



# Prendas mexicanas visten a Europa

**E** Por Verónica Bravo Polo\*  
n el sector de la confección de prendas de vestir muchas empresas mexicanas sueñan con incursionar en mercados europeos, quizás atraídas por el glamour de exportar hacia aquellos países que son los maestros en la moda, o por el interés de penetrar en otros mercados, pero la mayoría de ellas más que por las intenciones expresas de diversificar, aprovecharon la oportunidad que se les

presentó cuando los encargados de la búsqueda y desarrollo de proveedores de Hennes & Mauritz, H&M, llegaron a México. Ese sueño llegó a ser realidad meses o años después de una larga trayectoria de aprendizaje, adaptación y entendimiento. Estos empresarios nunca imaginaron los retos que tendrían que superar para lograr exportaciones de manera regular.

Los exportadores mexicanos que en la actualidad exportan prendas de moda

al continente europeo, son empresas con experiencia de exportación hacia mercados diversos en Norteamérica, desde hace muchos años. Lo anterior, les daba las herramientas iniciales de gran ventaja cuando Bengt Walter, representante de la cadena sueca de tiendas H&M, les ofreció el primer programa de trabajo. No obstante, han tenido que vencer varios obstáculos, ya que existe un abismo natural en la manera de hacer negocios entre un empresario sueco y uno mexicano.

## Aspectos de cultura empresarial: retos a vencer

Los exportadores mexicanos están acostumbrados a negociar principalmente con compradores estadounidenses; incluso, han adoptado de manera “intangibles”, su forma de hacer negocios. Una vez que empezaron a trabajar programas para H&M, pudieron constatar que es un estilo de trabajo diferente de hacer pedidos o de cerrar un trato comercial.

A diferencia de los mexicanos, un empresario sueco no requiere de un encuentro físico “eye to eye contact” para iniciar un compromiso comercial. Los empresarios mexicanos tuvieron que desarrollar inicialmente un contacto electrónico, presentando su empresa, su experiencia, su especialidad en confección, entre otros aspectos. Mantener una constante comunicación es parte del servicio al cliente.

De esta forma, los empresarios mexicanos se detuvieron para no realizar una cita improvisada cuando tenían conocimiento de que el comprador estaba por unos días en México. La forma de presentarse al comprador era en términos prácticos, a través del correo electrónico y por medio de oportunas respuestas con información precisa.

La construcción de una nueva relación comercial fue un gran reto por la simple razón de que las empresas en el día a día de sus operaciones con contrapartes estadounidenses, no tenían tiempo de edificar un nuevo contacto. Dedicar tiempo a un cliente nuevo, de un país desconocido, que sólo pide hacer muestreos y no asegura compras inmediatas, no representaba atractivo para las empresas mexicanas.

Otro aspecto importante para H&M es la percepción de la relación entre el empresario y sus empleados y trabajadores. Así lo estipula la Ley General del Trabajo en México y el “Código de Conducta” de H&M. Es por ello que Bengt Walter ha

quedado muy satisfecho de la excelente interrelación que existe entre el dueño de la empresa y sus trabajadores de la planta, como es el caso de Ropa 7 Leguas, en Durango.

Los empresarios mexicanos que han decidido tomar el reto con H&M han entendido que la forma de compra de esta empresa no es estacional; cada 8 días el departamento de compras de esa empresa libera presupuesto. De esta manera, la solicitudes de adquisición a todo el grupo de proveedores de H&M en todo el mundo están listas, y quien logre contestar oportunamente en los términos más atractivos se lleva el pedido, es como un tipo de “subasta”. Por supuesto H&M está consciente de ello y cuida que las peticiones para empresas de México sean acordes a

comprenden ahora el significado tan amplio de dar un servicio integral al cliente. Éste, no recae sólo en términos de calidad, tiempos de entrega, empaque, etiquetado y servicio logístico; el servicio a H&M implicó además, tiempos de respuesta en costeo de modelos y cotización de un promedio de 48 horas. El reto supuso dar el costo de modelos de prendas en ese tiempo récord, aun cuando los encajes para la lencería eran importados en su mayoría de Colombia y Estados Unidos; o bien, costear a esta velocidad cuando el productor de jeans tiene que negociar y convencer a los fabricantes nacionales de mezclilla para que fabriquen la tela con las especificaciones de vanguardia que el comprador solicita.

## Los exportadores mexicanos que en la actualidad exportan prendas de moda al continente europeo, son empresas con experiencia de exportación hacia mercados diversos en Estados Unidos, desde hace muchos años

los rangos de precios de la región. No se puede solicitar el mismo rango de prendas que a Bangladesh.

A México se envían requisiciones del promedio de costos donde regionalmente podemos ser competitivos. Al respecto, Bancomext ha tratado de sensibilizar a los empresarios de nuestro país en el sentido de que la competencia asiática es para todo el mundo, pero que la competencia más directa y cercana la tienen con los vecinos como Guatemala, Honduras, El Salvador, países de la cuenca del Caribe, Colombia, Brasil y Perú, entre otros.

### Servicio al cliente

Los empresarios que cuentan con pedidos regulares de H&M han cambiado la forma de pensar y

H&M vino a México y dio a conocer una nueva forma de trabajo, a diferencia de los compradores estadounidenses, quienes solicitan el costeo de diez modelos, de entre los cuales se escogen cuatro o cinco para hacer los pedidos. H&M requiere de constantes ejercicios de costeo hasta encontrar el precio en la prenda adecuada. Esta ingeniería de muestras puede llevar a una empresa mexicana a desarrollar hasta 60 modelos para un programa específico, como fue el caso de Carnival.

Confecciones Xocongo, conocida tradicionalmente como Carnival, decidió seguir en este proceso, aun cuando no recibía la colocación de ningún pedido. Después de una extensa gama de prendas que formaron parte de la ingeniería de muestras, por

más de 6 meses, ha logrado saborear los pedidos en forma y las clientas de H&M en Alemania pudieron lucir un hermoso juego de ropa interior en color “burgundi” en las pasadas fechas decembrinas.

Otro reto que enfrentaron estas empresas fue al interior de sus propias estructuras administrativas, en sus diferentes departamentos como el de producción y desarrollo, abastecimiento o compras, diseño, control de calidad, para que fueran lo suficientemente ágiles y proveer al Departamento de Exportaciones de la información adecuada en el momento preciso.

Estas empresas mexicanas saben ahora que los precios que nuestro país ofrece, por estructura de costos industriales ya no son competitivos; sólo a través de la especialización de prendas de moda y con el servicio al cliente se logra competir internacionalmente. Así lo confirma de igual manera Grupo Dadsa, el cual también se convenció de la aventura de explorar nuevos mercados. Esta empresa poblana, del mismo modo ha confirmado que diversificar mercados no necesariamente implica ganar más en términos económicos a corto plazo; el reto implica una inversión que da sus frutos a mediano y largo plazo.

## H&M vino a México y dio a conocer una nueva forma de trabajo, ya que requiere de constantes ejercicios de costeo hasta encontrar el precio en la prenda adecuada

### Ganancias en los mercados europeos

A diferencia de lo que muchos empresarios mexicanos pudieran pensar, exportar a países de la Unión Europea no significa necesariamente tener mayores ganancias a corto plazo, pero sí en una visión de largo plazo. Adicionalmente a la costumbre de exportar grandes volúmenes y de tener jugosas ganancias, exportar a Europa significa diversificar mercados con



volúmenes moderados y una gran variedad en prendas de moda. Los resurtidos de “modelos idénticos,” como lo suelen hacer los compradores estadounidenses, no son característicos de H&M, sobre todo porque la moda es su gran herramienta de venta y cada pedido implica modificaciones a la prenda.

No se debe perder de vista, que a pesar de que los países europeos tienen un ingreso per cápita alto, su

famosos como Tommy Hilfiger, DKNY, Liz Claiborne y cubren un segmento de consumidores de precios medios-altos.

Por su parte, H&M es una empresa que tiene más de 50 años de experiencia en el mercado europeo, vendiendo prendas con su marca, en más de sus 700 tiendas propias. Desde hace dos años abrió 30 tiendas en el noreste de Estados Unidos y cuenta con interesantes planes de expansión. Su nicho de mercado es de precios aceptables y su eslogan es “moda a precios accesibles”.

El segmento de mercado de este comprador es el mismo en Estados Unidos que en el viejo continente. Varias empresas mexicanas hoy en día prefieren seguir ganando algunos centavos más al exportar a Estados Unidos, a costa de la diversificación de mercados. Lo anterior representa una debilidad frente a la competitividad internacional, en lugar de ver hacia la diversificación de mercados, reduciendo la dependencia y la concentración comercial en el vecino país del norte. **N**

hábito de compra no es consumista. El consumidor europeo es más racional en su gasto. Su guardarropa quizás no tendrá docenas y docenas de prendas, pero contará con algunos pares de jeans de vanguardia para cada estación del año.

Un rasgo característico de muchos exportadores del sector es que están acostumbrados a que sus prendas van hacia Estados Unidos de América con etiquetas de diseñadores

*\*Especialista Sector Textil  
y Confección  
vbravo@bancomext.gob.mx*