado, el cortador, después llevarlo al taller, del taller a la fábrica para que me hagan el terminado, botón todo eso. Son procesos muy complejos, que por ahora como la marca es muy chica me encargo todo yo, y la logística soy yo y mi auto nada más!.

**¿Consideras que podría ser necesario ampliar algunas unidades de negocio en el mercado, dentro de lo que es el tejido plano? Por ejemplo creando alianzas.**

Si, puede ser. Y por ejemplo ahora en la fábrica están comprando ploter de corte como para hacer estampado para servicio a empresas también, como uniformes. Pero sí, a mí me escribe *Camelia* para hacer los uniformes, y me parece que está bueno; porque en sí es la misma tela, solamente cambiamos los colores, buscamos prendas más funcionales. ¿No sé con qué otras unidades de negocio se podrían ampliar?.

**¿Cómo ves el hecho de establecer estrategias entre empresas locales para alcanzar economías de escala? ¿Consideras que podrían ser un mecanismo para recuperar la competitividad del sector?**

Sí, porque por ejemplo mi tío tiene esta fábrica de jeans y mi tía tiene una fábrica de sublimación, estampado, que actualmente por problemas personales no se fusionan, pero me parece que podrían hacer tremenda empresa juntos, porque ella hace toda la parte de sublimación, estampado, bordado, lo que sea; y mi tío toda la parte de confección, entonces me parece que ahí una fusión, estaría bueno porque ya empezás a ofrecer más servicios y un servicio más integral. Porque capaz que la fábrica que sublima está ofreciendo solamente sublimar y capaz que no confeccionar porque no tiene todos los recursos. Y a nivel de entre marcas, si son marcas que apuntan a públicos distintos sí. Yo por ejemplo en la fábrica donde produzco ellos tienen una marca que se llama *Compañía de jeans*, pero venden al interior. Entonces compramos jeans juntos, porque lo traemos de Brasil y conviene mucho más traer de a muchas piezas y esa alianza está buenísimas. Es más!, una vez llegamos a cortar un pantalón juntos, cada uno lo lavó, uso el hilo que quiso, pero se cortaron de una los dos. Pero no lo veo viable, por ejemplo hacerlo yo con *Vdamiani*, porque apuntamos al mismo público, no compraría la misma tela; yo

trato siempre de esquivarle para donde van las marcas, para encontrar mi estilo propio.

### **¿Qué valora el consumidor uruguayo al elegir un producto?**

Yo apunto a las chicas entre 16 y 24 años, un público para el cual la calidad no es tan importante, yo creo que valoran más el hecho de que sea trendy, que tenga las tendencias que vieron de la Blogger parisina que siguen en Instagram; que son influencers o referentes y después llegan a la tienda y la tienen accesible. En segundo lugar me parece que valoran el precio y creo que la calidad iría en tercer lugar; porque capaz que si el precio no es tan alto cedes un poco en el tema de calidad, la calidad no te importa tanto. Y en los jeans, el calce, esto lo estoy viendo mucho en las chicas jóvenes. Las mujeres grandes es otra cosa. Además hay consumidoras y consumidoras, está la que busca el descuento en todo y está la que no le importa el precio y lo pregunta cuando lo está por pagar. Pero yo creo que eso de tener algo trendy y que no se vea mucho, porque a las chicas lo que les molesta es que van a *Zara*, que es espectacular, es divino, el precio está buenísimo, tienen todas las tendencias de Europa, pero el tema es que después lo tienen todo el mundo. Y eso es lo que les molesta, en general tanto para las prendas de día como de noche, pasa que les molesta ver a alguien con la misma prenda. Todos esos preconceptos como ¿dónde te compraste la ropa?, ¿cuánto gastaste?, que son muy importantes para las chicas de 18 años. Y sin duda como se ven ellas, la confianza que les transmite verse, yo siempre busco prendas que me encanta cuando vienen al probador y les gusta cómo se ven. Es una edad en que la imagen es muy importante, la ropa juega un rol muy importante en ese deseo de querer verse linda. Es una conclusión un poco volada que hice, pero lo noto cuando vienen al local!

### **¿Los clientes son leales a una marca o empresa específica?**

Me encanta, es mi objetivo principal en las clientas, generar como esa fidelidad. Porque es divino cuando vienen y la recompra es divino, y cuando se compran el segundo jean, me encanta!. Y cuando me dicen soy fan del Snapchat, soy fan del maniquí (porque nosotros jugamos con Snapchat que el maniquí habla) y boludeces de esas y las chicas recopadas!. Logras que tengan ese seguimiento con la marca y eso me parece fundamental para vender. Noto que la marca que más fidelidad ha logrado es *Zara*, que no sé qué hizo! pero todas las chicas que entrevisté me comentan. Y no tiene publicidad,

no tiene comunicación. Y sé que tiene una logística impresionante. Y *Zara* lo que hace es vos sos un taller, te dan un modelo, vos lo tenés que desarrollar, pero *Zara* te pide determinado precio; y ahí es cuando sucede la explotación porque no creo que *Zara* sacrifique el precio en calidad de la tela, sino que lo que queda es bajarle el sueldo a la gente o hacerla trabajar más horas; ahí me parece que es cuando pasa la explotación.

### **¿Cómo ves el nivel del uso de herramientas de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas en las marcas de diseño de autor de Uruguay?**

Yo creo que es algo que recién ahora se le está dando importancia. Ahora no te compras un aviso en el Diario *El País* ni en *eme de mujer*, pero ni local!. Porque sale carísimo, y sabes que el alcance es para señoras grandes. Por eso yo creo que ahora se le está dando más importancia. Yo creo que las marcas más viejas del mercado, *Rotunda*, *Black & Liberty*, hacen un buen trabajo de comunicación, nosotras también tratamos de cuidar mucho las redes, y nos falta más continuidad de contenido, pero siento que cuando comunicamos algo lo hacemos bien y me parece fundamental, porque la prenda puede estar acá colgada en el local pero si vos no la mostrás...nos pasó con una campera que no se vendía y no sé si fue Paz Pitaluga o Tati Jurado que se la llevó a Nueva York y subió una foto que estaba re buena y en un lugar copado y se empezó a vender mucho más!. Eso para mí son los tips de la comunicación que no sé qué tocan en el consumidor que quieren tenerlo. Obvio que hay prendas que se venden solas, en la moda *Zara* ya lo tiene todo, entonces tenés que comunicarlo de otra manera como para ganarle, digamos. Y de las redes que tienen mayor impacto, creo que primero está Instagram, luego Facebook y en tercer lugar Snapchat que nosotras lo usamos mucho. Nosotras tenemos como 1000 views en Snapchat porque como que ninguna marca uruguaya la agarra a Snapchat, o sea *Monaqueda*, *Caro Criado* tienen, *Rotunda* también, pero suben cada tanto; nosotras es todos los días: “estamos abiertos”, “new arrival”, “look del día”, “sorteos por Snapchat”, queremos abarcar esa red social que en cuanto a moda todavía no está muy usada. Por eso creo que es tan importante la comunicación, nosotras tenemos clientas que llegaron a *Positano* por Snapchat, y que vienen los sábados exclusivamente. Los sábados es un buen día para darse cuenta que alcance estas teniendo de comunicación porque no son las chicas que viven en el barrio que pasan por acá y bueno pintó comprarse

algo. Ahí te das cuenta todo tu esfuerzo de comunicación que valió la pena, el sábado. Porque la gente viene a buscar lo que vio en las redes, y eso está buenísimo!.

pensar a nivel de automatizar procesos y demás. Y como es el primer año que estamos tendremos que ver que tal nos va y ver qué pasa.

### **¿Qué promociones han manejado?**

Por ejemplo en Snapchat sorteos que tenés que hacer algo, mandarnos algo o algo para participar. Después el día de la amiga venías con una amiga y tenías 2x1. Descuento con tarjeta todavía no tenemos porque para lograr que te escuchen los bancos tienen que ver tu ejercicio, tenés que tener al menos un año. El día de tu cumpleaños te mandamos un mail, y la semana de tu cumpleaños tenés un 15% de descuento en tus compras. No es algo tan fijo, pero siempre hacemos algo para enganchar a la gente y queremos que *Positano* se vea. Para mí, estar en la mente del consumidor es super importante.

### **¿Cómo han impactado las compras por Internet? ¿Consideras que puede haber sido un factor influyente en la pérdida de competitividad del sector?**

No creo q el problema sea ese, me da más miedo lo barato que están los viajes, las chicas se van de viaje y se compran todo. No creo que me dejen de comprar a mí, por comprárselo en Forever 21; y en jean el fitting es super importante y quiero ser marca referente en jeans, en *Zara* salen baratos pero ta.

### **¿Cómo ves las perspectivas para el sector y para tu marca en los próximos años?**

Bueno, de marcas locales, de emprendurismo, lo que me da más miedo de los próximos años es la economía, porque escucho que este año es para hacer la plancha, que no es para abrir una marca, yo no estoy sinceramente pendiente y evaluando la economía, quizá es algo que debería hacer más, pero es algo que me asusta. Y eso de los ciclos económicos, tengo miedo que venga la crisis para el consumo. Y respecto al sector para los próximos años, lo que me preocupa más es que va a pasar cuando las personas de los talleres no estén más!, sé que la tecnología va a avanzar y el know-how se transmitirá, pero no sé qué va a pasar, eso realmente me preocupa. Hoy en día a los chicos y las chicas de la fábrica los contratan porque se necesita gente, pero la tecnología y la automatización, la persona hace trabajo de robot. A mí me gusta cuando en el taller me dicen: "te pusimos entretela o dos ojales en vez de uno"; jeso me encanta!, pero obviamente los talleres que me hacen eso son más caros. Pero si querés crecer como marca sé que tenés que

## Apéndice 37.



Javier Antuña. Facebook.

“La única sociedad que encuentro que es viable, es con mis proveedores”

Javier Antuña, empresario y director de *Ambelir s.a.*, empresa de confección de prendas de vestir de alta calidad, que comprende el pret a porter, línea sport, y una amplia línea de abrigos.

**¿Cómo ves los costos de materia prima y mano de obra en Uruguay respecto a la región? ¿Pueden haber sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector?**

En realidad desde hace algunos años hemos ido perdiendo competitividad. De alguna manera, entre otras, por el atraso cambiario, lo cual todas las materias primas, primero nacionales que había, dejaron de existir porque las fabricas al no ser competitivas para exportar tampoco terminan produciendo para plaza. Y fabricas como *Paylana*, *Tesamérica*, *Agoland*, otras, terminan cerrando. Y al no exportar tampoco podían producirlo a nivel nacional porque Uruguay lamentablemente es un mercado muy chico como para tener una fábrica y producir solamente internamente. Y los costos, tanto de mano de obra como de materia prima, son muy altos y hemos ido perdiendo competitividad, tanto es, una empresa como la mía, cada vez hemos exportado menos y compitiendo muchas veces con países que no necesariamente necesitamos que sea China, sino países como Portugal, Hungría, que tienen costos más bajos, manos de obra más bajos y también la ventaja de estar en Europa.

**¿Consideras que las ventajas competitivas de China y los países asiáticos con mejores precios y calidades de productos; han sido factores influyentes en la pérdida de competitividad del sector en la Industria uruguaya?**

Esas ventajas han sido factores para que, básicamente grandes marcas que trabajaban únicamente con Uruguay y se fabricaba en Uruguay; hoy todas las marcas nacionales importan todo el producto terminado desde varios países. A ver, una influencia, sí!, el alto

costo de Uruguay, en todo sentido; y la otra es también el tener que competir con marcas internacionales que han entrado al Uruguay, y que hay que afrontar: *Forever*, *Zara*, *Gap*; que hay que entrar a competir en términos de precio, calidad, y la diversidad, que es el gran tema, la diversidad de modelos, lo cual se le hace muy difícil a un diseñador, a una marca nacional, competir con ellos.

**¿Qué recurso consideras que se podría utilizar para mejorar el sector?**

Básicamente tendría que empezar con tener un poco de ayuda del Estado. Por ejemplo, si bien no comparto con muchas políticas de la Argentina, pero la Argentina tiene una regla, tiene una ley de la cual, si una cadena como *Zara* quiere instalarse en Argentina, tiene que tener un porcentaje de producción nacional. Lo cual en Uruguay no. En Uruguay *Zara* vino, se instaló, listo! *Forever*, se quiso instalar en Argentina, no está pudiendo hacerlo por el porcentaje de producción nacional. Acá ha entrado cualquier marca, entra cualquier marca, cualquier importación, sin condicionantes de ese tipo. Entonces me parece que el Estado debería de ayudar a este rubro, lo cual cada día se achica más y no se ve una apertura, un cambio. Por un lado me parece que debería ser el Estado quien debería ayudar. Y por otro, quizás encontrar un nicho de mercado que sea necesario, que esté pidiendo el mercado quizás. Meterle imaginación, iniciativa, algo diferente de que el mercado o estas marcas no lo estén dando. Me parece un poco que las marcas o las empresas que se despegan teniendo imaginación, iniciativa y valor agregado, algo diferente de que hoy el mercado esté necesitando. No sé cuál sería, pero creo que pasaría por ahí. Principalmente para el mercado local, encontrar ¿qué cosas no dan



las marcas internacionales o las tiendas?. Entiendo que un diseñador recién egresado sale al mercado, y muchas veces termina haciendo más de lo mismo. El tema es no hacer más de lo mismo; es encontrarle una salida. A ver, *Zara, Forever, Gap*, de las cadenas internacionales y otras tiendas nacionales que están masificadas como *Lemon* o *Vicky*, otras, a ver ¿qué necesita? o ver el público ¿qué no tiene?, ¿qué debo de hacer que el público hoy no tiene?, me parece que pasa por ahí. Me parece que hay posibilidades o había posibilidades de encontrar por ese lado, porque competir con ellos es muy difícil, entonces me parece que por ahí podría ser la salida.

**¿Consideras que sería necesario establecer alianzas entre las empresas y los diseñadores como agentes de innovación de posibilidades y competitividad en la industria?**

Me parece que es positivo, de alguna manera hoy por hoy las empresas como en mi caso, esta es una empresa exportadora, porque el mercado local es muy pequeño y se exporta a la región: Brasil, Argentina, Chile. Una posibilidad sería no vender el producto como se viene desde el exterior sino vender el producto con el valor agregado del diseño, eso es una posibilidad. El tema es que deberíamos, estar acompañados de eso con un mejor costo de Estado. Entonces si tuviéramos, me parece que las empresas junto con el valor agregado, que me parece muy importante; entonces con un diseñador podríamos ser vendedores de un producto terminado con valor agregado. Me parece que pasa básicamente por ahí. A ver, es como lo que sucedió en Perú con el algodón, Perú exportaba básicamente el algodón bruto, la gran decisión del Estado, del Gobierno en su momento de Perú, fue decir: ¿porqué si vendemos algodón bruto, no ponemos mano de obra? ¿no ponemos valor agregado?, ¿no ponemos diseño?. Y hoy son los mayores exportadores del mundo de algodón, pero terminado en prenda. Me parece que es un claro ejemplo el de Perú. Producía algodón, le pusieron valor agregado, hoy son los numero uno en el mundo.

**¿Consideras que cambios en los procesos productivos, operativos y/o de distribución para reducir costos ayudarían a la recuperación competitiva del sector?**

Sin lugar a duda, me parece más un cambio de mentalidad. En términos de la confección, hoy por hoy, con el paso de los años se ha perdido la mano de obra porque no se le ha dado valor, las personas que trabajaban en la

confección se fueron para otros rubros y no se ha podido recuperar nuevamente. Pero me parece que se podría, habría que trabajar un poco la mentalidad de que está muy bien trabajar en una industria de ropa como en una tienda. Quizá hay un tema de mentalidad. Quizás también en las empresas, la cabeza de la empresa en términos de trabajo de racionalización, muchas veces no se hace, no hay trabajo de procedimientos, no hay un trabajo de medida correctiva. No hay un trabajo de estudiar en cada línea, en cada proceso productivo los pros y los contras. Muchas veces se hace una empresa y no hay racionalización, básicamente lo que yo observo. Yo estoy especializado en la parte de racionalización de métodos de trabajo a partir del método alemán que son genios en eso. Y ellos lo que hacen es básicamente, racionalizar y estudiar método tras método para racionalizar. Hoy por hoy no veo que en la industria de la confección se busque eso. Y lo otro es obviamente también, tener mejor maquinaria para también bajar los costos. Entonces pienso que son varias puntas, resumiendo, hay un tema de cabeza, de mentalidad; el segundo tema es el tema de maquinaria y otro el tema de la preparación para mano de obra.

**¿Cómo ves el hecho de establecer estrategias entre empresas locales para alcanzar economías de escala? ¿Consideras que podrían ser un mecanismo para recuperar la competitividad del sector?**

Yo no tengo experiencia en ese sentido. Lo que particularmente busco es tener a mis proveedores, ser socios. La única sociedad que encuentro que es viable, es con mis proveedores; me parece que lo importante es tener una buena relación, un buen trabajo. Una buena manera de trabajar, de forma de que es un socio más y va a aportar, van a ser pilares para que después tú puedas tener un buen producto. Pero obviamente es un trabajo que lleva tiempo, pero a mi entender básicamente el socio son mis proveedores. Hoy por hoy ya no hay límites, muchos de mis proveedores son locales y también internacionales. Si me piden un encaje, una puntilla, lo compramos en Turquía, en Portugal, en España. Si quieren un botón especial, vamos acá en Uruguay que hay muy buenas fábricas, pero también lo podemos estar comprando en Brasil. O sea, no hay límites hoy por hoy para la compra. Pero me parece que el tema pasa también, por muy buenas alianzas estratégicas entre la empresa y a mi entender con los proveedores.

### **¿Cómo ves las nuevas estructuras de negocio que han surgido estos últimos años como las tradings?**

Las tradings que básicamente estuvieron de moda, pero que ahora con la caída del consumo de Brasil, han desaparecido varias, se han mantenido otras, han tenido que reinventarse y rebuscar la manera de sobrevivir. Es una opción, he visto varias fábricas nacionales transformarse en tradings. Es otro tipo de negocio, es decir, optó por dar mano de obra y dar trabajo al exterior, a fábricas del exterior y cerrar la de uno en Uruguay. Me parece que también se vieron obligados a hacerlo, yo no lo hice. Yo tengo la fábrica trabajando a full y bueno es un nicho de mercado que nosotros encontramos para mantener las 70, 100 personas que trabajan hoy en nuestra fábrica. Fue el camino que encontraron de salida para las fábricas que buscaron reinventarse, pero básicamente fue un tema de necesidad para mantenerse, pero claro de 50 o 100 o 150 personas que tenían, pasaron a tener 10. El resto de la fábrica desapareció, y básicamente lo que hace es, visitar (al igual que nosotros) a los clientes a tiendas, marcas de Argentina y de Brasil, ofrecer un producto, lo único que en vez de ser producido en Uruguay es producido en China, por ejemplo. Pero me parece que es otro tipo de negocio y son mediadores, que también he visto que después de un año o dos, el mismo cliente, es decir una marca determinada, termina diciendo: porque tengo este mediador,

estoy pagando una comisión, voy a ir directo, viaja, termina importando, deja de comprarle a la trading y va y compra directamente. Porque ve que no tiene sentido hablar con intermediarios.

### **¿Cómo ves las perspectivas del sector para los próximos años?**

En mi caso, hubo un gran cambio a partir de diciembre del 2015, al ser exportador con el cambio de Argentina, lo cual eso hace que nuestras marcas puedan importar; eso a nivel exterior. A nivel local, no lo tengo muy claro porque no trabajamos con plaza. Lo que sí, puedo ver como simple consumidor, es la merma muy grande de consumo que ha habido, y varias marcas han tenido que optar por varias artimañas para poder lograr sus objetivos de ventas: desde liquidaciones, promociones de tarjetas y más, porque ha sido un año difícil. Gente que entiende del mercado local, dicen que el próximo año 2017 va a continuar así. Yo trato de ser más optimista y pensar de que no, y que vamos a estar un poco mejor. En términos de exportación, yo tengo mucha fe y esperanza, y creo que va a estar mejor.

La Argentina se está despegando y va a empezar a crecer, lo cual también a nosotros nos puede ayudar. Va a ayudar al exportador y me parece que también puede llegar a ayudar a nuestro mercado local. Si a Argentina le va bien, nosotros somos un reflejo, a nosotros nos puede ir bien también.

## Apéndice 38.



“El consumidor es muy inteligente y más en épocas difíciles, se hace más selectivo, te evalúa, te pesa, te mide”

Andrew Rial, director de la marca uruguaya *Spy s.a.*; empresa familiar que desde el año 1974 se dedica al diseño de indumentaria de mujeres y niños.

Andrew Rial. El Observador.

### ¿Por qué crees que el sector ha dejado de ser competitivo?

Porque al gobierno no le interesa en lo más mínimo industrializar el país, quiere recaudar sus impuestos a través del consumo. Entonces no defiende la industria y tiene un tipo de cambio que no defiende, fijate llegamos a tener hace un par de años el dólar a 18 pesos. Entonces era más barato para hacer turismo. Es más barato veranear en el exterior que veranear en casa, así de sencillo. Entonces pasa lo mismo con los otros bienes. El gobierno tiene un tipo de cambio mentiroso, entonces baja la inflación, tiene déficit, a través de un tipo de cambio artificialmente alto. Porque si valiera lo que debería valer; fijate que ahora han bajado el dólar de 33 pesos a 29, ¿por qué?, porque les sirve, coyunturalmente para bajar la inflación, esa es la única razón. Entonces, si vos tenés un tipo de cambio que competís, podés vender tus productos a tus compatriotas y exportar algunos, o hacer turismo que es lo mismo que exportar. El gobierno no tiene esa política, anda en el corto plazo. No es que no le interesa, no puede o defiende otras cosas. Ya tiene un presupuesto altísimo, que no lo cubre, tenemos déficit. Nos endeudamos en dos mil y tres mil millones de dólares todos los años, y es un círculo vicioso, cada vez debemos más. Mucha gente artificialmente empezó a tener sueldos altos, pero que no tienen productividad que respalden esa generosidad. Entonces es todo un círculo vicioso que se retro-alimenta, y el país, no solo para la vestimenta, para el calzado, para los juguetes, para los metalúrgicos, para todos. Tenemos una economía que no tiene buena

productividad, pero no puede tener un tipo de cambio razonable. Por el contrario los chinos, tienen una moneda que no se sabe lo que vale, que no sea convertible, que miente; que le dan cualquier tipo de prenda y satisfacción a la industria con tal de que exporte o dé trabajo; es lo opuesto!. Entonces que hacemos, le cambiamos a estos señores chinos soja por productos terminados, o sea un granito que lo arrancamos, lo arranca una máquina, lo metemos en un contenedor y lo mandamos. No le vendemos aceite, no le vendemos productos terminados, y nosotros que le compramos, autos, ropa, industria, todo eso.

### ¿Consideras que la pérdida de los mercados de la región y en gran medida del mercado argentino han sido factores influyentes en dicha pérdida de competitividad?

Fue en su momento, cuando el *Buquebus* iba lleno, tocando el fondo del río, iban todos para allá a comprar. Pero ahora Argentina que tiene una racionalidad económica, tiene un tipo de cambio alto, empiezan a venir para acá, ya hubo gente el fin de semana en Punta del Este y en Colonia. Brasil, se fueron los Kirchner y en vez de dispararse el tipo de cambio, bajó!. Echaron a Lula, el Peté y todos los ladrones de ahí, y el cambio que estaba a 4.20 hace seis meses, bajó a 3.80, a 3.50, y ayer bajó a 3.16, se está revaluando. Y quieren gobernar la economía con ideología, y acá todavía no se procesó eso; acá todavía seguimos con las vacas sagradas, los empleados públicos, los militares, todas esas cosas. Entonces es una economía que, en base al consumo, meta y meta importar autos, la mitad del valor del auto

son impuestos. Importas un auto y el Estado se frota las manos, si la mitad es para ellos.

**¿Cuándo percibiste que se iba a dar esta pérdida de mercados? ¿No hubo pre-alerta?**

Fíjate en internet en varias entrevistas que he dado, el año que les dije que iba a pasar esto. Y empezó a pasar, y está pasando.

**¿Cómo ha impactado en las ventas la pérdida de los mercados estos últimos años?**

No sé todo este tiempo lo que pudiese haber crecido. Mirá solamente la pérdida de puestos de trabajo, a la industria textil la liquidaron, y la de la confección estamos tecleando. Y arriba tenemos un organismo que no funciona que es la Aduana. Siempre te vienen con cualquier precio, ya está demostrado que es más barato importar la prenda que tela o hilado por kilo. En Arenal Grande o en una de éstas cadenas que se lucen acá en todo el país compra por kilo la prenda más barata que traer la tela. Te dicen que son saldos que compran, y puede ser que son saldos, pero también tienen 10-12 personas diseñando en China, o sea que no son saldos. Es mercadería fresquita que están trabajando.

**¿Cómo ves los precios de la industria uruguaya respecto a la región? ¿Consideras que Uruguay es competitivo? ¿Los precios pueden haber influido en la pérdida de competitividad del sector?**

Ahora estamos un poco más cerca con este tipo de cambio, pero tendríamos que estar mucho más baratos. Es simplemente un problema de cambio. Yo siempre digo, una señora, sea uruguaya, sea china, va a producir más o menos lo mismo. Es imposible, vos no puedes tener un china sentada a seis máquinas simultáneamente. O sea eso es así. Pero si le das los créditos, la facilidad, la promoción a la industria que le dan los chinos a los uruguayos y vas a ver como acá hacemos cosas preciosas. Y aun así sin eso y castigándonos como nos castigan estamos. Fíjate una cosa, en Argentina importas por internet y pagas un 50% de recargo más flete y seguro. En Uruguay no pagas un peso de recargo importando por internet. Particulares que se multiplican geoméricamente. Ellos lo reconocen, cometieron un error cuando negociaron el TIFA, pero no puede ser que no pagues un recargo por traer una cosa, yo lo pago por fabricarlo acá y el otro lo trae de afuera y no paga nada. Estamos todos locos!, esa es la clase de gente que nos gobierna.

**¿Consideras que el diseñador puede haber tenido algún rol frente al deterioro de las ventas en el mercado interno?**

Yo trabajo y sigo trabajando con grandes dificultades; por supuesto el diseño siempre es primordial, tenés que tener la calidad, estilo, sino estas vendiendo pan flauta o bizcochos, tenés que hacerle una historia, interpretarlo. El diseñador no impone tendencias, no impone moda, la capta. Eso viene de la gran industria que ya sabe lo que va a pasar dentro de dos o tres años, pero vos lo adaptas a tu lugar.

**¿Qué valora el consumidor uruguayo al elegir un producto?**

El precio, valor por el precio, "value for price", eso valora cualquier consumidor, valora que no le roben, no le gusta que lo engañen.

**¿Se valora el rendimiento del producto, el precio, la distribución y/o la gestión de venta?**

Por supuesto, yo creo que han sido excelentes hasta ahora, entonces funciona, por eso funciona el centro porque está cerca de un montón de gente que viene todos los días, vienen cerca de 300.000 personas al centro todos los días y por eso vale cada vez más el centro. El consumidor es muy inteligente y más en épocas difíciles, se hace más selectivo, te evalúa, te pesa, te mide.

**¿Los clientes son leales con una marca, tienda o empresa específica?**

La lealtad podía existir antes cuando no había información, ahora que la información es instantánea e interplanetaria, y está bombardeado de todos lados. El consumidor está a la caza de oportunidades, le encanta los negocios, le encanta los descuentos, le encanta ganar plata. Está barato Buenos Aires, vamos a Buenos Aires, está barato internet, compro por internet, hay rebajas en Zara, voy a Zara, hay que ir a Paraguay, vamos a Paraguay, se anota en todos los bailes. En Brasil llegaron a poner vuelos de Gol que podías traer dos valijas, para que las llenaran de bagayo los brasileros, cuando tenían el real a 4.20, ahora está más barato y ya cambió.

**¿Cómo ves el nivel del uso de herramientas de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas en las marcas de diseño uruguayas?**

Se ha profesionalizado, ha crecido. Todos se cuidan, buscan todos los mecanismos. Y cada vez más personalizados, capaz que no lo ves

en los medios masivos por que hoy cuesta muy caro eso, ya la torta de la publicidad tradicional se ha achicado un 30%, pero han crecido otro tipo de actividades que no las vemos o que están dirigidos directamente a quienes los entienden. El bigdata o sea captar a tu potencial cliente, hace que la cosa sea sin desperdicio.

**¿Cómo han impactado las compras por Internet? ¿Consideras que puede haber sido un factor influyente en la pérdida de competitividad del sector?**

Y ahí están, crecen, están los números que no son tan significativos, se habla de 80-90 millones al año, no sé!. Pasa que como vienen con valores tan bajos que habría que ver cuantos kilos serían realmente en el caso de ropa, entonces la unidad de medida del dólar en esos pesos no es significativa. Decir a 1 dólar la prenda es una cosa, pero si le pones 10 es otra. *Zara* importa a 30 dólares el kilo, la tienda más grande más famosa por ahí, importa a 10-12 dólares el kilo, entonces estamos hablando de cosas distintas.

**¿Cómo ves la situación de la producción del sector en la industria local?**

Con este gobierno y con esta política, negra.

**¿Qué recursos consideras que podría mejorar el sector?**

Echarlos, no tienen la menor idea de lo que están haciendo. Macri ahora arregló con los *Holdouts*, terminó con el cepo y puedes comprarte todos los dólares que quieras, pero no puedes importar todo lo que quieras. Él decía: "esto es una cosa gradual, acá hay muchos puestos de trabajo, acá hay mucha gente que se queda sin laburo y las prácticas depredadoras Chinas y de Oriente nosotros no las admitimos". Y acá, si pueden entrar, entran todo por las zonas francas uruguayas. Acá somos serviles a los chinos, de una manera grosera con tal de que nos compren toda la soja.

**¿Consideras que podría ser necesario ampliar algunas unidades de negocio en el mercado, dentro de lo que es el tejido plano? Por ejemplo creando alianzas.**

Quien se va a aliar, acá los negocios son depredadores. A tu competencia le tenés que pisar la cabeza. Que alianza vas a hacer con *Forever 21* que te pone cualquier cosa a 500 pesos y con *Zara* que tiene el mercado dominado y que es una empresa fabulosa y que vende 2/3 del PBI uruguayo al año. La alianza la establecen ellos, si vas a *Zara* fijate el lugar de fabricación de las prendas y vas a

ver prendas hechas en Paraguay, en Perú, en Argentina, en Brasil, alguna en Uruguay, esas son las alianzas que ellos establecen. La única alianza que hay es tener un gobierno nacionalista que defienda la producción y el trabajo local, que no lo entregue al bajo precio de la necesidad, diría el padre Artigas.

**¿Consideras que el país puede servir como productor para otros países como punto estratégico?**

Los peruanos han venido acá y comprado fábricas enteras de tejido de punto hace unos años, porque es un país abierto y defiende y promueve su industria. Tú vas a cualquier feria, vas a *Premier Vision* en Paris, vas a la feria de Milán, y vas a ver a los peruanos comprando alegremente todo para confeccionar allá en Perú, y lo trabajan para su mercado interno y lo exportan para Estados Unidos. El tema es que cuando tengas un gobierno que entienda que el asunto no es funcionarios públicos o sacar la plata vendiendo autos chinos, ahí vas a promover la industria. Y lo único que generan es cadenas de tiendas, cadenas de supermercados que generas puestos de cajeras, reponedoras, limpiadoras y logística. Y la logística es distribuir lo que produce otro en este país, no lo que producen los uruguayos. Yo prefiero trabajar con los cajones de zanahorias y tomates que tener toda esa tecnología maravillosa de servicios de trabajo de otros lados y en condiciones no muy lindas. Mirá lo que pasó en Bangladesh hace tres años con la fábrica, murieron 2.600 mujeres, se les cayó un edificio. Ahí se produce así!. Y acá un montón de requisitos laborales, todo fenómeno pero los bengalí no pagan eso!. Y si se mueren, tapamos rápido y hacemos otra; y acá cerramos los ojos y aplaudimos.

**¿Cómo ves las perspectivas del sector para los próximos años?**

Con este gobierno, negro!; si lo único que quiere es aumentar el consumo, no a través de la industria. Sin industria acá estamos fritos, y acá el IRPF, que le sacamos a esto, que le sacamos a lo otro, que la educación, que Magdalena Hellman, que las universidades católicas y todas esas pavadas. Pero el tema es cuanta gente hay en el seguro de paro y cuántos puestos se perdieron de industria en los últimos quince años. Jorge Batlle, todas las semanas, te publicaba todos los bagayeros que agarraba y acá había cola para comprar; y ahora los bagayeros están instalados cómodamente en Arenal Grande, importando a 2, 3 o 4 dólares el kilo de China. Ni tienen que molestarse de traerse las cosas.

**¿Cuál sería el primer cambio que realizarías para comenzar a repuntar?**

Echar a toda la Aduana y un tipo de cambio razonable. Y terminar todo el sistema que generó el gobierno de proyectos de inversión,

por el cual trayendo de China no pagan impuestos, por que ponen más locales. Por eso las cadenas tienen una zapatería en cada cuadra, un *Chic Parisien* en cada cuadra; porque salen gratis!.



“Veo que cada diseñadora tiene su proyectito, su negocio, pero muy independiente”

Luis Badano, ex-presidente de la Cámara Industrial de la Vestimenta y director de *Everfit* s.a.; empresa nacional de confecciones textiles en el rubro de sastrería fina de hombres y mujeres; y abrigos. Destacándose por su gran calidad, diseño y confección.

Luis Badano. El Observador.

### ¿Por qué crees que el sector ha dejado de ser competitivo?

El sector ha dejado de ser competitivo por varios factores, yo dividiría el sector en dos como siempre estuvo dividido. Uno es el exportador y otro es el mercado doméstico. El mercado doméstico fue invadido por productos sobre todo de China, con aranceles que fueron bajando durante los últimos años. Siendo hoy en día el más bajo arancel, dentro de lo que es Mercosur. Porque Brasil y Argentina están un 10% por encima de Uruguay. También la desprotección que tuvimos en compras públicas ante el origen de Oriente o de cualquier parte. No se protege a licitaciones; solo con un 8% que es muy poco para las compras públicas; que el Estado es el gran motor y el gran comprador. Y por último el informalismo que ha crecido notoriamente. Porque si bien, la industria de la confección de textiles planos está en crisis, los importadores de tejidos planos a su vez crecieron en volumen y en metros de tela importada en los últimos años. Entonces hay como una contradicción, como la confección está en crisis y por otro lado se importan más metros de tejido plano, entonces ahí pasa por el informalismo. Y por otro lado, lo que son los exportadores, que yo también los soy. Cuando México ya no nos compró más, fue el primer cimbronazo, que abrió aranceles a Oriente. Trasladaron las compras que tenían con Uruguay por el tratado de libre comercio para Oriente. Y después Argentina con el gobierno anterior nos pusieron las barreras arancelarias, las famosas “de High”, que son licencias no automáticas para la importación, lo que llevó a que el cliente Argentino temiera o no pudiera comprar en Uruguay como lo hizo

durante décadas. Que ahora recién estamos retomando de a poco, las exportaciones a Argentina. Ahí está radicada la crisis.

### ¿Cuándo percibiste que se iba a dar esta pérdida de mercados? ¿Hubo alguna pre-alerta?

Lo del gobierno Argentino la tomamos por sorpresa, a todos los confeccionistas. Ahí no hubo pre-alerta. Ellos nos violaron todos los convenios que había del Mercosur, y nos pusieron todo tipo de para-aranceles. Donde las declaraciones juradas no automáticas las liberaban de acuerdo a criterios arbitrarios. Por lo que ahí no tuvimos pre-alerta. En el mercado mexicano, había un cierto pre-aviso. Ellos tenían compromisos para abrir el mercado a productos de China. Y Brasil es un mercado que hoy en día está muy complicado trabajar, pero durante los años anteriores se exportó, pero la balanza comercial de Brasil para Uruguay y de Argentina para Uruguay contra las exportaciones nuestras siempre fueron a favor de ellos. Siempre nos vendieron más productos terminados en plano, que nosotros a ellos.

### ¿Qué efectos consideras que le genera el contrabando y el ingreso de mercadería sub-facturada al sector?

Cuando yo estuve como presidente de la Cámara, fuimos y nos entrevistamos con el director actual. Y estuvimos junto a la Cámara, junto al Sindicato único de la aguja; nos atendió y nos dijo que era imposible controlar todos y cada uno de los contenedores, que hacían lo que podían y que sabían y veían. Que no hacían más que ir a las ferias o mismo

frente al BPS y la DGI que hay un shopping de todo contrabando para darse cuenta. Pero que no tenían forma de parar, y si paraban a uno iba a haber otro. Y para ellos era más crítico otros productos o el contrabando mismo. En realidad como que no tenían medios para poder controlar todos y cada uno de los contenedores que entraban al país. Que estaba haciendo lo máximo posible, pero que era mucho el tráfico como para controlar toda la sub-facturación, todo el contrabando que pudiera haber por frontera o por puerto de mercadería.

### **¿Cómo consideras que afectan al sector las cargas impositivas del Estado?**

El producto que nosotros confeccionamos, tenemos cargas impositivas de todo tipo; siendo que el que viene de Argentina está de alguna forma subvencionado por el gobierno y ni que hablar de Oriente, de China. Entonces nosotros nos vemos encima con la carga de BPS y DGI que llega al 30% que es mucho.

### **¿Consideras que el Estado le da la protección que el sector necesita? ¿Cómo podría mejorarse?**

Permanentemente nosotros junto con el Sindicato, tratamos en la mesa de negociación en el Ministerio de Industria donde participa el gobierno a través de la Dirección de Industria, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Economía, el Sindicato de la aguja y la Cámara de punto y la Cámara de Vestimenta; somos todos esos actores para buscar soluciones.

Hay una ley\* inclusive que en este momento está a medias reglamentada, hay ciertos beneficios para las empresas y los empleados. Que todavía no se terminó de reglamentar. Lo que es trazabilidad, eso sería muy importante para nosotros, porque (como hoy en día es con la carne), te daría la posibilidad de determinar de dónde salió la prenda que tú estás vistiendo, si es de Uruguay o China. Y eso desde que salió la ley, hace tres años que todavía está por reglamentarse y aún no nos ponemos de acuerdo con el gobierno porque tampoco hay interés político para reglamentar la trazabilidad, porque especulo que entenderán que eso aumentaría los precios y afectaría la inflación.

Y la regulación de trabajo a domicilio tampoco está reglamentada la ley, si está aprobada la ley pero no está reglamentada. Para terminar o de alguna forma poder regularizar toda la situación de informalismo o bajarla por lo menos.

\* Ley 18.846 (aprobada en noviembre de 2011 con el objetivo de fortalecer y desarrollar la industria de la vestimenta).

### **¿Qué rol consideras que podrían tener el diseño textil y los diseñadores frente a dicha pérdida de competitividad en la Industria uruguaya?**

Los diseñadores podrían entender y agruparse como lo hace el Sindicato con el sector obrero y los empresarios en la Cámara; creo que el diseño hoy en día son muchas y está muy en boga el diseño de moda. Juntarse en una especie de Cámara, foro, o lo que sea y a partir de ahí, presionar al gobierno para protegernos de alguna forma. Yo creo que podrían hacerlo. Porque yo veo que cada diseñadora tiene su proyectito, su negocio, pero muy independiente y quedan como lo que era hace 40 años la modista de barrio (sin desmerecerlas), entonces aisladas es difícil lograr que el gobierno nos atienda. Lamentablemente el gobierno atiende cuando hay masa crítica en plata o en gente. No debería ser esa la forma, sino que deberían protegerlo como protegen a otros sectores. No con subsidios en dinero, sino protegiéndonos con aranceles, con la ley de trazabilidad o con la formalidad. Y entonces así crear puestos de trabajo, que es crítico la desocupación en mujeres de 20 a 40 años; es mayor que la media. Estas hablando de un 20% de desocupación, y hoy en día ocuparían a un montón de gente.

### **¿Cómo ves la posibilidad de establecer alianzas entre las empresas y los diseñadores para impulsar la producción nacional, ofreciendo productos de valor agregado que compitan tanto local como internacionalmente?**

Fantástica, las alianzas me encantan. Ahora estoy abarcado en un emprendimiento de moda sustentable junto a organizaciones, con todo lo que es fibras y tejidos naturales para poder relanzar de alguna forma este sector y capaz por ahí algún textil que pueda fabricar este tipo de tejidos que hoy está tan de moda en Europa y Estados Unidos. A partir de Lana, Cáñamo, puede ser Seda, todo lo que sea natural. La fibra del Cáñamo, ahora con toda la ley de la marihuana, el Cannabis; pero no tiene nada que ver. Está lo que es el Cáñamo textil, el recreativo y el medicinal. El proyecto nuestro es Cáñamo industrial textil que no tiene nada que ver con el recreativo ni es la misma planta ni nada, porque no crecen flores. Hay proyectos que se están cultivando acá. Entonces a partir del Cáñamo poder mezclarlo con Lana, con Algodón; y así lanzar una línea "Uruguay Natural", que se yo.



La única forma que veo es aliándose toda la cadena textil, desde la hilatura hasta la confección y hasta la logística. Ahí es donde nos podemos hacer fuertes, sino, si cada uno va a defender lo suyo, es muy difícil e imposible; y es como lo hacen el resto de los países.

### **¿Cómo ves las perspectivas del sector para los próximos años?**

En la lógica del “Fast-Fashion”, los mercados y las grandes marcas como *Zara* o *HyM* que van a desembarcar en Argentina dicen. Ellos van a necesitar no solo de fábricas en Oriente, sino también de proveedores de cercanía y ahí es ideal Uruguay para responder ante la demanda que tengan. Entonces creo que nosotros ahí vamos a encontrar un buen nicho de mercado. Antes, las temporadas eran una colección de primavera-verano y otra de otoño-invierno, y ahora yo creo que estamos como en Europa o Estados Unidos, en el entorno de seis temporadas o más, cada quince días cambiar las prendas. Entonces creo que ahí nos vamos a ver beneficiados; como se deslocalizó la industria para Oriente (me consta porque he viajado y lo he visto); en muchos casos trajeron sus fábricas, en Europa y Estados Unidos por este mismo tema o mismo en Centroamérica, que también sufrieron mucho con toda la apertura de Oriente y están reflatando por esto de la respuesta rápida “Just in time”. Entonces creo que ahí el mercado exportador en textiles, va a tener una oportunidad. Creo que no va a morir el mercado del sector textil, porque hay 20 mil empleados y creo que Uruguay, con el nivel de estudios de la población necesita crear empleos para un sector que no necesita tanta formación. Y creo que en vestimenta y en textiles es el ideal. Creo que la primera que va a levantar va a ser la confección, que es el último eslabón; y la industria textil en plano creo que no. Creo que pueden surgir algunas oportunidades de determinados productos, pero no todas las textiles que había. Eso ya no va a volver; todo lo que es maquinaria, y sobre todo la cultura de trabajo que se perdió, antes estos oficios se transmitían de generación en generación y al cortarse es muy difícil capacitar a gente nueva en la industria textil.

## Apéndice 40.



“Uruguay no puede jugar en las grandes ligas de volúmenes, tiene que jugar mano a mano”

Elbio Fuscaldo, ex-secretario de la Cámara Industrial de la Vestimenta, actual director de *Pelsa Internacional s.a.*; empresa que diseña, produce y vende una amplia gama de bufandas y chales.

De izquierda a derecha: Mario Wolf y Elbio Fuscaldo. La Diaria.

### ¿Cómo ves la situación actual del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguaya?

Unos de los errores normales que se utilizan en los diagnósticos es que vestimenta es una sola cosa, y no es una sola cosa. Acá la industria está dividida en por lo menos dos, tres sectores, como mínimo tres sectores. Están los enfocados en un nicho de mercado, con foco en un producto, y obviamente servicios tienen todos, hoy en día vender un producto sin servicio no tiene sentido.

Están los exportadores, en el mercado interno existen dos variaciones, están los que se dedican a fabricar en las licitaciones públicas y los que se dedican a uniformes. Prendas básicas, estándar, ya no existen más, murieron todos.

Hay que entender es que este sector desde el año 2006 al 2015, en diez años, se redujo a la cuarta parte. La primer parte, que yo lo llamo los años 2006-2007, 2008-2009 y casi hasta el 2010 y 2011, tuvo una caída no demasiado fuerte, y la cuarta parte se produjo en todos esos otros años.

Pero en los últimos tres años o cuatro años (en el período de Mujica); se perdieron tres partes, de las cuatro que se perdieron una, en la primera presidencia de Tabaré y el resto, la mayor parte en el gobierno de Mujica. Porque Mujica entendía que este sector; a mi criterio equivocado, porque en este sector trabaja la mayoría de la gente de los trabajos no especializados, lo hacen mujeres que son jefas de hogar y en un sector que ocupaba 20.000 personas, quedó ocupando 5.000 entre formales e informales.

Entonces cuando querés mejorar tus ofertas de trabajo, lo que tenés que generar es trabajo bueno, no solo destruir lo malo. Porque si solo

destruís lo malo, hay gente que pasa a condiciones infrahumanas. Los que están en la formalidad pasan a la informalidad y los que están en la informalidad pasan a vivir del MIDES o de lo que pueden. Son cosas que parecen de sentido común, pero no hay nadie que las plantee de esta forma. Cuando escuchas al Ministerio de Economía, dicen Uruguay se tiene que dedicar al software, a la alta tecnología; está bárbaro pero el 100% de la población no se puede dedicar a eso. En Estados Unidos, que debe ser el emporio de la alta tecnología, es el 9% del PBI no el 100% de la mano de obra.

En los países hay que hacer de todo, so pena de que quedes pendiente y exclusivamente de ventajas comparativas; porque no te da para generar ventajas competitivas. Para ser un país que sea eficiente, aunque tenga empleados de más, no sean una carga. Que no te inventen trámites para justificar su trabajo, que la Aduana sea fácil, y que para exportar no tenga que pasar por el despachante de Aduana, que pueda exportar desde mi computadora. Si puedo pagar impuestos desde mi computadora, porque no puedo hacer trámites de Aduana. Se da hasta el absurdo de que una persona pueda comprar hoy hasta 200 dólares cinco veces por año, y una empresa no puede traer 51 dólar sin despachante de Aduana ni una sola vez en el año.

### ¿Considerando los puntos débiles y fuertes del sector, que recurso te parece que se podría utilizar para mejorar el sector?

Muchísimos recursos a mejorar. El rol de las diseñadoras hoy, se divide también en dos partes. Los traders que es uno, que es el más grande y las empresas de confección hacen el

trabajo de producto, de la traducción del diseño a la producción. Que en eso, es donde la escuela de diseño me parece que flaquea un poco más porque está más orientado al diseño y a la gran moda, y todos sueñan con ser Chanel. Entonces en el imaginario colectivo el diseñador es alguien que tiene una marca famosa y se hace muy conocido; y de esos quedan el 3%. Y no surge una marca todos los días; la tienen que remar y remar mucho. Entonces la masa importante queda entre la industria y los traders. Y el rol en la industria es el de la traducción de diseños, o diseños que proponen los clientes o las empresas a la producción. La parte artística, la parte creativa queda reducida al 3%. Y acá el 3% es inspiración y el 97% transpiración; igual que en todas las cosas.

### **¿Consideras que el diseño textil y los diseñadores tienen algún rol frente a dicha pérdida de competitividad del sector en la Industria uruguaya?**

Uruguay se dedica a nichos de mercado. Hoy la globalización hace que el que es especialista en una cosa, sea especialista y se dedique a eso a escala, sino mundial por lo menos regional. Nuestra empresa, somos la única que está especializada en determinado producto en toda América Latina. Si nosotros tuviéramos que subsistir del mercado uruguayo, no existiríamos. Si tuviera que vivir del mercado uruguayo y del mercado argentino tampoco. Entonces la única forma que tengo para generar una escala productiva, de un nivel tal que permita tener precios más o menos competitivos, siempre y cuando tenga la ventaja comparativa de un arancel alto de afuera, y Uruguay tenga un acuerdo de libre comercio con ese país, tipo Brasil, México, Chile, Argentina, Perú, Colombia; que son lo que ya tenemos que creo que son los que tenemos que aprovechar, en lugar de inventar nuevos. Aprovechemos los que tenemos; si ya están hechos para que vamos a tomarnos el trabajo de inventar nuevos mercados, en los cuales no vamos a llegar. Porque no vamos a tener capacidad productiva, y para cinco nichos de mercado hacer un TLC no tiene mucho sentido. La relación de esfuerzo es demasiado grande, para el beneficio posible. Yo no es que esté en contra de los acuerdos comerciales, ni del libre comercio, no estoy de acuerdo con el libertinaje, que es otra cosa distinta. O que no funcionen los controles, Uruguay tendría que mejorar muchísimo los controles. Un rol que pueden jugar muchísimo las diseñadoras, es en la parte de la promoción de la fabricación responsable. Creo que va a ser la quinta o la cuarta generación de acuerdos comerciales. Hoy en día las empresas internacionales se cuidan mucho

donde encargan la producción, y mandan inspecciones para ver de que la empresa donde compran cumpla con todas las normativas del país, más las normativas propias, para evitar de que los acusen de comprar donde hay trabajo esclavo y por eso venden barato. Lo que le pasa a *HyM*, temas como el curtido en la India. Los productos de cuero también, hoy en día el lugar más barato es la India; lo que deben de tener contaminado con Cromo hasta las vacas sagradas!

Creo que Uruguay de alguna manera, tiene la oportunidad de ser pionero y pedir condiciones, certificaciones; así como a nosotros nos vienen a inspeccionar los frigoríficos, deberíamos ir a inspeccionarle los fabricantes de vestimenta. Porque aceptamos que nosotros controlen los frigoríficos, pero nosotros no controlamos cual es la vestimenta que compramos. Con que anilina está hecha, si está hecha con contaminante o no contaminante. El níquel es cancerígeno, acá si viene una hebilla o algo de níquel no se entera nadie, porque no hay ningún control, ni norma para que no entre el níquel. Cosa que hay en otros países, en toda Europa y Estados Unidos. Y de alguna manera eso nos hace tercermundistas.

### **¿Por qué crees que falta fuerza en el sector?**

Porque han ido desapareciendo empresas grandes. Un sector que empleaba 20.000 personas ahora emplea 5.000; y además atomizadas. Entonces el primer problema es que no le importa al PIT-CNT, porque lo que vende es afiliaciones al PIT-CNT, el Sindicato de vestimenta para conseguir diez afiliados tiene que recorrer diez empresas; en cambio la construcción lo tienen todos juntos. Por eso ganan más en la construcción que en la vestimenta, es tan simple como eso. ¿Vos viste acá pelear a alguien porque quince mil personas perdieron el trabajo?, no nadie. A veces hablamos nosotros, sale en la prensa, pero en el fondo estoy convencido que no le importa a nadie y una cosa que es lo peor de todo es la inconsistencia estratégica. Hay una ley de vestimenta que es la 18.826, la cual su objetivo era darle sustentabilidad al sector y mejorar las condiciones de trabajo, ninguna de las dos cosas pasaron. Hicimos una ley para no cumplirla. Así como el decreto de etiquetado no se cumple, porque no hay quien lo controle. Es un decreto del año noventa y nueve, diecisiete años después no me puedes decir que no tenés gente para hacerlo.

Entonces esa es la situación del sector hoy. No hay voluntad política básicamente en el MEF. Porque está la visión macro, me dan los números macro, yo tengo que hacer los

deberes de tal forma que me presten plata barata, que es lo que me importa para sobrevivir los próximos cuatro años, dentro de cinco años ya hay elecciones, ya no me importa más. Las empresas no están pensadas en cuatro años y después me voy. El país no es de cuatro años y después me voy, después no nos mudamos a Europa.

Entonces no podemos tener inconsistencias estratégicas de fijar unas direcciones, las estrategias tienen que ser como un tubo, en el que vos te vas adaptando al rincón según las circunstancias. ¿Qué ha hecho Uruguay para no ser tan dependiente del Mercosur?, nos quejamos, ¿Qué hicimos para desarrollar los negocios fuera del Mercosur?, nada. Porque si no generas ventajas competitivas, es imposible que exportes a otro lado. Sólo puedes exportar ventaja comparativa y lamentablemente la ventaja comparativa acá, es el pasto que es una plaga, en que a un gallego o a Hernandarias se le ocurrió tirar una vaca, y vinieron cincuenta años después y se encontraron que habían tirado dos vacas y un toro y que tenían todo lleno de vacas y de toros. Cualquiera que tiene jardín, se da cuenta de que el pasto es una plaga, lo tiene que cortar cada quince días en verano porque nace solo. Entonces eso es una ventaja comparativa, porque el pasto en otro lado no crece solo. Así como los eucaliptus crecen más rápido acá que en otros lados, el pasto también crece más rápido acá que en otros lados. Si nosotros nos dedicamos solo a ventajas comparativas y abandonamos las ventajas competitivas, este país termina "primarizado". Y los países "primarizados" como Chile, tienen una estructura social compleja.

Yo personalmente creo que la industria en general es la única actividad que inventó el hombre y que generó desarrollo. El desarrollo de la humanidad se hizo a través de la industria, desde cuando pasamos la edad del bronce, la edad del hierro y la revolución industrial. La liberación de la mujer, es hija de la revolución industrial; porque la mujer pudo conseguir un trabajo y no depender del hombre.

**¿Consideras que la falta de cooperación entre las empresas del sector y la falta de alianzas estratégicas pueden haber sido factores influyentes en la pérdida de competitividad?**

No porque se hacen, ya está funcionando. Cometieron un error psicológico importante, hicieron juntar a dos tipos que hacían lo mismo, que en el fondo son competidores,

enemigos. Y lo que hay que juntar es complementario.

Nosotros hacemos shorts en Río, en Santiago, en Buenos Aires junto con otras empresas y hacen otras cosas distintas. Entonces tiene dos ventajas: el comprador va a ver una oferta razonablemente coherente de muchos productos.

Si vos mandas a cinco que hacen medias todos juntos, el tipo se hace un festival. Los mandas al matadero, porque va a vender el que baje más los precios. Y es humano, porque eso forma parte de la naturaleza humana. Es como que para un puesto de diputado mandes a cinco hombres que aspiran a puesto de diputado, terminan todos peleados entre ellos.

Ahora, si vos mandas a uno que aspira a senador, a uno que aspira a diputado, a otro que aspira a presidente de la república, entre los tres capaz que se juntan y hacen algo juntos.

Algunas empresas locales lo han hecho, a pesar del gobierno. Les costó mucho entender que la asociabilidad tenía que ser sobre la base de la complementación y no sobre la base de una oferta. El problema no era que la oferta uruguaya era chica, y entonces se tenían que juntar entre diez para hacer un pedido. Uruguay no puede jugar en las grandes ligas de volúmenes, tiene que jugar mano a mano. Es como si el supermercado es China, el tipo que tiene que hacer las compras del mes va al supermercado; cuando a la mujer a las tres de la mañana se le ocurrió comprar una *Salus* y justo se le terminó, el tipo tiene que ir a la estación de servicio que es lo único que encuentra abierto a las tres de la mañana. Bueno, nosotros somos la estación de servicio, nosotros somos el almacén de la esquina de Argentina, de Brasil; de cosas que no se fabrican en Brasil porque no tienen mercado suficiente.

En Brasil nadie fabrica prendas de frío, porque no hace frío. Entre hacer shorts y hacer camperas, hacen shorts, porque shorts venden en todo Brasil, tienen diez millones de clientes. Para camperas tienen diez tipos que se les ocurrió ir a Gramado en invierno. Y algo en el sur, que lo que hacen es que vienen y lo compran en Rivera, en el Chuy.

Es muy difícil generar políticas desde la teoría. La política debe ser el reflejo de la realidad; por dos motivos: primero porque es el que tiene mayor conocimiento específico sobre un tema. Y segundo, el empresario es que el genera la noticia, el economista es quien escribe el diario, en donde pone la noticia de lo que pasó ayer. Los que generamos la noticia somos nosotros; que estamos seis meses adelantados con respecto al resto. Me

preguntas cuanto se va a exportar y te digo, porque yo ya tengo los pedidos.

Todos hablan de Argentina, pero ahora se les abre la expectativa, pero Argentina está teniendo tanto problema de que están cayendo las ventas. Entonces si me quieren comprar, pero no tienen ventas, me van a comprar pero mucho menos. Y eso es capaz de percibirlo quien se sienta con el cliente; en la Universidad de la República no se enteran de eso.

### **¿Consideras que existen alianzas entre las empresas de diseño local?**

Claro que hay alianzas estratégicas, es más hacen operaciones mixtas. Muchos se han convertido en traders, algunos son combinación de trader y fabricación, algunas cosas las fabrican, otras las traen de China. Es muy diverso, porque creo que la vestimenta debe ser uno de los negocios más difíciles que existe.

Si bien hace cuarenta años que estoy en esto, no es la primer industria en la que estoy, estuve en otro tipo de industrias en que también eran otras épocas, en donde un modelo de heladera te lo hacen cinco años y un modelo de prenda lo hacen una vez; la segunda vez lo tenés que cambiar porque no puedes ir dos veces con el mismo diseño. Primero es cambiante, segundo las cantidades que se venden dependen de cosas que están totalmente fuera de control y no se pueden stockear.

Los primero que tenés que aprender es que no puedes stockear en esto, porque si stockeas y te quedo de un año para el otro, sonaste!. La heladera y la estufa la guardas, pero un vestido de un año para el otro, ya seguro que no lo vas a vender. Por eso hay a fin de temporada unos descuentos gigantescos; porque es mejor venderlo a mitad de precio que tirarlo. Entonces, en un negocio que tenés descuentos en el orden del 20%, del 30%, y lo que importa es el precio promedio al que estás vendiendo en todo el período de venta. Vendes algo de invierno, y está lo que vendiste en mayo a full price y lo que vendiste en julio con el 30% de descuento y en agosto lléveselo y si quiere dejar algo en la puerta déjelo!. Y entonces, tu margen va a estar basado entre el primer precio y el promedio de cuantas vendiste en cada una. Entonces, el éxito o el fracaso de este negocio está en si conseguís, el diseño, el color y el producto en que tiene un porcentaje vendido a full price lo más alto posible.

Es un negocio bastante complejo, es complejo para producción, porque es una producción que en ningún lado está totalmente automatizada. Acá lo único que se incorporó en esta industria, fue la parte electrónica en las máquinas de costura. Cuentan las puntadas, hacen atraque automático; pero sigue siendo una aguja que sube y que baja. No cambiamos la calculadora por la computadora. Acá no hubo ninguna revolución tecnológica. Las revoluciones las genera el comportamiento de consumo de la gente; que deja de usar prendas formales para usar informales; después deja las informales y usa más las deportivas. La vestimenta formal, la producción de trajes en el mundo está cayendo desde el año 1970 del siglo pasado, a una tasa de 1% anual.

Entonces, son tantas las variables, tantas las dependencias a su vez, de unos con otros; el que confecciona depende del de la tela, del de los hilos, del diseñador, de ochenta cosas diferentes. Es muy difícil armar una cadena de producción de vestimenta; tiene mucha mano de obra agregada.

Hoy en el Uruguay tenés problema de suministro, tenés problema de gente, problema de todo tipo.

Acá yo tengo una rotación que sé que hay dos o tres que faltan todos los días. Tengo que contar con tres personas de más para tratar de tener más o menos siempre gente. El ausentismo es un problema. Y la computadora, no me hace ausentismo, las máquinas no me hacen ausentismo, en todo caso el que maneja la máquina me hace ausentismo. La máquina no protesta, no le molesta, no va al baño, no se pelea con la mujer, no está de mal humor. A veces se rompen, nada más!.

Entonces, los procesos mecanizados son de alguna manera más sencillos; no te dijo los que han podido robotizar. En vestimenta no se robotizó nada, se ha mejorado, se ha sofisticado; pero no hay un salto tecnológico que te baje el precio a la mitad o a la cuarta parte. La única revolución tecnológica fue comprarle a los chinos que lo hacían por la mitad de precio.

### **¿Cómo ves las nuevas estructuras de negocios como las tradings?**

Las veo como una respuesta. Un tipo tenía una fábrica, le iba horrible, en China vendían lo que él hacía a la tercer parte; y su capital no era la fábrica sino los clientes, lo que sabía y lo que conocía del negocio. No hay mejor trading que un fabricante, porque sabe todas las triquiñuelas y sabe del producto. Y entonces se convirtió en trader. Funciona

hasta que el cliente al que va, crece lo suficiente como para ir por su cuenta. Pero también Uruguay le da un servicio, tiene en la región una fama de productos y gente seria trabajando. Que entrega en tiempo y forma, y lo que le compraron. Cosa que no sucede ni en Brasil ni en Argentina.

Y Uruguay hay muchas cosas en que las está perdiendo rápidamente, la industria es el sostén de todas esas cosas. La gente se capacita, una parte en la escuela, la escuela le permite poder tener un trabajo donde realmente se capacita, donde realmente agarra la experiencia; así funciona. En eso se funda lo que te comentaba que la industria es el generador de desarrollo. Porque le da el complemento de formación que es imposible que te lo dé algún instituto o alguna facultad.

### **¿Cómo ves las perspectivas del sector para los próximos años?**

Las perspectivas dependen de la voluntad política. Acá hay cosas para hacer, y hay soluciones. El tema es que los que dirigen la política económica, que hoy por hoy es el MEF, aunque no debiera ser él solamente, porque la política económica no sólo afecta la economía sino que también afecta a la gente. Yo creo que hay dos o tres cosas que son básicas, uno, cumplir con lo que ya tenemos. Hay un decreto del año 99, del etiquetado, que realmente es una vergüenza que las prendas entran con etiqueta, sin etiqueta, de cualquier manera. Entra cualquier cosa, de cualquier lado, de cualquier manera, no hay control ninguno; es lo que yo llamo libertinaje comercial, disfrazado de apertura.

Y segundo, yo creo que hay que usar instrumentos que tiene la OMC, que Uruguay no los usas, con lo cual el libre comercio y las menciones de la OMC son un saludo a la bandera para engañar a los tontos. Porque acá nunca nadie hizo ni una acción anti-dumping ni una acción de salvaguardia. Uruguay tiene todo para hacer salvaguardia y no lo hace.

Y lo tercero es que Uruguay debería ser pionero en los acuerdos de comercio de la vestimenta de la próxima generación no de la última. Las empresas que hacen inspección como *Wollmark*, que dan certificación para ser proveedores, como hoy en día hacen en la salud con protecciones en el trabajo; y también asegurarse quienes venden o quien importa; si es alguien que cumple las normas que hay en Uruguay o no.

Sino corremos con quien paga menos y eliminamos trabajos de menor calidad. Y

además poner en los acuerdos comerciales la trazabilidad como condición. Poder saber de un lote de producción quien lo hizo, que empresa lo hizo, para saber si esa empresa es cumplidora; y debemos exigirlo para afuera. Sino es como la batalla del cigarrillo, que no está alineado con la forma de pensar con la economía. Las grandes empresas dominan el mercado y dominan el gobierno.

En mi opinión no hay voluntad política. Y a su vez, el gobierno tiene preconcepciones de que los empresarios son malos y los trabajadores son buenos, basados obviamente en silogismos falsos.

## Apéndice 41.



“Además nosotros entendemos que somos competitivos, y que tenemos la capacidad productiva”

Ricardo Moreira dirigente del gremio del Sindicato Único de la Aguja (SUA).

Ricardo Moreira. Producción Nacional Uy.

### ¿Por qué crees que el sector ha dejado de ser competitivo?

Hay varios factores, en principio hay una apertura indiscriminada de productos importados, que en principio habían aparecido en el país con muy baja calidad y que después fueron incrementando la calidad y hoy compiten por calidad con los mejores productos, pero a un muy bajo precio. Muchas veces incluso el precio de venta es menor que el precio de la materia prima de confección en el país, entonces ese es un principal elemento; que afecta tanto a la exportación como al mercado interno. Esa es la razón más importante.

Luego hay otros factores como la falta de tecnificación en el sector; seguimos trabajando mayoritariamente con máquinas que tienen entre treinta y cuarenta años en la industria. La tecnología no ha ingresado a no ser en cosas muy puntuales como por ejemplo una máquina de corte o algún Plotter; pero la tecnología del trabajo manual, del trabajo de confección es muy obsoleta en el país, entonces eso incide también en la productividad de las empresas ya que las hacen cada vez menos competitivas.

### ¿Considerando los puntos fuertes y débiles del sector, cómo consideras que se podría mejorar?

Hay varias cuestiones, algunas responderían al sector empresarial y otras al Poder Ejecutivo, al gobierno de turno. Algunas que nosotros estamos planteando como sindicato hacia el Poder Ejecutivo, implican algún tipo de barrera arancelaria, no que impida la importación, sino que la haga un poco más acorde con los precios nacionales. Y eso tiene que ver con los aranceles que se cobran a

productos que vienen extra Mercosur. Para que tengas una idea, los productos que vienen de China, Asia, India, Bangladesh, Pakistán, todos esos lugares, pagan en el Uruguay el 20% de arancel. En Argentina y en Brasil, ese mismo producto paga un 35% de arancel. Por lo que una primera medida sería por lo menos, elevar los aranceles al mismo nivel que el Mercosur, que el que nuestros vecinos.

Sino somos la puerta de entrada de un montón de productos que ingresan legalmente al país y luego se van del país de forma ilegal.

Otras cosas que merecerían también una mayor visualización por parte del sector empresarial serían, la tecnología y la capacitación tanto de trabajadores como de mandos medios.

Hemos comprobado en muchas empresas que la mala organización del trabajo incide mucho en los bajos niveles de productividad del sector. Eso junto con niveles de calidad, que muchas empresas vienen acostumbradas a la época antigua, que no importaba mucho la calidad, sino que se podía competir por precio, y hoy no puedes competir por precio. Necesariamente tenés que elevar la productividad por un lado, y la calidad del producto por otro. Y en eso incide mucho la organización del trabajo y la tecnología.

### ¿Cómo se encuentran organizados actualmente los trabajadores del sector?

Con enormes dificultades, porque nosotros veníamos de un periodo donde la industria era muy fuerte y muy numerosa, formalmente habían empresas de 500, 600 y de hasta 1.000 trabajadores (hasta no hace mucho); y esa industria se atomizó a partir de la década de los noventa, desaparecieron las grandes fábricas y la producción se deriva en pequeños talleres. Muchas veces talleres informales,

con trabajo en negro y demás. Y obviamente la organización de los trabajadores no es lo mismo con grandes fábricas que con pequeños talleres. Estamos hablando de talleres muchas veces de 2, 3, o 5 trabajadores; en donde se dificulta muchísimo la organización.

Pese a todo, decimos que en general la cantidad de trabajadores que teníamos en aquella industria de grandes fábricas, se mantiene más o menos en todo el país en alrededor de 20.000 trabajadores. La enorme diferencia es que en aquellos periodos, teníamos a la mayoría de los trabajadores trabajando de manera formal, con trabajo legítimo. Y hoy tenemos por lo menos entre ocho y diez mil trabajadores trabajando de manera informal, totalmente en negro.

Y eso es en todo el país, no sólo concentrado en Montevideo, sino que hemos comprobado hasta en los departamentos más lejanos que existen talleres que trabajan con la modalidad de fação para grandes empresas o marcas, pero totalmente informales.

Y lo que las grandes marcas pagan por su producto, les impide a los pequeños talleristas formalizarse, porque no les dan los números por ningún lado.

#### **¿Qué porcentaje de mano de obra femenina compone actualmente el sector?**

Siempre tuvimos un alto nivel de trabajo femenino, eso es histórico en el sector. Hablamos de un 85% en números benévolos, puede llegar a más de 90% en algunos casos.

#### **¿Porqué consideras que no se han dado en el sector recambios generacionales en los últimos años?**

Eso tiene mucho que ver con los niveles salariales, con la formalidad del trabajo y demás. Históricamente, la industria también fue la puerta de entrada al mundo laboral para la mujer. Las mujeres jóvenes que no tenían experiencia laboral en otros rubros, era y es muy común que ingresen al sector de la vestimenta. El tema es que hoy con una desocupación en el índice del 6%, 7%; aparecen otras opciones, en donde van a ganar lo mismo pero en trabajos formales. O van a ganar lo mismo con trabajos menos pesados, o con menos horario, o incluso hasta con más salario. Entonces ya no es tan atractivo para la mujer que recién ingresa al mundo laboral ingresar a este sector, hoy tiene otras opciones y muchas veces son mejores.

#### **¿Cómo ves los salarios del sector respecto los de la región?**

Con respecto a la región tenemos niveles salariales similares por ejemplo respecto a la industria chilena, a la paraguaya o boliviana. Estamos un poco lejos de la industria brasileña y un poquito por debajo de industria argentina, que ahora empieza a pasar algunas dificultades.

Pero dentro del país, consideramos que estamos dentro de los sectores sumergidos. El salario promedio en la aguja no pasa de 16.000 pesos. Más allá de que hay excepciones y hay algunos oficios o algunas categorías que como hay poco personal eso hace que se eleven los salarios.

Pero la mayoría de los trabajadores están más o menos en esos niveles, por lo que seguimos con salarios sumergidos.

#### **¿Consideras que el Estado les da a los trabajadores la protección que necesitan?**

Nosotros tenemos una discusión con el Poder Ejecutivo desde hace un tiempo, que te pongo un ejemplo: hace unos meses atrás el Ministerio del Interior compró, con la modalidad de compra directa por valor de 4 millones de dólares a una empresa China, 37.000 uniformes para el Ministerio del Interior. Se dijo públicamente inclusive de que se había ahorrado plata, o sea que el Estado había pagado mucho más barato esa compra. Primero cuestionamos el monto, porque el Ministerio del Interior, dijo que se había ahorrado 4 millones de dólares, con una compra que también era de 4 millones de dólares, eso implica que por lógica la industria nacional habría cotizado al doble de precio. Y esto no es así, consultadas las empresas y el sector empresarial, resulta que por ejemplo una camisa de manga larga el Ministerio del Interior la pagó a 16 dólares y la oferta nacional era de 18. Es decir, había dos dólares de diferencia. Y lo que nosotros cuestionamos es que supongamos que el Estado se haya ahorrado algún dinero con esa compra, pero eso significa que un par de cientos de trabajadores quedan sin trabajo en el Uruguay. Eso implica por ejemplo pago de seguro de paro, y si uno compara lo que se ahorró por un lado, que es el mismo Estado que va a pagar la misma plata por seguro de paro por otro lado, entonces no hay ahorro; inclusive hay un gasto por encima. Y no se apoya a la industria nacional.

Y aún nosotros como sindicato tenemos un curso vigente en la cárcel de mujeres, en donde capacitamos a cuarenta reclusas y quedaron trabajando dentro de la cárcel. Y ni siquiera el Ministerio del Interior se acordó de esto para dejar al menos cien camisas para que las hicieran ahí.



Por lo que no estamos viendo por parte del Poder Ejecutivo, una visualización de que es una industria, que justamente por ser mano de obra femenina en su mayoría, tiene que ser tomada en cuenta. El mismo Poder Ejecutivo está hablando de la desaceleración económica y demás. Eso puede significar un aumento de la desocupación, que justamente donde golpea más la desocupación siempre en momentos de crisis es en la mano de obra de la mujer y en la mano de obra de los jóvenes. Y justamente acá hay un sector que es la puerta de entrada para los jóvenes y mujeres, entonces al menos por ese aspecto debería ser tomada en cuenta.

Además nosotros entendemos que somos competitivos, y que tenemos la capacidad productiva como para hacer esa compra que hizo el Ministerio del Interior, que es un ejemplo.

Pero además, le reclamamos al Poder Ejecutivo que nosotros no estaríamos resolviendo todos los problemas que tiene la industria con las compras públicas, pero que sería un apoyo importantísimo desde el Estado.

### **¿Cómo ves el rol del diseño textil y de los diseñadores en la Industria Textil uruguaya?**

El diseño siempre fue fundamental en la industria de la confección; el tema es que tenemos algunas diferencias con las universidades, aún incluso con la UTU, cuando se llama a alguna instancia de conversación con el sector empresarial, inclusive el Sindicato fue invitado en alguna de estas discusiones; sobre qué tipo de diseño o como desarrollar o profundizar la carrera de diseño y demás.

También se consulta a importadoras; entonces es muy fácil que luego ese diseñador o diseñadora que se recibe, que es muy bueno y demás, pueda mandar su diseño a China para que vengan las prendas hechas, entonces el diseño es importante, pero es importante como un eslabón más de la cadena productiva en el país.

Si el diseño se enfoca en que tiene que ser desarrollado en la industria nacional, obviamente vamos a estar de acuerdo en desarrollar y profundizar la carrera de diseño. Pero si el mismo luego se ejecuta y se confecciona fuera del país, flaco favor le estamos haciendo a la mano de obra nacional.

### **¿Cómo ves las perspectivas del sector para los próximos años?**

Nosotros somos biológicamente optimistas. Aspiramos a que nuestro reclamo constante, que además hacemos el reclamo y nos quejamos, pero además hacemos propuestas que consideramos que son serias y objetivas, en el sentido de que no son solo reclamar más salario, sino cómo profundizar y desarrollar una industria que nos parece que tiene que ser tenida en cuenta.

Nosotros somos optimistas de que en algún momento, las autoridades, tanto las educativas como las que tienen que ver con la economía y con el comercio exterior y demás; van a ser sensibilizadas por nuestros reclamos y con nuestras propuestas.

Una cuestión que nos interesa y mucho, y que es una discusión que está vigente hoy con la Universidad del Trabajo (UTU), son los cursos, no solamente de diseño, sino también los cursos de vestimenta. Por ejemplo UTU tiene un curso que es espectacular, que es muy bueno y muy profundo, pero que enseña a ser modista.

Y nosotros entendemos que tiene que haber otro tipo de cursos, que es el que estamos aplicando en la cárcel de mujeres. Que tiene que ver con trabajar en una fábrica no en un taller, trabajar en cadena.

Muchas veces nos pasa que recibimos algún compañero o compañera que sale de la UTU con su diploma después de tres o cuatro años de haber estudiado, entra a trabajar en una fábrica y se da cuenta de que no sabe dónde está parado. Lo prepararon para otra cosa.

Entonces también entendemos que hay un conjunto de cosas que deberían ser tomadas en cuenta; por ejemplo, yo te hablaba de los aranceles, si tomáramos solamente la suba del arancel, y no tuviéramos en cuenta lo demás, nos parece que estaría renga la visión. Entonces, nos parece que son un conjunto de medidas que deberían ser tomadas en cuenta de forma conjunta; las estamos planteando y las estamos discutiendo en el consejo sectorial de la industria de la vestimenta, donde participan los trabajadores, los empresarios, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Industria y el Ministerio de Economía. Ahí nos parece que es el ámbito adecuado para discutir estas cuestiones; de cómo profundizar la industria de la vestimenta en el Uruguay.

## Apéndice 42. Focus group y preguntas individuales.

1. Se realizaron inicialmente preguntas individuales de las cuales se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Natalia | 32 años | zona Punta Carretas | Empleada del BROU**

**¿Por qué consumís? ¿Qué te genera satisfacción?** Por necesidad, porque me mejora la calidad de vida o por satisfacción de tener lo que venden.

**¿Con que frecuencia y cuándo adquirís algo?**

Depende de que sea lo que necesito más. Generalmente lo más necesario lo consumo de forma continua y otras cosas de forma mensual.

**¿Qué valoras al momento de adquirir un producto?** La calidad, el precio, la marca y la presentación.

**¿Cómo ves los precios del mercado uruguayo respecto a los de la región?** Los precios de acá caros.

**¿Ha generado algún cambio en tus hábitos de consumo la desaceleración económica de este último tiempo?** No.

**¿Tienes en cuenta las promociones y descuentos que ofrece el mercado? ¿Cuál preferís?** Sí, tengo en cuenta las promociones, los descuentos.

**¿Has realizado compras por internet alguna vez? ¿Dónde?** Sí, en USA, en China.

**¿Cómo es la calidad y los precios de estos productos respecto a los que puedes adquirir en el mercado local?** Los precios son mejores, la calidad no siempre es mejor.

---

**Camila | 26 años | zona Malvín | Escribana en estudio de Escribanos**

**¿Por qué consumís? ¿Qué te genera satisfacción?** Consumo en base a las necesidades y a veces un poco más allá de ellas. El solo hecho de consumir me genera satisfacción, no encuentro por qué.

**¿Con que frecuencia y cuándo adquirís algo?** Una vez al mes por lo menos.

**¿Qué valoras al momento de adquirir un producto?** Obviamente valoro la relación calidad-precio, salvo que sea algo que me

guste mucho entonces no evaluó nada y lo compro.

**¿Cómo ves los precios del mercado uruguayo respecto a los de la región?** Los precios del medio local super caros.

**¿Ha generado algún cambio en tus hábitos de consumo la desaceleración económica de este último tiempo?** No he dejado de consumir en el último tiempo con relación a la forma en que consumía antes.

**¿Tienes en cuenta las promociones y descuentos que ofrece el mercado? ¿Cuál preferís?** En cuanto a las ofertas y promociones del mercado, las tengo en cuenta, hay algunas buenas, pero la mayoría son las típicas que decís: "con razón estaba de oferta". Y claramente el precio de oferta debió ser el precio real.

**¿Has realizado compras por internet alguna vez? ¿Dónde?** No he comprado mucho por internet, las veces que compré, algunas con bastante mejor calidad que el mercado local, pero otras nada que ver lo que se ve en la foto con lo que realmente es.

**¿Cómo es la calidad y los precios de estos productos respecto a los que puedes adquirir en el mercado local?** La diferencia entre lo que se compra por internet y lo que hay a nivel local creo que la hace el precio (en internet es mucho más bajo) y hay marcas que acá ni siquiera existen.

---

**Beatriz | 40 años | zona Pocitos | Psicóloga Independiente**

**¿Por qué consumís? ¿Qué te genera satisfacción?** Por necesidad. El tener alguna prenda novedosa, a la moda.

**¿Con que frecuencia y cuándo adquirís algo?** Principalmente cuando viajo y cuando tengo que comprar algún regalo.

**¿Qué valoras al momento de adquirir un producto?** Proporción precio-calidad.

**¿Cómo ves los precios del mercado uruguayo respecto a los de la región?** El mercado uruguayo en general es más caro que la región y que otros países.

**¿Ha generado algún cambio en tus hábitos de consumo la desaceleración económica de este último tiempo?** No por el momento.

**¿Tienes en cuenta las promociones y descuentos que ofrece el mercado? ¿Cuál preferís?** A veces, igualmente hay que ver bien ya que las promociones aquí a veces no son tales.

**¿Has realizado compras por internet alguna vez?** Sí, alguna vez.

**¿Cómo es la calidad y los precios de estos productos respecto a los que puedes adquirir en el mercado local?** Son buenos en general, depende de donde sean.

---

**Lucía | 31 años | zona Pocitos | Empleada, Marketing de Nike**

**¿Por qué consumís? ¿Qué te genera satisfacción?** Por necesidad y por satisfacción (dependiendo del producto). La satisfacción al consumir por ejemplo ropa creo que tiene que ver con un sentirme bien con lo que uso y que refleje mi personalidad. Soy consciente de que muchas veces me da satisfacción el “estar a la moda” y eso me lleva a realizar la compra también.

**¿Con qué frecuencia y cuándo adquirís algo?** La frecuencia con que realizo compras no la sé, pero seguro entre una y cuatro veces al mes me compro algo de ropa.

**¿Qué valoras al momento de adquirir un producto?** Valoro la calidad y el precio.

**¿Cómo ves los precios del mercado uruguayo respecto a los de la región?** Creo que los precios del mercado uruguayo son muy elevados en este rubro como en tantos otros. En la región es posible encontrar precios bastante más accesibles.

**¿Ha generado algún cambio en tus hábitos de consumo la desaceleración económica de este último tiempo?** De momento no siento que haya afectado mi consumo la situación económica, pero aún vivo con mis padres y puedo gastar la plata en mí.

**¿Tienes en cuenta las promociones y descuentos que ofrece el mercado? ¿Cuál preferís?** Me encantan las promociones, pero no son una determinante al momento de comprar.

**¿Has realizado compras por internet alguna vez? ¿Dónde?** He comprado por internet: *Aliexpress*, *Forever* y *Carters*.

**¿Cómo es la calidad y los precios de estos productos respecto a los que puedes adquirir en el mercado local?** En el caso de

*Aliexpress* y *Forever*, la ropa es mucho más económica pero de menor calidad que lo que puedo llegar a conseguir en el mercado local. En *Carters*, es más que nada por un tema de precio y diseño y además es de buena calidad.

---

**Karina | 35 años | zona Solymar | Trabajadora independiente, rubro alimenticio**

**¿Por qué consumís? ¿Qué te genera satisfacción?** Consumo lo que necesito y ocasionalmente cosas para darme algún gusto, ya sea ropa, alimentos, etc. Me satisface consumir buenos productos a precios bajos o normales.

**¿Con qué frecuencia y cuándo adquirís algo?** Las cosas básicas las consumo con frecuencia. Los gustos cuando puedo o encuentro una oferta que valga la pena.

**¿Qué valoras al momento de adquirir un producto?** Valoro calidad, precio, utilidad y servicio.

**¿Cómo ves los precios del mercado uruguayo respecto a los de la región?** Los precios del mercado uruguayo los encuentro excesivos en relación a la región.

**¿Ha generado algún cambio en tus hábitos de consumo la desaceleración económica de este último tiempo?** La desaceleración económica hace que uno ajuste al momento de comprar. Pero a su vez esos períodos generan promociones, ofertas, que hace que valga la pena adquirir productos que en otro momento no lo haría.

**¿Tienes en cuenta las promociones y descuentos que ofrece el mercado? ¿Cuál preferís?** Tengo muy en cuenta las promociones en alimentos, prendas de vestir y servicios.

**¿Has realizado compras por internet alguna vez? ¿Dónde?** Compré muy pocas veces por internet. Una en *Woow* y otras en el exterior.

**¿Cómo es la calidad y los precios de estos productos respecto a los que puedes adquirir en el mercado local?** La calidad, precio y servicio son mejores fuera del mercado nacional.

---

**Estefanía | 32 años | zona Pocitos | Odontóloga**

**¿Por qué consumís? ¿Qué te genera satisfacción?** Consumo porque me gusta, me

genera satisfacción estar a la moda. Es como lindo, te levanta un poco el ánimo.

**¿Con que frecuencia y cuándo adquirís algo?** Cuando lo necesito o cuando veo algo que me encanta.

**¿Qué valoras al momento de adquirir un producto?** Tomo en cuenta la calidad y el precio por supuesto.

**¿Cómo ves los precios del mercado uruguayo respecto a los de la región?** Los precios del mercado uruguayo están muy elevados.

**¿Ha generado algún cambio en tus hábitos de consumo la desaceleración económica de este último tiempo?** Sí, esto me llevó a un consumo más vía online. A través de lo que tiene que ver con *Aliexpress*, *Amazon*, y todas esas base de plataformas de venta por internet.

**¿Tienes en cuenta las promociones y descuentos que ofrece el mercado? ¿Cuál preferís?** Sí, tomo en cuenta a veces los beneficios que están generando las tarjetas. Lo tomo en cuenta y lo evaluó si vale la pena o no. En base a eso decido comprar o no.

**¿Has realizado compras por internet alguna vez?** Sí, claro.

**¿Cómo es la calidad y los precios de estos productos respecto a los que puedes adquirir en el mercado local?** La calidad, hay de todo en el mercado. Partimos de la base de que todo es chino.

---

Lucía | 29 años | zona Prado | Nutricionista

**¿Por qué consumís? ¿Qué te genera satisfacción?** Porque me gusta consumir, si es ropa es porque necesito o porque estoy aburrida de ponerme siempre lo mismo. Porque me genera satisfacción y a veces es por necesidad o porque tenés que hacer un regalo.

**¿Con que frecuencia y cuándo adquirís algo?** Si tengo que gastar la plata, prefiero gastarla en salir, salir a bailar, comer, tragos o salida con amigas, todos los fines de semana. Si te tengo que decir en que gasto más, prefiero gastar más en salidas que ropa. La ropa una vez por mes o cada dos, tres meses.

**¿Qué valoras al momento de adquirir un producto?** Me gusta que sea no tan caro, pero me fijo en la calidad. Si tengo que poner en la balanza, prefiero poner un poco más pero que sea más de calidad; sobre todo en

salidas, tragos y esas cosas. En la ropa, si es un jean me fijo más en la calidad, si es una remerita no me importa que sea más o menos, no me importa que no sea de tan buena calidad porque te la pones dos o tres veces y te aguanta, te aburrís y te compras otra. Si es un buzo de lana o abrigo trato que sea más de calidad.

**¿Cómo ves los precios del mercado uruguayo respecto a los de la región?** Me parece que acá es todo re caro, no hay nada de variedad y la calidad no es tan buena. Y donde las cosas son más baratas como en *Indian* o *Chic Parisien*, la producción es por mayor y todas terminamos teniendo lo mismo, no hay mucha variedad. Vas a Argentina y comparás y es caro también hoy en día, pero hay de todo.

**¿Ha generado algún cambio en tus hábitos de consumo la desaceleración económica de este último tiempo?** Sí, porque cada vez es más caro. Y prefiero salir con amigas, ahorrar y hay otras cosas de prioridad.

**¿Tienes en cuenta las promociones y descuentos que ofrece el mercado? ¿Cuál preferís?** Sí, trato de ir a comprar cuando hay descuentos. Si justo estoy necesitando algo antes de que estén los descuentos me la compro. Pero trato de aprovechar las promociones.

**¿Has realizado compras por internet alguna vez?** Nunca hice porque soy un desastre con la computadora, y no tengo tarjeta internacional, y me embola eso de no poder probarte y que te claves con una prenda que aunque sea baratísima te quede mal. O que cuando llega acá no era la tela o el color que pensabas.

2. Finalmente se realiza el Focus Group alentando a la llegada de conclusiones sobre el problema planteado cuestionando cuales serían los desafíos de los diseñadores textiles frente a la pérdida de competitividad del sector de la confección del tejido plano en la Industria Textil uruguayana.

Obteniéndose conclusiones por consenso considerando que el diseñador no puede cambiar la pérdida de competitividad del sector, ya que hoy en día se consiguen (por ejemplo en Asia), materias primas e incluso prendas terminadas a muy bajos costos. Que independientemente de que se puedan dar modificaciones en el tipo de cambio local y Uruguay se haga más competitivo; consideran

que no va a dar para compensar, ya que la industria de oriente es muy intensa en mano de obra. Añadiendo que si bien han surgido muchos diseñadores estos últimos años, hay mucha competencia y terminan desarrollándose en ámbitos muy pequeños y

los productos se encarecen; en relación a lo que son las marcas extranjeras. Percibiéndose que quizá el diseñador puede encontrar oportunidades al ofrecer mayor calidad, apuntando a nichos de mercado y ofreciendo otros valores que no ofrecen actualmente las grandes marcas.