

Proyecto **INTER-TEX**

Estrategia conjunta para impulsar la internacionalización de las pymes del sector textil-confección del espacio SUDOE

Estudio de mercado

El sector de la moda en Estados Unidos

31 de marzo 2018

Proyecto cofinanciado por el programa Interreg Sudoe a través del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)

Índice

1.	Definición del sector objeto de este informe	3
2.	Resumen Ejecutivo	4
3.	Introducción al país y al mercado general estadounidense	6
3.1	Organización del Estado y principales datos socioeconómicos.....	6
3.2	Análisis demográfico.....	11
3.3	Distribución del poder adquisitivo por zonas geográficas.....	13
3.4	Niveles de Consumo en el Mercado Norteamericano	19
4	Análisis de la Oferta.....	21
4.1	Introducción a la Oferta	21
4.2	Producción interna.....	21
4.3	Importaciones - Exportaciones.....	23
4.4	Cuota de mercado según el tipo de canal.....	26
4.5	Perspectiva de la oferta de ropa (Hombre, mujer, adolescente, niño).....	31
4.6	Moda femenina.....	35
4.7	Moda masculina	39
4.8	Geografía de la industria de la moda en Estados Unidos.....	42
4.9	Oportunidades	45
5	Análisis de la demanda	47
5.1	El consumo de ropa en Estados Unidos.	47
5.2	La demanda de confección femenina.	50
5.3	La demanda de confección masculina	54
5.4	La demanda de confección Infantil	58
5.5	Perspectivas de evolución de la demanda.....	59
5.6	Percepción del producto español.....	61
6	Canales de comercialización.....	63
6.1	Introducción a la distribución indirecta con intermediarios	64
6.2	Distribución o venta directa.....	65
6.3	Canal Multimarca: aspectos relevantes	66
6.4	Explicación de la figura del Agente o Representante.	75
6.5	Merchandise Mart.....	82
6.6	Canal on-line	84
7	Acceso al mercado. Procedimientos de importación.....	93
7.1	Aranceles	93
7.2	Etiquetado	94
7.3	Tallaje.....	96
7.4	Precios y formas de pago	98
7.5	Ferias nacionales y asociaciones del sector en Estados Unidos.....	100
8	Recomendaciones generales.....	104
9	Bibliografía utilizada	107

1. Definición del sector objeto de este informe

Delimitación del Sector objeto de este informe

El presente estudio analiza el mercado de la moda en Estados Unidos, incluyendo los sectores de la confección femenina, masculina e infantil.

El mercado de la confección femenina comprende todas las prendas de vestir para mujer a partir de los 14 años. Las principales categorías del sector, que incluye tanto prendas de exterior como de ropa íntima, son: vestidos, abrigos, chaquetas, tops, camisas, faldas, blusas, ropa deportiva y ropa íntima.

El mercado de la confección masculina abarca las prendas de vestir y accesorios destinados a los varones mayores de 14 años, incluyendo pijamas, ropa interior, ropa de abrigo, deportiva y de baño.

La confección infantil, por su parte, comprende las prendas de vestir destinadas a bebés, niños y niñas de hasta 14 años, incluyendo pijamas, ropa deportiva, ropa interior y de abrigo.

Quedan excluidos del presente estudio el análisis del sector del calzado (*footwear*) y del sector de las materias primas textiles sin confeccionar (*textile*) como la seda, lana, algodón y otras fibras, así como los accesorios.

Clasificación Arancelaria

De acuerdo con el sistema de clasificación arancelaria de EE. UU. (HTS Harmonized Tariff Schedule) el mercado de la confección queda encuadrado en los **capítulos 61 y 62** de la sección XI de la clasificación (confección de punto y no de punto, respectivamente). En la siguiente tabla se muestran los encabezados de las tablas que desglosan las partidas arancelarias mencionadas, y que pueden consultarse en <https://hts.usitc.gov/?query=61>.

Cada una de estas partidas (headings) se subdivide en otras tantas subpartidas (subheadings) en función del tipo de prenda y de su composición textil.

De todos modos, en la sección de este informe llamada Acceso al mercado: procedimientos de importación > Aranceles, encontrarán más información.

2. Resumen Ejecutivo

La industria de la moda actual tiene un aspecto muy distinto de la de hace 25 años. Si bien muchos de los trabajos tradicionales de producción se han externalizado a terceros países, hoy en día hay más de 1,8 millones de personas en todo el país trabajando en la industria y sus diferentes aspectos como diseño y fabricación de ropa, en la comercialización de venta al por mayor y por menor, así como modelaje o en otros muchos trabajos relacionados con la industria.

A medida que la industria de la moda ha evolucionado también lo han hecho los puestos de trabajo en EEUU. Los cambios en la tecnología, como la impresión 3D y sobre todo la explosión del comercio electrónico, han abierto nuevas oportunidades para diseñadores y marcas más pequeñas y con menos trayectoria. Concentrarse en los componentes de alto valor de la cadena de suministro global, como el I+D y el diseño y la comercialización ha estimulado la innovación en las regiones de todo el país.

Aunque gran parte de la huella económica de la industria de la moda permanece concentrada en Nueva York y Los Ángeles, otras ciudades, entre las que se incluyen San Francisco, San Diego, Providence y Miami, también están viendo impactos económicos positivos. La tendencia a la agrupación por regiones de minoristas y diseñadores de moda ha ayudado a promover el intercambio de ideas, aumentar la eficiencia y generar innovación dentro de la industria. Estos centros regionales a menudo son apoyados por las mejores escuelas de diseño, que preparan a estudiantes para competir en este sector. Con este resurgimiento innovador, Estados Unidos está bien posicionado para extender su liderazgo en el sector de diseño altamente calificado de la industria de la moda.

A continuación, desarrollamos brevemente algunos aspectos relevantes del mercado de la moda en EEUU que encontraran ampliamente desarrollados a lo largo de este informe.

La importancia de entender un mercado maduro: EE. UU. es un mercado más dinámico, más maduro, más grande y más competitivo que el europeo. Las empresas que quieran entrar en este mercado tienen que entender correctamente las dinámicas idiosincráticas del sector norteamericano de la moda para evitar gastos excesivos en recursos (tiempo, talento y dinero) y aprovechar mejor los nichos o submercados en los que cada empresa pueda encajar más naturalmente. Conocer los detalles y usos prácticos que envuelven el sector y cada subsector pueden ahorrar cantidades enormes de esfuerzos sin resultados concretos y efectivos.

Subsectores que más crecen: El mercado de la moda norteamericano crece lenta pero consistentemente. Entre los subsectores que más crecen están el de moda deportiva, moda de baño y moda casual. Debido a la preferencia de estilos de vida centrados en la salud y el bienestar, los consumidores eligen cada vez más vestimenta deportiva y calzado para diversas actividades diarias, desde ir al gimnasio a trabajar en la oficina a asistir a reuniones sociales.

Importancia del Canal on-line: Desde el punto de vista de canales de distribución y venta, el crecimiento más destacado en EE. UU. en los últimos 5 años ha sido sin duda el experimentado por las transacciones de compraventa a través de plataformas digitales. Mientras que el mercado de ropa y calzado creció en el canal *retail* un 14% durante el período 2011-2016, el canal online lo hizo en un 111% durante el mismo periodo. Actualmente el 15% de las ventas totales del sector vestimenta y accesorios son a través del canal on-line (2016). Creemos que este hecho abre una enorme oportunidad a las pequeñas y medianas empresas de moda europeas. Entender los mecanismos tecnológicos del sector, así como los de marketing asociados a este canal, pueden abaratar enormemente la entrada de nuevas marcas y mejorar su ratio coste-efectividad. Instagram es actualmente la plataforma más relevante y la que tiene mayor proyección de crecimiento. Ver el apartado 6.5 para saber más.

Estrategia de penetración en segundas ciudades / mercados: El centro de la moda en EE. UU. está geolocalizado en Nueva York y Los Ángeles. Para PIMES pueden ser mercados en los que la penetración requiera más esfuerzo debido al alto grado de competencia y saturación. Una de las conclusiones que hemos extraído tras la realización de este estudio es que, en una etapa inicial, arrancar en un “segundo mercado” puede ser la estrategia más económica y más rápida, dando a la marca el conocimiento adecuado sobre el mercado norteamericano con un factor riesgo mucho más comedido que lo que representaría iniciar en Los Ángeles o Nueva York. Profundizamos en este aspecto del sector en el apartado 4.8 (Geografía de la industria de la moda en Estados Unidos).

Barreras de entrada / aranceles y su impacto en el precio: De media, podemos asegurar que el costo de una prenda importada desde Europa y puesta en EE. UU. se incrementa en un 30% debido a los aranceles y costes de transporte más otros costes de aduanas. Además, los márgenes de los intermediarios hacen que del precio EXW al precio *retail* en un punto de venta multi-marca de EE. UU. se multiplique por 3. En el apartado 7.4 del informe desarrollamos con más detalle las estructuras de precios. De todos modos, el fabricante europeo comprobó que los precios de venta de las piezas de moda (sobre todo en las categorías de retail *Discount* y *Budget*. Ver apartado 4.6) son más elevadas que en Europa.

Presencia local / Importancia de los Reps: De las muchas posibilidades que hay para desarrollar una marca o empresa de moda comercialmente en los EEUU (master importador, master distribuidor, implantación propia, red de agentes, revendedores al mayor, etc.) pensamos que una de las más comunes e idóneas es tener un Representante (también llamado *Agent* o *Rep*). El ideal bajo nuestro punto de vista sería que un REP tuviera el potencial de convertirse en *Master Rep* (un Rep que gestiona otros Reps) ya que evitaría tener que tratar con varios agentes al mismo tiempo para un mismo país y duplicar tareas administrativas y de seguimiento e incentivación. Al mismo tiempo con esta figura la marca no pierde control sobre quiénes son sus clientes. En el apartado 6.3 del informe se explica en profundidad esta figura comercial.

Reducción de la producción interna: A partir de los años 90 y con mucha más incidencia a partir de la crisis del 2007, la producción o manufactura local de confección ha ido decreciendo significativamente en EE. UU. Esto hace que sea un país acostumbrado a importar moda. La manufactura textil local es actualmente menos de la mitad de la de hace una década y representa solamente un 1,3% del sector manufacturero del país. Para leer más sobre la producción interna pueden ver el apartado 4.3 referido a las importaciones y exportaciones.

3. Introducción al país y al mercado general estadounidense

3.1 Organización del Estado y principales datos socioeconómicos.

Los Estados Unidos de América, de manera abreviada Estados Unidos o EE.UU. (The United States of America, o USA por sus siglas en inglés), tiene una superficie de 9.826.675 Km² incluyendo territorios y agua, con unas fronteras que se extienden a lo largo de 12.034Km. La capital del país es Washington, D.C. (Distrito de Columbia).

La mayor parte del país se ubica en el centro de América del Norte donde se encuentran sus 48 Estados Contiguos y Washington D.C., a los que cabe añadir el Estado de Alaska y de Hawái, además de varios territorios en el Mar Caribe y el Océano Pacífico.

El Estado se constituye como República Federal Constitucional con un sistema presidencialista. EE.UU. está compuesto por 50 Estados, un distrito federal (D.C.) y estados asociados o no incorporados (Dependencias).

El dólar (\$) ha sido la moneda oficial del país desde 1792. El tipo de cambio euro/dólar en marzo de 2018 se situaba alrededor de 1EUR = 1,24\$.

Entre los principales indicadores sociales, cabe destacar **la renta per cápita** del país, situada en los 58.822\$ (2015), la **esperanza de vida**, que es de 79,68 años, o el **Índice de Desarrollo Humano (IDH)**, que siendo de 0,914, lo sitúa en el quinto lugar de los países más desarrollados del mundo. Por contra, el país presenta un **coeficiente de GINI** (que mide la distribución de la riqueza de un país, y, en consecuencia, su nivel de desigualdad) muy alejado de otros países desarrollados de la OCDE¹.

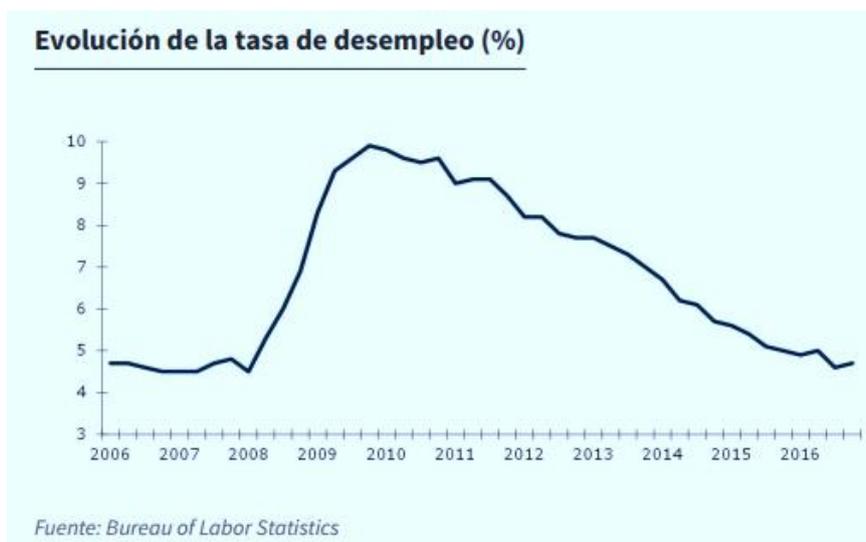
El crecimiento del PIB en términos nominales del año 2016 fue de un 2,9%. El consumo privado destaca como motor de la actividad económica de EE.UU., con una aportación del 68,8% al Producto Interior Bruto estadounidense. La inversión privada y el sector público, tanto consumo como inversión, representan el 16,5% y el 17,6% del PIB, respectivamente.

La tasa de desempleo bajó hasta el 4,4% en 2017, su nivel histórico más bajo. La tasa de actividad en 2017 ascendió a 160,4 millones de personas².

Según informó la Oficina de Estadísticas Laborales (Bureau of Labor Statistics, BLS), en diciembre de 2016 se crearon 157.000 nuevos empleos y la tasa de desempleo disminuyó hasta el 4,8% a finales de año. La "Current Employment Survey" (CES) (encuesta elaborada a partir de entrevistas a 300.000 establecimientos, sin incluir los sectores agrícolas, autónomos y trabajo doméstico) apunta que durante todo el 2016 se crearon una media de 187.000 puestos de trabajo al mes, comparado con una media de 226.000 en el año 2015.

¹ Banco Mundial: <https://data.worldbank.org/>

² CIA, The World Factbook: <https://www.cia.gov/Library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>



Por grupos, las tasas de desempleo para varones adultos, de 16 años o más, (4,4%), para la población de raza blanca (4,3%) y para los asiáticos (2,6%). Para las mujeres adultas (4,3%), jóvenes hasta 19 años (14,7%), población de raza negra (7,8%).

Comercio Exterior

Durante el año 2016, **las exportaciones estadounidenses de mercancías alcanzaron los 1.455 mil millones de dólares**, un 3,2% menos que en el año 2015. Por su parte, las importaciones disminuyeron un 2,6%, siendo su suma total de 2.189 mil millones de dólares. El déficit comercial ha ido aumentando en los últimos años debido al mayor aumento de las importaciones. Las exportaciones suponen un 12% del PIB, mientras que las importaciones, que presentan una tasa de crecimiento del 1,1%, suponen un 14,9% del PIB.

El déficit comercial en 2016 se ha situado en 734 mil millones de dólares, con una caída interanual del 1,5%. Entre enero y septiembre de 2016, el déficit energético ha registrado una reducción del 39,4% respecto a los primeros 9 meses de 2015. Por otro lado, el déficit no energético experimentó en el mismo periodo una caída del 8%. Finalmente, la tasa de cobertura del total ha sido del 66,5%, porcentaje menor en 38 puntos básicos al de 2015³.

Los principales clientes de Estados Unidos en 2016 han sido la Unión Europea, Canadá, México, China y Japón. Las exportaciones dirigidas a Norteamérica (Canadá y México) representan el 34,2% del total y han disminuido un -3,6% con respecto al mismo período de 2015. Por su parte, las ventas a Europa (22,1% del total) han decrecido un -0,38%, siendo los países de la Unión Europea los que mayor porcentaje acaparan (18,6% del total) con una bajada del 0,61% en tasa interanual.

Se debe subrayar que la importancia de China como cliente de Estados Unidos ha aumentado significativamente en los últimos 15 años y actualmente representa el 8,0% del total de ventas de Estados Unidos.

³ Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación.

Estados Unidos importa sobre todo de los países de la cuenca del Pacífico (37,0% del total), y de Canadá y México (Norteamérica), que alcanzan una cuota del 26,1% entre los dos. Observando la evolución de los últimos años, el cambio más significativo desde el punto de vista de los proveedores de Estados Unidos lo protagoniza China que ha pasado de ser el cuarto país en importancia con una cuota del 8,2% en 2000 al primero con una cuota del 21,1% en 2016. Japón ha sido el gran perjudicado del aumento de importancia de China, perdiendo cuota hasta llegar al 6,0% en 2016, situándose por detrás de China, México y Canadá.

Por su parte, y desde que estallara la crisis en 2008, España vio reducida su cuota de mercado como proveedor. Sin embargo, la favorable evolución de las exportaciones españolas durante los últimos años, han permitido que España recupere su cuota de mercado en Estados Unidos hasta un valor próximo al de antes de la crisis (0,62% en 2016).

EXPORTACIONES POR PAISES (PRINCIPALES PAÍSES CLIENTES)

Datos en M USD	2014	2015	2016	% VAR
Canadá	312.125	280.609	266.827	4,9%
México	240.326	235.745	230.959	2,0%
China	124.024	116.072	115.775	-0,3%
Japón	66.964	62.443	63.264	1,3%
Reino Unido	53.865	56.115	55.396	-1,3%
Alemania	49.443	49.971	49.362	-1,2%
Corea	44.544	43.446	42.266	-2,7%
Países Bajos	43.669	40.196	40.377	0,5%
Brasil	42.418	31.651	30.297	-4,3%
Hong Kong	40.877	37.167	34.908	-6,1%
España	10.108	10.310	10.373	0,6%
TOTAL	1.635.090	1.502.572	1.454.624	-3,2%

Fuente: Elaboración propia con datos del Bureau of Economic Analysis, 2017

IMPORTACIONES POR PAÍSES (PRINCIPALES PAÍSES PROVEEDORES)

(DATOS EN M USD)	2014	2015	2016	% VAR.
China	466.656	483.245	462.813	-4,2%
México	294.157	296.408	294.151	-0,8%
Canadá	346.062	296.156	278.067	-6,1%
Japón	133.938	131.364	132.202	0,6%
Alemania	121.181	124.82	114.227	-8,5%
Corea del Sur	69.605	71.759	69.932	-25%
Reino Unido	54.048	57.962	54.326	-6,3%
Francia	47.015	47.815	46.765	-2,2%
India	45.228	44.792	45.998	2,7%
Arabia Saudita	47.037	22.081	16.926	-23,3%
España	14.4	14.13	13.468	-4,7%
TOTAL	2.371.929	2.248.232	2.188.940	-2,6%

Fuente: Elaboración propia con datos del Bureau of Economic Analysis.

Balanza comercial Bilateral entre EE.UU. y España.

La balanza comercial ha sido tradicionalmente deficitaria para España, salvo en 2014, año en el que el aumento de nuestras exportaciones permitió alcanzar un ligero superávit (273 millones de euros). En 2015, aunque las exportaciones a EEUU continuaron la senda alcista, el mayor dinamismo de nuestras importaciones provenientes de EEUU hizo que nuestra tasa de cobertura descendiera hasta un 89,6%, lo que supuso un saldo deficitario de 1.323,35 millones de euros para nuestra economía.

En 2016, nuestras exportaciones alcanzaron los 11.327,6 M€ (-1,5% con respecto al año anterior), frente a unas importaciones de 13.015,7 M€ (+1,5%), lo que supuso un **saldo negativo de -1.688 M€**. La tasa de cobertura en 2016 se situó en 87,03%.

De acuerdo con los datos de Aduanas en el ejercicio 2016 la exportación española de bienes a EEUU ascendió a 11.327 M€, frente a 11.504 M€ en 2015, lo que supone una disminución del 1,5% respecto al mismo periodo del año anterior.

Las cinco primeras partidas que ha importado Estados Unidos procedentes de España representan el 25% del comercio de importación bilateral; siendo éstas **Aceites de petróleo**, excepto los aceites crudos (7,8% del total), **Automóviles para transporte de personas** (6,2% del total, con una subida de 26%), **Sangre humana y animal** (4,0% del total, con una caída del -20,2%), **Aceite de oliva** y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar químicamente (3,8% del total, y con un aumento de 58,3%) y **Motores** de émbolo (pistón) alternativo y motores rotativos, de encendido por chispa (motores de explosión) (3,2% del total, y con una caída del -28,7%).

Estados Unidos representa el sexto destino de la exportación española lo que supone un 5,2% del total del año 2016, por detrás de Francia (17,7%), Alemania (13,2%), Italia (9,4%), Reino Unido (8,8%) y Portugal (8,4%).

En cuanto a las importaciones españolas procedentes de EE. UU. se situaron en 13.016 millones de euros en 2016, lo que resulta en un incremento del 1,5% con respecto al año anterior. El sector con mayor importancia, Semi-manufacturas (34,8% del total) registró un decrecimiento del 10,3%, mientras que Productos Energéticos registró un incremento del 22,7% respecto a 2015. El saldo comercial para España ha pasado de 273 millones en 2014 a -1.688 millones en 2016. Estados Unidos ocupa el quinto puesto dentro de los proveedores de España con un 3,9% del total, por detrás de Alemania (16,0%), Francia (13,2%), China (10,4%) e Italia (7,9%).

PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA EXPORTACION ESPAÑOLA

(DATOS EN M EUR)	2014	2015	2016	% VAR
Alimentos	1.273,3	1.469,6	1.678,1	14,2%
Productos energéticos	2.153,7	1.693,3	1.316,0	-22,3%
Materias primas	127,0	135,4	144,4	6,7%
Semimanufacturas	2.673,4	3.031,7	2.738,2	-9,7%
Bienes de equipo	2.315,6	2.586,7	3.065,1	18,5%
Automóvil	1.203,2	1.460,8	1.128,8	-22,7%
Bienes de consumo duradero	91,3	124,8	137,8	10,4%
Bienes de consumo (no durad.)	690,5	876,5	995,7	13,6%
Otras mercancías	129,5	125,2	123,4	-1,4%
TOTAL	10.657,5	11.504,2	11.327,6	-1,5%

Fuente: Elaboración propia con datos del Aduanas de España, 2017

F

3.2 Análisis demográfico

La población de Estados Unidos se sitúa en torno a los **327.060 millones de personas**, en base a los datos del U.S. Census Bureau⁴. Esto lo sitúa como el 3er país más poblado, con un 4,3% de la población mundial. Con una extensión de 9.147.420 Km², su densidad de población solamente es de 35 personas por Km². El 83,4% de la población es urbana (alrededor de 270.663.202 personas vivían en ciudades a comienzos de 2018) y la media de edad es de 37,8 años.

California y Texas son los Estados más poblados, aunque Nueva York sigue siendo la ciudad con más habitantes. Existe desde hace años un **movimiento progresivo del peso de la población hacia el Oeste y hacia el Sur del país**. La tasa de fertilidad estimada por mujer es de 1,84, si bien la importancia de la inmigración hace que su crecimiento demográfico sea de los mayores de los países industrializados. La población que se declara de origen hispano era de 17,4 millones en 2015, y de acuerdo con las predicciones del US Census Bureau, alcanzara el 30% en 2050.

El idioma más hablado por los americanos en sus casas es el inglés (79%), seguido del español (13%), otros idiomas indoeuropeos (3,7%), y asiáticos (3,4%), en base a estimaciones de 2015.

Se estima que unos 55.5 millones de personas hablan el español en EE.UU., con una concentración mayor en los Estados del sur y suroeste (en especial California, Arizona, Nuevo México, Texas, Florida Nevada y Colorado) así como algunos barrios hispanos de la ciudad de Nueva York, Los Ángeles o de Washington (D.C.), siendo en algunas zonas de estos estados y ciudades incluso más importante que el inglés. Muchos anuncios y asuntos oficiales se publican en español además de en inglés.

Se estima que en 2010 el 16,3% del total de la población estadounidense es Hispana. Por grupos étnicos, la población se divide en un 72,4 blanco, 12,6% negros, 4,8% asiáticos, 0,9% amerindios y nativos de Alaska, 0,2% nativos de Hawái y otras islas del Pacífico y un 2,9% compuesto por dos o más razas. Las cifras anteriores no incluyen al grupo de población Hispana puesto el US Census Bureau considera hispano a cualquier persona de origen español, Hispano o Latino, incluyendo españoles, que pueden ser de cualquier raza o grupo étnico (blanco, negro, asiático, etc.).

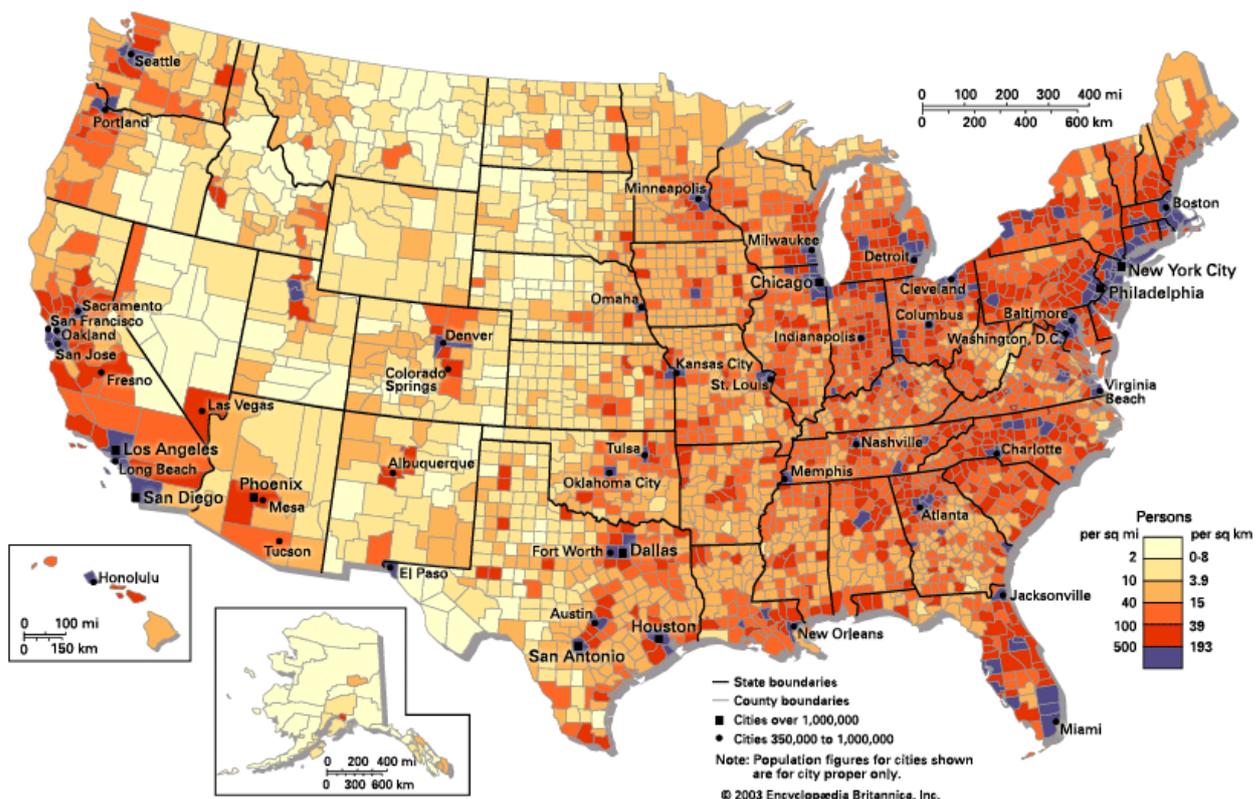
La población de Estados Unidos se encuentra repartida de forma muy desigual. Los 9 Estados más poblados de Estados Unidos contienen ligeramente más de la mitad de la población, mientras que los 25 Estados menos poblados contienen menos de 1/6 del total de la población. California, el Estados más poblado, contiene más personas que los 21 Estados menos poblados juntos, mientras que Wyoming, el Estado menos poblado, contiene menos personas que las 31 ciudades más pobladas de EE.UU.

Los mayores centros urbanos se encuentran repartidos por toda la mitad Este de Estados Unidos (particularmente los Grandes Lagos, el noroeste, el este y el sureste. La conurbación de New York – Newark, con 18.593 millones, es la más poblada del país, seguida de la de Los

⁴ El U.S. Census contabiliza la mayoría de las personas residentes en los Estados Unidos, incluyendo a ciudadanos, residentes permanentes y extranjeros con visados de larga duración.

Ángeles – Santa Ana, con 12.31 millones, Chicago (8,745 millones), Miami (5,817 millones), Dallas – Fort Worth (5,703 millones) y la capital, Washington D.C. (5,95 millones). En el siguiente mapa se pueden apreciar las zonas del país donde se concentra la población. Destacan la zona del noreste del país, así como diversos puntos de la costa oeste y la frontera con México

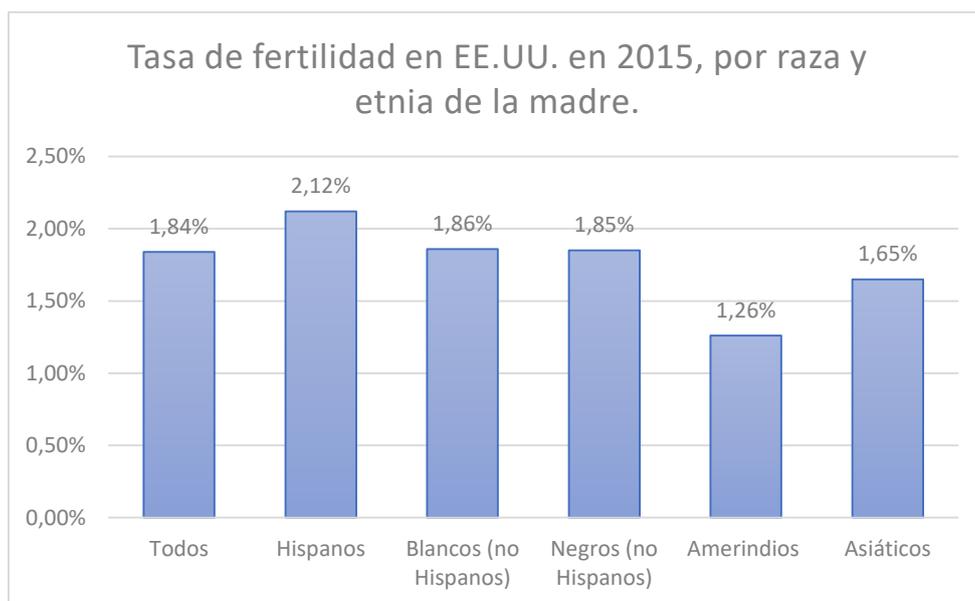
California y Texas son los Estados más poblados, y que más crecimiento demográfico experimentan debido a la inmigración procedente de América Latina y a medida que la población se ha ido desplazando con el paso del tiempo hacia el oeste y el sur del país.



Fuente: *Encyclopædia Britannica, Inc.*

La tasa total de fertilidad de Estados Unidos estimada para 2016 se situaba en 1.82 niños por mujer, lo que se sitúa por debajo de la tasa de reemplazamiento de que estaría situada aproximadamente en 2.1 hijos por mujer. Pese a lo anterior, los diferentes grupos étnicos de Estados Unidos presentan tasas de natalidad muy dispares, siendo así la población latina o hispana la que presenta un mayor índice de natalidad, muy superior a la media de EE.UU. y por encima incluso del nivel de reemplazo generacional.

Pese a esta modesta tasa de natalidad, los datos recogidos por el U.S. Census Bureau apuntan a que para 2060 la población de Estados Unidos puede alcanzar los 417 millones, lo que corresponde a un incremento medio de 2,1 millones por año. Ello se debe a la inmigración procedente de otros países que, a su vez, suelen presentar mayores tasas de natalidad que el resto de la población.



Fuente: elaboración propia en base a datos del US Census Bureau

3.3 Distribución del poder adquisitivo por zonas geográficas.

Dentro de Estados Unidos existen enormes diferencias en cuanto a poder adquisitivo y capacidad de consumo. Con la idea de representar las disparidades en el poder de compra de las distintas zonas de EE. UU., la organización Tax Foundation⁵ elabora periódicamente una serie de estudios sobre los distintos niveles de poder de compra en EE. UU.

En el siguiente mapa elaborado por ellos se muestra el valor real de 100 dólares en cada Estado. Como el precio medio de productos similares es mucho más alto en California o Nueva York que en Mississippi o Dakota del Sur, en él se ajusta el valor de 100\$ para reflejar como varían los precios de un Estado a otro.

En general, los lugares donde el dinero rinde menos se concentran en torno a las grandes ciudades del Noreste y California. Por el contrario, la misma cantidad de dólares rendirán más en las zonas rurales del Centro y sudeste del país.

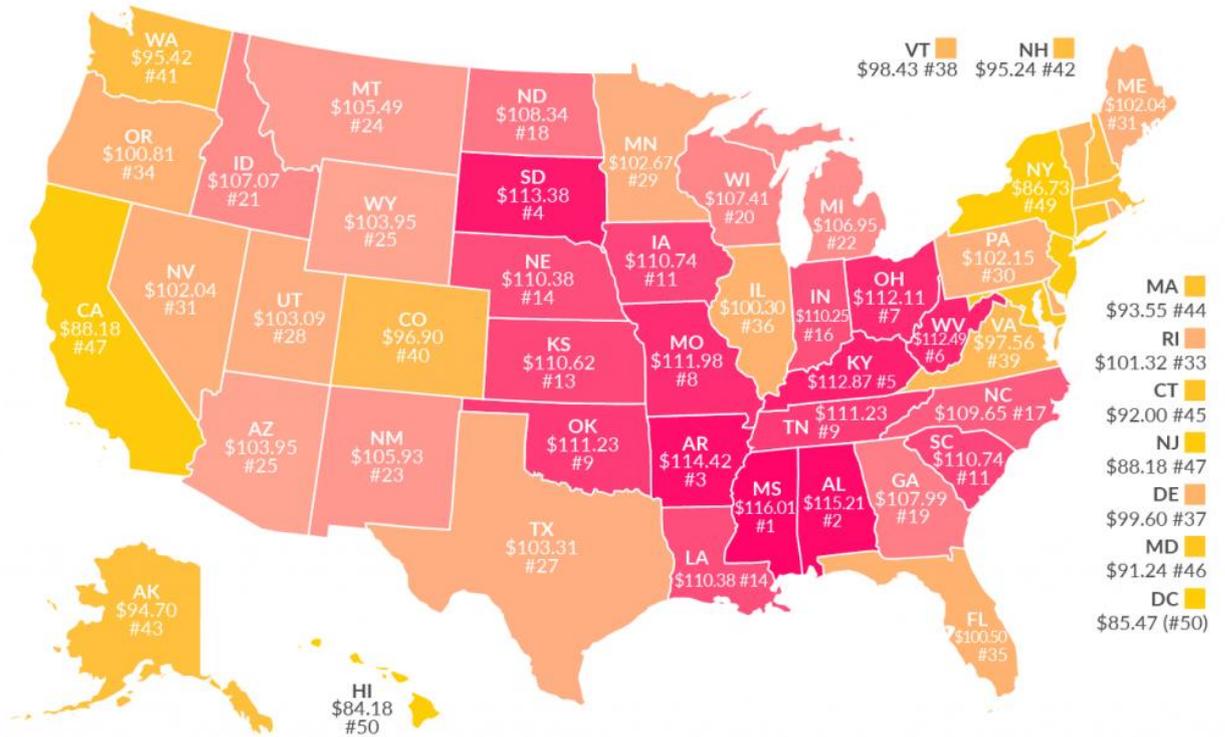
Por ejemplo, Tennessee es un Estado de precios bajos, donde con 100 dólares se puede comprar lo que en otro Estado más cercano a la media nacional costaría 110,25. Esto se puede interpretar como que los habitantes de Tennessee son un 10% más ricos de lo que sus ingresos nominales sugieren. Los Estados donde 100\$ valen menos son el Distrito de Columbia (84,60\$), Hawái (85,32\$), Nueva York (86,66\$), Nueva Jersey (84,64\$) y California (88,57\$). Esa misma cantidad de dinero rinde más en Mississippi (115,74\$), Arkansas (114,16\$), y Missouri (113,51%).

⁵ Fuente: Tax Foundation <https://taxfoundation.org/>

No es sorprendente que los Estados con mayores ingresos tiendan a tener precios más altos, ya que ambos indicadores pueden correlacionarse con altos niveles de actividad económica. No obstante, esto no siempre se corresponde con la realidad: por ejemplo, algunos Estados como North Dakota tienen altos ingresos sin tener a su vez precios elevados.

The Relative Value of \$100

Which State Offers The Biggest Bang For Your Buck?

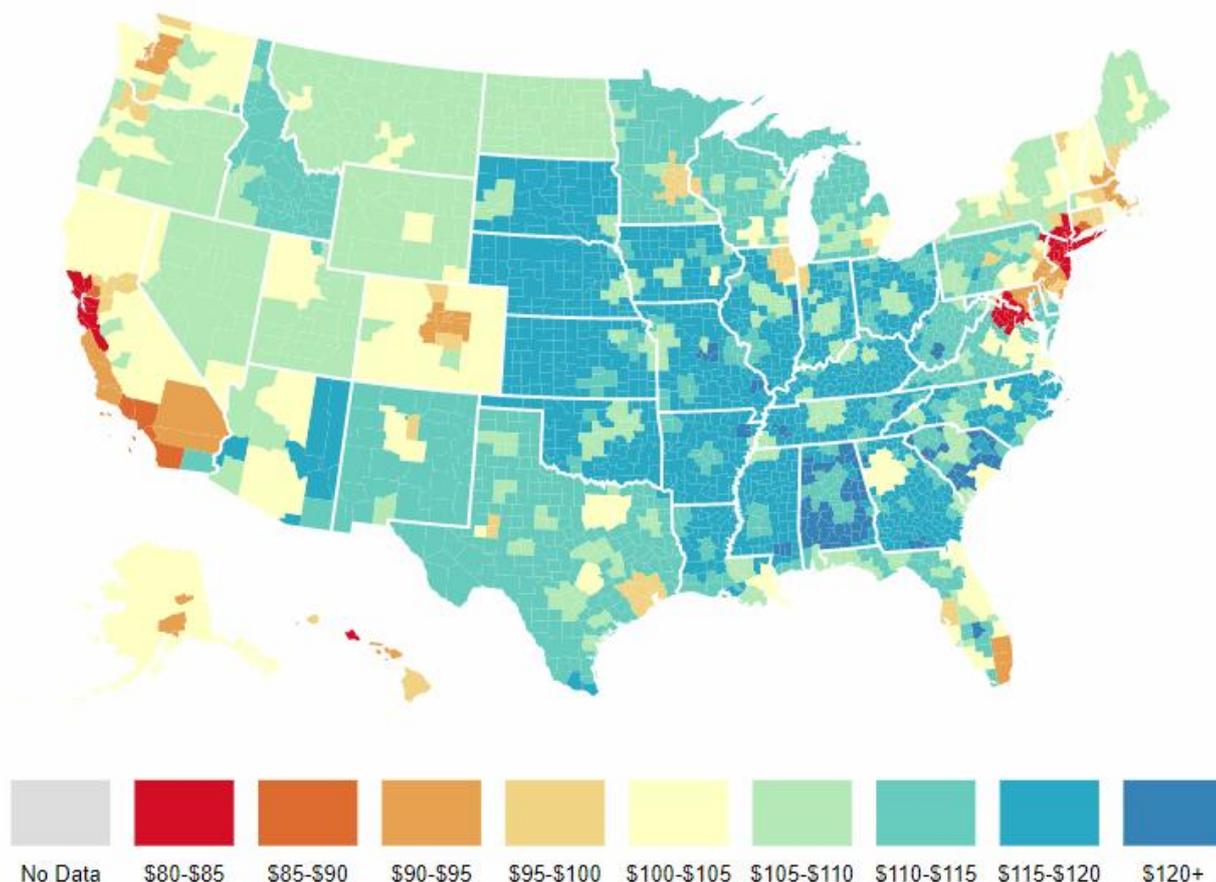


Notes: Numbers represent value of goods that \$100 dollars can buy in each state compared to the national average. The Bureau of Economic Analysis has developed a methodology using Personal Consumption Expenditure and American Community Survey data to estimate average price levels in each state for household consumption, including rental housing costs. D.C.'s rank does not affect states' ranks, but the figure in parentheses indicates where it would rank if included. Data is as of 2015.

Source: Bureau of Economic Analysis, *Regional Price Parities*.



Más detalladamente, **el siguiente mapa mide de la misma forma el poder de compra relativo a nivel metropolitano**, de modo que se pueden apreciar las diferencias existentes del coste de la vida entre Los Ángeles y San Francisco, o entre el área metropolitana de Houston y el resto de Texas.



Fuente: Tax Foundation

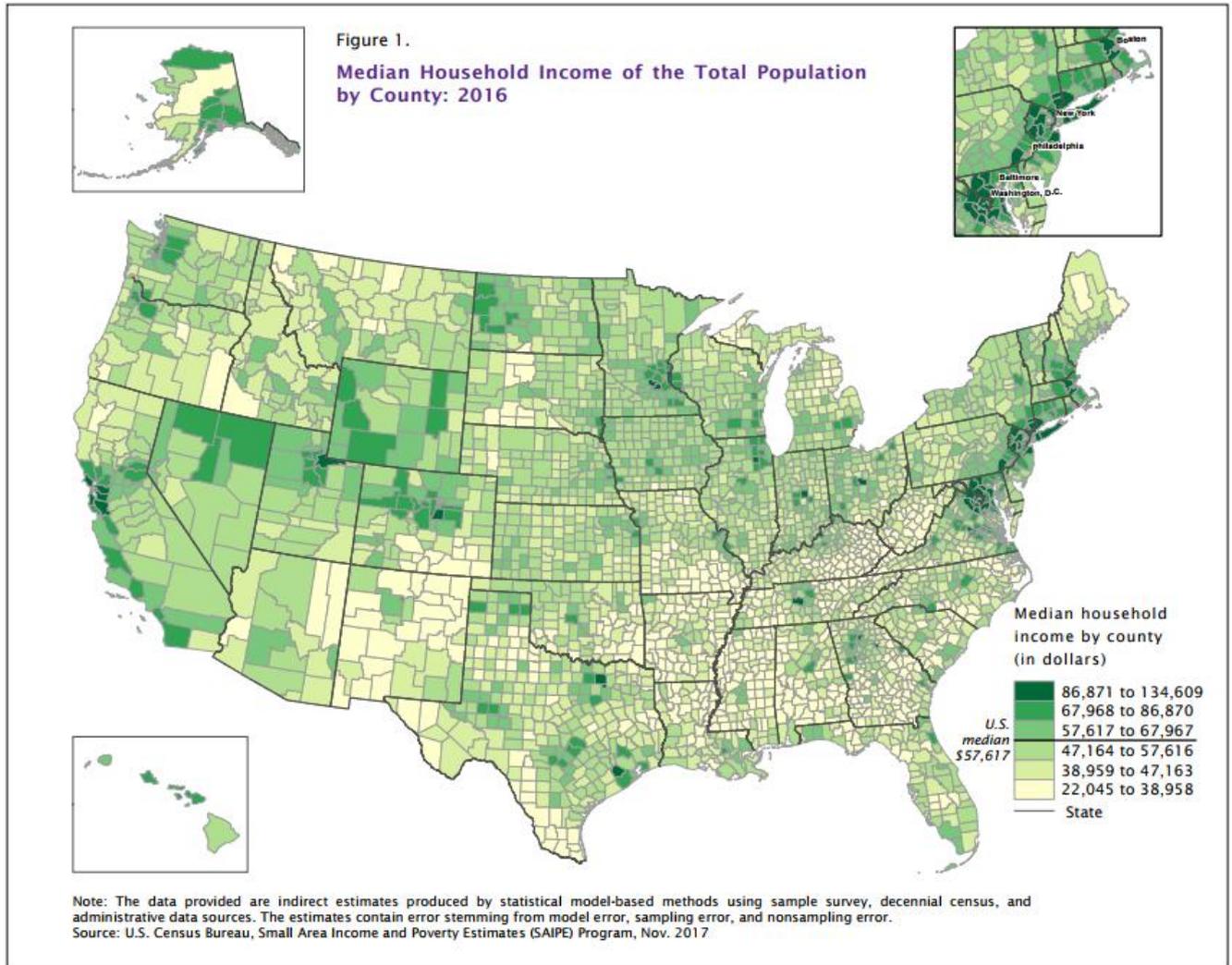
Por lo general, se sigue la norma de que las áreas con mayor densidad de población son más caras. No obstante, algunas grandes ciudades tienen un poder de compra relativamente alto. Cincinnati (\$112,11), St. Louis (\$110,38), y Charlotte (\$106,95) albergan a más de 1 millón de residentes cada una y son sede de algunas de las compañías más grandes del país, como Procter & Gamble (Ohio), Anheuser-Bush (Missouri) y Bank of America (North Carolina).

Por otro lado, algunas áreas metropolitanas pueden ser menos caras que otras zonas no metropolitanas del mismo Estado. Dentro de este caso encontramos ciudades pequeñas como Beckley (\$125,47), que con una población de apenas 17.000 habitantes resulta más barata que la media de la West Virginia no metropolitana (\$114,68). De hecho, de las diez zonas con coste de la vida más bajo, ocho son áreas metropolitanas. Las zonas no urbanas de Alabama y Carolina del Sur ocupan en noveno y décimo lugar, respectivamente⁶.

De esta información podemos observar cómo **algunas áreas son a la práctica más ricas o más pobres que lo que sus ingresos nominales sugieren.**

⁶⁶ Fuente: Tax Foundation <https://taxfoundation.org/>

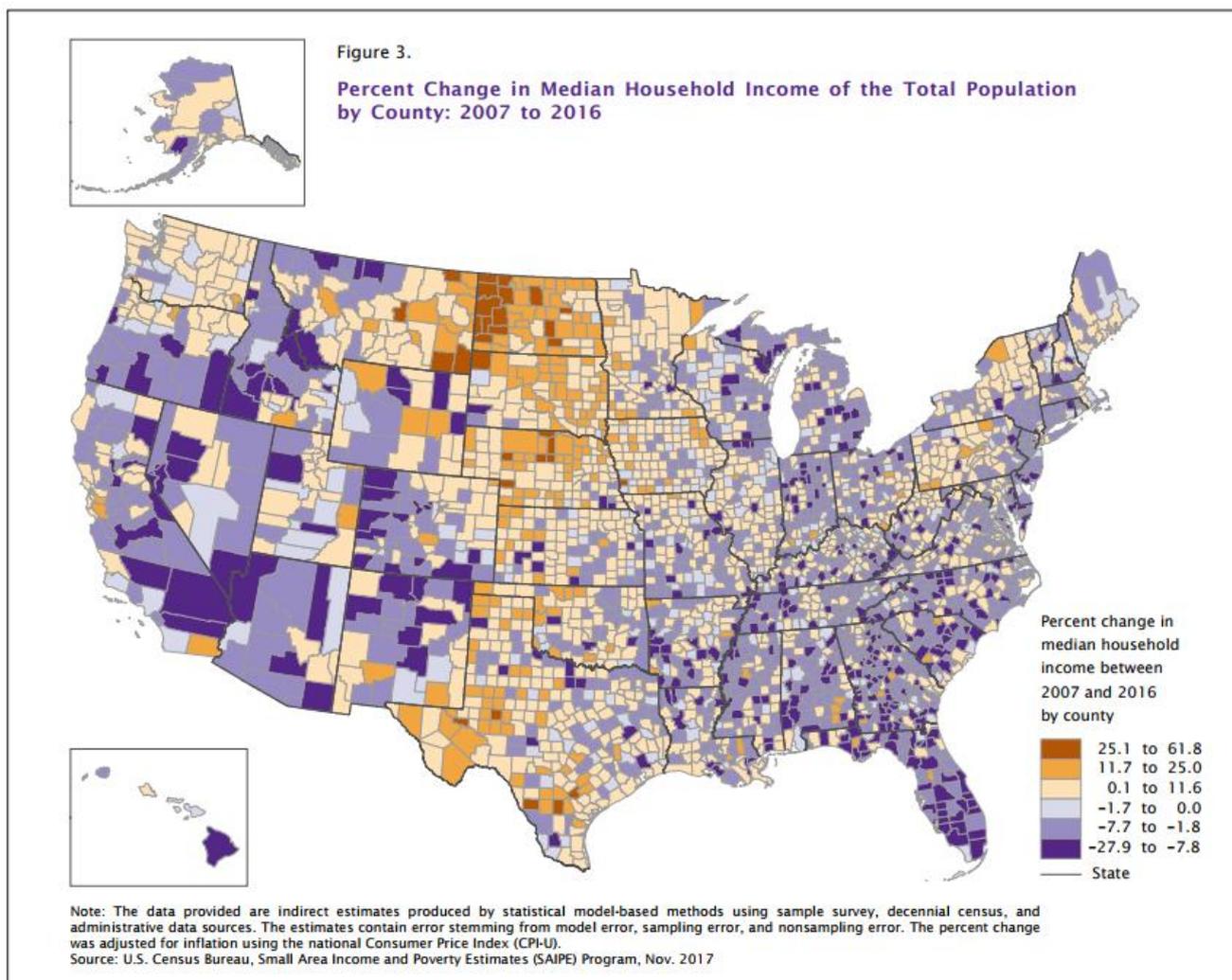
El siguiente mapa muestra los ingresos medios de los hogares estadounidenses por condado. Dentro del país, un total de 55 condados presentan una media de ingresos en el rango más alto de la clasificación (\$86.871 – 134.609)⁷. Treinta y tres de estos condados de altos ingresos se sitúan en la región del noroeste, Maryland y Virginia. El 80% de los condados con menores ingresos (20,045\$ - 38.958\$) se localizan en el sur.



Fuente: US Census Bureau

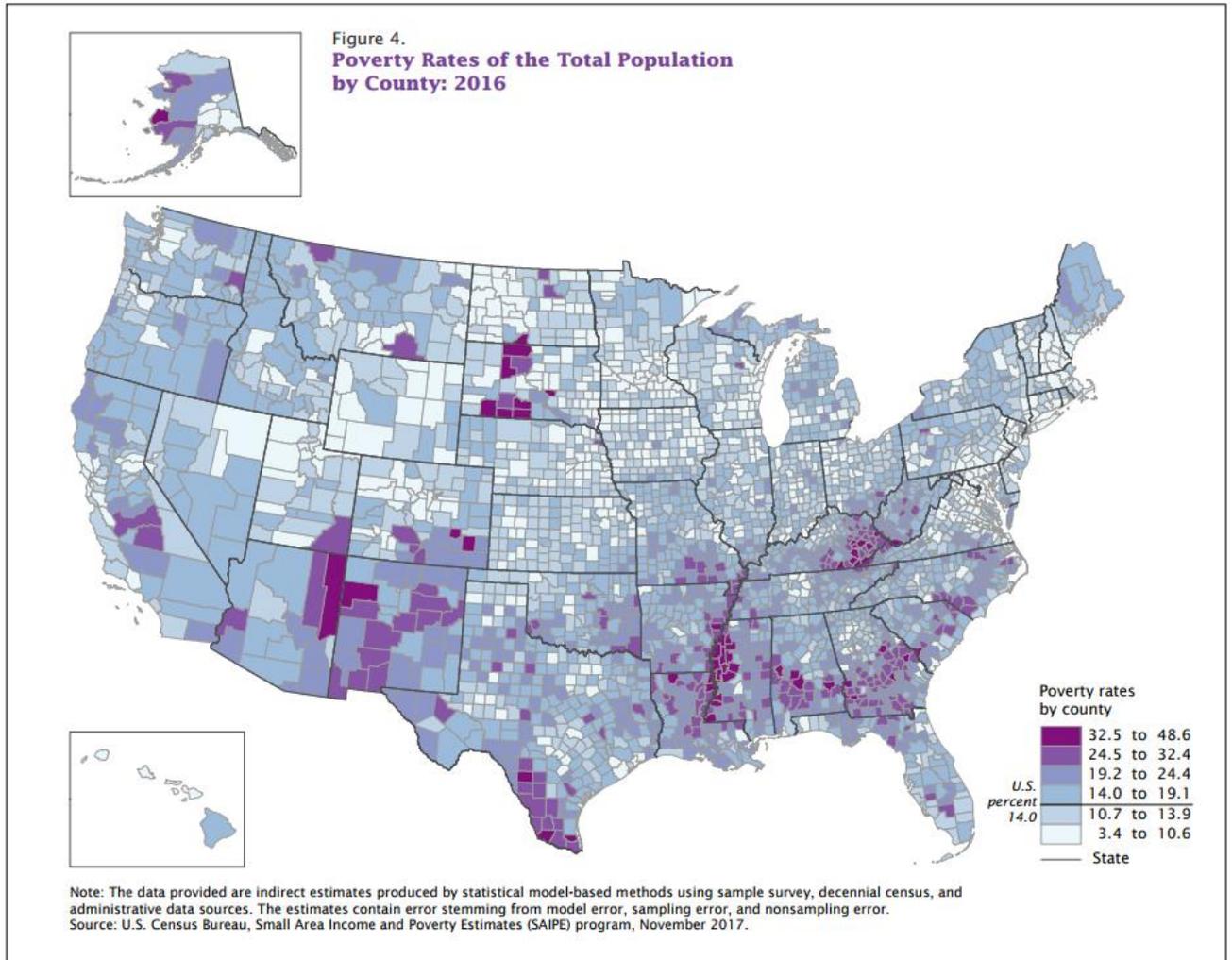
⁷ <https://www.census.gov/programs-surveys/saipe/library/publications.2017.html>

Si comparamos la evolución producida entre 2007 (el año anterior a la última recesión económica) con 2016, vemos que durante ese periodo hubo más descensos en ingreso medio por hogar que incrementos. En concreto, el 53% (1667 condados) mostraron cambios porcentuales negativos, contra un 46,9% que experimento una evolución positiva. Dakota del Norte, Dakota del Sur y Nebraska contienen la mayor proporción de condados con aumentos en sus ingresos medios.



Fuente: US Census Bureau

En la otra cara de la moneda, y tal y como ya hemos mencionado, los condados con mayores tasas de pobreza se concentran en el sur del país. El 16% de los condados sureños presentan tasas de pobreza situadas en las dos franjas superiores de la clasificación efectuada por el US Census Bureau (del 24,5 al 48,6 por ciento). De esta forma Florida, Alabama y Georgia son algunos de los Estados donde los hogares han perdido más ingresos.



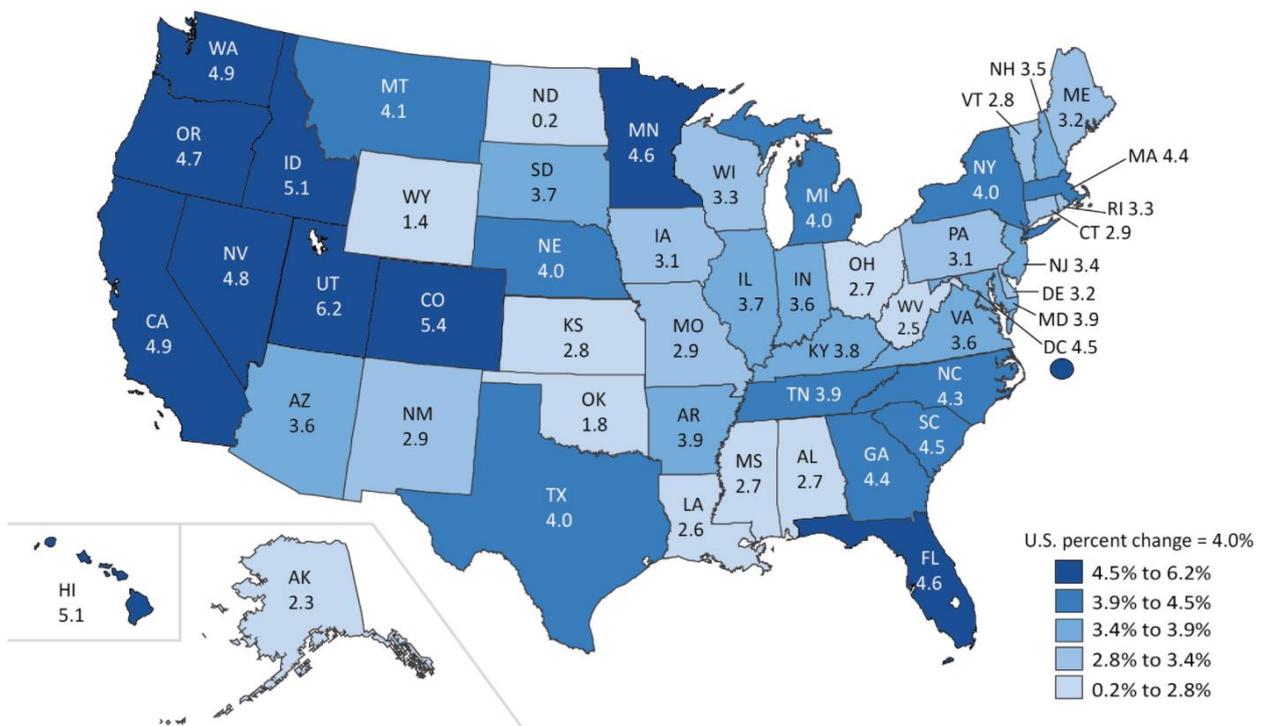
Fuente: US Census Bureau

3.4 Niveles de Consumo en el Mercado Norteamericano

El gasto doméstico en bienes y servicios, o Gasto en Consumo Personal (Personal Consumption Expenditure o PCE, por sus siglas en inglés) creció a nivel estatal un 3.8% en el cuarto trimestre de 2017 hasta alcanzar los 12.028 billones de dólares, de acuerdo con los datos analizados por el Bureau of Economic Analysis⁸.

Las diferencias entre Estados en los niveles de consumo privado oscilaron no obstante entre el 0,2% de Dakota del Norte hasta el 6,2% en Utah. Después de Utah, los Estados con una mayor tasa de crecimiento de gasto privado fueron Colorado, Hawái e Idaho. Utah y Colorado estuvieron entre los que más crecieron en 2015. Después de Dakota del Norte, los Estados con

Personal Consumption Expenditures by State: Percent Change, 2015-2016



menor crecimiento de gasto fueron Wyoming, Oklahoma y Alaska.

Fuente: US Bureau of Economic Analysis

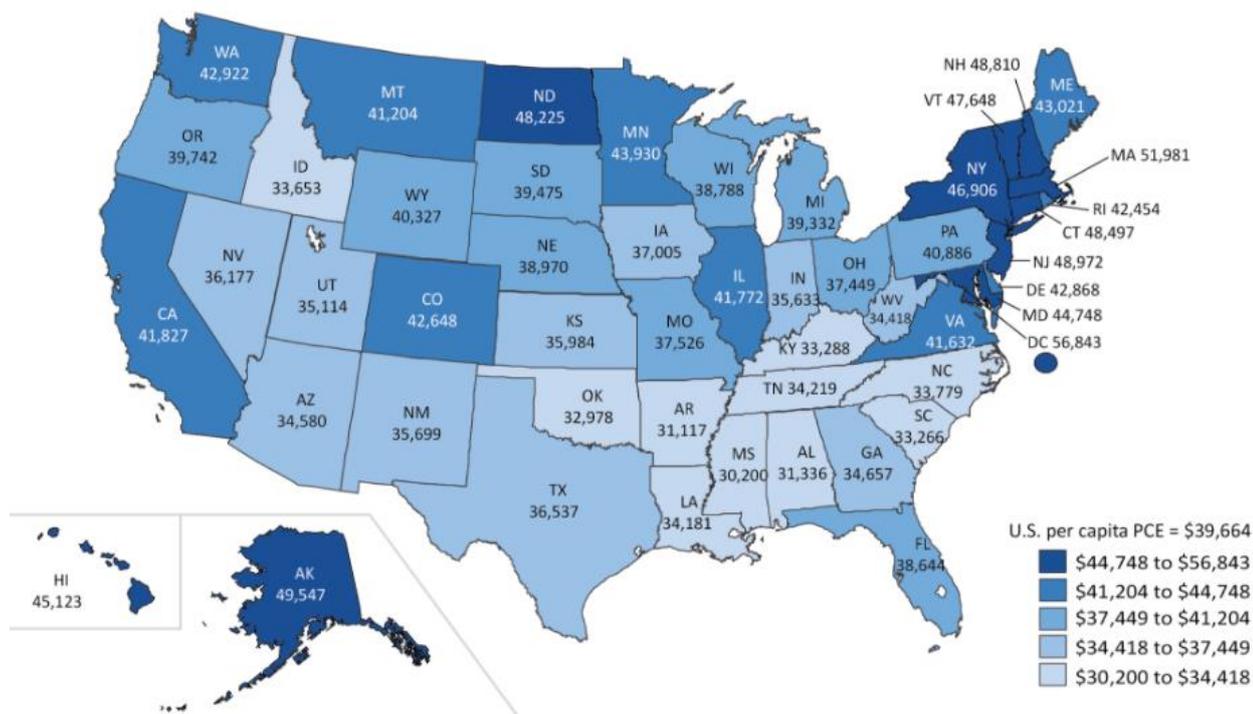
Según datos del Bureau of Labor Statistics el **gasto por unidad de consumo fue de 57.311\$** en 2016, un incremento del 2,4% respecto a 2015⁹. Durante el mismo periodo, los ingresos medios por unidad de consumo ascendieron a 74,664\$ antes de impuestos El **consumo per cápita** osciló entre los 51.981 dólares en Massachusetts hasta los 30.200 de Mississippi. El consumo per cápita en el Distrito de Columbia fue de 56.843 dólares.

⁸ https://www.bea.gov/newsreleases/regional/pce/pce_newsrelease.htm

⁹ <https://www.bls.gov/news.release/cesan.nr0.htm>

Después de Massachussets, los Estados con mayor nivel de consumo per cápita fueron Alaska, Nueva Jersey y Nuevo Hampshire. Después de Mississippi, los Estados con el nivel más bajo fueron Arkansas, Alabama y Oklahoma.

Per Capita Personal Consumption Expenditures by State, 2016



Fuente: US Bureau of Economic Analysis

A nivel nacional, dos terceras partes de los gastos de los consumidores fueron en servicios, como la vivienda y la sanidad. **Casi un tercio de los gastos correspondieron a bienes percederos como la ropa y la comida. En 2017 el gasto personal en ropa y calzado superó por primera vez los 400 dólares trimestrales de media por cápita. La evolución en la cantidad de dinero que dedican los estadounidenses a la compra de ropa ha ido claramente en aumento durante los últimos diez años.**

4 Análisis de la Oferta

4.1 Introducción a la Oferta¹⁰

La ropa y el calzado en Estados Unidos experimentaron otro año de lento crecimiento en 2017. La mejora del mercado laboral y el aumento salarial han favorecido el aumento del consumo en los últimos cinco años, y esto continuó en 2016 y 2017, pero a un ritmo más lento. La ropa deportiva continuó registrando un fuerte crecimiento, gracias a la preferencia de estilos de vida centrados en la salud y el bienestar. Los consumidores eligen cada vez más vestimenta deportiva y calzado para diversas actividades diarias, desde ir al gimnasio a trabajar en la oficina, asistir a reuniones sociales o hacer recados. La tendencia hacia códigos de vestimenta menos formales intensificó la adopción generalizada de ropa deportiva en los estilos de vida de los consumidores.

La presión competitiva por el creciente número de marcas fast-fashion y competidores online propició que algunos minoristas destacados se declararan en bancarota. En 2016, cadenas de productos deportivos como Sports Authority, Eastern Mountain Sports y Sport Chalet se declararon en quiebra. También lo hicieron retailers con un *target* más joven, como Pacific Sunwear, Wet Seal, Delia, Aeropostale y Quiksilver. Además de la competencia cada vez más severa, estos minoristas enfrentaron los desafíos de lidiar con el bajo tráfico en los centros comerciales y las cambiantes prioridades de gasto entre los adolescentes. Asimismo, otras empresas que no pasaban por un mal momento financiero como Macy's, Kohl's, Men's Warehouse y Finish Line cerraron tiendas en las que obtenían poco rendimiento.

El mercado de ropa en Estados Unidos es muy competitivo, fragmentado y maduro, con empresas nacionales e internacionales que compiten en diferentes segmentos de precio a través de múltiples canales de distribución. Marcas de ropa deportiva como Nike, adidas y Under Armour registraron buenos resultados en 2016 gracias al boom de la moda deportiva. También marcas *fast-fashion* como H&M y Forever 21 obtuvieron un crecimiento significativo. Los consumidores jóvenes eligieron marcas de moda rápida debido a la ropa moderna y de moda disponible a precios económicos. Con el crecimiento de las compañías de moda rápida y los retailers online, las marcas basadas en centros comerciales como J Crew, Abercrombie & Fitch y Gap tuvieron que lidiar con ventas decepcionantes.

4.2 Producción interna

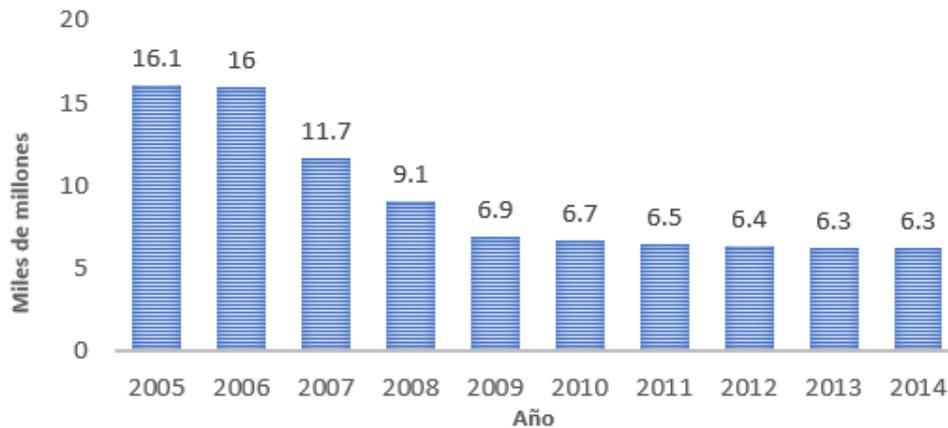
La industria de la moda en EE. UU. ha cambiado drásticamente durante el siglo XX. En la década de 1930 el foco se encontraba en la fabricación, especialmente en el Garment District de Nueva York donde se hallaba la mayor concentración de fabricantes de ropa del mundo. Todavía en 1990, la manufactura de prendas de vestir empleaba a casi 939,000 personas. A medida que la industria moda ha ido trasladando la fabricación al extranjero, el sector ha perdido parte de su fuerza de trabajo y actualmente emplea a unas 232,000 personas y representa un 2% del total de la fuerza laboral del sector manufacturero.

La crisis económica asestó un duro golpe a la industria de la confección local en 2007 de la que no ha llegado nunca a recuperarse. A pesar de la estabilización de los últimos años, la manufactura textil local es actualmente menos de la mitad de la de hace una década y representa solamente un 1,3% del sector manufacturero del país. La dimensión de la

¹⁰ Euromonitor: Apparel and Footwear in the US. February 2017

producción local explica el déficit comercial del sector y que solo un 7% de las compras de ropa hayan sido confeccionadas en EE.UU.

- Evolución de la producción textil en Estados Unidos por año (en miles de millones)



Fuente: Annual Survey of Manufacturers (ASM) 2014

Actualmente, la fabricación de prendas de vestir en los Estados Unidos se centra en pedidos de alta costura. El diseño asistido por ordenador ayuda a los diseñadores a convertir conceptos en muestras y a los fabricantes a pasar de un prototipo a un producto terminado en un breve periodo de tiempo.

Ciudades como Nueva York y Los Ángeles conservan plantas de fabricación que dan soporte a la industria de la moda. La manufactura textil representa tres de cada diez puestos de trabajo de fabricación en la ciudad de Nueva York y aproximadamente dos de cada diez empresas manufactureras en el área de Los Ángeles se dedican a la industria textil.¹¹

Al mismo tiempo que Estados Unidos se está especializando en las partes de alto valor agregado de la cadena de suministro global, hay indicios de que las empresas puedan relocalizar de nuevo parte de la producción a Estados Unidos. Según la consultora de gestión y estrategia A.T. Kearney, la industria textil fue la tercera con mayor reubicación del sector manufacturero en 2014 y representa el 12 por ciento de los casos de reubicación de fabricación desde 2010.

Los ayuntamientos de las principales ciudades están impulsando medidas de promoción de la moda local. Con frecuencia las empresas usan el “Made in the USA” como reclamo publicitario para promover sus productos. Este hábito de consumo, denominado *buy local*, ha sido apoyado por las administraciones. En el caso de Nueva York ha desencadenado iniciativas como el Fashion Manufacturing Initiative, que pretende dar a la ciudad la importancia manufacturera que tuvo durante la época del Garmen District.

El salario anual promedio en el sector de la fabricación de ropa es de (\$34,110), menos de la mitad que el de los diseñadores de moda. Varios de estos empleos pagan menos de la mitad del ingreso medio familiar en los Estados Unidos. Algunas de estas ocupaciones con salarios bajos incluyen operadores de máquinas de coser (\$ 21,970), operadores de máquinas textiles (\$ 24,560) y sastres (\$ 27,510).

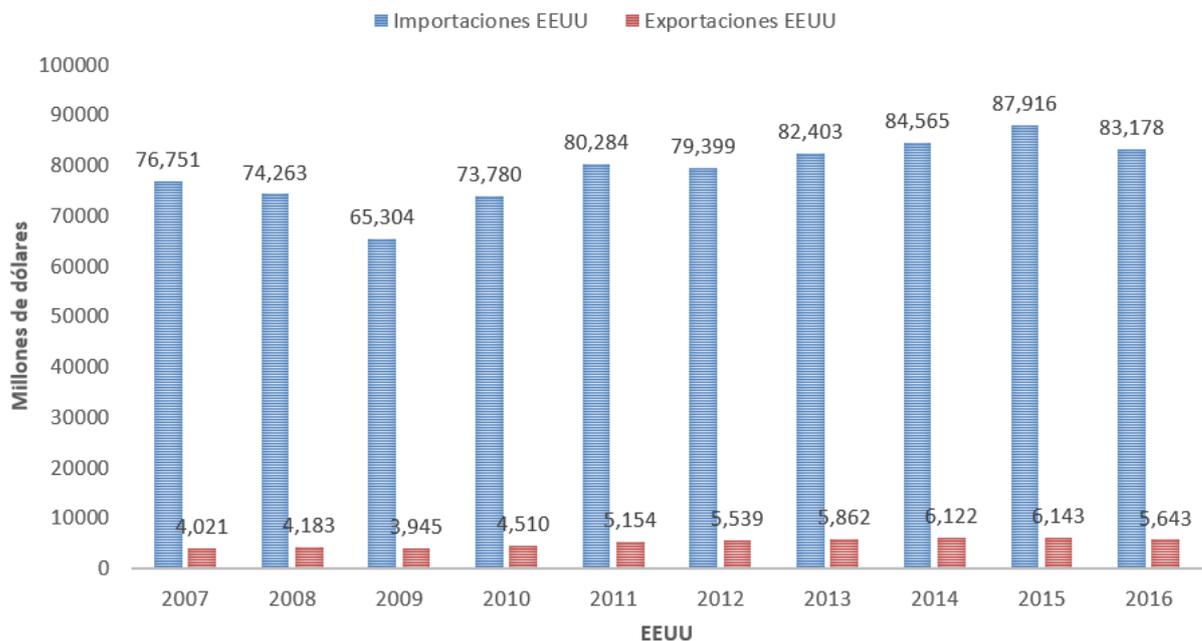
¹¹ Joint Economic Committee, Feb 6, 2015

Los trabajos de manufactura también incluyen una cantidad de ocupaciones mejor retribuidas. Dentro de las etapas del proceso productivo, los creadores de patrones de telas y vestimenta reciben un salario anual promedio relativamente alto de \$ 52,150. Los empleados en puestos no tradicionales como los analistas de investigación de mercados y los especialistas en marketing reciben \$64.830 anuales en promedio, mientras que los profesionales informáticos ganan, de media, \$ 73.220 anuales.

4.3 Importaciones - Exportaciones

El mercado de la confección de moda en Estados Unidos depende prácticamente en su totalidad de las importaciones de terceros países. Desde 2009 las importaciones de ropa masculina han ido incrementando año tras año a un ritmo medio del 7,7%, situándose en 16 mil millones de dólares en 2015. Aunque China mantiene un claro liderazgo, Vietnam ha crecido considerablemente en los últimos años. Con relación a la posición de España como proveedor de confección masculina, el país se situó en 69ª posición con importaciones por valor de 1,45 millones de euros en 2015, muy por detrás de otros países europeos como Italia (100) o Portugal. En cuanto a la importación de confección femenina, España se sitúa en la 44ª posición del ranking. España ha mejorado su posición en el ranking en ocho posiciones en los últimos cinco años debido a una tasa de crecimiento del 83.28%, superior a la de los primeros 10 países.

- Valor del comercio global de ropa en los Estados Unidos desde 2007 hasta 2016 (en millones de dólares)

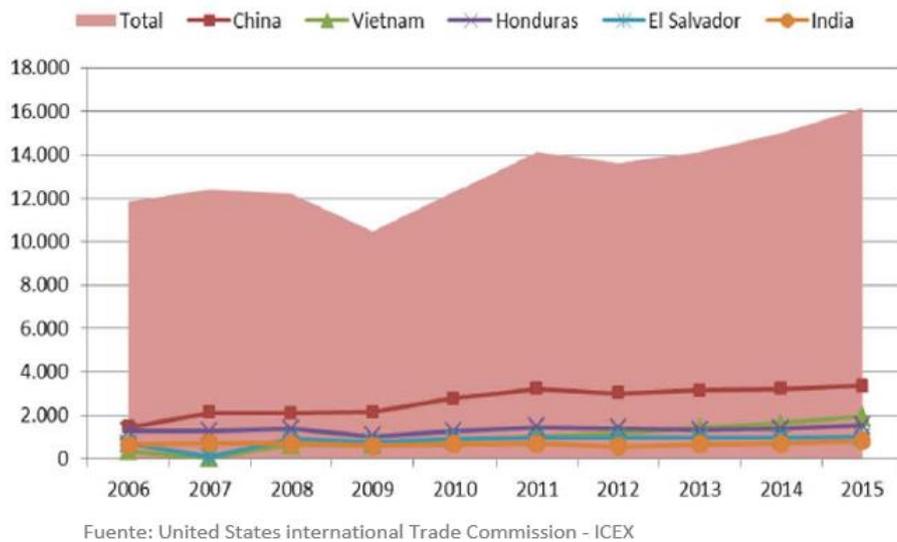


Fuente: Elaboración propia en base a US Department of Commerce; OTEXA ID 242290

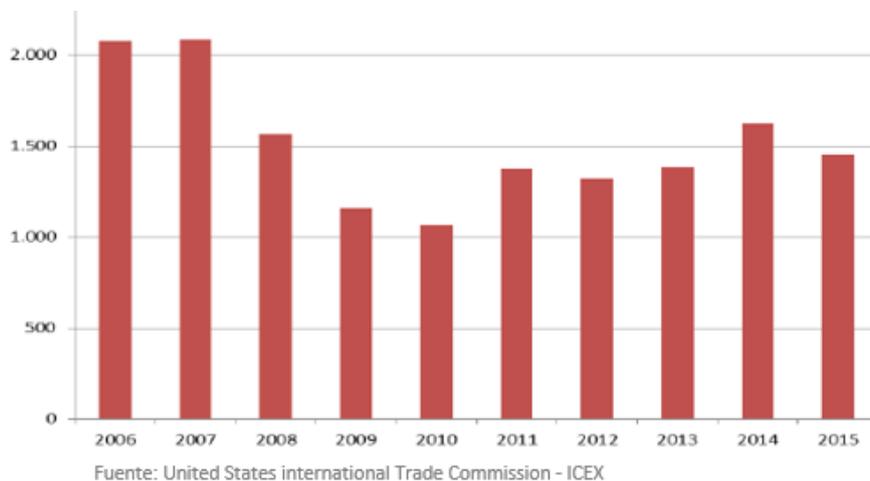
Respecto al aprovisionamiento de materias primas para la confección de moda, China y Vietnam ostentan un sólida primera y segunda posición como proveedores según el 2017 Fashion Industry Benchmarking Study. En el mismo estudio, las empresas manufactureras de EE.UU presentan por lo general cadenas de suministro globales en las que el porfolio más común engloba un 30% - 50% de productos de China, un 11% - 30% de Vietnam y el resto de

otros países. De estas empresas, las de mayor tamaño (+1000 empleados) tienen una base de proveedores más diversificada: el 48% de ellas con proveedores de entre 11 y 20 países y el 33% con proveedores en más de 20 países. También es significativo destacar que, aunque Asia sigue siendo la principal región de abastecimiento, ha habido un incremento en el número de proveedores procedentes de América Central y América Latina.

- Evolución de las importaciones de ropa masculina en Estados Unidos (millones de dólares).



- Evolución de las importaciones de confección masculina de origen español en EEUU (miles de \$)



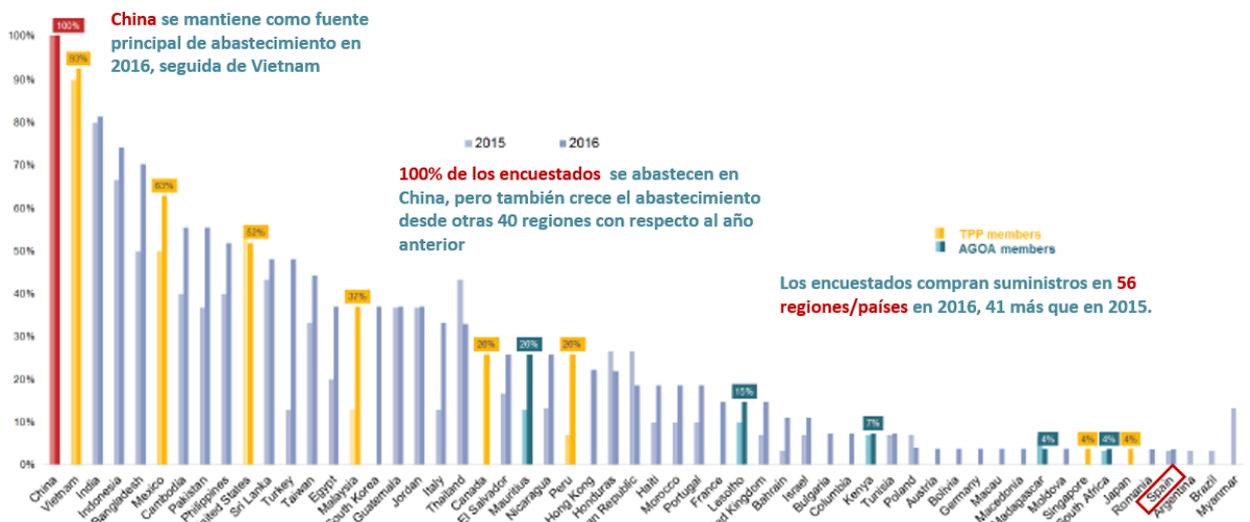
En cuanto a los principales retos que afrontan las empresas manufactureras de textil en Estados Unidos, los encuestados en el Fashion Industry Benchmarking Study consideran la agenda proteccionista de la administración Trump el primero de ellos en el 2017. En segunda y tercera posición se sitúan el incremento de competencia a través del canal E-commerce y la competencia de las tiendas *brick & mortar*.

- Calificación de las zonas geográficas:** los encuestados calificaron cada zona con respecto a la rapidez de comercialización, coste y riesgo de cumplimiento. Por su ubicación geográfica México y los miembros del CAFTA-DR obtienen un mejor rating. Los encuestados también apuntan a que los tiempos de entrega son más rápidos en proveedores de China y Vietnam que en otros países asiáticos. En cuanto a costes, Bangladesh ofrece los precios más competitivos, seguido de AGOA (*African Growth and Opportunity Act*) y algunos países en Asia. En cuanto a riesgo, USA ofrece una ventaja al contrario que Bangladesh, Camboya e India. En general, **ninguna zona de abastecimiento sobresale en todos los criterios**, lo que explica que las empresas textiles americanas contraten a proveedores de distintas zonas con el objetivo de equilibrar coste, riesgo y rapidez.

Zona	Rapidez de comercialización	Coste	Riesgo de cumplimiento
USA	★★★★★	★★	★★★★
México	★★★★	★★★	★★★
CAFTA--DR	★★★★	★★★	★★★
China	★★★	★★★★	★★★
Vietnam	★★★	★★★★	★★★
Cambodia	★★	★★★★	★★
Indonesia	★★	★★★★	★★★
Sri Lanka	★★	★★★★	★★★
India	★★	★★★★	★★
AGOA	★★	★★★★	★★★
Bangladesh	★★	★★★★★	★

Nota: resultados basados en los resultados promedio para cada zona de abastecimiento.
 ★★★★★ Corresponde a un rendimiento muy superior a la media y ★ un rendimiento muy inferior a la media. Fuente: USFIA 2017

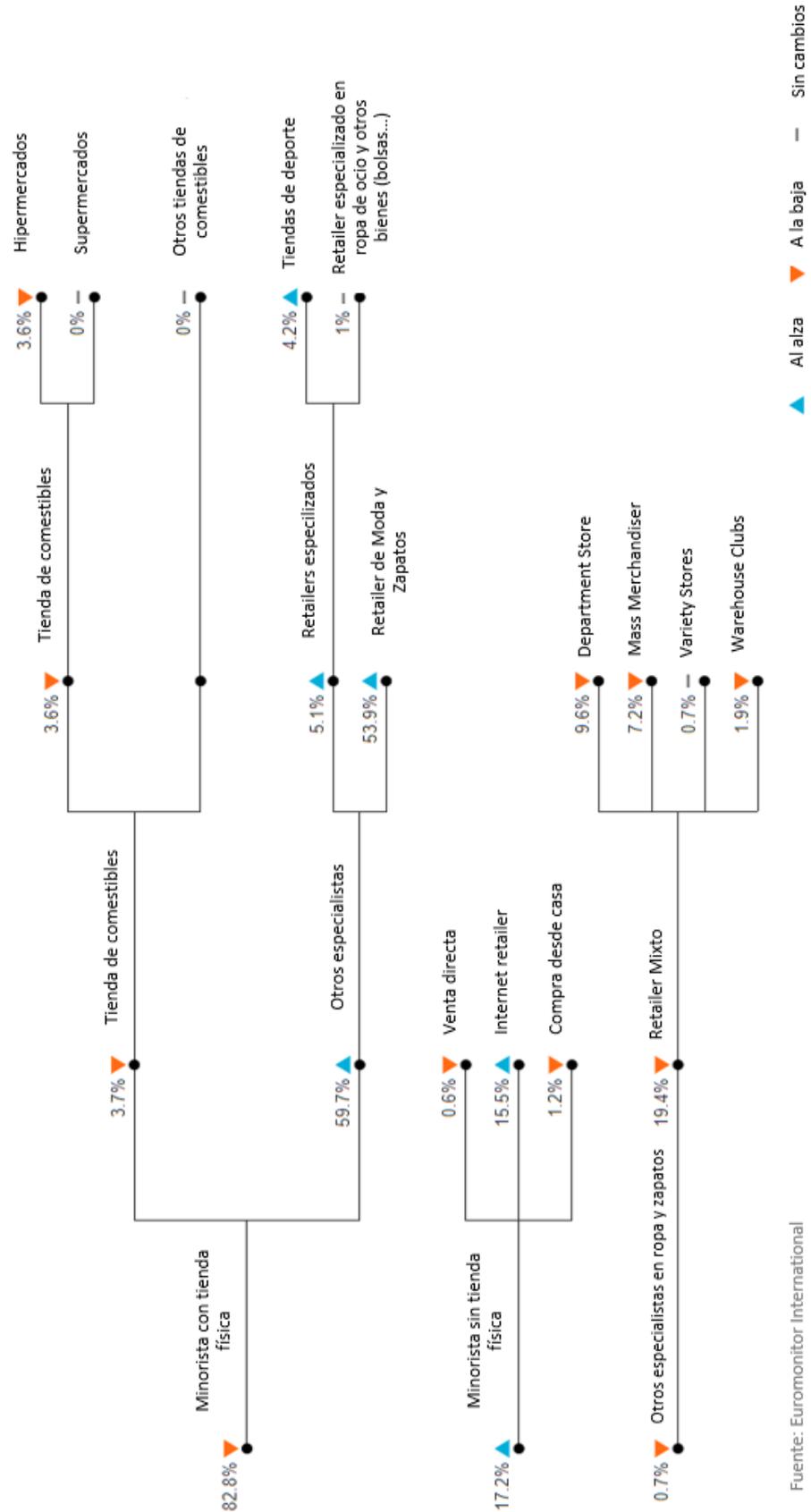
- El siguiente gráfico muestra los países y zonas de suministro de las empresas de moda estadounidenses encuestadas en el 2017 Fashion Industry Benchmark Study.



Fuente: Adaptación en base a la encuesta realizada en el marco del 2017 Fashion Industry Benchmarking Study

4.4 Cuota de mercado según el tipo de canal

- Canal de distribución de ropa y zapatos en Estados Unidos: Distribución porcentual para el año 2016 y tendencia de crecimiento - 2011 - 2016



Fuente: Euromonitor International

- Distribución de ropa y calzado por canal en Estados Unidos, años 2011 - 2016

		% retail value rsp								
		2011	2012	2013	2014	2015	2016			
Store-based retailing	Grocery Retailers	Store-Based Retailing	89.1	88.3	87.4	86.2	84.6	82.8	(1)	
		- Grocery Retailers	4.8	4.7	4.3	4.1	3.9	3.7	(2)	
		- Modern Grocery Retailers	4.8	4.6	4.3	4.1	3.8	3.6		
		- Convenience Stores	-	-	-	-	-	-		
		- Discounters	-	-	-	-	-	-		
		- Forecourt Retailers	-	-	-	-	-	-		
		- Hypermarkets	4.8	4.6	4.3	4.0	3.8	3.6		
		- Supermarkets	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
		- Traditional Grocery Retailers	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
		- Food/drink/tobacco specialists	-	-	-	-	-	-		
		- Independent Small Grocers	-	-	-	-	-	-		
		- Other Grocery Retailers	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
		Non - Grocery Retailers	- Non-Grocery Specialists	57.1	58.9	59.0	59.7	59.7	59.7	
			- Apparel and Footwear Specialist Retailers	51.3	53.0	53.3	54.0	53.9	53.9	
- Leisure and Personal Goods Specialist Retailers	4.9		5.0	4.9	5.0	5.1	5.1			
- Sports goods stores	3.9		3.9	3.9	4.0	4.1	4.2			
- Other Leisure and Personal Goods Specialist Apparel Retailers	1.0		1.0	1.0	1.0	1.0	1.0			
- Other Non-Grocery Apparel and Footwear Specialists	0.9		1.0	0.8	0.8	0.7	0.7			
- Mixed Retailers	27.2		24.7	24.0	22.4	21.0	19.4	(3)		
Other Apparel specialists	Mixed retailers	- Department Stores	15.4	13.1	12.6	11.6	10.5	9.6		
		- Mass Merchandisers	9.0	8.9	8.6	8.0	7.9	7.2		
		- Variety Stores	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7		
		- Warehouse Clubs	2.1	2.1	2.0	2.0	2.0	1.9		
		Non-Store Retailing	- Direct Selling	10.9	11.7	12.6	13.8	15.4	17.2	
			- Homeshopping	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	
			- Internet Retailing	1.7	1.5	1.4	1.3	1.2	1.2	
			- Vending	8.4	9.3	10.5	11.8	13.5	15.5	(4)
Non Store-based retailing	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0			

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

- (1) – Disminuye paulatinamente, pero de forma continuada, el peso de la tienda física en la compra de ropa y calzado en Estados Unidos.
- (2) – Las tiendas de comestibles, históricamente con poca relevancia en el mercado de la moda, siguen perdiendo fuerza como canal de distribución de ropa y calzado.
- (3) – El conjunto compuesto por *department stores*, *mass merchandisers*, *variety stores* y *warehouse clubs* pierde alrededor de los 8 puntos porcentuales como canal de distribución en los últimos seis años.
- (4) – El canal online es el ganador por excelencia en incremento de importancia como canal de distribución durante los últimos seis años analizados, doblando su cuota.

- Distribución de ropa y calzado por canal y categoría en Estados Unidos: % valor en

% retail value rsp

	AP	FW	SW
Store-based retailing			
Store-Based Retailing	82.6	83.4	82.6
Grocery Retailers			
- Grocery Retailers	4.1	2.3	6.4
-- Modern Grocery Retailers	4.0	2.3	6.4
-- Convenience Stores	0.0	0.0	0.0
-- Discounters	0.0	0.0	0.0
-- Forecourt Retailers	0.0	0.0	0.0
-- Hypermarkets	4.0	2.3	6.4
-- Supermarkets	0.0	0.0	0.0
-- Traditional Grocery Retailers	0.0	0.0	0.0
-- Food/drink/tobacco specialists	0.0	0.0	0.0
-- Independent Small Grocers	0.0	0.0	0.0
-- Other Grocery Retailers	0.0	0.0	0.0
Non - Grocery Retailers	57.5	67.0	55.0
- Apparel and Footwear Specialist Retailers	52.3	59.4	17.4
-- Leisure and Personal Goods Specialist Retailers	4.6	6.9	37.1
-- Sports goods stores	3.4	6.9	37.1
-- Other Leisure and Personal Goods Specialist Apparel Retailers	1.2	0.0	0.0
Other Non-Grocery Apparel and Footwear Specialists	0.7	0.8	0.5
Mixed retailers			
- Mixed Retailers	21.0	14.1	21.3
-- Department Stores	10.1	8.0	10.3
-- Mass Merchandisers	8.2	3.7	8.3
-- Variety Stores	0.6	1.0	0.3
-- Warehouse Clubs	2.1	1.4	2.3
Non Store-based retailing			
Non-Store Retailing	17.4	16.6	17.4
- Direct Selling	0.7	0.3	0.0
- Homeshopping	1.3	0.8	2.1
- Internet Retailing	15.4	15.5	15.3
- Vending	0.0	0.0	0.0
Total	100.0	100.0	100.0

2016

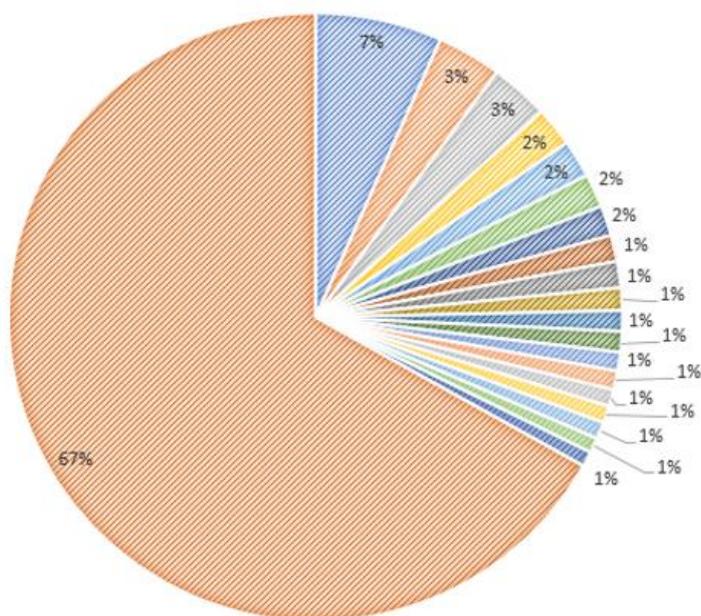
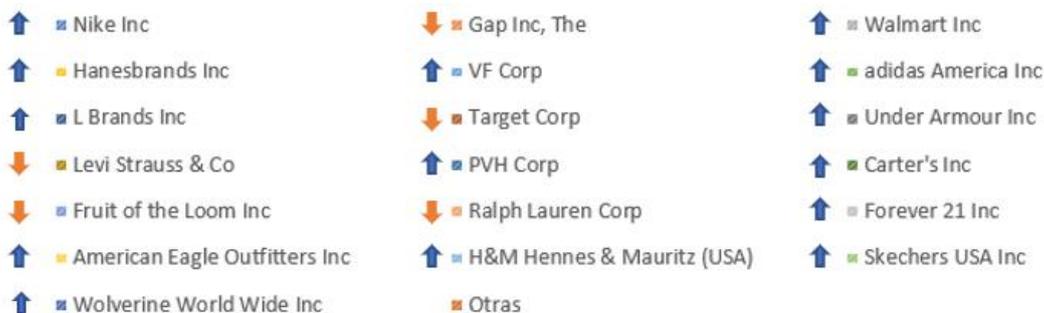
Fuente: Euromonitor International a partir de estadísticas oficiales, asociaciones de comercio, prensa económica, investigación de empresas, store checks, entrevistas.

AP – apparel, FW: footwear, SW: Sportswear

- (1) – El canal con más peso para la ropa y calzado es, como es de esperar, las tiendas especializadas en este tipo de productos, con un 52,3 de la cuota para ropa y un 59,4 para zapatos. El principal canal para la ropa de deporte son también las tiendas especializadas en este tipo de productos y en artículos de ocio.
- (2) – Las tres categorías de producto observadas tienen un peso equivalente en el canal online.

Principales empresas en el sector de la moda

- Cuota de mercado por empresa** en el mercado de ropa y calzado (en % - Retail Value - 2017) en Estados Unidos. Las flechas hacia arriba y hacia abajo al lado del nombre de la marca representan la tendencia respecto al año anterior. La lista de marcas está ordenada de mayor a menor cuota de mercado. Nike ha encabezado la lista durante los últimos 5 años.



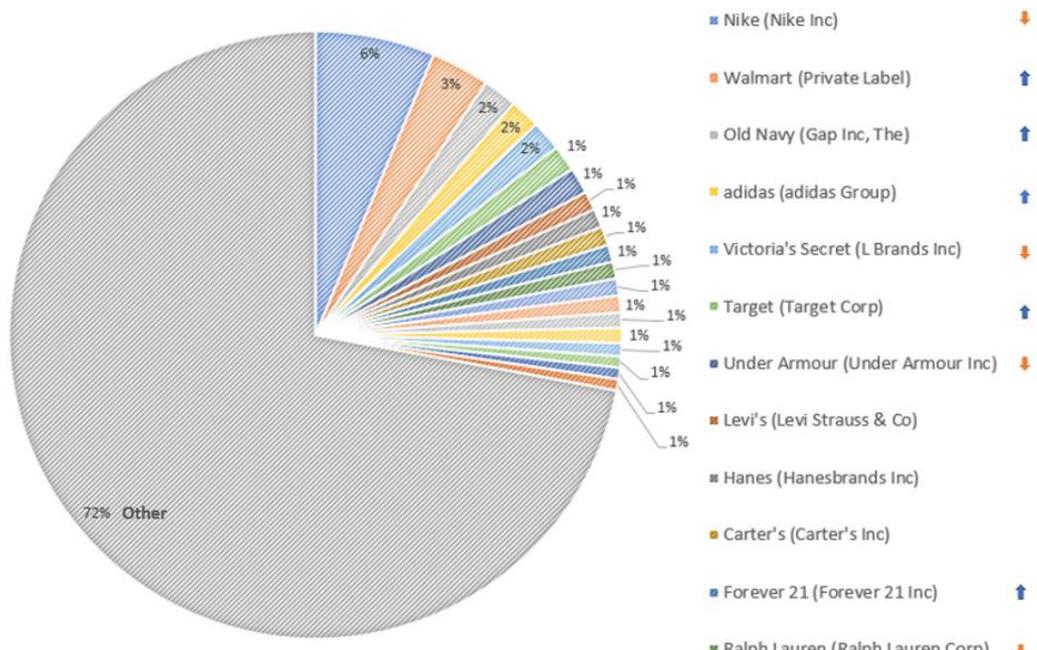
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor

Concentración del mercado de ropa y calzado, por empresa (en % - Retail Value RSP - 2016) en Estados Unidos. La tabla muestra una tendencia hacia una mayor concentración de mercado.

Empresas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Top 3	10.8	11.0	11.1	10.4	10.3	10.9	11.4	12.0	12.6	12.6
Resto	89.2	89.0	88.9	89.6	89.7	89.1	88.6	88.0	87.4	87.4

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor

- Cuota de mercado por marca** en el mercado de ropa y calzado (en % - Retail Value - 2017) en Estados Unidos. Las flechas hacia arriba y hacia abajo al lado del nombre de la marca representan la tendencia respecto al año anterior. La lista de marcas está ordenada de mayor a menor cuota de mercado. Nike ha encabezado la lista durante los últimos 5 años.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor

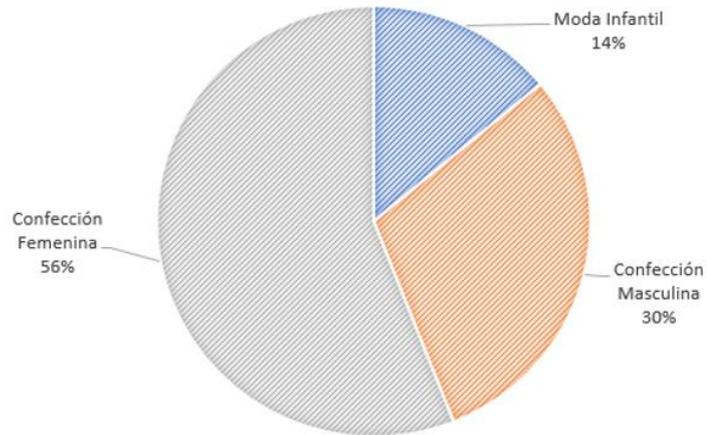
- Concentración del mercado de ropa y calzado, por marca** (en % - Retail Value RSP - 2016) en Estados Unidos. En la tabla se aprecia una tendencia hacia una mayor concentración de mercado.

Marcas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Top 3	8.2	8.4	8.5	7.9	7.9	8.5	9	9.6	10.5	10.7
Resto	91.8	91.6	91.5	92.1	92.1	91.5	91	90.4	89.5	89.3

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor

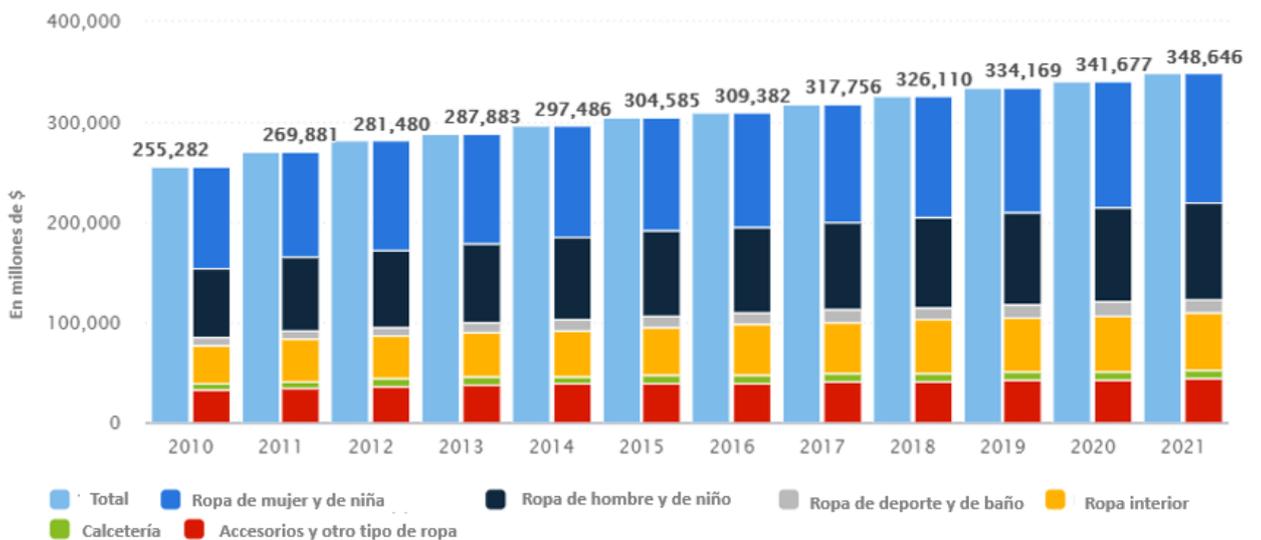
4.5 Perspectiva de la oferta de ropa (Hombre, mujer, adolescente, niño)

- Distribución por segmentos del volumen de ventas totales de moda (%).** La confección femenina supone más de la mitad de las ventas del mercado en Estados Unidos.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Annual Retail Trade Surveys, U.S. Census Bureau Economic Censuses

- Ingresos totales de ventas en millones de dólares y previsión para los próximos cuatro años del mercado de la ropa, por categoría de producto, en Estados Unidos.** Los ingresos en el mercado de la ropa ascendieron a US\$326,110 en 2017.



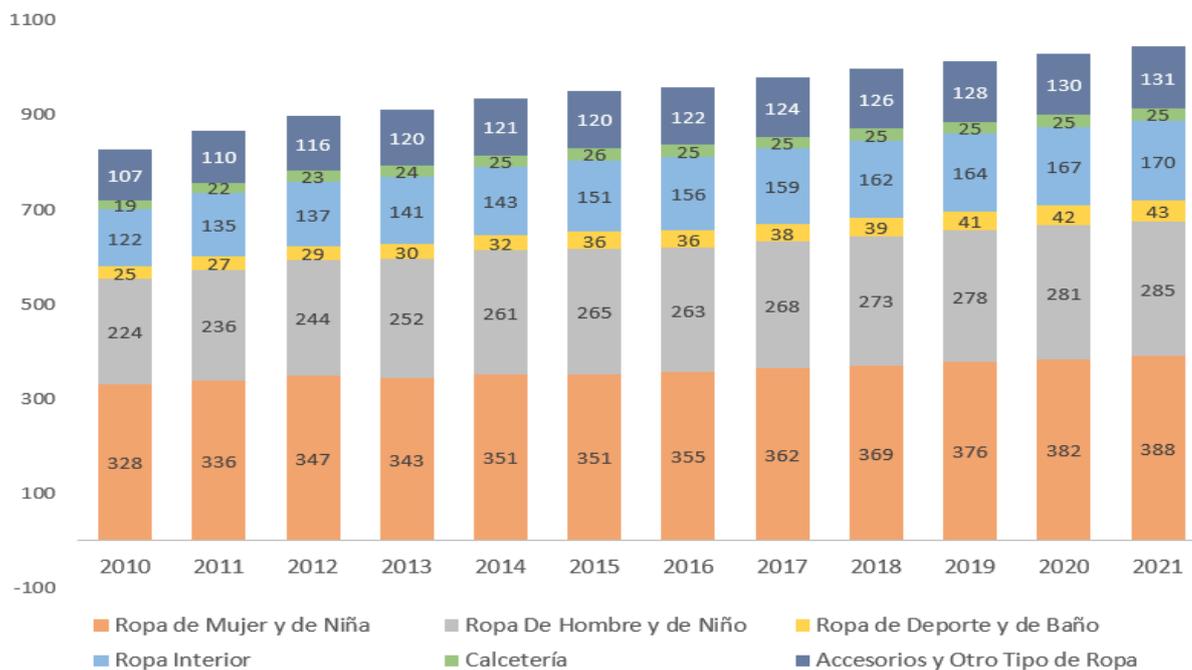
Fuente: Statista, Febrero 2018

- Crecimiento histórico y previsión para los próximos cuatro años de las ventas del mercado de la ropa en Estados, por categoría de producto, en términos porcentuales.** Se espera que los ingresos por ventas crezcan en 2018 un 2.63 %. Se prevé también que la ropa de deporte y de baño se mantenga como principal precursora del crecimiento hasta 2021.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total	5.72	4.30	2.28	3.34	2.39	1.58	2.71	2.63	2.47	2.25	2.04
Ropa de Mujer y de Niña	2.98	4.18	-0.50	3.00	0.78	1.88	2.76	2.73	2.57	2.33	2.06
Ropa De Hombre y de Niño	6.26	4.12	3.91	4.58	2.02	0.27	2.62	2.50	2.32	2.09	1.90
Ropa de Deporte y de Baño	7.65	7.49	7.21	6.34	11.74	2.38	5.13	4.80	4.35	3.80	3.39
Ropa Interior	11.08	2.53	3.81	2.13	6.42	3.70	2.61	2.55	2.46	2.29	2.14
Calcetería	17.22	5.39	4.98	5.08	5.25	-5.46	1.43	1.09	1.05	1.20	1.49
Accesorios y Otro Tipo de Ropa	4.38	6.19	3.57	2.00	0.00	2.18	2.40	2.36	2.23	2.01	1.81

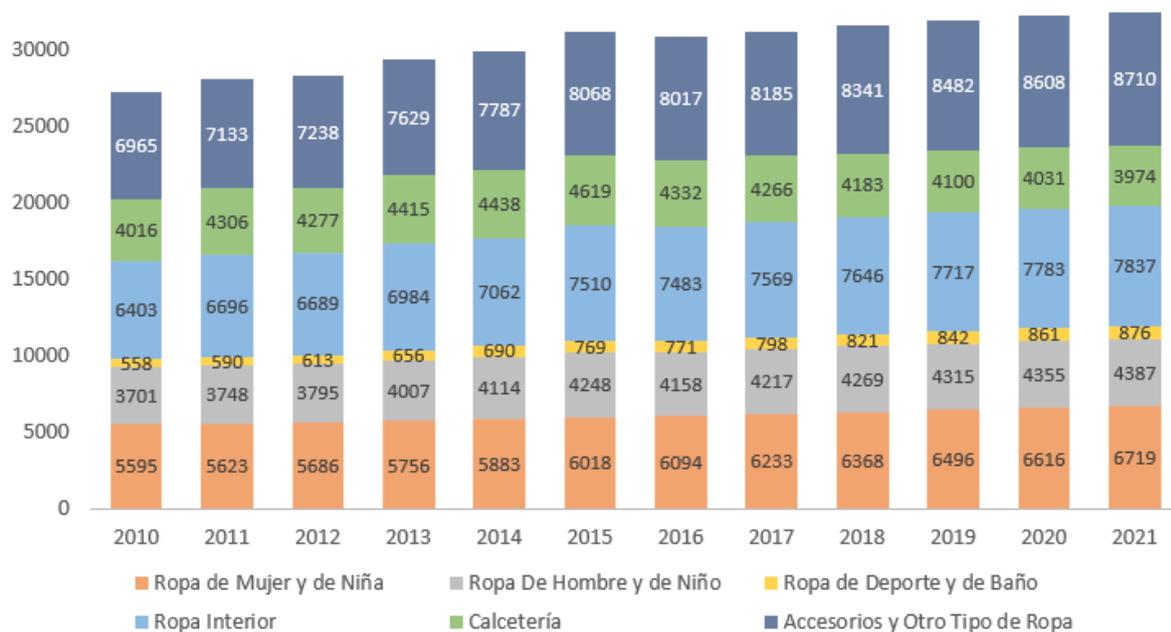
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor

- Datos históricos y previsión anual del valor de mercado promedio per cápita del mercado de ropa en Estados Unidos, por categoría de producto y expresado en dólares estadounidenses.** El ingreso promedio per cápita del mercado de ropa en Estados Unidos asciende a US \$ 994,69 en 2018.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Euromonitor

- Volumen del mercado de ropa en Estados Unidos expresado en millones de piezas y segmentado por categoría de producto.** El volumen en 2017 fue de 31.268,4 millones de piezas. Se prevé un aumento del 1,15% para el año en curso.

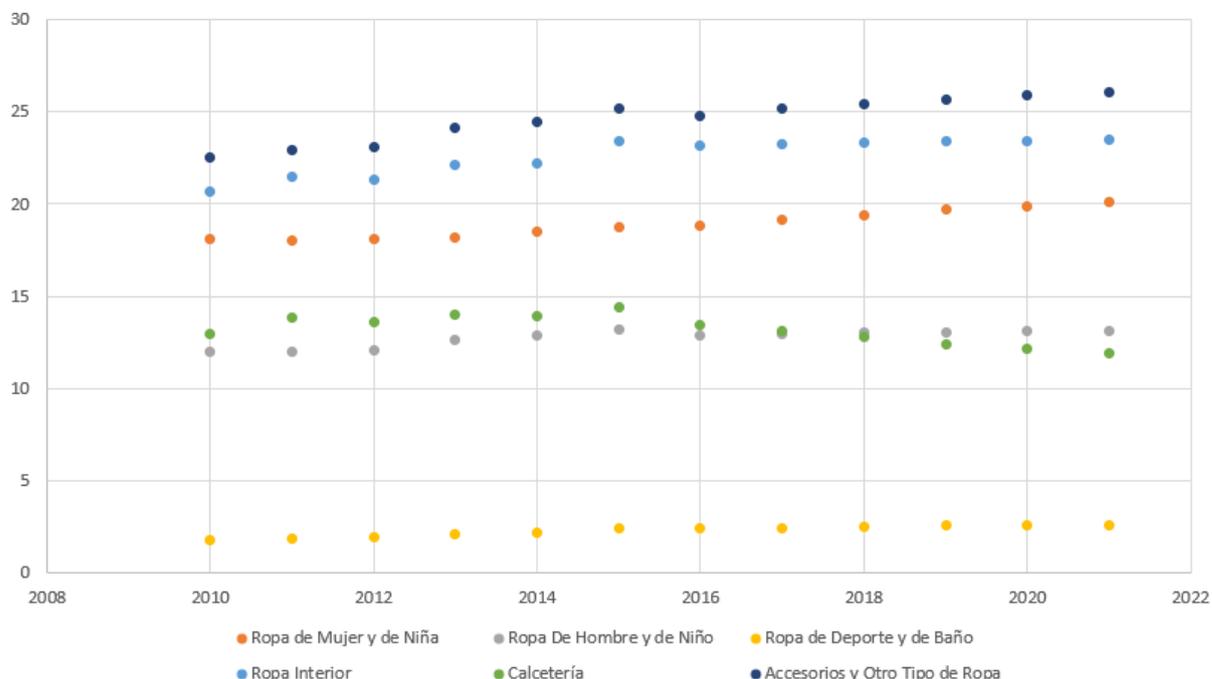


- Crecimiento del volumen del mercado de ropa en Estados Unidos expresado en términos porcentuales por categoría de producto.**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total	3.153	0.714	4.067	1.787	4.201	-1.214	1.342	1.149	1.025	0.946	0.772
Ropa de Mujer y de Niña	0.501	1.107	1.244	2.203	2.295	1.267	2.281	2.161	2.003	1.856	1.558
Ropa de Hombre y de Niño	1.251	1.252	5.611	2.665	3.252	-2.13	1.432	1.231	1.068	0.94	0.726
Ropa de Deporte y de Baño	5.859	3.77	7.031	5.174	11.502	0.264	3.439	2.983	2.562	2.181	1.744
Ropa Interior	4.582	-0.097	4.399	1.126	6.344	-0.371	1.156	1.01	0.933	0.861	0.688
Calcetería	7.225	-0.674	3.243	0.502	4.099	-6.231	-1.524	-1.948	-1.967	-1.695	-1.404
Accesorios y Otra Ropa	2.416	1.47	5.404	2.071	3.61	-0.637	2.101	1.899	1.691	1.485	1.19

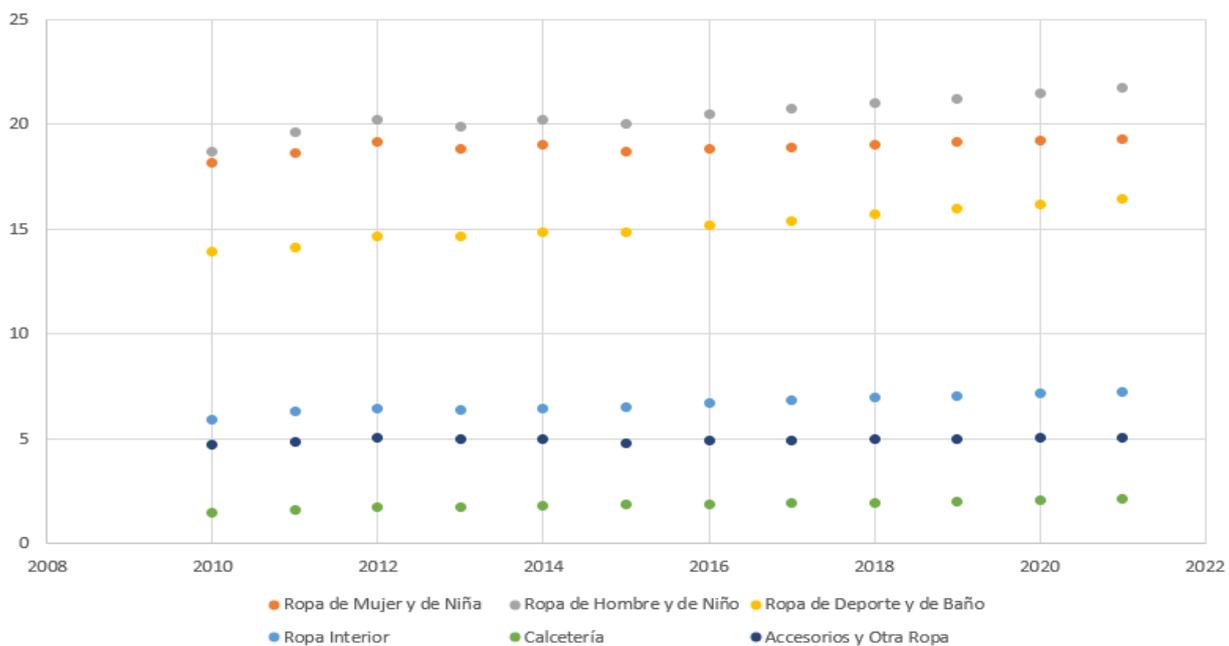
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Statista

- Volumen medio por cápita en Estados Unidos, según categoría de ropa, expresado en número de piezas.** El volumen medio por persona en 2017 de accesorios es de unas 25 piezas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Statista

- Precio medio por unidad en dólares para el mercado de ropa en Estados Unidos.** El precio medio por unidad de ropa es de \$10,31 en 2018



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Statista

4.6 Moda femenina

La moda femenina puede clasificarse o por colecciones (*collections*) o clasificaciones (*classifications*). Mientras que la colección se refiere al porfolio de producto de un diseñador en una temporada concreta, las clasificaciones incluyen todas las prendas del mercado en función del precio y del público al que van dirigidas. La moda española suele situarse en las categorías de Better, Bridge y puntualmente en Designer. Los *retailers* basan sus compras mayoritariamente en *classifications* y solo el 30% adquieren la colección completa.

Las siguientes son las clasificaciones más utilizadas:

1. **Discount:** Hay dos tipos de artículos de descuento. El primero se produce específicamente para ese mercado y consiste generalmente en prendas de baja calidad. Wal-Mart es probablemente la tienda de descuento más conocida. El segundo tipo de artículos de descuento son aquellos que no se vendieron en la categoría de precio prevista. Hay una amplia gama de tiendas de descuentos, desde las que venden productos desechables (*dollar stores*) a *discount* moderados como (TJ Maxx) o (Burlington Coat Factory).
2. **Budget:** dirigidas al público en general, de calidad media-baja. Un ejemplo de esta categoría sería Forever 21 o Penny's.
3. **Moderate:** Prendas asequibles para el bolsillo medio. Dependiendo del producto en esta categoría podemos encontrar Levis y Zara. La mayoría de las prendas de deporte se situarían en esta categoría.
4. **Better:** En este segmento se encontrarían los precios más asequibles *de diseñador* como Jones New York y Liz Claiborne. Las prendas son de gama media-alta y tanto el patronaje como el diseño y la calidad son importantes.
5. **Bridge:** engloba el espacio entre *better* y *designer*. En esta categoría se encuentran las líneas de ropa complementarias de los diseñadores de primer nivel. Es una categoría muy competitiva en la que encontramos marcas como Donna Karan y Ralph Lauren.
6. **Designer:** prendas prêt-à-porter de diseñadores de Haute Couture como Chanel and Issey Miyake o Calvin Klein. Prendas de alta calidad y diseño.
7. **Couture:** prendas dirigidas a un público exclusivo, no comercializadas a través de retail y hechas a medida.

SEGMENTO	PRECIO	MARCAS REPRESENTATIVAS
Best	Elevado	J. Crew, Rag & Bone, Ralph Lauren, Rodarte, Tory Tory, Burch, Vince, Theory, French Connection, BCBG, Kate Spade, Free People, Lily Pulitzer, DVF, Michael Kors y Marc Jacobs
Better	Media-alto	Burch, Vince, Theory, French Connection, BCBG, Kate Spade, Free People,
Good	Medio-bajo	Aeropostale, American Apparel, Urban Outfitters, Forever 21, Roxy, Massimo
New brands	Variado	Proenza Schouler, Alexander Wang, Prabal Gurung, Brood, Valentine

Fuente: Market Report Women's 2015

Moda femenina - Análisis

La ropa femenina fue la mayor categoría dentro del mercado de ropa y calzado en EEUU en 2016, lo que representa una participación del 37% sobre el valor total de ventas. Dentro de esta categoría, los pantalones fueron la subcategoría más importante, representando el 21% de las ventas totales de ropa de mujer en 2016. Los vestidos ocuparon la segunda posición con un 14%, seguido por jerséis con un 10%.

En 2016, la ropa de mujer experimentó un crecimiento moderado del 2% en términos de valor actual, llegando a los USD131.8 mil millones. **Leggins y ropa interior** fueron las categorías que experimentaron mayor crecimiento en 2016. El crecimiento en la venta de *leggins* vino propiciado por el incremento en ventas de ropa deportiva. La adopción de estilos de vida activos y saludables queda patente en el incremento de demanda de este tipo de ropa. La condición física se ha convertido en una parte significativa del estilo de vida y las consumidoras buscan productos que estén lo suficientemente de moda como para usar en diversas actividades, desde hacer ejercicio a trabajar en la oficina o asistir a compromisos sociales. Generación X e Y cada vez más invierten en suscripciones al gimnasio, clases de fitness y ropa que represente su personalidad y estilo de vida.

La ropa interior de mujer se benefició no solo de las fuertes ventas de ropa deportiva, sino también de la nueva tendencia de lencería de *bralettes*. Un **bralette** es un sujetador que no tiene aros ni relleno. Hay una tendencia hacia sujetadores más cómodos y con un look más natural y entre las consumidoras jóvenes una propensión hacia marcas que tengan un relleno mínimo y precios asequibles.

Los **trajes de mujer** registraron una disminución de dos dígitos en términos de volumen y valor en 2016. La categoría se enfrentó al desafío de lidiar con tendencias de consumo cambiantes. Con el boom de la ropa deportiva y el movimiento hacia looks más casuales, el estilo preferido en la oficina se ha desplazado hacia vestidos, blusas y chaquetas dejando de lado los trajes formales.

La **ropa de baño** femenina registró un crecimiento del 2% en 2016. Las innovaciones en materiales, estilos y funcionalidad llevaron a un incremento de la demanda de trajes de baño. El crecimiento se debió también al aumento del turismo en destinos cálidos, propiciado por una disminución del coste de los vuelos derivado en parte por la bajada de precio del petróleo. La tendencia hacia el gasto en experiencias en vez de productos también apoyó la venta de viajes. En comparación con la ropa de baño para hombres, la de mujer tuvo mayores ventas, reforzadas por la gran variedad de estilos disponibles. A pesar del potencial de crecimiento futuro en esta categoría, la marca líder, Victoria's Secret (L Brands) salió de este segmento en 2016 con el objetivo de centrarse en ropa interior y deportiva.

El **precio unitario** promedio de la ropa femenina experimentó un descenso marginal en 2016. Aunque la inflación elevó el precio, el aumento de las compras online, la popularidad de las marcas de moda rápida y la tendencia hacia la ropa informal ejercieron presión a la baja sobre los precios unitarios.

La generación Y (**Millennials**) es un grupo demográfico clave para la venta de ropa de mujer, representando en 2016 el 23% de la población total de EEUU. Los Millennials muestran gran interés en las últimas tendencias de moda y buscan ropa y accesorios para actualizar su apariencia. Son leales a las marcas de moda rápida como H&M y Zara, ya que ofrecen moda a precios asequibles.

La alta proporción de **mujeres con sobrepeso** ha llevado a un incremento de la demanda de ropa de talla grande. Lane Bryant, Avenue, Torrid, Catherines y Ashley Stewart son algunas de las principales marcas de ropa *plus size* femenina. Lane Bryant ha ampliado la selección de estilos disponibles colaborando con diseñadores como Melissa McCartney, Isabel Toledo, Sophie Theallet y Lila Rose en los últimos años. Ashley Stewart agregó nuevos tallajes (28, 30 y 32) en 2016. Además de estos minoristas especializados en tallas grandes, otras marcas también están presentando ropa de estas características. Forever 21, Target y JC Penny lanzó una nueva colección de ropa deportiva de talla grande en 2016. **La ropa extra grande todavía tiene potencial de crecimiento.** Nuevos competidores están entrando en este segmento e intentan hacerse un espacio en el mercado ofreciendo una gran variedad de tamaños y estilos.

Los **movimientos sociales y de género** han influido en gran medida el mundo empresarial, y la industria de la moda ha reaccionado rápidamente a la corriente de género neutro. Barney's New York mostró su apoyo a la comunidad transgénero y presentó modelos para este colectivo en su campaña de primavera de 2014. Las marcas de lujo como Gucci, Givenchy, Prada y Saint Laurent introdujeron **líneas de ropa de género neutro** y en los desfiles se enfatiza que sus nuevas líneas de ropa pueden ser usadas por hombres y mujeres. En 2016 Zara introdujo una línea de ropa "sin género" que incluye camisetas, sudaderas, zapatillas y pantalones. Los roles y estereotipos de género están decayendo poco a poco, **y la neutralidad de género se está convirtiendo en un nicho en crecimiento**. Al responder a esta tendencia, se espera que las líneas unisex crezcan, y que las campañas publicitarias no se limiten a un determinado género.

El **panorama retail** de la industria de la moda en Estados Unidos ha cambiado considerablemente en los últimos años. *Discount stores* como TJ Maxx, Ross, Marshalls y Burlington experimentaron un fuerte crecimiento en su departamento de moda, donde los consumidores disfrutaban de compras con descuento y nuevos artículos semanales. En respuesta a esta tendencia, los **department stores (grandes almacenes) están expandiendo agresivamente sus outlets**. Algunos de los principales discount stores son Nordstrom Rack (de Nordstrom), Last Call (de Neiman Marcus Group) y Saks OFF 5th (de Saks Fifth Avenue). En 2015, Macy's se unió a la competencia y abrió sus primeras tiendas outlet llamadas Macy's Backstage.

Moda femenina – Entorno Competitivo

El mercado de ropa de mujer en Estados Unidos es extremadamente fragmentado y competitivo, ya que **ninguna compañía tiene más del 5%** de las ventas. Una amplia gama de marcas y diseñadores, nacionales e internacionales, de todos los precios y a través de varios canales compiten entre sí en este segmento. L Brands superó a The Gap en 2016 y se convirtió en el líder en ropa de mujer, después de que The Gap hubiera liderado durante varios años. L Brands registró un crecimiento del 5% en 2016. Este crecimiento se debió al desempeño positivo de su marca PINK y a su negocio de lencería, particularmente sostenes y bralettes. En 2016, la empresa anunció su salida del segmento de trajes de baño y prendas de vestir, centrándose en sus negocios principales, la ropa interior y deportiva.

The Gap decreció un 4% en ventas en 2016. Las principales marcas propiedad de la compañía son Old Navy, Gap, Banana Republic y Athleta. Banana Republic tuvo los peores resultados, con un descenso del 9% en 2016, seguido de Gap y Old Navy con disminuciones de 5% y 3%, respectivamente. Athleta fue la única marca con un crecimiento, del 8%. Además de The Gap, los retailers basados en centros comerciales también tuvieron problemas para mantener el valor de sus acciones. Abercrombie & Fitch (-7% en 2016), Hollister (-5%), J Crew (-6%) y Express (-2%). Para combatirlo, estas marcas cerraron tiendas minoristas y redujeron las ventas con descuento. Además, se encuentran en pleno proceso de reestructuración de la imagen y valor de marca. Otro minorista, American Eagle Outfitters, mantuvo su crecimiento en 2016. El crecimiento de la compañía se debió al buen desempeño de su marca de ropa interior, Aerie, que experimentó un crecimiento del 16% en 2016.

Las marcas de moda rápida (*fast fashion*) obtuvieron buenos resultados en el segmento de mujer. Forever 21 y H&M crecieron un 8% en términos en 2016, mientras que Zara creció un 18% en el mismo año. Desde la recesión, los minoristas de moda rápida han atraído a muchos consumidores debido a sus estilos de ropa actuales. Incluso después de que la economía de EEUU mejorara, los consumidores siguieron prefiriendo comprar marcas de moda rápida por sus precios económicos y por la continua novedad en sus productos.

Moda femenina - Perspectiva

Se espera que la ropa de mujer **aumente un 1% CAGR** (tasa de crecimiento anual compuesto, del inglés) a precios constantes de 2016 durante los próximos cuatro años. Es probable que la **tendencia de salud y bienestar** continúe y el crecimiento esperado de la **ropa deportiva** respaldará el crecimiento de la moda femenina. Es probable que la tendencia hacia la ropa informal y cómoda continúe entre los consumidores y las marcas de indumentaria produzcan microfibras más ligeras y transpirables que permitan una mayor comodidad. Las características de valor añadido como el control de temperatura, fricción y la resistencia a la humedad, que ayudan a aumentar la comodidad, son una excelente manera de diferenciar los artículos básicos y atraer a los consumidores.

Se espera que las ventas de ropa de mujer online también aumenten durante los próximos cuatro años. La línea entre offline es cada vez más difusa, especialmente en el sector de la moda. Las marcas y los minoristas están incorporando una combinación de elementos físicos y digitales en la experiencia de compra, que incluyen aprovechar tecnologías "invisibles" para entregar puntos de lealtad, información del producto y notificaciones *push* a los consumidores, así como también, pedir productos agotados e incluso crear artículos diseñados a medida a través de kioscos digitales. Además, el aprovechamiento de tecnologías digitales como iBeacon, etiquetas RFID, realidad virtual y aplicaciones de realidad aumentada permiten mejorar la experiencia en tienda. A medida que los mundos digital y físico se fusionan, es importante que los competidores proporcionen experiencias de compra sin interrupciones en múltiples canales.

- **Previsión de crecimiento de ventas (\$) de ropa de mujer en términos porcentuales 2016-2021**

% constant value growth	2016/2017	2016-21 CAGR	2016/21 TOTAL
Women's Nightwear	2.0	1.5	7.9
Women's Outerwear	1.5	1.0	4.9
Women's Jeans	2.1	1.5	7.8
- Economy Women's Jeans	2.7	2.0	10.6
- Standard Women's Jeans	2.3	1.7	8.9
- Premium Women's Jeans	0.9	0.5	2.7
- Super Premium Women's Jeans	0.8	0.6	3.0
Women's Outerwear (Excl Jeans)	1.4	0.9	4.6
- Women's Dresses	1.4	0.8	3.9
- Women's Jackets and Coats	2.3	1.6	8.1
- Women's Jumpers	1.6	1.3	6.6
- Women's Leggings	5.1	3.7	20.0
- Women's Shirts and Blouses	1.1	0.8	3.8
- Women's Shorts and Trousers	1.6	0.9	4.6
- Women's Skirts	0.9	0.5	2.3
- Women's Suits	12.2	8.3	35.3
- Women's Tops	1.9	1.3	6.6
- Other Women's Outerwear	2.1	1.4	6.7
Women's Swimwear	2.7	2.1	11.0
Women's Underwear	3.0	2.1	11.2
Womenswear	1.7	1.1	5.7

Fuente: Euromonitor Internacional, 2016

4.7 Moda masculina - Análisis

Estados Unidos es el mayor mercado mundial de moda masculina, por delante de China y a gran distancia del tercero en el ranking, representando un 21% del consumo global. La ropa de hombre registró un crecimiento del 3% en términos de valor actual y una facturación de USD87.5 mil millones en 2016 según Euromonitor, situándose entre los mercados maduros con mejor comportamiento. El precio unitario promedio de la indumentaria masculina se vio principalmente afectado por la inflación en 2016 y permaneció estable a lo largo del año.

Las ventas continuaron impulsadas por las **fuertes ventas de ropa deportiva**, que creció un 5% en términos de valor actual. La tendencia creciente hacia estilos de vida más saludables fortalece las ventas de ropa deportiva masculina. Los consumidores, en particular las generaciones X e Y, participan cada vez más en actividades físicas, asisten de forma regular al gimnasio e invierten en indumentaria deportiva y calzado.

Los pantalones largos y cortos para hombre fueron las categorías con mayores ventas, representando un 28% de las ventas totales de ropa de hombre en 2016. Las siguientes categorías de más peso fueron las camisetas y jerséis con el 16% y el 14% del valor de ventas, respectivamente.

La percepción de los hombres sobre la moda ha ido cambiando: aunque tradicionalmente tendían a elegir productos económicos para reemplazar artículos viejos o de uso diario, cada

vez más se interesan por mantener su apariencia en línea con las últimas tendencias de moda. Para responder a este interés, marcas de ropa y minoristas están expandiendo sus colecciones de ropa masculina para atraer a más consumidores. Saks Fifth Avenue anunció que abriría una tienda solo para hombres en la ciudad de Nueva York. En 2015 se celebró la "New York Fashion: Men's", el primer espectáculo dedicado a la moda masculina. Barneys New York, Lord & Taylor y Bergdorf Goodman han ampliado sus secciones de ropa de hombre y accesorios en los últimos años.

El estilo preferido de los hombres sigue siendo el informal. Según datos de la encuesta de Euromonitor International, el 57% de los hombres piensa que su estilo personal es informal, mientras que solo el 10% describe su estilo como totalmente formal. **La vestimenta casual se ha vuelto más aceptable en un número cada vez mayor de entornos sociales en EEUU** y esta tendencia es quizás más obvia en el entorno de la oficina. Los hombres tienen mayor libertad para decidir qué vestir en su puesto de trabajo, tendencia que continúa influyendo en las ventas de ropa masculina. Además, los hombres han adoptado un papel más participativo en las compras de su propia ropa, rol que tradicionalmente adoptaban con frecuencia sus parejas.

La ropa de hombre generalmente sigue un patrón estacional, generando mayores ventas minoristas en el cuarto trimestre del año, incluso durante la temporada de compras navideñas. Con muchos descuentos y promociones durante la temporada de vacaciones, los consumidores tienden a hacer más compras tanto para regalar como para ellos mismos.

Durante el período analizado, Estados Unidos vio estabilizarse la prevalencia de la obesidad. La gran proporción de consumidores con sobrepeso u obesidad ha seguido propiciando una demanda significativa de productos de tallaje grande. Marcas como Destination XL Group y Ralph Lauren, así como minoristas como Men's Wearhouse, JC Penney, Kohl's y Macy's, son algunos de los principales competidores que ofrecen ropa de hombre de talla grande, la cual todavía tiene potencial crecimiento, ya que todavía existen pocas marcas y los estilos siguen siendo limitados en comparación con la ropa de hombre de tallas regulares.

Las ventas digitales de ropa de hombre aumentaron considerablemente durante el período de análisis. Muchas marcas de ropa han lanzado sus propios sitios de comercio electrónico, además de trabajar con minoristas online como Amazon, East Dane y Porter para vender sus productos online. Minoristas 100% online como Bonobos (crecimiento de ventas del 24%, 2015) y J Hilburn (crecimiento de ventas web del 40%, 2015) han alcanzado ventas de USD105 millones y USD84 millones respectivamente.

Moda masculina - Entorno competitivo

La industria de ropa para hombre en EEUU se encuentra muy fragmentada y es altamente competitiva, ya que ninguna compañía ostenta más del 5% de las ventas sobre el valor total (datos de 2016). Una amplia gama de marcas y diseñadores de ropa, desde nacionales hasta internacionales, pequeños y grandes fabricante están presentes y compiten entre sí en la moda masculina.

Nike se mantuvo como el líder en moda masculina en 2016, con una participación del 5% sobre el total de ventas. La empresa se benefició de la fuerte demanda de vestimenta deportiva masculina. Nike creció un 3% en términos de valor actual en 2016 y también aumentó sus ventas directas al consumidor, particularmente a través del comercio electrónico. Otras marcas importantes de ropa deportiva también tuvieron un desempeño positivo en 2016. Under Armour registró un crecimiento del 21% en 2016, mientras que adidas America creció un 24% en el mismo año. Lululemon Athletica creció un 19% mientras que Fila USA aumentó un 7%.

Los consumidores jóvenes masculinos disfrutaron de las compras en los minoristas de moda rápida que ofrecen ropa asequible pero alineada con las tendencias actuales. H&M experimentó un crecimiento del 9% en términos de valor en 2016, mientras que Forever 21 experimentó un crecimiento del 10% en el mismo año. Zara registró un crecimiento del 18% en 2016, mientras que Uniqlo experimentó un crecimiento del 8% en 2016. Con el creciente interés por la moda entre los consumidores jóvenes, disfrutaron de comprar en tiendas de moda rápida.

Las empresas que comenzaron vendiendo sólo a través del canal online ahora están añadiendo tiendas físicas. Después de construir una fuerte presencia en plataformas digitales, algunos minoristas digitales están mostrando interés en expandir su presencia para atraer nuevos clientes y aumentar el conocimiento de la marca. Por ejemplo, Bonobos y J Hilburn han abierto tiendas físicas y showrooms en los últimos años. Cuando los consumidores toman la decisión de comprar ropa, el ajuste, el tallaje y la calidad son criterios clave. Los minoristas 100% digitales pueden satisfacer tales necesidades abriendo tiendas físicas y permitiendo a los consumidores navegar y después probar sus productos. Bonobos cuenta con más de 20 ubicaciones en Estados Unidos, mientras que J Hilburn planea abrir de 10 a 15 showrooms en los próximos cinco años.

Moda masculina - Perspectiva

Se espera que la ropa de hombre aumente en un valor de 2% (Tasa de crecimiento anual compuesta) a precios constantes de 2016 durante el período de pronóstico (2021). Mientras que el mercado de ropa de mujer está muy saturado y es competitivo en los EEUU, el mercado de la moda masculina es menos concurrido. La expansión de la ropa de hombre conduce a un buen potencial para el crecimiento futuro.

Se espera que la demanda de tallas grandes masculinas aumente aún más, debido a los cambios demográficos que se esperan. Según los datos económicos y de consumo se prevé que aumenten la proporción de personas con sobrepeso y por tanto que también lo haga la demanda de tallas grandes en la moda masculina.

Se espera que el comercio minorista por Internet continúe creciendo durante el período de pronóstico (2021). Este es un canal preferido entre los hombres, ya que se adapta mejor a sus hábitos de compra. Ofreciendo la posibilidad de pasar menos tiempo comprando ropa y aumentando la conveniencia de comprar en cualquier momento y lugar. En comparación con las mujeres, los hombres tienden a pasar menos tiempo haciendo compras. Los procedimientos sencillos de pago, así como las especificaciones de los productos en el sitio web, son importantes para alentar a los hombres a comprar online.

- **Previsión de crecimiento de ventas (\$) de ropa de hombre en términos porcentuales 2016-2021**

	2016/2017	2016-21 CAGR	2016/21 Total
Men's Nightwear	1.5	1.1	5.6
Men's Outerwear	2.3	1.7	8.8
Men's Jeans	2.4	2.0	10.4
- Economy Men's Jeans	4.0	3.0	15.9
- Standard Men's Jeans	3.2	2.7	14.2
- Premium Men's Jeans	3.1	2.3	10.8
- Super Premium Men's Jeans	6.6	4.6	21
Men's Outerwear (Excl Jeans)	2.2	1.7	8.6
- Men's Jackets and Coats	2.0	1.2	6.3
- Men's Jumpers	3.7	3.0	16.0
- Men's Shirts	1.7	1.2	6
- Men's Shorts and Trousers	2.7	2.0	10.5
- Men's Suits	1.4	0.6	2.9
- Men's Tops	1.3	0.8	4.1
- Other Men's Outerwear	1.3	0.9	4.4
Men's Swimwear	2.4	1.8	9.6
Men's Underwear	2.9	2.2	11.4
Menswear	2.3	1.7	9

Fuente: Euromonitor

4.8 Geografía de la industria de la moda en Estados Unidos

Nueva York es el mayor centro de la moda de Estados Unidos.

Nueva York es considerada por muchos como la capital de la moda de los Estados Unidos. Más de 900 compañías de moda tienen sus sedes en esta ciudad. La industria de la moda da trabajo a más de 183.000 personas en Nueva York, aproximadamente la mitad de los cuales se concentran en el comercio minorista. En conjunto suman 11 mil millones en salarios y generan casi 2 mil millones de dólares anuales en impuestos.

Nueva York acoge a casi el 40% de todos los diseñadores de los Estados Unidos. Muchos provienen de prestigiosas escuelas de moda neoyorquinas como la Parson School of Design, el Pratt Institute, LIM College y el Fashion Institute of Technology. Estas prestigiosas escuelas proveen grandes talentos para la industria de la moda de Nueva York y, además, muchas de ellas tienen un impacto positivo en la ciudad, atrayendo visitantes y generando gastos adicionales.

El papel predominante de la ciudad de Nueva York en la industria de la moda se ve remarcado cada año durante la New York Fashion Week, que atrae a más de 200.000 asistentes. Ferias, showrooms y pasarelas atraen asimismo a más de medio millón de visitantes a la ciudad.

Los Ángeles es el segundo centro más prominente de la industria de la moda en Estados Unidos.

Los Ángeles es el segundo centro más grande de la moda de Estados Unidos. El área de Los Ángeles da trabajo a más de 99.000 personas dentro del sector moda, textil y venta al por mayor, y la industria textil y de moda generan casi 7 mil millones en salarios para los trabajadores de esta región. El área de Los Ángeles da empleo a más del 23% de todos los diseñadores de moda de los Estados Unidos. Las compañías locales de moda generan casi 18 mil millones de dólares en ingresos en Los Ángeles.

El área de Los Ángeles acoge diversas escuelas con programas dedicados al diseño de moda y complementos, entre las cuales se encuentran el Fashion Institute of Design and Merchandising (FIDM) y El Otis College of Art and Design.

Como prueba del peso de Los Ángeles en el mundo de la moda, hay que destacar que en 2012 Saint Laurent movió sus estudios principales de diseño de Paris a Los Ángeles. Recientemente Saint Laurent incluso presentó, en otoño de 2016, las colecciones de otoño para hombre y pre-otoño 2016 para mujer en Los Ángeles en vez de hacerlo en Paris o Nueva York.

La industria de la Moda se expande a otras ciudades del país

Varias ciudades se han convertido durante los últimos años en centros para el diseño de moda, como el área de la Bahía de San Francisco, San Diego, Columbus, Nashville. Otras ciudades norteamericanas que juegan un papel importante en la industria son Las Vegas, Providence, Miami, Dallas y Kansas City. El crecimiento de estos centros tiene fuertes implicaciones económicas, puesto que existen beneficios tangibles para las empresas de una misma industria cuando se encuentran próximas entre sí y forman clústeres. Esto les permite aprovecharse de un mercado de trabajo cualificado y especializado en el sector, así como construir relaciones más eficientes entre proveedores y fabricantes. En última instancia, alimenta la innovación y aumenta la productividad, lo que se traduce a su vez en aumentos salariales para los trabajadores del sector.

Los clústeres industriales en Estados Unidos, especialmente en el sector de la moda, son apoyados por diversas instituciones educativas que preparan a sus estudiantes para optar a los puestos de trabajo de la industria. En algunas ciudades las escuelas de alta costura se han convertido en auténticos imanes de talento que generan un buen número de trabajadores altamente cualificados para la industria local. Los beneficios económicos de estos centros benefician a las ciudades líderes de la industria como Nueva York y Los Ángeles, pero también alimentan el crecimiento de otros centros más pequeños.

- **Área de la Bahía de San Francisco:**

En la zona de San Francisco existen alrededor de 400 diseñadores de moda, incluyendo unos 190 en Oakland y 160 en San Francisco. Su salario ronda una media de 80.000 dólares anuales, más o menos lo mismo que en Nueva York. San Francisco es sede de Gap Inc. (que posee las marcas Gap, Banana Republic, Old Navy, Athleta and Intermix), Levi Strauss & Co. y The North Face. San Francisco además acoge una semana de la moda, la “San Francisco Fashion Week”, centrada en las nuevas tecnologías y en el futuro de la moda. El California College of the Arts y la Academy of Art University también se encuentran en San Francisco.

- **Área de San Diego**

Hay más de 260 diseñadores de moda en el área metropolitana de San Diego. Estos diseñadores cobran un salario medio anual de \$67.000. Reef Sandals y las empresas de moda Tribal Gear and Bad Boy tienen su sede en San Diego. Hay múltiples escuelas en San Diego que ofrecen programas de moda entre las que se encuentran San Diego

Mesa College y el Fashion Institute of Design & Merchandising. En San Diego además se celebra una semana de la moda centrada en diseñadores locales emergentes.

- **Área de Columbus**

La sede de varias de las empresas más grandes de *retail* se encuentra en Columbus, Ohio, entre ellas Victoria's Secret, Express, The Limited y Abercrombie & Fitch. En Columbus también se encuentran múltiples escuelas con programas de diseño como Columbus College of Art and Design y The Ohio State University. Fashion Week Columbus es un evento anual que promueve a los nuevos talentos en diseño de moda.

- **Área de Nashville**

Nashville tiene una prominente industria de la moda en crecimiento. En Nashville se celebra anualmente la Nashville Fashion Week. En 2015 la Nashville Fashion Alliance se fundó para dar soporte y acelerar la industria de la moda de la ciudad. Hay varios programas educativos relacionados con la moda en O'More College of Design, Tennessee State University y Watkins college of art and design.

- **Las Vegas**

Las Vegas acoge varios de los mayores eventos anuales de comercio de la industria de la moda: Agenda, Pool, Accessories The Show and Magic Market Week (el mayor evento de comercio de la industria de la moda del mundo). En Las Vegas se encuentra la sede de Zappos. Fashion Week Las Vegas es un evento anual de ámbito internacional en el que 35 diseñadores presentan sus colecciones.

- **Providence**

En Providence se encuentra uno de los clústeres de escuelas de moda más elitistas entre las que figuran Rhode Island School of Design y University of Rhode Island. Providence tiene una semana de la moda al año (Styleweek Northeast) en la que se promueve el trabajo de los diseñadores locales.

- **Miami**

Miami Fashion Week se celebra anualmente en marzo y en la feria se dan encuentro algunos de los diseñadores nacionales de más prestigio. Por la ubicación de la ciudad, el evento es el único que se centra en colecciones Resort, de baño y *cruisewear*. Miami Fashion Week aprovecha la fuerte relación que la ciudad ha construido entre Estados Unidos y América Latina. Actualmente Antonio Banderas es presidente honorario de la MIAFW.

Miami también acoge en julio la Miami Swim Week, la mayor feria internacional de ropa de baño de la industria. Durante tres días en la ciudad se celebran múltiples desfiles y la ciudad se llena de tiendas Pop Up de marcas de ropa de baño de diseñadores consolidados y de nuevas promesas. La feria atrae a más de 3000 compradores de 60 países distintos. Representa una oportunidad para conocer los diseños de la próxima temporada *cruise*.

Hay cinco escuelas, a una distancia de 50km de Miami que ofrecen cursos de diseño de moda. Dos de ellas, Miami International University of Art and Design y Keiser University ofrecen programas de grado.

- **Área de Dallas**

En el área metropolitana de Dallas hay aproximadamente 210 diseñadores de moda. Neiman Marcus' y JCPenny's tienen su sede en el área metropolitana de Dallas junto a

múltiples escuelas de moda: Texas Women's University. The Dallas County Community college District y Wade College. En Dallas se celebran múltiples semanas de la moda a lo largo del año: Fashion X Dallas, Runway Dallas y Dallas Fashion Week.

- **Kansas City**

Hay aproximadamente 200 diseñadores de moda en el área Metropolitana de Kansas. En Kansas también se encuentra la sede de Lee Jeans. Algunas de las escuelas con programas de moda en el área de Kansas son University of Central Missouri y Kansas City Art Institute.

4.9 Oportunidades

- **Ropa atlética:** La ropa deportiva fue la categoría de mayor crecimiento en 2016 y el caballo ganador del sector en los últimos años. La tendencia de usar ropa deportiva en otras ocasiones, como actividades de ocio, la oficina, la escuela u otros eventos sociales ha sido denominada *athleisure*. Las prendas originalmente pensadas para el gimnasio se están convirtiendo en una parte significativa del armario de diario. En el 2016, la prenda más adquirida dentro de esta categoría fueron los *leggings* y *yoga pants* de colores oscuros. La ropa atlética supone una oportunidad para aquellas empresas que quieran entrar en los Estados Unidos o expandirse a una nueva categoría.
- **Prendas funcionales:** Muy ligado con el punto anterior, *performance apparel*, es una de las categorías de mayor crecimiento derivado de los cambios en los estilos de vida. Las prendas incorporan características técnicas, como la impermeabilidad, la transpirabilidad o la regulación térmica, sin renunciar al diseño. El notable aumento del uso de la bicicleta para ir al trabajo en la última década ha supuesto la proliferación de marcas cuyas prendas incorporan reguladores de la humedad, elementos reflectantes y otras características técnicas que las hacen atractivas a los consumidores. La marca japonesa Uniqlo, con gran crecimiento en EEUU, ha sabido sacar provecho de esta tendencia con sus prendas estrella Ultra Light Down (chaquetas ideadas para el frío y la humedad, impermeables y muy ligeras) y de las camisetas térmicas Heattech. El binomio ganador dentro de esta categoría se encuentra en la combinación de estilo y funcionalidad.
- **Cajas de suscripción:** Uno de los formatos online con mayor crecimiento han sido las cajas de suscripción, que consisten en la entrega periódica de prendas de ropa seleccionadas por un estilista de la empresa en base a las preferencias de detalladas por el consumidor. Euromonitor estima las visitas a las páginas web que ofrecen este tipo de servicios en 22 millones de visitas anuales. En el caso del sector de la moda, las empresas envían al suscriptor un surtido de prendas para que las pruebe y devuelva las que no le interesen. Posteriormente se efectúa el cobro de las prendas que haya decidido quedarse.

Este tipo de servicio es más popular entre los hombres ya que suelen valorar el ahorro de tiempo al no tener la necesidad de desplazarse, además del factor sorpresa y el valor añadido de que un estilista prepare la combinación de prendas. En este tipo de formato online encontramos empresas especializadas en moda masculina como Bombfell, Fashion Stork y ZipFit. Este tipo de empresas suele proveerse de marcas del segmento *better* y *contemporary*, con frecuencia no muy conocidas como Grayers, Jeremiah y Halsey. Destacamos también a Trunk Club (Nordstrom), que ofrece un servicio similar pero no igual para hombre y mujer. En este caso, el cliente responde

una encuesta y chatea con un estilista que le prepara diferentes looks personales. El cliente aprueba o descarta la propuesta de prendas que el estilista propone y entonces se procede al envío para que el cliente haga la selección final en casa. Este modelo de comercialización puede ser interesante para marcas de moda independientes.

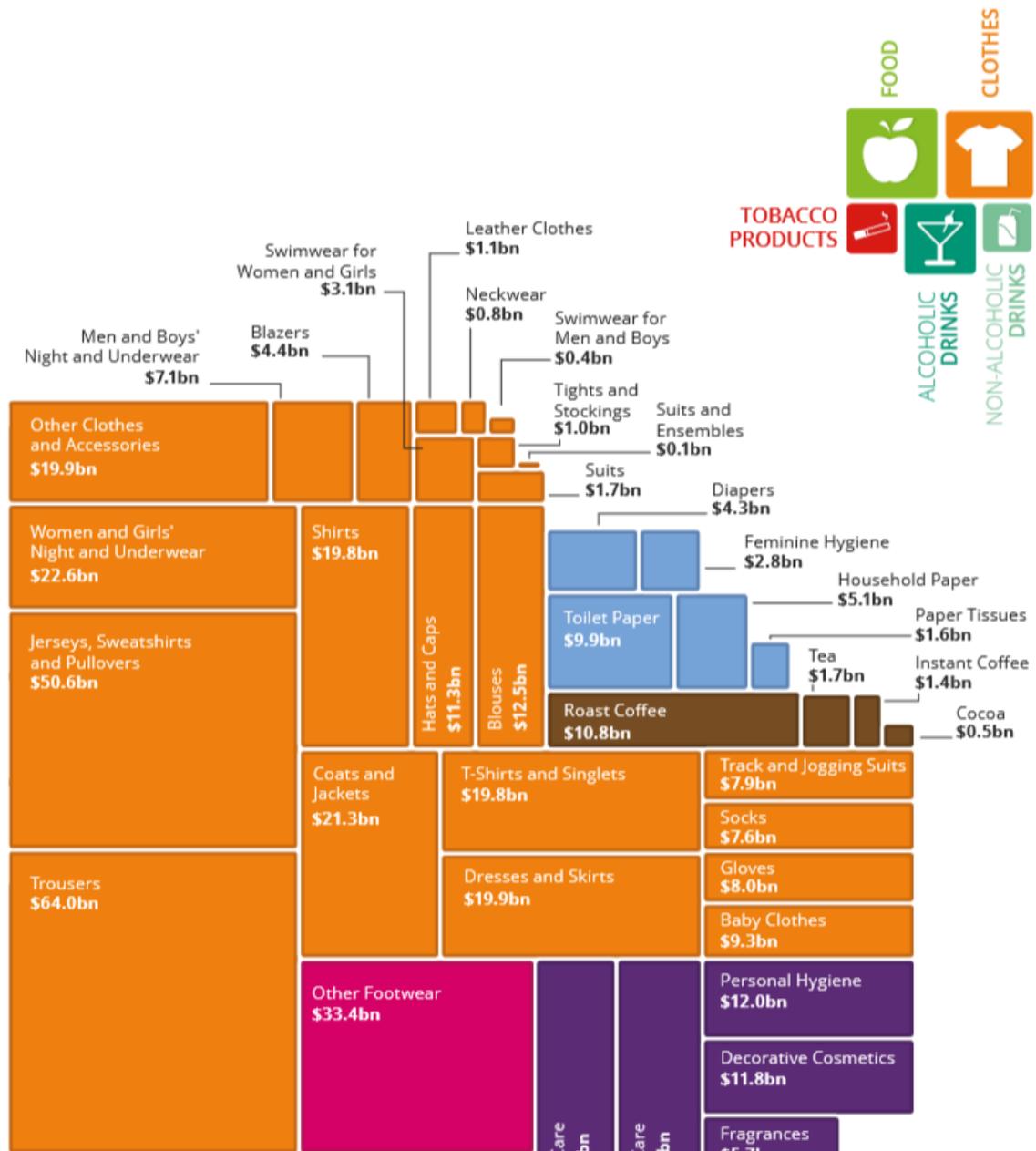
- **Segmento Plus Size:** A pesar del incremento de popularidad de estilos de vida centrados en la salud, Estados Unidos sigue siendo el país con el mayor índice de obesidad (13% de sus habitantes) entre los 20 más poblados. Por ello, es también el principal mercado de tallas grandes del mundo. Sin embargo, la oferta de marcas, colecciones y diseños no es tan amplia y el segmento no está saturado. Existen tanto distribuidores especializados en el segmento Plus Size, así como centros comerciales con secciones especializadas, como es el caso de The Men's Wearhouse, Macy's, Peny o Koh'l's.
- **Shapewear:** pese a ser el país con una mayor tasa de obesidad, el canon de belleza predominante sigue siendo anclado en la delgadez. De ahí que prendas que ayuden a estilizar la figura como corsés, fajas y *bodíes* tengan una gran salida en el mercado americano.
- **Ropa interior:** La ropa interior de mujer se benefició no solo de las fuertes ventas de ropa deportiva, sino también de la nueva tendencia de lencería de *bralettes*. Las consumidoras cada vez más compran ropa interior de más calidad y comodidad.
- **Experiencia de compra:** Los cambios económicos y tecnológicos han transformado la experiencia de compra. En 2018 el comprador se caracteriza por estar **mejor informado**, buscando en internet antes, después e incluso en la tienda. La cantidad de opciones e información al alcance de un click hace que el comprador sea **más exigente** a la vez que **volátil**. La creciente promiscuidad con las marcas y el aumento de clientes que compran en múltiples segmentos de mercado hacen que las empresas no lo tengan fácil para posicionarse. Las marcas deben repensar cómo estos cambios afectan a sus tiendas y rediseñar la experiencia de compra.

Las expectativas del cliente de obtener valor antes y después de la compra y no solo en el momento de la transacción hacen que el *shopper journey* se haya convertido en un producto en sí mismo. Cada punto de contacto con el consumidor es una oportunidad para fortalecer la marca, y una posibilidad para que las empresas puedan diferenciarse ofreciendo un conjunto de experiencias únicas que aporten valor. Una estrategia omni-canal que conecte con las diferentes fases del proceso de compra es uno de los recursos más utilizados por las empresas con mejores resultados. En la fase pre-compra, las marcas establecen conversaciones a través de social media con su público potencial, promueven sus colecciones e incentivan la compra a través de promociones y ofertas personalizados. Una vez realizada la compra, las marcas continúan reforzando la experiencia, agradeciendo su participación y animando a reiniciar el proceso.

5 Análisis de la demanda

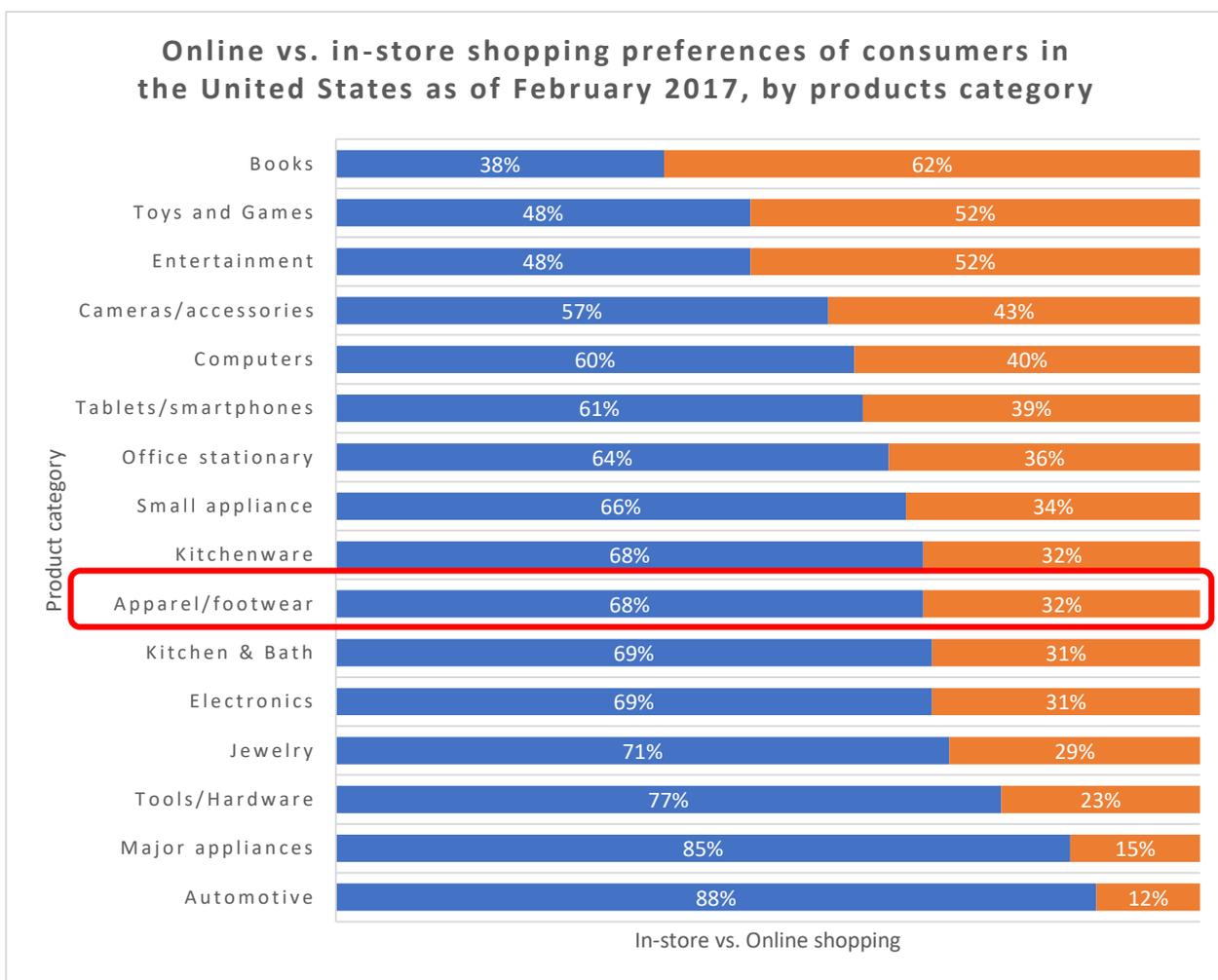
5.1 El consumo de ropa en Estados Unidos.

A continuación, se exponen las principales categorías de productos que componen el consumo doméstico estadounidense de moda. Para calcular el valor de cada categoría de producto se ha tenido en cuenta el precio minorista de los productos que la integran. Como se puede apreciar, la principal categoría de prendas de ropa vendida en EE.UU. en 2016 fueron los pantalones (64 mil millones de dólares), seguido de los Jerséis y sudaderas (50,6 mil millones), la lencería y la ropa de noche femenina (22,6 mil millones) y chaquetas y abrigos (21,3 mil millones).



Fuente: Statista, *The U.S. Consumer market 2016*.

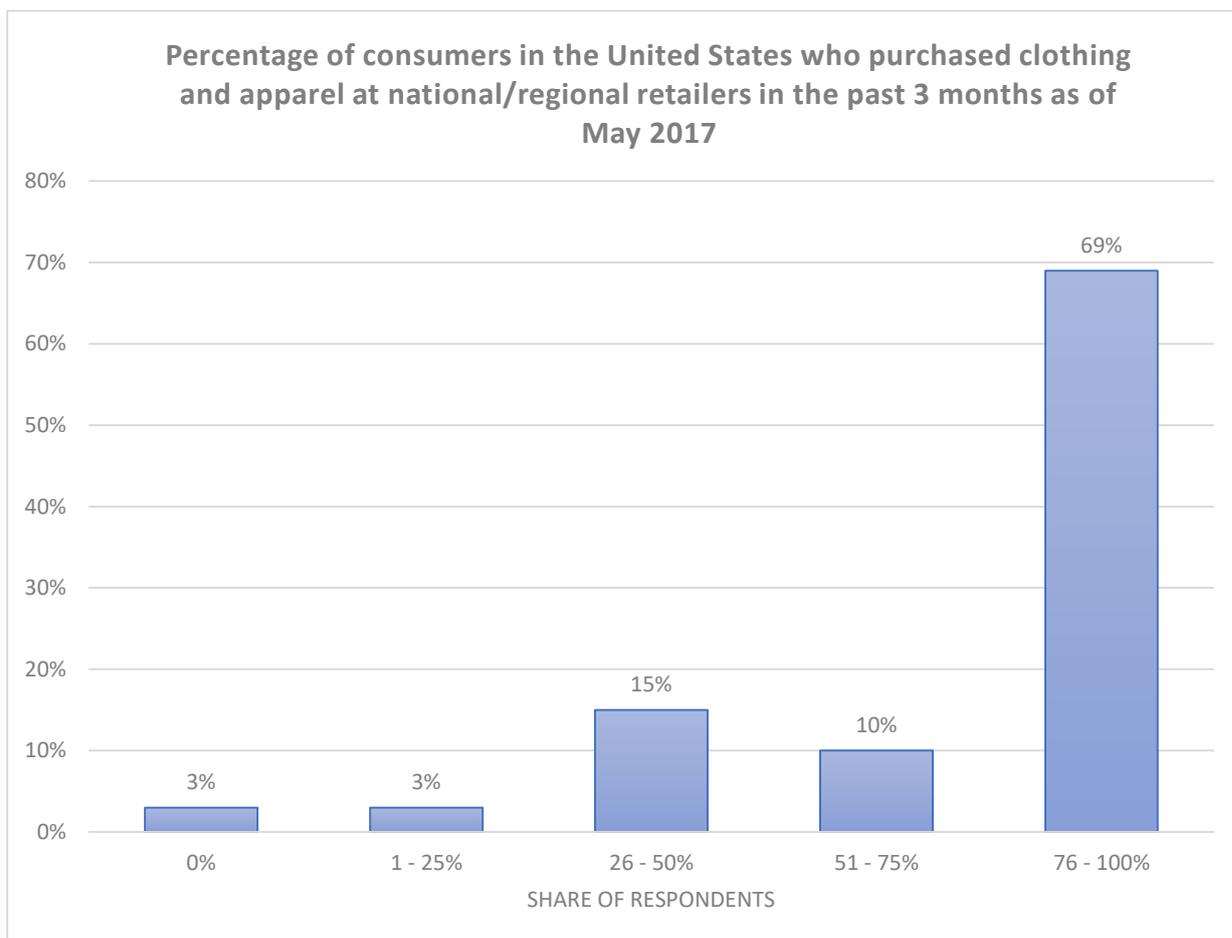
Por otra parte, **los consumidores americanos continúan prefiriendo comprar ropa y calzado en tiendas físicas**, aunque el porcentaje de venta online en febrero de 2017 ascendía ya a una nada desdeñable 32%.



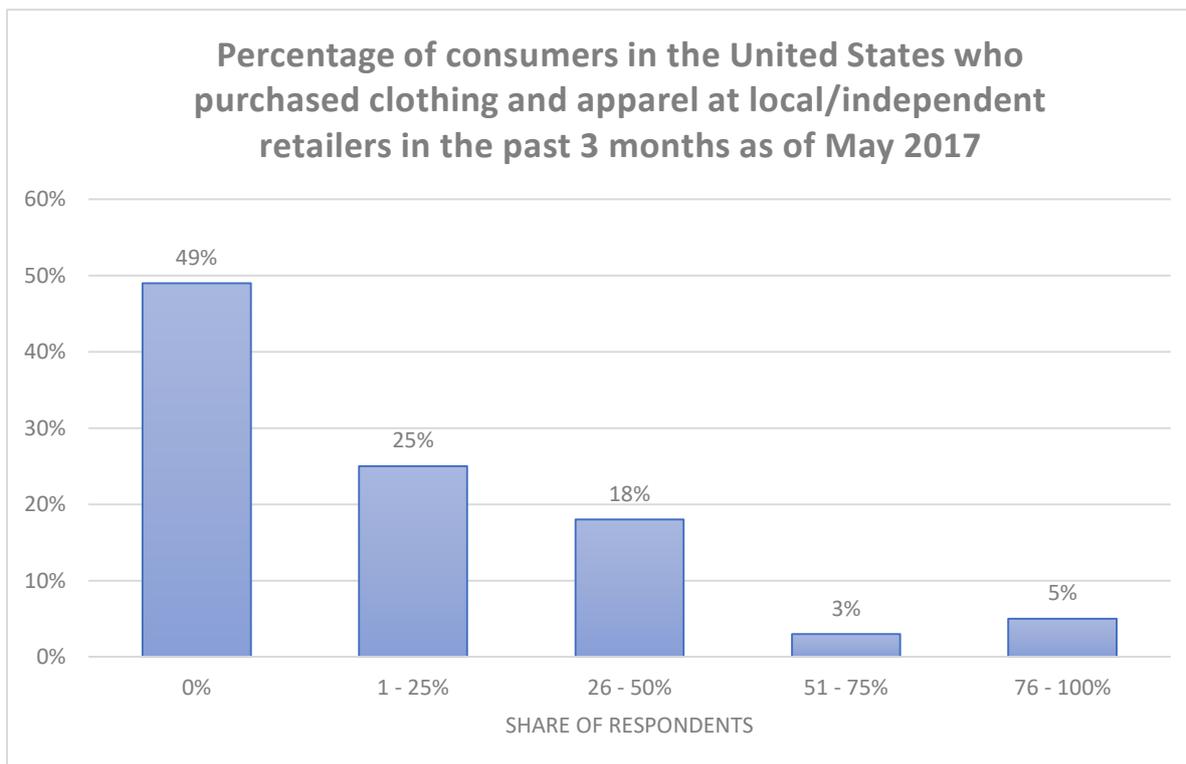
Fuente: Elaboración propia con datos de eMarketer.

Las diferencias culturales entre regiones también deben ser tomadas en cuenta. Así pues, en la costa Este predomina el estilo proveniente de Nueva York, con el diseño y exclusividad que lo caracterizan, mientras que en la costa Oeste se decantan por un estilo más desenfadado, sin renunciar por ello a la modernidad. Por su parte, en el Sur se valora especialmente la calidad de las prendas y los estilos más tradicionales.

A la hora de comprar en tiendas físicas, la inmensa mayoría de consumidores americanos se decanta por acudir a las grandes cadenas de ropa nacionales (Macy's, TJMax, Nordstrom...). Por el contrario, muy pocos consumidores americanos acuden a minoristas locales de manera recurrente con la misma frecuencia con que lo hacen con las grandes cadenas de venta. En los cuadros siguientes se puede observar como **el 69% de los consumidores americanos encuestados indicó haber adquirido entre el 75 y el 100% de la ropa que habían comprado en los últimos 3 meses en grandes cadenas de ropa de nivel nacional**. Al mismo tiempo, el 49% de los encuestados reconocían no haber comprado absolutamente ninguna prenda de ropa en minoristas locales durante los 3 meses anteriores, y solo un 8% de ellos había comprado a minoristas locales de forma mayoritaria (<50%).



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista

5.2 La demanda de confección femenina.

Del total de población de Estados Unidos, el 50,78% de los habitantes son mujeres. Este volumen de población (161 millones) da lugar a una gran variedad de gustos y comportamientos y por ello, **las tendencias varían considerablemente de un estado a otro**. Por ejemplo, las mujeres del Medio Oeste (Midwest) tienden a decantarse por prendas cómodas y prácticas, mientras que las que residen en el sur prefieren estilos más femeninos.

Por lo general, **el nivel de exigencia del mercado estadounidense es más elevado que el de Europa**, y es que la consumidora en EE.UU. espera la satisfacción inmediata de sus necesidades. En ese sentido, desde 2007 se ha venido observando un incremento en las expectativas de los consumidores en cuestiones tales como el servicio, calidad y precio de los productos, así como el disfrutar de una experiencia de compra agradable.

Lo anterior se traduce en una necesidad de asegurarse que las prendas se adaptan continuamente a las tendencias del mercado y un sistema logístico orientado al cliente (envío a domicilio, facilidad en la devolución del producto y un buen servicio post venta). Asimismo, la experiencia de compra será más placentera si el producto se presenta de forma sencilla y listo para su uso inmediato.

En relación con el tallaje, se debe tener en cuenta que **la mujer estadounidense necesita un corte más holgado que el patrón europeo**; sin ir más lejos, las tallas más vendidas en Estados Unidos son la 14 y la 16, cuyo equivalente en España serían la L y la XL. No obstante, en las zonas costeras del país y concretamente, en grandes ciudades como Nueva York o Los Ángeles, se observa una mayor adhesión a estilos de vida saludables y las tallas tienden a corresponderse más con los patrones europeos.

Segmentación de las Consumidoras

El mercado de la confección femenina en EE.UU. puede dividirse en los siguientes segmentos:

- **Niña / Girls:** Se calcula que la industria de la confección infantil está valorada en 35.000 millones de dólares, repartidos al 50% entre ropa de niño y de niña. En 2013 el segmento para ropa de niña se posiciona como **uno de los más rentables** con un crecimiento interanual del 6,4%. Además, el gasto de ropa por niño aumenta principalmente por el incremento de renta disponible de las familias, al retraso en la edad para tener hijos y a la reducción del número de hijos por pareja. Cabe destacar el fenómeno *mini me*, por el cual las colecciones para niña cada vez se asimilan más a las líneas de adultos.
- **Juniors** (tallas 00 a 13): El segmento junior técnicamente se refiere a las prendas para mujeres adolescentes y veinteañeras, aunque este término **se utiliza también para designar en sentido amplio el estilo juvenil o de ropa ajustada al cuerpo**. Esta categoría presenta varios retos a las compañías ya que el público objetivo cambia de gustos con rapidez. Además, el aumento de la producción y el incremento de los costes de transporte restan atractivo al segmento.
- **Mujer / Women's** (tallas 2 a 18): con 120.470 millones de dólares en 2014 **es el segmento más importante de la industria**, si bien se encuentra en una fase de madurez próxima al declive. Se le suele dedicar la mayor parte de superficie en las tiendas, y en ellas cuenta con una amplia selección de modelos y tallas para captar la atención de la consumidora potencial. Las categorías que más éxito tienen son los vestidos y las blusas, que suponen un 25% de los beneficios. La tendencia en los últimos 5 años para este segmento no obstante muestra que va en declive, en parte debido a los nuevos códigos de vestimenta más relajados en el entorno laboral.
- **Missy** (tallas 14 a 28): referente a las mujeres que emplean **tallas grandes**. Este segmento tiene una gran base de público objetivo en EE.UU., aunque muchas firmas de moda todavía no tienen desarrolladas marcas o líneas que permitan a este tipo de mujeres vestirse con prendas adaptadas a la forma de su cuerpo sin necesidad de renunciar a la última moda. Además, buena parte de las tiendas comercializa sus líneas de tallas grandes únicamente a través del canal online.
- **Luxury:** El segmento del lujo incluye a las mujeres de alto poder adquisitivo que buscan las categorías de producto más elevadas. En este segmento el precio no es un elemento decisivo de la compra, aunque cada vez se le otorga a esta más importancia. En este ámbito **predomina el gusto por las marcas europeas**, y se busca en especial la calidad, exclusividad y la artesanía.

Las marcas más populares dentro de cada uno de los segmentos de consumidoras se recogen en la siguiente tabla:

MARCAS REPRESENTATIVAS POR SEGMENTO DE CONSUMIDORAS	
SEGMENTO	MARCAS REPRESENTATIVAS
Niña	The Children's Place, Old Navy, Gymboree, Gap Kids y Lands End
Junior	Roxy, Abercrombie & Fitch, Hollister, PacSun, American Eagle Outfitters, Francesca Collections, The Buckle, Forever 21 y Torrid
Mujer	The Limited Brands, Gap, Ann Taylor, BCBG, 7 for All Mankind, Calvin Klein y Donna Karan
Missy	Talbots, Coldwater Creek, Lane Bryant y Chico's
Lujo	Chloe, Celine, Roger Vivier, Burberry, Louis Vuitton, Carolina Herrera, Chanel, Oscar de la Renta y Dior

Fuente: We Connect Fashion- Market Report Women's 2015

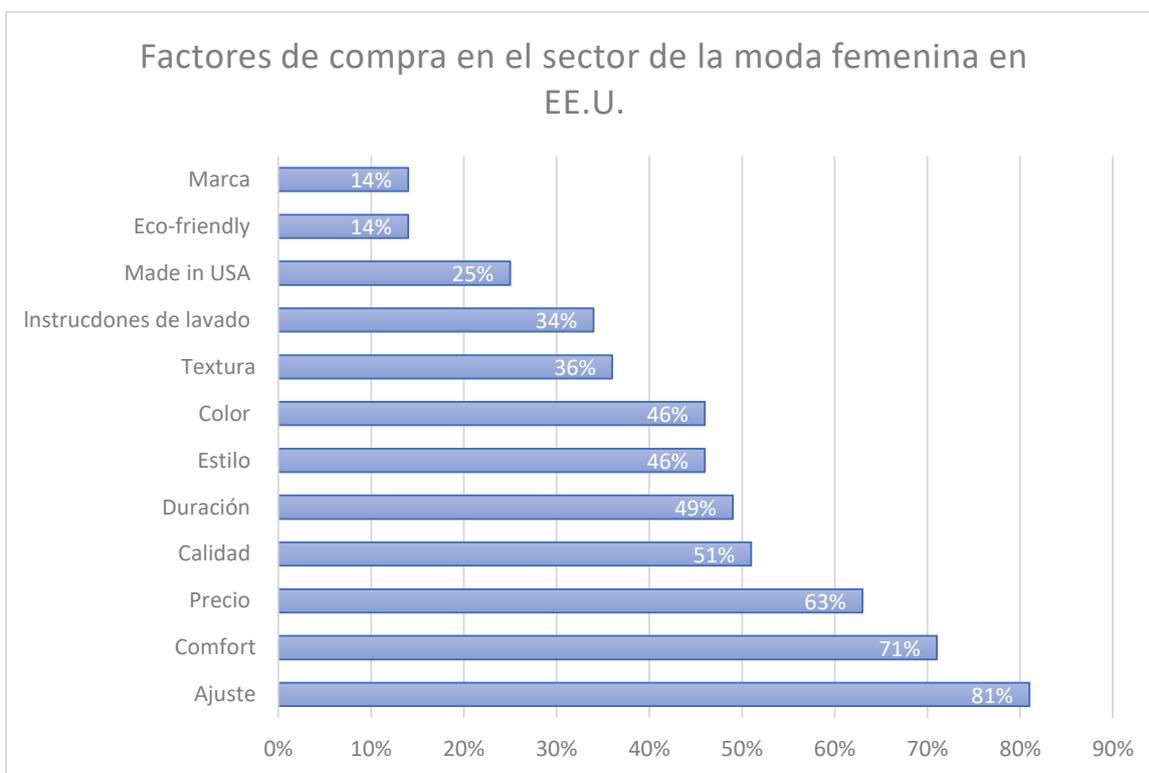
Demográficamente, existen dos grupos de consumidores que merecen especial atención: los *Millennials* y los *Baby Boomers*.

- **Millennials:** grupo de consumidores comprendido entre los 18 y los 33 años, que representa el 25% de la población total del país (casi 40 millones de mujeres en EE.UU. son Millennial) y se caracteriza por tener unos patrones de compra distintos al resto de grupos de edad. En primer lugar, es un colectivo más proclive al gasto (su poder actual de compra asciende a 600.000 millones de dólares) y, además, su frecuencia de compra es superior al resto (**el 47% de las mujeres Millennial compran ropa al menos dos veces al mes**). En segundo lugar, es el colectivo más activo en las redes sociales, que se convierten así en una herramienta indispensable para crear identidad de marca.
- **Baby Boomers:** grupo de consumidores que superan los 50 años. El número de consumidores dentro de este grupo supera los 77 millones en EE. UU., de los que aproximadamente la mitad son mujeres. **Su capacidad adquisitiva triplica la de las generaciones más jóvenes y aglutina el 40% de la demanda del consumidor.** En el mercado de la confección, las mujeres pertenecientes a este grupo suelen gastar más de 21.00 millones de dólares al año en ropa. Además, solo el 28,9% compran las prendas en rebajas y el 75,3% considera que los precios son un factor decisivo cuando compran on-line.

Factores decisorios de compra:

El 81% de las mujeres en EE. UU. señala que **el ajuste de la prenda (fit)** es un factor muy importante en el proceso de compra. Esto indica que la principal característica que la consumidora busca a la hora de adquirir una nueva prenda es que se adapte correctamente a su figura. La comodidad (71%) y la calidad del producto (51%) siguen al ajuste como los principales factores de decisión de compra.

Hay que destacar que el peso relativo de los factores de compra varía en función del segmento al que va dirigido. Así, **en el segmento del lujo y la alta costura predomina la imagen de marca** frente al resto de factores, ya que el alto poder adquisitivo de las consumidoras disminuye su sensibilidad ante el precio (not-money-conscious consumers). Por el contrario, lo que mueve la voluntad de estas consumidoras es la importancia de la trascendencia social de adquirir una marca de prestigio, y en ese sentido, las grandes firmas de moda se esfuerzan en crear una imagen de marca que se identifique con un determinado estilo de vida.



Fuente: Elaboración propia con datos de Cotton Incorporated’s Lifestyle Survey (We Conect Fashion 2015)

Gasto y frecuencia de compra

La familia estadounidense gasta una media de 1.500 dólares al año en ropa y artículos de moda, lo cual representa en torno a un 3,5% del gasto familiar total. Dentro de la economía familiar, las mujeres son las que más dinero destinan a comprar ropa, y, de hecho, **cada mujer en EE. UU. gasta un total de 708 dólares de media al año**, frente a los 420 dólares que destinan los hombres para el mismo fin.

En cuanto a la evolución del gasto, la crisis económica tuvo un impacto negativo en la industria desde 2007¹². Sin embargo, a partir de 2010 se observa una tendencia alcista en el gasto, tanto en el sector de la moda como en el mercado de la confección femenina, con tasas de crecimiento interanuales que superan el 4 y el 5%.

La evolución del gasto en la confección femenina muestra una correlación positiva con la evolución del gasto general en ropa, si bien las variaciones interanuales son más acusadas en el caso de la confección femenina. En los años de crecimiento, el gasto en confección femenina aumenta más que el gasto total¹³.

El periodo donde más compras se registran es en el cuarto trimestre, debido principalmente a las fiestas navideñas y al Black Friday. Se registra casi un 4% más que las compras registradas en el primer trimestre del año.

Como en Europa, existen cuatro temporadas que coinciden con las estaciones del año. No obstante, los *fast-fashion retailers* como Zara o H&M en EE. UU. están provocando un mayor dinamismo en la rotación de prendas dentro de la misma temporada, ya que continuamente se presentan nuevas prendas dentro de una misma estación.

5.3 La demanda de confección masculina

La demanda de ropa masculina ha crecido en los últimos años, principalmente gracias a un cambio cultural en la percepción de los hombres respecto a la moda. Si tradicionalmente eran las madres o las esposas las que elegían y compraban la ropa de sus hijos o maridos, ahora son ellos mismos quienes quieren llenar su armario. **Existe una preocupación cada vez mayor entre los consumidores masculinos por la propia apariencia** y por vestir a la última moda. En este sentido, cada vez son más los hombres que aseguran considerar el ir de compras como una experiencia agradable y cada vez son menos los que lo consideran una mera obligación.

Según una encuesta de la asociación Cotton Incorporated, casi **el 40% de los hombres estadounidenses asegura que le encanta ir de compras o que disfruta con ello**, frente a solo el 30% de decía lo mismo hace 5 años. Los hábitos de compra de los hombres, pues, están cambiando rápidamente. Entre los millenials el porcentaje de hombres que considera placentero ir de compras es mayor. Este segmento de la población, que ya comprende un 30% de la población estadounidense, está creando un nuevo perfil de consumidor con un nuevo hábito de consumo.

En este sentido, **los millenials viven al corriente de las últimas tendencias gracias al uso de redes sociales como Instagram o Snapchat** (el 67% de ellos sigue alguna marca de ropa en

¹² *Personal Consumption Expenditures by Major Type of Product – Bureau of Economic Analysis (US Department of Commerce)*

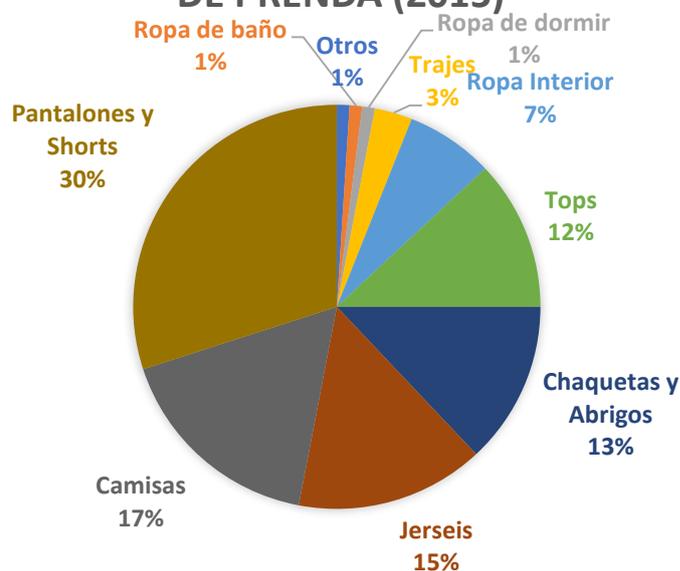
¹³ ICEX, El Mercado de la Confección Femenina en los Estados Unidos, 2015.

estas plataformas). Además, utilizan sus dispositivos móviles para comparar artículos, precios, buscar información sobre una marca o buscar reseñas en mayor medida que sus padres (un 75% de los millenials frente al 32% de los babyboomers, según un estudio de la consultora We Connect Fashion). Como ya apuntamos, el factor digital ha sido uno de los principales impulsores del mercado de la moda masculina. El e-commerce permite a los hombres tener que invertir menos tiempo en ir a comprar ropa y hacerlo con más comodidad.

Las ventas online de confección masculina representan tan solo un 14% del mercado de la moda, pero crecen a un ritmo mayor que el resto del sector. (un 17% en frente a una media general del 2%).

Una de las practicas que más ha impactado en la moda masculina de Estados Unidos es la adopción del llamado casual Friday (viernes informal), una práctica que ya implantaron hace décadas algunas empresas californianas y que con el tiempo se ha ido extendiendo todos los sectores económicos, hasta dar lugar a un **nuevo código de vestimenta en el trabajo llamado business casual**. El traje ha sido sustituido en muchas oficinas por atuendos más informales, como chinos, polos, suéteres o americanas sport. Esto ha disparado las ventas de este tipo de prendas en detrimento del clásico atuendo de traje y corbata. En la actualidad, de hecho, la venta de trajes en el mercado estadounidense solo representa el 3% de la facturación del sector y esta categoría ha caído un 0,2% en el último lustro, mientras que la ropa más casual, como los suéteres o los tops (incluidos polos y camisetas) ha tenido un crecimiento notable, con aumentos del 26 y 18% respectivamente.

DESGLOSE DE LAS VENTAS DE CONFECCIÓN MASCULINA EN ESTADOS UNIDOS POR TIPO DE PRENDA (2015)



Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor

La siguiente tabla muestra la evolución en las ventas de ropa masculina en EE.UU., desglosadas según la categoría de producto de que se trata, así como la variación porcentual entre el año 2010 y 2015.

Evolución de las ventas de confección masculina en Estados Unidos por tipo de prenda (en millones de dólares).

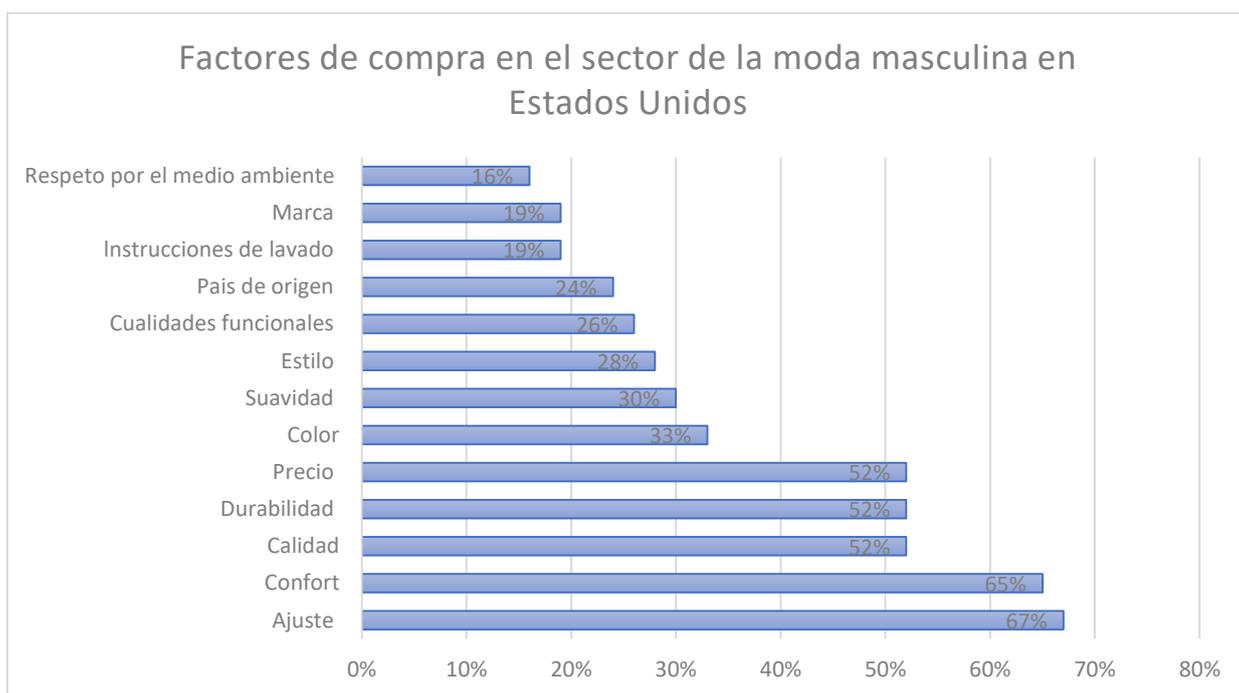
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variación 2010-2015 (%)
Pantalones y shorts	20.309	21.140	21.260	22.680	22.174	23.043	13,46
Camisas	11.924	12.576	12.512	12.804	13.100	13.619	14,22
Suéteres	9.291	10.473	10.068	10.301	10.827	11.680	25,72
Chaquetas y abrigos	9.466	9.179	9.151	8.897	9.328	9.856	4,12
Tops	7.912	8.078	8.495	8.900.000	9.066	9.361	18,31
Jeans	7.803	8.132	8.327	8.331	7.998	7.854	0,66
Ropa interior	4.165	4.340	4.559	4.806	4.999	5.226	25,47
Trajés	2.140	2.210	2.295	2.247	2.180	2.135	-0,20
Ropa de baño	869	915	963	998	974	1.003	15,42
Ropa de dormir	786	836	887	849	862	884	12,41
Otros	765	781	806	777	757	740	-3,27
Total	75.429	78.658	79.322	81.59	82.265	85.401	13,22

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor (Menswear in the US 2016)

Factores de compra

Al igual que lo que ocurre con la moda femenina, **la forma en la que la prenda se amolda al cuerpo sigue siendo el principal factor decisivo de compra en los hombres**. Le sigue muy de cerca la comodidad, lo que deja ver la importancia que para los hombres tiene el sentirse cómodos con la ropa que llevan. Les siguen la calidad, la durabilidad y el precio. De esto último cabe destacar que el mercado de la moda estadounidense se caracteriza en general por una **alta sensibilidad al precio**.

La elevada competitividad del sector obliga a las marcas a bajar precios mediante descuentos agresivos y constantes. Además, los periodos de rebajas no se limitan a dos ocasiones anuales, sino que, al no estar regulado por ley, estos se reparten a lo largo del año en forma de **promociones continuas**.



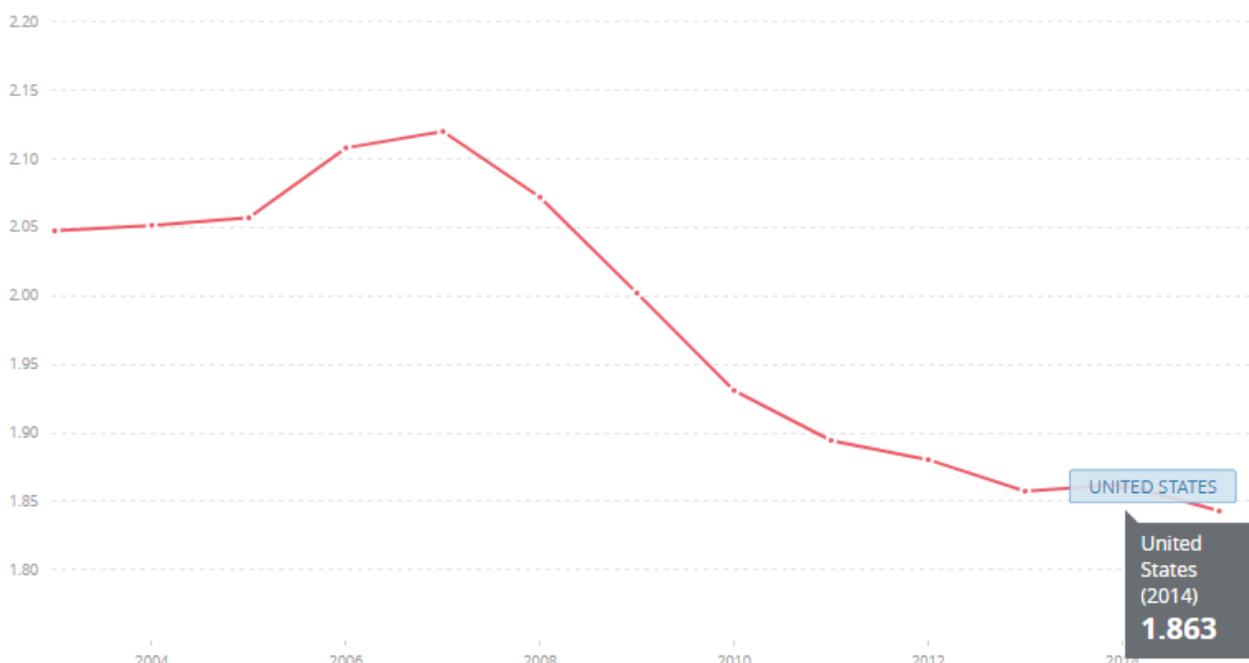
Fuente: Elaboracion propia en base a datos de Cotton Incorporated – Lifestyle Monitor Survey 2015

Aunque el diseño no figura entre las cualidades más buscadas en los productos de moda masculina, los profesionales del sector coinciden en que cada vez se trata de un factor más decisivo y demandado. El mayor interés por la moda masculina se sitúa entre los hombres con mayor poder adquisitivo. Estos consumidores, más exigentes, demandan prendas únicas de diseñadores de renombre. Por su parte, los fashionistas más jóvenes se decantan por marcas emergentes del segmento contemporary, caracterizado por responder a la estética y gustos de los consumidores de entre 20 y 30 años con un poder adquisitivo alto.

5.4 La demanda de confección Infantil

Los gastos en moda infantil para 2016 ascendieron a 258 millones de dólares, según los datos del *Bureau of Labor Statistics*.

El descenso de la fertilidad en Estados Unidos es un factor demográfico que tiene un impacto directo en la demanda de confección infantil y en la evolución general del sector. La crisis financiera de 2007 redujo significativamente los nacimientos en el país, que desde 2008 presentan una tendencia descendente.



Evolución de la tasa de fertilidad en EE.UU. (nº hijos/mujer)

Source: World Bank

Más allá de los datos cuantitativos, **en el mercado estadounidense de la moda infantil destaca especialmente la irrupción de los *millennials***. En 2020 esta nueva generación de consumidores representará alrededor de un tercio del gasto en el comercio minorista en Estados Unidos, según un estudio de la Cotton Incorporated. La generación Y, que comprende a los nacidos entre los principios de los años 80 y principios del nuevo milenio, representa a su vez el 30% de la población adulta estadounidense, y se compone por adolescentes, veinteañeros y padres jóvenes.

La generación X presenta el mayor gasto medio en ropa para niños y niñas mayores de 2 años, si bien los *millennials* gastan más que el resto de los grupos generacionales en ropa para bebés. Estos padres jóvenes muestran un comportamiento más pragmático a la hora de comprar, pues la mayoría prefiere los modelos de negocio Unicanal (61% busca prendas online y el 47% compra directamente desde su *smartphone*). A la hora de escoger ropa para sus hijos, valoran por encima de todo factores como la calidad y la comodidad de estas.

Estacionalidad

La confección infantil está marcada por una alta estacionalidad que no encaja exactamente con el sector moda para adultos, ya que **la mayoría de las compras de ropa para niños se produce en la temporada *back-to-school*, justo antes del inicio del curso escolar**. Esta temporada empieza a finales de julio y se extiende hasta septiembre. En 2015, según datos de la National Retailers Foundation, el gasto de las familias americanas durante la campaña de *la vuelta al cole* fue de 25.000 millones de dólares. Por su parte, los datos del informe *Back-To-school Survey* de Deloitte, reflejan que **el gasto medio en ropa por familia fue de 239 dólares por niño en 2016**. Este informe también apunta a que un 57% de los compradores realiza algunas de sus compras en cadenas del segmento *discount*, un 25% en establecimientos boutique y un 19% en establecimientos de marca *fast-fashion*. **El mercado mayorista, no obstante, se divide en tres temporadas de compra bien diferenciadas: la campaña de otoño, vacaciones (de Acción de Gracias a Navidad) y la de primavera-verano.**

Perfil de los consumidores y factores de compra

Las mujeres, y especialmente las madres, son las que realizan la mayor parte de las compras de ropa infantil. Según los datos del Bureau of Labor Statistics, son las mujeres situadas entre las franjas de edad de 25 - 34 años y 35 - 44 años. **La comodidad y la resistencia de las prendas** son los factores decisivos a la hora de tomar una decisión de compra, y desde la recesión económica, también la **relación calidad-precio** se ha vuelto un factor importante, especialmente entre las madres más jóvenes.

Entre las madres millenials se valora especialmente factores como **la comodidad, el servicio post venta y la experiencia de compra**, pues estas conceden cada vez más valor al escaso tiempo libre del que disponen. En ese sentido, la existencia de stock permanente en tienda y la rapidez del pago en la caja son cada vez más demandados. Por su parte, el canal de venta online, una vez más, avanza frente al comercio tradicional, impulsado por la posibilidad de cambio gratuito y la flexibilidad en cambios y devoluciones.

5.5 Perspectivas de evolución de la demanda

Existen una serie de **tendencias comunes** en la evolución de la demanda de moda estadounidense que pueden apreciarse pese al tamaño y complejidad del mercado. A continuación, se exponen las más relevantes.

La cultura del descuento. Los consumidores no solo demandan cada vez más diseños personalizados, sino que los esperan a precios más bajos. En concreto, el mercado norteamericano continúa caracterizándose por su alto porcentaje de ventas a precios reducidos mediante ofertas. En el 2016, los compradores reconocían que el 75 por ciento de sus compras en ropa mediante cualquier canal de venta eran realizadas con algún descuento sobre el precio original. Además, cada vez más minoristas tradicionales disponen de más tiendas outlet y de ocasión que tiendas normales.

Nuevas tendencias. El estilo de vida de los consumidores también sigue evolucionando, y durante el 2017 se apreció un aumento del mercado de la moda en aquellas empresas que respondían a aquellos estilos de vida con ofertas a medida y colecciones. En concreto, en 2016 surgieron **4 nuevas categorías** de moda en respuesta a los estilos de vida crecientes de los consumidores. En primer lugar, la ropa de deporte ha crecido significativamente en respuesta

al impulso de los consumidores por la **casualización**, habiendo crecido un 10% en los últimos 10 años, mientras que el resto de la moda ha crecido un 4%. En segundo lugar, las colecciones unisex (**genderless**) han surgido para aquellos que no se identifican con el prototipo masculino o femenino. En este sentido, Zara lanzó la primera colección genderless en marzo de 2017, siguiendo los movimientos de Selfdges encaminados a reconfigurar sus departamentos por género el año anterior. Las **tallas grandes** ganan espacio en el mercado, con el aumento de las menciones “plus-size” en publicidad y la prensa especializada. Las marcas de moda están evolucionando rápidamente hacia el movimiento cultural que aboga por la valorización de los cuerpos con curvas, diseñando específicamente para aquellos rangos de tallas más grandes, en vez de simplemente expandir el rango de tallas de los modelos existentes. En cuarto lugar, los **consumidores Islámicos** demandan cada vez más ropa recatada y su importancia ha crecido con el aumento de la presencia de comunidades islámicas en los países occidentales. En particular, Uniqlo y Dolce&Gabbana desvelaron colecciones de nicab a principios de año. De acuerdo con el Global Islamic Economic Report, la moda diseñada para este tipo de consumidores se prevé que moverá 327 mil millones en 2020 en todo el mundo.

El avance digital: Parte de la razón por la cual los consumidores han sido capaces de encontrar descuentos y promociones ha sido la adopción del e-commerce y de las herramientas digitales, que han creado transparencia entre marcas y regiones. En los últimos años los consumidores se han vuelto más seguros a la hora de comprar online. Mientras las ventas online siguen aumentando a un ritmo estable (incluso en el segmento del lujo, de un 3% de las ventas a un 12% estimado en 2020), uno de los retos del sector está en encontrar el equilibrio entre los productos ofrecidos en tienda y su precio. Amazon ha decidido entrar en el sector de la moda de forma estratégica. En febrero de 2017 lanzó 7 marcas propias de ropa para ser vendidas exclusivamente a través de su portal. Todo ello pone en apuros a los minoristas tradicionales de tienda física.

Pese al hecho de que el conocimiento de marca en este mercado es importante, **la lealtad de los consumidores a marcas específicas no es siempre el factor primordial en su proceso de toma de decisiones**. El poder de compra se ve fortalecido por un alto abanico de opciones, lo cual permite la ausencia de costes de cambio. La lealtad a una marca dentro de los segmentos más altos de la industria de la moda está relacionada más con un diseñador en particular que con el vendedor minorista, aunque algunos de las grandes marcas también tienen sus propios operadores minoristas. La sensibilidad al precio varía regionalmente, aunque la vestimenta es percibida como estrechamente vinculada al estilo de vida y al estatus social, lo que ofrece a los minoristas la oportunidad de influenciar el comportamiento del consumidor. Al mismo tiempo, existe un enorme mercado de moda ajena al diseño, especialmente entre los consumidores con poder de disposición más bajo. Los consumidores también favorecen cada vez más las tiendas outlet que ofrecen ropa de marca a precios rebajados.

5.6 Percepción del producto español

La confección femenina en EE. UU. es un mercado muy saturado donde innumerables marcas compiten por hacerse un hueco. La clientela entendida valora por encima de todo la sofisticación de las marcas europeas, y todas ellas están presentes en Nueva York, la capital mundial de la moda. **España, no obstante, ha llegado tarde a la carrera de la exportación de moda**, por detrás de países como Francia, Reino Unido e Italia, que se han posicionado como auténticos centros internacionales del diseño, siendo sus diseñadores los más valorados.

Dos de las grandes marcas españolas más reconocidas son Balenciaga y en el sector del calzado, Manolo Blahnik, aunque estas no siempre son percibidas como de origen español. No obstante, **las cadenas de fast-fashion españolas** como Massimo Dutti, Desigual o Mango, presentes en la Quinta Avenida de Nueva York, han ganado posiciones en el panorama competitivo estadounidense. Entre todas ellas destaca Zara, con más de 70 puntos de venta en las principales calles y centros comerciales del país. Estas cadenas españolas *de fast-fashion* han seguido una estrategia exitosa hasta la fecha de **apertura de tiendas emblemáticas (flagship stores) en las principales calles comerciales del país**, principalmente en las costas, para generar imagen de marca tanto entre estadounidenses como entre los turistas. De este modo, sus nombres aparecen junto con otras firmas europeas de primer orden.

En el segmento *better* existen varias marcas que están contribuyendo a posicionar la moda española en el mercado norteamericano. Así, firmas como Diktors, Aldo Martins, AMS Pure, Javier Simorra y Laura Bernal distribuyen las colecciones a través de showrooms de prestigio e incluso en la principal feria del sector, Coterie.

Por otro lado, el **segmento mujer** de la confección española **está consiguiendo abrirse camino en el segmento designer con nombres como Delpozo o Loewe**. Estas firmas se vinculan claramente al lujo europeo y apuestan por una estrategia controlada del número de apertura de tiendas, a fin de reafirmar su imagen de exclusividad.

En el **sector infantil**, y concretamente las marcas como Mayoral o la catalana Bóboli, cuentan con su propia filial en el país, y son ya operadores conocidos entre los profesionales del sector, llegando a ser habituales en las exposiciones de moda. No obstante, **donde se observa una mayor presencia de enseñas españolas en la moda infantil es en los segmentos better y contemporary**, en los que destacan Bobo Choses, Búho, Little Creative Factory, Picnik o Tincottons.

En la **moda de hombre**, a diferencia de lo que ocurre en los sectores de moda infantil y de mujer, **apenas hay marcas españolas relevantes que operen en el país**. Ni en los grandes almacenes ni en las boutiques multimarca más populares es posible encontrar firmas de moda masculina de alta gama "Made in Spain".

En la New York Fashion Week, el principal evento de la moda de Estados Unidos, suelen darse cita firmas como Custo Barcelona, Delpozo, Etxeberría o Desigual. Por otra parte, el reconocimiento de Madrid como una de las capitales de la moda europeas contribuye a aumentar la visibilidad de marcas como Delpozo, Sybila y Ágata Ruiz de la Prada.

Por lo general, la moda española en EE. UU. se identifica por emplear colores vivos y estampados creativos. En particular, **las prendas de punto (knitted) y el cuero procedente de España gozan de alta aceptación entre los estadounidenses** y se consideran productos de alta calidad.

No obstante, los expertos del sector norteamericanos coinciden en que, a la hora de exportar, las firmas españolas no editan la colección para el mercado estadounidense, planteándose si encaja o no con los gustos de los consumidores, sino que intentan introducir la colección al completo. Resulta indispensable que las empresas españolas identifiquen cual es la categoría de prendas que le confiere una ventaja competitiva diferenciadora, y una vez hecho eso, aborden el mercado estadounidense con una colección editada, para más adelante, cuando ya está asentada en el nuevo mercado, introducir el resto de sus categorías.

En definitiva, **la confección española no tiene una imagen de marca-país**, y los americanos están dispuestos a pagar más por una prenda de ropa francesa o italiana que por una española. Por ello, a la hora de destacar una marca, **es mejor vincularla a la moda europea en general** que a España en particular. No obstante, **la marca Barcelona es bastante conocida en EE. UU.**, y representa sinónimo de vanguardia y modernidad, por lo que constituye un buen reclamo para las firmas catalanas, especialmente las de un estilo más moderno.

6 Canales de comercialización

Estados Unidos es, tanto por tamaño geográfico como económico, una economía más grande que la de toda la Unión Europea junta. La renta per cápita de los norteamericanos y la alta propensión a importar, hacen de este mercado una pieza fundamental para cualquier empresa que quiera competir a largo plazo en los mercados internacionales.

Las posibilidades, marcadas por el crecimiento sostenido, de este mercado son muy favorables, pero se deben abordar adecuadamente. Hay que adaptar el producto a la normativa, al gusto de los clientes y a los medios y formas de comercialización. Esto ocurre en todos los mercados, pero en Estados Unidos es una necesidad esencial para el éxito, dada la sofisticación del mercado o las exigencias del consumidor norteamericano. No es posible abordar este mercado con improvisación, ya que sólo llevará, en la mayoría de los casos, al fracaso.

La venta directa desde España es muy difícil de coordinar con la precisión y el nivel de detalle requerido por el mercado y por ello se hace necesario llegar a acuerdos con intermediarios, ya sean importadores, agentes y en menor medida con distribuidores. Los servicios posventa, la confianza que hay que generar en el mercado y los compradores, y la atención al cliente en general, lo harán imprescindible. Ello, junto a la dimensión económica del país y sus distancias geográficas, harán que la cadena de intermediación sea mucho más larga de lo habitual en los mercados europeos.

A continuación, presentamos un esquema con los diferentes canales de distribución de moda en el mercado estadounidense:



6.1 Introducción a la distribución indirecta con intermediarios

Representante / Agente: Es una de las formas más económicas y menos arriesgadas para canalizar la distribución en Estados Unidos y una excelente opción para aquellas empresas que no conozcan o tengan poca experiencia con el mercado estadounidense. El representante / agente representa y vende el producto de la empresa, pero no compra la mercancía, sino que su propiedad pasa directamente del fabricante al comprador. Algunos representantes / agentes también ayudan a proporcionar información útil sobre el mercado y como establecerse en él.

Los representantes y agentes no suelen hacerse cargo de las gestiones de importación, la logística y el cobro del pago; estas tareas corresponden a la empresa exportadora, que pueda desempeñarlas por sí mismas o contratando una empresa transitaria.

En el apartado 4.2 detallamos en más profundidad la figura del representante / agente en el sector moda.

Distribuidor: La figura del distribuidor es mucho menos frecuente, puesto que compra y almacena el producto y se encarga de venderlo a los minoristas, ya sea a través de su propia fuerza de ventas, o a través de representantes / vendedores a comisión. Posee un alto conocimiento del mercado y suele especializarse en un tipo de producto o categoría concreta. Generalmente, tiene delimitada una zona geográfica de actividad y suele exigir una distribución exclusiva para esa zona.

El distribuidor suele tener un acuerdo o contrato con el fabricante mediante el cual compra la mercancía y la vende, encargándose así de los trámites de transporte interior, adunas y entrega a minoristas, por lo que es recomendable trabajar con precios FOB (free on board). También lleva a cabo tareas de marketing y promoción, y se ocupa del cobro.

Sin embargo, el distribuidor no intercambia información del mercado con la empresa exportadora, ni comunica el precio final al que se está vendiendo el producto al consumidor final, por lo que la empresa no tiene control sobre la estrategia de posicionamiento en el mercado.

Según los expertos consultados a lo largo de la elaboración de este informe, en el sector de la moda, y debido a la crisis del 2008, el número de distribuidores se ha reducido considerablemente durante los últimos años hasta “casi” desaparecer.

A continuación, presentamos un cuadro con las diferencias principales entre las figuras del representante / agente y el distribuidor:

Agente / Representante	Distribuidor
No se involucra financieramente	Compra por su propia cuenta
Deja las importaciones a los compradores cuyas órdenes pasa al fabricante	Importa los productos
Se le paga como comisión un porcentaje de las ordenes obtenidas	Obtiene su comisión subiendo el precio del producto
Solo tiene existencias del producto para ferias	Por lo general tiene existencias del producto
No se involucra en marketing y promoción, excepto cuando asiste a ferias	Es probable que invierta en marketing y publicidad para promocionar el producto
Puede estar autorizado para contratar sub-agentes	Nombra sub-distribuidores
No tiene control de los precios al por menor	Controla los precios de venta
Deja la distribución del producto a los compradores	Se encarga de la distribución en el mercado

6.2 Distribución o venta directa

La distribución o venta directa es normalmente la más costosa, pues implica una inversión directa de la empresa en Estados Unidos. Sin embargo, resulta muy positiva por el beneficio final, pues se vende la mercancía sin tener que pasar por intermediarios. Este tipo de distribución suele hacerse una vez ya se ha posicionado la empresa y la marca en el mercado. La empresa fabricante entonces actúa como su propio importador y distribuidor, y por tanto es necesario constituir una filial estadounidense y tener una solución logística en Estados Unidos. Esta solución logística puede ser propia o subcontratada.

Estos son los tipos de distribución directa:

A retailers y Mayoristas: Consiste básicamente en grandes firmas que venden los productos en Estados Unidos a través de sus redes de ventas que pueden ser grandes almacenes, tiendas multimarca individuales y tiendas multi-producto, donde siempre se incluye una sección de moda con precios a veces más baratos que en las tiendas multimarca individuales. Entre estas cadenas se encuentran también los grandes supermercados. Se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Cadenas de Tiendas Multimarca Nacionales
- Cadenas de Tiendas de Descuento Nacionales
- *Superstores* con venta de ropa
- Tiendas Multimarca Individuales
- Venta On-line

Tienda Propia: La apertura de una tienda o showroom propio resulta la mejor opción para controlar la distribución del producto, conocer al cliente final y consolidar la marca en el mercado. Aun así, no se recomienda hasta que la empresa haya estado presente en el mercado durante varios años y tenga un conocimiento avanzado de las “reglas de juego” del mercado.

Debido al volumen de inversión que necesita, la apertura de una tienda propia suele reservarse cuando la empresa ya dispone de una red de contactos, de una base consolidada de clientes, de una demanda de mercado y de la capacidad financiera necesaria.

Venta On-line: Es el canal de venta con más crecimiento; entre el 13% y el 15% del total de ventas en Estados Unidos se efectúa a través de plataformas on-line. Además, el precio medio de la compra on-line supera al precio medio de la compra en la tienda.

Los minoristas y las marcas estadounidenses son expertos en la venta de artículos on-line, por lo que los consumidores estadounidenses están acostumbrados a recibir un servicio impecable. Para cuidar el servicio post-venta, es recomendable entonces tener o contratar un servicio de atención al cliente 24 horas para resolver cualquier incidencia a tiempo real.

También hay que tener en cuenta que el canal on-line tiene prácticas extendidas como la gratuidad de los gastos de envío (*free shipping*) y la posibilidad de devolver los productos sin coste alguno.

Finalmente, si la empresa desarrolla una estrategia multicanal, debe tener en consideración que los precios de venta sean consistentes en todos los canales de distribución. Asimismo, se recomienda tener una página web para Estados Unidos y limitar el acceso a la página web europea para IP's estadounidenses para evitar las comparativas de precios entre países.

6.3 Canal Multimarca: aspectos relevantes

Tal como hemos explicado anteriormente, hay distintos tipos de cadenas y tiendas dentro del canal multimarca. Muchas de ellas, tienen elementos comunes, como los tiempos de entrega de los pedidos o la forma en que hacen los pagos, pero al mismo tiempo, tienen características muy diferentes que es recomendable saber con antelación.

Las Cadenas de Tiendas Multimarca Nacionales o también Department Stores (grandes almacenes) son las grandes superficies, con presencia en todo o parte del país y centrales de compra unificadas. Se trata de tiendas comerciales, en las que se vende ropa y accesorios de diferentes marcas en un mismo punto de venta. En Estados Unidos gozan de una consolidada tradición. Las principales cadenas son

- Macy's
- Nordstrom
- Bloomingdale's

- Neiman Marcus
- Saks Fifth Avenue
- J.C. Penney
- Barneys New York
- Kohl's
- Dillard's

Se caracterizan por su agresiva política de forzar al proveedor con precios muy bajos. Sin embargo, es un canal que puede ofrecer altas cantidades en ventas, así que puede también compensar la reducción de precio exigidas (siempre que sea rentable).

Estas cadenas Nacionales son también muy exigentes en cuanto a la disponibilidad del producto y suelen exigir tener un almacén con producto disponible ya en Estados Unidos para cualquier pedido de entrega inmediata o de última hora que puedan necesitar. Muchos de los expertos en moda con los que hemos hablado no nos recomiendan este canal como canal de entrada al mercado estadounidense por su complejidad y riesgos sobre todo para la empresa de moda pequeña y mediana.

Otro aspecto muy importante de estos puntos de venta es la repercusión que la alta cantidad de devoluciones del producto puede causar en los costes del proveedor. Estas cadenas exigen que el fabricante se haga cargo de todas las devoluciones del consumidor. También trabajan con un programa de *cashbacks* que va a cuenta del fabricante; que incluye promociones de descuento que aplican a los productos, si no se están vendido bien en el plazo que ellos consideran, e incluye incluso las devoluciones de la mercancía que no se ha vendido en el tiempo seleccionado por la cadena nacional.

Hay dos tipos de grandes almacenes muy diferenciados. Por un lado, están los grandes almacenes enfocados a precio, como, por ejemplo:

- J.C. Penney
- Macy's

Por otro lado, están los grandes almacenes enfocados más a vender un producto de calidad y marcas reconocidas. Unos ejemplos de estos son:

- Saks Fifth Avenue
- Nordstrom,
- Neiman Marcus

Algunos expertos en moda nos han comentado que este tipo de canal ha venido soportando una reducción notable en los márgenes comerciales, a los cuales a muchos de ellos les ha supuesto el hecho de cerrar tiendas, como es el caso de Sears, o de abordar una estrategia multicanal con apertura de tienda on-line y outlets, como es el caso de Nordstrom Rack.

Las Cadenas de Descuento Nacionales (off-price stores) son tiendas que ofrecen ropa de marca de diseñadores a precio rebajado. Este precio lo consiguen gracias a la compra en gran volumen y por ser producto de temporadas anteriores. Suelen tener también una política de precios muy justos para el proveedor, ya que suelen ser piezas de las que el fabricante quiere deshacerse. A favor del proveedor es el aspecto de las devoluciones ya que son más limitadas, pues sólo aceptan devoluciones por parte del cliente 30 días después de la compra. Las principales tiendas son:

- Marshalls
- Ross
- Burlington Coat Factory

Los Superstores con venta de ropa, son grandes cadenas de supermercados que además de comida venden ropa y otros productos. Los principales son:

- Walmart
- Target
- Costco

Son cadenas nacionales y la ropa que comercializan no es de grandes marcas, sino más bien ropa económica y a menudo fabricada en China. Las negociaciones de precios de estas cadenas son muy agresivas y dan muy poco margen a los proveedores. Se aprovechan también de la compra de grandes cantidades. Las devoluciones, igual que en las Cadenas de Tiendas Multimarca Nacionales, corren a cargo del fabricante.

Finalmente, existe la figura de Tiendas Multimarca de cadenas regionales o Individuales. Son todas aquellas tiendas o cadenas de tiendas regionales menores que se encuentran en centros comerciales (*malls*), calles comerciales o centros de compra y que tienen a la venta diferentes marcas de ropa. Funcionan a nivel individual y llegar a todas ellas requiere un equipo de ventas que esté en la calle constantemente haciendo visitas, pues en cada caso se realiza una negociación de forma individualizada. Este tipo de tiendas son las que disponen de menos poder en la negociación para forzar precios, y por tanto, el producto suele ser más caro de venta al público. Destacan de los demás puntos de venta por su trato personalizado y por la cartera de productos más exclusivos.

Calendario de pedidos y la metodología seguida por el canal Multi-marca

Los calendarios de pedidos varían según el tipo de tienda multi-marca, pero en la mayoría de los casos van determinados por el *timings* de las dos grandes ferias de moda en Estados Unidos:

- Magic (Las Vegas)
- Cotery (NYC)

De estas y otras ferias detallamos más información en el punto 4.2.

De este modo, los calendarios estándar de pedidos se dividen de la siguiente forma:

Colección	Se expone	Se entrega	Repeticiones (reorders)
Otoño	Enero - Febrero	Agosto - Septiembre	Septiembre - Octubre
Otoño - Invierno	Marzo - Abril	Octubre - Noviembre	Noviembre
Primavera	Agosto - Septiembre	Enero - Febrero	Febrero - Marzo
Primavera - Verano	Octubre - Noviembre	Marzo - Abril	Mayo
Holiday	Junio o Agosto	Octubre	Noviembre
Resort	Agosto	Noviembre - Diciembre	Enero

Los compradores, sobre todo los de las tiendas individuales, suelen también hacer pedidos de cantidades pequeñas a lo largo del año, una vez introducida la línea en la tienda. Suelen ser repeticiones, es decir, órdenes de piezas que ya tienen y necesitan reponer las tallas o reponer las que ya han vendido.

Los expertos en moda comentan que para las ferias es interesante traer también muestras de piezas o un breve *lookbook* de las piezas que el fabricante tenga en stock, ya que, si a un comprador le gusta la marca que se está presentando, pueden surgir los pedidos que llaman a “pronto modo”, colecciones o piezas en stock que se puedan entregar lo antes posible.

En los últimos años, ha surgido una tendencia donde muchas marcas lanzan colecciones mensualmente. Esta tendencia es debida a la exigencia que muchas tiendas en Estados Unidos reclaman, para poder ofrecer colecciones y productos nuevos a sus clientes (*immediates*). Los expertos en moda comentan que esta tendencia dificulta mucho la producción de las colecciones al fabricante y lo que recomiendan si es que la tienda exige *immediates*, es lanzar las 2 colecciones del año poco a poco y no todo de una. También se propone lanzar colecciones “cápsulas” que contienen sólo algunas piezas, y así proveer con nuevos productos mientras se prepara la siguiente colección.

Por otro lado, los compradores y las tiendas pueden hacer pedidos a los representantes que viajan visitando las tiendas o en las ferias de representantes de los *Merchandise Mart* locales (que son también muy importantes) que se hacen en Dallas, Denver, Atlanta y Chicago o en los

distritos de moda de Nueva York y Los Angeles. En los puntos 4.2 y 4.3 se detalla más información sobre ellos.

Si un Department Store está interesado en una colección o prenda en concreto, probablemente pida una orden de tamaño considerable con poco tiempo de antelación al fabricante. Debido a que muchos fabricantes no empiezan a confeccionar hasta después de haber presentado las colecciones, hay que estar preparado para este tipo de pedidos cuando se trabaja con Department Stores o incluso con tiendas individuales, ya que son muy estrictos con los tiempos de entrega (shipping window) y el fabricante se tiene que adaptar a lo que piden si quiere seguir haciendo negocio con ellos.

De hecho, y como hemos comentado anteriormente, los compradores estadounidenses son muy exigentes con el servicio, la atención al cliente y entrega de los pedidos. Muchos de los expertos en moda recalcan que es imprescindible cumplir los *timings* de entrega y no prometer a las tiendas lo que no es posible. Comentan también que cualquier error en este sentido puede llegar a romper las relaciones entre compradores y el proveedor y que nunca más confíen en este para hacer un siguiente pedido.

Por último, algunos expertos recomiendan tener una plataforma B2B digital para que los compradores de las tiendas puedan entrar sus pedidos directamente e incluso hacer los pagos de la mercancía via esta plataforma. La función de esta plataforma es facilitar tanto la labor del representante, que a veces no tiene tiempo de visitar a todas las tiendas, como la de los compradores, ya que pueden ver el estado de sus pedidos, los stocks disponibles y facilita la interacción entre empresa y comprador. Esta plataforma digital puede también ser una herramienta muy útil para entrar los pedidos en las ferias, a tiempo real.

¿Son los Showrooms necesarios?

A lo largo de nuestra investigación hemos encontrado distintos puntos de vista sobre la necesidad de tener un showroom tanto propio como de un representante, para poder introducir una marca o línea de productos de moda en Estados Unidos. La mayoría de los expertos en moda concluyen que no es estrictamente necesario tener un showroom para poder tener presencia en el mercado, pero si es importante sino, tener presencia en las ferias del sector con los representantes, ya sea a través de grandes ferias o de ferias más locales o regionales. Ambas estas estrategias (de ferias) son igual de validas, siempre según sean los objetivos de penetración en el mercado y el musculo financiero del proyecto.

Si la empresa desea tener expuesto el producto, la opción más económica es la de contratar un espacio dentro del showroom de su representante. El precio de estos espacios suele variar según la ciudad y el representante, desde 300/mes a 2.000/mes por un “rack”.

Estructura local y envíos de pedidos

Un aspecto que ha cosechado opiniones diversas entre los expertos en moda consultados para este informe ha sido la necesidad de tener un almacén con inventario en Estados Unidos. Algunos expertos han comentado que si la empresa o fabricante es capaz de hacer llegar el producto a tiempo al comprador y hacerse cargo de los trámites y gastos de aduana (incluyéndolos en el precio ofrecido), no es necesario tener el producto en stock en Estados Unidos.

Otros expertos, a su vez, comentan que es mucho mejor si la empresa dispone del producto en el país. Primero, por la comodidad que supone tener el producto aquí y la disponibilidad en caso de tener que mandar un pedido de urgencia. En segundo lugar, consideran que seguramente será mucho más económico gestionar el envío del producto en una sola vez, que no en repetidas y pequeñas cantidades desde Europa. Aún así, concluyen que tener el producto en Estados Unidos es de gran ayuda, pero no es imprescindible para poder hacer negocios. Sobre todo al principio, los compradores entienden que las marcas europeas no tengan inventario en EEUU.

Todos los expertos coinciden en que lo más importante es que la empresa se adapte a las dinámicas, ritmos y exigencias del mercado estadounidense, que suelen ser muy distintas de las europeas, más allá de tener o no inventario localmente.

Por otro lado, en el caso que la empresa quiera tener una estructura local, hay distintas soluciones logísticas que se pueden considerar:

- Operador logístico local: Son empresas que presentan servicios de almacenaje, envío de pedidos (pick & pack) y control de stock. Algunos de ellos también ofrecen servicios de importación, aduanas y transporte, e incluso pueden ofrecer un servicio de atención al cliente y contabilidad. Suelen cobrar una tarifa mensual, dependiendo de los servicios y espacio de almacenaje contratados, además de los gastos de los envíos de pedidos que la empresa quiera hacer a sus clientes.
- Almacén propio: Quizá la solución más costosa, ya que requiere no solo el alquiler de un espacio propio, sino también la contratación de personal que se encargue de coordinar el espacio y enviar los pedidos. A partir de ciertos volúmenes de venta puede ser la más interesante para la empresa, pero no al principio.

Si la empresa se decide por la opción de tener una estructura local, es muy importante que se haga cargo de los costes y los permisos de aduanas y aranceles. Muchas de las tiendas de tamaño pequeño no tienen capacidad ni tiempo para encargarse de esto y esperan que el proveedor se encargue.

Forma y plazos de pago

Las formas y los plazos de pago varían según la tipología de cliente. Cada tipo de comprador o tienda tiene sus términos de pago y es interesante dejarlos establecidos desde el momento en que se emite el pedido.

Según los expertos en moda, para pedidos de tamaño pequeño o mediano la forma de pago más habitual es con tarjeta de crédito o si la empresa dispone de una filial en Estados Unidos y cuenta bancaria, con la emisión de un cheque bancario. Las transferencias bancarias, sobretodo las internacionales, no son habituales.

Respecto a la negociación de los plazos de pago, los expertos en moda comentan que puede ser diferente en cada caso, pero que normalmente el comprador suele pagar por la mercancía antes de recibirla en la tienda o central de compra. Algunos expertos comentan que incluso algunos fabricantes recogen la información de la tarjeta y acuerdan un plan de pagos previo al envío con el comprador (puede ser habitual: 25% cuando se produce el pedido, 25% 30 días antes de la entrega y 50% en entrega). No obstante, eso no significa, que paguen con la antelación que el fabricante necesita para confeccionar el producto, motivo que el fabricante asume siempre un riesgo a la hora de producir las piezas.

Por este motivo, y para facilitar la cosas al comprador, los expertos en moda destacan la importancia de tener una intranet o un sistema de pedidos digital, donde el cliente pueda hacer sus pagos, controlar el estado de su pedido, etc.

Nombres, breve descripción y numero de Grandes Tiendas, cadenas y *Department Stores*.

Como se ha comentado en puntos anteriores, el canal multimarca se agrupa en distintas tipologías, según el tipo de público y el producto que se vende en la tienda.

En referencia a los Department Stores y las Cadenas de Tiendas Nacionales, estos son los grandes players del mercado:

- Department Stores enfocados en precio:
 - Macy's – 669 tiendas
 - J.C. Penney – 875 tiendas
 - Sears – 594 tiendas
 - Kohl's – 1.155 tiendas
 - Dillard's – 294 tiendas
 - Bealls – 500 tiendas

- Department Stores enfocados en producto de más calidad:
 - Neiman Marcus – 42 tiendas
 - Bloomingdales – 38 tiendas (pertence a Macy's)
 - Barneys New York – 27 tiendas

- Cadenas de moda Tiendas Nacionales:
 - o Saks Fifth Avenue – 49 tiendas
 - o Nordstrom – 123 tiendas
 - o Intermix - 43 tiendas

En referencia a las Cadenas de Descuento Tiendas Nacionales, estos son los grandes players del mercado:

- Old Navy – 1.106 tiendas (pertenece a Gap, Inc.)
- TJ Maxx – 1.191 tiendas
- Ross – 1.091
- Marshall's – 1.039 tiendas (pertenece a TJX Companies)

Y estos serían los grandes Super Stores com venta de ropa:

- Walmart – 3.522 tiendas
- Kroger - 2,778 tiendas
- Target – 1.828 tiendas
- Costco – 741 tiendas
- Sam's Club – 597 tiendas
- BJ's – 215 tiendas

Para algunos fabricantes y marcas, los grandes almacenes o *Department Stores* pueden ser uno de los canales de comercialización más atractivos, pero hay que tener en cuenta que, debido a su gran diversificación de productos y saturación de ofertas, es uno de los canales más difíciles de acceder. Además, solo una minoría de ellos se interesa por el producto europeo y exigen tener un punto de almacenaje y representante local.

Otro aspecto fundamental es el hecho de fijar los precios correctos cuando se vende a los grandes almacenes, ya que las promociones de las tiendas y devoluciones pueden afectar a los márgenes de ventas. Por último, es interesante saber que más del 75% de las compras de los grandes almacenes tienen lugar en Nueva York.

Estas son las condiciones aplicadas que suelen exigir obligatoriamente los grandes almacenes:

- EDI (Electronic Data Interchange): software de ventas
- UPC code: código de barras en la etiqueta
- Estrictas condiciones de entrega. La mercancía ha de llegar "*floor ready*"
- 6 colecciones al año
- Pagos a 30 y 60 días. No se usa carta de crédito
- Se exige participación financiera para promociones, publicidad común, catálogos, mailings, etc.
- La mercancía no vendida es a cargo del fabricante o marca

Importancia de la imagen de marca: *a Story*

Muchos de los expertos en moda comentan que las marcas o fabricantes de moda han de tener en consideración la imagen y estrategia de marketing antes de penetrar el mercado estadounidense. Destacan la importancia de tener una historia elaborada (*Story*) detrás de la marca, para que el consumidor pueda identificarse con la marca de una manera más emocional.

A nivel digital, es necesario tener una buena página web exclusivamente para el mercado americano, con precios en dólares (USD) si es que se trata de un *e-commerce*, y a poder ser, que bloquee el acceso a la página europea, para que no se puedan comparar los precios entre países. También se recomienda tener *look books* y *line sheets* / catálogos con carta de colores y precios en dólares (USD).

Otro aspecto para tener en cuenta es la necesidad de adaptar la imagen de marca a los gustos o estilos del mercado estadounidense. Por ejemplo, conseguir modelos adecuadas (las modelos norteamericanas difieren de las modelos europeas), fotos con fondos de ciudades americanas, etc.

Estrategias de comercialización para el canal multimarca

Hacerse un espacio en el mercado americano puede ser una tarea costosa y con resultados a largo plazo. Dependiendo de la capacidad de inversión que tenga cada empresa para penetrar el mercado con seriedad, hay diferentes estrategias de entradas que pueden funcionar según la visión o expectativas que tenga la empresa extranjera.

Para que los compradores tomen en serio el proyecto de internacionalización de la empresa, se requiere un representante o figura local que resida permanentemente en el país y tenga una presencia constante en el mercado.

La diferencia horaria con Europa y las diferencias culturales pueden dificultar la entrada en el mercado y por eso se recomienda que la empresa disponga de un número de teléfono local y de un representante que hable inglés fluida y correctamente, que esté en contacto permanente con los compradores y equipos de ventas. Hay empresas locales que proporcionan soluciones logísticas de atención al cliente, cobros y almacenaje para empresas europeas que no cuenten con una figura local. Un ejemplo de este tipo de servicio es el que ofrece la empresa Hellmann:

<http://www.hellmann.net/en/united-states/industry-solutions/fashion-logistics/>

Tras contrastar las opiniones de varios expertos en moda, para empresas o fabricantes de moda que no tengan experiencia en el mercado americano o una capacidad financiera elevada, la mayoría propone empezar con la figura del representante, de la que hablaremos en el siguiente apartado (4.2).

Otra alternativa es implantarse con un representante exclusivo y propio, a poder ser, que tenga experiencia en el mercado estadounidense y empezar a crear una estructura de ventas,

siempre teniendo en cuenta que los resultados de consolidación serán considerados a largo plazo (4 a 5 años).

Para ver como se mueve la marca o las colecciones de una empresa, es recomendable tener presencia o asistir a las ferias de moda del país. Se puede empezar en ferias locales o estatales y más adelante asistir a las nacionales (Magic y Cotery). Los expertos coinciden en que las opciones de negocio en estas ferias pueden llegar a ser limitadas al inicio, pero a la larga, atrae tanto a los compradores como a los representantes, ya que muestra una apuesta seria por el mercado y fideliza a los compradores.

Para marcas pequeñas o medianas los expertos coinciden en que debido al tamaño geográfico de los Estados Unidos es recomendable empezar a trabajar el mercado en pequeñas zonas geográficas (1 o 2 estados) y de ahí, ir ampliando poco a poco. Esto se refleja en las áreas de capacidad de los representantes, muchos de los cuales delimitan la zona geográfica en la que trabajan a 3 o 4 estados como mucho, dependiendo de las zonas.

Finalmente, si la empresa no ve el canal multimarca como una opción que encaje con su política o estrategia empresarial, existe la opción de abrir una tienda propia. Los expertos en moda coinciden que esta opción se debería dejar para marcas más bien medianas o grandes, que tengan o estén dispuestas hacer una inversión financiera bastante elevada y con una visión a largo plazo. La opinión general es que esta estrategia es adecuada cuando la marca ya se está introducida en el mercado y existe una demanda de producto. En este caso, los expertos comentan que es interesante abrir paralelamente el canal on-line y coordinar el canal junto con la tienda física. Por ejemplo, el canal on-line puede ofrecer recogida del pedido en la tienda e incluso devoluciones de compras hechas on-line, en la tienda. Esta práctica, es común entre las grandes cadenas de tiendas nacionales, tiendas de descuento nacionales y *SuperStores*. De hecho, los expertos en moda comentan que el hecho de dar la opción de devolver los pedidos realizados on-line en la tienda física, incrementa la facturación de esta, ya que muchos compradores visitan la tienda para devolver un producto y acaban fidelizándose y comprando otros productos cuando visitan en la tienda. Esto puede incrementar las ventas de la tienda hasta un 17%.

6.4 Explicación de la figura del Agente o Representante.

Como ya se ha explicado en el punto anterior, utilizar la figura del agente / representante es una de las estrategias menos costosas y menos arriesgadas para penetrar en este mercado e implantar una marca o producto en los Estados Unidos y asegurarse una distribución adecuada. Además, dado que comparten la información de los pedidos, la empresa acaba conociendo a los clientes y los precios a los que se venden sus productos, por lo que ayuda a la empresa a controlar el posicionamiento de su marca.

El representante vende el producto de la marca, pero no compra o almacena la mercancía, sino que la vende directamente al comprador. Quizás, este sea el principal problema del

agente o representante, puesto que el comprador americano no desea realizar las gestiones que conlleva la importación y por eso mismo, la empresa es la que se tiene que encargar o buscar una solución logística internacional efectiva. Eso sí, los compradores saben que tienen que asumir los costes de envío, que normalmente se hace por avión, si la empresa no tiene stock en EEUU.

Los representantes tienen un alto conocimiento del mercado, tanto de las tendencias, de las prácticas habituales del sector y como de los clientes potenciales. Suelen trabajar una determinada zona geográfica (4 o 5 estados), dependiendo de la extensión de la zona y en muchas ocasiones, exigen exclusividad para su zona. Debido al tamaño del país, no es común que un agente o representante abarque todos los estados. Lo ideal es que cuente con una red de otros representantes asociados que cubra todo el territorio, aunque ello supone una dificultad añadida, por la dificultad de control que ello genera para el fabricante.

También, suelen estar especializados por categoría de producto; es decir, se especializan en moda de mujer, hombre, niño, accesorios, etc. e incluso en moda europea, moda baño, moda resort, etc.

Estructura de pagos a Representantes

Los representantes reciben una comisión por ventas y alguno de ellos suelen pedir una tarifa fija al mes (*fee*), sobre todo para los primeros meses de trabajo.

Las comisiones varían entre un 12% y 15%, siempre negociables, y suelen pagarse después de enviar, y en muchos casos, de haber cobrado, la mercancía al comprador. Algunos expertos en moda comentan que a veces es mejor negociar un porcentaje de comisión más alto (14% - 15%) y evitar cualquier tipo de tarifa fija mensual.

Los *fees* pueden variar de entre 500/mes a 1.000/mes según nuestras conversaciones con expertos.

También suelen negociar inversiones por parte de la empresa para cubrir los gastos de acciones puntuales como pueden ser asistencia a ferias o gastos de viajes y de campañas puntuales de promoción.

Como se comentará más adelante, muchos representantes del sector moda disponen de un showroom de moda donde se expone el producto de las empresas que representan. La tarifa fija para exponer los productos oscila entre los \$1.000 y \$4.000 al mes, dependiendo del tamaño y de la zona o ciudad donde se encuentre localizado. Esta tarifa, es independiente de las ventas efectuadas y en ocasiones, se suele pedir el pago de 12 meses por adelantado.

Los showrooms de representantes no están abiertos al público en general, sino que suelen ser espacios cerrados y que solo se abren para citas con potenciales compradores (*by appointment only*). Muchos de estos showrooms se suelen encontrar dentro de los Merchandise Marts o Design Districts de algunas ciudades. En este caso entonces, los showrooms abren cuando se hacen las ferias locales, que se hacen en estos mismos espacios.

Ferias más importantes para los Representantes

Según el tipo o capacidad del representante, hay distintos tipos de ferias que atraen su interés. Los representantes suelen pedir apoyo a las empresas cuando asisten a ferias (entre unos \$500 - \$1,000 para cubrir sus gastos de viaje y promoción). Por otro lado, si una empresa quiere exponer en alguna feria, los gastos del stand correrán siempre a cargo de la empresa y puede ser de gran ayuda para que el representante tenga un espacio donde cerrar citas con sus clientes y así mostrar las colecciones en la feria.

Normalmente, los pedidos suelen ser realizados tanto en las ferias nacionales, como en las regionales. Sin embargo, si un representante tiene un buen contacto con el comprador de una cadena, la venta la puede realizar directamente al representante, sin tener que pasar por la feria. Como se comenta más adelante, el hecho de tener showroom puede facilitar las cosas, tanto a la empresa como al representante, pues tener las muestras ayuda a que el comprador entre en contacto con el producto fácilmente. De todos modos, no es un requerimiento necesario.

A continuación, resumimos las ferias de moda más importantes para los representantes:

Ferias Nacionales (ver apartado de ferias más adelante):

- Magic Las Vegas: 2 ediciones al año: Febrero y Agosto
- Coterie Nueva York : Febrero

Ferias en los Merchandise Marts del sector moda:

- AmericasMart' Atlanta www.americasmart.com
 - o Febrero: February Atlanta Apparel
 - o Abril: WOW / New World of Bridal
 - o Abril: April Atlanta Apparel
 - o Junio: June Atlanta Apparel
 - o Agosto: World of Prom
 - o Agosto: August Atlanta Apparel
 - o Septiembre: WOW / New World of Bridal
 - o Octubre: October Atlanta Apparel
- Dallas Market Center <http://dallasmartcenter.com/>
 - o Enero: Apparel & Accessories Market
 - o Marzo: Apparel & Accessories Market + KidsWorld Fashion Show (mismas fechas)
 - o Junio: Apparel & Accessories Market + KidsWorld Fashion Show
 - o Julio: Dallas Men's Show
 - o Agosto: Apparel & Accessories Market + KidsWorld Fashion Show (mismas fechas)

- Octubre: Apparel & Accessories Market + KidsWorld Fashion Show (mismas fechas)
- Denver Mart <http://denvermart.com/>
 - Febrero: Denver Apparel & Accessory Markets
 - Abril: Denver Apparel & Accessory Markets
 - Junio: Denver Apparel & Accessory Markets
 - Agosto: Denver Apparel & Accessory Markets
 - Octubre: Denver Apparel & Accessory Markets
- Chicago Merchandise Mart <http://themart.com/>
 - Enero: Stylemax Apparel + Kids at Stylemax (mismas fechas)
 - Marzo: The National Bridal Market
 - Abril: Stylemax Apparel + Kids at Stylemax (mismas fechas)
 - Julio: Stylemax Apparel
 - Agosto: Chicago Collective (Menswear)
 - Octubre: Stylemax Apparel
- California Market Center (CMC) / LA Fashion District – ver a continuación <http://www.californiamarketcenter.com/>
 - LA Fashion Market Weeks (Women’s, Men’s & Kids’ Apparel) – Enero, Marzo, Junio, Julio & Octubre
 - La Textile (Textil) – Marzo & Septiembre
 - Select (Women & Lifestyle) – Enero, Marzo & Junio
 - Transit (Footwear) – Enero, Marzo & Junio
 - LA Kids Market – Enero, Marzo, Julio & Octubre
 - LA Men’s Market - Marzo
 - LA Majors Market – Abril & Octubre
 - Unique LA (Indie) – Mayo & Diciembre
 - Label Arrey (Women & Lifestyle) – Octubre
- United Boston Children’s Wear (Asociación de diferentes showrooms de ropa infantil en la zona de Boston) <http://www.unitedbostonchildrenswear.com/index.php>
 - 6 o 7 Market Days al año- varía según el año (consultar página web)
- NY Kids Market (Asociación de diferentes showrooms de ropa infantil en la zona de Nueva York) >> <https://nykidsmarket.net/>
 - Kids Market NYC Market Week - Marzo

Distritos de Moda

- Los Angeles: LA Fashion District las ferias se celebran dentro del California Market Center
- Nueva York: Garment District NY

Otro punto a tener en cuenta es, que si la empresa decide asistir a ferias, tanto como dentro de un stand del propio representante o con stand propio, si una marca está introduciéndose en el mercado, el despliegue del stand de la feria puede ser sencillo y minimalista. Los expertos en moda comentan que los compradores americanos no exigen el grado de despliegue que se acostumbra a hacer en Europa y por lo tanto un stand con el nombre de la marca y varios “burros” con algunas piezas de las colecciones, puede ser suficiente si el producto es atractivo para el comprador.

Responsabilidades del representante

Como se ha comentado anteriormente, el mercado de la moda en Estados Unidos es muy competitivo y exigente y los resultados siempre serán a largo plazo. Una nueva marca o empresa puede tardar entre 4 y 5 años en poder recuperar la inversión inicial o empezar a ganar dinero. Por eso mismo, antes de lanzarse al mercado, hay que tener una actitud paciente y siempre enfocada a resultados a largo plazo.

Además de representar y vender la marca de una empresa, una de las responsabilidades de un buen representante es la de informar a la marca de las tendencias y reglas del mercado y asesorar a la empresa en que acciones de publicidad y promoción es interesante invertir dinero.

El representante suele asumir sus gastos de viaje en las visitas a clientes. Para la asistencia a ferias suele pedir a la empresa algún tipo de apoyo económico (entre unos \$500 - \$1,000, gastos de stand a parte). Normalmente, este tipo de acciones se acuerdan con la empresa antes de empezar a trabajar con el representante. Los expertos en moda comentan que es interesante que el representante acuda a las ferias del sector, ya que es donde se juntan la mayoría de compradores, y es la forma de evitar tener que pagar el desplazamiento de los clientes (que siempre iría a cargo de la empresa). En las ferias de Estados Unidos es muy común que los representantes hayan contactado a los compradores y tengan una agenda de citas cerradas antes de la feria. Es una gestión de ventas previa a la feria muy laboriosa, pero imprescindible para sacar el mejor rendimiento a los gastos de una feria.

Exclusividad y zonas

Como se ha comentado en apartados anteriores, debido a la extensión geográfica del país, la mayoría de los representantes trabajan unas determinadas zonas geográficas (4 o 5 estados máximo) y normalmente suelen exigir exclusividad de la zona que trabajan.

Existen 5 zonas o regiones principales donde se concentra la moda en Estados Unidos, cada una de ellas abarcando 5 a 7 estados:

- Nueva York City, NY
- Los Angeles, CA
- Dallas, TX
- Chicago, IL
- Atlanta, GA

A la larga, si lo que se quiere es tener cobertura del país, al menos es recomendable tener un representante en cada una de estas zonas. También se puede contratar una agencia de representantes que cubra todo el país y que tenga representantes en todas estas zonas o un *master representative* que coordine a todos los representantes. En algunos casos, la agencia o el *master representative* puede cobrar una tarifa fija por territorio.

Showrooms de Representantes

Hay dos tipos de representantes: los viajantes (Road) y los representantes con Showroom.

Los representantes con showroom son los que tienen un espacio dedicado a exponer las marcas o productos que representan. Suelen concentrarse en las ciudades de las 5 zonas geográficas que se han comentado en el punto anterior (Nueva York, Los Angeles, Dallas, Chicago y Atlanta), pero también hay algunos que se encuentran en ciudades secundarias como Denver, Miami, San Francisco y Seattle.

Sus showrooms son permanentes y muchos de ellos se encuentran en los Merchandise Mart que se detallarán en el siguiente apartado (punto 4.3). Estos showrooms están normalmente cerrados al público y solo se abren para citas con compradores potenciales o durante las ferias locales.

Los representantes suelen cobrar una tarifa fija al mes por exponer el producto en su showroom. Esta tarifa puede oscilar entre los \$1.000 y \$4.000 al mes, dependiendo de la ciudad donde esté situado el showroom. Ciudades como Nueva York o Los Angeles suelen ser las más caras.

Los representantes viajantes son los que están “on the road” y visitan diferentes tiendas con un muestrario o catálogo de producto. Estos tipo de representante trabajan de 1 a 4 estados, según el territorio geográfico en el cual trabajen. Suelen encontrarse fuera de las 5 zonas de moda comentadas en el punto anterior, pero igualmente interesantes si se quiere tener una buena cobertura y penetración de marca. Muchos de los representantes que tienen showroom, también pueden ser viajantes, cuando no hay ferias en la zona que trabajan o les interesa ir a ver compradores específicos.

Los representantes viajantes organizan sus propias agendas de viajes o *road trips* y visitan a tiendas que previamente han contactado y en el mejor de los casos, mostrado interés por las marcas que representan.

Ambos tipos de representantes, los viajantes y los que tienen showroom, son válidos y tanto sus comisiones como el hecho de pedir exclusividad, es común entre ellos.

Representantes y canales multimarca

Los representantes tienen y conocen los contactos de los distintos canales multimarca. Dada la diversidad de cada tipo de canal multi-marca, el representante deberá explicar a la empresa extranjera las distintas formas de trabajar que tiene cada canal y exponer las ventajas y desventajas de cada uno. Así entonces, un representante bien conectado puede ser el canal de entrada directo a una cadena de tiendas nacionales como Nordstrom o Macy's, al igual que una cadena local de tiendas en una ciudad.

De hecho, los expertos comentan que muchos de los compradores de las grandes cadenas de tiendas nacionales o *Department Stores* muchas veces prefieren trabajar con representantes con los cuales ya trabajan, ya que conocen sus procesos de trabajo y exigencias, y les proveen toda la información del fabricante que necesitan, sin tener que lidiar directamente con la empresa.

Como se ha explicado en puntos anteriores, los representantes coinciden que vender a estas grandes cadenas de tiendas nacionales es muy complicado. Se definen por ser muy exigentes, tanto en precio como en tiempo de entrega. La empresa ha de ser capaz de proveer bajo sus exigencias y expectativas y no cometer ningún error. Al mismo tiempo, los pedidos suelen ser de una cantidad más elevadas que en tiendas individuales, así que el fabricante ha de ser capaz de producir tales cantidades sin problema y en el tiempo establecido. Por esta razón, la figura de un representante que pueda guiar a la empresa en todos estos puntos puede ser de mucha importancia para empezar y consolidar relaciones de negocio con los grandes *players* del mercado.

Asimismo, las tiendas individuales o pequeñas cadenas de tiendas locales son también muy interesantes para el representante. Suelen acceder a ellas durante las ferias locales o visitándolas en persona. El representante las contacta con antelación a las ferias y les pregunta por sus planes de asistencia a ferias, para ver si pueden coincidir y cerrar una cita o bien optar por la opción de visitarlas personalmente, si ve que hay potencial en ella, sobre todo para las marcas que representa.

Por este motivo, muchos representantes tienen agendas completas de citas pre-acordadas antes de la ferias. Es una tarea que se realiza en muchos sectores estadounidenses, donde se trabaja previamente a la feria con tal de obtener citas en ella, de tal modo que las ferias suelen ser muy productivas a la hora de cerrar ventas.

Formas de cobro de los Representantes

Los metodos y plazos de pago a los representantes pueden variar según lo que se haya acordado previamente con la empresa, pero el representante no suele cobrar su comisión de ventas hasta que el pedido haya sido procesado y cobrado.

Por otro lado, los representantes que tienen showroom exigirán un pago mensual y en algunos casos, pueden llegar a pedir unos meses por adelantado, para considerar empezar a exponer una nueva marca o producto en sus showrooms, ya que por su parte, ellos harán un esfuerzo de promoción para que la empresa tenga visibilidad en el mercado y entre los compradores.

Al igual que los pedidos, los pagos a representantes suelen hacerse con tarjeta de crédito.

6.5 Merchandise Mart

Los merchandise mart son centros en las principales ciudades de Estados Unidos donde se concentran los showrooms de representantes (y los pocos distribuidores que quedan) de moda y complementos (además de otros sectores asociados a las industrias del diseño). Suelen estar situados en zonas estratégicas, muy cerca de los aeropuertos, pensados para que los compradores puedan visitarlos de forma cómoda y rápida. Muchos de ellos están distribuidos y especializados en sectores (por ejemplo, piso 5 – moda y complementos, piso 6 – muebles diseño de interiores).

Las marcas que encontramos en los Merchandise Mart son las marcas que exponen los mismos representantes (en muchos casos, los representantes las engloban debajo de su marca) y también las marcas propias de fabricantes que quieren tener un centro de exposición local de sus productos y colecciones.

Los principales Merchandise Mart del sector moda se encuentran en las siguientes ciudades:

Atlanta

<http://www.americasmart.com/>

240 Peachtree Street NW, Suite 2200 Atlanta, GA 30303

Tel: 800.ATL.MART

Su zona de influencia es el Sur de EEUU. Desde Carolina del Norte hasta Alabama.

Dallas

<http://www.dallasmartcenter.com/>

2100 Stemmons Freeway Dallas, TX 75207

Tel: (214) 655-6100 o (214) 744-7444

Su zona de influencia es el centro de EEUU

Denver – The Denver Mart

<http://www.denvermart.com>

451 E 58th Avenue, Unit 470 Denver, CO 80216
Tel: (303) 292-6278 o (800) 289-6278
Su zona de influencia es el centro-oeste de EEUU

Chicago

<http://www.merchandisemart.com/>

222 Merchandise Mart Plaza, Suite 470 Chicago, IL 60654
Tel: 800.677.MART
Su zona de influencia es el centro-oeste de EEUU

California Market Center (dentro del LA Fashion District)

<http://www.californiamarketcenter.com>

110 E 9th St. Los Angeles, CA 90079
Tel: (213) 630 3600
Su zona de influencia es el oeste de EEUU

New York – Garment District

Tanto Nueva York como Miami, son ciudades americanas muy importantes para el comercio, pero no disponen de Merchandise Mart. En el sector de la moda, la ciudad de Nueva York funciona casi todo a través de los showrooms de moda de los representantes y marcas, que se concentran en el Garment District:

El Garment District, también conocido como Garment Center, Fashion District o Fashion Center, es un barrio ubicado en el distrito de Manhattan en la ciudad de Nueva York. La densa concentración de usos relacionados con la moda le da nombre al vecindario. El vecindario, menos de 1 milla cuadrada (2.6 km²), generalmente se considera que se encuentra entre la Quinta Avenida y la Novena Avenida, desde las calles 34 a 42. Este vecindario es el hogar de muchos de los showrooms de la ciudad de Nueva York y de numerosas marcas de moda importantes, y atiende todos los aspectos del proceso de la moda desde el diseño y la producción hasta la venta al por mayor. El Garment District se conoce desde principios del siglo XX como el centro de la fabricación de moda y el diseño de moda en los Estados Unidos, e incluso en el mundo.

Miami- Wholesale District “Quinta Avenida”.

En Miami, no existe un centro como el Garment District de NYC pero se destaca la zona de tiendas al por mayor o *wholesale* que se encuentran en la llamada “Quinta Avenida de Miami”. Se trata de tiendas de moda al por mayor que atrae a muchos compradores de tiendas del Caribe, Centro América y Latino América. Muchos de estos compradores practican lo que se le llama el *cash & carry*, es decir, comprar el inventario al por mayor que está en ese momento disponible en la feria.

En cuanto a Miami, solía haber un *Merchandise Mart* pero no se mantuvo en el tiempo y acabó cerrando.

6.6 Canal on-line

La industria de ropa (y calzado) en Estados Unidos está experimentando una importante tendencia hacia las compras digitales. El crecimiento del comercio online se ve ampliamente respaldado por el aumento de consumidores con conocimientos sobre tecnología. Las marcas y minoristas de ropa y calzado están invirtiendo vigorosamente en aumentar su presencia en el canal e-commerce y en optimizar sus sitios web para ofrecer una experiencia de compra fluida.

El mercado de ropa y calzado creció en el canal retail un 14% durante el período 2011-2016; mientras que **el canal online creció un 111% durante el mismo periodo**. El aumento de la penetración de internet y teléfonos inteligentes fue un importante motor detrás del crecimiento del comercio online.

Además, la popularidad de los minoristas 100% digitales como [Boohoo](#), [ASOS](#), [Everlane](#) y [Fabletics](#) apoyó el crecimiento de las ventas de ropa online. Estos retailers son preferidos por consumidores jóvenes, que son nativos digitales y tienden a visitar blogs de moda y redes sociales para conocer las últimas tendencias. El comercio online es visto por este público como un canal conveniente, ya que pueden ir directamente a los sitios web de los para comprar productos con estilos que han encontrado en blogs de moda y / o redes sociales.

Los principales grandes almacenes como Macy's y Nordstrom han aprovechado su presencia minorista y online para mejorar sus servicios ofreciendo entrega en el mismo día, la posibilidad de comprar online y recoger en la tienda y políticas flexibles de cambio y devolución para productos vendidos a través de sus sitios web en EE. UU. Estas características proporcionan flexibilidad y comodidad a los compradores, y reducen la incertidumbre asociada a tiempos de entrega impredecibles.

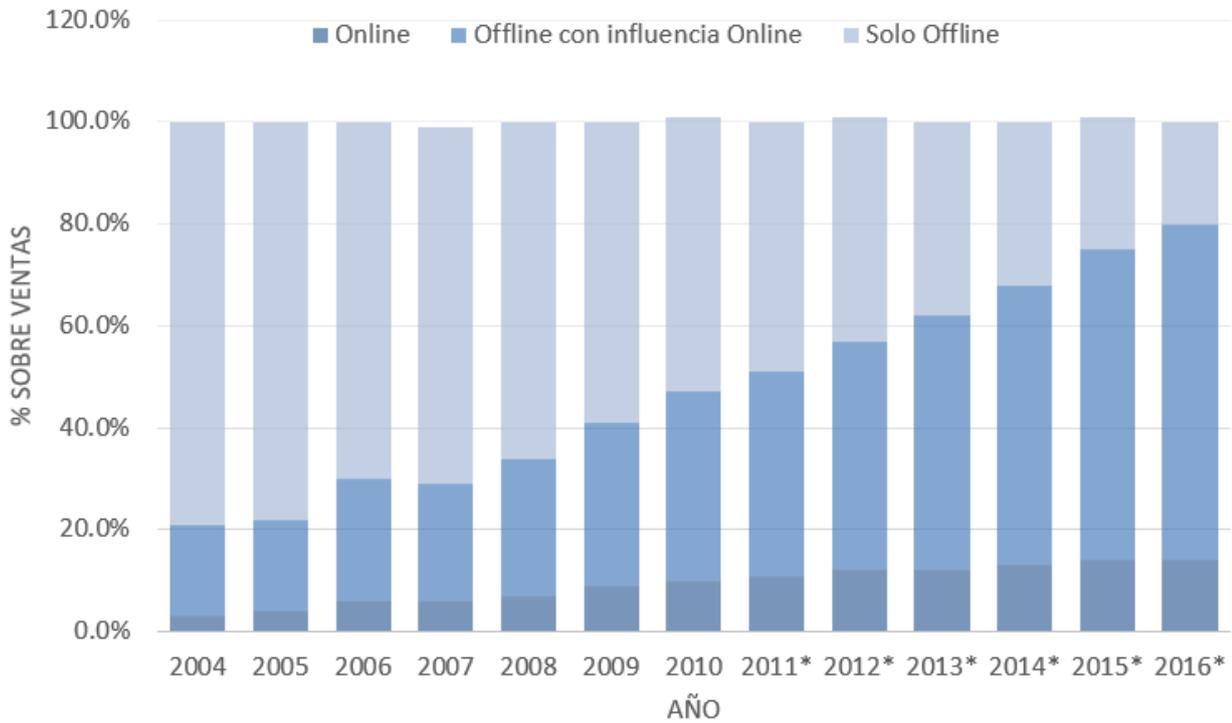
Cada vez con más asiduidad los consumidores descubren, se informan, comparan y compran artículos de moda en Internet, tendencia que se espera que incremente en los próximos años. Los minoristas de ropa tradicionales deben tener presente que el marketing digital representa una herramienta fundamental para llegar a una audiencia online cada vez mayor. El canal online ofrece la posibilidad de personalizar la experiencia del cliente con la marca, por ejemplo, ordenando productos del sitio web en función del estilo del comprador, basándonos en compras previas, o en función de su ubicación geográfica.

En 2018 las marcas de ropa en Estados Unidos seguirán explorando cómo la tecnología móvil puede mejorar la experiencia del cliente. Podemos fijarnos en Asia para imaginar que es lo que va a pasar en el futuro respecto a las transacciones móviles. En Japón y Corea del Sur, más del 50 por ciento del comercio electrónico se realiza mediante teléfonos inteligentes o tabletas.

Para atraer a los consumidores digitales, muchos minoristas están incorporando tecnologías digitales en sus tiendas físicas para facilitar y mejorar la experiencia de compra. Por ejemplo, Nike Soho en Nueva York, utiliza la aplicación Nike + para permitir a los clientes programar citas personales a través de sus teléfonos móviles. A medida que el espacio físico y digital se fusionan, más minoristas están probando nuevas tecnologías para mejorar la experiencia de compra

La expectativa para el próximo lustro es que las ventas digitales de ropa y calzado en los EEUU crezcan aún más. Las redes sociales, y con ellas el *social commerce*, juegan un papel distinguido dentro del canal online. Según una encuesta de Euromonitor, actualmente el 11% de los estadounidenses afirman haber comprado artículos a través de redes sociales, cifra también al alza para los próximos años. Conscientes del potencial de mercado, Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest mejoran continuamente sus opciones integradas de compra en sus plataformas.

- Ventas de ropa en Estados Unidos por canal desde 2004 hasta 2016

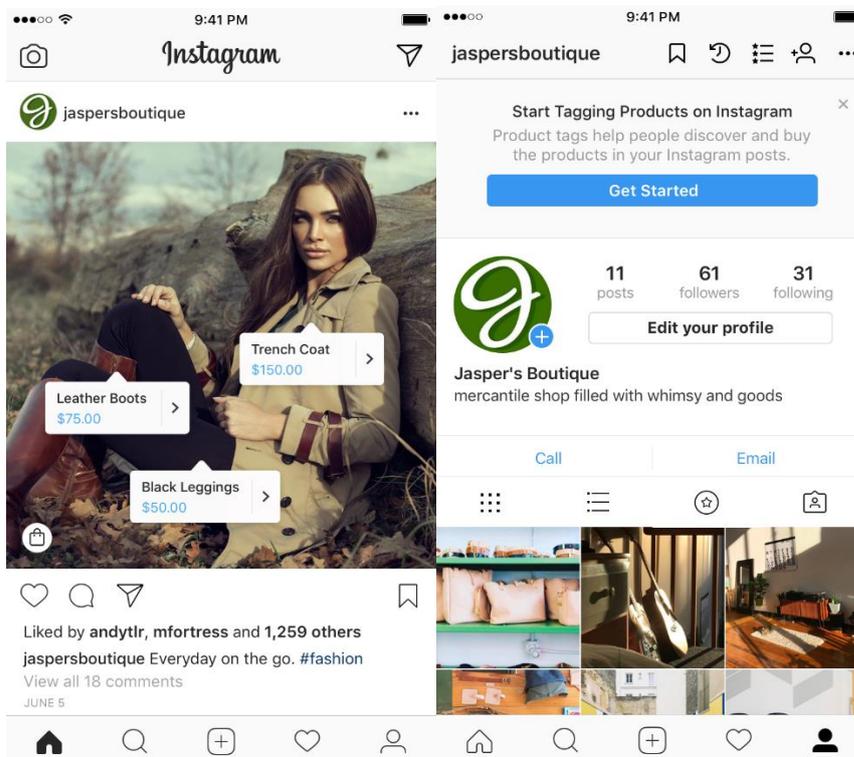


Fuente: Think with Google ID 239827

- (1) – Aumento del canal online, prácticamente inexistente en 2004, hasta alcanzar una cuota de alrededor del 15%-20% en 2017. Las ventas físicas influenciadas por el canal online (web, redes sociales, blogs, etc.) representan alrededor del 65% de las ventas. Únicamente un 20% de las ventas en el mercado de ropa y calzado son 100% offline.

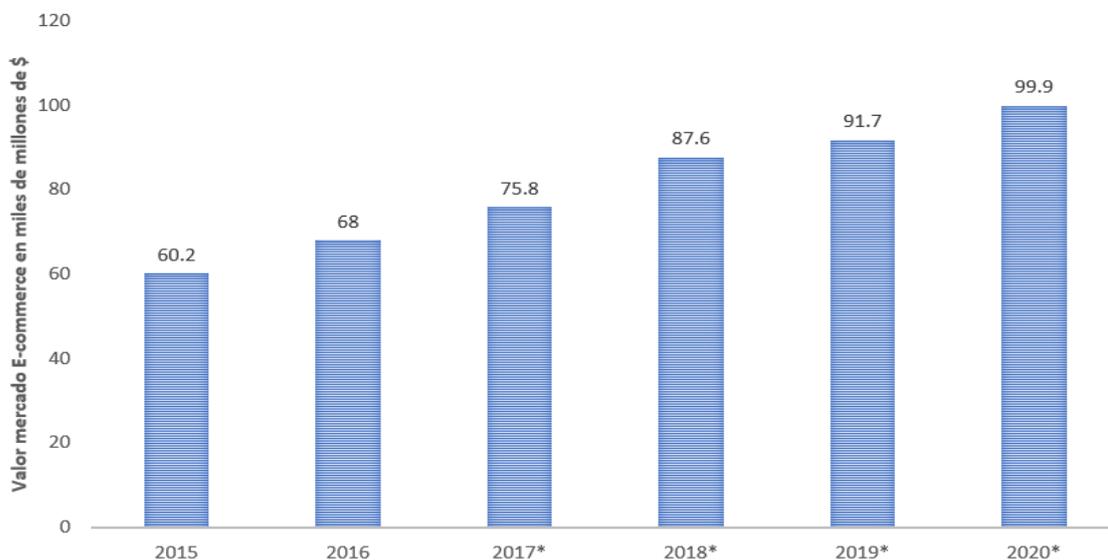
Instagram es actualmente la red social más relevante para el sector de la moda dónde sus usuarios no solo descubren nuevos productos en un contexto más *orgánico* que un anuncio clásico, sino que también pueden adquirirlos con gran facilidad. En Estados Unidos, por ejemplo, las fotos publicadas en Instagram desde un perfil *business* pueden contener hasta 5 etiquetas de producto. Cuando el usuario hace *click* en dicha etiqueta es redirigido hasta una página en la que puede ver una descripción detallada del producto, cuánto cuesta y la opción de comprarlo. Además, las marcas que usan esta plataforma de venta reciben gran variedad de métricas de comportamiento, efectividad de sus anuncios y demografía y perfil de los usuarios interesados en sus productos; muy interesantes desde un punto de vista de conocimiento del comprador. Se ofrecen también múltiples variables de segmentación de los anuncios a partir de la localización del usuario, su perfil demográfico, sus intereses, actividades favoritas, etc.

- Imágenes de un perfil *business* en Instagram en la que los productos aparecen etiquetados



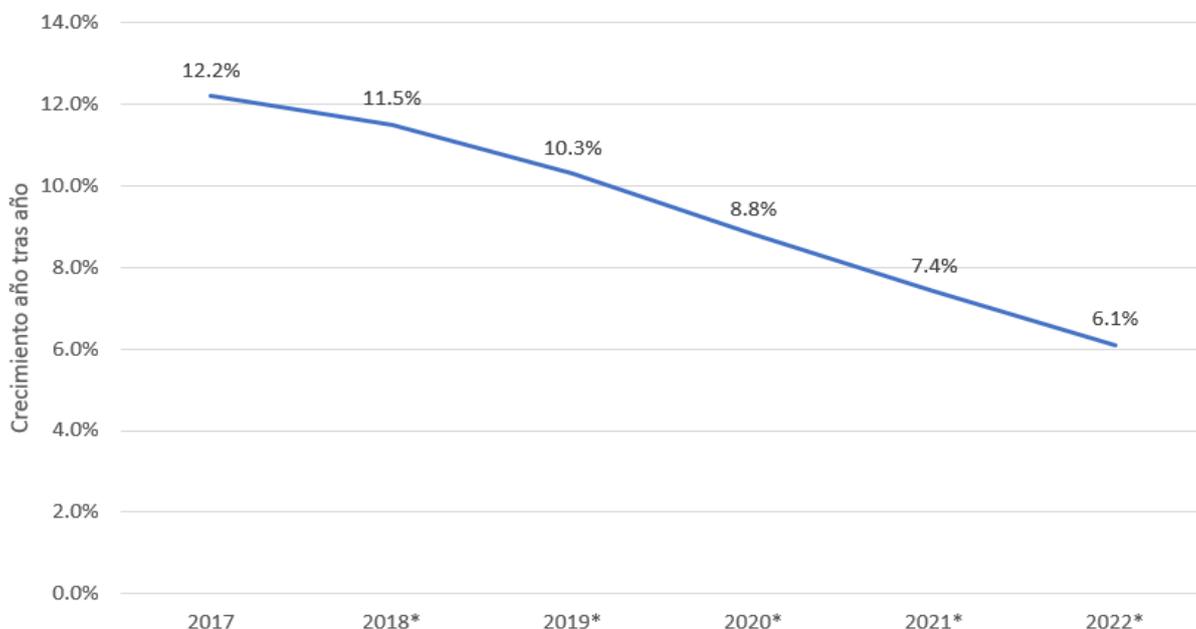
Asimismo recomendamos encarecidamente consultar el informe **Think with Google - Fashion Trends 2016** elaborado por Google para los mercados de USA i UK disponible siguiendo este enlace: https://www.thinkwithgoogle.com/_gs/documents/333/twg-fashion-trends-2016.pdf

- Valor del mercado de ropa en el canal e-commerce en Estados Unidos del 2015 al 2020 (en miles de millones de dólares).** La previsión apunta a un valor de mercado un 50% superior en 2020 respecto al 2015.



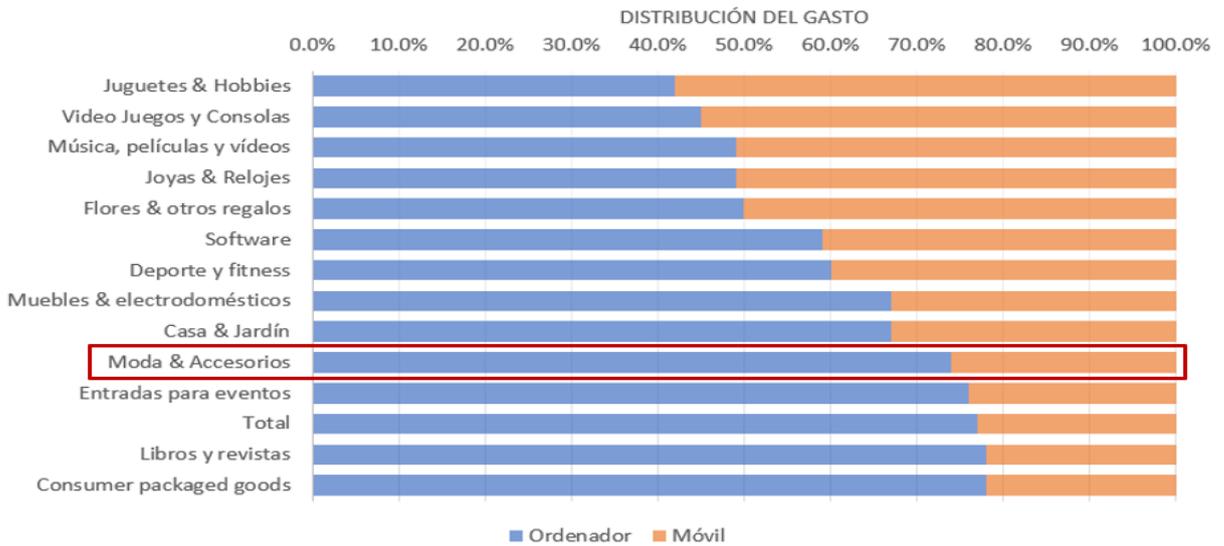
Fuente: Trendex North America - Statista

- Tasa de crecimiento de ventas prevista del canal e-commerce en el mercado de ropa, zapatos y accesorios del 2016 al 2022 en los Estados Unidos.** En términos absolutos, la cifra de ventas del canal online seguirá aumentando, pero a un ritmo decreciente durante los próximos cinco años.



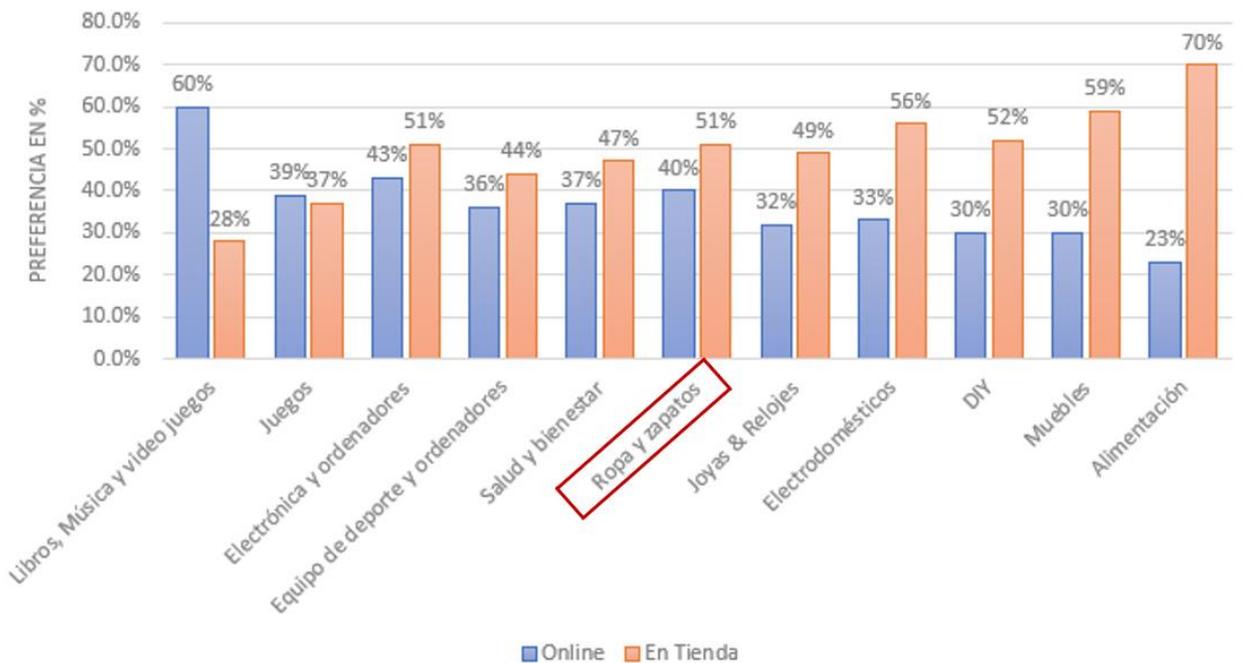
Fuente: Trendex North America - Statista

- Distribución del gasto en comercio digital por plataforma y categoría de producto en los Estados Unidos en el tercer cuatrimestre de 2017.** El mercado de la moda es más proclive al comercio a través del móvil (vs ordenador) que la media de mercados estudiados. Sin embargo, aproximadamente el 74% del gasto de moda en el canal online es a través del ordenador.



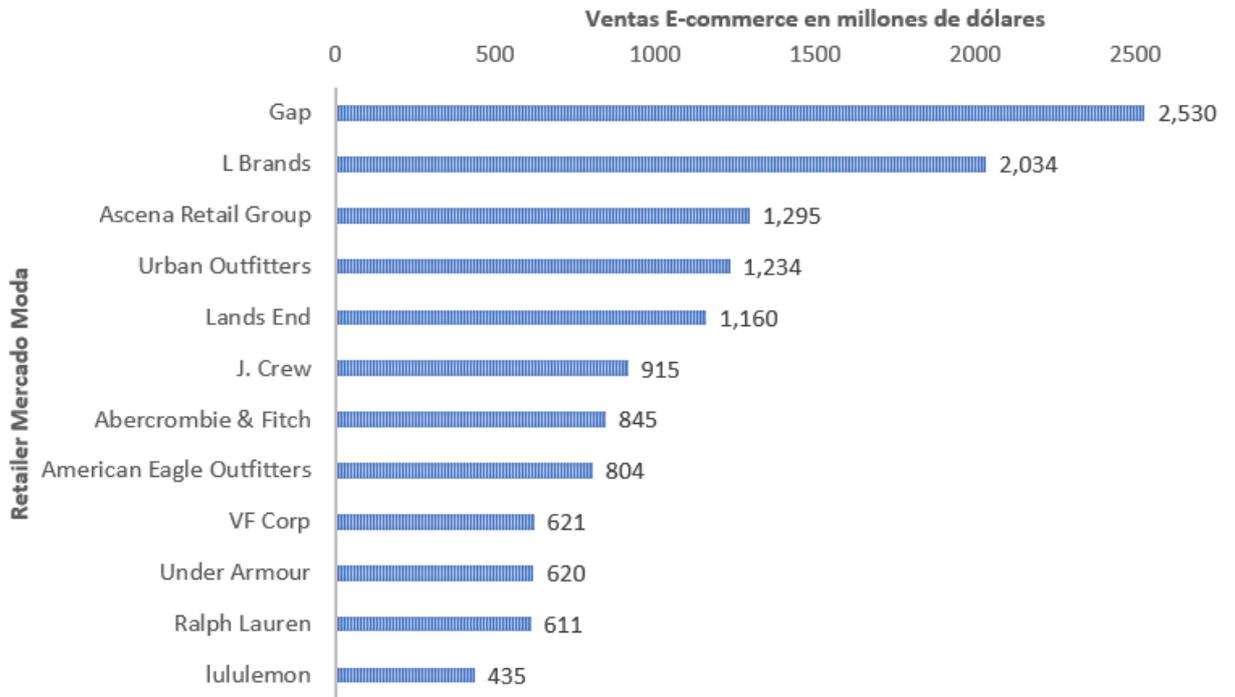
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Statista

- Preferencia de compra: Online vs En Tienda, por categoría de producto, en 2017, datos globales**



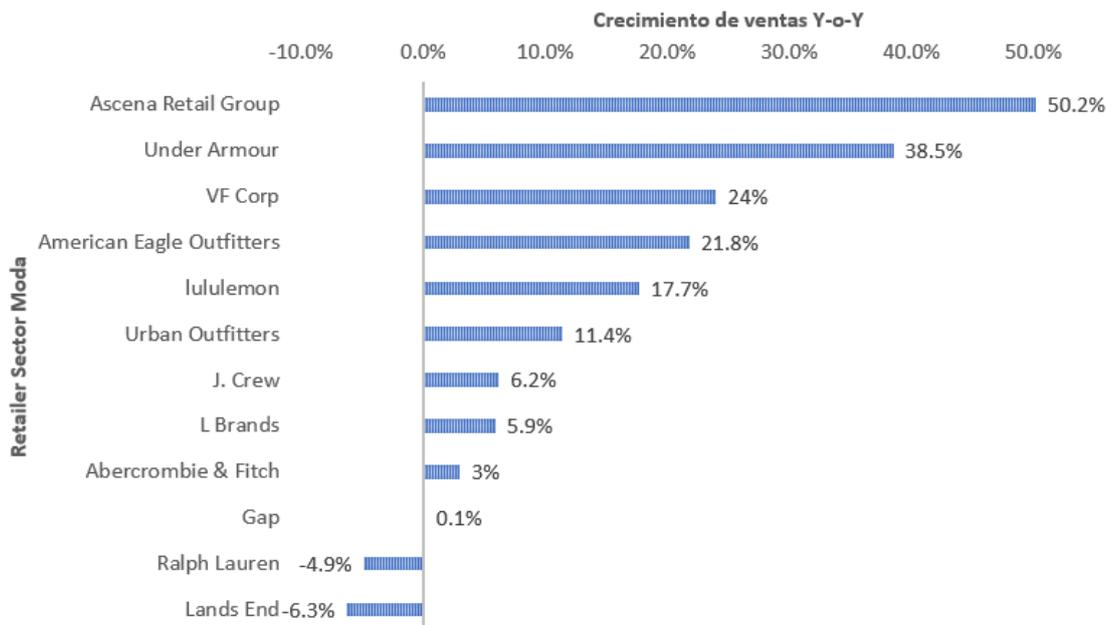
Fuente: Elaboración en base a datos de PwC

- Principales retailers por ventas del canal e-commerce en Estados Unidos en 2016, sector moda, en millones de dólares.



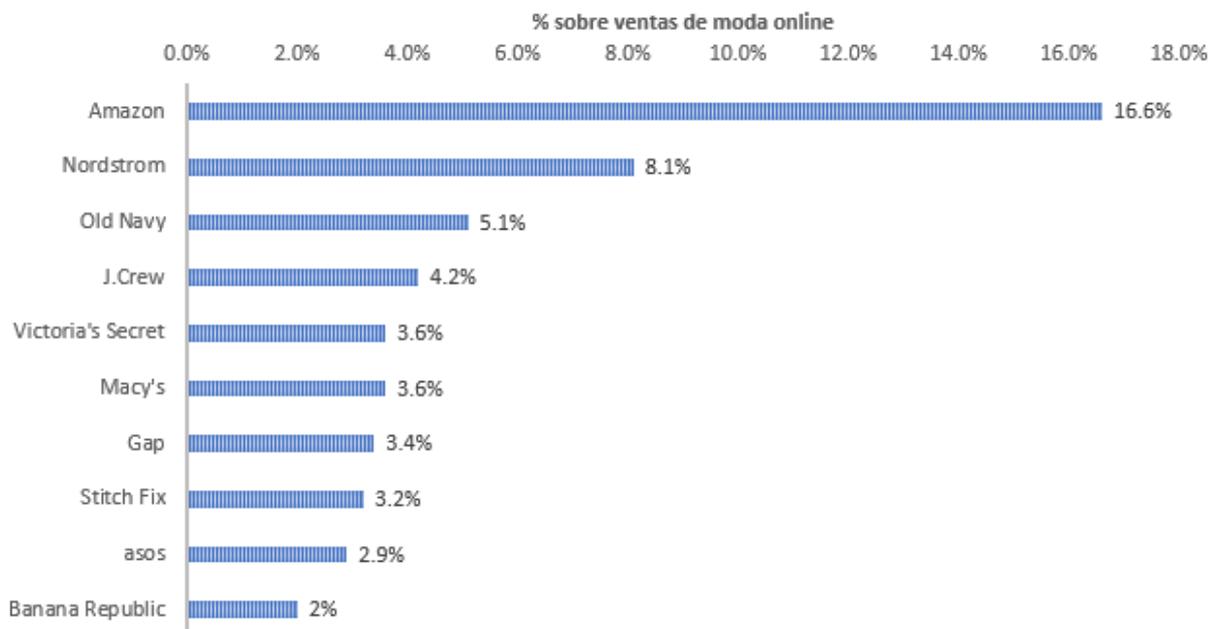
Fuente: Elaboración en base a datos de Trendex North America, Statista.

- Crecimiento de ventas año tras año (Y-o-Y) de los principales retailers del canal e-commerce en Estados Unidos. Datos año 2016.



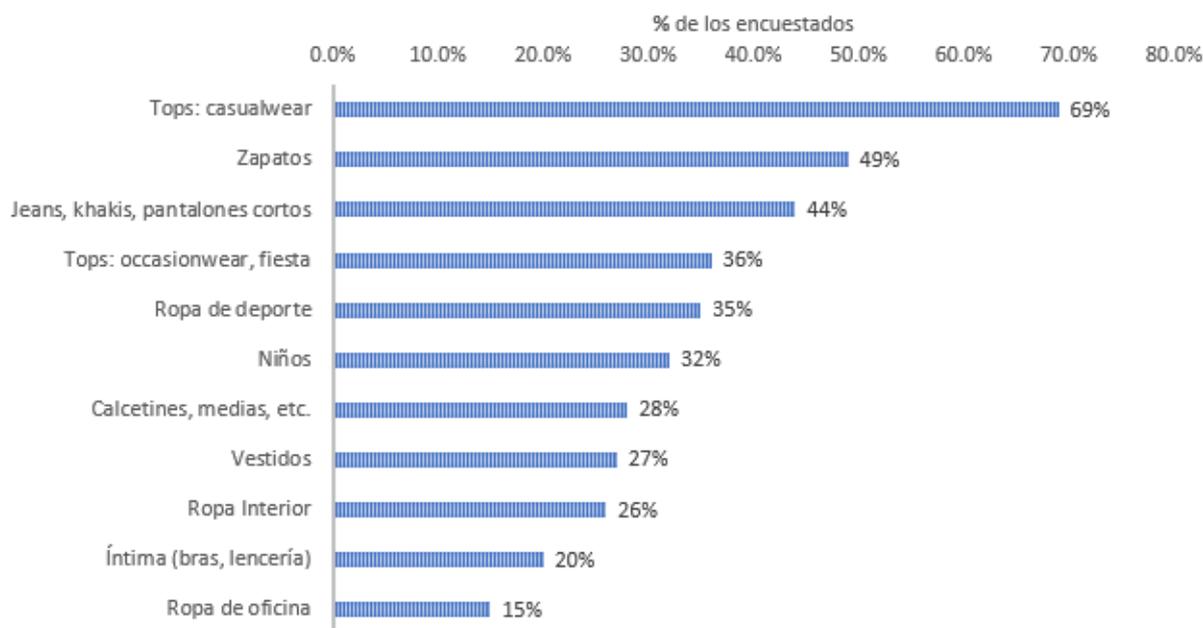
Fuente: Elaboración en base a datos de Trendex North America, Statista.

- Retailers de moda online más populares entre la generación Millennials en Estados Unidos en 2016, segmentado por % sobre ventas online de ropa.**



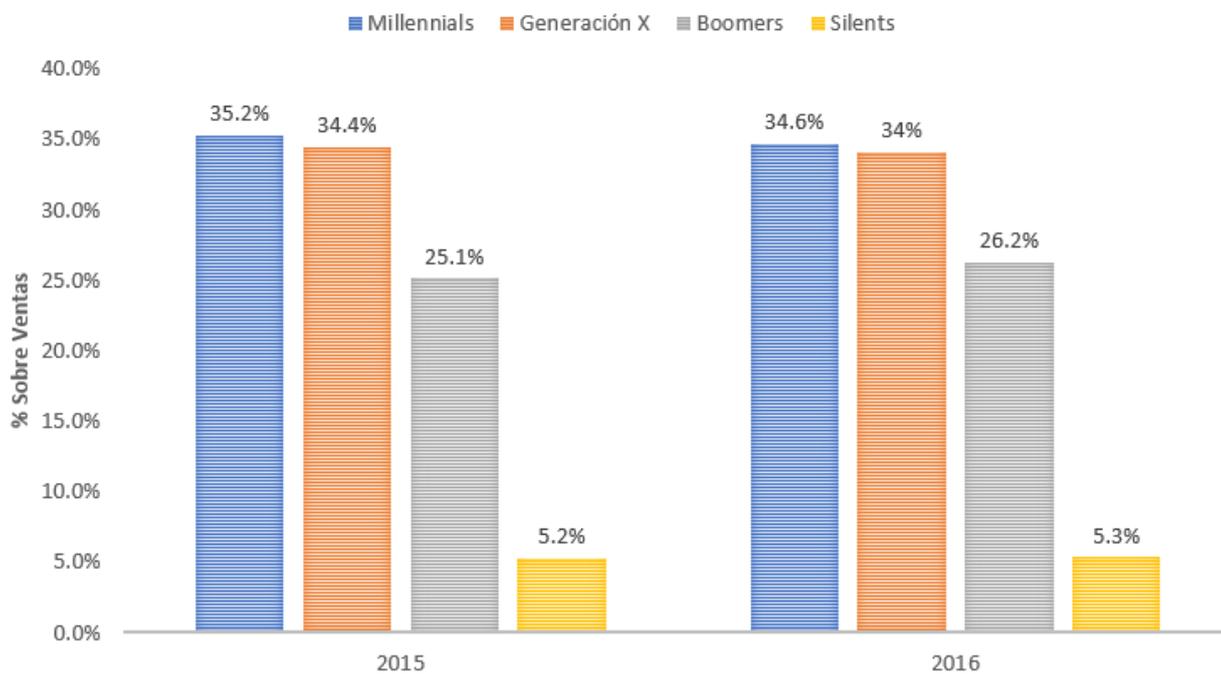
Fuente: Elaboración en base a datos de Slice Intelligence, Statista.

- Categorías de ropa más populares compradas en Amazon según encuesta a compradores de Amazon U.S. (abril 2016).**



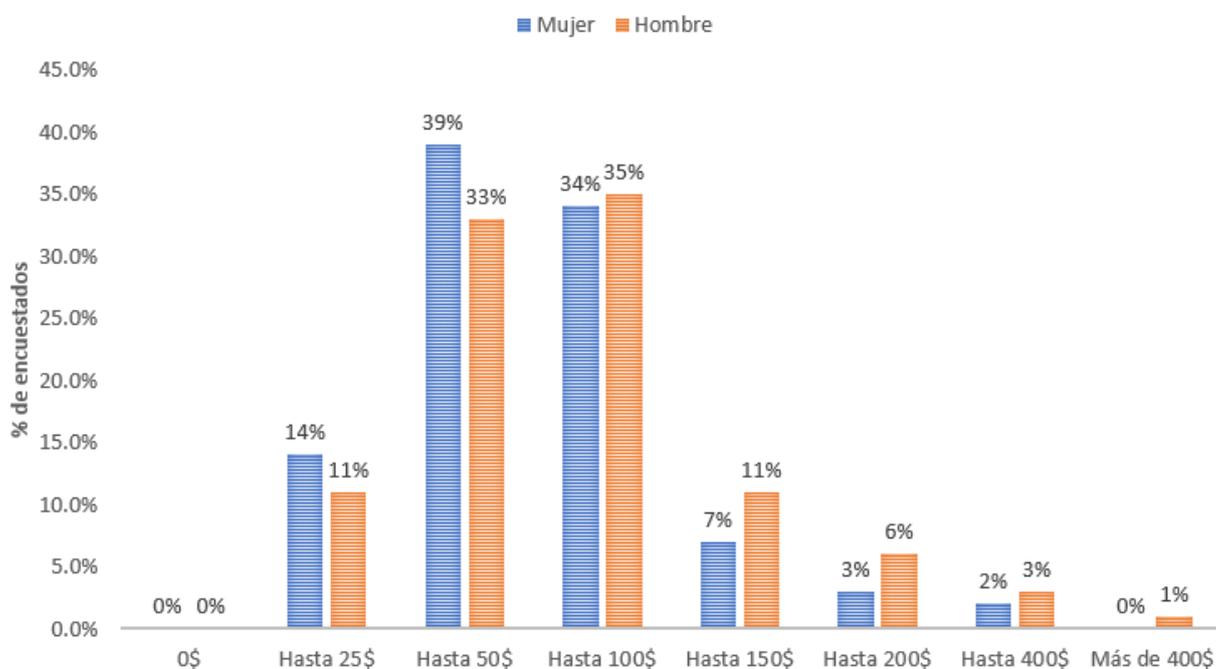
Fuente: Elaboración en base a datos de Trendex North America, Statista.

- **Distribución de ventas online de ropa en los Estados Unidos en 2015 y 2016, por generación.**



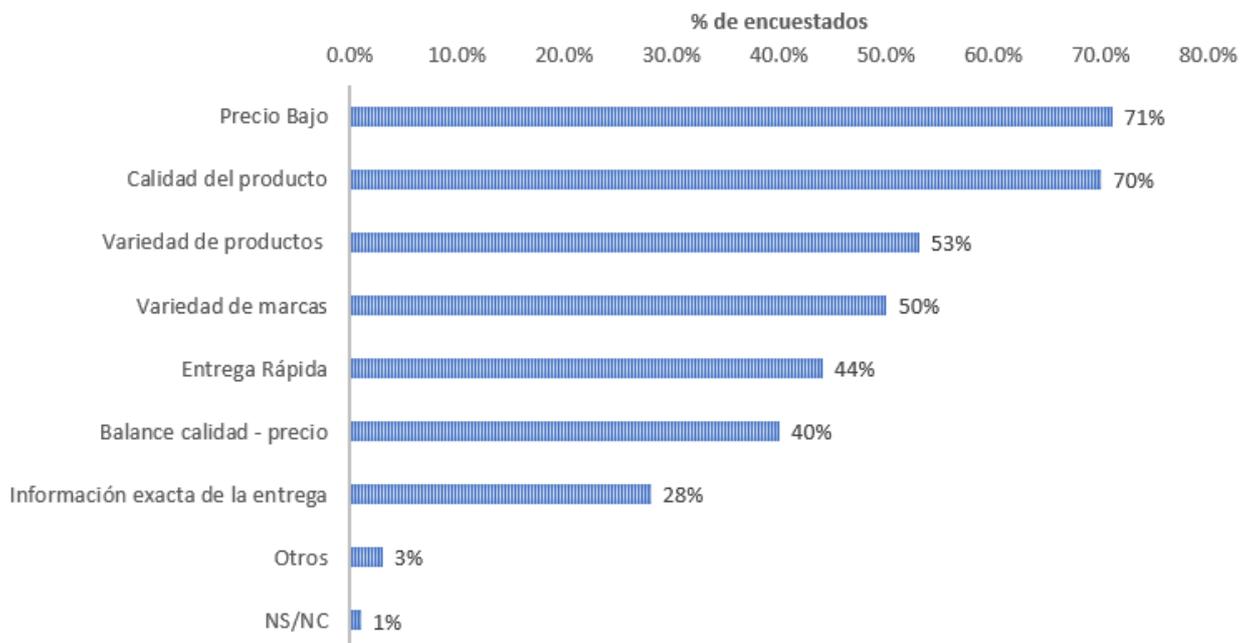
Fuente: Elaboración en base a datos de Slice Intelligence, Statista.

- **Precio medio del pedido en compras online de ropa, accesorios y zapatos en encuestados en Estados Unidos en abril de 2017, segmentado por género.**



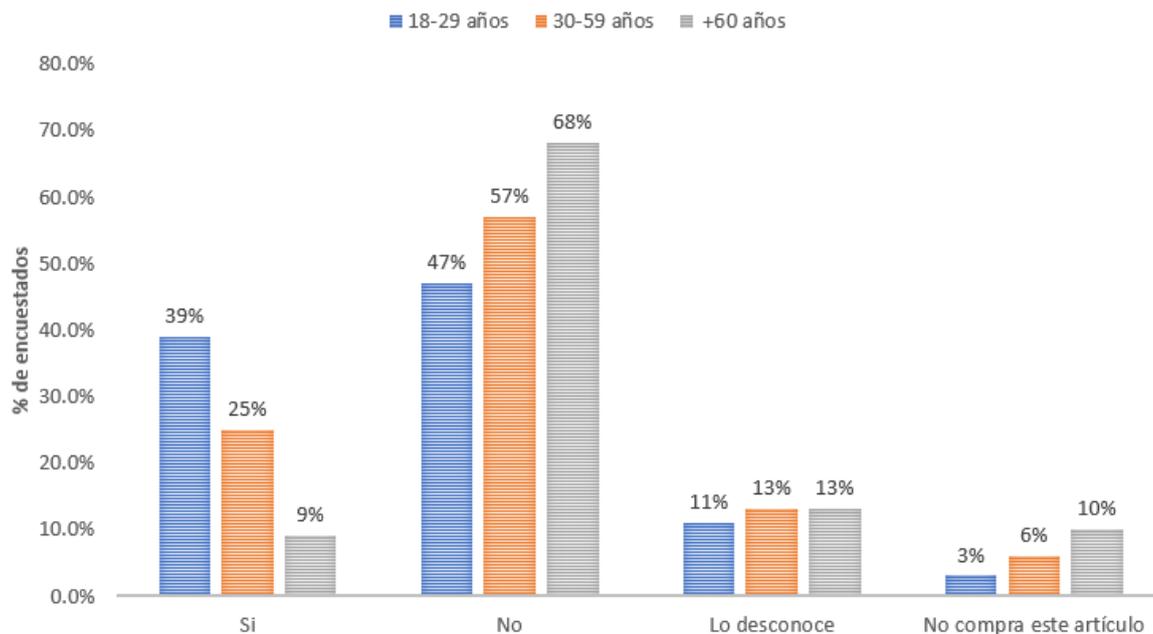
Fuente: Elaboración en base a datos de encuesta realizada por Statista.

- Factores importantes a la hora de comprar ropa, accesorios y zapatos online en Estados Unidos.** Resultados en base a encuesta realizada en EE.UU en abril de 2017 a 1027 personas que compran a través del canal online.



Fuente: Elaboración en base a datos de encuesta realizada por Statista.

- Probabilidad de comprar artículos de moda exclusivamente a través del canal online.** Resultados en base a encuesta realizada en EE.UU. en abril de 2017 a 1027 personas que compran a través del canal online.



Fuente: Elaboración en base a datos de encuesta realizada por Statista.

7 Acceso al mercado. Procedimientos de importación

7.1 Aranceles¹⁴

La exportación de prendas de moda en Estados Unidos se encuentra gravada por aranceles. Éstos van marcados en función del país de fabricación, tipo de prenda, de la composición de los materiales empleados en la fabricación y el porcentaje de cada uno de ellos.

Normalmente, los operados logísticos y las empresas de transporte, dan ayuda a las empresas exportadoras para calcular los tipos de aranceles para cada producto. El tipo arancelario puede ser de hasta el 32% o incluso nulo, por lo que conviene determinarlo correctamente para conocer los precios de exportación.

Igualmente, pueden consultarse en la página web del Harmonized Tariff Schedule, de la institución United States Trade Commission (USITC): <http://hts.usitc.gov>

Los capítulos dedicados a prendas de confección son:

- Capítulo 61, confección de punto:
<https://www.usitc.gov/publications/docs/tata/hts/bychapter/1401c61.pdf>
- Capítulo 62, confección NO de punto:
<https://www.usitc.gov/publications/docs/tata/hts/bychapter/1401c62.pdf>

Ejemplo de documento US Tariff referente a aranceles:

Heading/ Subheading	Stat. Suf- fix	Article Description	Unit of Quantity	Rates of Duty		
				1		2
				General	Special	
6102		Women's or girls' overcoats, carcoats, capes, cloaks, anoraks (including ski-jackets), windbreakers and similar articles, knitted or crocheted, other than those of heading 6104:				
6102.10.00	00	Of wool or fine animal hair (435).....	doz. kg	55.9¢/kg + 16.4%	Free (BH,CA, CL,CO,IL,JO,KR, MA,MX,P, PA,PE,SG) 8% (AU) 22.3¢/kg + 6.5% (OM)	68.3¢/kg + 54.5%
6102.20.00		Of cotton.....		15.9%	Free (BH,CA, CL,CO,IL,JO,KR, MA,MX,OM,P, PA,PE,SG) 8% (AU)	50%
	10	Women's (335).....	doz.			
	20	Girls' (335).....	kg doz. kg			
6102.30		Of man-made fibers:				
6102.30.05	00	Containing 25 percent or more by weight of leather (635).....	doz. kg	5.3%	Free (BH,CA, CL,CO,IL,JO,KR, MA,MX,OM,P, PA,PE,SG) 4.7% (AU)	35%

¹⁴ Fuente: ICEX: “El mercado de la confección masculina en Estados Unidos”, noviembre 2016

Es importante destacar varios aspectos del sistema arancelario americano:

- El sistema arancelario de la Union Europea, comparte los seis primeros dígitos con el sistema americano.
- El sistema arancelario estadounidense no distingue entre la ropa de adultos y la infantil, sino solo entre la ropa de hombres y niños, por un lado, y la de mujeres y niñas, por otro.
- El arancel medio aplicado a productos importados de confección femenina se sitúa en el 15,1 %.
- La Union Europea aun no tiene suscrito el acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, (por lo que el arancel que se aplica a las exportaciones españolas es el de la columna "General"), si bien, la UE y EEUU están actualmente negociando la firma del T-TIP (Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión), un tratado de libre comercio destinado a promover la circulación de bienes y servicios entre las dos zonas. Entre otras medidas, se prevé la reducción o eliminación total de los aranceles aplicables en el sector de la moda y textil.

7.2 Etiquetado

A continuación, se exponen los aspectos que se deben incluir en el etiquetado de todas las prendas y productos textiles, según la normativa estadounidense del *Textile and Wool Act* y del *Textile Fiber Products Identification Act*:

- **Composición del tejido:**
 - Se han de nombrar los materiales de composición en la prenda presentes en un 5% o más y deberán figurar con el nombre genérico (por ejemplo, *cotton*, *linen*, *nylon*, etc.) y deben figurar en orden descendente. Cuando se trate de materiales procedentes de un animal, el nombre del animal puede añadirse para ampliar información siempre que se acompañe de los términos *fiber*, *hair* o *blend* (por ejemplo, *20% rabbit hair*). Cualquier otro material de composición inferior a 5%, se designará como *other fiber* y, si hay varios, se agruparán como *other fibers*. No obstante, se puede detallar la composición de materiales siempre que tenga un sentido funcional (por ejemplo, *97% cotton and 3% nylon*).
 - Si parte de la prenda está compuesta por un material que no sea fibra (plástico, cristal, metal, etc.) no hay que desglosarla en la etiqueta. En esto se incluyen: botones, cremalleras, abalorios, lentejuelas, parches de piel, estampados u otras partes de la prenda que no estén hechas de tejido o punto.
- **Idioma y redactado de la etiqueta:**
 - Toda la información se debe proporcionar en inglés. Se pueden utilizar otros idiomas, siempre que uno de ellos sea el inglés.
 - No se pueden usar abreviaciones, referencias con asteriscos o referencias a contenido situado en otro lugar de la etiqueta.

- **País de origen (*Made in ...*):** debe incluirse en inglés el país de origen donde se haya confeccionado el producto. No es necesario incluir la expresión literal “*made in*” o “*product of*”, al menos que tal omisión pueda inducir a error.
- **Identidad del fabricante:** los productos importados deben incluir la identidad del fabricante de la prenda o la empresa responsable de su comercialización (nombre o *registered identification number* del importador, mayorista o distribuidor final).
- **Cuidado de la prenda:** deben incluirse las instrucciones de cuidado y lavado de la prenda. En concreto se deben indicar 5 puntos:
 - o Si la prenda ha de lavarse a mano o en lavadora y la temperatura máxima a la que hacerlo
 - o Si el uso de lejía puede dañarla, en cuyo caso deberá indicar “*No bleach*” o “*Do not bleach*”
 - o Si la prenda puede secarse en secadora o si necesita algún tipo de secado especial
 - o La temperatura de planchado
 - o Advertencias adicionales, como la necesidad de lavar con colores similar o de forma separada

Las normativas del *Textile Fiber Products Identification Act* se pueden consultar en este enlace:

https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?SID=a64dddaa1f178cb1d482f6904ba52771&node=pt16.1.303&rgn=div5#se16.1.303_111

Las normativas del *Textile and Wool Act* se pueden consultar en este enlace:

<https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/threading-your-way-through-labeling-requirements-under-textile>

Por otro lado, para ropa infantil, la ley *Consumer Product Safety Improvement Act*, establece otras normas adicionales para ropa infantil (12 años o menos) y que hay que añadir en el etiquetado:

- **Tracking label:** la *Consumer Product Safety Commission (CPSC)*, organismo encargado de velar por la seguridad de los productos de consumo en Estados Unidos, exige que los productos infantiles incluyan la siguiente información, para facilitar su trazabilidad en caso de que hubiera alguna incidencia:
 - o Nombre del fabricante o marca
 - o Lugar (ciudad) y fecha de fabricación (mes y año)
 - o Información detallada del proceso de fabricación, como el lote o número de serie
 - o Cualquier otra información que facilite la fuente de producción
- **Children’s Product Certificate (CPC):** esta normativa que se implantó en 2012, obliga a todos los productos infantiles que incorporen un certificado de terceros expedido por alguno de los laboratorios acreditados por la CPSC. Este certificado lo suelen exigir los grandes almacenes, pero no es habitual en tiendas pequeñas.

A continuación, se detallan los laboratorios españoles acreditados por la CPSC: AIJU (Alicante), AMSlab (Lugo), AITEX (Alicante), INESCOP (Alicante) y SGS Spain Textile Laboratory (A Coruña). Se puede consultar el listado actualizado en este enlace: <http://www.cpsc.gov/cgi-bin/labsearch/>

7.3 Tallaje

La configuración de las tallas en Estados Unidos es distinta a la europea y se encuentran diferencias tanto en moda mujer, hombre como en infantil. Aunque no es obligatoria adaptar el tallaje, es recomendable hacerlo para facilitar la compra al consumidor final.

A continuación mostramos las equivalencias de tallaje aproximadas en moda hombre, mujer y niño:

Equivalencia de tallas en prendas femeninas:

Europa		Estados Unidos	
32	XS	2	XS
34	S	4	XS
36	S	6	S
38	M	8	S
40	M	10	M
42	L	12	M / L
44	L	14	L
46	XL	16	XL
48	XXL	18	2XL
50	XXL	20	2XL
52		22	3XL
54		24	3XL
56		26	4XL

Fuente: elaboración propia

Equivalencia de tallas en prendas masculinas:

Blazers y trajes		Jeans y pantalones		Abrigos, chaquetas y suéteres	
EE.UU.	Europa	EE.UU.	Europa	EE.UU.	Europa
34	44	29	36	XS	XS
36	46	30	38	S	S
38	48	31	40	M	M
40	50	32	42	L	L
42	52	34	44	XL	XL
44	54	36	46	2XL	2XL
46	56	38	48	3XL	3XL

Fuente: informe ICEX moda masculina 2016

Equivalencia de tallas en prendas infantiles:

	Europa		Estados Unidos
Baby	50 cm	0 - 1 meses	Newborn
	50 - 56 cm	1 - 3 meses	0 - 3 m
	52 - 62 cm	3 - 6 meses	3 - 6 m
	62 - 74 cm	6 - 9 meses	6 - 9 m
	74 - 80 cm	9 - 12 meses	9 - 12 m
	80 cm	9 - 12 meses	12 m
	80 - 86 cm	12 - 18 meses	12 - 18 m
Toddler	86 - 92 cm	18 - 24 meses	2T
	92 - 98 cm	2 - 3 años	3T
	98 - 104 cm	3 - 4 años / 4	4T
Boys / Girls	104 - 110 cm	5	5
	110 - 116 cm	6	6
	116 - 122 cm	7	7
	122 - 128 cm	8	8
	128 - 134 cm	8	9
	134 - 140 cm	10	10
	140 - 146 cm	10	11
	146 - 152 cm	12	12
	152 - 158 cm	12	13
158 - 164 cm	14	14	

Fuente: informe ICEX moda infantil 2016

7.4 Precios y formas de pago¹⁵

A la hora de establecer el precio del producto en Estados Unidos, se debe diferenciar en función de la figura final al que se le venda el producto. En este caso entonces encontramos:

- **Precios al por mayor (*wholesale price*):** ventas efectuadas entre el fabricante y la tienda multi-marca, distribuidor o showroom en Estados Unidos, que posteriormente revenderá el producto al consumidor final. En estos casos, el precio *landed* será de un 30% mayor al precio de fábrica (*ex works*).
- **Precios al por menor (*retail prices*):** ventas efectuadas entre el fabricante directamente al consumidor final a través de una tienda propia u on-line. En general, el retail price se calcula multiplicando el precio *ex works* del país de origen por 3.5%.

Para calcular los *precios landed*, partiendo del precio *ex works* (*EXW*), que incluye los costes de producción unitarios y el margen de beneficio, se deben añadir las siguientes partidas:

- **Transporte a Estados Unidos:** puede ser aéreo o marítimo. El envío marítimo suele ser más económico, si la mercancía se manda por grupaje, pero sin embargo es el más lento. En la mayoría de casos, y debido a los ajustados tiempos de entrega, el fabricante opta por el transporte aéreo.
- **Seguro de transporte:** normalmente ya va incluido en el la tarifa del transportista.
- **Aranceles:** Van en función del tipo de prenda, composición y país de origen. La empresa de transportes suele dar apoyo en determinar el tipo arancelario que corresponde a cada prenda. Ver sección 5.
- **Tasa de agente de aduanas:** El agente de aduanas es el encargado de realizar los trámites aduaneros necesarios para importar la mercancía en Estados Unidos y por lo general, aplica una comisión del 1% sobre el valor de las prendas.
- **Comisión del agente o representante comercial:** Como se ha comentado en puntos anteriores, oscila entre un 10% y un 15%.
- **Transporte interno hasta al almacén o tienda:** En Estados Unidos, el transporte interno de las prendas suelen asumirlo los compradores, de tal modo, que el fabricante pueden imputar dicho coste en los márgenes del producto. Para facilitar la operación, algunas empresas ofrecen una tarifa plana.

Para calcular los *precios retail*, partiendo del *precio landed* (*DDP*), se deben añadir las siguientes partidas:

- **Margen del distribuidor o tienda minorista:** En función del minorista, el precio de la prenda se multiplicará por un porcentaje u otro. Las boutiques y tiendas multimarca, suelen incrementar el precio en un 120%, mientras que los Department Stores, lo hacen entre un 160% y 200%. Los outliers en un 100%.
- **Impuesto sobre ventas (*sales tax*):** Va determinado según cada estado y municipio. En ningún caso supera el 10%. Por ejemplo, en la ciudad de Nueva York el sales tax es de 8.875%, mientras que en Miami es de un 7%. Los paga el consumidor al hacer la compra (equivale al IVA español).

¹⁵ Fuente: informes ICEX de moda masculina y femenina, 2015 y 2016

Otros costos a tener en cuenta:

- Costes de muestrario para agentes y representantes
- Reembolsos o *cashbacks* exigido por algunas cadenas
- Compensación por rebajas o *markdowns*
- Certificaciones legales
- Etiquetado
- Seguro de responsabilidad civil
- EDI (Electronic Data Interchange): software de ventas que utilizan algunos proveedores
- UPC code: código de barras en la etiqueta que exigen algunos minoristas
- Doblado y colgado de las prendas
- Empaquetado
- Almacenaje
- Costes de promoción y publicidad

A continuación mostramos un ejemplo gráfico que muestran el cálculo de precios para una pieza puesta a la venta en la ciudad de NYC:

Precio EXW		50,00 \$
Transporte y seguro		5,00 \$
Arancel (partida 6204.42.30)	8,4%	4,2 \$
Bróker aduanero	1%	0,06 \$
Comisión del agente	12%	7,15 \$
Precio de venta al minorista (<i>wholesale</i>) / precio landed		66,41 \$
Margen del minorista (boutique)	120%	79,69 \$
Impuesto sobre las ventas (Nueva York)	8,875%	12,96 \$
Precio de venta al público (<i>retail</i>)		154,97 %

Fuente: Informe ICEX Moda Infantil 2016

Por este motivo, es recomendable que el fabricante disponga de una lista de precios landed en dólares americanos (USD), es decir, que incluyan, transporte, aduanas, seguros y costes de entrega al comprador ya que los compradores estadounidenses no están acostumbrados a trabajar con precios ex works.

Como se ha comentado, cada comprador tiene sus “propias reglas de pago”, pero muchos pedidos se suelen pagar por adelantado o justo en la entrega del mismo, pero también se encuentran casos de pagos a 30 y 60 días. La forma de pago más habitual es con tarjeta de crédito, sobretodo si el comprador es una tienda independiente y si el pedido no es demasiado grande. El resto de medios de pago, como las transferencias bancarias, son menos habituales y se utilizan solo en transacciones de grandes importes.

Si el pago se efectúa con un cheque bancario (bastante utilizado en EEUU), es preferible que el fabricante lo deposite en su cuenta bancaria americana, ya que si el depósito se hace en una cuenta extranjera puede tardar hasta un mes en hacerse efectivo y puede estar sujeto a comisiones.

Estos son los requisitos para que la empresa pueda disponer de una cuenta bancaria:

- Entidad legal, con un responsable afincado en Estados Unidos que responda legalmente por la empresa.
- Número de identificación fiscal de la entidad legal.
- Una dirección en Estados Unidos y un responsable legal (hay empresas y organismos que dan el servicio de “plataforma virtual” sin que la empresa tenga un espacio físico u oficina en el país).

Hay que tener en cuenta, que cuando la empresa abre una entidad legal y cuenta bancaria en Estados Unidos, forma parte del sistema fiscal del país y tendrá (dicha entidad) que hacer declaración de impuestos en el país.

7.5 Ferias nacionales y asociaciones del sector en Estados Unidos

Ferias

Ferias de Confección Femenina

Feria	Ciudad	Fechas	Página web
Coterie	Nueva York	Febrero y septiembre	www.ubmfashion.com/shows/coterie
Stitch (dentro de Coterie)	Nueva York	Septiembre	www.ubmfashion.com/shows/stitch-NY
Stitch (dentro de Project)	Las Vegas	Agosto	www.ubmfashion.com/shows/stitch-LV
Edit (dentro de Coterie)	Nueva York	Febrero y septiembre	www.ubmfashion.com/shows/edit
Magic	Las Vegas	Agosto	www.ubmfashion.com/shows/magic
Project	Nueva York	Enero y julio	http://www.ubmfashion.com/shows/pr oject
	Las Vegas	Agosto	
Capsule	Nueva York	Febrero	www.capsuleshow.com
	Las Vegas	Febrero	
Fame	Nueva York	Junio	www.ubmfashion.com/shows/fame-1.5
Moda	Nueva York	Junio	www.ubmfashion.com/shows/Moda-1.5
Tranoi	Nueva York	Febrero y septiembre	www.tranoi.com

Ferias de Confección Masculina

Feria	Ciudad	Fechas	Página web
Mrket	Nueva York	Enero y julio	www.ubmfashion.com/shows/mrket
Liberty	Las Vegas	Febrero	www.libertyfairs.com
	Nueva York	Febrero	
Project	Nueva York	Enero y julio	www.ubmfashion.com/shows/project
	Las Vegas	Agosto	
The Collective	Las Vegas	Agosto	www.ubmfashion.com/shows/collective
Capsule	Nueva York	Enero	www.capsuleshow.com
	Las Vegas	Febrero	

Ferias de Footwear

Feria	Ciudad	Fechas	Página web
FN Platform	Las Vegas	Agosto	www.ubmfashion.com/shows/fn-platform
Sole Commerce	Nueva York	Agosto	www.ubmfashion.com/shows/sole-commerce
Coterie	Nueva York	Febrero y septiembre	www.ubmfashion.com/shows/coterie

Ferias de Confección Infantil

Feria	Ciudad	Fechas	Página web
Children's Club (dentro de Magic)	Nueva York	Enero y febrero	www.ubmfashion.com/shows/childrens-club-magic
	Las Vegas	Agosto	
Playtime	Nueva York	Agosto	www.iloveplaytime.com/newyork
ABC Kids Expo	Las Vegas	Octubre	www.theabcshow.com
NYC Kids Market	Nueva York	Marzo	www.nykidsmarket.net
Kids at StyleMax	Chicago	Enero y agosto	www.stylemaxonline.com/kids/

Ferias de Materiales Textiles y Fabricación

Feria	Ciudad	Fechas	Página web
Texworld	Nueva York	Enero y julio	www.texworld-usa.us.messefrankfurt.com/new-york/en.html
Sourcing at Magic	Las Vegas	Agosto	www.ubmfashion.com/shows/sourcing-magic
Footwear Sourcing	Las Vegas	Agosto	www.ubmfashion.com/shows/footwearsourcing
Sourcing at Coterie	Nueva York	Septiembre	www.ubmfashion.com/shows/sourcing-coterie
Apparel Textile Sourcing	Miami	Mayo	www.appareltextilesourcing.com

Ferias de Moda Íntima, Resort, Baño y Surf

Feria	Ciudad	Fechas	Página web
Curve	Las Vegas	Agosto	www.ubmfashion.com/shows/curve-las-vegas
Swim Show (dentro del Miami Swim Week)	Miami	Julio	www.swimshow.com
Surf Expo	Orlando	Septiembre	www.surfexpo.com
Trendz	West Palm Beach, FL	Enero, abril, agosto, noviembre	www.trendzshow.com/
	Palmetto, FL	Febrero, mayo, septiembre	
Cabana	Miami (dentro del Miami)	Julio	www.cabanashow.com
	Nueva York	Septiembre	
Coast	Miami	Marzo	www.coastshows.com
	Delray Beach, FL	Mayo	
	Nashville, TN	TBD	

Para información adicional sobre ferias del sector moda se puede visitar esta web donde se encontrará un listado de las 100 mejores ferias del sector moda: <https://10times.com/top100/usa>

Asociaciones Sectoriales relevantes:

International Textile and Apparel Association, Inc.
P.O. Box 1360. Monument, CO 80132, US
Fax: 719 488 3716
www.itaonline.org

International Apparel Federation
5 Portland Place, London, W1B 1PW, UK
Tel.: 44 20 7636 7788
Fax: 44 20 7436 8261
www.iafnet.org

ATMI - American Textile Manufacturers Institute
www.atmi.org

American Apparel & Footwear Association
Suite 1200, 1601 N. Kent Street, Arlington, VA 22209, US
Tel.: 1 800 520 2262
Fax: 1 703 522 6741
www.apparelandfootwear.org

8 Recomendaciones generales

Como sugerencias finales de cara a emprender relaciones comerciales con empresas norteamericanas tenemos algunas recomendaciones generales, que se han mencionado en otras secciones de este informe, pero es importante recordar:

Nuestros análisis de mercado nos han mostrado que los compradores y vendedores norteamericanos esperan unas comunicaciones rápidas y ágiles, cumplimiento de plazos de entrega y cantidades acordadas en cada pedido. Presuponen encontrar empresas que dominen el inglés, coticen en dólares y que comprendan perfectamente la manera de trabajar del país.

Hay varios factores muy importantes a la hora de facilitar la entrada de un nuevo producto en los Estados Unidos. Los puntos más importantes son:

- **Precio:** conocer los precios Ex Works, FOB y en dólares. Para la entrada de nuevos proveedores en este mercado hemos encontrado que el precio es casi siempre uno de los aspectos más importantes. Es muy conveniente tener precios en dólares, la oscilación del cambio en los últimos tiempos ha sido entre 1,15 y 1,25. El americano prefiere hablar en términos de DOLARES mucho más que en EUROS.
- **Calidad:** hay bastante competencia y el mercado es altamente sofisticado y nuestro parecer es que el competidor ya establecido protegerá muy agresivamente su cuota de mercado y su cliente.
- **Rapidez de servicio:** Vale la pena para calcular bien tiempo, contando el tiempo de transporte de avión (sobre todo si es en barco), tramites de aduana, incluyendo posibles retrasos imponderables.
- **Estabilidad** financiera de la empresa extranjera, es muy importante.
- **Servicio post venta / atención al cliente:** posibilidad de reclamar cualquier problema sin complicados trámites internacionales. El norteamericano quiere tratar con las empresas locales siempre que sea posible. Dado que se trata de un mercado maduro, creemos que tener empresa local o representante local es importante para dar la sensación de seguridad que desea el cliente norteamericano.

Consejos básicos para hacer negocios en cualquier mercado norte americano

- 1. Conocer el mercado local antes de establecerse.** Contar con información adecuada sobre la forma de realizar negocios en los mercados locales reduce el riesgo a la hora de exportar. Es recomendable a la hora de analizar la información global del país para establecer un centro de negocios, localizar ubicaciones que ofrezcan a la empresa condiciones de estabilidad políticas y económicas necesarias para desarrollar su actividad.
- 2. Limitar la responsabilidad de la empresa.** Es necesario aislar siempre la responsabilidad civil de la empresa extranjera a la hora de hacer negocios en EEUU. Para ello se recomienda tomar decisiones adecuadas sobre formas legales de constituir la sociedad local (si ese es el caso), así como contratar los seguros correspondientes de responsabilidad civil.
- 3. Analizar las diversas opciones de comercialización.** Seleccionar con mucho cuidado a intermediarios comerciales, bien sean distribuidores o representantes comerciales. Debe entender y comunicar perfectamente los límites a las decisiones que pueden tomar estas personas en nombre de la empresa extranjera.
- 4. No dejarse llevar por oportunidades circunstanciales** de peticiones de ofertas no solicitadas o de ofertas de colaboración o agencia espontáneas. A la hora de contratar un representante comercial, es recomendable pagarle a través de comisiones variables y no con salario permanente a menos que en el sector sea habitual. En la negociación de las condiciones de contratación del Agente, es aconsejable que cuente con oficina propia, pague sus gastos y contrate a sus empleados. También recomendamos firmar un contrato (no suelen ser muy extensos).
- 5. Determinar la forma de pago con antelación.** Lo más recomendable es utilizar tras la cotización facturas pro-forma. Además, se debe tener en cuenta no sólo la seriedad del importador sino también el importe de la operación y la situación político-económica del país comprador. Se deben tener en cuenta en estas decisiones: seguridad del medio de cobro, costo del medio de pago, facilidad para la obtención de anticipos sobre el pago y momento del pago.
- 6. Prever los riesgos de cobro.** Es conveniente tratar de cobrar siempre antes de entregar el producto. Si no se puede pre-pagar la mercancía antes, es recomendable asegurar el cobro mediante entidades tipo *Credito y Caucion* o vender única y exclusivamente bajo el concepto de carta de crédito. Las características que debe tener el crédito documentario son las siguientes: debe ser irrevocable, notificado y estar conformado. Este sistema es difícil de conseguir en América, pero siempre debe ser el punto de partida de una negociación, que puede adaptarse a cada caso concreto.
- 7. Conocer los instrumentos mercantiles de financiación** usuales del mercado. Es importante conocer la operativa de los créditos personales, anticipos sobre las exportaciones, descuentos o negociación de efectos y los mecanismos de anticipos sobre documentos, particulares de cada país.

- 8. Proteger la propiedad intelectual, patentes y las marcas.** En ocasiones, el envío de muestras de mercancías se convierte en compras gratuitas. Otras veces puede servir de modelo para realizar copias a escala local de los productos. La protección de la marca y del nombre corporativo de la empresa española es indispensable. En este punto se puede tomar ventaja de los tratados bilaterales que los países hispanoamericanos tienen con los EEUU.

- 9. Analizar las repercusiones fiscales de las operaciones.** Esto significa planificar con antelación las ventajas que ofrecen los tratados internacionales fiscales para evitar la doble imposición. Este punto es especialmente relevante para la repatriación de capitales a España y el pago de impuestos sobre los dividendos. Se puede, asimismo, valorar la posibilidad de aplicar estructuras fiscales internacionales.

- 10. Conocer en profundidad las barreras aduaneras** al internar productos y/o servicios en mercado-país. Es imprescindible contar con información específica sobre los procedimientos de entrada, despacho de aduanas que se deben cumplir en cada país, normas técnicas, reglamentaciones comerciales o si existen o no procedimientos de homologación o certificación de productos y/o servicios. También es recomendable analizar con antelación las barreras específicas que señale el comprador para poder negociar de acuerdo con el mercado local.

Estos consejos prácticos pueden usarse como una guía futura y aunque no todos apliquen a sus circunstancias, creemos útil incluirlos en los Estudios de Mercado, pues ayudan a enmarcar los pasos a seguir.

9 Bibliografía utilizada

- MarketLine Industry Profile: Apparel Retail in the United States (September 2016)
- Euromonitor International: Apparel and Footwear in the US (February 2017)
- Euromonitor International: Menswear in the US (February 2017)
- Euromonitor International: Shopping reinvented (August 2017)
- Euromonitor International: Womenswear in the US (February 2017)
- Statista: industry Report: Manufacturing and Textiles (June 2017)
- Statista: industry Report: Apparel Market in the US (2018)
- Statista: Fashion E-commerce in the US (2018)
- McKinsey Global Report- The-state-of-fashion (2017)
- Peerless Research Group: Multi-Channel Distribution in the Apparel Industry
- US Congress - The new economy of fashion (February 2016)
- USFIA: Fashion Industry Benchmarking Study (2017)
- ICEX: El mercado de la confección femenina en Estados Unidos, Noviembre 2015
- ICEX: El mercado de la confección masculina en Estados Unidos, Noviembre 2016
- ICEX: El mercado de la confección infantil en Estados Unidos, Noviembre 2016
- CIFD, The Council of International Fashion Designers, www.cifd.net
- RSR Research, Retail System Retail, www.rsrresearch.com
- Fashion United, Fashion Technology Forecast 2018 Fashion Technology Forecast 2018
<https://fashionunited.com/news/fashion/fashion-technology-forecast-2018/2017123118921>
- BoF, Business of Fashion, <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech>
- NRF, National Retail Federation, New York, <https://nrf.com>
- U.S. Census Bureau: <https://www.census.gov/>
- Bureau of Economic Analysis: <https://www.bea.gov/>
- World Bank: <https://data.worldbank.org/>
- Statista: Clothing and Apparel Data:
<https://www.statista.com/markets/415/topic/466/clothing-apparel/>
- Central Intelligence Agency: The World Factbook
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>
- Bureau of Labor Statistics: <https://www.bls.gov/>
- Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, Fichas País:
<http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Paginas/FichasPais.aspx>
- Tax Foundation: <https://taxfoundation.org/>
- McKinsey&Company: *The State of Fashion* (2018). Recuperado de:
https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2018_v2.pdf
- U.S. Congress, Joint Economic Committee: *The New Economy of Fashion* (2016).
Recuperado de: https://www.jec.senate.gov/public/_cache/files/01498736-4605-4715-a894-4a04f65b01fc/the-new-economy-of-fashion---joint-economic-committee-final-lp-.pdf
- ICEX: *Perspectivas de la industria de productos de consumo y venta minorista en Estados Unidos* (2017). Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2017766486.html>
- ICEX, *El mercado de la confección en Estados Unidos* (2015).
- Google, Think with Google - Fashion Trends 2016
https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/333/twg-fashion-trends-2016.pdf

Expertos consultados

- Beth Sobol – President & CEO at Beth Sobol Enterprises (fundadora del Miami Fashion Week) www.sobolfashion.com
- Flo Monti, Socia de The Cocot (Representante de moda, showroom de moda y agencia de RR.PP.) www.thecocot.com
- Jaume Aviles – JAUME AVILES Brand Representative USA, Consultor y representante de moda, Miami, Florida, <http://www.jaumeaviles.com/en/>
- Raquel Torres – Consultor y representante de moda (ex-representante Desigual Costa Este), Miami, Florida.
- Vanessa Lozano – Founder at Hippy Heart www.hippy-heart.com ; Creative Director at Bright Souls Consultor y representante de moda, Brand Developer, Miami, Florida.
- Anna Batet – Business Developer at Modacc USA, Los Angeles, California.

Estudio elaborado por *Catalonia Trade & Investment* Miami (ACCIÓ – Generalitat de Catalunya):

- Joel Rispa, Consultor Junior
- Alejandro Barba, Consultor Junior
- Anna Socias, Consultora Senior
- Marcos Gonzalez, Consultor Senior
- Conchita Muñoz, Directora Ejecutiva