

Resum executiu OME ^[ESTUDIS] 3

Tendències Internacionals de la Indústria de la Moda als Estats Units, Europa i el Japó

Resum executiu OME 3

Tendències Internacionals de la Indústria de la Moda als Estats Units, Europa i el Japó

Aquest document presenta el resum executiu de l'estudi
**"Els canvis de la indústria de la moda i el tèxtil als Estats Units,
Europa i el Japó"**, de l'Observatori de Mercats Exteriors realitzat per
PricewaterhouseCoopers.

Per a consultar la versió íntegra d'aquest estudi i
obtenir altres informacions relacionades
entra a formar part de l'**Anella Internacional** a

www.anella.cat



Realització:

PricewaterhouseCoopers

Coordinació:

Observatori de Mercats Exteriors
COPCA

Edició:

Consorci de Promoció Comercial de Catalunya, COPCA
Generalitat de Catalunya

Col·lecció:

Resum Executiu OME.

Coordinació Edició: Montserrat Arbós

© Consorci de Promoció Comercial de Catalunya
Generalitat de Catalunya

Primera edició: Barcelona, gener 2007

Tiratge: 950 exemplars

Disseny gràfic: Toni Zamora

Impressió:

Dipòsit legal:

Nota:

El COPCA no comparteix necessàriament totes les opinions expressades en aquest document.

Presentació

Amb la finalitat de comptar amb una eina prospectiva que permeti planificar accions empresarials, definir polítiques proactives, col·laborar per a que Catalunya sigui pionera en la seva capacitat d'anticipació, i, per tant, millorar la nostra resposta als reptes que avui es plantegen davant del procés d'internacionalització, el COPCA va posar en marxa l'Observatori de Mercats Exteriors (OME), tenint com a base la seva xarxa internacional de 50 mercats al món.

Aquest instrument, que neix amb vocació de servei al teixit empresarial, especialment les PIMES, s'ha començat a construir en el marc d'un projecte col·laboratiu, que permet aplegar diferents experts, analistes, grups de reflexió i institucions, amb un nucli de treball específic: l'anàlisi de futur, de noves realitats.

A nivell empresarial som del parer que la gestió d'un negoci requereix de l'anticipació i la planificació del seu futur, per a les quals és imprescindible una bona gestió del coneixement. Convençuts de la importància d'aquest actiu, l'Observatori de Mercats Exteriors empen aquesta col·lecció d'estudis per tal de posar a l'abast de l'empresa coneixement rellevant que millori la presa de decisions en el seu procés d'internacionalització.

El sector del tèxtil i confecció continua sent una de les indústries més rellevants a nivell mundial, també a Catalunya, amb importants canvis en la seva dinàmica competitiva internacional. Des de el punt de vista de la demanda i del comerç internacional continua creixent, amb increments notables els darrers anys. Des del punt de vista de l'oferta i

la producció, el creixement es reparteix de forma desigual, desplaçant-se cap a Orient i generant un important dèficit comercial en la major part dels països occidentals i a Catalunya. La pressió competitiva en preus ha obligat a nous escenaris de producció i a la recerca de noves oportunitats d'aprovisionament.

Davant d'aquest escenari, el present estudi analitza les tendències del sector als Estats Units, Europa i Japó. Conèixer l'evolució de les variables que afecten al sector, saber com són els consumidors d'aquests països – com i on compren, quin valor li atorguen a factors com el preu, la qualitat o la marca –, i identificar estratègies de negoci exitoses, són elements rellevants per comprendre millor les bases de la competitivitat del sector en els propers anys. A més d'aquests països, Rússia i Xina s'han identificat com destinacions atractives que requereixen una atenció especial.

Aquest estudi vol contribuir amb elements d'anàlisi i reflexió a desenvolupar amb èxit la internacionalització de les empreses del sector.

Maite Ardèvol

Cap de l'Observatori de Mercats Exteriors

Sumari

1. Comerç tèxtil: El mercat creix	7
2. Producció tèxtil: El focus es desplaça a l'est	11
3. L'impacte de la Xina: El nou líder del sector	15
4. El nou comerç: Perd la botiga multimarca, guanya la cadena especialista	19
5. El consumidor canvia: Més informat, més exigent, cicle més curt	21
6. Les empreses s'adapten: La cadena de valor es consolida	23
7. Nous reptes de gestió: Excel·lència necessària en tots els fronts	25
8. Catalunya: Un sector important que vol créixer	27
9. Opcions estratègiques: Un marc d'anàlisi i actuació	29
10. Els mercats objectiu: Occident continua en el focus	33

1. Comerç tèxtil: El mercat creix

Mercats EUA, Europa i Japó

El mercat dels Estats Units d'Amèrica (EUA) és el de més volum mundial, seguit dels del Japó i Itàlia.

- La previsió és que tots els mercats creixin en el període 2005 – 2010.
- El mercat dels EUA té una previsió de creixement molt notable tenint en compte la seva grandària.
- Rússia és el país amb majors expectatives de creixement, seguit de la Xina.
- La deflació de preus en la major part dels països occidentals disminueix les expectatives de creixement del valor.

El comerç mundial de tèxtils en general, i el de peces de vestir en particular, continua creixent.

- Mentre el comerç mundial de tèxtils s'ha incrementat un 76% des de la primera meitat de la dècada dels 80, el comerç mundial de confecció s'ha incrementat un 92%.

- En l'actualitat, el sector tèxtil/confecció continua sent una de les indústries més rellevants a nivell mundial.

La grandària dels Estats Units i la seva potent demografia asseguren el lideratge a mig termini

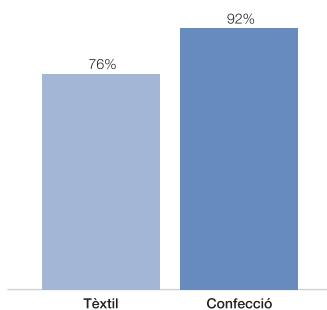
Taula 1 Mercats del tèxtil el 2005 i el 2010*

Rànquing	País	Mida del mercat*		Índex compost de creixement anual			Dimensió per mercat total de distribució
		2005	2010¹	Ventes nominals	Preus	Ventes	Mercat 2005
1	Estats Units	332	404	4,0%	-3,9%	7,8%	1
2	Japó	111	103	-1,5%	-2,0%	0,5%	2
3	Rússia	48	102	16,2%	3,8%	12,3%	9
4	Regne Unit	82	102	4,5%	-3,2%	7,6%	3
5	Itàlia	91	102	2,2%	1,9%	0,2%	7
6	Xina	73	99	6,2%	-2,1%	8,4%	5
7	Alemanya	87	92	1,1%	-1,1%	2,1%	4
8	França	57	62	1,6%	-0,1%	1,7%	6
9	Espanya	35	40	2,5%	1,5%	1,0%	8
10	Canadà	27	32	3,0%	-1,2%	4,2%	12

(1) Previsions (*) Milers de milions de dòlars

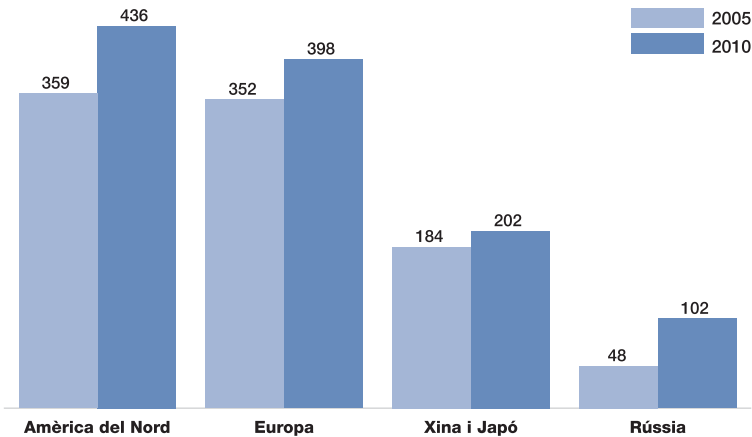
Font: Factiva

Figura 1 Increment consum mundial 1980-85/2004



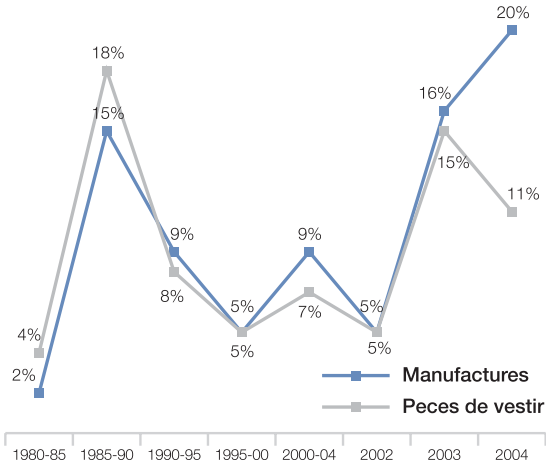
Font: OMC/WTO

Figura 2 Mida global del mercat de la indústria tèxtil*



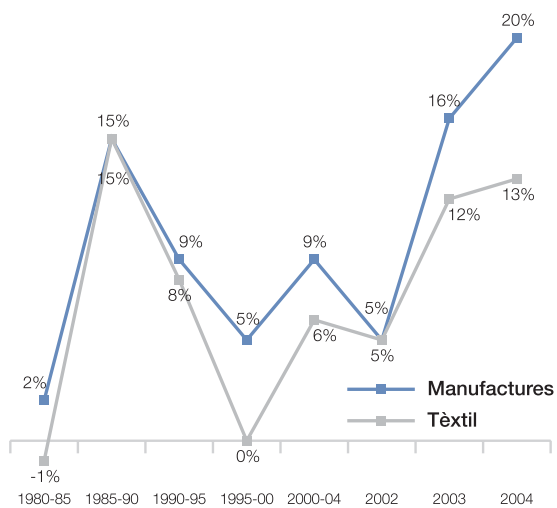
(*) Milers de milions de dòlars
Font: Factiva.

Figura 3 Comerç mundial de peces de vestir i manufactures*



(*) Variació percentual anual
Font: OMC/WTO

Figura 4 Comerç mundial de tèxtils i manufactures*



(*) Variació percentual anual

Font: OMC/WTO

2. Producció tèxtil: El focus es desplaça a l'est

La producció ha seguit una ruta cap a destinacions cada cop més llunyanes, a la recerca de menors costos de mà d'obra.

- Un dels factors més importants per al trasllat de la producció ha estat la globalització.
- Un altre fet determinant és la pressió competitiva en preus, que ha obligat les firmes detallistes a buscar nous escenaris de producció i compra així com noves oportunitats de *sourcing*, objectius que ja estan en el focus de les grans companyies del sector.
- La major part de les empreses entrevistades coincideixen a assenyalar que els països cap als quals s'està dirigint la producció, a més d'oferir millors costos, també ofereixen uns alts nivells de qualitat, disposen de mà d'obra suficientment qualificada i tenen experiència en la compra de matèria primera.

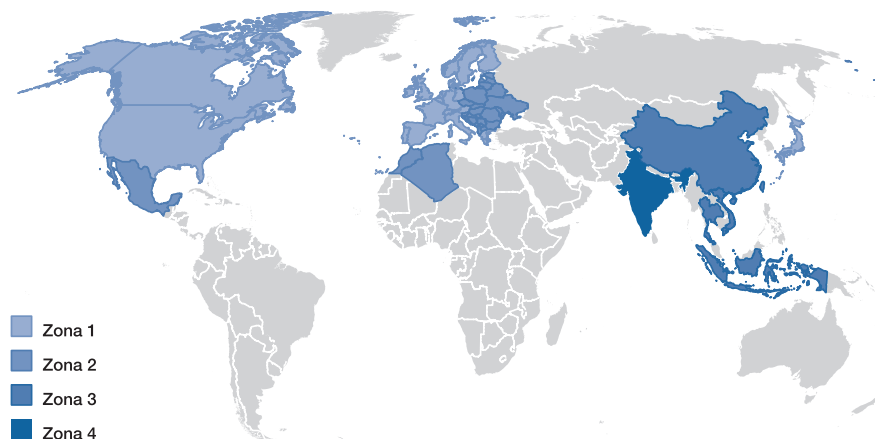
De fet, diversos països asiàtics tenen volums de producció molt més elevats que qualsevol dels situats en els anells d'Europa i els EUA.

Una de les preocupacions de la indústria és mantenir un determinat nivell de capacitat de producció local i en els territoris més propers.

A l'Àsia, el cost de producció compensa les pitjors condicions logístiques.

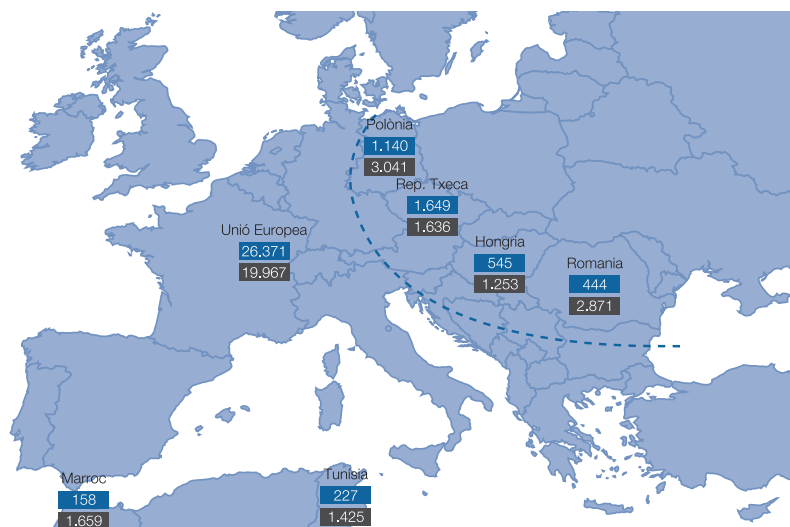
La producció es desplaça buscant millors costos

Figura 5 La producció es desplaça cap a l'Est buscant millors costos



Font: PriceWaterhouseCoopers

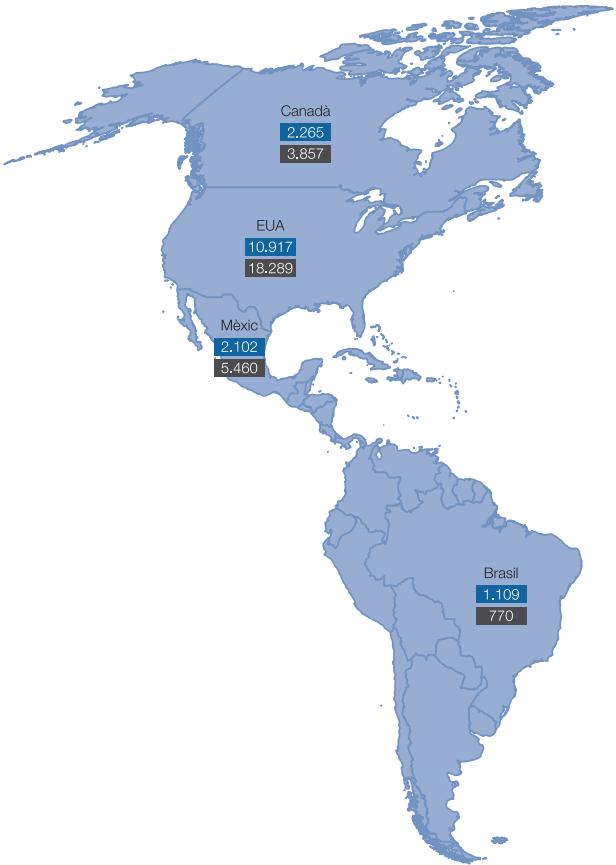
Figura 6 Importació / Exportació tèxtil. Europa*



(*) Milions de dòlars

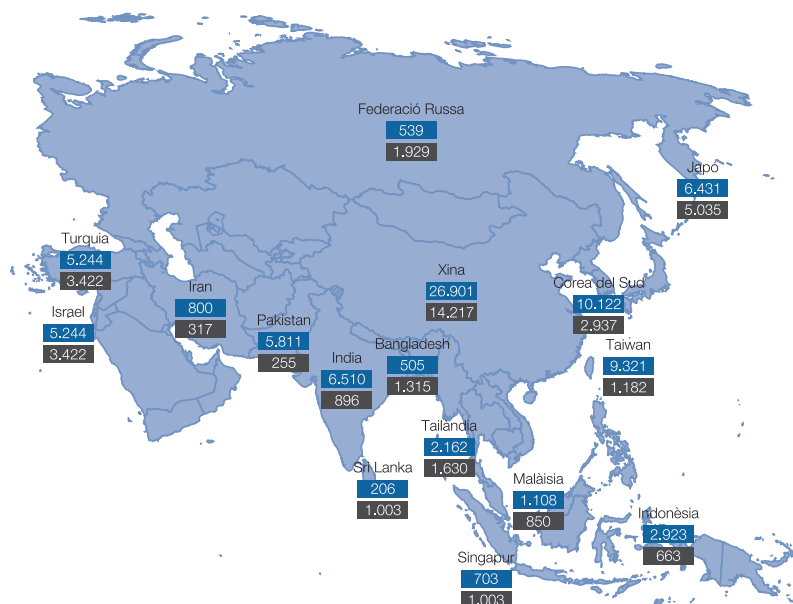
Font: OMC/WTO, 2003

Figura 7 Importació / Exportació tèxtil. Amèrica*



(*) Milions de dòlars
Font: OMC/WTO, 2003

Figura 8 Importació / Exportació tèxtil. Àsia*



(*) Milions de dòlars

Font: OMC/WTO, 2003

3. L'impacte de la Xina: El nou líder del sector

El canvi produït pels nous entrants manufacturats d'Àsia ha generat un enorme creixement de les importacions.

- El saldo negatiu amb Àsia és molt profund, fins i tot abans de l'obertura de les fronteres.
- El campió de la producció a l'Àsia és la Xina.
- Xina és encara un consumidor incipient de tèxtils i confecció importats.

La diferència en el preu de la mà d'obra és altíssima i amb expectatives de mantenir-se en els pròxims anys.

- Veient aquesta diferència de cost de la mà d'obra, els plans del govern xinès d'eleva els salaris dels treballadors industrials, amb l'objectiu de reactivar el consum intern (la taxa d'estalvi actual és del 45%), disminuiran el diferencial de costos de producció.
- Segons els comentaris d'alguns experts del sector consultats, l'avantatge de cost de la Xina durarà 20 anys.

- La diferència del cost de la mà d'obra asiàtica no es dona només amb les primeres potències econòmiques, sinó també amb altres regions com els països de l'Europa de l'Est.

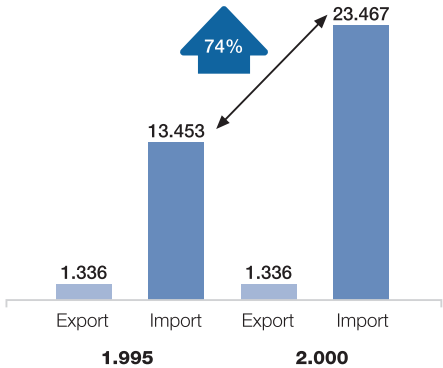
Taula 2 Cost horari de la ma d'obra a la UE (global) i a països de la UE*

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Europa (25)	15,96	16,84	17,22	17,96	19,15	19,72	20,42	20,52	21,22
Europa (15)	18,51	19,55	19,93	20,68	21,89	22,41	23,15	23,32	24,02
Rep. Txeca	2,80	2,97	3,23	3,41	3,86	4,64	5,39	5,47	5,85
Estònia	1,85	2,13	2,42	2,60	2,85	3,22	3,67	4,01	4,24
Letònia	-	1,59	1,71	1,85	2,22	2,29	2,39	2,37	-
Lituània	1,32	1,68	1,95	2,16	2,63	2,76	2,90	3,10	3,22
Hongria	2,86	3,15	3,02	3,14	3,63	4,04	4,91	5,10	5,54
Polònia	2,95	3,38	3,73	4,05	4,48	5,30	5,27	4,70	4,74
Eslovènia	7,35	7,90	8,51	8,94	8,98	9,58	9,70	10,54	-
Eslovàquia	2,16	2,61	2,91	2,76	3,07	3,26	3,59	4,02	4,41
Bulgària	-	-	1,11	1,22	1,23	1,29	1,32	1,39	1,45
Romania	-	-	-	-	1,41	1,55	1,67	1,60	1,76
Espanya	14,43	14,19	14,13	14,22	14,22	13,07	13,63	14,21	14,75

(*) Euros

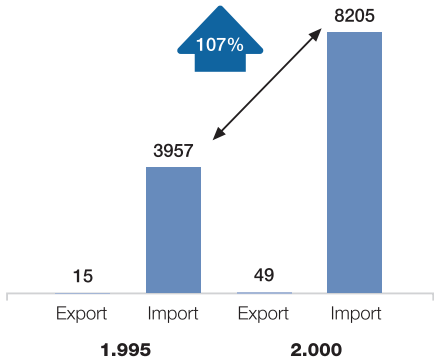
Font: Eurostat

Figura 9 Saldo amb països de l'Àsia*



(*) Milions d'euros
Font: EU-COMEXT

Figura 10 Saldo amb Xina*



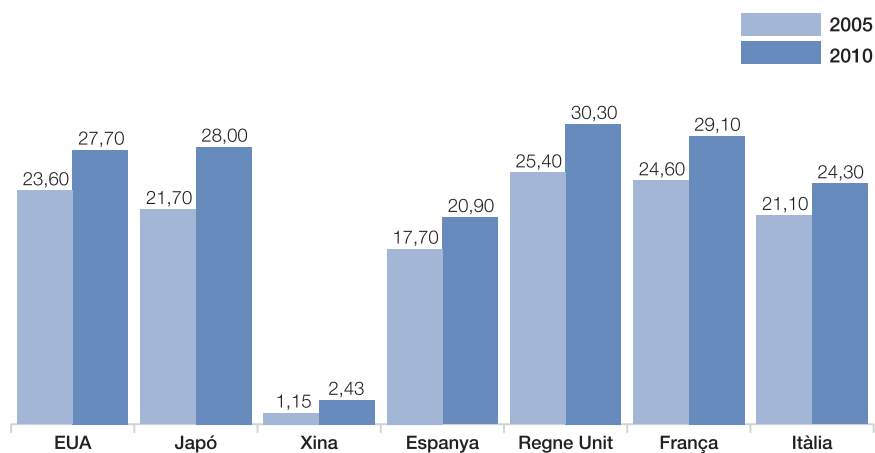
(*) Milions d'euros
Font: EU-COMEXT

Taula 3 Cost horari de mà d'obra a Xina, Japó i EUA*

	2001	2002	2003	2004	2005	2006 ¹	2007 ¹	2008 ¹	2009 ¹	2010 ¹
Xina	0,67	0,77	0,87	0,99	1,15	1,36	1,61	1,85	2,12	2,43
Japó	19,4	18,7	20,3	21,9	21,7	22,1	25,0	26,2	27,1	28,0
EUA	20,6	21,4	22,3	22,7	23,6	24,4	25,1	26,0	26,8	27,7

(*) Dòlars (1) Previsions
Font: Factiva

Figura 11 Cost horari de la mà d'obra*



(*) Dòlars

Font: Factiva

4. El nou comerç: Perd la botiga multimarca, guanya la cadena especialista

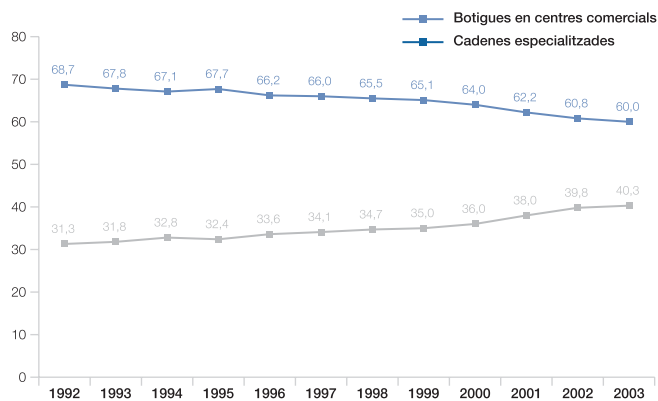
En l'apartat de venda al detall, les modificacions també han estat profundes.

- Les botigues multimarca han seguit la mateixa tendència descendent de les botigues tradicionals del sector consum.

- Els guanyadors són les botigues especialitzades i els hipermercats.

- Als Estats Units, el fenomen és semblant però amb un major impacte per a botigues independents situades en centres comercials.

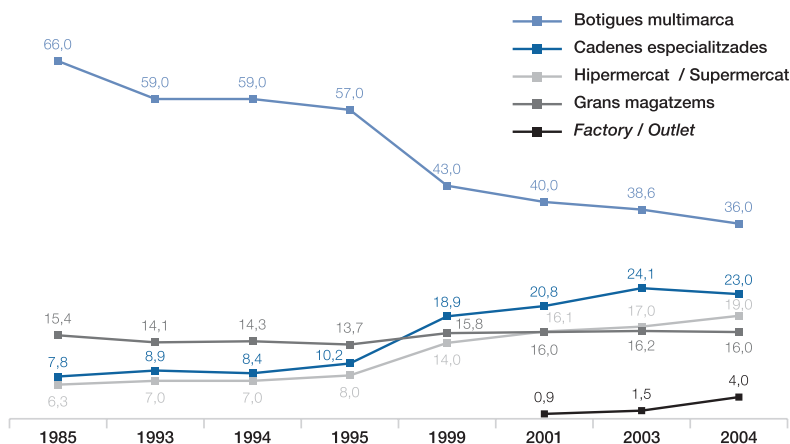
Figura 12 Quota de mercat de botigues independents en centres comercials vs. cadenes especialitzades. EUA*



(*) Dades percentuals

Font: Meryll Lynch

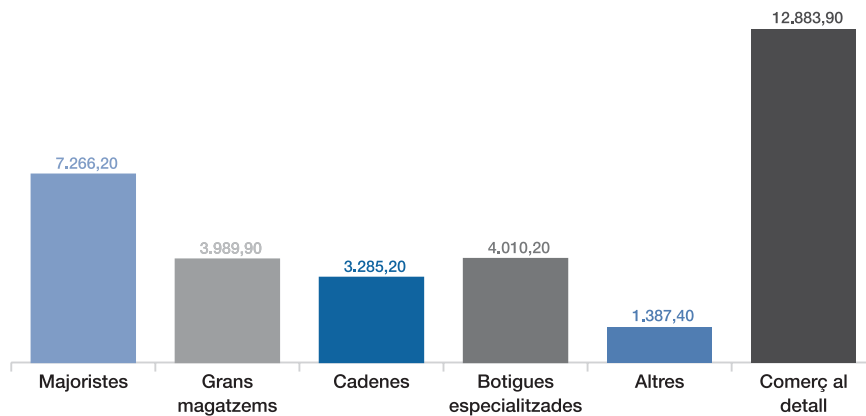
Figura 13 Evolució de quotes de mercat en el sector tèxtil a Espanya



(*) Dades percentuals.

Font: ACOTEX

Figura 14 Volum de vendes de confecció tèxtil per canals al Japó*



(*) Dades en milers de milions de iens.

Font: ICEX

5. El consumidor canvia: Més informat, més exigent, cicle més curt

L'increment de la competència en el sector i la massiva arribada de productes asiàtics ha provocat una deflació dels preus.

- Els sectors que guanyen són principalment transport, energia i medi ambient, que augmenten els seus preus i també el seu volum.
- El tèxtil ha recollit l'oportunitat de disminució de cost que ha generat l'obertura dels mercats mundials, oferint millors preus als clients finals i invertint en noves experiències de compra.
- Aquestes experiències de compra tracten d'aprofitar la tendència a un major consum vinculat a l'oci, a la cura personal i a la diversificació d'activitats i, fins i tot, a la vinculació del consum als diferents estats d'ànim del client.

A més dels factors anteriors, existeixen altres tendències dels consumidors que afecten el sector.

- ✓ **Orientació al valor dels consumidors occidentals**
- ✓ **Globalització de la moda amb adaptació local**
- ✓ **Gust pel luxe dels consumidors dels països en desenvolupament**

✓ **Consumidors amb més informació**

✓ **Major acceptació del consum en grans superfícies**

✓ **Ruptura de segments de mercat en múltiples subsegments i tendències**

✓ **Major velocitat de canvis en la moda i impacte dels mitjans de comunicació**

✓ **Cobertura de necessitats bàsiques i major compra per impuls**

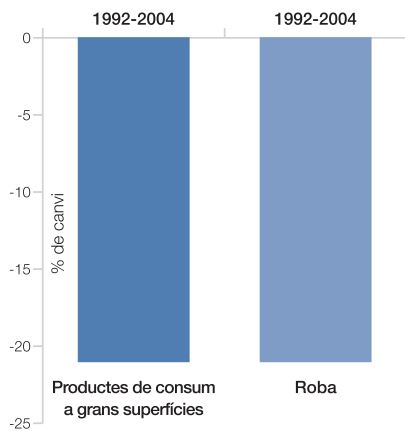
- Els fabricants s'enfronten a un consumidor amb gustos més variables, més informat i amb accés a múltiples canals de distribució i productes.
- El canvi a un mercat de demanda obliga fabricants i distribuïdors a orientar-se cap als seus clients.

■ Fruit d'aquesta orientació, les empreses de moda estan modificant el seu posicionament: d'un posicionament basat en el producte a un de basat en segments de clients.

■ La ràpida adaptació de les col·leccions i l'optimització logística són vitals per sobreviure.

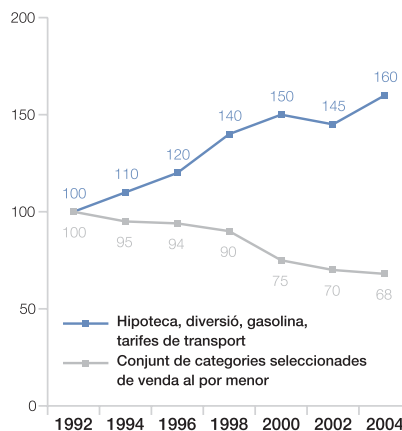
Malgrat tot, a Espanya la baixada de costos de compra del tèxtil no s'ha traslladat completament als consumidors

Figura 15 Variació de preus reals



Font: PriceWaterhouseCoopers

Figura 16 Variació d'IPC



Font: PriceWaterhouseCoopers

6. Les empreses s'adapten: La cadena de valor es consolida

Cadascun dels components del negoci està sotmès a diferents pressions, però l'apartat de la confecció és el que més ha patit.

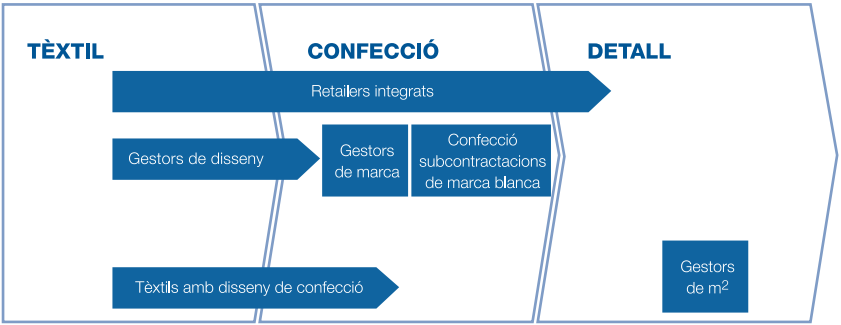
La conseqüència final ha estat la desaparició de la frontera entre les diferents zones del negoci, amb empreses que participen en diferents apartats de la cadena de valor.

- Les empreses del sector poden decidir quins apartats de la cadena de valor executen.
- La participació en cadascun dels apartats té importants conseqüències sobre l'estructura financera, la productivitat i els marges de l'empresa.

Figura 17 Pressions als diferents components del negoci



Figura 18 Les fronteres entre els diferents components de negoci desapareixen



Font: PriceWaterhouseCoopers

7. Nous reptes de gestió: Excel·lència necessària en tots els fronts

Per fer front als canvis del mercat, l'excel·lència és necessària en tots els fronts de la cadena productiva, així com sobre les principals tendències del sector de la moda, amb els següents resultats:



8. Catalunya: Un sector important que vol créixer

La indústria tèxtil i de la confecció continua sent un dels grans sectors econòmics productius de Catalunya.

- El sector tèxtil representa el 17% del volum de negoci de la indústria de Catalunya.
- L'any 2004, el tèxtil va ser el sector amb pitjor evolució de tota la indústria.
- Gràcies a la tradició del país, Catalunya continua sent un centre capdavanter en disseny tèxtil i en moda.

	VALOR			VARIACIÓ*		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Indústries extractives, petroli i energia	7.663.487	7.658.700	10.428.544	-15,3	-1,2	37,8
Alimentació, begudes i tabac	16.795.055	17.800.000	19.811.651	-5,5	6,0	11,3
Tèxtil, confecció, cuir i calçat	8.231.203	8.430.545	7.423.388	-7,1	2,4	-11,9
De la fusta i el suro	1.327.345	1.367.481	1.422.824	-3,1	3,0	4,0
Paper, edició, arts gràfiques i reprografia	8.409.132	8.934.433	8.743.832	1,3	6,2	-2,1
Indústries químiques	17.657.109	18.446.702	19.443.751	1,4	4,5	5,4
Cautxú i materials plàstics	5.440.638	5.427.914	5.451.975	9,4	-0,2	0,4
Altres productes minerals no metàl·lics	4.378.080	4.198.297	4.525.973	9,9	-4,1	7,8
Metal·lúrgia i fabricació productes metàl·lics	10.171.827	10.550.992	11.663.272	1,9	3,7	10,5

8. Catalunya: Un sector important que vol créixer

	VALOR			VARIACIÓ*		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Maquinària i equips mecànics	6.389.195	6.494.937	7.126.705	-5,8	1,7	-0,3
Maquinària d'oficina i instruments	1.161.018	1.152.065	1.149.080	-61,1	-0,8	-0,3
Equips elèctrics i electrònics	8.131.446	8.230.406	7.913.967	3,9	1,2	-3,8
Fabricació materials de transport	14.011.201	14.122.393	15.800.139	-3,1	0,8	11,9
Indústries manufacture-res diverses	2.767.315	2.981.636	3.045.981	1,2	7,7	2,2
TOTAL INDÚSTRIA	112.534.052	115.706.787	123.951.082	-3,4	2,8	7,1

(*) Xifres en milers d'euros.

Font: IDESCAT

9. Opcions estratègiques: Un marc d'anàlisi i actuació

El sector està afectat per diferents elements que obliguen les empreses a una ràpida adaptació.

En aquest context, hem dissenyat un marc d'actuació que té en compte els diferents protagonistes i ofereix diversos nivells d'opcions i recomanacions.

9.1. Opcions d'estratègia estructural i de cadena de valor

Opció 1: Creixement orgànic

Concepte:

Creixement basat en augment de les vendes

Figura 19 Conclusió del context sectorial

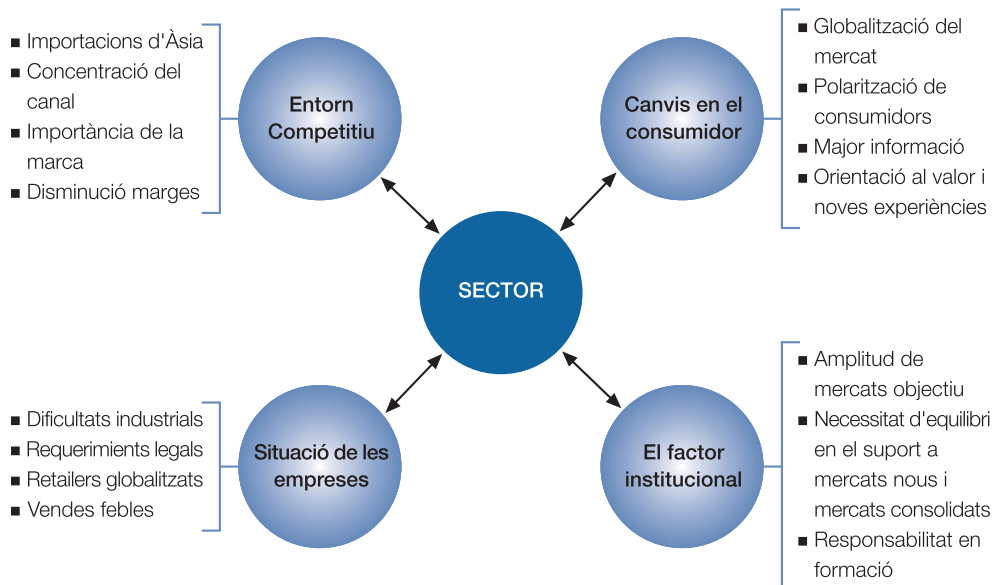
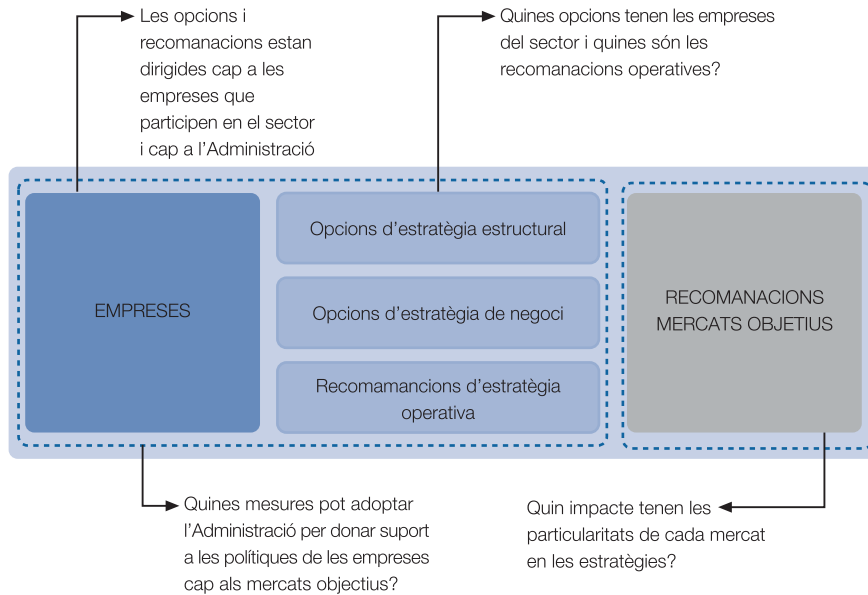


Figura 20 Marc d'actuació del sector

*Avantatges:*

- Menors dificultats organitzatives i de gestió
- Menor risc financer a curt termini

Desavantatges:

- Risc de pèrdua de grandària en comparació amb els competidors
- Dificultat d'atendre clients globalitzats

Opció 2: Compra d'altres empreses*Concepte:*

Compra d'empreses amb la mateixa línia d'activitat

Avantatges:

- Millora de la competitivitat

■ Accés al mercat

Desavantatges:

- Necessitat d'augmentar els recursos financers
- Possibles riscos inherents a les fusions
- Pèrdua de control
- Risc de pèrdua de valors intangibles de l'empresa comprada (ex: equip disseny)

Opció 3: Aliança amb altres empreses*Concepte:*

Identificar empreses complementàries i tancar acords a llarg termini

Avantatges:

- Ràpid accés a competències no disponibles

- Menor risc financer que en compra o inversió

Desavantatges:

- Necessitat de gestionar l'aliança
- Risc de traspàs de coneixement i tecnologia

Opció 4: Transformació en dissenyador + importador

Concepte:

Eliminació d'activitats industrials per concentrar-se en intangibles i servei

Avantatges:

- Augment de la rendibilitat
- Augment de la flexibilitat davant de canvis del mercat
- Possibilitat d'un servei més ampli als clients

Desavantatges:

- Dur control de la producció
- Pèrdua de qualitat

Opció 5: Major integració industrial vertical

Concepte:

Inclusió de més activitats industrials (matèria primera, tractament...)

Avantatges:

- Major flexibilitat de servei
- Control de qualitat més senzill
- Adquisició de marge d'altres operacions

Desavantatges:

- Increment de les necessitats financeres
- Major impacte de crisi
- Aparició de nous competidors

Opció 6: Integrar cap al detall

Concepte:

Inclusió de més activitats industrials (matèria primera, tractament...)

Avantatges:

- Major control de les polítiques de preu i imatge
- Adquisició del marge de la distribució

Desavantatges:

- Enorme esforç inversor
- Necessitat de gamma àmplia
- Distintes capacitats requerides

9.2. Opcions d'estratègia de negoci

Opció 1: Especialització en producte

Concepte:

Identificar un producte especialitzat i liderar el desenvolupament d'aquesta línia amb disseny, tecnologia, etc...

Avantatges:

- Fàcil identificació de la marca
- Possibilitat d'arribar a l'excel·lència industrial

Desavantatges:

- Més risc dels productes de baix cost

Opció 2: Enfocament a grans clients

Concepte:

Oferir la millor i més adaptada solució a un grup tancat de grans clients

Avantatges:

- Major possibilitat de previsió de la demanda
- Gestió de clients d'alta qualitat

Desavantatges:

- Major risc comercial
- Gestió d'equip comercial més sofisticada

Opció 3: Especialització en segments de consumidors

Concepte:

Identificar un nínxol de mercat i adaptar l'oferta als seus requeriments

Avantatges:

- Gestió de marca més complicada però que genera més valor
- Permet associar l'oferta a múltiples activitats i productes

Desavantatges:

- Dificultat de gestió, majors probabilitats d'error en disseny
- Díficil adaptació a localismes
- Risc de canal inexistent o no adaptat

9.3. Recomanacions d'estratègia operativa

Apartat 1: Operacions i logística

Conceptes clau:

- Aprofitar l'oportunitat de multilocalització
- Externalitzar la producció no competitiva
- Mantenir un nucli industrial defensiu
- Resposta ràpida a les comandes i reducció de la grandària dels lots

Apartat 2: Disseny i innovació

Conceptes clau:

- Identificar com a objectiu un segment de consumidors i ser fidel a ell
- Gestió excel·lent de grans comptes

Apartat 3: Gestió de clients

Conceptes clau:

- Incorporar disseny propi al producte
- Comptar amb dissenyadors del país de destinació
- Crear un estil propi, no només segons la moda

Apartat 4: Gestió de la informació

Conceptes clau:

- Flux d'informació òptim a través de tota la cadena de valor
- Ràpid seguiment i adaptació a les noves tendències de la moda

10. Mercats objectiu: Occident continua en el focus

Des del punt de vista dels mercats objectiu, Europa continua sent un mercat prioritari, al costat dels EUA per la seva grandària i del Japó en el camp del luxe.

	Estats Units d'Amèrica	Europa	Japó
Conceptes clau	■ Mercat atractiu per grandària. ■ Dificultat de posicionament i d'assolir notorietat. ■ Necessitat d'adaptar-se als gustos del consumidor.	■ Mercat atractiu per proximitat per a empreses amb menor capacitat inversora. ■ Possibilitat d'utilitzar canals econòmics (ex: representants, majoristes).	■ Interessant per a empreses vinculades a articles de luxe. ■ Interessant per a empreses amb Àsia com a mercat objectiu. ■ Valor de la marca "Barcelona".
Comentaris	■ El mercat dels EUA és el de més volum del món. ■ Encara que es compon de diferents zones, l'existència de comerços detallistes nacionals permet un accés a tot el mercat. ■ No obstant això, la grandària també és una barrera per obtenir notorietat, una missió difícil en un país saturat de publicitat. ■ Per aquest motiu, convé seleccionar un producte o segment diferencial.	■ Igual que el mercat dels EUA, la grandària representa una barrera per obtenir notorietat. ■ Convé una aproximació a un producte molt especialitzat o a un segment molt concret de clients per tal de facilitar l'obertura de mercats.	■ Excepte les comptades marques de luxe europees que hi són presents, la resta de fabricants tenen un doble repte: de notorietat i d'adaptar-se als gustos del consumidor local. ■ En aquest país és necessari comptar amb un soci local que identifiqui que la nostra oferta és adequada. ■ En tot cas, l'accés al Japó també pot representar un argument comercial per facilitar l'entrada a altres països.

	Amèrica Llatina	Xina	Rússia
Conceptes clau	■ Important volum de població de renda baixa. • No és mercat- objectiu de les principals companyies. • Problemes comercials i de risc.	■ Interessant pel volum de població. ■ Oportunitat de posicionament per a noves marques. ■ Dificultat de gestió de la comunicació.	■ Interessant pel volum de població i de rendes altes (Primer productor de petroli del món el 2006).
Comentaris	■ Llatinoamèrica hauria de ser un dels principals mercats objectiu per a la indústria de Catalunya. ■ No obstant això, les empreses analitzades i les fonts d'informació en general no presten atenció a aquesta regió. ■ Creiem que les polítiques comercials han de ser molt prudentes en aquesta direcció, amb un major enfocament de sourcing que de distribució.	■ Encara que el mercat xinès té un gran potencial, les empreses entrevistades n'han demostrat un gran desco-neixement, excepte per al sourcing. ■ Per aquest motiu, és recomanable comptar amb un soci local, a través d'una aliança o joint venture. ■ A mig termini, altres sectors ens ensenyen que aquestes aliances -seguides d'una des-vinculació per operar de forma independent- són les més adequades en aquest país.	■ El creixement de Rússia també genera expectatives en les empreses, així com la concentració del mercat a Moscou. ■ No obstant això, el nivell de risc comercial implica un alt cost de cobertura. Per això, només és recomanable per a productes de gamma alta per als quals existeix marge suficient.

[ESTUDIS]
Resum executiu OME
3



Passeig de Gràcia, 94
08008 Barcelona
Tel.: 934 849 627
Fax: 934 849 666
info@copca.com
www.copca.com

La versió íntegra d'aquest estudi i
altres informacions relacionades a
l'**Anella Internacional**.

www.anella.cat



Tendències Internacionals de la Indústria de la Moda als Estats Units, Europa i el Japó

En el costat de l'oferta, la producció del sector tèxtil s'ha desplaçat cap a Orient, generant un important dèficit comercial en la majoria de països occidentals i a Catalunya. Respecte a la demanda, el consumidor cada cop està més informat, és més exigent i vol novetats en períodes de temps més curts. Aquests canvis comporten reptes importants per les empreses del sector, la necessitat d'adaptar els models de negoci a la transformació de la cadena de valor. Aquest estudi analitza les tendències internacionals en la indústria de la moda als Estats Units, Europa i Japó per tal d'oferir un marc d'anàlisi i actuació faciliti la internacionalització de les empreses catalanes.