



ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA:  
PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA BARADA



MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR E  
INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

Autor: Rafael M<sup>a</sup> Morales Lorenzo

Tutora: Sandra M<sup>a</sup> Sánchez Cañizares

Córdoba, 2022



## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>6</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>BLOQUE 1: “MARCO TEÓRICO DEL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA”</b> .....	<b>10</b>
<b>1. EL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA</b> .....	<b>10</b>
1.1. HISTORIA DE LA MARROQUINERÍA .....	11
1.1.1. Vinculación del sector de la marroquinería con Andalucía y el papel destacado de la sierra de Cádiz.....	12
1.2. EL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA Y SU RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA MODA .....	14
1.2.1. El modelo dominante en la industria de la moda actual: análisis y consecuencias .....	15
1.2.2. Nuevas tendencias: Moda sostenible, enfoques y barreras .....	18
1.2.3. Sostenibilidad y el sector de la marroquinería en España.....	23
1.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS MARROQUINEROS .....	25
1.4. TIPOS DE PRODUCTOS ELABORADOS Y CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DEL SECTOR .....	29
1.4.1. Clasificación del sector según el IAE.....	29
1.4.2. Clasificación del sector según TARIC .....	29
<b>BLOQUE 2: “ANÁLISIS INTERNACIONAL DEL SECTOR”</b> .....	<b>32</b>
<b>2. ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNACIONAL DE LA MARROQUINERÍA</b> .....	<b>32</b>
2.1. EL COMERCIO MUNDIAL DE LA MARROQUINERÍA .....	33
2.1.1. El comercio mundial de la partida 41 de TARIC.....	33
2.1.2. El comercio mundial de la partida 42 de TARIC.....	36
2.2. PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE MARROQUINERÍA .....	38
2.3. PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE MARROQUINERÍA .....	41
2.3.1. El sector de la marroquinería en China .....	44
2.3.2. El sector de la marroquinería en Italia .....	46
2.3.3. El sector de la marroquinería en Francia.....	47
2.3.4. El sector de la marroquinería en Hong Kong.....	48
2.3.5. El sector de la marroquinería en Vietnam .....	49
2.3.6. El sector de la marroquinería en Estados Unidos .....	50
2.3.7. El sector de la marroquinería en India.....	51
2.4. ANÁLISIS DEL SECTOR NACIONAL DE LA MARROQUINERÍA .....	52
2.4.1. Estructura industrial .....	53
2.4.2. Producción .....	57
2.4.3. Importaciones .....	59
2.4.4. Exportaciones .....	61
<b>BLOQUE 3: “ANÁLISIS DE LA EMPRESA”</b> .....	<b>66</b>
<b>3. ANÁLISIS DE LA MARCA BARADA</b> .....	<b>66</b>
3.1. PRESENTACIÓN E HISTORIA.....	66
3.2. MODELO DE NEGOCIO DE LA MARCA .....	68
3.2.1. Producto y calidad .....	68
3.2.2. Capital humano.....	70
3.2.3. Precio e imagen de marca.....	71
3.2.4. Venta online.....	73
3.3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	75
3.3.1. Recursos tangibles .....	75
3.3.2. Recursos intangibles .....	76
3.3.3. Recursos humanos .....	77

3.4.	ANÁLISIS DAFO .....	78
3.4.1.	Debilidades .....	79
3.4.2.	Amenazas .....	79
3.4.3.	Fortalezas .....	80
3.4.4.	Oportunidades .....	81
3.5.	RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO .....	81
3.5.1.	Apropiabilidad .....	81
3.5.2.	Durabilidad.....	82
3.5.3.	Transferibilidad .....	82
3.6.	TRAYECTORIA INTERNACIONAL DE LA MARCA.....	82
3.7.	JUSTIFICACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	83
<b>BLOQUE 4: “DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL” .....</b>		<b>85</b>
<b>4.</b>	<b>SELECCIÓN DEL MODELO DE PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>86</b>
4.1.	PLAN DE MARKETING DE LLAMAZARES.....	86
4.2.	PLAN DE MARKETING DE ICEX .....	87
4.3.	SELECCIÓN DEL MODELO DE PLAN DE MARKETING PARA BARADA .....	87
4.3.1.	Análisis de la situación .....	88
4.3.2.	Selección de Mercados Internacionales (SMI) .....	88
4.3.3.	Estrategia de concentración vs deslocalización de las actividades y toma de decisiones .....	89
<b>5.</b>	<b>DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BARADA .....</b>	<b>90</b>
5.1.	FASE 1: SELECCIÓN Y AGRUPACIÓN INTERREGIONAL PRELIMINAR.....	90
5.1.1.	Necesidad básica .....	91
5.1.2.	Distancia geográfica .....	91
5.1.3.	Distancia cultural .....	91
5.2.	FASE 2: SELECCIÓN REGIONAL .....	94
5.2.1.	Crecimiento económico del país.....	95
5.2.2.	Poder adquisitivo per cápita .....	95
5.2.3.	Volumen de las importaciones.....	96
5.2.4.	Crecimiento de las importaciones.....	97
5.2.5.	Exportaciones desde el país de la empresa.....	98
5.2.6.	Barreras arancelarias .....	99
5.2.7.	Barreras no arancelarias .....	100
5.2.8.	Riesgo político y comercial .....	102
5.2.9.	Facilidad para hacer negocios.....	103
5.2.10.	Transparencia y corrupción .....	104
5.2.11.	Matriz de selección de países .....	104
5.3.	FASE 3: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	107
5.3.1.	Modo de entrada.....	107
5.3.2.	Objetivos.....	110
5.4.	FASE 4: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE MARKETING-MIX INTERNACIONAL.....	111
5.4.1.	Producto .....	111
5.4.2.	Precio.....	118
5.4.3.	Distribución .....	120
5.4.4.	Comunicación .....	120
5.5.	IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	123
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>127</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>137</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 2.1. Cuota de importaciones por país de la partida 41 TARIC (2020) ..34	
Gráfica 2.2. Variación de las importaciones partida 41 TARIC por países (2017-2020).....35	
Gráfica 2.3. Cuota de exportaciones por país de la partida 41 TARIC (2020) ..35	
Gráfica 2.4. Exportaciones de la partida 41 TARIC en USD (2017-2020).....36	
Gráfica 2.5. Evolución del comercio mundial de la partida 42 de TARIC en miles de USD (2017-2020).....37	
Gráfica 2.6. Cuota de variación interanual de la partida 42 y del comercio mundial (2017-2020) .....38	
Gráfica 2.7. Cuota de Importaciones de la partida 42 TARIC por país (2020) ..39	
Gráfica 2.8. Evolución del peso relativo de los principales importadores (2017-2020).....39	
Gráfica 2.9. Crecimiento de las importaciones de marroquinería en los principales importadores (2017-2020).....41	
Gráfica 2.10. Cuota mundial de proveedores de marroquinería (2020) .....42	
Gráfica 2.11. Crecimiento de los principales exportadores (2017-2020).....43	
Gráfica 2.12. Exportaciones partida 42 TARIC por país en USD (2017-2020) .44	
Gráfica 2.13. Evolución del número total de empresas marroquineras en España (2007-2020) .....53	
Gráfica 2.14. Distribución de las empresas marroquineras por CC.AA (2013-2020).....55	
Gráfica 2.15. Distribución de empresas de marroquinería en España según el número de empleados (2020).....55	
Gráfica 2.16. Empleo en empresas de marroquinería en España (2007-2020)56	
Gráfica 2.17. Cuota proveedores de marroquinería a España (2020).....59	
Gráfica 2.18. Distribución de las importaciones de marroquinería de España por países (2017-2020).....60	
Gráfica 2.19. Evolución destinos exportaciones españolas de marroquinería en miles de euros (2017-2020).....62	
Gráfica 2.20. Evolución del peso relativo de los clientes de marroquinería de España (2017-2020) .....63	
Gráfica 2.21. Exportaciones de marroquinería de España por tipo de producto (2020) .....64	
Gráfico 3.1. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias de BARADA en euros (2008-2019) .....75	
Gráfico 3.2. Resultados financieros de BARADA en euros (2006-2019) .....76	
Gráfico 3.3. Evolución del número de empleados de BARADA (2008-2019)....77	
Gráfico 5.1. Diferencias culturales respecto a España.....93	
Gráfico 5.2. Diferencias culturales entre España y Francia.....115	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Clasificación del sector marroquino según el IAE .....29	
Tabla 1.2. Subpartidas de la Partida 41 del Código TARIC .....30	
Tabla 1.3. Subpartidas de la partida 42 del Código TARIC.....31	
Tabla 2.1. Importaciones partida 42 TARIC en USD (2017-2020) .....40	
Tabla 2.2. Evolución del número de empresas marroquineras en España por CC.AA. (2013-2020) .....54	

Tabla 2.3. Distribución de empresas marroquineras en España según el número de empleados (2013-2020).....	56
Tabla 2.4. Evolución del valor de la producción marroquina en millones de euros en España y Andalucía (2007-2020) .....	57
Tabla 2.5. Distribución de productos por gamas calidad/precio en España (2013-2020).....	58
Tabla 2.6. Distribución de productos por tipo de artículo en España en millones de euros (2013-2020) .....	59
Tabla 2.7. Distribución de importaciones españolas de marroquinería por países en miles de euros (2017-2020).....	61
Tabla 2.8. Destinos exportaciones españolas de marroquinería en miles de euros (2017-2020) .....	61
Tabla 2.9. Exportaciones de marroquinería de España por tipo de producto (en millones de euros) (2017-2020).....	64
Tabla 3.1. Rango de precios en € de los tipos de productos de BARADA para mujer.....	71
Tabla 3.2. Rango de precios en € de los tipos de productos de BARADA para hombre.....	72
Tabla 3.3. Matriz DAFO de BARADA .....	78
Tabla 5.1. Expectativa de crecimiento económico del país en base al PIB .....	95
Tabla 5.2. PNB PER CÁPITA PPA.....	96
Tabla 5.3. Volumen de importaciones por país en USD.....	96
Tabla 5.4. Crecimiento de importaciones por país .....	97
Tabla 5.5. Volumen de exportaciones desde el país de la empresa en miles de euros.....	98
Tabla 5.6. Crecimiento de las exportaciones desde el país de la empresa en miles de euros .....	98
Tabla 5.7. Clasificación riesgo-país COFACE .....	102
Tabla 5.8. Ranking de facilidad para hacer negocios.....	103
Tabla 5.9. Índice de percepción de corrupción de países .....	104
Tabla 5.10. Matriz de selección de mercados .....	106
Tabla 5.11. Tipos de productos ofertados por BARADA .....	112

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.1. Materias primas para elaborar cuero.....	26
Imagen 1.2. Etapa de curtido en barriles.....	27
Imagen 1.3. Fase de teñido del cuero .....	28
Imagen 1.4. Cuero terminado .....	28
Imagen 3.1. Bolsos, mochila y monedero de la colección de mujer.....	69
Imagen 3.2. Bolso bandolera, billetero, cinturón y neceser para hombre .....	70
Imagen 3.3. Logo de BARADA.....	73
Imagen 5.1. Atributos del producto.....	113

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración y el apoyo de muchas personas. En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutora Sandra Sánchez por confiar en mí y por su dedicación y tiempo durante estos meses. En segundo lugar, agradezco a la empresa BARADA por haberme aportado información sobre su actividad y permitirme realizar este estudio acerca de su marca. Por último, pero no menos importante, agradezco a mi familia y amigos por apoyarme durante estos meses.

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo tiene como objetivo dar a conocer un sector tradicional y muy arraigado a nuestro país, como es el de la marroquinería. Este sector resulta desconocido para una gran parte de la población, sobre todo joven. Con este fin, se ha realizado un estudio tanto del sector nacional como del internacional en lo que se refiere a importaciones y exportaciones de los productos marroquinos para conocer la situación actual del sector en su totalidad.

Además, se ha llevado a cabo un estudio de la empresa BARADA. Esta empresa española produce artículos de marroquinería y examinaremos su situación actual, así como si los recursos propios son aptos para iniciar un proceso de internacionalización.

Por consiguiente, analizaremos los datos obtenidos y propondremos un plan de marketing internacional para lograr la expansión exterior de la marca.

## **ABSTRACT**

The following study aims to raise awareness of the leather goods sector, a traditional and deeply rooted sector in our country. This industry is unknown to a large part of the population, especially to young people. The goal of this research is carrying out on both the national and international sector in terms of imports and exports of leather goods in order to find out the current situation of the sector as a whole.

In addition, a case study of the company BARADA has been carried out. This Spanish company produces leather goods, and the current situation will be examined, as well as whether its own resources are suitable for starting an internationalization process.

Consequently, the data obtained will be analysed and an international marketing plan will be proposed to achieve the external expansion of the brand.



## INTRODUCCIÓN

La industria de la marroquinería ha ocupado un lugar de relevancia dentro de la sociedad a lo largo de la historia por las distintas finalidades a las que se han destinado sus productos (Gutiérrez, 2017).

La marroquinería se encuentra presente en un amplio espectro de países y su actividad comercial es elevada en todo el mundo, presentando un destacable número de transacciones internacionales. El Centro de Comercio Internacional (ITC) estima que el negocio de la marroquinería supera los 80.000 millones de dólares a nivel mundial cada año (SICEX, 2021).

En este momento, el sector se incluye dentro de los productos catalogados como accesorios de moda por su diseño y utilidad. Como es notorio, la industria de la moda es muy volátil en cuanto a tendencias, gustos y preferencias de los consumidores (Cataldi et al., 2010). Además, estas características se acrecientan en el contexto económico-social actual, el cual es consecuencia de un proceso de globalización que ha creado un entorno extremadamente competitivo para todos los sectores, pero, especialmente, para la industria de la moda (Mintle, 2008).

Para este sector, ya no existen prácticamente barreras que impidan la introducción de competidores internacionales, por lo que las marcas compiten entre ellas mundialmente. Como consecuencia de este hecho, la construcción de una marca fuerte y el desarrollo internacional se consideran elementos esenciales para que una empresa perdure en el tiempo.

La marca es un instrumento clave del valor añadido de las empresas y es la forma más eficiente de crear y mantener una valiosa ventaja competitiva (Núñez, Cuesta y Gutiérrez, 2013). Por ello, las empresas tienen que centrar sus esfuerzos en conseguir que la percepción de los consumidores sobre su marca y sus productos sea superior a la de los demás.

En la actualidad, la presencia internacional de una marca se considera uno de los activos más importantes de cualquier organización, convirtiéndose en el punto de estudio de las empresas para obtener el mayor rendimiento económico de las mismas (ICEX, 2012). Además, es un elemento determinante de su valor para los consumidores.

En esta coyuntura, el análisis interno de la empresa se antoja clave para conocer si existen las suficientes capacidades y recursos para plantear un proceso de expansión al exterior (ICEX, 2017). Si los resultados son positivos, la empresa debe plantearse a qué mercado debe acudir, cuál es la mejor forma de introducirse en ese mercado, cómo adaptar los diferentes elementos del marketing-mix a este nuevo mercado y cómo implantarse en él.

### *Objetivos*

El objetivo más general del presente trabajo es obtener una visión amplia del sector de la marroquinería en la actualidad y servir como fuente de

información tanto para consumidores como para actores de la industria marroquinera.

Además, existen una serie de objetivos específicos: estudiar la historia del sector a lo largo del tiempo, analizar el sector marroquino dentro de la industria de la moda junto a su relación con las tendencias imperantes actuales y las incipientes, presentar estadísticas internacionales y nacionales que reflejen el tráfico comercial de los artículos marroquinos y, más concretamente, analizar la marca BARADA con el objetivo de desarrollar un plan de marketing internacional que permita servir como instrumento para su internacionalización.

### *Estructura*

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera:

En primer lugar, se estudia el sector de la marroquinería en lo que respecta a su desarrollo histórico, su inclusión dentro del sector de la moda, su relación con las tendencias sostenibles actuales, así como el proceso de fabricación de sus productos y su clasificación arancelaria.

En segundo lugar, se realiza un análisis del sector de la marroquinería en cuanto al tráfico internacional de mercancías, estudiándose tanto las importaciones como las exportaciones de materias primas y de productos terminados. Además, nos centraremos especialmente en el sector de la marroquinería española, estudiando su estructura, producción y transacciones comerciales con el exterior.

En tercer lugar, procederemos a analizar a la empresa marroquina BARADA. En este sentido, estudiaremos el modelo de negocio de esta, realizaremos un diagnóstico que nos desvele si en su situación actual es o no apta para llevar a cabo un proceso de internacionalización y veremos cuál ha sido su trayectoria en el exterior hasta la fecha.

Posteriormente, tendrá lugar el desarrollo de un plan de internacionalización donde se analizará cuál es el mejor destino potencial para los productos de la marca en función de diferentes variables, cómo introducirse en el nuevo mercado, así como las adaptaciones que deban realizarse respecto a las variables del marketing-mix: producto, precio, distribución y comunicación.

Finalmente, se mostrarán las conclusiones alcanzadas tras la realización del trabajo.

## **BLOQUE 1: “MARCO TEÓRICO DEL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA”**

### **1. EL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA**

El sector de la marroquinería se encuentra presente en prácticamente la totalidad de los países que operan en el comercio internacional, jugando un papel trascendental en cuanto a generación de riqueza y empleo en muchos de ellos.

El punto de partida para comenzar con el análisis del sector en el que nos encontramos es ser capaces de entender qué es la marroquinería y cuál es su origen.

Una primera definición del concepto de marroquinería que encontramos es la que aporta la RAE (2022), la cual define a la marroquinería como la manufactura de artículos de piel o tafilete, como carteras, petacas, maletas, etc. Partiendo de esta definición como base, podríamos ampliarla a “la marroquinería se trata de un arte que se ha ido perfeccionando a lo largo de los años y que consiste básicamente en tratar el cuero para darle distintos usos o formas” (IFEMA, 2020). Además, cabe añadir que “la gama de productos en cuero que trabaja la marroquinería es tan amplia como variada. Botas, ropas camperas, billeteras, carteras, mochilas, cinturones...” (FERPIEL, 2017).

Por lo tanto, de entre las definiciones aportadas debemos destacar varios puntos clave: se trata de un oficio manufacturero que cuenta en su haber con miles de años de historia y que ofrece una gama de productos cada vez más amplia y con capacidad para adaptar su estética y uso a las necesidades y los gustos de los consumidores en cada una de las épocas en las que ha estado presente.

Una vez definido el concepto de marroquinería, cabría indagar sobre cuál es su origen para entender el proceso por el que ha pasado el sector a lo largo de los años. Podemos empezar indicando que la marroquinería es un concepto que proviene del término francés “maroquin” (IFEMA, 2020), que se traduce como marroquí. Este calificativo se debe a que los artesanos marroquíes solían ser los más hábiles trabajando el cuero.

No obstante, debemos destacar que el oficio tiene un origen anterior, pues, como hemos comentado, ha cobrado gran importancia a lo largo de la historia y ya en el Imperio Romano los artesanos utilizaban estas técnicas para diseñar sandalias, armaduras, bolsos, espuelas, monturas, etc.

En definitiva, este tipo de material se usaba básicamente como equipamiento militar debido a sus propiedades físicas. Sin embargo, como podremos comprobar a continuación, este uso no era el único con el que se trataban las pieles y el cuero.

## 1.1. HISTORIA DE LA MARROQUINERÍA

Durante las diferentes etapas históricas, la industria de la marroquinería ha sido valorada por lograr fabricar productos de gran durabilidad y calidad. Desde el comienzo de los tiempos, la humanidad ha tratado las pieles y el cuero con la finalidad de obtener ropajes, instrumentos de caza o utensilios que le permitiera sobrevivir. Este oficio milenario y artesanal ha ido evolucionando junto con la sociedad gracias, entre otros factores, al desarrollo de la tecnología y la digitalización, las cuales han logrado la mecanización de los procesos de trabajo y la consecución de productos de mayor calidad y funcionalidad. Sin embargo, el uso al que se destina hoy día estos productos es diferente, ya que se encuentran enfocados al sector de la moda, lo que ha producido que sean encasillados dentro de lo considerado como artículo de media o alta gama e, incluso, de lujo en muchos casos.

La versatilidad del cuero y sus múltiples aplicaciones a lo largo de la historia produjeron que la industria de los curtidos no dejara de desarrollarse en las diferentes etapas históricas, alcanzando una gran relevancia en la época alejandrina y, sobre todo, en la romana (CAN PIEL, 2021). En esta última época, el principal destinatario de productos de cuero era el propio ejército romano (IFEMA, 2020), el cual demandaba grandes cantidades del material para lograr estar bien equipado y hacer frente a los enemigos del Imperio. Como consecuencia de este hecho, surgieron un gran número de oficios relacionados con este material y, gracias a puertos comerciales como el de Ostia, los productos se distribuyeron por todo el territorio conquistado por Roma (National Geographic, 2021).

Posteriormente, las tenerías (talleres donde se curten las pieles) comenzaron a proliferar en la mayor parte del mundo romanizado, destacando tanto el sur de Francia como la Península Ibérica (CAN PIEL, 2021). Esta zona geográfica llegó a ser un proveedor clave de pieles y cuero durante la época imperial.

Sin embargo, es en la España musulmana y, durante la época del Califato de Córdoba, cuando se produce un incremento de talleres, tejedores, armeros y curtidores de piel de cabra, generándose diferencias considerables con los países del entorno (BYPIEL, 2020). Tanto es así, que surgieron asociaciones de curtidores, las cuales estaban considerablemente jerarquizadas y realizaban el oficio del curtidor en base a las técnicas tradicionales, limitándose de este modo la evolución del sector en cuanto a modernización se refiere. Cabe destacar que en países como Italia, donde existía un mestizaje cultural como consecuencia de su situación geográfica y social, sí que llegó a producirse un avance respecto a las técnicas de tratamiento y producción del cuero.

La industria del cuero sufrió un refinamiento en Al Ándalus gracias a que tanto árabes como judíos trabajaron conjuntamente y lograron diversificar los productos realizados, dando lugar incluso a los primeros objetos destinados al lujo como podían ser alfombras, maletas, sillas de montar, cojines, manteles, cajas, arcas, baúles, etc. (BYPIEL, 2020). Es en este momento cuando el cuero dejó de emplearse en exclusiva como material de fabricación de productos

militares y comenzó a utilizarse como elemento decorativo que mostraba una señal de poder y riqueza dentro de la sociedad.

A partir del siglo XI, la introducción del papel en la Península por los árabes produjo que el uso de la piel para elaborar pergaminos se redujera a salvaguardar aquello que pretendía ser perdurado en el tiempo. No obstante, el empleo de la piel como material de encuadernación colaboró a que el papel no llegara a ser considerado como un riesgo demasiado excesivo para el mercado de la piel y el cuero (Gutiérrez, 2017).

La industria desarrollada por árabes y judíos sobrevivió a la Reconquista gracias a moriscos y judíos, los cuales seguían trabajando este material a pesar de que estos oficios quedaron reducidos a guetos cercanos a fuentes de agua como ríos, ya que el agua era necesaria para llevar a cabo las primeras partes del proceso productivo.

En el siglo XIV, el crecimiento en cuanto a importancia del sector de la piel generó que la materia prima local no fuera suficiente para mantener los niveles de producción requeridos por el mercado. Como consecuencia de este hecho, fue necesario importar materias primas del norte de África, convirtiéndose la ciudad de Sevilla en un enclave fundamental del comercio de este tipo de productos (Gutiérrez, 2017).

### **1.1.1. Vinculación del sector de la marroquinería con Andalucía y el papel destacado de la sierra de Cádiz**

Es en este punto donde debemos empezar a destacar el papel que tiene Andalucía y, en concreto, la provincia de Cádiz en el sector del cuero y la piel. Esta vinculación es consecuencia de la confluencia de una serie de factores históricos y geográficos como son: el tipo de relieve, la climatología, la red fluvial o la vegetación propias de esa área geográfica. De entre estas condiciones, cabe destacar que la región gaditana contaba con una gran tradición ganadera y con un enclave natural óptimo para lograr el paso que se produjo de la ganadería a la curtición.

En concreto, debemos enfocarnos en la localidad de Ubrique. Esta localidad se encuentra situada entre dos Parques Naturales como son la Sierra de Grazalema y Los Alcornocales, cuya vegetación produce tanino, que es un material natural obtenido de las cortezas de ciertas especies de árboles y que era empleado para curtir las pieles una vez estas eran estiradas en marcos y se sumergían durante largos periodos de tiempo en este material (Extenda, 2017). Este curtido vegetal era empleado para fabricar maletas y muebles dado que lograba dotar a la piel de la flexibilidad necesaria para ello.

Debemos destacar que los primeros vestigios de la piel de la zona de Ubrique surgen en la época imperial romana, puesto que se han hallado restos (tuberías de plomo o ensambles) de diferentes tenerías, los cuales formaban parte del primer asentamiento conocido en esta zona, la ciudad romana de Ocuri (Gutiérrez, 2017). Sin embargo, es en el siglo XVI cuando el papel de la región cobra mayor importancia puesto que se produce un desplazamiento del comercio

hacia la zona del Atlántico como consecuencia de la apertura de nuevos mercados y el establecimiento de mercaderes de distinta procedencia en la zona, lo que produjo que Ubrique se beneficiara del continuo flujo de mercancía a los puertos de la provincia de Cádiz.

Durante los siglos XVI y XVII, Ubrique proveyó de talabartes, correas y pretales para las armas y cabalgaduras del ejército que se enfrentaba en ese momento a la Rebelión Morisca (1569) y a la Revuelta de los Portugueses (1640) (Gutiérrez, 2017). El sector de la piel en la región estaba en alza puesto que se había logrado desarrollar un modelo de ganadería e industria que lograba maximizar los recursos naturales y permitía mantener los niveles de producción requeridos.

En el siglo XVIII, comienzan a producirse en la zona lo que conocemos como petacas (BYPIEL, 2020), que son estuches de piel de forma rectangular que se empleaban para llevar tabaco. La fabricación de este nuevo producto generó un insólito impulso, pues la fama de Ubrique aumentó exponencialmente gracias a este artículo tan característico. Tras las petacas, se empezaron a producir otra serie de objetos como el preciso (pequeña cartera de piel que se cerraba con una correa y que contenía lo necesario para poder encender un cigarrillo), la bolsa de avío (para portar la petaca y el preciso, similar a las riñoneras) y la cartera (BYPIEL, 2020). Nos encontramos, por lo tanto, ante una etapa de especialización que permitió mejorar el proceso productivo y, con ello, la industrialización de la región. En este momento, ya entrados en los siglos XVIII y XIX, se comienzan a expandir los productos del sector marroquinería de la región a mercados internacionales bajo un logotipo grabado en los artículos con el identificativo de Ubrique como muestra y seña de calidad del producto (BYPIEL, 2020).

En la última parte del siglo XX, aumentaron los talleres tanto en tamaño como en número y se consolidó la estructura industrial de la zona sin perder la esencia familiar que los caracterizaba.

Como momento álgido de la industria de la marroquinería en España debemos destacar la década de 1970, cuando la industria estaba formada por empresas familiares (muchas de las cuales aún continúan produciendo en la actualidad) que, gracias a los sistemas de fabricación manual y de calidad que habían implementado, producían para grandes marcas internacionales, siendo destacables las francesas y las italianas (Extenda, 2017). Estas empresas extranjeras encontraron en nuestro país el bagaje y la experiencia necesarios para fabricar productos de reconocida calidad a un coste medio-elevado pero que consideraban adecuado en función de la relación calidad-precio que ofrecían los productores españoles y que les permitía obtener un beneficio posterior, porque los clientes estaban dispuestos a asumir un precio más elevado en base a la calidad ofertada.

Esta vinculación con marcas internacionales reconocidas dentro del sector de la moda generaba que se realizaran encargos a las empresas andaluzas puesto que, unido a la calidad de las materias primas y los bienes finales ya transformados, producir en España era más rentable que en sus países de

origen en esa época (Extenda, 2017). Los volúmenes productivos eran elevados y ocasionaban que los ingresos provenientes del exterior eclipsasen dos de los grandes problemas que encontramos en el sector y que serán analizados posteriormente en este trabajo: el pobre desarrollo de marcas propias y la poca potencialización del mercado local como fuente de ingresos.

Sin embargo, con la entrada de España en la Unión Europea y la consiguiente regularización del trabajo junto a la elevación del nivel de vida y en conjunción con el surgimiento de nuevos países productores, se produjo una deslocalización de la producción de este tipo de bienes hacia los países emergentes (Junta de Andalucía, 2002) generando una crisis en la región que tan volcada estaba en producir para grandes empresas extranjeras.

En la actualidad, las grandes empresas del sector están volviendo a localizar la producción en la sierra de Cádiz ante el intento fallido de situar ésta fuera de nuestras fronteras por la menor calidad de los productos, el surgimiento de imitaciones muy similares a los originales en los países de producción y el aumento de los costes de producción, así como las actuales polémicas relacionadas con la deslocalización a países emergentes.

## **1.2. EL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA Y SU RELACIÓN CON EL SECTOR DE LA MODA**

Como acabamos de explicar, tras tener diferentes usos en función de las necesidades de cada etapa histórica, el sector de la marroquinería se engloba dentro del sector de la moda en la actualidad. No obstante, el proceso productivo marroquino y sus productos se desligan de lo imperante en la industria de la moda como veremos a continuación.

La industria de la moda es una de las más competitivas, cambiantes y con un crecimiento mayor en el planeta, hasta alcanzar el punto de ser un sector clave e influyente tanto en el sistema económico como social y, sobre todo, medioambiental (Sharda y Kumar, 2012). Nos encontramos ante una industria que continúa siendo de las más poderosas en cuanto a creación de empleo, niveles de riqueza y de industrialización en todo el mundo.

El proceso de globalización que ha sufrido el planeta junto a la mejora de las comunicaciones internacionales, el auge del comercio exterior y las redes de transporte creadas han facilitado la producción de ropa a menor coste con la consiguiente reducción de precios para los propios consumidores. Estas circunstancias propician que exista una percepción de “ropa desechable”, es decir, ropa que puede ser comprada a precios bajos, que no es de buena calidad, pero que cubre las necesidades a corto-medio plazo y que es fácilmente sustituible por ropa nueva.

Este fenómeno es lo que se conoce como “Fast Fashion” o moda rápida, un modelo de negocio que se caracteriza por ofrecer prendas a precios asequibles en cantidades ilimitadas, de menor calidad, diseñadas casi únicamente para ser usadas durante una temporada y que fomentan la compra continua (Malcom, 2014).

### **1.2.1. El modelo dominante en la industria de la moda actual: análisis y consecuencias**

La Moda Rápida o “Fast Fashion” se centra en ofrecer a los consumidores diseños que son tendencia en ese preciso momento, de forma que estos pueden adquirirlos rápidamente y a un precio asequible en prácticamente la totalidad del planeta (las grandes empresas tienen puntos de venta repartidos por todo el mundo) como consecuencia de la homogeneización de preferencias, gustos y mercados. Estas empresas tienen la capacidad de observar los estilos que se presentan en las principales pasarelas y confeccionar productos que tengan semejanzas visuales con ellos en pocas semanas, poniéndolos a disposición de los compradores de forma rápida (Tokatli, 2008).

Nos encontramos, por lo tanto, ante un mercado donde la oferta se caracteriza por tener una producción rápida, flexible, con costes bajos, tiempos de ejecución cortos y una logística eficiente donde se prima la variedad a la durabilidad; y la demanda por reclamar precios bajos, productos que le permita estar a la moda en una temporada concreta y que no se cuestiona la calidad de estos, adquiriendo prendas de una durabilidad menor y fomentando un reemplazo continuo de las mismas.

En este sentido, la obsolescencia de la ropa se ha incrementado y las grandes marcas han logrado modificar el número de temporadas por año, incrementando de dos temporadas anuales a cambios de temporada aproximadamente cada seis semanas (Cataldi et al., 2010). Por lo tanto, las empresas compiten entre sí en cuanto a renovación permanente de productos y en precios, centrándose en ofrecer a sus clientes prendas actuales a precios asequibles.

Como podemos comprobar en el día a día del mercado, la industria ha apostado en su mayoría por este modelo de negocio y ha basado su estrategia productiva en lograr una respuesta rápida o “quick response” y en la renovación constante de la cartera de productos. Estos dos elementos son clave para entender en qué consiste el “fast fashion”.

En cuanto a la respuesta rápida o “quick response”, las empresas se han alejado del modelo tradicional enfocado en el inventario (Christopher et al., 2004) y han puesto su foco de atención en la demanda de los consumidores, que es cada vez mayor y fomenta que la producción y la distribución sean continuas, lo que reduce en gran medida el stock de las marcas. Esta coyuntura genera que el diseño de las prendas esté enfocado en suplir la demanda de las tendencias de cada momento concreto, siendo elementos clave el anteponerse a las tendencias a través de herramientas como los estudios de mercado (Cachon y Swinney, 2011) que permiten conocer los gustos de los consumidores, así como reaccionar y responder velozmente a cada uno de los cambios que se produzcan para acortar lo máximo posible los plazos de diseño y producción (Christopher et al., 2004) con la finalidad de que el producto final se encuentre a disposición de los clientes a la mayor brevedad posible y con antelación a los competidores. Para lograr este objetivo, se emplea en la fase de producción el sistema “Just In Time” (JIT), con el que se intenta reducir al máximo el tiempo de producción para



satisfacer la demanda y para lograr la eficiencia en el proceso productivo, generando la menor cantidad de inventario posible con el objetivo de obtener un margen bruto mayor.

Respecto a la renovación continua de las prendas, tanto los consumidores como las empresas tienen la percepción de que estas están diseñadas para satisfacer tendencias puntuales y no para perdurar en el tiempo. Por esta razón, las empresas tienden a agilizar los procesos de producción para satisfacer las necesidades momentáneas de los consumidores, generándoles una necesidad ficticia de renovar el armario continuamente (Gómez, 2018) y contribuyendo a un consumo irresponsable junto a la generación masiva de residuos.

Podríamos afirmar que la moda rápida o “fast fashion” es un modelo de negocio pionero en el sentido de que genera un efecto directo en la forma de comprar de los consumidores y en cómo estos reaccionan frente a las diferentes tendencias (Mintle, 2008). No obstante, aunque este efecto que comentamos puede llegar a ser muy beneficioso en términos económicos, lograrlo no es sencillo, y gran parte de las empresas llevan a cabo prácticas dudosas en términos de responsabilidad, derechos laborales, protección y cuidado del medioambiente, cuestiones éticas, etc. (Velasco, 2013; Caro y Martínez de Albéniz, 2015).

- **Consecuencias económicas, sociales y medioambientales**

La importancia económica del sector de la moda a nivel global es trascendental, tanto a nivel del PIB como al de exportaciones e importaciones. Los datos del sector a nivel global denotan que este modelo de “fast fashion” es económicamente favorecedor para las empresas y, por ende, para las personas que participan en él.

Sin embargo, los resultados positivos del sector tienen matices que destacar y señalar, puesto que existen países como Bangladesh, Pakistán o Camboya donde la economía depende en gran medida de la producción y exportación de productos relacionados con la moda, tanto es así que alrededor del 80 % del total de exportaciones de estos países es de este tipo de bienes (Carrera Gallissà, 2017). Es precisamente en estos países subdesarrollados o en vías de desarrollo donde las grandes empresas del sector localizan su producción, puesto que pueden encontrar mano de obra con unas condiciones laborales lejos de la realidad que se vive en países más desarrollados, con derechos sindicales limitados, sueldos muy bajos y con políticas de seguridad y salud en el trabajo escasas. Según el estudio realizado por The Sustainable Fashion Blueprint (2018), este sector industrial emplea a 300 millones de trabajadores en todo el mundo, representando el 40% de los puestos de trabajo industriales en Asia.

No obstante, en la actualidad existe una creciente ola de críticas al sector por las condiciones laborales que han sido comentadas anteriormente. Con esta deslocalización hacia estos países, las empresas logran obtener un margen de venta muy amplio, siendo desorbitada la diferencia entre el coste de producción y el precio de venta que los consumidores están dispuestos a asumir. Por lo

tanto, los beneficios de este tipo de prácticas no repercuten en los países de producción, sino que todos ellos van a parar a las grandes empresas que siguen aprovechando esta situación de vulnerabilidad para aumentar sus ingresos.

A esta coyuntura deben añadirse diferentes desastres como los derrumbes de fábricas, destacando el sufrido en Bangladesh en el año 2013 en el que murieron 1.138 trabajadores como consecuencia de la falta de medidas de seguridad en este tipo de naves y que ha producido el cierre de diferentes fábricas en el país (El Mercurio, 2013).

Además, los trabajadores sufren una precariedad palpable en cuanto a que existen riesgos para la salud por los materiales tóxicos que se emplean en el proceso productivo y para los cuales, en muchas ocasiones, carecen de protección. En este mismo aspecto, se ha comprobado que existen violaciones de los códigos éticos y de conducta por las empresas, poco o nulo reconocimiento de los derechos mínimos, jornadas con turnos extenuantes para cumplir con los plazos de entrega, discriminación de género (la mayor parte de los empleados son mujeres mientras que los encargados y directivos son hombres), explotación infantil, etc.

Por otro lado, debemos destacar que la industria de la moda produce un fuerte impacto negativo en el medio ambiente por la forma en la que se encuentra concebida. Esta industria produce daños en todas las fases de su cadena de producción, desde la fabricación, pasando por los materiales empleados, hasta la distribución y transporte e, incluso, cuando los productos son desechados por el consumidor.

Las empresas de este sector contribuyen a la emisión de gases de efecto invernadero, siendo responsables de la expulsión de 1.700 millones de toneladas de dióxido de carbono a la atmósfera, de incrementar la contaminación del agua, así como de la emisión de toxinas y químicos, generando 2.100 millones de toneladas de desechos anualmente (Loetscher, 2017).

Según Loetscher (2017), para la producción de textiles se emplean fibras naturales como algodón, lana, seda, lino, cáñamo y yute; o sintéticas, como poliéster, nailon, poliamida, acrílico, polipropileno o polímeros naturales como viscosa, acetato y media o una combinación de ambas. Sin embargo, podemos observar que en los últimos años se ha incrementado el uso de ciertos materiales, especialmente poliéster y algodón, y también la demanda de fibras sintéticas. La proliferación de estos materiales en el mercado se ha traducido en una mayor emisión de productos químicos tóxicos a la atmósfera puesto que para su cultivo o creación requieren de cantidades enormes de pesticidas y fertilizantes (Claudio, 2007).

Cabe señalar que lo más alarmante durante este período es el uso de agua y energía, contribuyendo la industria al agotamiento de recursos naturales de forma muy notoria. Se utilizan alrededor de 1.074 millones de kilovatios-hora de electricidad y entre 6 y 9 trillones de litros de agua, consumiendo el 3% del agua total del mundo cada año (Siegle, 2011), para generar 60 mil millones de kilogramos de fibras textiles.

En la fase de distribución y transporte, por la deslocalización de la producción, los productos finales deben ser transportados entre países que se encuentran situados muy distanciados desde el punto de vista geográfico, por lo que es necesario emplear varios medios de transporte a lo largo del proceso. Esta etapa representa el 2% del total del impacto de la industria al medio ambiente, un porcentaje menor si lo comparamos con el resto del sistema productivo. No obstante, cabe señalar que esto se traduce en que transportar en avión una tonelada de ropa a lo largo de cien kilómetros genera una emisión de 158 kg de CO<sub>2</sub>, mientras que en barco es de 0,7 kg de CO<sub>2</sub> (Carrera Gallissà, 2017). Si trasladáramos estas cantidades a las distancias reales de los miles de kilómetros que recorren las prendas, el resultado es muy alarmante para el medioambiente.

En la etapa de la adquisición y posterior uso por parte de los consumidores, la contaminación vuelve a incrementarse debido a factores como la temperatura y frecuencia de lavado, uso de productos como detergentes y suavizantes, el planchado de la ropa, etc. Además, estos tienen una importancia decisiva pues son los que tienen el poder de decisión sobre el final de la vida de los productos y, dado que la industria fomenta el consumismo y la idea de ropa desechable, el 80 % de la ropa producida se envía a los vertederos y solo el 20 % logra reciclarse (Loetscher, 2017).

Por estas razones, es necesario que tanto la industria como los consumidores tengan en consideración la sostenibilidad y prácticas más favorecedoras con el medio ambiente como la economía circular, la moda sostenible o el “slow fashion”.

### **1.2.2. Nuevas tendencias: Moda sostenible, enfoques y barreras**

Las prácticas mencionadas están empezando a sufrir una incipiente ola de críticas desde la propia sociedad, así como desde los medios de comunicación actuales (sobre todo, redes sociales). En la actualidad, la sociedad es cada vez más consciente de que la industria de la moda es una de las más contaminantes del planeta y de que es necesario preservar el ecosistema, por lo que exige una respuesta pronta por parte de los gigantes del sector.

En este sentido, podemos observar que existen varias organizaciones internacionales de gran relevancia como puede ser la ONU, que en diversas ocasiones ha declarado que la industria de la moda ocasiona perjuicios en el medioambiente de forma persistente y grave que deben ser reducidos para lograr evitar una mayor emergencia ambiental y social. De esta forma, ha tenido creación la Alianza para la Moda Sostenible (ONU, 2019), cuyo principal objetivo es lograr que las empresas se comprometan a adecuar sus objetivos empresariales a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y así lograr una consecución de estos mediante impactos positivos en el sector.

Un modelo alternativo al “fast fashion” o moda rápida es posible y, además, necesario dentro de la industria textil. El concepto de moda lenta o “slow fashion” adquiere más importancia que nunca en este momento, centrándose en desacelerar nuestros hábitos de consumo para lograr una alternativa que sí

respete el medio ambiente y el entorno social que nos rodea y que lograría dar una solución parcial a la crisis de sostenibilidad que padecemos hoy en día.

El reto de la sostenibilidad al que nos enfrentamos tanto los consumidores como las empresas comenzó hace varios años, pero por lo complejo del paradigma actual, va a estar cada vez más presente en nuestras vidas.

En 1990 comienzan a surgir los primeros debates en relación con la sostenibilidad en la industria de la moda cuando distintas organizaciones internacionales no gubernamentales como Clean Clothes Campaigns o Greenpeace reclamaron a las marcas que emplearan modelos y prácticas sostenibles como consecuencia de las prácticas realizadas por estas en cuanto a explotación infantil en sus fábricas (Mora et al., 2014).

Desde este momento, las empresas e instituciones comenzaron a llevar a cabo diferentes estrategias destinadas a abordar la sostenibilidad desde dos puntos de vista: aquellas enfocadas a convertir el diseño en un factor del cambio social y en aquellas encaminadas a lograr un desarrollo tecnológico sostenible basado en la innovación (Mora et al., 2014).

No obstante, encontramos que algunos estudios han conseguido retar a estos enfoques. Diferentes autores han orientado sus propuestas en concienciar a las empresas de que diseñar una prenda implica tener en consideración el ciclo de vida completo del producto, desde que se obtienen las materias primas, pasando por el diseño y la producción, hasta el posterior consumo y deshecho de estas (Fletcher, 2008). En ese mismo sentido, se comienza a cuestionar hasta dónde abarca la responsabilidad social de las empresas, y se introducen conceptos que comenzarán a tener relevancia como son “el consumo responsable” o “la moda orgánica” (Lunghi y Montagnini, 2007).

Muchos autores consideran que la moda sostenible engloba diferentes enfoques: la moda ecológica, la moda ética y la moda lenta.

- La moda ecológica se centra en la producción de prendas a través de métodos poco perjudiciales para el medio ambiente, además de fomentar el uso de materiales orgánicos y cumplir con las diferentes certificaciones ecológicas (Henninger et al., 2016).
- La moda ética está asociada a las condiciones laborales de los trabajadores y a ciertos modelos de negocio (Salcedo, 2014).
- La moda lenta o “slow fashion” surge como un movimiento social frente a los ciclos de vida rápidos de los productos, la pobre calidad y el consumismo (Fletcher, 2010).

En definitiva, todos estos enfoques contribuirían a reducir la producción del sector textil y el extendido consumo, además de promover el uso de materiales orgánicos y renovables, así como el reciclaje de las prendas. Por lo tanto, podríamos afirmar que se están desarrollando formas más innovadoras encaminadas a la fabricación sostenible y que cada vez están a una disposición

mayor para los consumidores en los diferentes niveles que conforman el sector de la moda.

- **Enfoques para lograr la sostenibilidad**

El aumento significativo de los estudios e investigaciones relativos a la moda sostenible que pretenden mostrar las prácticas de consumo actuales y las políticas empresariales del sector con el fin de manifestar que otro escenario es posible, demuestran que existe una corriente internacional que apuesta por este progreso.

La evolución de la moda sostenible pasa por desarrollar cuatro enfoques fundamentales: el social, el ambiental o ecológico, el del consumo y el desarrollo sostenible a través de la educación.

- **Enfoque ecológico**

El enfoque ecológico o ambiental del desarrollo de la moda está orientado con el movimiento “slow fashion”, fundado por Kate Fletcher en el 2007. Este concepto surge influenciado por el movimiento que nace en Italia a favor de la comida lenta promovido por Carlo Petrini en 1986 en su defensa de la producción local, artesanal, tradicional y a pequeña escala mediante el empleo de técnicas sostenibles. La moda lenta fue introducida por Fletcher en 2007 y adopta dicho modelo de la comida lenta aplicado en el sector de la moda. Este modelo aboga por producir y consumir productos de calidad, concienciar a los consumidores del proceso productivo y las actividades que lo componen para que este sea más responsable en la toma de decisiones, desacelerar las pautas de consumo, etc. Se presenta como una alternativa responsable frente al modelo actual de la moda rápida, pero sin ser contraria a este. La moda lenta o “slow fashion” se presenta como una opción real que establece un modelo de negocio capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores y los productores, que no contribuye a la continua degradación permanente de los recursos naturales, que alarga el ciclo de vida de las prendas y reduce el consumismo.

La moda lenta entiende que la industria de la moda puede mejorar su proceso productivo y el enfoque de su negocio con la finalidad de lograr una necesaria reducción de los recursos naturales empleados, de la emisión de gases de efecto invernadero emitidos a la atmósfera y de los residuos. En definitiva, un cambio de mentalidad en post de la calidad y en detrimento de la cantidad que se estima que permitiría reducir en prácticamente un 50% las emisiones de CO<sub>2</sub> (Soler et al., 2010) como consecuencia de alargar el ciclo de vida útil de los productos y que permitiría mejorar las condiciones laborales del sector, puesto que las prendas requerirían un proceso productivo más especializado y con lead times mayores, con la consiguiente mejora en formación y retribución (Jung y Jin, 2016).

El enorme impacto medioambiental de esta industria ofrece un amplio campo de actuación donde las empresas podrían acometer diversas acciones para minimizarlo. La propuesta de lograr un desarrollo sostenible con el planeta se ha convertido en una necesidad acuciante para la humanidad en su conjunto.

El consumismo realizado por los clientes e incitado por las empresas ha dado lugar a un escenario desalentador, el cual requiere que todos tomemos medidas para evitar llegar a la escasez total de recursos pues, según las previsiones realizadas por la ONU, en el año 2050 la humanidad necesitaría obtener los recursos naturales de tres planetas semejantes a la Tierra para poder mantener los niveles de consumo que tenemos actualmente (ONU, 2019).

La percepción de gran parte de la población ha cambiado en el sentido de que la sostenibilidad es considerada crucial para lograr un desarrollo que nos permita cubrir las necesidades que tenemos actualmente sin comprometer el futuro del planeta y, como consecuencia, de las futuras generaciones (Evans, 2010). No solo la sociedad reclama un cambio, desde las propias instituciones internacionales como la ONU se han establecido una serie de objetivos que ayuden a contribuir al desarrollo sostenible. Estos objetivos se encuentran recogidos en el documento “Transformando nuestro mundo: La agenda 2030 para el desarrollo sostenible” publicado en el 2015 y pretenden realizar cierta transformación en las relaciones que tienen lugar entre distintos ámbitos como la economía, la ética, la ecología, la conservación de la biosfera, la cultura o la equidad, con la finalidad de replantearnos las pautas de consumo y promover cambios en la manera de producir y de consumir actuales (Broega et al., 2017).

- **Enfoque social**

El enfoque social se centra en los derechos y condiciones laborales de los trabajadores, y es una consecuencia directa de la moda rápida y el empleo de la subcontratación de la industria textil en países en vías de desarrollo donde se producen situaciones de explotación laboral. Sin embargo, este hecho no es reciente, puesto que tradicionalmente han sido las mujeres las que trabajaban en condiciones de este tipo dentro del sector textil (Ross, 1997 y Harris, 2005). Muchos autores han llegado a considerar que la desigualdad de género está estrechamente vinculada con el desarrollo insostenible de la industria de la moda que actualmente padecemos (Entwistle, 2000 y Raghuram, 2004).

- **Consumo sostenible**

El enfoque relativo al consumo sostenible encuentra relación con el enfoque ecológico anteriormente desarrollado, pero aplicado a los consumidores. Nuestros hábitos de consumo provocan que contribuyamos a acrecentar los efectos del cambio climático y las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera. Por ello, si los consumidores logran ser más conscientes del impacto negativo al medio ambiente que produce la fabricación de ropa y su posterior uso y deshecho, podrían modificar sus hábitos de compra en aras de la conciencia ambiental y lograr un futuro más sostenible en los diferentes ámbitos (Bellotti y Mora, 2014).

- **Desarrollo sostenible a través de la educación**

Estos tres enfoques necesitan para su consecución de un apoyo educativo que permita desarrollarlos. La Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) supone una reorientación de los sistemas educativos y una preparación con la

finalidad de adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para transformar el sector textil (UNESCO, 2021).

El número de empresas involucradas en el cambio es cada vez mayor y encontramos que existen diferencias entre las grandes marcas multinacionales, las cuales están realizando cambios en sus modelos de negocio y en la estructura de su cadena de valor tras percatarse del creciente valor que otorgan los consumidores a los aspectos ambientales; y las empresas pequeñas, muchas de las cuales se han enfocado en la innovación y han aprovechado la sostenibilidad para hacerse con un nicho de mercado específico y obtener una ventaja competitiva (Caniato et al., 2012).

#### ▪ **Barreras al desarrollo sostenible**

La moda sostenible es ya considerada un segmento dentro del sector de la moda convencional. No obstante, la intervención de tantos actores diferentes en el sector (consumidores, empresas, gobiernos, organismos internacionales, etc.) y la importancia de algunos de ellos, como las grandes cadenas de ropa, genera para las economías de los países una situación en la que cambiar la estructura o el enfoque de una industria tan sumamente rentable en las últimas décadas se antoja bastante complejo.

El desarrollo de la moda lenta puede verse afectado por distintas barreras, entre las que se encontrarían:

- La mentalidad actual preponderante entre los consumidores es mostrar preferencia por productos de baja calidad y bajo precio frente a productos de una calidad superior, los cuales impliquen un incremento en este último.
- El desarrollo sostenible requiere la adopción de procesos estandarizados para la fabricación de los productos que implicarían la reducción de la diversidad de materiales, el desarrollo de nuevas habilidades y estudios para las diferentes etapas del proceso productivo, y la aparición de un escenario difícil de alcanzar actualmente.
- El desconocimiento de los consumidores en cuanto a la cadena de producción del sector de la moda y los efectos negativos que produce en el medioambiente genera que el consumo realizado por estos no sea tan responsable como debiera ser.
- Falta de confianza por los consumidores en cuanto a lo que afirman las empresas o marcas que abogan por productos más sostenibles.
- Falta de transparencia consciente por parte de las empresas en relación con sus procesos productivos y los daños que pueden llegar a ocasionar tanto social como medioambientalmente.

- La moda sostenible produce en muchos consumidores una asociación rápida con la falta de variedad de productos o diseños más conservadores y menos atractivos.
- El precio por unidad en la moda sostenible es considerablemente superior que el de la moda convencional como consecuencia de procesos de producción más costosos.
- Las grandes marcas, aunque introducen colecciones que afirman ser más respetuosas con el medio ambiente o que emplean materias primas de producción ecológica, promueven la cultura consumista con continuas promociones, líneas de productos renovadas cada pocas semanas y publicidad enfocada a promover este tipo de conductas.
- La presencia de marcas de moda sostenible en el mercado es bastante débil en comparación a la saturación y el fuerte reconocimiento logrado por las grandes marcas del sector de “fast fashion”.

### **1.2.3. Sostenibilidad y el sector de la marroquinería en España**

La información de la que disponen los consumidores hoy en día es infinita y el papel que puede desempeñar la sociedad en este proceso de transición hacia un mundo más sostenible es fundamental y clave.

Los consumidores están cada vez más concienciados con la situación ambiental y social actual y existe preocupación por cómo va a seguir desarrollándose este escenario en el futuro, el cual es cada vez más a corto plazo. Por lo tanto, más que los daños sociales y medioambientales que puedan llegar a ocasionar las empresas en sus procesos productivos, son los consumidores los que pueden ejercer una mayor presión para que estas integren la sostenibilidad en su cadena de valor. Un consumidor con una decisión de compra más responsable, tomada en base al conocimiento de la etapa de fabricación de los productos, las materias primas empleadas, los tratamientos realizados, la logística y el transporte necesarios para que el producto esté a su alcance y la gestión de los deshechos por las empresas, puede generar un efecto trampolín en empresas que son transparentes en estos aspectos y, al contrario, producir la caída de aquellas que no lo son.

La importancia que puede llegar a tener la transparencia en la cadena de valor y la información compartida con los consumidores es esencial respecto a la imagen de marca y la sostenibilidad, puesto que existe un interés creciente en el consumidor por conocer todas estas circunstancias antes de tomar la decisión de compra.

Es aquí donde encuentra su lugar el sector de la marroquinería. Las características propias del sector le permiten encajar a la perfección dentro de las nuevas tendencias de la industria de la moda enfocadas a la sostenibilidad.

Las empresas marroquineras dan una gran importancia a la elección de las materias primas de primera calidad necesarias para lograr el resultado requerido



en sus productos. Estas materias primas procuran obtenerlas de productores locales si existe la posibilidad. Este es uno de los factores que más peso tienen en cuanto a la producción de efectos medioambientales y sociales que pueden llegar a ser negativos.

En cuanto al tratamiento de las materias primas, es cierto que tanto el consumo de agua como el empleo de productos químicos y tóxicos son muy elevados para lograr eliminar las impurezas de la piel y dotar al material de las propiedades necesarias, como podremos comprobar en el siguiente apartado. En este aspecto, las empresas podrían optar por realizar procesos más innovadores, como puede ser el teñido de los productos sin agua, el uso de tintes y pigmentos que no sean tóxicos o el empleo de la impresión digital (Kozłowski et al., 2012).

Tanto en la elección de los proveedores como en la utilización de recursos y trabajadores locales, observamos que las empresas marroquineras cuentan con una ventaja competitiva en estos aspectos. La gran mayoría de este tipo de empresas españolas producen sus artículos directamente en las diferentes fábricas que tienen ubicadas en el país, las cuales cuentan con empleados que están especializados en el diseño, la producción y la distribución de productos de marroquinería desde hace generaciones. El hecho de producir directamente en sus propias fábricas y no deslocalizar la producción a terceros países genera que la transparencia en el proceso productivo sea mayor y los consumidores sean conocedores de que los productos que van a adquirir han sido producidos íntegramente en nuestro país, con una cadena de valor contrastada y de calidad.

Si analizamos la logística y el transporte de las marcas, el empleo de proveedores locales junto con la producción local reduce consistentemente la cantidad de emisiones emitidas. Si bien es cierto que el transporte de los productos terminados a otros mercados conlleva la emisión de gases a la atmósfera, esta etapa es la que menos impacto tiene dentro de toda la cadena como comentamos anteriormente.

En cuanto al proceso productivo de la marroquinería, se generan una gran cantidad de desechos de piel y cuero sobrante en cada una de las etapas, el cual podría ser empleado para la elaboración de nuevos productos mediante la reconversión de estos en materia prima utilizable. Por otro lado, podrían emplearse patrones de diseño que permitieran confeccionar productos con un menor número de desperdicios, maximizando el uso real de las materias primas y reduciendo los costes derivados de esta actividad.

Además, en el caso de la marroquinería, se podrían implementar sistemas de reparación del cuero que permitiera a los consumidores rejuvenecer o mejorar el estado de los productos que adquirieron en el pasado y que por el uso o el tiempo se encuentren deteriorados.

Por último, cabe resaltar que las empresas de marroquinería nacionales fabrican productos de una calidad alta y de larga duración, justamente lo contrario que promueve la moda rápida. Este tipo de productos no fomentan el consumo continuo, puesto que el ciclo de vida de estos es mucho más longevo

que la media, por lo que podemos considerar que el sector encaja a la perfección en cuanto al fomento de la sostenibilidad y la moda lenta.

Como hemos comentado, la sostenibilidad no debe ser vista como un problema, puesto que puede suponer una gran oportunidad para la industria de la moda si las empresas que la conforman consiguen desenvolverse en el entorno competitivo en el que se encuentran inmersas de forma más comprometida social y medioambientalmente. De hecho, las empresas del sector marroquino español ya se hallan introducidas dentro de las corrientes sostenibles y logran generar una influencia positiva en cuanto a reputación; mejora de los procesos productivos mediante la optimización de recursos ambientales, sociales y económicos; mejora de la competitividad y eficacia aumentando el valor de marca, la diferenciación respecto a los competidores y el incremento de potenciales consumidores que se sienten reconocidos por los productos de la empresa; mejora de la sociedad a través del respeto a los Derechos Humanos y al ecosistema; y, en general, un impacto positivo en el planeta, las personas y la economía.

### **1.3. PROCESO DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS MARROQUINEROS**

El proceso productivo del cuero y la piel ha variado desde sus comienzos hasta hoy en día como consecuencia del avance en la tecnología y en las técnicas de producción. No obstante, tanto el principio como el final del proceso se mantienen intactos. La cadena productiva se inicia con la llegada de las materias primas a las fábricas, continúa con la transformación de las pieles y finaliza con la elaboración de productos de cuero ya acabados como maletas, bolsos, carteras, artículos de talabartería y guarnicionería, zapatos, cinturones, etc.

La producción de cuero es un proceso complejo por el cual este material debe pasar por una amplia variedad de etapas de procesamiento para lograr que la materia prima biológica se convierta en el producto natural de cuero que los clientes adquieren (VDL, 2022). A pesar de que hoy en día existen procesos de curtido muy modernos, se continúan necesitando varias semanas para transformar la materia prima perecedera en cuero estable, de calidad y atractivo a los ojos del consumidor. Además, existen cueros que por sus características biológicas se curten con elementos puramente vegetales y para los que el proceso de fabricación dura meses.

Las diferentes etapas por las que pasa el cuero desde que se recibe en las fábricas como materia prima hasta que vuelve a salir de estas como un producto acabado y transformado se podrían identificar con las que se exponen a continuación.

#### **Etapas de pieles y cueros crudos**

En primer lugar, las pieles son recibidas y se almacenan en lugares donde las condiciones de luz y ventilación sean óptimas para la conservación de estas.

Imagen 1.1. Materias primas para elaborar cuero



Fuente: Google imágenes

Comienza en este momento el curado o salado de las pieles, un proceso de deshidratación que tiene la finalidad de evitar la propagación de los microorganismos del propio material y lograr una mejor conservación de las piezas (De Perinat, 2009).

Las pieles se despojan de todas las partes que no van a poder ser convertidas en cuero y van a ser depiladas, eliminando el tejido conectivo subcutáneo.

El siguiente proceso es el lavado, para el cual se emplea gran cantidad de agua, con lo que se logra eliminar los residuos que pudiera tener la piel, tanto en lo que respecta a las sustancias grasas como a las proteínas no colágenas.

A continuación, se procede a realizar el calero, el descarnado y el desencalado, que consisten en aplicar tratamientos químicos a las pieles tanto para eliminar toxinas, bacterias o restos de cal como para preparar la piel en cuanto a densidad y dureza para su tratamiento (De Perinat, 2009).

Posteriormente, tiene lugar la clasificación de las pieles formando lotes en función de la calidad de estas.

### **Etapas de curtido de pieles y cueros**

En segundo lugar, a la piel del animal se le aplica la técnica del aplanado e igualado, la cual consiste en pasar el material a través de una serie de rodillos que consiguen laminarlo y reducir la humedad de este. Después, la piel es tratada mediante la técnica del curtido (Chávez, 2010), un proceso que mezcla el trabajo a mano con el uso de componentes químicos que consiguen el resultado óptimo para el tratamiento de la piel.

Desde el punto de vista químico, la piel curtida está formada únicamente por el principal componente de la piel que puede convertirse en el cuero: el colágeno. Este componente es una proteína del tejido conectivo fibroso cuyas

moléculas están estrechamente entretejidas en una red de fibras que es esencial para la elaboración del cuerpo, puesto que dota a este de sus propiedades, en especial, de la durabilidad (VDL, 2022).

Imagen 1.2. Etapa de curtido en barriles



Fuente: Google imágenes

La finalidad de la etapa de curtido es transformar el tejido en un material estable que pueda ser moldeado. El método de curtido que se emplea viene determinado por la finalidad posterior del cuero, el cual va a requerir de unas propiedades específicas y diferentes si va a ser destinado a fabricar zapatos, muebles o prendas de vestir. Entre estos métodos, destacan:

- Empleo de los taninos, que se producen de manera natural en la corteza de los árboles para estirar la piel. Este método es empleado principalmente para la fabricación de accesorios de piel y zapatos.
- Empleo del cromo, que da lugar a un cuero más resistente y duradero a través de un proceso más veloz. Se emplea principalmente para la tapicería.
- Empleo de productos como la quinona, el formol y diferentes ácidos para lograr un curtido sintético.

### **Etapa de acabado de pieles y cueros**

En tercer lugar, observamos la etapa de refinado y acabado. Este penúltimo paso del proceso consiste en secar la piel y refinarla mediante el uso de aceites para darle al cuero la textura que lo caracteriza. Cuando se realiza este proceso, el cuero puede ser moldeado con facilidad y ser empleado para crear el producto final.

Dentro de esta fase encontramos diferentes subprocesos como son:

- El teñido, mediante el cual se impregna el material con pigmentos para dar esa apariencia de color.

- El engrase, que produce que las piezas sean más maleables.
- El secado y acondicionado, por los cuales se colocan las piezas en planchas con calor para que el color se adhiera con mayor firmeza.
- La humectificación, que logra la textura y el ablandado requeridos (Baker, 1988).
- El esmerilado, empleado para eliminar fragmentos no deseados y obtener un resultado más afelpado (Morera, 2000).

Imagen 1.3. Fase de teñido del cuero



Fuente: Google imágenes

Por último, encontramos el corte (obtener piezas de determinado tamaño), encajado (organización de las piezas en función del artículo en el que se van a incluir), perforado y costura (unir los distintos patrones para confeccionar el producto final) y el acondicionado (mediante el uso de aglutinantes y pigmentos se consigue la finalidad estética y de suavidad al tacto en el artículo final).

Imagen 1.4. Cuero terminado



Fuente: Google imágenes

Es durante este proceso de acabado donde los diferentes tipos de piel adquieren sus características típicas y, donde, además, se produce la impresión

o el estampado con diferentes patrones que hacen a la piel ser atractiva para el consumidor.

#### **1.4. TIPOS DE PRODUCTOS ELABORADOS Y CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DEL SECTOR**

El sector de la marroquinería incluye una diversidad de productos muy completa. Con el objetivo de acotar el análisis, en el presente trabajo nos centraremos en aquellos productos del sector de la marroquinería que se encuentran terminados y que, por lo tanto, pueden ser usados directamente por los consumidores como son: bolsos, billeteros, monederos, carteras, cinturones, neceseres, bolsos de viaje, etc.

La clasificación del sector de la marroquinería varía en función de si se realiza a partir de la clasificación del sector según el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) o según se lleve a cabo en base a la TARif Intégré Communautaire (TARIC).

##### **1.4.1. Clasificación del sector según el IAE**

Respecto a esta primera forma de clasificación, debemos indicar que las actividades que se encuentran recogidas por el IAE se ajustan, de forma general, a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas empleada para clasificar y agrupar a las distintas empresas en categorías homogéneas y que es elaborada por el Instituto Nacional de Estadística.

La clasificación que realiza el Impuesto sobre Actividades Económicas acerca de las empresas pertenecientes al sector de la marroquinería se centra en los siguientes epígrafes concretos:

Tabla 1.1. Clasificación del sector marroquino según el IAE

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>
<b>1442.1</b>	Fabricación de artículos de Marroquinería y Viaje
<b>1442.2</b>	Fabricación de Guantes de Piel
<b>1442.9</b>	Fabricación de otros artículos de Cuero

Fuente: IAE (2022)

##### **1.4.2. Clasificación del sector según TARIC**

En cuanto a la clasificación TARIC, esta se encuentra determinada por el método de clasificación de productos elaborado por la Unión Europea, cuyo objetivo es dotar de un código específico a cada producto que, a su vez, se encuentra recogido en el Sistema Armonizado (SA) con la finalidad de gravar con derechos, aranceles y otras medidas a estos productos que van a ser objeto de exportaciones e importaciones en el Territorio Aduanero Común (TAU).

En nuestro caso podemos observar que el cuero se encuentra incluido tanto en la partida 41 como en la 42 de la clasificación armonizada empleada por TARIC para la elaboración de las estadísticas de comercio exterior.

Tabla 1.2. Subpartidas de la Partida 41 del Código TARIC

<b>CAPÍTULO 41</b>	<b>PIELES (EXCEPTO LA PELETERÍA) Y CUEROS</b>
<b>41.01.</b>	Cueros y pieles en bruto, de bovino, incluido el búfalo, o de equino (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados o divididos
<b>41.02.</b>	Cueros y pieles en bruto, de ovino (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados o divididos, excepto los excluidos por la Nota 1 c) de este Capítulo
<b>41.03.</b>	Los demás cueros y pieles, en bruto (frescos o salados, secos, encalados, piquelados o conservados de otro modo, pero sin curtir, apergaminar ni preparar de otra forma), incluso depilados o divididos, excepto los excluidos por las Notas 1 b) o 1 c) de este Capítulo
<b>41.04.</b>	Cueros y pieles curtidos o crust, de bovino, incluido el búfalo, o de equino, depilados, incluso divididos pero sin otra preparación
<b>41.05.</b>	Pieles curtidas o crust, de ovino, depiladas, incluso divididas pero sin otra preparación
<b>41.06.</b>	Cueros y pieles depilados de los demás animales y pieles de animales sin pelo, curtidos o crust, incluso divididos pero sin otra preparación
<b>41.07.</b>	Cueros preparados después del curtido o del secado y cueros y pieles apergaminados, de bovino (incluido el búfalo) o equino, depilados, incluso divididos excepto los de la partida 4114
<b>41.12.</b>	Cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergaminados, de ovino, depilados, incluso divididos excepto los de la partida 4114
<b>41.13.</b>	Cueros preparados después del curtido o secado y cueros y pieles apergaminados, de los demás animales, depilados y cueros preparados después del curtido y cueros y pieles apergaminados, de animales sin pelo, incluso divididos excepto los de la partida 4114
<b>41.14.</b>	Cueros y pieles agamuzados, incluido el agamuzado combinado al aceite; cueros y pieles charolados y sus imitaciones de cueros o pieles chapados; cueros y pieles metalizados
<b>41.15.</b>	Cuero regenerado a base de cuero o fibras de cuero, en placas, hojas o tiras, incluso enrolladas; recortes y demás desperdicios de cuero o piel, preparados, o de cuero regenerado, inutilizables para la fabricación de manufacturas de cuero; aserrín, polvo y harina de cuero

Fuente: TARIC (2022)

En cuanto a la partida 41, la tomaremos como referencia para aportar datos relativos a la obtención de materias primas por parte de las empresas del sector, por lo que será empleada como un apoyo al análisis principal objeto del trabajo que, como hemos indicado anteriormente, se centra en las manufacturas ya terminadas incluidas en la partida 42 del TARIC y, específicamente, en las partidas que aparecen detalladas en la tabla siguiente.

Tabla 1.3. Subpartidas de la partida 42 del Código TARIC

<b>CAPÍTULO 42</b>	<b>MANUFACTURAS DE CUERO; ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA O GUARNICIONERÍA; ARTÍCULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO (CARTERAS) Y CONTINENTES SIMILARES; MANUFACTURAS DE TRIPA</b>
<b>42.01.</b>	Artículos de talabartería o guarnicionería para todos los animales, incluidos los tiros, traíllas, rodilleras, bozales, sudaderos, alforjas, abrigo para perros y artículos similares, de cualquier materia.
<b>42.02.</b>	Baúles, maletas (valijas), maletines, incluidos los de aseo y los portadocumentos, portafolios (carteras de mano), cartapacios, fundas y estuches para gafas (anteojos), binoculares, cámaras fotográficas o cinematográficas, instrumentos musicales o armas y continentes similares; sacos de viaje, sacos (bolsas) aislantes para alimentos y bebidas, bolsas de aseo, mochilas, bolsos de mano (carteras), bolsas para la compra, billeteras, portamonedas, portamapas, petacas, pitilleras y bolsas para tabaco, bolsas para herramientas y para artículos de deporte, estuches para frascos y botellas, estuches para joyas, polveras, estuches para orfebrería y continentes similares, de cuero natural o regenerado, hojas de plástico, materia textil, fibra vulcanizada o cartón, o recubiertos totalmente o en su mayor parte con estas materias o papel
<b>42.03.</b>	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de cuero natural o cuero regenerado
<b>42.05.</b>	Las demás manufacturas de cuero natural o cuero regenerado
<b>42.06.</b>	Manufacturas de tripa, vejigas o tendones

Fuente: TARIC (2022)



## **BLOQUE 2: “ANÁLISIS INTERNACIONAL DEL SECTOR”**

### **2. ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNACIONAL DE LA MARROQUINERÍA**

El sector de la marroquinería goza de una tradición indiscutible en muchos países. Como hemos comentado anteriormente y remarcaremos a lo largo del presente documento, los artículos marroquinos han tenido la consideración de productos de alta gama o lujo porque tanto las materias primas empleadas en su producción como el precio de los bienes finales propiciaban un consumo que podríamos catalogar de exclusivo.

No obstante, diferentes factores tales como la globalización, el desarrollo de los transportes y las comunicaciones o el surgimiento de un nuevo tipo de demanda por parte de los consumidores, entre otros, han propiciado el traslado de la producción hacia países que no gozan de tradición marroquina, pero que se han convertido en productores por sus condiciones políticas, sociales o ambientales.

La deslocalización de la producción hacia países en vías de desarrollo y con menos experiencia en el sector ha producido un cambio tanto en el sistema productivo como en la materia prima empleada en la fabricación de los artículos marroquinos, primando la rapidez en la fabricación y distribución antes que la calidad de los productos.

Estas circunstancias han generado que la calidad de este tipo de productos se vea mermada y que los precios se hayan reducido. El precio final de estos productos varía en función del lugar de producción de los bienes, de las materias primas empleadas, de las técnicas usadas durante el proceso productivo y del transporte de estos hasta el mercado del consumidor. Es por ello por lo que, hoy en día, podemos encontrar artículos de marroquinería de diferentes gamas con la consiguiente diferencia en precios. Sin embargo, cabe recalcar que el artículo marroquino de calidad sigue siendo un producto de alto valor y no apto para el nivel de riqueza de todos los consumidores.

Debemos destacar que la industria de la marroquinería actual no se centra exclusivamente en fabricar productos en piel, puesto que a estos se han incorporado con el transcurso de los años otros materiales como pueden ser el sintético o el textil, los cuales están adquiriendo un papel cada vez más destacado en el sector.

La evolución del sector en las últimas décadas indica que se ha producido un cambio desde la concentración del mercado en países específicos a una expansión global donde el comercio internacional juega un papel clave tanto en aquellos países donde la marroquinería ya contaba con una industria establecida y de renombre, como en aquellos otros que se encuentran en vías de desarrollo, donde la industria marroquina se ha convertido en un sector clave para las economías.

## **2.1. EL COMERCIO MUNDIAL DE LA MARROQUINERÍA**

El sector de la marroquinería se encuentra presente en un amplio espectro de países y, por lo tanto, en el tráfico comercial internacional. Dentro de la industria de la marroquinería existen países que están especializados en la obtención de materias primas (partida 41 TARIC), otros en la fabricación de productos finales (partida 42 TARIC) y, también, existen aquellos que se encuentran en el final del proceso y son meros consumidores de los productos ya fabricados.

Como consecuencia de este escenario existe una gran cantidad de operaciones relativas a las importaciones y exportaciones dentro del sector. Con el fin de lograr un análisis más certero, debemos distinguir las transacciones en función de qué producto (materia prima, pieles, cueros, bolsos, mochilas, maletas, etc.) se está importando o exportando.

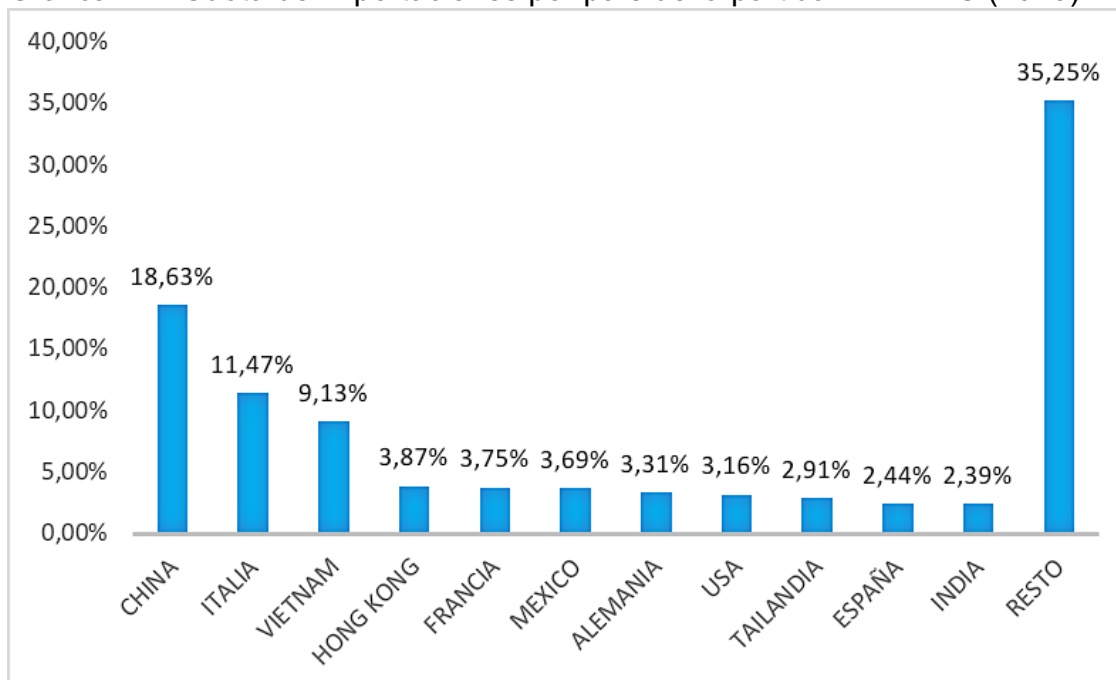
En este sentido, para contextualizar cómo opera el sector internacionalmente, distinguiremos entre las transacciones comerciales destinadas a la importación y exportación de materias primas de aquellas relacionadas directamente con los productos finales. Es decir, se analizarán en menor medida aquellos países donde se obtienen las materias primas recogidas en la partida 41 del código TARIC, así como los países adonde van dirigidas estas, pero se realizará un estudio pormenorizado de las manufacturas del cuero a las que hace referencia la partida 42 del código TARIC, puesto que este es el objeto real de nuestro estudio tal y como hemos indicado previamente.

### **2.1.1. El comercio mundial de la partida 41 de TARIC**

La partida 41 de TARIC engloba a todas las pieles y cueros procedentes de diferentes animales siempre que estos no se encuentren ya manufacturados, es decir, incluye las materias primas que van a ser usadas para fabricar los productos marroquineros.

En cuanto a las importaciones de materias primas relacionadas con el cuero podemos observar que los principales importadores durante el año 2020 fueron: China (18,63%), Italia (11,47%) y Vietnam (9,13%) (Trend Economy, 2022a).

Gráfica 2.1. Cuota de importaciones por país de la partida 41 TARIC (2020)



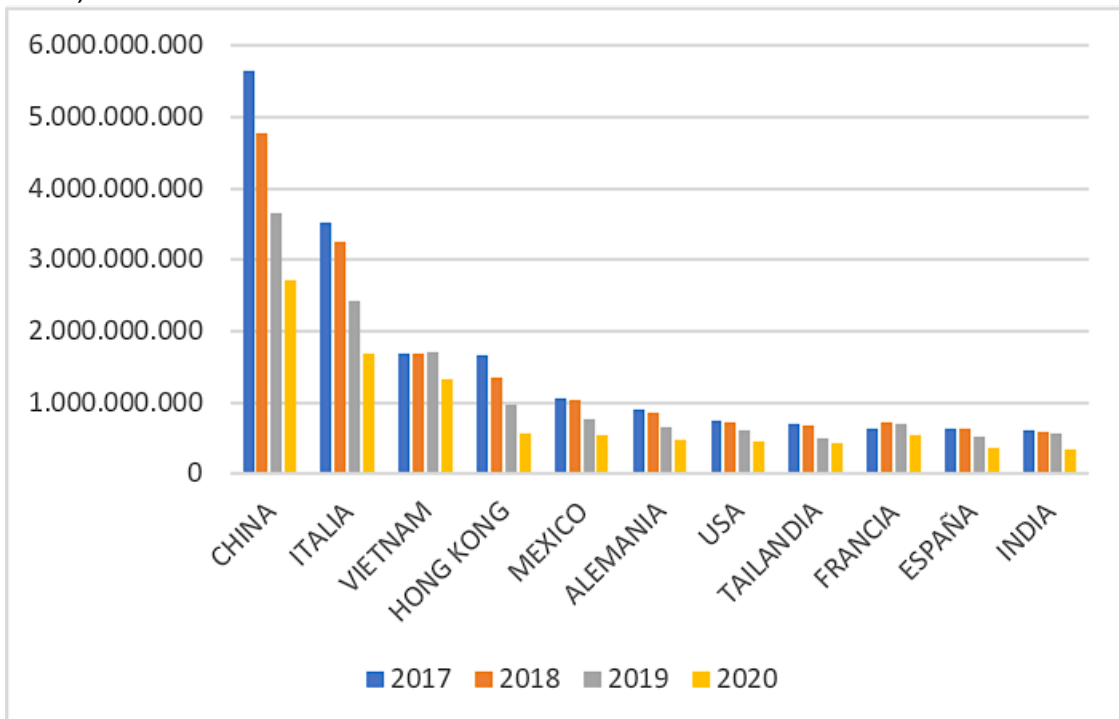
Fuente: Elaboración propia a partir de Trend Economy (2022a)

En lo que respecta al resto de países, entre los que encontramos a Hong Kong, Francia, México, Alemania, USA, Tailandia, España o India, existe una similitud de cuota en torno al 2,5% y al 4% del total mundial (Trend Economy, 2022a). Es significativo que entre estos once países aglutinen el 64,75% de las importaciones mundiales de materias primas relativas a la marroquinería en el año 2020, pues el dato refleja que los principales exportadores de productos manufacturados (como veremos con posterioridad) necesitan adquirir las materias primas de otros países al carecer de fuentes de producción propias.

Debemos destacar que las importaciones de materia prima de la partida 41 de TARIC han sufrido un receso progresivo en los principales operadores del sector desde el año 2017 hasta el 2020. La caída en las importaciones de materia prima en China (principal exportador de productos marroquinos) e Italia (segundo exportador a nivel mundial) son muy significativas, decreciendo desde los 5.648.927.066 \$ en 2017 hasta los 2.728.101.295 \$ en 2020 y desde los 3.527.985.577 \$ hasta los 1.680.209.233 \$ respectivamente (Trend Economy, 2022a). Además, el total mundial sufre en consonancia una caída gradual desde los 32.845.651.609 \$ en 2019 hasta los 24.139.993.208 \$ en 2020, lo que implica una reducción del 27% (Trend Economy, 2022a).

En la siguiente gráfica podemos percibir que se trata de una caída general, salvo en Vietnam y Francia, donde observamos que las importaciones se mantuvieron al mismo nivel que años anteriores e incluso llegaron a aumentar en alguno de los años que conforman este periodo.

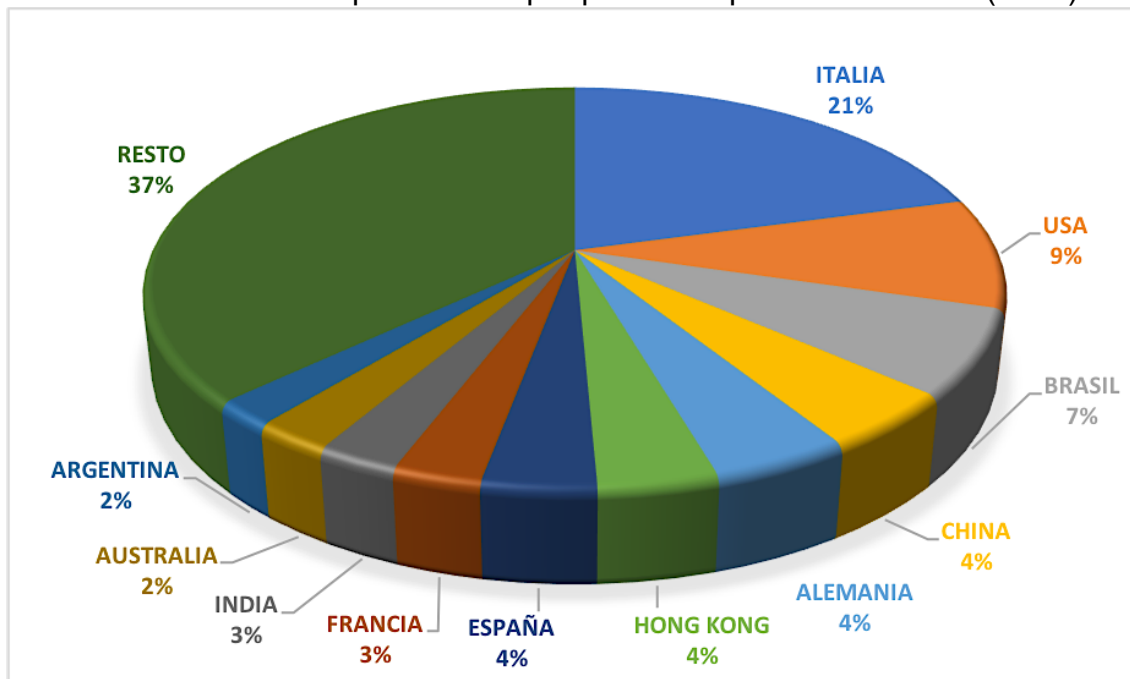
Gráfica 2.2. Variación de las importaciones partida 41 TARIC por países (2017-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de Trend Economy (2022a)

Respecto a las exportaciones de este tipo de bienes durante el año 2020, Italia es el máximo exportador de materia prima para cuero a nivel mundial con una cuota del 21% del total, seguida de lejos por Estados Unidos con el 9% y Brasil con el 7% (Trend Economy, 2022a).

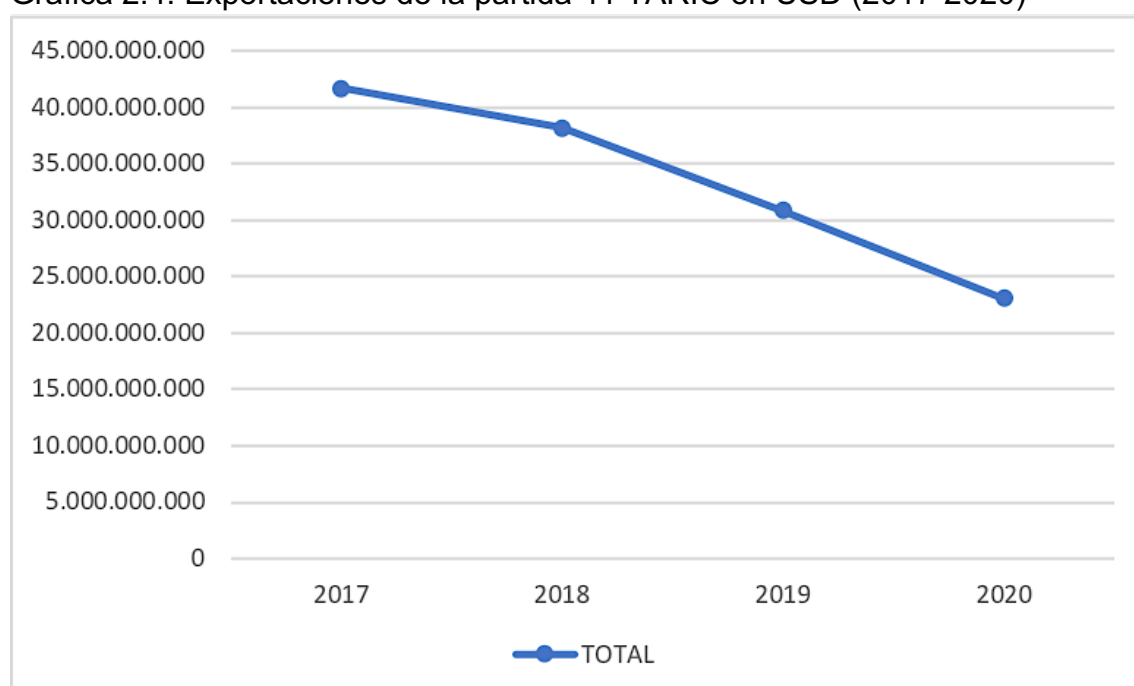
Gráfica 2.3. Cuota de exportaciones por país de la partida 41 TARIC (2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de Trend Economy (2022a)

Destaca que Italia se encuentra en primer lugar en cuanto a las exportaciones y en segundo lugar en lo relativo a las importaciones de la partida 41, jugando un papel clave en el sector tanto en lo que a materias primas se refiere, como en productos manufacturados, como veremos a continuación. Además, China tiene un papel netamente importador en este aspecto, pues es el principal importador mundial y el cuarto exportador con una cuota de participación baja.

Gráfica 2.4. Exportaciones de la partida 41 TARIC en USD (2017-2020)



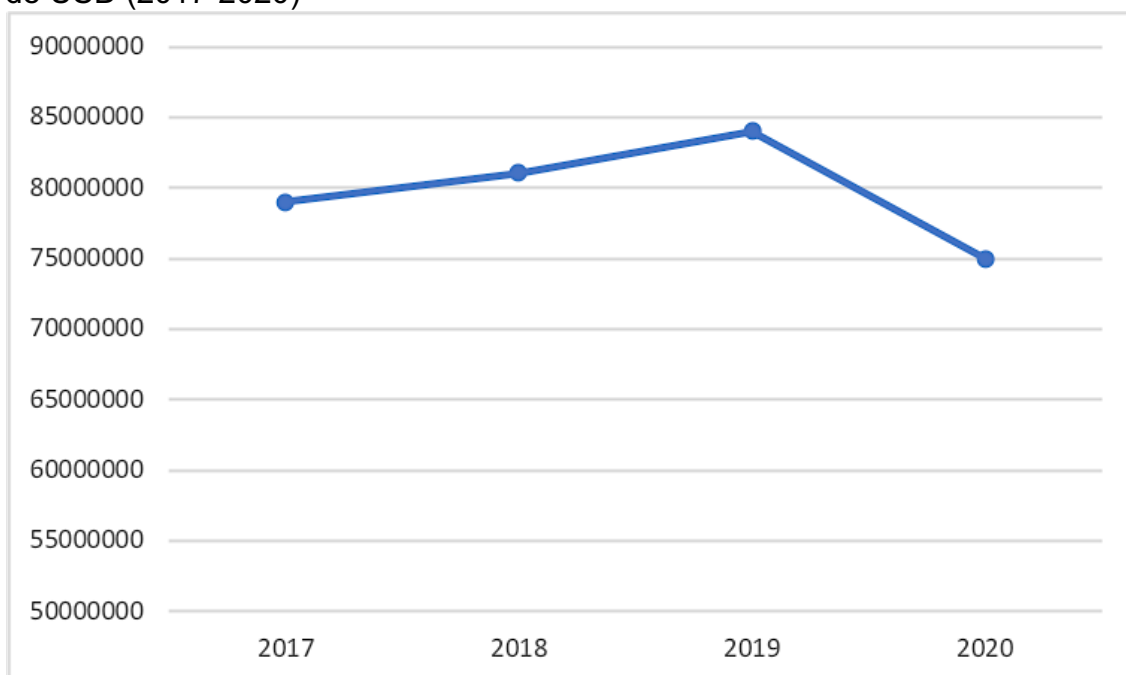
Fuente: Elaboración propia a partir de Trend Economy (2022a)

Al igual que las importaciones, las exportaciones denotan una bajada progresiva año a año en la mayor parte de los países involucrados. Entre los años 2017 y 2020 las exportaciones totales se han visto reducidas prácticamente a la mitad.

### 2.1.2. El comercio mundial de la partida 42 de TARIC

El comercio mundial de los productos de marroquinería ha sufrido diferentes variaciones a lo largo de los últimos años. Centrándonos en el periodo de los últimos cuatro años disponibles (2017-2020), con la finalidad de no extendernos demasiado en el estudio de las variables y porque consideramos que este lapso temporal es suficiente para obtener conclusiones realistas relativas al sector, podemos observar que la evolución de exportaciones de este tipo de productos, incluyendo tanto la exportación como la reexportación de estos, se ha mantenido estable. Si bien es cierto que encontramos un crecimiento paulatino entre los años 2017, 2018 y 2019, este no es significativamente elevado.

Gráfica 2.5. Evolución del comercio mundial de la partida 42 de TARIC en miles de USD (2017-2020)

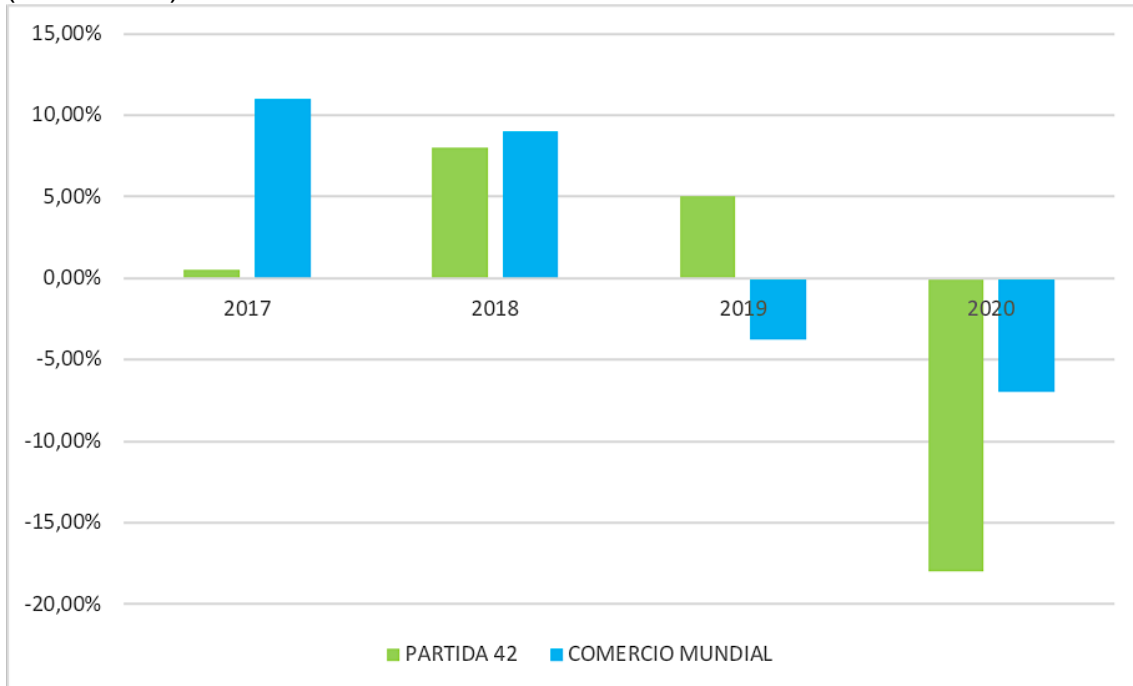


Fuente: ICEX (2022)

Como podemos apreciar en la gráfica mostrada, en el año 2020 se produce una bajada que podríamos catalogar de consistente como consecuencia de la pandemia ocasionada por la Covid-19. La imposibilidad de acudir a los puestos de trabajo, la reducción en la producción, la caída en el consumo, la inoperancia de la logística mundial, entre otras muchas circunstancias, afectaron al sector de tal modo que observamos cómo deja de crecer por primera vez en este ciclo de cuatro años.

No obstante, la crisis producida por la pandemia afectó a todos los sectores económicos. Si reparamos en las gráficas que aparecen a continuación, la cuota de variación interanual es bastante similar si comparamos la relativa al comercio mundial con la misma variable referida a los productos de marroquinería contenidos en la partida 42 del código TARIC.

Gráfica 2.6. Cuota de variación interanual de la partida 42 y del comercio mundial (2017-2020)



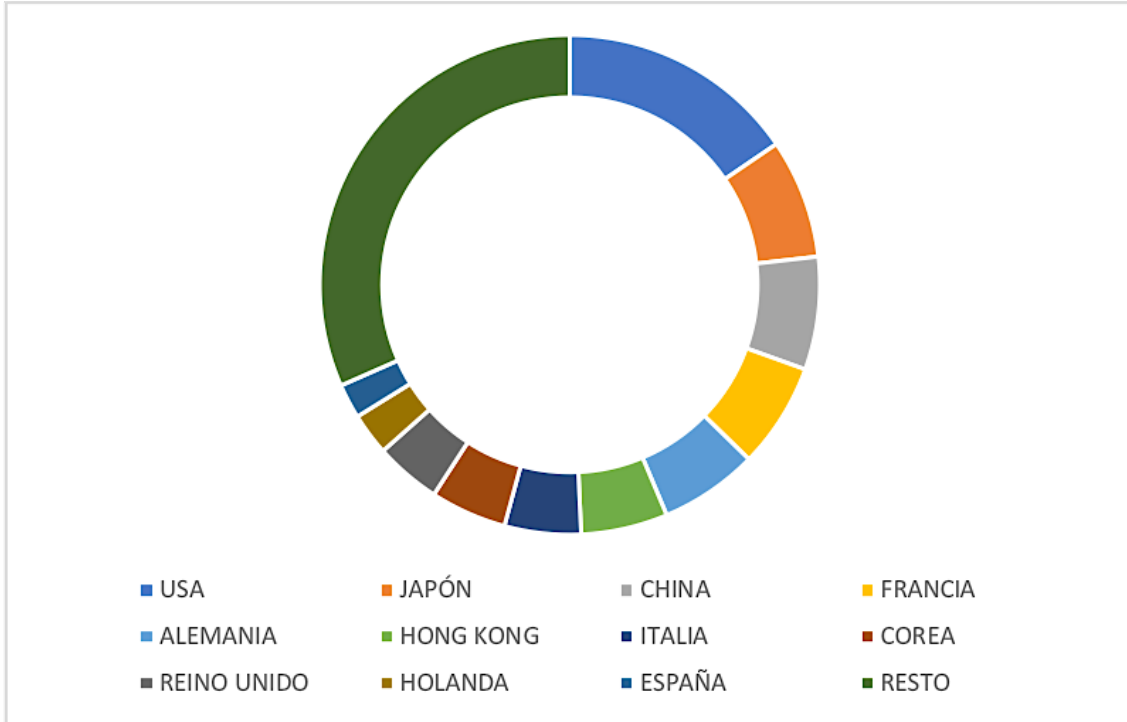
Fuente: ICEX (2022)

Si bien la bajada que se produce en el año 2020 es superior en los productos marroquinos (-20%) comparados con la media del resto de productos a nivel mundial (-7%), podemos observar que en el año 2019, mientras se producía un descenso en las transacciones comerciales mundiales, el sector de la marroquinería descubría cómo la cuota de variación descendía del 8% al 4%, pero se mantenía positiva, al contrario que la media del comercio mundial que presentaba un -3,8% (ICEX, 2022).

## 2.2. PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE MARROQUINERÍA

Respecto a las importaciones a nivel mundial de los productos marroquinos, la cuota se reparte principalmente entre diez países, entre los que encontramos a: Estados Unidos (15,3%), Japón (6,6%), Alemania (6%), China (5,2%), Suiza (5,1%), Francia (4,9%), China Hong-Kong (4,8%), Italia y Corea del Sur (4,3%) y Reino Unido (4%).

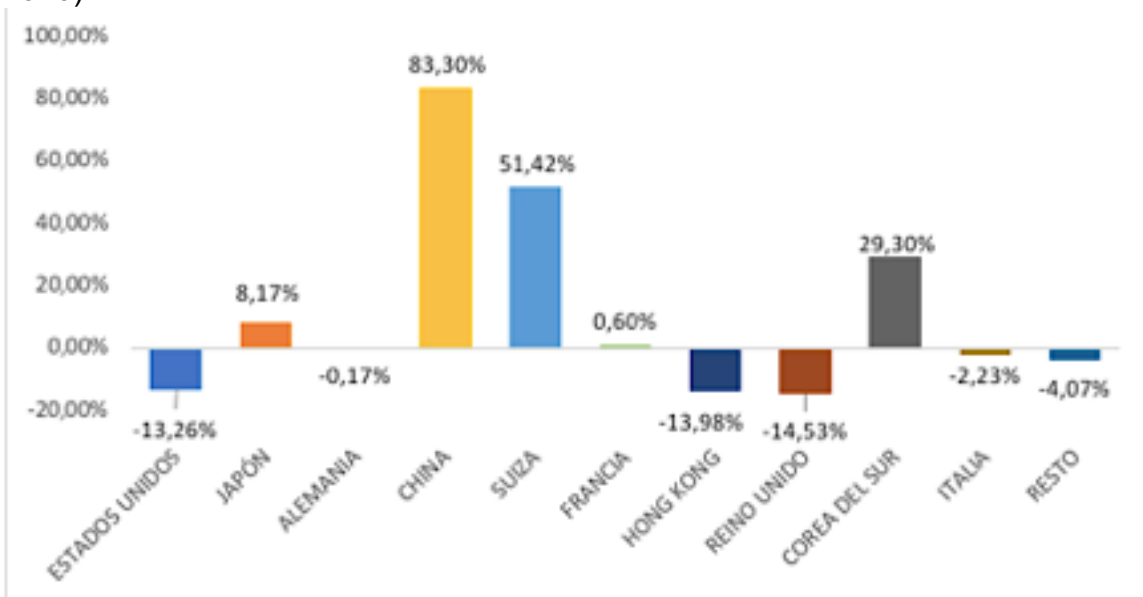
Gráfica 2.7. Cuota de Importaciones de la partida 42 TARIC por país (2020)



Fuente: Trend Economy (2022b)

Sin embargo, los datos que se desprenden de la evolución del peso relativo de los principales importadores en el periodo 2017-2020 demuestran que tanto China (83,30%), como Suiza (51,42%) y Corea del Sur (29,30%) están importando una cantidad mayor de este tipo de productos con relación a otros países que, a pesar de tener una cuota de importación mayor, están perdiendo peso en el sector.

Gráfica 2.8. Evolución del peso relativo de los principales importadores (2017-2020)



Fuente: ICEX (2022)



Esta evolución del peso relativo de los principales importadores concuerda con el crecimiento o decrecimiento de las importaciones de los productos marroquinos entre estos principales países importadores. En una situación similar a la de la partida 41, las importaciones de productos manufacturados de marroquinería reflejan una tendencia a la baja.

Tabla 2.1. Importaciones partida 42 TARIC en USD (2017-2020)

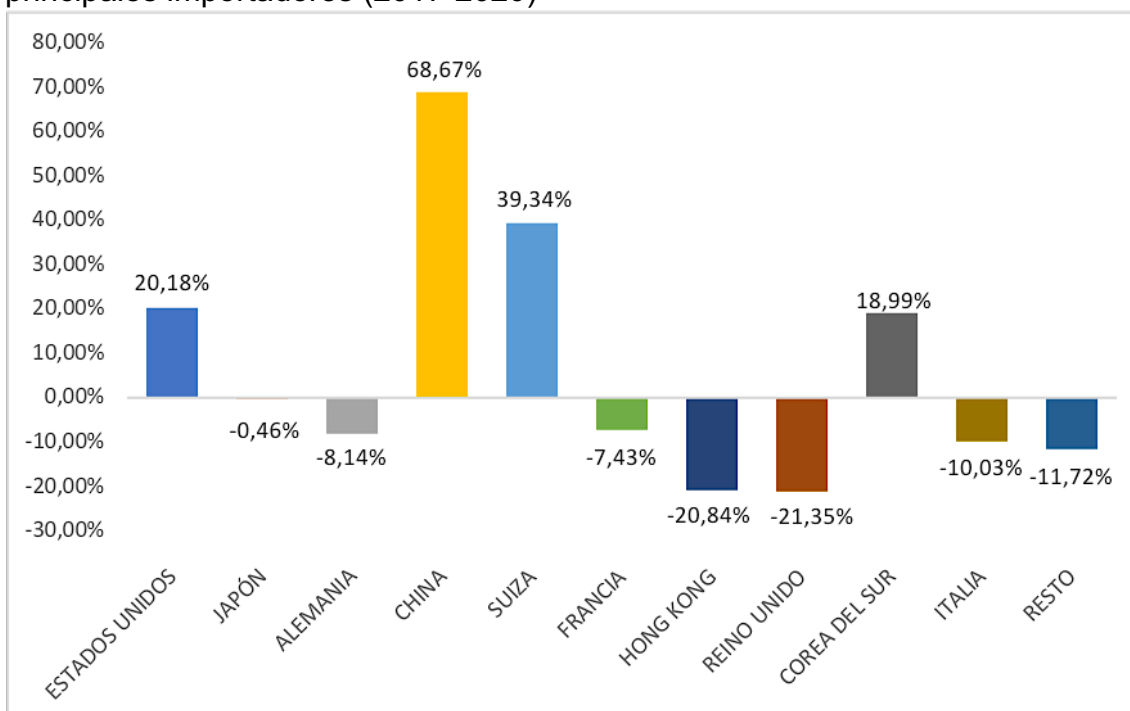
PAÍS \ AÑO	2017	2018	2019	2020
<b>USA</b>	13.475.025.053	14.374.673.549	13.288.144.840	10.183.951.543
<b>JAPÓN</b>	5.708.007.999	6.046.915.998	6.355.452.484	5.084.623.680
<b>HONG KONG</b>	4.827.710.647	5.172.051.102	4.913.951.913	3.694.414.399
<b>FRANCIA</b>	4.707.304.195	5.200.561.617	5.443.269.309	4.477.887.466
<b>ALEMANIA</b>	4.677.931.792	4.884.941.384	4.879.033.058	4.197.642.031
<b>REINO UNIDO</b>	3.540.097.825	3.813.062.590	3.780.032.276	2.822.431.625
<b>ITALIA</b>	3.516.250.109	4.110.762.831	3.964.619.802	3.255.538.087
<b>CHINA</b>	2.630.682.295	3.319.023.835	3.986.175.185	4.815.846.985
<b>COREA</b>	2.421.590.011	2.761.608.416	3.073.034.262	3.244.641.349
<b>HOLANDA</b>	1.842.092.932	2.136.782.286	2.224.859.626	1.802.220.038
<b>ESPAÑA</b>	1.902.770.400	2.020.436.296	2.108.481.566	1.474.483.649
<b>RESTO</b>	73.473.762.879	80.902.809.773	80.346.652.270	65.867.954.462
<b>TOTAL</b>	122.723.226.137	134.743.629.677	134.363.706.591	110.921.635.314

Fuente: Trend Economy (2022b)

Si bien es cierto que entre los años 2017 y 2018 se produjo una subida de carácter general pasando de un total de 122.723.226.137,00 \$ a 134.743.629.677,00 \$, lo que se corresponde a un incremento del 9,79%. En los años posteriores observamos una caída no muy destacable del -0,28% entre el 2018 y 2019, que se acrecienta en el año 2020 hasta alcanzar el -17,45% como consecuencia del Covid-19 (Trend Economy, 2022b).

Los datos de crecimiento reflejan que tanto China como Suiza y Corea del Sur han aumentado las importaciones relativas a este sector, a la par que en el resto de los países han decrecido las operaciones de este tipo.

Gráfica 2.9. Crecimiento de las importaciones de marroquinería en los principales importadores (2017-2020)



Fuente: ICEX (2022)

No obstante, aunque estos países incrementen sus operaciones de importación de productos marroquinos, siguen encontrándose en las mismas posiciones en cuanto al ranking mundial, el cual sigue liderando Estados Unidos, seguido de Japón y Alemania.

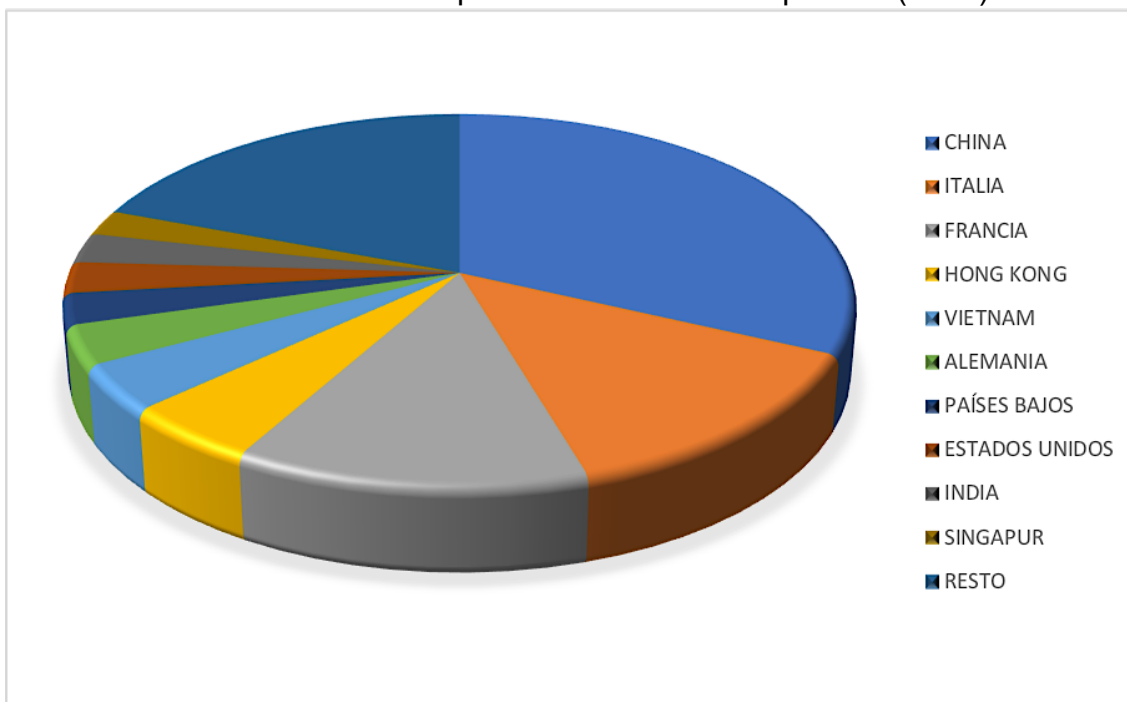
Si analizamos a los cinco mayores importadores de marroquinería en el año 2020, encontramos que España se encuentra como el sexto proveedor de productos marroquinos en cada uno de ellos. Respecto a la cuota de los principales proveedores de estos países:

- España provee el 0,4% de los productos a Estados Unidos.
- España provee el 1,4% a Japón.
- España provee el 1,5% a Alemania.
- España provee el 1,68% a China.
- España provee el 0,3% a Suiza.

### 2.3. PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE MARROQUINERÍA

En cuanto al ranking de los principales países productores de marroquinería a nivel mundial podemos observar que existen dos agrupaciones diferentes con características muy marcadas.

Gráfica 2.10. Cuota mundial de proveedores de marroquinería (2020)



Fuente: ICEX (2022)

En primer lugar, encontramos países donde existe una tradición muy antigua de la marroquinería, que son considerados fabricantes de productos que pueden catalogarse de una calidad alta y donde el tipo de consumidor suele ser extranjero y de una clase social con mayor poder adquisitivo. Entre ellos podemos incluir a España, Italia, Francia, Alemania, etc.

En segundo lugar, observamos una serie de países como China, Hong Kong, Vietnam, Taiwán o Corea del Sur que se caracterizan por ser grandes productores de artículos de una gama baja y que exportan a un espectro de países muy elevado. Estos productos son exportados a países considerados más ricos donde son adquiridos por consumidores de clases sociales medias o incluso bajas.

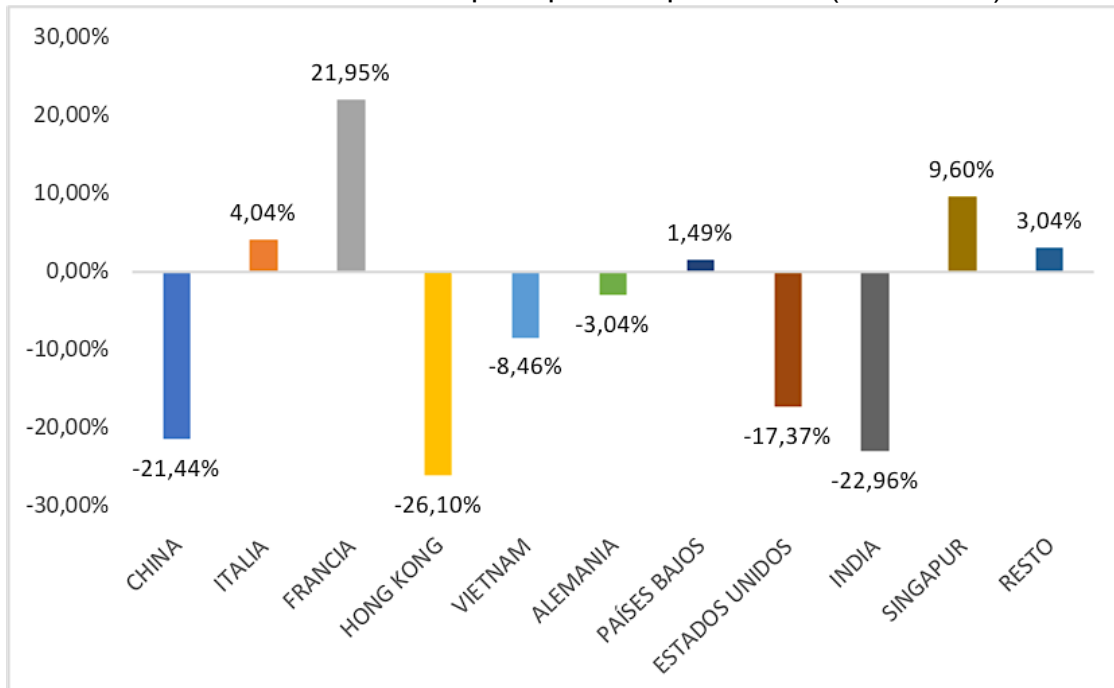
Respecto a los principales países exportadores durante el periodo 2017-2020, vemos que se producen variaciones significativas en cuanto al orden de los países que encontrábamos en el ranking de importadores. China, que ocupaba el 4º puesto en cuanto a importación, se erige como el principal país exportador de productos marroquineros con una amplia diferencia respecto a sus perseguidores. En segunda posición encontramos a Italia, que tiene un mercado carácter exportador de los productos de la partida 42 de TARIC. El tercer puesto lo ocupa Francia, que sigue muy de cerca a Italia en cuanto a exportaciones, pero que también importa más productos marroquineros que este último, por lo que su balanza comercial estará más próxima al equilibrio que la italiana.

Cabe resaltar que no encontramos a España situada en el top diez de principales exportadores, pese a ser un país que cuenta con datos que reflejan una alta especialización en marroquinería y producción interior dentro del sector.

Este hecho puede justificarse por la clara vocación de las empresas españolas en actuar como proveedores de grandes marcas que tienen su sede en otros países, en lugar de producir y crear marcas propias que logren extender la marca España por el mundo.

También debemos hacer referencia a cómo países que podríamos considerar menos desarrollados que los europeos están haciéndose con una cuota de mercado mayor y sirviendo como lugares donde situar la producción de este tipo de bienes, entre los que destacan Hong Kong, Vietnam, India o Singapur.

Gráfica 2.11. Crecimiento de los principales exportadores (2017-2020)



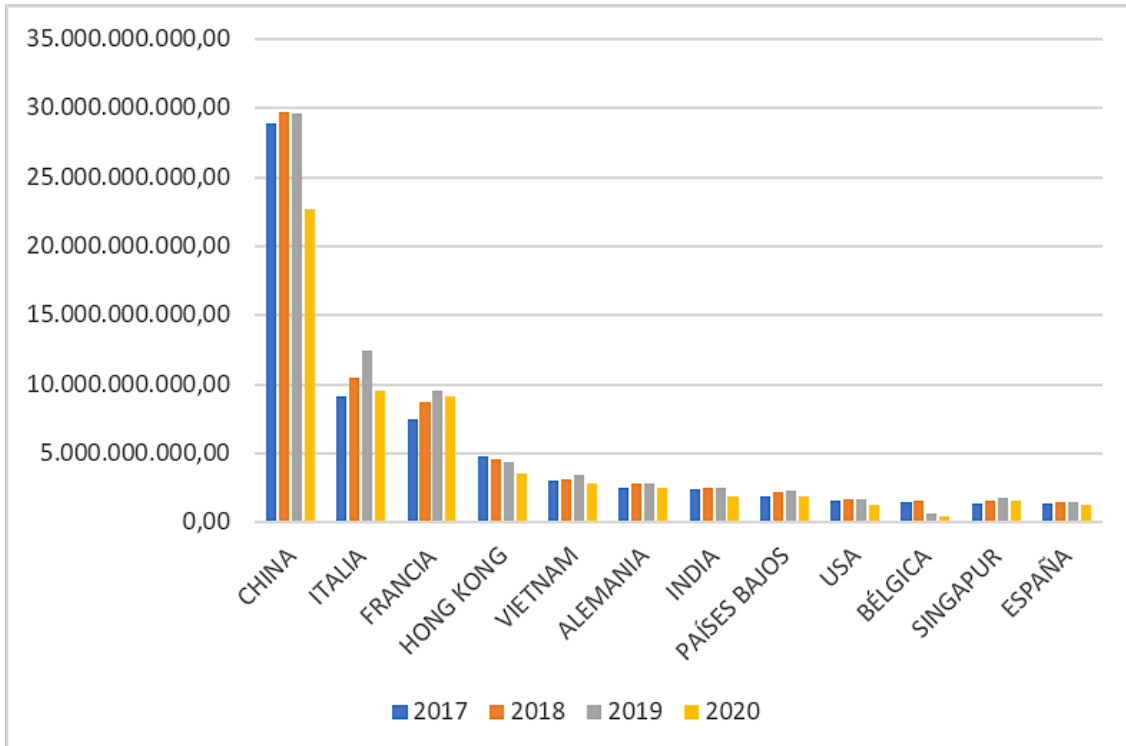
Fuente: ICEX (2022)

Si observamos el crecimiento experimentado por los 10 principales exportadores en el periodo 2017-2020 (usando como base el año 2017 en comparación con el 2020), observamos que únicamente tres países han sido capaces de aumentar sus exportaciones a pesar de la crisis provocada por la pandemia: Italia (4,04%), Francia (21,95%) y Singapur (9,60%). Es llamativo que China (-21,44%), Hong Kong (-26,10%), Estados Unidos (-17,37%) e India (-22,96%) hayan sufrido una caída tan pronunciada. Este desplome explica que el peso relativo de estos países haya sufrido una reducción considerable en favor de Italia, Francia y Singapur principalmente, que comprueban cómo su importancia en el sector se ve incrementada (ICEX, 2022).

En cuanto a las exportaciones en cifras de la partida 42 de TARIC, China se encuentra a la cabeza con una cuota del 32,45%, lo que se traduce en 22.681.925.667,00 \$ en el año 2020. En segundo lugar, encontramos a Italia con un 13,66% de la cuota mundial y exportaciones por valor de 9.551.452.116,00 \$.

Completa el top 3 de mayores exportadores Francia, con un valor exportado de 9.153.096.762,00 \$ y una cuota del 13,09% (Trend Economy, 2022b).

Gráfica 2.12. Exportaciones partida 42 TARIC por país en USD (2017-2020)



Fuente: Trend Economy (2022b)

En este ranking (lejos de los puestos de cabeza) también encontramos a Hong Kong (5,03%), Vietnam (4,03%), Alemania (3,54%), Países Bajos (2,69%), India (2,65%), Singapur (2,21%), USA (1,81%) o España (1,77%) en el año 2020 (Trend Economy, 2022b).

Si observamos la tendencia de las exportaciones de los productos marroquinos en este periodo a nivel mundial, hallamos que se encuentra en una situación de caída como consecuencia principal de la pandemia en el año 2020, a pesar de que hubo un crecimiento entre el 2017 y 2018 que se estabilizó durante el 2019.

Para contextualizar el sector mundial de la marroquinería es necesario analizar cómo opera dicho sector en cada uno de los principales actores internacionales tanto en lo que respecta a importaciones, exportaciones como a la estructura industrial, artículos producidos, marca-país, etc.

### 2.3.1. El sector de la marroquinería en China

La marroquinería es una de las categorías de mayor peso sobre la demanda total del mercado dentro de los productos considerados como lujo en China. Cabe resaltar que existe un creciente interés en la marroquinería, convirtiéndose en el foco de atención de las nuevas generaciones de consumidores chinos tanto por su versatilidad actuando de complemento como por su precio. Además, muchos de estos consumidores optan por el consumo

“vintage” o de segunda mano, en parte por el aumento de la conciencia social sobre la sostenibilidad y, principalmente, porque son productos más asequibles para sus niveles de ingresos (ICEX, 2020). Por otro lado, grandes marcas internacionales han optado por abrir establecimientos que ponen a servicio de los clientes métodos de cuidado y tratamiento del cuero, aumentando la demanda de estos productos por su calidad y durabilidad.

En lo que a la producción de marroquinería se refiere, debemos distinguir entre los distintos tipos de productos en función de la calidad. A pesar de que es habitual haber oído hablar de la baja calidad de los artículos chinos, debemos destacar que, aunque en China predomine la fabricación de artículos de baja y media calidad, también se producen artículos marroquineros de gama alta, los cuales tienen un precio considerablemente inferior a los importados de otros países.

Los artículos de gama baja se producen localmente en su totalidad y se distribuyen, normalmente, en los mercadillos. En este sentido, es muy habitual observar que en los puestos predominan artículos de imitación de grandes marcas, pero con una calidad y un precio lejos de los productos originales (ICEX, 2020).

En cuanto a los productos de gama media, existe un creciente número de empresas que enfocan su actividad en ellos, siendo distribuidos estos en los grandes almacenes principalmente.

Respecto a los productos de gama alta o lujo, la amplia mayoría son importados de países con una tradición marroquina mayor y que cuentan con marcas reconocidas internacionalmente, cuya calidad y precio son elevados.

Además, existen muchas empresas chinas que registran sus marcas en países como Francia, Italia o España y que se benefician de la imagen de marca que otorgan estos países a pesar de que su producción se siga llevando a cabo en China. De igual forma, existen marcas de marroquinería de lujo que producen en China como resultado de la deslocalización de la producción que será analizada posteriormente en este trabajo y que, como observaremos, se verá reducida principalmente como consecuencia de la baja calidad final de los productos.

Respecto a las importaciones en el año 2020, cabe destacar que China se sitúa como el cuarto país en cuanto a cuota mundial de importaciones de marroquinería con un total del 5,2% por detrás de Estados Unidos (15,3%), Japón (6,6%) y Alemania (6%). China destaca durante el periodo 2017-2020 si analizamos la evolución del peso relativo de los principales países importadores ya que arroja un aumento del 83,30% (Trend Economy, 2022b), dato que la sitúa lejos de los países anteriormente referidos. Este hecho nos indica que las importaciones de marroquinería en China se encuentran en una fase ascendente.

En cuanto a los proveedores de marroquinería de China, Hong Kong (38,39%) aparece como el principal proveedor. Este dato es consecuencia

directa de que en Hong Kong se producen pequeñas transformaciones de los productos y estos vuelven a ser reexportados a China, considerándose como importaciones en este país. En segundo y tercer puesto aparecen situadas Francia e Italia, representando el 23,65% y el 15,14% respectivamente (ICEX, 2022).

En referencia a las exportaciones, China es el mayor proveedor de marroquinería a nivel mundial con una cuota del 32,0% respecto al total y se encuentra seguida por Italia (13,5%) y Francia (12,8%). No obstante, el peso relativo que ha tenido en las exportaciones marroquineras durante el periodo 2017-2020 arroja un resultado negativo del -14,63% mientras que sus inmediatas perseguidoras (Italia y Francia) han logrado aumentar sus exportaciones en estos años. Según el informe elaborado por ICEX (2022), el principal destino de las exportaciones chinas fue Estados Unidos durante el año 2020, con un valor del 17,3% de las exportaciones, seguido de Japón (8,7%) y Corea del Sur (4,5%).

### **2.3.2. El sector de la marroquinería en Italia**

El sector de la marroquinería italiana se caracteriza por una internacionalización contrastada, puesto que Italia se posiciona como el segundo exportador mundial de productos de cuero por detrás de China (ICEX, 2022).

Durante el 2019, las exportaciones de cuero italianas alcanzaron el 90% sobre el total de la facturación del sector. Este hecho es consecuencia de la orientación directa de la demanda extranjera hacia los productos de alta gama con el sello "Made in Italy", presentando la balanza comercial un destacado superávit (ICEX, 2019a).

La estructura de la oferta italiana es muy heterogénea y se encuentra fragmentada. En ella encontramos alrededor de 8.000 operadores con diferentes tamaños, niveles de especialización y alcance de actividad, pero que muestran una competencia feroz. Las empresas pueden diferenciarse entre aquellos operadores que operan en los segmentos bajos y medios, los cuales se enfocan en el precio de los productos para hacer frente a la extrema competencia procedente del extranjero; y aquellos que operan en los segmentos más altos, donde prima la calidad de los productos, las ventas nacionales e internacionales y, sobre todo, la marca. Además, estas empresas emplean a más de 30.000 trabajadores a lo largo del territorio italiano (ICEX, 2019a).

En cuanto a la demanda de los artículos de cuero, percibimos que esta se encuentra influenciada por los fenómenos de la moda y el estilo de vida de los consumidores, así como de la renta y los ingresos familiares. Además, debemos destacar que se observa una tendencia alcista entre los clientes más jóvenes, donde el estatus social cobra cada vez una mayor importancia. No obstante, el mercado interno denota ligeras caídas en la demanda tanto en el volumen como en el valor de estas.

En lo que respecta a las importaciones, Italia es el segundo máximo importador de materia prima relacionada con la marroquinería con un 12,56% del total en el 2020 (Trend Economy, 2022b), solo siendo superado por China

(18,63%). En cuanto a las importaciones de productos ya manufacturados, Italia se encuentra en el séptimo puesto con un 4,94% de la cuota mundial, lo que denota su clara posición productora y exportadora de artículos de marroquinería.

Sin embargo, Italia se consolida año tras año como la segunda exportadora mundial con un total del 13,5%. Por otro lado, la evolución del peso relativo refleja un resultado positivo del 13,06% durante el periodo 2017-2020, viéndose superada únicamente por Francia (32,53%) y Singapur (19,10%) en este periodo (ICEX, 2022). La tendencia en cuanto a las exportaciones es positiva, con un crecimiento anual permanente desde el año 2016 hasta la actualidad. Las ventas al exterior aumentan en términos de valor gracias a la actividad desarrollada por las grandes marcas internacionales italianas de lujo y por la contrastada calidad de los artículos.

El principal destino de las exportaciones del sector de marroquinería italiano es Suiza, con una cuota del 29,1%; seguido por Francia con el 11,9% y por Corea del Sur en tercer lugar (7,8%). En cuanto a la exportación por segmentos, los productos más exportados son los bolsos, seguidos de lejos por la pequeña marroquinería, los cinturones y los artículos de viaje (ICEX, 2019a).

### **2.3.3. El sector de la marroquinería en Francia**

El mercado del cuero francés se fundamenta en un know-how muy tradicional y con una reputación internacional avalada por la calidad de sus productos. A pesar de que actualmente se emplean diferentes tipos de materiales para fabricar esos productos (materiales sintéticos o telas), los productores franceses fabrican principalmente productos en cuero como consecuencia de tener una imagen de marca muy competitiva basada en este material.

Se trata de un mercado exigente, puesto que se requieren grandes inversiones en ámbitos como la promoción, la comunicación o la logística para poder competir con las empresas que ya forman parte del sector. En este sentido, podríamos indicar que en el país existen dos grupos distintos de productores marroquineros: pequeñas empresas que se encuentran con serias dificultades como consecuencia de su propio tamaño y de la diferencia de este con el de los competidores en el sector, y grandes empresas, de las cuales la gran mayoría forman parte de marcas de lujo que son reconocidas internacionalmente y que exportan prácticamente la totalidad de su producción.

El consumo de artículos de marroquinería ha crecido en los últimos años en Francia tanto en volumen como en valor como consecuencia directa del incremento de las ventas de complementos de marroquinería de gama alta. Por las características propias del mercado, las exportaciones son superiores a las importaciones en términos de valor, pero no es así si nos fijamos en el volumen de las transacciones. Este hecho es consecuencia de que en Francia se exportan productos marroquineros de alta gama o lujo y se importan productos de calidad media o baja. Con relación a esto que señalamos, el sector francés del cuero registró un superávit de su balanza comercial durante el año 2018



impulsada por la subida de los precios en las exportaciones y la reducción de las importaciones (ICEX, 2019b).

La crisis provocada por la pandemia afectó al sector del cuero francés de tal forma que tanto la producción como la exportación de este tipo de productos disminuyeron de forma considerable durante el año 2020. No obstante, la caída sufrida en las ventas a Italia (el mayor cliente del sector francés del cuero) se vio minorada por el aumento de estas con destino Asia. En este continente, tanto China como Hong Kong o Singapur aumentaron las compras de productos marroquinos franceses en un 80%, afianzando el crecimiento del 35% experimentado durante el año 2019 (LEDERPIEL, 2021).

No podemos dejar de remarcar que tanto Hong Kong, con el 14,2% del total de exportaciones (primer lugar en cuanto a clientes de Francia en el sector del cuero), como Singapur, que representa el 12,4% (tercer lugar por detrás de Estados Unidos) y China, con un 9,6% (cuarto lugar) han desbancado a Italia (quinto lugar) como principal cliente francés en el año 2020 (ICEX, 2022).

A estos datos debemos sumarle que las importaciones realizadas procedentes del continente asiático se vieron reducidas en un 19% en comparación con las cifras presentadas en el año anterior, lo que genera un saldo favorable en cuanto a la balanza comercial de Francia respecto a Asia en el sector de la marroquinería.

No obstante, no todos los resultados han sido positivos. Según indica el informe elaborado por LEDERPIEL (2021), la industria francesa del cuero ha visto cómo las exportaciones del año 2020 cayeron hasta alcanzar un valor de 11.938 millones de euros, viéndose reducidas en un 9% en relación con los datos anteriores al comienzo de la pandemia.

Por otro lado, las importaciones también se redujeron en un 15% respecto al 2019 hasta alcanzar los 9.656 millones de euros. En este sentido, y a pesar de las circunstancias adversas, la balanza comercial del sector del cuero francés fue positiva.

#### **2.3.4. El sector de la marroquinería en Hong Kong**

Hong Kong es un mercado que podríamos catalogar de atrayente para las empresas del sector de la marroquinería y la piel dado que cuenta con una amplia población (7,482 millones de personas en 2020) cuya renta per cápita está entre las más elevadas del continente asiático con 46.323,9 \$ (Banco Mundial, 2021).

Durante el periodo comprendido entre 2017 y 2020, Hong Kong ocupa el cuarto puesto respecto a la cuota mundial de los principales proveedores de marroquinería con un 5% del total del mundo. Este dato es reseñable, puesto que a pesar de lo que muestran los números, tanto la producción de marroquinería como la de piel es reducida en Hong Kong. Según indican los datos publicados por el Hong Kong Trade Development Council (2021), solo

existen 10 empresas dedicadas a la fabricación de este tipo de bienes y cuentan con un total de 40 empleados.

Los datos arrojados tienen su razón de ser en que la producción de estos bienes se ha trasladado a la zona de China continental y al sudeste asiático ante el aumento de los costes de explotación en Hong Kong. Sin embargo, las empresas mantienen los centros de compras y de distribución de los productos en Hong Kong, donde destacan principalmente tanto las cifras de importación como las de reexportación que se registran. En este sentido, y en contraposición a la producción, existen más de 1.900 empresas dedicadas a actividades relativas a la importación-exportación de productos marroquinos, empleando a más de 7.200 trabajadores (HKTDC, 2021).

Con relación a las importaciones, Hong Kong se sitúa en la séptima posición con un 4,8% del total de las importaciones a nivel mundial para el periodo 2017-2020. Sin embargo, la evolución que muestra su peso relativo en este lapso temporal es negativa, alcanzando prácticamente el -14% (ICEX, 2022). Además, si acudimos a los datos que arroja el Hong Kong Trade Development Council (2022), comprobamos que desde el año 2017 hasta el 2020, existe una continuada bajada en las importaciones de estos bienes desde los 14.59 millones de HK\$ en 2017 hasta los 5.45 millones en 2020. No obstante, durante el año 2021 existe un aumento en las importaciones hasta alcanzar la cifra de 6.89 millones de HK\$. Como consecuencia de la escasa producción dentro del territorio, las importaciones juegan un papel fundamental pues llegan a suponer prácticamente la totalidad del mercado.

Las exportaciones de estos bienes sufrieron un descenso del 22% en el año 2020 como consecuencia de la pandemia. Sin embargo, estas crecieron un 5% durante el año 2021 y lograron situarse solo un 21% por debajo de los niveles que alcanzaban con anterioridad al Covid-19 (HKTDC, 2021). En este apartado debemos destacar que las reexportaciones de este tipo de bienes representan más del 99% del total de las exportaciones como consecuencia de la prácticamente inexistente producción local. Los datos reflejan que se exportaron 5 millones de HK\$ durante el año 2020 en comparación con los 22.708 millones de HK\$ alcanzados en reexportaciones (HKTDC, 2021).

En cuanto a los principales destinos de las exportaciones de cuero procedentes de Hong Kong, encontramos que China es el principal destino de estas con un crecimiento del 25% en el último año, pero lejos de los niveles que mostraba pre-pandemia. En esta misma situación se encontraban otros mercados importantes como Japón, Estados Unidos, Australia o Países Bajos (ICEX, 2022).

### **2.3.5. El sector de la marroquinería en Vietnam**

Vietnam es un país atractivo para las grandes empresas del sector de la marroquinería ya que posee una industria desarrollada con una amplia oferta de trabajadores jóvenes y cualificados para desarrollar tareas que tienen un fuerte componente manual, además de existir condiciones legales y políticas gubernamentales que favorecen la producción (LEFASO, 2022).

La industria de la manufactura del cuero es un sector clave para la economía de Vietnam. Tanto es así, que el país se ha consolidado como el quinto mayor proveedor de productos de marroquinería en el año 2020 con una cuota del 4% respecto al total mundial (ICEX, 2022). En este sentido, Vietnam ha superado a países que gozan de una mayor tradición marroquina como Alemania, Países Bajos, Estados Unidos o España. Durante el periodo que abarca desde 2017 a 2020, el peso relativo de Vietnam como productor de marroquinería solo se ha visto reducido en un -0,52%, mientras que países como China (-14,63%), Hong Kong (-19,70%) o Estados Unidos (-10,21%) han visto cómo su producción decaía considerablemente (ICEX, 2022).

Cabe recalcar que en Vietnam no existen prácticamente marcas propias, por lo que los datos de producción arrojados se deben mayoritariamente a que la industria vietnamita produce para grupos o marcas extranjeras. Entre los principales clientes del país durante el año 2020 debemos destacar a Estados Unidos, donde se destina el 39,4% de la producción vietnamita; Japón, que representa el 10,8% o Países Bajos, con un 7,5% (ICEX, 2022).

En cuanto a las importaciones, el cuero va a ser originario de uno u otro lugar en función de los requerimientos de los clientes. Vietnam adquiere el cuero natural y artificial necesario para la fabricación de los productos principalmente a países como Corea del Sur, Italia o Brasil. En este ámbito, en el país existe falta de materias primas relacionadas con el cuero, por lo que la importación de este material va a determinar en gran medida el precio final de sus productos.

### **2.3.6. El sector de la marroquinería en Estados Unidos**

El sector de la marroquinería en Estados Unidos se caracteriza por estar formado por un elevado número de empresas de pequeño tamaño y por un número menor de empresas de tamaño medio (ICEX, 2009). Tanto es así que las principales empresas del sector representan un pequeño porcentaje del total de producción del mercado, encontrándose esta dispersa entre las pequeñas empresas o deslocalizada en otros países. En este sentido, podríamos indicar que el sector está atomizado como consecuencia del elevado número de empresas y porque se encuentra en una fase de madurez descendiente.

Existe una tendencia al alza y expandida por las empresas del sector marroquino estadounidense consistente en externalizar la producción de este tipo de bienes a otros mercados con un menor coste de mano de obra y, por tanto, de producción. Por esta razón, Estados Unidos aparece como uno de los principales mercados de la industria de la marroquinería, pero prácticamente la totalidad del volumen de mercado procede de las importaciones de este tipo de bienes.

Estados Unidos destaca como el importador principal a nivel mundial de productos de marroquinería con un 15,3% de la cuota total en el año 2020, dato que le sitúa lejos de sus inmediatos seguidores como son Japón con un 6,6% o Alemania con un 6% del total. No obstante, el peso relativo de Estados Unidos dentro de los principales importadores durante el periodo 2017 y 2020 ha caído

hasta el -13,26% y países como China (83,30%) o Suiza (51,42%) están aumentando sus importaciones de productos marroquinos de forma destacable (ICEX, 2022).

Las importaciones realizadas por Estados Unidos pueden clasificarse en función de la gama y calidad de los productos. Respecto a los productos de gama baja durante el año 2020, Estados Unidos importa especialmente de países asiáticos, donde destacan China, que representa el 37% de las importaciones (principal proveedor de Estados Unidos); Vietnam, con el 10,3% o Camboya, de donde adquieren el 7,1% de marroquinería. En cuanto a los productos de gama alta, los cuales destacan por el diseño y, sobre todo, la calidad, provienen de países europeos. Los principales proveedores son Francia, con un 10,9% del total de las importaciones, lo que la sitúa en segundo lugar tras China; e Italia, que representa el 5,4% del total para el año 2020 (ICEX, 2022).

En este aspecto, observamos que España solo provee del 0,4% del total a Estados Unidos. A pesar de que existen oportunidades comerciales dentro del sector norteamericano, las empresas españolas no han sido capaces de lograr construir una imagen de marca suficiente para que se aprecie la calidad de los productos y el “Made in Spain” como factor positivo e influyente en los consumidores.

Respecto a las exportaciones, Estados Unidos se sitúa como el octavo país con una cuota del 2,7% del total mundial en el año 2020. El sector marroquino estadounidense se sitúa muy lejos de los países que encabezan la lista: China (32%), Italia (13,5%) o Francia (12,8%). Además, encontramos que su peso relativo respecto a las exportaciones que se han producido durante el periodo 2017-2020 arroja un -10,21%, por lo que su importancia en el mercado se encuentra en una situación de declive (ICEX, 2022). Estos datos reflejan lo que comentamos con anterioridad respecto a la fase de madurez decreciente en la que se encuentra el sector, y que se trata de un país predominantemente importador de marroquinería, lo que denota que existen posibilidades reales para entrar en su mercado.

### **2.3.7. El sector de la marroquinería en India**

La industria del cuero en India representa el 2,6% de la producción mundial, situándose en la novena posición del ranking. Cabe destacar que India se caracteriza por tener una abundante fuente de materias primas (INVEST INDIA, 2022), sobre todo por el acceso al ganado bovino y de búfalo (20% del total mundial) y de cabras y ovejas (11% de la población mundial). Por esta razón, el sector del cuero es reconocido dentro del país por ser una fuente de ingresos esencial para la economía porque genera unas cifras reseñables en cuanto a exportaciones.

El sector se ve promovido por iniciativas como “Make in India” (INVEST INDIA, 2022), cuya intención es fomentar y ensalzar la producción nacional de marroquinería; la creación de centros de producción de desarrollo del cuero con la implementación del Mega Leather Clusters (MLC) en el año 2020; y con las

políticas del gobierno de modernizar y desarrollar el sector del cuero a través de las Directrices Desarrollo Integrado del sector del Cuero (IDLS).

Debemos recalcar que en este estudio nos enfocamos en las cifras que arrojan las transacciones de la partida 42 de TARIC, puesto que, si tuviésemos también en cuenta la partida 41, que es donde realmente destaca la India, deberíamos situarla dentro de las tres principales industrias del cuero por producir el 13% del total del mundo (INVEST INDIA, 2022). No obstante, debemos mencionar que el peso relativo de India como productor de marroquinería ha descendido en el periodo 2017-2020 hasta situarse en el -16,28% (ICEX, 2022). Este dato es consecuencia de la prohibición de la venta de animales para la matanza, así como la importación de cuero de ciertas especies aprobada por el gobierno de India en el periodo 2017-2018 (Cuero América, 2018) hasta que fue anulada, precisamente, por la crisis que produjo para las industrias del calzado y la marroquinería, ambas de gran importancia para el país.

La industria del cuero proporciona más de 4 millones de puestos de trabajo en India, empleando principalmente a personas menos capacitadas y que se encasillan dentro de los sectores más bajos de la sociedad. Además, cuenta con una de las fuerzas laborales más jóvenes del país, siendo menores de 35 años el 55% de los trabajadores y destacando que la presencia de las mujeres es predominante sobre la de los hombres (INVEST INDIA, 2022).

En cuanto a las exportaciones, según el informe elaborado por ICEX (2022), los principales países destinatarios de los productos procedentes de India son Estados Unidos (17,22%), Alemania (11,98%) y Reino Unido (10,43%).

## **2.4. ANÁLISIS DEL SECTOR NACIONAL DE LA MARROQUINERÍA**

En los últimos 15 años el sector de la marroquinería ha sufrido una transformación acelerada cuya causa principal ha sido el fenómeno de la globalización. Este proceso ha generado la apertura de los mercados exteriores y la consiguiente reducción de los obstáculos comerciales existentes con la finalidad de impulsar una mayor integración de la economía mundial. Este objetivo internacional tiene su reflejo en los tratados de integración económica como son: en Europa (UE, EFTA, EEA); en América (NAFTA/TLC, ALADI, MERCOSUR, Pacto Andino, MCCA); en Asia (AESEAN) o en África (ECOWAS, ECEAC, SADC).

No obstante, esta integración económica ha provocado que la presión competitiva entre las empresas aumente hasta cotas no alcanzadas anteriormente. En este sentido, las firmas han optado por ejecutar diferentes líneas estratégicas para mantener su posición competitiva tanto a nivel nacional como internacional. Entre estas líneas de acción, encontramos: mayores inversiones en promoción de los productos, optar por un diseño más global y homogéneo para que los gustos de los consumidores sean cada vez más similares, mejorar en el aspecto logístico y en la cadena de distribución, entre otros.

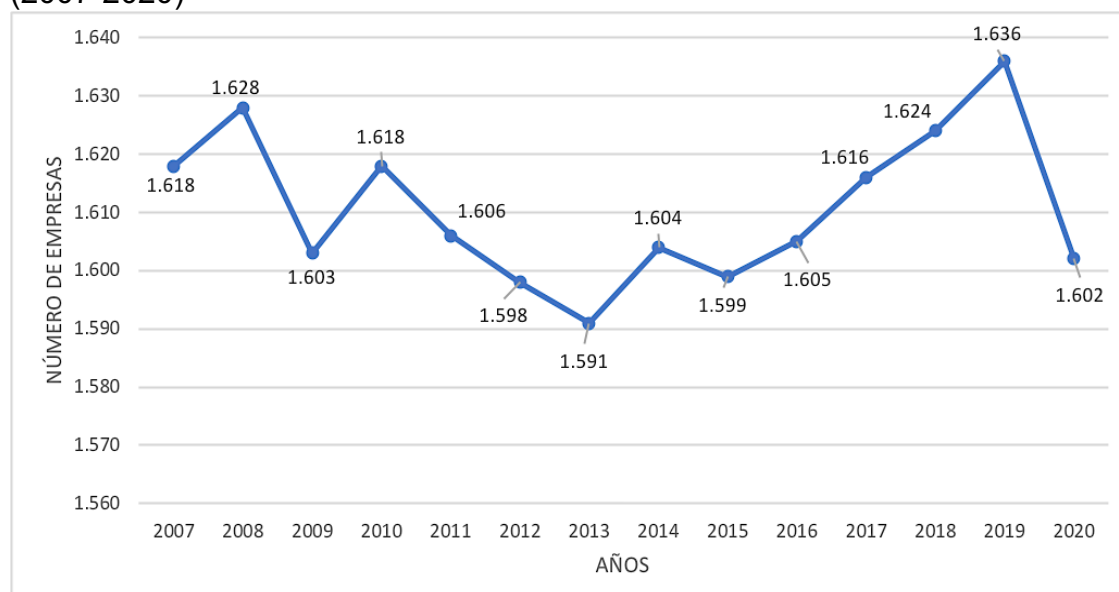
Sin embargo, tenemos que destacar que la deslocalización (de toda o gran parte de la producción) hacia países con menores costes en cuanto a mano de obra o materias primas es la opción por la que más han optado las grandes empresas del sector. Siguiendo esta tendencia, muchas de las marcas internacionales que contrataban la producción marroquinera a empresas españolas con un alto nivel de cualificación y con experiencia en el sector, comenzaron a deslocalizar esta actividad hacia el mercado asiático, sobre todo, por su producción de bajo coste.

### 2.4.1. Estructura industrial

La industria española de la marroquinería no se caracteriza por obtener ventajas en costes de producción, pero sí por la calidad de los productos que es capaz de fabricar. Es por ello por lo que a pesar de la disminución del flujo de trabajo como consecuencia de los fenómenos expuestos y con el objetivo de reducir la dependencia hacia las grandes marcas internacionales, muchas de las empresas marroquineras han optado por asumir el reto de abrirse a mercados exteriores y de comenzar a producir bajo sus propias marcas o de impulsar aún más las ya existentes.

No obstante, cabe señalar que el sector se encuentra muy fragmentado en cuanto a que está formado por un elevado número de empresas siendo la mayoría de pequeño tamaño. El sector marroquinero ha sufrido disminuciones en lo que al número de empresas se refiere en los últimos años como consecuencia de diversos factores: alargamiento de la crisis económica y financiera comenzada en el año 2008, caída de la demanda interior y exterior, falta de fuentes de financiación o la deslocalización ya comentada con anterioridad.

Gráfica 2.13. Evolución del número total de empresas marroquineras en España (2007-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2007-2021)

En este sentido, si observamos la evolución del número de empresas totales desde el año 2007 hasta la actualidad, veremos que la crisis económica del año 2008 supone un antes y un después en el sector. Si bien es verdad que entre los años 2008 y 2009 se produce la primera bajada destacable, reduciéndose en 25 el número de empresas dedicadas al sector de la marroquinería en España, podemos percibir que durante el año 2010 se produce una ligera subida que sirve de antesala para la caída en los años posteriores (ASEFMA, 2021).

Las empresas del sector sufrieron serias dificultades durante el 2013, año que arroja los peores datos en este periodo objeto de análisis y donde encontramos el menor número de empresas dedicadas al sector marroquinerero.

Con el final de ejercicio de 2014 encontramos 1.604 empresas ubicadas en España (ASEFMA, 2021), una cifra superior a la que encontrábamos al cierre del año 2013, como consecuencia de la caída en el número de empresas que tienen que cesar su actividad junto a la creación de nuevas empresas que, aunque de pequeño tamaño, realizan el diseño de sus productos y emplean materias primas de origen español.

Durante el ejercicio de 2015 encontramos que, aunque el número de empresas vuelve a disminuir, surgen nuevas empresas pequeñas que centran sus esfuerzos en el diseño y en la comercialización y comienza una tendencia alcista que dura hasta el año 2020 donde, como consecuencia de la pandemia de Covid-19, se vuelve a producir el cierre de empresas del sector hasta alcanzar la cifra de 1.602 en funcionamiento (ASEFMA, 2021).

Como hemos comentado, el sector de la marroquinería en España está muy fragmentado y se caracteriza por una alta especialización y por la agrupación de empresas en determinadas zonas geográficas.

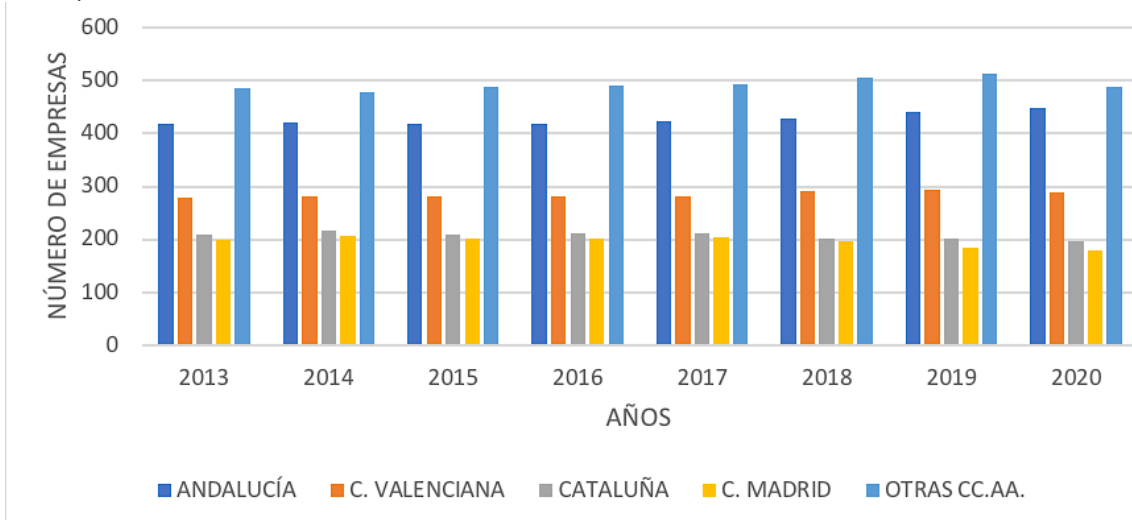
Tabla 2.2. Evolución del número de empresas marroquineras en España por CC.AA. (2013-2020)

NÚMERO	AÑO							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ANDALUCÍA</b>	418	420	418	418	424	429	442	448
<b>C. VALENCIANA</b>	280	282	281	282	282	291	295	289
<b>CATALUÑA</b>	208	216	210	212	212	202	202	196
<b>C. MADRID</b>	199	207	201	202	204	196	183	180
<b>OTRAS CC.AA.</b>	486	479	489	491	494	506	514	489
<b>TOTAL</b>	1.591	1.604	1.599	1.605	1.616	1.624	1.636	1.602

Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2014-2021)

Como podemos observar, la variación en cuanto al número de empresas ha sufrido leves altibajos en los últimos años y la mayor parte de las empresas del sector se encuentran localizadas en regiones muy concretas: Andalucía, Comunidad Valenciana, Cataluña y Comunidad de Madrid son las principales regiones que acogen a este tipo de empresas.

Gráfica 2.14. Distribución de las empresas marroqueras por CC.AA (2013-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2014-2021)

En cuanto al número de empresas del sector y su distribución por las distintas CC.AA., encontramos que, si analizamos la evolución del número de empresas desde el año 2013 hasta la actualidad, no podemos perder de vista que Andalucía es la comunidad autónoma donde se ubica la mayor parte de las empresas dedicadas al sector con un total de 448 (27,96% del total), seguida por la Comunidad Valenciana con 289 empresas (18,03%), Cataluña en tercer lugar donde radican 196 empresas (12,23%), la Comunidad de Madrid con 180 empresas (11,23%) y el resto de las empresas del sector, en concreto, 489 que se ubican en el resto de las CC.AA. (ASEFMA, 2021).

No obstante, además de reflejar el número de empresas totales que conforman el sector y su distribución por el territorio nacional, debemos hacer alusión al tamaño que tienen estas empresas del sector marroquero puesto que su análisis puede llegar a ser ilustrativo.

Gráfica 2.15. Distribución de empresas de marroquinería en España según el número de empleados (2020)



Fuente: ASEFMA (2021)



Si nos detenemos a analizar cómo se distribuyen de media las empresas del sector de la marroquinería en función del número de empleados, podemos cerciorarnos de que la gran mayoría de ellas son pequeñas empresas cuya finalidad es la de actuar como meros proveedores de grandes marcas de la industria.

Tabla 2.3. Distribución de empresas marroquineras en España según el número de empleados (2013-2020)

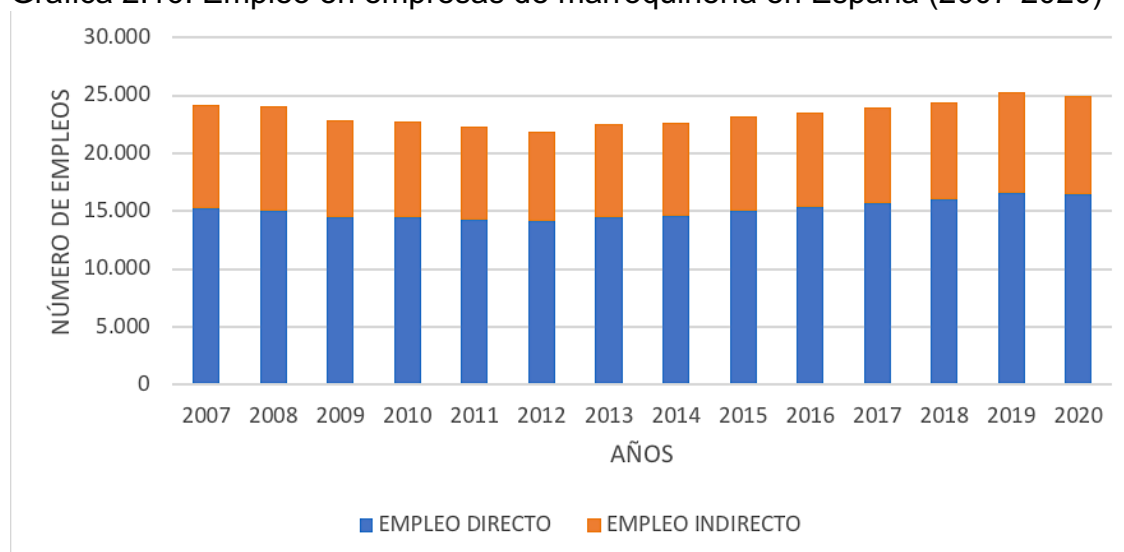
NÚMERO	AÑO							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>1-10 trabajadores</b>	1.319	1.338	1.324	1.330	1.360	1.362	1.375	1.348
<b>10-49 trabajadores</b>	254	248	257	257	240	242	241	234
<b>&gt;49 trabajadores</b>	18	18	18	18	16	20	20	20
<b>TOTAL</b>	1.591	1.604	1.599	1.605	1.616	1.624	1.636	1.602

Fuente: ASEFMA (2014-2021)

En este sentido, la cifra de empresas que podríamos considerar como medianas dentro del sector en función del número de trabajadores (más de 49 trabajadores) es notoriamente bajo al contar solo con 20 empresas en la totalidad del territorio nacional. Esta coyuntura genera que la presencia internacional de marcas españolas sea escasa y que la fluctuación de pedidos realizados por las grandes marcas internacionales y la dependencia comercial con estas pueda llegar a producir daños en la estructura industrial nacional.

A pesar de ello, el sector de la marroquinería cuenta con una ocupación laboral alta puesto que tradicionalmente las empresas que operan en este sector tenían plantillas con un número de trabajadores elevado. Las diferentes coyunturas económicas y sociales, unido a que gran parte de la mano de obra dedicada al sector ha llegado al fin de sus vidas laborales sin un relevo generacional de tamaño suficiente y, junto a la formación y experiencia que requiere el proceso productivo, han generado que la mayor parte de las empresas hayan visto disminuidas sus plantillas respecto a varias décadas atrás.

Gráfica 2.16. Empleo en empresas de marroquinería en España (2007-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2007-2021)

No obstante, en España encontramos que, a pesar de la reducción en el número de empleos y el aumento del paro en todos los sectores durante el año 2008 y siguientes, el número de empleados se mantiene prácticamente constante debido a que estamos dentro de un sector muy especializado que cuenta con una mano de obra con una formación y un know-how muy específicos.

Podemos observar que en el año 2013 estas empresas arrojan unos datos en cuanto a la mano de obra que podemos considerar bastante alentadores pese a la situación económica, financiera y laboral del país, contando con 22.514 empleados, siendo 8.014 empleos indirectos y 14.500 empleos directos. En este año, a pesar del cierre de empresas que hemos comentado con anterioridad, las cifras de empleo comienzan a crecer y se produce un aumento de estas de manera progresiva durante los siguientes años.

#### 2.4.2. Producción

En lo que respecta a la producción en el territorio nacional, el traslado de esta a países emergentes donde las grandes marcas obtienen los productos con menores costes, la caída de las ventas como consecuencia de la crisis económica y financiera y, tanto el cierre de empresas como la apertura de otras que tienen poca capacidad productiva o que también optan por fabricar en terceros países, generan una evolución negativa que abarca el periodo 2008-2012.

Tabla 2.4. Evolución del valor de la producción marroquinera en millones de euros en España y Andalucía (2007-2020)

AÑO	ESPAÑA	ANDALUCÍA	% TOTAL
2007	1.886,40	155,88	8,26%
2008	1.879,00	153,75	8,18%
2009	1.805,90	112,74	6,24%
2010	1.798,00	160,79	8,94%
2011	1.754,00	173,20	9,87%
2012	1.719,27	167,47	9,74%
2013	1.739,35	146,50	8,42%
2014	1.801,71	134,85	7,48%
2015	1.927,83	141,29	7,33%
2016	1.955,70	143,33	7,33%
2017	2.023,42	147,42	7,29%
2018	2.061,87	152,21	7,38%
2019	2.106,80	150,54	7,15%
2020	1.887,70	145,76	7,72%

Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2014-2021)

Esta tendencia se invierte a partir del año 2013 a causa del aumento del consumo interno y de la reducción de la deslocalización hacia países emergentes en post de la fabricación de nuevo en España. Las grandes marcas,

conscientes de la alta calidad de los productos fabricados por proveedores españoles, retornaron la producción a nuestro territorio, pero con ciertas exigencias como la inversión en nuevas tecnologías, la mejora de la productividad y de los modelos productivos, así como de la reducción en los plazos de entrega.

Los niveles de producción en España reflejan ciertas peculiaridades que merece la pena destacar:

- Andalucía es la Comunidad Autónoma que acoge al mayor número de empresas dedicadas al sector de la marroquinería y, sin embargo, solo aporta 145,76 millones de euros al valor total de la producción nacional.
- Existen CC.AA. como Valencia, Cataluña o Madrid que, aunque cuentan con un menor número de empresas en su región, son capaces de obtener unos niveles de producción superiores como consecuencia de lo demandado precisamente por las grandes empresas del sector: profesionalización, adaptación y modernidad.

Con el objetivo de realizar un análisis más detallado, podemos distinguir la producción en función de dos criterios diferenciados: la tipología del producto y la relación calidad/precio.

Tabla 2.5. Distribución de productos por gamas calidad/precio en España (2013-2020)

<b>CALIDAD</b>	<b>GAMA BAJA</b>	<b>GAMA MEDIA</b>	<b>GAMA ALTA</b>	<b>LUJO</b>
<b>AÑO</b>				
<b>2013</b>	1,00%	38,00%	39,00%	22,00%
<b>2014</b>	0,50%	37,50%	40,50%	21,50%
<b>2015</b>	0,30%	40,60%	39,10%	20,00%
<b>2016</b>	0,50%	42,20%	37,00%	20,30%
<b>2017</b>	0,74%	40,66%	38,10%	20,50%
<b>2018</b>	1,99%	39,55%	40,05%	18,41%
<b>2019</b>	1,55%	38,14%	41,03%	19,28%
<b>2020</b>	1,30%	36,50%	42,50%	19,70%

Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2014-2021)

En cuanto a la tipología, observamos que el bolso es el producto con un mayor peso dentro de las cifras de producción. Tanto es así, que representa más de la mitad de los productos fabricados. El bolso, como accesorio empleado en el día a día es el producto de moda que más ventas suele obtener por las marcas.

Tabla 2.6. Distribución de productos por tipo de artículo en España en millones de euros (2013-2020)

ARTÍCULOS	AÑO							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>BOLSOS</b>	873,15	911,96	999	1035	1096	1243	1288	1094
<b>PEQUEÑA MARROQUINERÍA</b>	347,87	352,18	308	304	326	276	279	259
<b>CONFECCIÓN EN CUERO</b>	177,06	178,22	208	212	186	162	160	150
<b>CINTURONES</b>	170,45	190,05	190	196	165	187	189	180
<b>ARTÍCULOS DE VIAJE</b>	34,78	36	32	30	35	32	33	30
<b>GUANTES</b>	23,82	24,01	26	27	24	19	18	17
<b>OTRAS MANUFACTURAS</b>	112,21	109,29	164	152	191	142	151	157
<b>TOTAL</b>	1.739	1.802	1.927	1.956	2.023	2.061	2.118	1.887

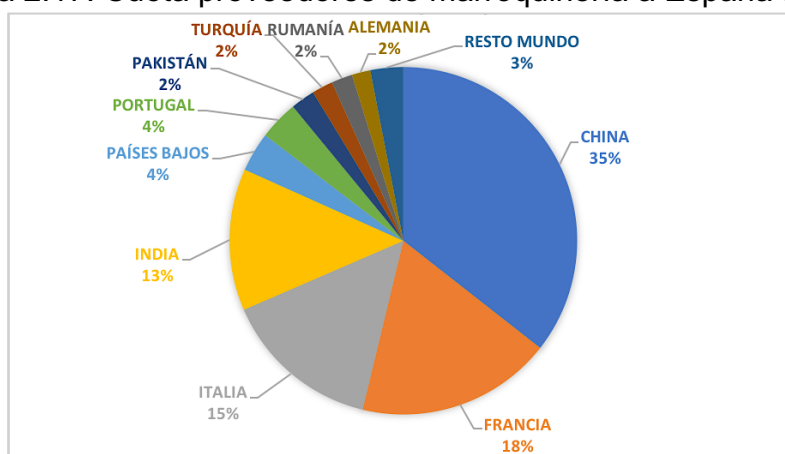
Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2014-2021)

En cuanto a la relación calidad/precio, tenemos que destacar que muchas de las grandes marcas del sector de la moda como pueden ser Chanel, Carolina Herrera o Loewe volvieron a localizar su producción durante el año 2009 y siguientes en nuestro país. Esta circunstancia contribuyó a que, a pesar de la crisis, muchas empresas prosiguieran con su actividad e incluso se lograra mejorar tanto los volúmenes de producción como los de exportación de artículos de lujo. Este hecho explica porqué la gama baja producida representa únicamente entorno al 1% de la producción total y tanto la gama alta con un 37% de la producción española como la gama de lujo con un 20,3% tienen tanto peso en la distribución.

### 2.4.3. Importaciones

En lo referente a las importaciones de marroquinería realizadas por España durante el año 2020, China continúa siendo el principal proveedor tras alcanzar la cifra de 262,7 millones de euros y aglutinar el 35% del total de las importaciones realizadas por España (ICEX, 2022).

Gráfica 2.17. Cuota proveedores de marroquinería a España (2020)



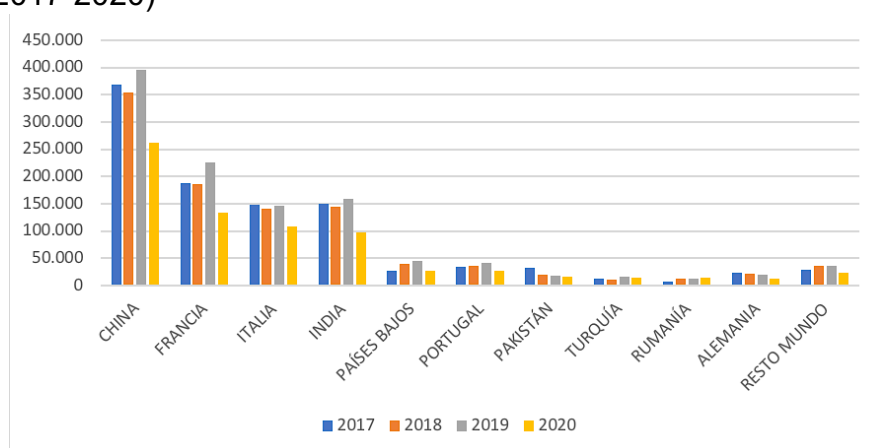
Fuente: ICEX (2022)

Como podemos observar, a China le siguen Francia (18%), Italia (15%), India (13%), Países Bajos (4%), Portugal (4%) y, en menor medida, Pakistán, Turquía, Rumanía y Alemania cada uno de ellos con un 2% del total (ICEX, 2022).

Cabe destacar que existe una caída en las compras españolas de marroquinería en el exterior y que afecta a todos los principales proveedores. Tanto es así que existe una disminución del -33,34% respecto al ejercicio del año 2019. En este sentido, se alcanzó la cifra de 810 millones de euros en importaciones, lo que supone un saldo positivo de 32 millones de euros en la balanza comercial (ASEFMA, 2021).

Además, la distribución por país de las importaciones de marroquinería realizadas por España ha sufrido variaciones en los últimos cuatro años. Los mayores proveedores de España han visto como el país ha adquirido en el último año menos marroquinería, marcando el menor registro alcanzado en este periodo.

Gráfica 2.18. Distribución de las importaciones de marroquinería de España por países (2017-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2021)

La caída en las compras al exterior es considerable según indican los datos aportados por ASEFMA (2021):

- China, pese a continuar siendo nuestro principal proveedor con importaciones por valor de 262,7 millones de euros, sufrió una disminución del -33,67% respecto al ejercicio de 2019.
- Francia ve disminuidas sus exportaciones a España en un -40,44% para un total de 134,3 millones de euros.
- Italia sufre una caída del -23,56% y exporta a España 108,76 millones de euros.
- India, con unas exportaciones por valor de 97,58 millones de euros ve reducida esta cifra en un -38,60%.

- Países Bajos y Portugal alcanzan los 27,16 (-38,03% respecto al 2019) y 26,96 millones de euros (-33,43%) respectivamente.

Tabla 2.7. Distribución de importaciones españolas de marroquinería por países en miles de euros (2017-2020)

PAÍS \ AÑO	2017	2018	2019	2020
CHINA	369.100	354.800	395.000	262.700
FRANCIA	187.700	185.600	225.000	134.300
ITALIA	147.600	141.600	147.000	108.760
INDIA	150.000	145.000	158.000	97.580
PAÍSES BAJOS	27.300	39.500	44.700	27.160
PORTUGAL	34.200	35.300	40.500	26.960
PAKISTÁN	31.700	18.800	18.600	16.610
TURQUÍA	11.500	10.500	15.800	14.500
RUMANÍA	7.300	12.700	13.300	14.480
ALEMANIA	23.500	20.700	19.100	12.730
RESTO MUNDO	28.700	35.800	36.100	22.540

Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2021)

El resto de los países registra variaciones negativas en 2020, salvo Rumanía y Birmania. En estos dos países, aumentaron las compras españolas de productos de marroquinería hasta alcanzar los 14,48 millones de euros (+8,87%) y los 5,92 millones de euros (+211,57%) respectivamente.

#### 2.4.4. Exportaciones

La paralización de la mayoría de la actividad comercial a nivel internacional durante varios meses del año 2020 como consecuencia de la pandemia produjo que las exportaciones de marroquinería, al igual que la del resto de productos, sufrieran caídas respecto al ejercicio económico anterior.

Respecto al año 2019, en el 2020 existe una disminución cercana al 16% obteniéndose un resultado en cuanto a exportaciones de 810 millones de euros respecto a los 1.217 millones de euros del año inmediatamente anterior.

Tabla 2.8. Destinos exportaciones españolas de marroquinería en miles de euros (2017-2020)

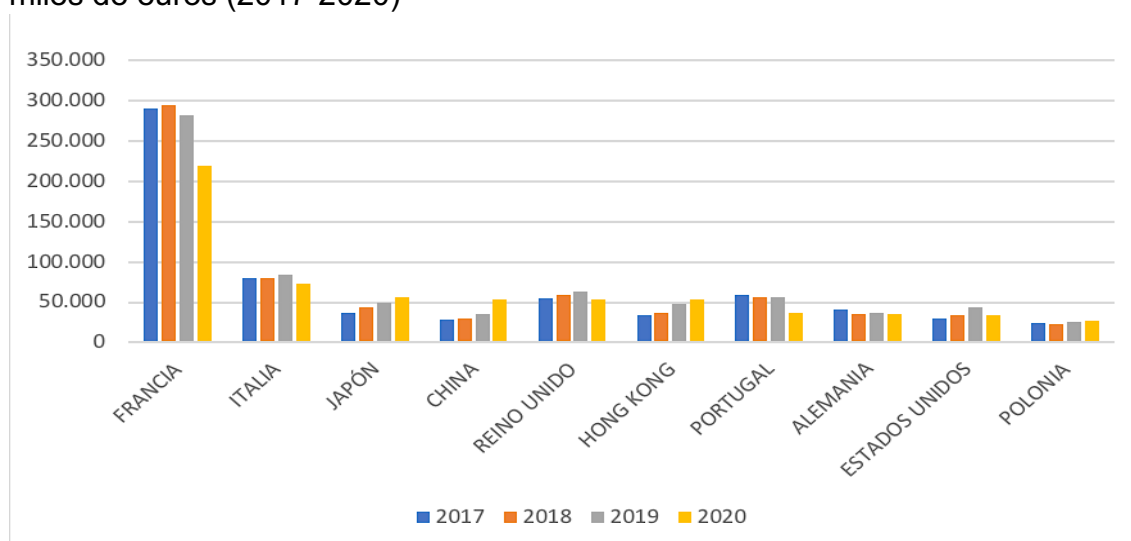
PAÍS \ AÑO	2017	2018	2019	2020
FRANCIA	291.200	294.503	282.011	220.200
ITALIA	80.352	79.604	84.740	73.100
JAPÓN	37.272	43.704	48.904	56.900
CHINA	29.087	29.402	35.024	53.800
REINO UNIDO	54.830	59.245	62.912	53.400
HONG KONG	34.631	37.405	47.904	53.000
PORTUGAL	58.730	56.221	55.703	37.300
ALEMANIA	40.493	34.692	37.286	35.000
ESTADOS UNIDOS	29.570	34.434	44.100	34.110

<b>POLONIA</b>	24.851	22.152	24.953	27.600
----------------	--------	--------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2021)

Como podemos observar, los productos marroquinos españoles se encuentran presentes en una amplia mayoría de los países europeos, además de en otros continentes. En este sentido, observamos que, pese a que los principales destinos de las exportaciones españolas de marroquinería se dirigen a Francia e Italia (primer y segundo importador de marroquinería española), Asia es un destino en auge puesto que tanto Japón (tercer importador) como China (cuarto importador) y Hong Kong (sexto importador) forman parte del ranking de los diez principales importadores de este tipo de productos.

Gráfica 2.19. Evolución destinos exportaciones españolas de marroquinería en miles de euros (2017-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2021)

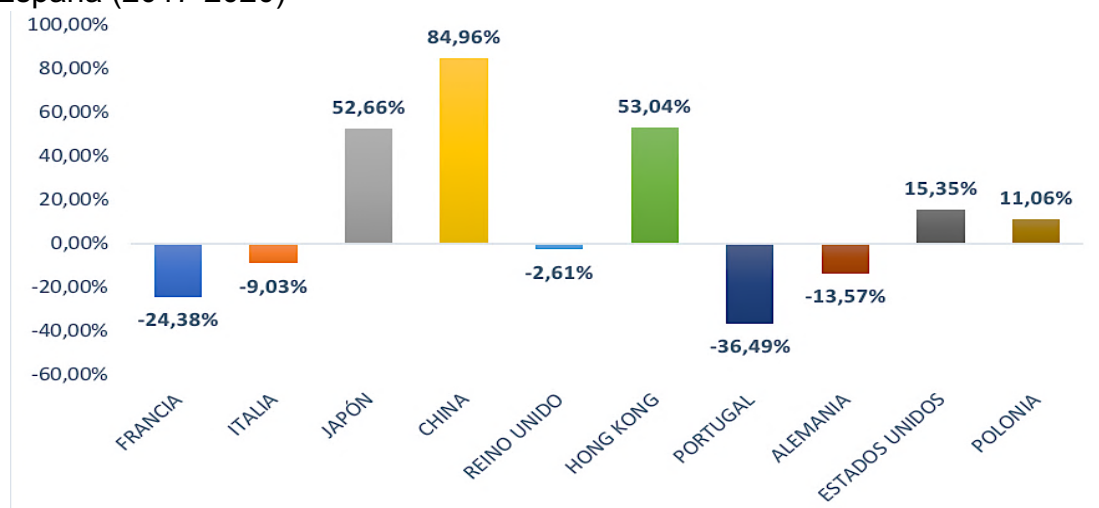
Las exportaciones del año 2020 supusieron el 44,61% sobre el total de la producción española, lo que refleja la clara apertura y presencia exterior del sector marroquino español, puesto que prácticamente la mitad de los productos que se fabrican en nuestro país salen de nuestras fronteras.

Durante el año 2020, el informe de ASEFMA (2021) indica que los principales importadores de marroquinería española fueron:

- Francia, con una cifra del 26,14% del total de las ventas al exterior. Este dato se traduce en unas exportaciones por valor de 220,2 millones de euros, convirtiéndose en el principal importador pese a que las ventas se han visto reducidas en un -21,91% respecto al año 2019.
- Italia se posiciona como el segundo destino de las exportaciones españolas de marroquinería con una cifra de 73,1 millones de euros y una cuota del 8,68%. Igual que ocurría en el caso anterior, existe una caída del -13,69% respecto al ejercicio anterior.
- Japón es el tercer destino y alcanzó una cifra de compra de marroquinería de 56,9 millones de euros para un 6,75% del total de las exportaciones.

- Reino Unido se sitúa en el cuarto lugar con un total de 53,4 millones de euros (6,34% de las exportaciones), reduciéndose esta cifra en un -15,10% respecto al año 2019.
- China alcanzó los 53,8 millones de euros y acaparó el 6,30% del total de exportaciones.
- Hong Kong, con un total de 53 millones de euros (6,29%), ocupó el sexto destino principal.
- Portugal, por su parte, sufrió una caída considerable desde los 55,7 millones de euros de 2019 hasta los 37,3 en 2020 (disminución del 33,03%).

Gráfica 2.20. Evolución del peso relativo de los clientes de marroquinería de España (2017-2020)



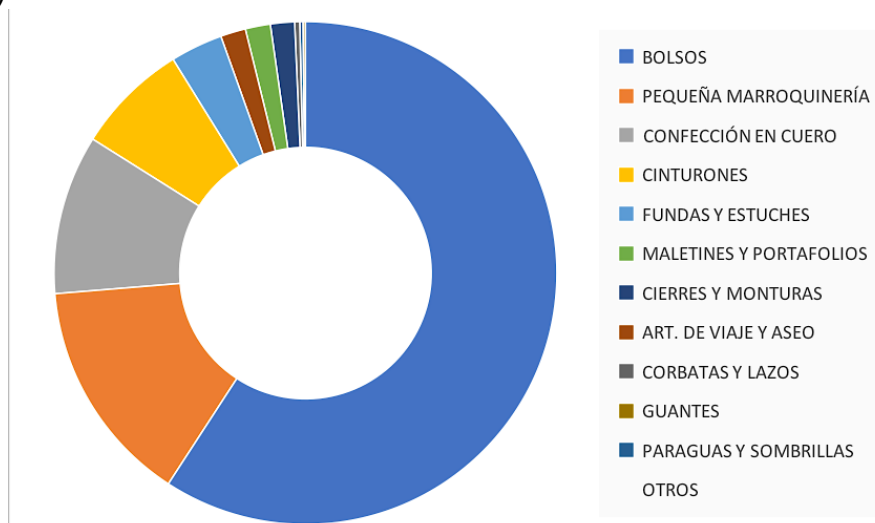
Fuente: ICEX (2022)

Cabe destacar que únicamente Japón, China y Hong Kong han aumentado las compras respecto al año anterior a pesar de la pandemia y de la paralización de la economía general. Japón aumentó en un 16,36% desde los 48,9 hasta los 56,9 millones de euros, incrementando su peso relativo en un 52,66% respecto al 2017; China duplicó sus compras (51,42%) hasta alcanzar los 53,8 millones de euros, aumentando su peso relativo hasta el 84,96% y Hong Kong acrecentó en un 10,64% sus compras de marroquinería a España y su peso relativo en un 53,04% respecto al año 2017 (ICEX, 2022).

Si desglosamos las exportaciones españolas de marroquinería en 2020 en función de los productos objetos de exportación, encontramos que los bolsos siguen ocupando el primer lugar con un total del 59,19%. En segundo lugar, encontramos la pequeña marroquinería con un 14,50% del total exportado. En cuanto a la confección en cuero y complementos de vestir debemos indicar que ocuparon el 10,25%.



Gráfica 2.21. Exportaciones de marroquinería de España por tipo de producto (2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2021)

En menor medida, podemos encontrar cinturones (7,22%); baúles, maletines y portafolios (3,36%); cierres y monturas (1,61%), artículos de viaje y aseo (1,61%) o fundas y estuches (1,54%).

Para cuantificar estos porcentajes debemos acudir a los valores en millones de euros exportados por cada tipo de producto. Pese a que la reducción en las exportaciones afectó negativamente a la mayor parte de las categorías de productos en el 2020, observamos que tanto los maletines como los portafolios, las fundas y los estuches aumentaron la facturación respecto al ejercicio económico anterior.

Tabla 2.9. Exportaciones de marroquinería de España por tipo de producto (en millones de euros) (2017-2020)

ARTÍCULO	AÑO	2017	2018	2019	2020
<b>BOLSOS</b>		512,00	544,30	592,00	498,40
<b>PEQUEÑA MARROQUINERÍA</b>		148,00	139,50	133,00	122,17
<b>CONFECCIÓN EN CUERO</b>		121,00	97,90	106,00	86,36
<b>CINTURONES</b>		75,00	82,90	83,00	60,87
<b>FUNDAS Y ESTUCHES</b>		16,00	19,00	27,00	28,36
<b>MALETINES Y PORTAFOLIOS</b>		15,00	11,20	7,00	13,57
<b>CIERRES Y MONTURAS</b>		22,00	21,20	19,00	13,01
<b>ART. DE VIAJE Y ASEO</b>		26,00	21,50	18,00	13,59
<b>CORBATAS Y LAZOS</b>		8,00	7,00	6,00	2,76
<b>GUANTES</b>		4,00	2,40	1,00	1,35
<b>PARAGUAS Y SOMBRILLAS</b>		4,00	2,90	4,00	1,74
<b>OTROS</b>			2,50		
<b>TOTAL</b>		951,00	952,30	996,00	842,18

Fuente: Elaboración propia a partir de ASEFMA (2018-2021)

A partir de los datos recogidos en el estudio realizado por ASEFMA (2021), podemos determinar que:

- El bolso es el producto más demandado con una facturación de 498,40 millones de euros pese a haberse reducido su venta en 94 millones de euros respecto al año 2019.
- Por su parte, la pequeña marroquinería obtuvo una facturación de 122,17 millones de euros, reduciéndose sus ventas en un -8,61%.
- La confección en cuero vio disminuidas sus ventas en un -3,60% respecto al 2019 y facturó 86,36 millones de euros.
- Entre el resto de los productos destacan los cinturones con una facturación de 60,87 millones de euros y las fundas y estuches con un valor exportado de 28,36 millones de euros en 2020. Todos los demás artículos se encuentran por debajo de los 20 millones de euros facturados.

## **BLOQUE 3: “ANÁLISIS DE LA EMPRESA”**

### **3. ANÁLISIS DE LA MARCA BARADA**

Hasta este momento, hemos revisado cómo ha evolucionado la marroquinería durante las diferentes etapas de la historia, cómo es el proceso de elaboración de los productos marroquinos y la clasificación arancelaria del sector en el Bloque I. Posteriormente, en el Bloque II hemos realizado un análisis tanto del sector internacional como del sector nacional de la marroquinería a través del estudio de las importaciones y exportaciones de las materias primas empleadas para la fabricación de los productos (partida 41), así como de los distintos productos finales (partida 42).

Seguidamente, en este Bloque III vamos a llevar a cabo el análisis de la empresa BARADA. Esta empresa gaditana es exportadora de marroquinería y, como podremos comprobar, su expansión internacional no se ha logrado desarrollar en la forma en la que estaba configurada, viéndose limitada su actividad exterior. Por lo tanto, la consideramos como idónea para elaborar un plan de internacionalización que le permita aumentar su presencia en otros mercados y que será desarrollado en el Bloque IV de este trabajo.

#### **3.1. PRESENTACIÓN E HISTORIA**

La empresa BARADA se encuentra situada en la localidad gaditana de Ubrique, un pueblo blanco situado entre dos parques naturales. Como hemos comentado anteriormente, esta zona geográfica cuenta con una gran tradición empresarial en este sector de más de 450 años de actividad marroquina. En este enclave que propicia la producción de este tipo de artículos, encontramos una larga historia de artesanos de la piel que supieron dar lugar al nacimiento de una profesión: el artesano marroquino, manos expertas que crean el artículo de lujo en piel.

Actualmente, BARADA opera bajo el nombre de PIÑAVALL SL y cuenta con varias plantas de producción en Ubrique desde las que fabrica y suministra sus propios productos a lo largo del mapa. Además, también fabrica para marcas de renombre como son LOEWE, CARTIER o DUNHILL. La empresa cuenta con una plantilla de 51 empleados y unos buenos resultados en cuanto a los ingresos por explotación con 5.281.233 euros y un resultado del ejercicio positivo de 156.707 euros en el último ejercicio con datos disponibles (SABI, 2019).

La empresa forma parte del grupo INVERCUMBRE y nació como la mayoría de las empresas que se crean en Ubrique referentes al sector de la marroquinería, como una empresa familiar que, siendo conscientes del potencial del producto y de la propia compañía, empezó a desarrollar su propia línea o gama de productos y a venderlos tanto en el mercado nacional como en el internacional.

El grupo de empresas INVERCUMBRE, cuya actividad principal es la fabricación de artículos de piel, constituye uno de los grupos empresariales de mayor relevancia de la Sierra de Cádiz y comenzó su andadura en el año 1975

a causa de la unión entre Antonio Valle y José Luis De Piña. Este grupo empresarial tiene un marcado carácter y origen familiar, puesto que, desde ese año hasta la actualidad, ambas familias han trabajado juntas para lograr que su negocio enfocado a la marroquinería prosperara y creciera hasta lo que es hoy en día. No obstante, es a partir de los años 90 cuando el grupo comienza a alcanzar los niveles de gran empresa que la caracterizan actualmente.

Hoy en día, es la segunda generación la que ha tomado las riendas de la empresa y son los cuatro hijos de los fundadores los gerentes responsables de la gestión del grupo, Cristóbal y Manuela De Piña, y José Antonio y Ana María Valle. El organigrama de la empresa parte de sus 4 gerentes y el personal del grupo está dividido en diferentes fábricas, organizándose y repartiéndose las tareas a desarrollar en función de la matriz, INVERCUMBRE. Por debajo de la gerencia encontramos a los jefes de producción, que organizan y dirigen cada uno su sección, desarrollo de diseños, corte, montaje de bolsos y marroquinería. Además, están apoyados por un equipo de gestión y administración, un equipo de ingenieros que organizan la producción y personal de mantenimiento y logística.

La extensa actividad de producción desarrollada dentro del grupo se manifiesta en un dato revelador, como es el número de empleados. La media del número de trabajadores oscila, en función de la producción, en una franja de 400 a 600 empleados directos. Tras la crisis provocada por la pandemia, este número se vio reducido a unos 350 empleados. En estos momentos, parece estar mejorando la situación y desde el verano se vislumbra un panorama más esperanzador, alcanzando la plantilla actual del grupo los 450 trabajadores. Este alto número de empleados, unido a la cantidad de empleos indirectos que puede llegar a generar su actividad productiva, posibilitan que sea una de las empresas más fuertes del sector de la marroquinería en Andalucía.

La marca BARADA es reconocida a nivel nacional e internacional por sus diseños; por la fabricación de forma tradicional de sus artículos, que son hechos a mano por expertos marroquineros; por su calidad; por emplear siempre piel legítima y por la esmerada presentación de sus productos finales.

A pesar de existir una innegable vocación por la tradición artesanal, la marca ha sabido actualizar sus procesos productivos e implementar en ellos las nuevas tecnologías, pero siempre manteniendo la calidad de sus productos con la finalidad de aunar tradición, producción e innovación. Es esta calidad la que le ha posicionado como un gran aliado para las grandes marcas nacionales e internacionales del sector de la moda, que no dudan en convertir al grupo en uno de sus principales proveedores.

Cabe destacar que el grupo INVERCUMBRE fue galardonado con el premio otorgado con motivo del Día de Andalucía en el año 2018, obteniendo la distinción en el apartado de "Acción Empresarial" por su labor en la contribución de la difusión internacional de la tradición marroquinera de la localidad Gaditana de Ubrique (INVERCUMBRE, 2022).

### **3.2. MODELO DE NEGOCIO DE LA MARCA**

Como hemos comentado anteriormente, es a principios de los años 90 cuando la empresa se convierte en lo que podemos considerar una empresa de gran tamaño por el número de trabajadores que emplea, así como por los niveles de facturación logrados en cada ejercicio. En esta etapa, la compañía empieza a tomar conciencia de la necesidad de distribuir con productos de gran calidad y fabricados artesanalmente a las grandes marcas internacionales del sector, que ven en ella un proveedor de confianza.

No obstante, la coyuntura económica planteada por las diferentes crisis en nuestro país, unida a la deslocalización de la producción a países emergentes como China y, el conocimiento del potencial del producto y de la propia compañía, empujaron a la firma a desarrollar su propia línea o gama de productos y a venderlos tanto en el mercado nacional como en el internacional. Es así como surge BARADA, la marca que es analizada en este trabajo.

El objetivo principal del grupo es siempre atender a los clientes de la forma más personalizada posible, adaptarse a sus necesidades y ofrecer los productos solicitados con la máxima calidad. El hecho de trabajar con grandes marcas implica que la empresa esté muy vinculada al cliente y volcada con las necesidades y las directrices que éste va indicando en cuanto a producción, calidades y plazos de entrega.

Por esta razón, podríamos indicar que los conceptos que mejor representan al grupo son: producto, calidad, capital humano, precio, imagen de marca y venta por internet. El modelo de negocio de la compañía se centra, por lo tanto, en los siguientes pilares:

#### **3.2.1. Producto y calidad**

La marca es consciente que los clientes a los que provee los productos son marcas de reconocido prestigio internacional y que, a su vez, los clientes de estas necesitan adquirir productos de calidad que perduren en el tiempo. Por esta razón, la empresa debe proveer de bolsos de piel de máxima calidad, combinando lo artesanal y lo industrial. El hecho de crear artículos de lujo siempre adaptados a las necesidades de cada cliente logra que exista una relación de confianza y aumente la fidelidad del propio cliente, al que ofrecen también máxima confidencialidad por la importancia de salvaguardar los diseños propios de cada marca.

Por otro lado, la marca BARADA es reconocida a nivel nacional e internacional por sus diseños, por la producción tradicional de sus artículos hechos a mano por expertos marroquinos, por su calidad, por emplear siempre piel legítima y por la presentación de sus productos finales.

La empresa fabrica artículos tanto para mujeres como para hombres. Dentro de su gama de productos, podemos encontrar algunos para el día a día, otros destinados a ocasiones más especiales como cenas, fiestas o eventos, así como maletas de viaje, porta-documentos, etc.

No obstante, los productos de la marca están enfocados principalmente al público femenino. De entre estos productos, encontramos: bolsos de mano, bolsos de hombro, bolsos bandolera, bolsos tote, bolsos hobo, clutch y bolsos de noche, mochilas, minibolsos, maletines, bolsos bowling, bolsos shopping, bolsos limosnera y marroquinería de mujer.

Imagen 3.1. Bolsos, mochila y monedero de la colección de mujer



*Top Handbag Style 344 in Cow leather and White and Black (Zebra)*



*Bolso de Mano Modelo 321 en piel Seta (Vacuno) y color Beig*



*Mochila de la colección Breena en Piel Vacuno y color Morado*



*Monedero en PielBoquilla en Piel para señora en color Marrón*

Fuente: BARADA (2022)

En cambio, para el público masculino encontramos una menor variedad de productos: bolsos, cinturones, bolsos de viaje, marroquinería, mochilas, neceseres o porta-documentos.

Imagen 3.2. Bolso bandolera, billetero, cinturón y neceser para hombre



Bolso Bandolera caballero Barada en color Cuero



Tarjetero Billetero en Piel para caballero en color Cuero



Cinturón en piel Vacuno, Barada C1-AL05 en color Marrón



Neceser caballero Barada en color Cuero

Fuente: BARADA (2022)

### 3.2.2. Capital humano

El patrimonio de “BARADA” es la plantilla que conforma el grupo. Cuentan con un equipo humano muy especializado en el sector de la marroquinería que ha ido aprendiendo el oficio generación tras generación y que se encuentra en un continuo proceso de aprendizaje y mejora. Desde el grupo se imparten cursos de formación para determinados trabajadores enfocados en los objetivos futuros de la empresa, y de este modo se van introduciendo cambios paulatinamente sin que sufra el proceso productivo. Con ello buscan lograr que el trabajador tenga el tiempo necesario para asimilar las nuevas técnicas y conocimientos que se van a emplear en la producción.

Además, cabe destacar que, aunque la tradición es realmente valorada e imprescindible en este sector (pues sin ella no se entendería el mismo), desde el grupo trabajan en la introducción de nuevas tecnologías. Para ello, cuentan con un equipo de personal cualificado e ingenieros que trabajan para aplicar los conceptos de Lean manufacturing a la producción de los artículos marroquinos (metodología de gestión de trabajo enfocado en mejorar la comunicación y el trabajo en equipo para poder entregar a los clientes un producto o servicio de valor), optimizando así los recursos y los tiempos con la finalidad de aumentar la productividad de las distintas fábricas.

### 3.2.3. Precio e imagen de marca

Dentro de un sector como es el de la moda, los productos que ofrece BARADA son de una alta calidad y, aunque los precios pueden llegar a considerarse como elevados para gran parte de la población, están dirigidos a un público muy definido con un poder adquisitivo medio-alto.

En este sentido, si analizamos la oferta disponible en la web de la marca, observamos que el rango de precios es amplio y varía en función del tipo de producto y el segmento de la población al que van dirigidos.

En primer lugar, aquellos que están enfocados al sector femenino, gozan de una mayor variedad tanto de productos como de precios.

Tabla 3.1. Rango de precios en € de los tipos de productos de BARADA para mujer

TIPO DE PRODUCTO	PRECIO MÍNIMO	PRECIO MÁXIMO	MEDIA
Bolsos de mano	55,68	387	257,98
Bolsos de hombro	53,22	450,1	231,11
Bandoleras	57,9	487,5	225,06
Bolsos Tote	116,05	609,32	220,68
Bolsos Hobo	86,13	312,5	219,93
Bolsos noche	36,23	375	95,07
Mochilas	50	360,2	76,19
Minibolsos	84,06	262,5	181,76
Maletines	108,7	412	175,28
Bolsos bowling	91,8	363,05	219,16
Bolsos limosnera	56,1	247,5	191,64
Marroquinería	23,75	99	56,01
Cinturones	36	36	36
Bolsos de viaje	572,93	680,75	641,97

Fuente: Elaboración propia a partir de BARADA (2022)

Como podemos comprobar, el rango de precios suele mostrar una gran amplitud en la mayoría de los modelos de la marca. Esta circunstancia deriva del hecho de que en la web podemos encontrar tanto los modelos nuevos de cada temporada como aquellos de temporadas pasadas que siguen en stock y a los que se les hace una rebaja sustancial en el precio.

BARADA oferta diferentes tipos de bolsos en función del uso al que vayan a destinarse. Entre estos, los que tienen un precio de media menor son los bolsos de noche. Si bien es cierto que este tipo de bolsos alcanzan un precio máximo de 375 €, podemos encontrar algunos de ellos desde 36,23 € como consecuencia de la particular naturaleza de este tipo de bolsos, puesto que su utilidad es más reducida que la de otros modelos y cuyo uso es muy específico para ciertos eventos.

Por otro lado, el bolso de mano es el producto más demandado de la firma, siendo el que mayor oferta tiene dentro de la web con un total de 122 modelos



diferentes. Su precio oscila entre los 55,68 € y los 387 €, siendo la media de 257,98 €.

Dentro de la marroquinería, encontramos: monederos, pitilleras, tarjeteros o carteras. Estos artículos tienen un precio medio de 56,01 €, siendo este el segundo precio más bajo tras los cinturones.

En cambio, el artículo con el precio más elevado es el bolso de viaje. Existen cuatro modelos diferentes de este artículo y su precio oscila entre los 572,93 € y los 680,75 €.

En segundo lugar, analizaremos los productos enfocados al hombre. Además de que existe una menor variedad palpable de productos, el precio medio de estos es menor que en los destinados a las mujeres.

Tabla 3.2. Rango de precios en € de los tipos de productos de BARADA para hombre

TIPO DE PRODUCTO	PRECIO MÍNIMO	PRECIO MÁXIMO	MEDIA
<b>Bolsos</b>	170,95	259,98	204,36
<b>Cinturones</b>	19,9	19,9	19,9
<b>Bolsos de viaje</b>	572,93	680,75	641,97
<b>Marroquinería</b>	18,5	55,6	32,65
<b>Cartera porta-documentos</b>	480,05	618,25	539,42
<b>Mochila</b>	250	250	250
<b>Neceser</b>	322,4	332,33	327,36

Fuente: Elaboración propia a partir de BARADA (2022)

Los bolsos de viaje siguen siendo el producto más costoso con una media de 641,97 €, pero se encuentra seguido de cerca por las carteras porta-documentos, cuyo precio medio es de 539,42 €. Los neceseres también alcanzan un valor elevado que oscila entre los 322,4 € y 332,33 €. Sin embargo, la marroquinería para hombre (carteras, tarjeteros, monederos, billetero, corbatero y cinturoner) es de media menos cara (32,65 €) que para el consumidor femenino (56,01 €).

No obstante, debemos reseñar que el precio de los productos está basado y es acorde tanto con las materias primas de primera calidad empleadas como con el proceso de fabricación tan exhaustivo y cuidado que ha de emplearse. Además, el hecho de producir para marcas de alta gama genera que el consumidor esté dispuesto a asumir un alto precio en relación con la calidad que le ofrece este tipo de productos y que difícilmente les pueda aportar otros de un precio menor.

Por otro lado, el precio de los productos también tiene su sustento en la imagen de marca de la firma. Esta firma de fabricación de artículos y bolsos de piel de lujo tiene un bagaje de 60 años dentro del sector.

Imagen 3.3. Logo de BARADA



Un Viaje de Lujo y Diseño al mundo de la Moda en Piel

Fuente: BARADA (2022)

El equipo de diseño ha conseguido transmitir al consumidor que los productos son pensados y diseñados para ser únicos dentro del mercado de la piel. Además, el hecho de emplear en la fabricación las mismas técnicas artesanales y los mismos cuidados que en sus orígenes, implican que el cliente sea capaz de percibir la atención, el empeño y el cuidado que la firma pone en la elaboración de cada uno de los artículos. Para BARADA cada detalle cuenta, por lo que ponen el foco de atención en los materiales empleados, en cada herraje, en cada costura, en los controles de calidad, en el embalado de los productos, etc.

Los consumidores saben apreciar la calidad y el lujo de sus productos y son ellos los que otorgan a la firma el ser considerada como un reconocido fabricante de artículos de piel de lujo.

#### **3.2.4. Venta online**

El e-commerce presenta una serie de rasgos propios que generan nuevas oportunidades de negocio para las empresas y son aprovechadas por BARADA para incrementar sus ventas. Estos rasgos podrían resumirse en:

- Globalidad

En un entorno tan competitivo como el actual, el comercio electrónico es una herramienta que supera cualquier barrera física, geográfica e incluso horaria, por lo que favorece la existencia de posibles transacciones internacionales. No obstante, para llevarlas a cabo, la empresa debe contar con una cadena logística afianzada y experimentada que le permita dar respuesta a las peticiones de los clientes en los diferentes países.

El hecho de vender prácticamente la totalidad de sus productos a través de la página web de BARADA, genera que la empresa se encuentre asentada en el medio digital y sea consciente de las dificultades que puede encontrar en el proceso, pero también de las ventajas que obtiene de este tipo de plataformas. Con el fin de obtener una mayor presencia, la firma comenzó a vender sus productos a través de redes sociales como Instagram o Facebook tal y como están haciendo otras marcas del sector.

- Inmediatez

Los consumidores pueden acceder a millones de productos y servicios desde cualquier lugar y a cualquier hora, siendo los mercados plenamente accesibles todos los días del año. Las empresas pueden implantar técnicas de marketing dirigidas a fomentar la compra online de sus productos y ofrecer a los consumidores búsquedas más personalizadas y directas que aumenten el interés en sus productos.

Como hemos comprobado, BARADA ofrece desde su página web (<https://baradabags.com/es/>) todos los productos que tiene disponibles en su catálogo divididos en los siguientes apartados: destacados, novedades, mujer, hombre, cinturones, bolsos de viaje, outlet y ofertas. En este aspecto, los consumidores pueden acceder rápidamente al apartado que necesiten y ver los productos que oferta la marca.

- Conocimiento de la audiencia

Los consumidores dejan tras de sí con sus búsquedas un rastro o huella en la nube que permite a las empresas conocer cuáles son sus gustos y preferencias, cuánto tiempo pasan viendo un determinado producto, cuáles son los productos más vendidos, cuáles son los modelos más escogidos, desde qué lugares se producen las compras, con qué frecuencia se producen, etc. De esta forma, se pueden desarrollar con precisión patrones de conducta que pueden ser empleados en la creación de productos y en la propia distribución de estos en las páginas web, dando un tratamiento personalizado a cada cliente e incitando a la compra.

La venta online de los productos favorece a BARADA en cuanto a que le proporciona el conocimiento necesario acerca de los consumidores que adquieren sus productos y, por ello, encontramos un apartado exclusivo para los productos destacados seguidos de las novedades. La marca es consciente de que estos apartados llaman la atención de los consumidores, tanto porque quieren saber qué productos son los que más adquiere el resto de los clientes, como las novedades que ofrece la marca y que pueden crear tendencia en el sector. Además, en el apartado outlet y ofertas se pueden encontrar productos de otras temporadas a precios reducidos.

- Desmaterialización

La inexistencia de intercambio físico conlleva una reducción de costes en cuanto a capital humano, arrendamientos o compraventa de locales, acciones de marketing, desaparición de intermediarios, etc. Con este canal de venta se reducen en gran parte los inventarios puesto que es posible realizar una gestión de stocks “Just in Time” (JIT), consistente en producir sobre pedidos realizados, teniendo en cuenta qué se va a necesitar para llevarlos a cabo y en qué preciso momento. Uno de los problemas que puede traer este rasgo es la devolución de productos tan presente en la compra online de moda.

No obstante, BARADA ofrece una serie de productos cuyo uso es diferente a los textiles (de los cuales puede cambiar la percepción y resultar mejores o peores a la hora de probártelos), y sobre los que los consumidores pueden encontrar toda la información en la web, estando estos perfectamente descritos en cuanto a medidas, cierres, asas, calidades y contenido. En este nicho concreto de sector, las devoluciones tienen lugar, pero en menor escala que en el resto del sector de la moda.

### 3.3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

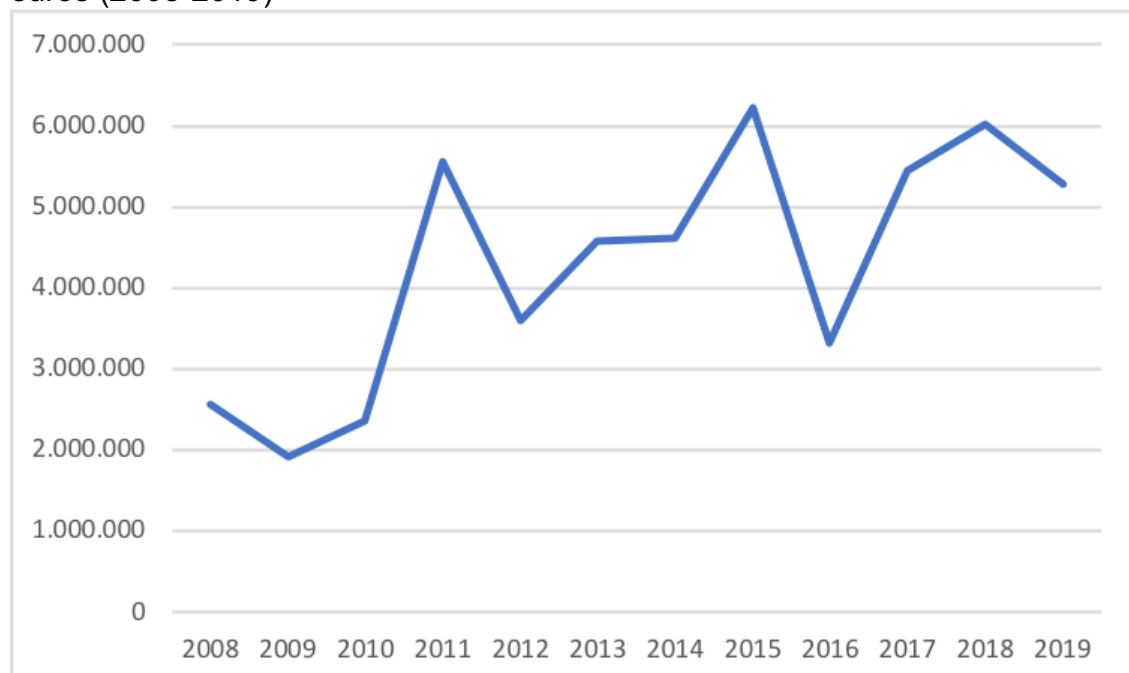
El diagnóstico de la empresa está enfocado a realizar un análisis de la realidad interna que permita dar a conocer los recursos de los que dispone o no la empresa para llevar a cabo el proceso de expansión internacional.

#### 3.3.1. Recursos tangibles

Los recursos tangibles hacen referencia al conjunto de recursos económicos y no económicos de los que dispone la empresa para la internacionalización.

Si realizamos un análisis de la compañía basándonos en los datos publicados en SABI, podemos observar que respecto a los resultados que arrojan las cuentas de pérdidas y ganancias existen ciertas variaciones con un destacado descenso en el año 2016, donde encontramos una reducción en los ingresos de explotación de cierta relevancia en cuanto a que con anterioridad y posterioridad a ese año la compañía se encontraba en una tendencia ascendente.

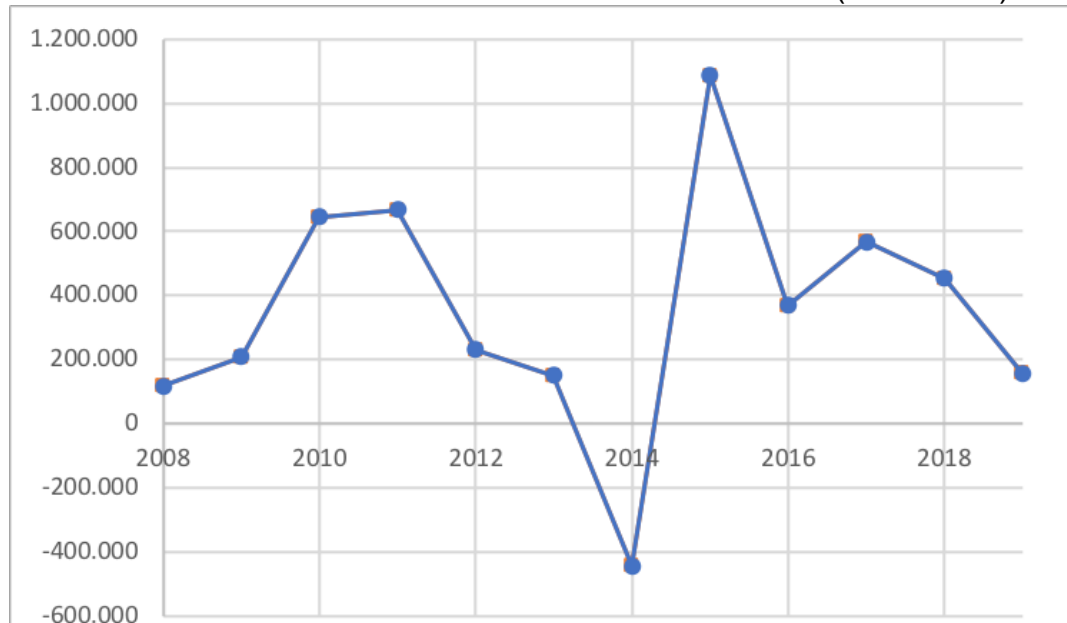
Gráfico 3.1. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias de BARADA en euros (2008-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI (2022)

Respecto a los resultados financieros que arroja la empresa, observamos que durante la crisis del año 2008 supo mantener e incluso incrementar sus activos como consecuencia de políticas de ahorro en costes, reducción de la plantilla, y gracias a que el sector del lujo, a pesar de reducir su gasto en bienes, se mantuvo estable. Cabe recalcar que tras el año 2014 donde la empresa obtiene pérdidas por más de 400.000 euros y un porcentaje de endeudamiento superior al 58%, consigue remontar para firmar su mejor año de la década en cuanto a resultados en el 2015.

Gráfico 3.2. Resultados financieros de BARADA en euros (2006-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI (2022)

En referencia a los recursos físicos de la firma, observamos que tienen diferentes fábricas repartidas en la localidad gaditana de Ubrique. En estas fábricas encontramos maquinaria muy especializada y de última tecnología que, junto con la experiencia y el know-how de los trabajadores, permiten aumentar la productividad de la empresa.

### 3.3.2. Recursos intangibles

En cuanto a los recursos intangibles de una empresa, son aquellos a los que hacen referencia elementos como la tecnología desarrollada por la empresa o adquirida a terceros, la imagen de marca y reputación, los valores culturales o el apoyo externo que pueda recibir la firma.

El aspecto tecnológico de BARADA ya ha sido desarrollado con anterioridad, por lo que cabe resaltar que la empresa cuenta con un alto grado de especialización y experiencia en el sector que le permite conjugar tradición, know-how y avances tecnológicos.

En referencia a los valores culturales de la propia firma, estos se antojan clave en el proceso de internacionalización puesto que deben reflejar un claro

compromiso con la expansión de las actividades de la empresa hacia mercados exteriores por parte de los empleados (Cavusgil, Knight y Riesenberg, 2014). En BARADA encontramos que tienen como misión el lograr que se continúe con lo que consideran un legado familiar consistente en un trabajo de generaciones, muy vinculado a la cultura y costumbres de todo un pueblo marroquino por herencia. La internacionalización es un proceso necesario y beneficioso a largo plazo para mantener ese legado, por ello, la empresa imparte cursos de formación para determinados trabajadores que considera clave, los cuales están enfocados en los objetivos futuros de la empresa de cara al exterior.

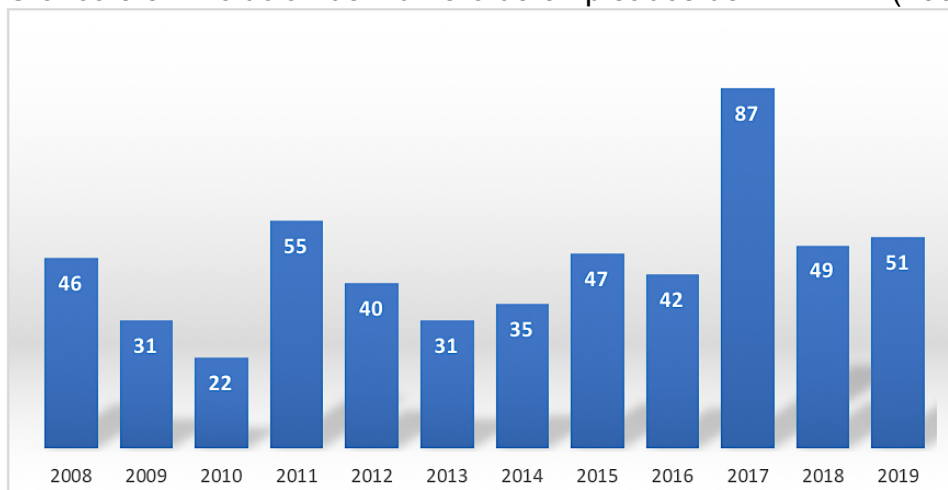
La imagen de marca y reputación, que la firma ha logrado construir y mantener durante tantos años para lograr ser uno de los mejores proveedores de grandes marcas internacionales del sector, han favorecido que a la hora de lanzar al mercado su propia línea de productos, estos también gocen de un background y sello de calidad contrastados. Los consumidores tienen conocimiento y certeza de que, si adquieren un producto de BARADA, este va a ser de la máxima calidad posible y van a poder disfrutar de él durante un largo periodo de tiempo.

### 3.3.3. Recursos humanos

Este apartado hace referencia tanto a los empleados de los que dispone la empresa en cuestión, como al conjunto de conocimientos adquiridos por el personal en cuanto a formación, experiencia, aptitudes o actitudes.

Partiendo de SABI, podemos observar que existen variaciones significativas en lo que respecta al número de empleados de la empresa en los últimos años. Analizando los datos que arroja la compañía observamos que se ha producido una drástica ida y venida de empleados en los últimos años. Si bien es cierto que la mayor reducción tuvo lugar tras la grave crisis económica del año 2008, posteriormente el número de empleados ha ido aumentando y disminuyendo según el volumen de producción requerido en cada una de las temporadas de fabricación, alcanzando su punto más alto en el año 2017 con 87 empleados.

Gráfico 3.3. Evolución del número de empleados de BARADA (2008-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI (2022)

Los empleados de la firma tienen experiencia internacional que ha sido desarrollada mediante la incursión en distintos mercados exteriores a lo largo de los últimos diez años. Esta experiencia, junto a la formación constante de estos en la materia, la ayuda que reciben de instituciones especializadas en la internacionalización como EXTENDA o ICEX, el desarrollo de un Centro Tecnológico de la Piel en Ubrique (MOVEX) que permite acceder a cursos de formación en diseño, marketing, idioma o publicidad enfocados al sector marroquiner, o la implantación de cursos de formación profesional en marroquinería en los propios institutos de la localidad, permiten que la empresa se siga nutriendo de profesionales cada vez más formados y especializados en el sector, que aportan una nueva visión más global de la empresa.

### 3.4. ANÁLISIS DAFO

Una vez analizados tanto el sector marroquiner internacional como el nacional, así como el modelo de negocio de la firma BARADA, debemos realizar un análisis DAFO para ser conscientes de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que forman parte de la firma y que podrían potenciar o limitar el proceso de internacionalización de esta.

Tabla 3.3. Matriz DAFO de BARADA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Productos para un perfil de consumidor muy específico</b></li> <li>- <b>No existe ventaja en costes</b></li> <li>- <b>Centralización de la producción</b></li> <li>- <b>Falta de tiendas físicas propias</b></li> <li>- <b>Falta de feedback en el proceso de compra</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Aumento de la competencia por la globalización</b></li> <li>- <b>Competidores con ventajas en costes</b></li> <li>- <b>Movimientos en defensa de los animales</b></li> <li>- <b>Diferencias legislativas según el mercado</b></li> <li>- <b>Diferencias culturales según el mercado</b></li> <li>- <b>Imitación de los productos en mercados emergentes</b></li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Calidad, diseño y durabilidad de los productos</b></li> <li>- <b>Potente canal de venta online</b></li> <li>- <b>Diferenciación de la marca</b></li> <li>- <b>Diversificación de la oferta</b></li> <li>- <b>Capital humano</b></li> <li>- <b>Formación continua de trabajadores</b></li> <li>- <b>Outlet para eliminar excesos de stock</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Globalización y consumismo</b></li> <li>- <b>Aumento de las exportaciones de marroquinería</b></li> <li>- <b>Avances tecnológicos en los sistemas de producción</b></li> <li>- <b>Herramientas nacionales de apoyo a la internacionalización de empresas</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procede a desarrollar cada uno de los apartados de esta matriz DAFO que acabamos de exponer.

### **3.4.1. Debilidades**

Dentro de las debilidades que podemos encontrar en la empresa, destacamos:

- El consumidor final al que van dirigidos los productos de la firma es muy específico: mujeres y hombres con un poder adquisitivo medio-alto, que valoran el producto y son conscientes del proceso productivo. Además, están dispuestos a asumir un precio mayor porque consideran justa la relación calidad-precio. Si bien es cierto que hay una cantidad de países donde las diferencias culturales y la coyuntura económica permiten afrontar gastos en este tipo de productos sin que suponga un esfuerzo económico excesivo, existen muchos otros donde los productos de la marca están fuera del alcance de la mayor parte de la población.
- La marca no genera una ventaja en cuanto a costes en el proceso productivo, puesto que tanto las materias primas de primera calidad como el trabajo artesanal, en conjunción con la maquinaria industrial necesaria para la producción, hacen que el proceso productivo sea costoso.
- La centralización de la producción total en España y, concretamente, en la provincia de Cádiz, podría suponer una debilidad para la expansión internacional en el largo plazo.
- Falta de presencia en el mercado por carecer prácticamente de tiendas físicas.
- Falta de feedback en el proceso de compra por enfocarse principalmente en la venta por internet y el empleo de puntos de venta multimarca.

### **3.4.2. Amenazas**

Aquellas amenazas que podrían interferir en el desarrollo de la actividad de la firma serían:

- La globalización y el desarrollo del comercio internacional aumentan la competencia entre las empresas. BARADA no solo compite con las firmas nacionales, sino con cualquier empresa de cualquier país. Nos encontramos ante un sector muy específico, pero que cuenta con una amplia oferta tanto nacional como internacional y en el que la diferenciación es clave.
- Existe una amenaza continua de nuevos competidores que pretenden lograr una mayor cuota en mercados internacionales y que pueden tener ventajas en aspectos cruciales como los costes de producción.
- La fabricación de productos con pieles se encuentra en un momento de condenación por un espectro amplio de la población que defiende los derechos de los animales y que podría mermar el desarrollo de la firma en el largo plazo.



- Existencia de leyes diferentes en los distintos mercados donde opera (o puede llegar a operar) con la necesaria adaptación a cada uno de ellos.
- Diferencias culturales existentes entre países que deben ser estudiadas y conocidas para adaptar los productos a esos mercados.
- Imitación de los productos por empresas que logran una serie de ventajas en costes mediante el empleo de materias primas de menor calidad o un proceso de fabricación menos elaborado.

### **3.4.3. Fortalezas**

Entre las fortalezas de la empresa encontramos:

- + BARADA fabrica productos de una calidad superior, perfectamente reconocibles entre los clientes por su sello de fabricación en Ubrique, que consiguen diferenciarse del resto de competidores a través de una identidad de marca contundente y que le proporciona un valor añadido.
- + La duración prolongada en el tiempo de sus productos, en el contexto actual de “fast fashion” que existe en el sector de la moda y que está siendo cada vez más condenado por consumidores e instituciones, produce que la firma tenga una ventaja competitiva que favorece la diferenciación de la marca.
- + El diseño de sus productos, la estrategia de comunicación muy enfocada a las redes sociales, la potencialización de la venta online a través de su página web y las distintas apariciones en prensa, responden ante lo que exige de una marca un consumidor actualmente.
- + Formar parte de un sector como el de la moda, muy saturado de productos de baja calidad a precios reducidos, favorece también la diferenciación de la marca por ofertar justo lo contrario.
- + Diversificación de la oferta adaptándose a las corrientes del mercado y a las preferencias y necesidades de los consumidores.
- + Sistema de producción centralizado en una zona geográfica concreta.
- + Creación de un outlet que permite acceder a productos de otras temporadas a precios más bajos y la consiguiente reducción de stock.
- + Formación continua de los trabajadores y vinculación a los objetivos comunes de la empresa.
- + Equipo de personal cualificado e ingenieros que trabajan para aplicar los conceptos de Lean manufacturing a la producción, optimizando así los recursos y tiempos para aumentar la productividad de la fábrica.

#### **3.4.4. Oportunidades**

Dentro de las oportunidades que puede encontrar BARADA y que influirían en su proceso de internacionalización observamos:

- + Precisamente la globalización permite la apertura de los mercados y la reducción de las fronteras económicas y las trabas comerciales, aumentando las oportunidades de internacionalización para la firma. El consumismo existente en la sociedad, el creciente interés por la moda y el cuidado estético en general, y la homogenización de gustos y necesidades entre los consumidores favorece que la implantación exterior sea más viable.
- + La especialización y el know-how de BARADA, junto con el diseño y la promoción de los productos, se antojan como factores clave para poder competir internacionalmente. No obstante, las cifras avalan al sector de la marroquinería que observa cómo las exportaciones de sus productos aumentan de forma regular con el transcurso de los años.
- + Avances tecnológicos continuos que mejoran los sistemas de producción y aumentan la productividad.
- + El apoyo a la internacionalización que ofrecen diversas instituciones nacionales como ICEX o EXTENDA, las cuales cuentan con oficinas repartidas por todo el mundo, informes de los distintos países y los mercados, los costes de establecimientos en los países, formación para los profesionales de las empresas, asesoramiento legal, económico y de promoción y un largo programa de recursos que deben ser vistos como una oportunidad y ayuda para aumentar la presencia de los productos marroquinos en el exterior.

### **3.5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO**

Según Grant (1994), el análisis interno debe permitir valorar la capacidad de la empresa para introducirse en mercados internacionales con éxito, para obtener unos resultados superiores a los competidores en dichos mercados y para mantener esa ventaja en el tiempo. Estos resultados deben ajustarse a tres factores básicos: apropiabilidad, durabilidad y transferibilidad.

#### **3.5.1. Apropiabilidad**

Es la medida en la que la empresa puede lograr obtener el rendimiento necesario de los recursos que posee. En cuanto a los recursos tangibles, observamos que BARADA posee la capacidad económica e infraestructuras suficientes para abordar el proceso de internacionalización con éxito. A pesar de las diferentes crisis económicas y productivas, la empresa ha sabido adaptarse y obtener buenos resultados que le han permitido mantener un nivel adecuado a la situación del mercado. Respecto a los recursos intangibles y humanos, la experiencia y especialización de los trabajadores junto al bagaje internacional actual permiten vislumbrar que la empresa es capaz de operar en otros mercados, aunque el proceso deba ser paulatino.

### **3.5.2. Durabilidad**

La capacidad de mantener los recursos de la empresa durante un periodo de tiempo extenso es un hecho contrastado en BARADA. La empresa se caracteriza por una continua especialización y formación de trabajadores, la adquisición e implantación de nuevas tecnologías que mejoran el proceso productivo, una imagen de marca y reputación consolidadas durante las varias generaciones que han participado en la creación y desarrollo de la firma.

### **3.5.3. Transferibilidad**

Las empresas competidoras pueden adquirir una serie de recursos capaces de obtener una ventaja en costes, pero existen otros recursos que requieren del transcurso de tiempo y del empleo de muchos medios para lograrlo. BARADA cuenta con la experiencia, la tradición, los conocimientos adquiridos con el paso de los años, la presencia continua en el mercado como proveedores y la incorporación de productos propios, los diseños, etc. Encontramos aquí que BARADA poseería una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

## **3.6. TRAYECTORIA INTERNACIONAL DE LA MARCA**

La firma BARADA comenzó a comercializar su propia línea de productos a mediados de los noventa, centrándose en lograr su desarrollo en el territorio nacional con la finalidad de hacerse con un nicho de mercado de importancia suficiente dentro del sector de la moda española que le permitiera en un futuro expandirse al exterior.

En esta primera etapa, la firma pretendía adquirir una mayor notoriedad tanto siendo fabricante de productos para otras grandes marcas nacionales e internacionales como desarrollando, produciendo y comercializando su propia gama de productos.

Una vez se asentó en el mercado nacional de la marroquinería, la empresa centró sus esfuerzos en desarrollar la expansión internacional de la marca BARADA. Con este fin, la compañía decidió, tras haber realizado diferentes estudios de mercado, que debía implantarse en el continente asiático en primer lugar. Es a partir del año 2011 cuando comenzó su desarrollo internacional en este continente, con posterioridad a haber visitado diferentes países para conocer el estilo de vida asiático de primera mano e ir entablando poco a poco relaciones con empresarios locales que posteriormente pudieran abrirle las puertas al mercado local.

Con este objetivo marcado en su estrategia empresarial, la empresa firmó diversas alianzas comerciales con empresas locales en China y Malasia, abriendo sus primeros puntos de venta en estos países (Modaes, 2011).

El mercado asiático, que cuenta con un elevado número de personas con un poder adquisitivo con una media superior a la europea, era el escenario idóneo para comenzar la internacionalización de la marca. Según declaró Rubén

Montero (Monedaúnica, 2011), el responsable de exportación de la empresa en aquel momento, “en China hay, alrededor, de 100 millones de personas multimillonarias, casi la población total de España y Francia juntas. Hemos dado el salto a un mercado para el que nuestros productos son asequibles y hay una venta asegurada”. Además, destacaba que la firma se encontraba ante la economía con mayor crecimiento por año, lo que hacía que su mercado fuera muy interesante desde el punto de vista económico.

No obstante, entrar en el mercado asiático es complejo si no cuentas con personas locales que te respalden y que actúen como tus valedores. Es por esta razón por la que BARADA se alió con una empresa local para abrir inicialmente cinco corners en cinco ciudades chinas con el objetivo de aumentar su presencia en el continente (BARADA, 2012a). En paralelo, la marca también firmó una alianza con la compañía WISMA VISION PACIFIC, la mayor cadena de artículos de piel de Malasia, para entrar en el mercado malayo y ofrecer sus productos en los diversos establecimientos de la compañía local donde BARADA puso en marcha una red de corners, y procedió a la apertura de establecimientos en conjunto en Kuala Lumpur (Modaes, 2011).

La empresa vio más allá y apostó por expandir su presencia a Corea y Japón a través de distribuidores locales. En palabras del director comercial de la marca en 2014, Benjamín de Isidro, “seguimos en conversaciones para entrar en Japón, pero desembarcar en ese tipo de países es lento y complicado, por lo que no nos hemos puesto una fecha concreta para empezar a operar” (Modaes, 2014).

Tras la entrada en el mercado asiático, BARADA planteó la entrada paulatina en otros países como Polonia (BARADA, 2012b) acudiendo a distintas ferias internacionales o Rusia (BARADA, 2015), promocionando sus productos en televisiones nacionales a través de anuncios publicitarios. En estos dos países, la marca comenzó a introducir sus productos en espacios multimarca gracias a los acuerdos alcanzados con los socios locales, sin la necesidad de establecer puntos de venta propios que generarían una fuerte inversión de capital y medios.

Además, cabe destacar que la firma ya contaba con presencia en el mercado francés, principal destino de las exportaciones de marroquinería españolas, a través de una oficina propia situada en París. Con posterioridad, la marca comenzó a contar con agentes propios en Alemania, Estados Unidos, Eslovaquia o Suecia (Ediciones Sibila, 2013). Sin embargo, esta expansión exterior no logró los objetivos planteados y se redujo su presencia internacional.

### **3.7. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

El sector de la moda es bastante complejo. Pese a encontrarnos ante una industria madura, el entorno tan sumamente competitivo y cambiante que la conforma, unido al aumento exponencial de competidores como consecuencia de la globalización y el comercio internacional, la reestructuración continua que padece y la demanda constante de productos novedosos por los consumidores, genera que sea complejo operar en la industria.

No obstante, la industria de la moda española y, en concreto, de la marroquinería, tiene una de las mejores reputaciones a nivel mundial en cuanto a calidad e imagen. Por esta razón, la internacionalización supone una gran oportunidad para las empresas del sector de ofrecer un producto propio y de gran calidad, que permita mostrar la especialización lograda durante el paso de los años y que logre aportar un valor añadido a la vista de los consumidores.

BARADA es una marca que tiene experiencia en el sector internacional pues comenzó a comercializar sus productos en diferentes mercados como el asiático desde el año 2011. Si bien es cierto que ese proceso de expansión internacional se ha visto limitado a establecer relaciones comerciales con socios locales con la finalidad de mostrar sus productos en diferentes corners distribuidos por varias ciudades del continente asiático.

La expansión por Europa se centra en el mercado francés, donde cuenta con una oficina propia; en Rusia, donde ha logrado publicitarse en televisiones nacionales y en Polonia, lugar al que ha acudido en ocasiones a ferias internacionales para mostrar sus productos.

BARADA debe seguir creando valor para su propia marca y lograr un posicionamiento en el mercado basado en el uso de materias primas de calidad, en la conservación y puesta en valor del know-how, en la imagen del patrimonio cultural existente en torno al sector, en el valor del proceso de elaboración de los productos que permite juntar tradición e innovación y en la experiencia y especialización de la propia firma.

La experiencia internacional comentada unida al modelo de negocio de la firma que se encuentra marcado por la calidad e imagen de sus productos junto al capital humano, sirven de motores para la generación de valor requerida en una firma que pretenda lograr una apertura al exterior mayor. Con este fin, debe establecerse una estrategia bien definida, clara, conocida y apoyada por todos los miembros de la empresa que tenga como finalidad lograr un enfoque más global, un mejor desarrollo del comercio electrónico y del entorno digital, siempre partiendo como base de una identidad de marca bien trabajada.

## **BLOQUE 4: “DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL”**

La globalización es un proceso continuo e irreversible que se acelera con el transcurso de los años y que incrementa la competitividad a nivel mundial. Las empresas deben saber adoptar una visión global puesto que el mercado actual ya no se limita a una región, provincia o país concreto. Las presiones que ejercen los competidores internacionales y el continuo proceso de cambio que experimenta el mercado generan que la búsqueda de oportunidades más allá de las fronteras nacionales se antoje como un elemento clave para la supervivencia propia.

Con este fin, los procesos y las estrategias deben enfocarse desde una perspectiva internacional. Los directivos deben ser capaces de diseñar y ejecutar planes de marketing que sean efectivos para lograr objetivos en distintos mercados internacionales, lo cual resulta más complejo que actuar en el mercado nacional. Las diferencias culturales, el idioma, los gustos y las preferencias de los consumidores, la normativa y la regulación o las medidas políticas y económicas van a suponer una serie de barreras que deben ser analizadas y puestas en valor para lograr operar de forma rentable en otros mercados.

La firma BARADA que, como hemos comentado, opera en diversos mercados internacionales de forma puntual y a través de socios locales, podría aumentar su presencia en el exterior si lleva a cabo un proceso de internacionalización exhaustivo.

No obstante, la diversidad geográfica plantea una serie de problemas que deben ser resueltos antes de comenzar el proceso de expansión internacional.

En este apartado estudiaremos este proceso y propondremos posibles nuevos mercados en base a las características de la marca BARADA.

## **4. SELECCIÓN DEL MODELO DE PLAN DE MARKETING**

La literatura existente relativa al marketing es muy extensa, encontrando diferentes propuestas sobre cómo debe ser el proceso de planificación de un plan de marketing internacional.

En nuestro caso, vamos a centrarnos en dos modelos que han sido desarrollados por profesionales de la materia y han servido como referencia para muchas de las empresas españolas que han decidido expandirse a mercados internacionales: el modelo de Plan de Marketing Internacional de Llamazares (2016) y el Plan de Marketing Internacional del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) (2017).

### **4.1. PLAN DE MARKETING DE LLAMAZARES**

La estructura que debe contener un plan de Marketing Internacional según Llamazares García-Lomas (2016) debería incluir diferentes etapas sucesivas:

- Etapa 1: Análisis de la situación.

En esta primera etapa se debe realizar un análisis interno de la propia empresa, un análisis externo sobre el sector de actividad donde la empresa actúa, y un análisis de la competencia internacional a la que se enfrenta. Por lo tanto, deben estudiarse aquellas variables que afectan o pueden afectar al entorno, tanto las que pueden ser controladas como las que no.

- Etapa 2: Selección de mercados objetivos.

La empresa debe determinar a cuáles y a cuántos mercados exteriores le gustaría expandir su actividad o productos mediante la selección de aquellos que ofrezcan mejores oportunidades de negocio actuales o potenciales y que sean más accesibles.

- Etapa 3: Forma de entrada en los mercados.

Los diferentes modos de entrada en cada uno de los mercados exteriores es un factor clave en cuanto a la presencia que la empresa pretende tener en el mercado.

- Etapa 4: Política de Marketing-Mix Internacional.

En esta fase, la empresa debe decidir sobre si va a adaptar su política de marketing-mix a cada uno de los mercados en los que va a tener presencia u opta por estandarizar estas políticas llevando a cabo un enfoque más global.

- Etapa 5: Cuenta de explotación internacional.

La última etapa del proceso es la relativa a las previsiones económicas en función de las estrategias y objetivos que se han propuesto en las etapas

anteriores del proceso y que deben ser lo más realistas posibles para que el plan tenga continuidad temporal.

## **4.2. PLAN DE MARKETING DE ICEX**

La planificación de la estrategia de expansión exterior conlleva cuatro etapas diferenciadas que responden a cuatro preguntas clave (Cerviño et al., 2020) en todo plan de marketing internacional:

- ¿Dónde estamos?

En primer lugar, debe realizarse un análisis de la situación de la empresa en cuestión. Este análisis debe ser tanto externo, el cual comprende la selección de mercados exteriores y las oportunidades y amenazas del entorno internacional; como un análisis interno, que engloba las fortalezas y debilidades de la propia empresa, el sector donde opera y la evaluación de los recursos y capacidades de esta.

- ¿Dónde ir y cómo llegar?

A esta segunda cuestión se responde mediante el análisis de los mercados seleccionados, la línea de productos, los diferentes modos de entrada en cada uno de los mercados exteriores donde se quiere actuar, la estrategia a emplear y los objetivos en cada uno de ellos.

- ¿Qué podemos ofrecer?

En esta fase entra lo que conocemos como Marketing-Mix Internacional y sus componentes: producto, precio, distribución y promoción.

- ¿Cómo lo implementamos?

En esta última fase se deben tener en cuenta una serie de funciones que son imprescindibles en la gestión de cualquier empresa: organización, delegación, coordinación y control. Además, en esta etapa debe incluirse un plan financiero en el que asignen recursos concretos, adecuados y realistas a cada fase del plan.

## **4.3. SELECCIÓN DEL MODELO DE PLAN DE MARKETING PARA BARADA**

Los modelos explicados anteriormente son bastante complejos y específicos. No obstante, aunque nos apoyaremos en ambos para realizar el plan de marketing internacional de BARADA, debemos destacar que el Modelo de Llamazares servirá como base principal para realizar este análisis.

En primer lugar, tendremos en consideración el análisis tanto interno de la firma como el externo que hemos realizado en el bloque anterior para comprobar



si sus características pueden ser las adecuadas para un proceso de expansión internacional

En segundo lugar, nos detendremos en el proceso de entrada en otros mercados a través de la decisión acerca de si llevar a cabo una estrategia de concentración o de deslocalización de las actividades y la toma de decisiones.

#### **4.3.1. Análisis de la situación**

El diagnóstico de la empresa está enfocado en realizar un análisis de la realidad interna que permita dar a conocer los recursos de los que dispone o no la empresa para llevar a cabo el proceso de expansión internacional.

Este análisis ha sido desarrollado en el Bloque III del presente trabajo, por lo que nos remitiremos a este para no resultar repetitivos.

#### **4.3.2. Selección de Mercados Internacionales (SMI)**

La empresa que acomete un plan estratégico de internacionalización debe enfrentarse a la decisión sobre a qué mercados exteriores quiere expandirse, independientemente del sector en el que opere y el tipo de empresa que se trate.

Esta elección resulta clave para el proceso en su conjunto puesto que condicionará el resto de las decisiones en cuanto a la internacionalización de la empresa. Dependiendo del país escogido, la empresa va a enfrentarse a distintas casuísticas con elementos que condicionarán su actividad en dicho mercado, como son: las barreras legales, geográficas o culturales; la forma y costes de establecimiento; la determinación del mercado objetivo; la disponibilidad de mano de obra y recursos; etc.

Según Andersen y Buvik (2002) existen tres métodos que pueden ser empleados en la elección del país de destino por una empresa:

- Enfoque sistemático: los directivos de la empresa deben identificar los motivos por los que la empresa decide internacionalizarse y a partir de ellos establecen una serie de criterios que actúan como filtros para comprobar qué países pueden ser el destino de dicha internacionalización y cuáles no.
- Enfoque no sistemático: este enfoque determina que los responsables de las empresas elegirán el país de destino en función de la distancia geográfica con el país de origen, independientemente del resto de variables objeto de estudio, con la finalidad de reducir la incertidumbre asociada con el proceso de internacionalización.
- Enfoque relacional: los directivos se centran en estudiar a empresas en lugar de países de destino con las que puedan entablar una serie de relaciones comerciales y estratégicas que le faciliten la implantación en ese país.

El ICEX (2017) propone que el proceso para seleccionar mercados exteriores sea: secuencial, incluye fases sucesivas y selectivas; integral, engloba un análisis de los grupos de mercados y los segmentos de los consumidores; e iterativo, porque el proceso incluye varias vueltas. Este proceso se divide en tres etapas: selección preliminar interregional y clustering, selección regional, análisis del entorno nacional y elección del segmento transnacional.

No obstante, como hemos indicado con anterioridad, la base a seguir para el desarrollo del análisis va a ser el Modelo de Llamazares (2016), el cual distingue dos fases para el proceso de selección de mercados.

- Fase 1 → Selección y agrupación interregional preliminar: incluye el análisis de tres criterios como la necesidad básica, la distancia geográfica y la distancia cultural.
- Fase 2 → Selección regional: engloba el potencial del mercado, el análisis del riesgo político-económico y las barreras de acceso a los mercados.

#### **4.3.3. Estrategia de concentración vs deslocalización de las actividades y toma de decisiones**

BARADA, a pesar de forma parte de un grupo de empresas consolidado y con recursos, tiene una experiencia internacional escasa, no tanto en cuanto al número de mercados o países en los que ha realizado operaciones, sino en lo que respecta al grado de presencia y desarrollo que ha logrado tener en estos.

La empresa debe maximizar los recursos que va a destinar a continuar con este proceso de internacionalización que, aunque ya comenzó diez años atrás, se ha visto mermado, frenándose su continuidad por momentos.

Si bien es cierto que la presencia en diferentes países fue un hecho en el pasado, pudimos ver que la mayoría de los países de destino donde pretendía operar BARADA se encontraban lejos desde el punto de vista geográfico y cultural. Es por ello por lo que optaremos por seguir una estrategia de concentración, donde estudiaremos las potenciales zonas geográficas y nos decantaremos por aquella donde encontremos los países potenciales más favorables donde expandir la actividad de la firma, seleccionando finalmente un único país de destino.

Los recursos de BARADA no permiten en la actualidad llevar a cabo una estrategia de deslocalización de las actividades o de la toma de decisiones, por lo que estas actividades se realizarán desde la sede de la empresa en Ubrique hasta que pueda alcanzar un desarrollo internacional mayor en posteriores etapas.

## **5. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE BARADA**

En primer lugar, realizaremos una selección de las zonas geográficas más favorables para la firma y los criterios para elegir los mercados que presenten mejores oportunidades.

En segundo lugar, tendrá lugar un análisis en función de las diferentes alternativas de entrada en mercados exteriores y se realizará un plan a seguir para cada etapa.

En tercer lugar, se estudiarán las diferentes adaptaciones que requieran las ofertas internacionales en función de los componentes del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación.

Por último, el proceso finaliza con la implementación en el mercado, para lo que deben tomarse decisiones en cuanto a la organización, delegación, coordinación y control.

En este caso no vamos a incluir un Plan Financiero como se detalla en ambos modelos puesto que es difícil hacer una estimación con los escasos datos económicos que podemos encontrar sobre la empresa y porque el enfoque del trabajo está dirigido a enfatizar los aspectos relativos a las actividades estratégicas y de marketing de BARADA.

### **5.1. FASE 1: SELECCIÓN Y AGRUPACIÓN INTERREGIONAL PRELIMINAR**

La agrupación y posterior selección interregional se realizará en función de tres criterios: necesidad básica, distancia geográfica y distancia cultural.

Según indica Hollensen (2001): “existen seis grandes regiones mundiales que pueden ser seleccionadas como mercados genéricos: África y Oriente Medio, Europa Occidental, Europa del Este y Rusia, América del Norte, América del Sur y Asia-Pacífico”. A pesar de que la división por regiones geográficas es sumamente empleada en muchos estudios, consideramos que por el objeto del nuestro (marroquinería) es necesario distinguir también entre África y Oriente Medio y entre Europa del Este y Rusia, encontrando ocho regiones diferenciadas. Debemos hacer esta distinción puesto que entre los principales importadores y exportadores de marroquinería encontramos países que formarían parte de una región demasiado extensa y que por alguno de los criterios deba quedarse fuera del análisis a pesar de que podría ser útil su estudio.

En base a estos ocho grandes grupos que hemos conformado procederemos a analizar los distintos criterios referidos anteriormente:

### **5.1.1. Necesidad básica**

Los productos ofertados por BARADA no pueden considerarse como una necesidad básica para la población. La línea de productos que ofrece la firma, entre los que destacan principalmente los bolsos, está más enfocada en su mayoría a servir como un complemento de moda para los consumidores.

Además, el precio de estos productos causa que gran parte de la población mundial no pueda acceder a los mismos, por lo que el segmento de mercado al que están enfocados es muy concreto: consumidores con un poder adquisitivo medio-alto que buscan un producto de gran calidad, con un diseño específico, no estandarizado, que sea duradero y con un sello distintivo de marca.

Por estas razones, entre las zonas delimitadas por Hollensen (2001), deberíamos centrarnos en aquellas con un poder adquisitivo más elevado y una renta per cápita mayor. Por lo tanto, descartaríamos en base al criterio de necesidad básica a las regiones de África, América del Sur y Europa del Este.

### **5.1.2. Distancia geográfica**

Como hemos comentado anteriormente, existen empresas que, con la finalidad de reducir la incertidumbre, apuestan por expandirse a países cercanos geográficamente. En el caso de BARADA, el bagaje internacional que posee la empresa y que le ha hecho optar por establecerse en el continente asiático desde una primera apuesta por internacionalizar su producto, además de tener presencia en países europeos más lejanos geográficamente a España como pueden ser Polonia o Rusia, generan que la distancia geográfica no suponga especialmente un problema para la compañía en este aspecto.

En este sentido, y con el fin de no acotar en exceso los posibles países donde la firma podría expandirse internacionalmente, debemos indicar que el criterio de la distancia geográfica no va a tener un papel principal como criterio delimitador de los destinos de internacionalización de la firma.

### **5.1.3. Distancia cultural**

La variable de la distancia cultural se mide en base a los resultados que arrojan los estudios relativos a las características y valores propios de cada país. Entre estos estudios comparativos entre países, destaca el modelo de Hofstede Insights (2022). Este modelo es uno de los más extendidos en la literatura y se enfoca en conocer la distancia cultural a través de cinco dimensiones: individualismo o colectivismo, propensión o aversión al riesgo, alta o baja distancia al poder, orientación a largo plazo y masculinidad.

Tras haber sido descartadas tanto África como América del Sur y Europa del Este en base al criterio de necesidad básica, las regiones mundiales que podrían ser más favorables para la internacionalización de BARADA serían: Europa Occidental, América del Norte, Asia-Pacífico, Oriente Medio y Rusia.

Una vez alcanzado este punto, debemos elegir los países que van a servirnos como representación de cada una de las regiones y que nos pueden arrojar resultados más certeros en cuanto a la distancia cultural que queremos comparar. Para nuestro estudio, vamos a seleccionar de cada una de las cinco regiones aquellos países donde hemos comprobado previamente que el sector de la marroquinería tiene o puede llegar a tener un papel destacado. Por esta razón, los países objeto de estudio son: China, Hong Kong, Corea del Sur, Japón y Singapur en la región de Asia-Pacífico; Estados Unidos, Canadá y México en la región de América del Norte; Alemania, Suiza, Francia, Italia, Reino Unido y Portugal en la región de Europa; Emiratos Árabes, Arabia Saudita, Catar, Kuwait y Turquía en la región de Oriente Medio; y Rusia.

Los estudios realizados a cada país por parte de Hofstede Insights (2022) en cuanto a las dimensiones que permiten conocer la distancia cultural (individualismo o colectivismo, propensión o aversión al riesgo, alta o baja distancia al poder, orientación a largo plazo y masculinidad) arrojan una serie de resultados que hemos empleado para conocer la diferencia en valor absoluto de estos con el mercado nacional de BARADA, es decir, España.

En base a esto, la región que muestre un mayor número de países que podrían considerarse culturalmente más próximos a España será la seleccionada para proseguir con el estudio.

En cuanto a la región de Asia-Pacífico, los países analizados distan culturalmente de España de forma significativa. Tanto China como Singapur alcanzan un total de 173 y 156 puntos respectivamente, siendo los más lejanos a España. Por su parte, Hong Kong con 122 puntos y Japón con 107 se podrían considerar más cercanos a España culturalmente. Corea del Sur es el único de los países analizados que logra bajar de la barrera de los 100 puntos con un resultado final de 92. No obstante, ninguno de los países de esta región se encuentra lo suficientemente cerca en cuanto a la distancia cultural para seguir considerándolos aptos para una futura expansión.

Respecto a la región de América del Norte, pese a que los países que la conforman se encuentran más próximos que los asiáticos, también arrojan unos resultados que los imposibilitan como posibles destinos para BARADA en función de este criterio. Estados Unidos es el país que obtiene una puntuación más alta con la consiguiente mayor lejanía a España (un total de 139 puntos), seguido por Canadá (107 puntos) y México (100 puntos).

En la región de Oriente Medio vamos a encontrar dos posibles destinos para la expansión internacional de la firma y descubrimos unos resultados que a priori no esperábamos y que justifican el porqué era necesario estudiar las diferentes regiones sin centrarnos en exclusiva en una desde un primer momento. Tanto Arabia Saudí como Turquía arrojan unos resultados de 62 y 29 puntos respectivamente, siendo ambos los más próximos a España de esta región. Tanto Kuwait como Catar o Emiratos Árabes no serán opciones para la expansión exterior por haber arrojado unos resultados de 115, 129 y 88 puntos.

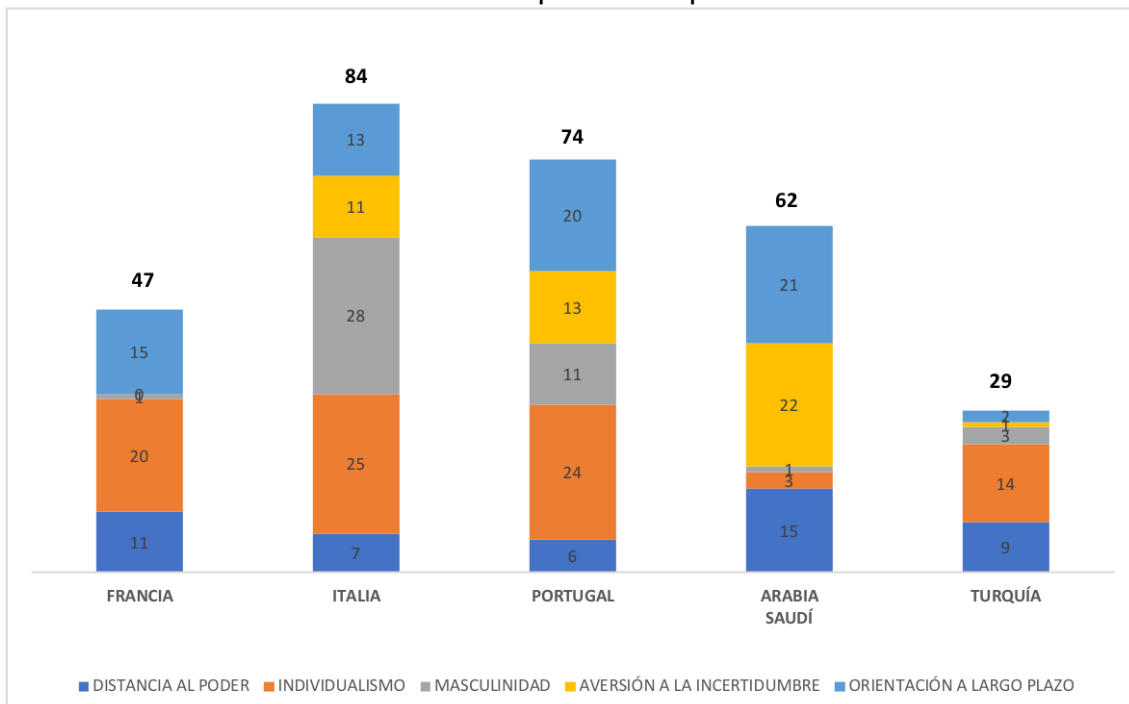
El análisis de Rusia demuestra que, pese a encontrarse más cerca que otros países, tras obtener 96 puntos, la evaluación obtenida nos hace descartarla para un posible destino de internacionalización en base al criterio de la distancia cultural.

El análisis de la región de Europa demuestra que es la que tiene un mayor número de países próximos a España culturalmente hablando. Además, va a ser la que más posibles destinos para la expansión internacional de BARADA aporte con un total de 3 países: Italia (84 puntos), Portugal (74 puntos), y Francia (47 puntos).

A pesar de que los resultados arrojan que la expansión debería realizarse a la región de Europa Occidental en base a este criterio, cabe destacar cómo países que se encuentran más próximos geográficamente a España como Alemania (118 puntos), Suiza (122 puntos) o Reino Unido (138 puntos), arrojan resultados que muestran una distancia cultural más amplia que otros países que se encuentran mucho más alejados geográficamente de España como Arabia Saudí (62 puntos) o Turquía (29 puntos).

En este aspecto, los cinco países que muestran una menor distancia cultural con España independientemente de su situación geográfica son: Francia, Italia, Portugal, Arabia Saudí y Turquía.

Gráfico 5.1. Diferencias culturales respecto a España



Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede Insights (2022)

El modelo seguido indica explícitamente que debe hacerse una selección regional de los países en base a los criterios de necesidad básica, distancia geográfica y distancia cultural. Es por ello por lo que hemos optado por: aplicar el criterio de necesidad básica y eliminar aquellas regiones geográficas no aptas para la expansión de BARADA; aplicar el criterio de distancia geográfica pero no

darle relevancia en base a que la experiencia internacional previa de BARADA nos demuestra que este criterio no debe condicionar su expansión al exterior; y seleccionar la región de Europa Occidental por ser la que cuenta con un mayor número de países de destino que arrojan una menor distancia cultural con España.

Pese a que el modelo seguido plantea la selección de una región concreta y su posterior análisis, también se podría haber reducido esta fase a una selección entre países en lugar de entre regiones como hemos podido comprobar. El hecho de estudiar y comparar países de diferentes regiones podría favorecer a BARADA tanto para iniciar una expansión posterior a dichos países como para no delimitar esta únicamente a una región concreta en un primer momento si el resto de las variables a analizar señalan que el mejor destino se encuentra en otra región. Estos dos países (Arabia Saudí y Turquía) son un claro ejemplo de destinos de internacionalización que podrían ser considerados en un futuro por BARADA. Sin embargo, realizar un análisis por país en lugar de llevar a cabo la selección regional planteada dificulta el estudio puesto que deberían emplearse una serie de recursos y medios de los que no dispone la empresa actualmente, como veremos con posterioridad.

## **5.2. FASE 2: SELECCIÓN REGIONAL**

Para seguir con el estudio que nos fija el modelo empleado, vamos a proceder con la selección regional de los países que pertenecen a la zona de Europa Occidental y que creemos que van a ofrecer las mejores condiciones posibles para la expansión exterior de la firma BARADA.

En esta fase vamos a guiarnos principalmente por el análisis desarrollado por Llamazares et al., (2013), el cual se basa en el estudio de tres grupos de variables: las que valoran el potencial de cada mercado (crecimiento económico del país, poder adquisitivo per cápita, volumen y evolución de las importaciones de ese producto en los potenciales destinos y exportaciones desde el país de la empresa), las que estiman el riesgo político y de los negocios (riesgo político, riesgo comercial, transparencia y corrupción) y las que estudian la accesibilidad al mercado en cuestión (barreras arancelarias, barreras no arancelarias y facilidad para hacer negocios).

Como hemos comentado previamente, escogeremos los países en función de los datos relativos a las exportaciones españolas de marroquinería dentro de la región europea durante el año 2020 expresadas en cuota respecto al total. En base a esto, los países que debemos tener en cuenta son: Francia (26,14%), Italia (8,68%), Reino Unido (6,34%), Portugal (4,43%), Alemania (4,15%), Polonia (3,27%), Países Bajos (1,29%), Suiza (0,87%), Bélgica (0,87%) y Grecia (0,73%) según los datos de ASEFMA (2022). Por lo tanto, estos van a ser los diez países objeto de análisis en base a los criterios empleados por Llamazares et al. (2013) para valorar la selección a nivel regional.

Por último, como herramienta de selección final de esta fase, emplearemos la matriz de ponderación de mercados objetivo, que supone una valoración

conjunta de las tres agrupaciones de variables que hemos indicado con anterioridad.

### 5.2.1. Crecimiento económico del país

El primer dato que vamos a analizar es el crecimiento que puede tener el Producto Interior Bruto (PIB) en cada uno de los países en los próximos años en función de las previsiones de los organismos internacionales.

Tabla 5.1. Expectativa de crecimiento económico del país en base al PIB

PAÍS	2022	2023	2024	2025	2026	MEDIA
FRANCIA	2,90%	1,40%	1,50%	1,40%	1,40%	1,80%
ITALIA	2,30%	1,70%	1,30%	1,10%	1%	1,60%
REINO UNIDO	3,70%	1,20%	1,40%	2,20%	1,80%	2,13%
PORTUGAL	4%	2,10%	2,40%	2,10%	1,90%	2,65%
ALEMANIA	2,10%	2,70%	1,50%	1,40%	1,20%	1,93%
POLONIA	3,70%	2,90%	3,20%	3,30%	3,30%	3,28%
PAÍSES BAJOS	3%	2%	1,80%	1,50%	1,50%	2,08%
SUIZA	2,20%	1,40%	1,80%	1,20%	1,80%	1,65%
BÉLGICA	2,10%	1,40%	1,40%	1,10%	1,20%	1,50%
GRECIA	3,50%	2,60%	2%	1,60%	1,40%	2,43%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de International Monetary Fund Real GDP Growth Annual Percent Rate (2022)

La anterior tabla muestra tanto la previsión de crecimiento del PIB durante los próximos cinco años en los países objeto de estudio, como la media de la expectativa de crecimiento durante el periodo 2022-2026.

En este sentido, podemos observar que el mayor crecimiento en términos de PIB se observa en Polonia (3,28%), Portugal (2,65%) y Grecia (2,43%). Además, tanto Reino Unido (2,13%) como Países Bajos (2,08%) los siguen muy de cerca. Con una menor previsión encontramos al resto de países.

Los datos muestran un PIB que aumentará entre el 1% y el 3% en la mayoría de los países analizados, lo que es significativo, pues denota que nos encontramos ante una situación de PIB estancado o en recesión, dificultando de este modo la entrada a los mercados.

### 5.2.2. Poder adquisitivo per cápita

El concepto de poder adquisitivo per cápita recoge tanto la renta per cápita que tiene un país determinado como el nivel de precios y la evolución del tipo de cambio de su moneda (ECONOMIPEDIA, 2022).

Es por ello por lo que se considera un dato esencial para comprobar la capacidad de compra real de los habitantes de un país. Este dato va a condicionar la demanda y se mide a través de la Paridad de Poder Adquisitivo per cápita o PPA, expresada en dólares estadounidenses.



Tabla 5.2. PNB PER CÁPITA PPA

PAÍS	2020	2021	INCREMENTO
FRANCIA	42.321	45.187	6,77%
ITALIA	39.071	41.937	7,34%
REINO UNIDO	42.821	45.839	7,05%
PORTUGAL	31.962	33.514	4,86%
ALEMANIA	51.423	52.931	2,93%
POLONIA	32.399	34.363	6,06%
PAÍSES BAJOS	54.324	56.761	4,49%
SUIZA	68.755	70.793	2,96%
BÉLGICA	48.752	51.602	5,85%
GRECIA	27.073	29.428	8,70%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Trading Economics (2022)

La anterior tabla muestra tanto la Paridad de Poder Adquisitivo per cápita en los años 2020 y 2021 como el incremento de PNB per cápita PPA en 2021 respecto al año 2020. Como podemos ver, los países que cuentan con un mayor nivel de renta por habitante son: Suiza (70.793 \$), Países Bajos (56.761 \$) y Alemania (52.931 \$). Seguidamente, encontramos a Bélgica (51.602 \$), Reino Unido (45.839 \$), Francia (45.187 \$) e Italia (41.937 \$). Los países que muestran una menor renta por habitante son Polonia (34.363 \$), Portugal (33.514 \$) y Grecia (29.428 \$).

No obstante, si analizamos el incremento que se ha producido entre los años 2020 y 2021, podemos comprobar que los países donde más se ha incrementado el nivel de renta son: Grecia (+8,70%), Italia (+7,34%), Reino Unido (+7,05%), Francia (+6,77%) y Polonia (+6,06%). Es significativo que países que se encuentran en las últimas posiciones respecto a la renta per cápita como Grecia o Polonia hayan visto aumentar de forma tan notable este dato en el último año, lo que denota un crecimiento económico que se traduce en la posterior capacidad de compra que tienen los habitantes de estos países.

### 5.2.3. Volumen de las importaciones

La cifra que de una forma más certera puede reflejar el potencial de un mercado es el volumen de importaciones que efectúa dicho país de los productos que fabrica la empresa. Este dato es esencial y va a reflejar el tamaño del mercado al que pretendemos acceder (ICEX, 2017).

En la siguiente tabla podemos visualizar el valor de las importaciones de la partida 42 del código TARIC relativa a “manufacturas de cuero; artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa” que han realizado los países analizados durante los últimos tres ejercicios económicos.

Tabla 5.3. Volumen de importaciones por país en USD

PAÍS	2019	2020	2021
FRANCIA	5.443.269.309	4.477.887.466	5.219.715.273
ITALIA	3.964.619.802	3.255.538.087	3.739.575.229
REINO UNIDO	3.780.032.276	2.822.431.625	3.307.861.627
PORTUGAL	457.492.722	312.347.299	378.938.167

<b>ALEMANIA</b>	4.879.033.058	4.197.642.031	4.682.529.830
<b>POLONIA</b>	1.035.333.518	947.758.261	1.129.552.969
<b>PAÍSES BAJOS</b>	2.224.859.626	1.802.220.038	2.155.405.119
<b>SUIZA</b>	1.421.128.269	1.306.540.387	1.345.577.173
<b>BÉLGICA</b>	738.235.261	632.537.841	518.843.376
<b>GRECIA</b>	274.390.667	228.571.748	287.931.729

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UN Comtrade (2022)

Los países con un volumen de importaciones mayor en el año 2021 son: Francia, Alemania, Italia, Reino Unido y Países Bajos. En menor medida encontramos a Suiza y Polonia y, lejos de estas, podemos ver a Bélgica, Portugal y Grecia. El valor de las importaciones que muestra cada país es relativamente constante, vislumbrándose una caída en cada uno de ellos durante el año 2020 como consecuencia de la pandemia.

#### 5.2.4. Crecimiento de las importaciones

La pandemia va a marcar tanto la fuerte caída en el volumen de importaciones entre los años 2019 y 2020, como el posterior aumento entre 2020 y 2021.

Tabla 5.4. Crecimiento de importaciones por país

<b>PAÍS</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>	<b>MEDIA</b>
<b>FRANCIA</b>	-17,74%	16,57%	-0,58%
<b>ITALIA</b>	-17,89%	14,87%	-1,51%
<b>REINO UNIDO</b>	-25,33%	17,20%	-4,07%
<b>PORTUGAL</b>	-31,73%	21,32%	-5,20%
<b>ALEMANIA</b>	-13,97%	11,55%	-1,21%
<b>POLONIA</b>	-8,46%	19,18%	5,36%
<b>PAÍSES BAJOS</b>	-19,00%	19,60%	0,30%
<b>SUIZA</b>	-8,06%	2,99%	-2,54%
<b>BÉLGICA</b>	-14,32%	-17,97%	-16,15%
<b>GRECIA</b>	-16,70%	25,97%	4,64%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UN Comtrade (2022)

Como podemos observar, la disminución en las importaciones durante el periodo 2019-2020 es generalizada. En este sentido, destaca la caída que se produjo en Portugal (-31,73%), Reino Unido (-25,33%), Países Bajos (-19%), Italia (-17,89%) y Francia (-17,74%).

Respecto al periodo 2020-2021, el aumento en las importaciones de marroquinería se observó en todos los países analizados salvo en Bélgica, donde siguió cayendo y arrojó un dato de -17,97%.

Cabe destacar que, si analizamos la media de estos años, esta es negativa salvo en Polonia (5,36%), Grecia (4,64%) y Países Bajos (0,30%). Tanto en Polonia como en Grecia, las expectativas de crecimiento del PIB anteriormente estudiadas, el aumento del PNB per cápita PPA y el crecimiento de las

importaciones de marroquinería muestran dos mercados interesantes para la expansión internacional.

### 5.2.5. Exportaciones desde el país de la empresa

Con este criterio podemos analizar las exportaciones (en valor) realizadas por España de los productos fabricados por BARADA.

Por un lado, este criterio nos puede indicar si la oferta española consigue lograr o no unos buenos resultados en el mercado de destino y, si es así, es porque el entorno de dicho mercado facilita la entrada de este tipo de productos.

Por otro lado, los resultados nos pueden indicar si los productos exportados desde España tienen reconocimiento o aceptación en el país de destino y así poder conocer la imagen país que se tiene en dicho mercado.

Tabla 5.5. Volumen de exportaciones desde el país de la empresa en miles de euros

PAÍS	2019	2020	2021
<b>FRANCIA</b>	399.469,60	308.116,20	387.335,70
<b>ITALIA</b>	126.402,45	102.389,29	125.472,61
<b>REINO UNIDO</b>	78.184,37	66.865,45	30.970,13
<b>PORTUGAL</b>	92.686,92	64.447,37	73.820,52
<b>ALEMANIA</b>	59.140,50	55.578,74	57.126,08
<b>POLONIA</b>	35.137,66	37.752,71	42.312,87
<b>PAÍSES BAJOS</b>	17.915,39	13.842,56	18.146,13
<b>SUIZA</b>	10.565,26	9.130,17	8.789,80
<b>BÉLGICA</b>	16.891,13	12.920,00	14.876,88
<b>GRECIA</b>	13.041,59	8.599,10	10.208,81

Fuente: CCE - Base de datos de Comercio Exterior (2022)

En la anterior tabla se muestran las exportaciones de los productos de la partida 42 de TARIC realizadas desde España en los últimos tres años. Como podemos observar, los países a los que se exportaron un mayor número de productos de marroquinería en términos de valor durante el año 2021 fueron: Francia, Italia, Portugal, Alemania, Polonia y Reino Unido.

Tabla 5.6. Crecimiento de las exportaciones desde el país de la empresa en miles de euros

PAÍS	2019-2020	2020-2021	MEDIA
<b>FRANCIA</b>	-22,87%	25,71%	1,42%
<b>ITALIA</b>	-19,00%	22,54%	1,77%
<b>REINO UNIDO</b>	-14,48%	-53,68%	-34,08%
<b>PORTUGAL</b>	-30,47%	14,54%	-7,96%
<b>ALEMANIA</b>	-6,02%	2,78%	-1,62%
<b>POLONIA</b>	7,44%	12,08%	9,76%
<b>PAÍSES BAJOS</b>	-22,73%	31,09%	4,18%

<b>SUIZA</b>	-13,58%	-3,73%	-8,66%
<b>BÉLGICA</b>	-23,51%	15,15%	-4,18%
<b>GRECIA</b>	-34,06%	18,72%	-7,67%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UN Comtrade (2022)

No obstante, si observamos la media del incremento de las exportaciones en estos periodos, comprobamos que los países donde se ha producido un aumento son: Polonia (9,76%), Países Bajos (4,18%), Italia (1,77%) y Francia (1,42%).

En el resto de los países analizados, la media arroja una bajada en las exportaciones como consecuencia de que la caída producida entre los años 2019 y 2020 ha sido claramente superior al aumento encontrado en el periodo 2020 y 2021. En este aspecto, debemos destacar la significativa bajada en las exportaciones españolas de marroquinería a Reino Unido, las cuales vuelven a caer por segundo año consecutivo y muestran un desplome del 14,48% en 2020 y del 53,68% en 2021.

#### **5.2.6. Barreras arancelarias**

Los aranceles suponen un incremento directo sobre el precio de los productos puesto que se tratan de impuestos a la importación aplicados en las aduanas de entrada de los distintos países. Aunque existen diferentes formas de aplicar los aranceles, normalmente se realiza a través de un porcentaje sobre el valor en aduana de la mercancía en cuestión. Es por ello por lo que se reduce la competitividad que puedan llegar a tener los productos importados frente a los que se producen dentro del mercado nacional (ICEX, 2017).

En el caso que nos ocupa, España pertenece a la Unión Europea al igual que los siguientes países analizados: Francia, Italia, Portugal, Alemania, Polonia, Países Bajos, Bélgica y Grecia. En este sentido, los productos exportados desde España a estos países no se van a encontrar sujetos a los aranceles. Por otro lado, encontramos tanto a Reino Unido como a Suiza que no forman parte de la UE, pero que tienen ciertos acuerdos que influyen en las relaciones comerciales con la UE.

Por su parte, Reino Unido dejó de pertenecer a la Unión Europea el 31 de enero del 2020 a medianoche y comenzó un periodo transitorio durante el cual el derecho de la Unión Europea le seguía siendo de aplicación. Posteriormente, se ratificó el Acuerdo de Comercio y Cooperación entre la Unión Europea y el Reino Unido el 29 de abril de 2021 (Consejo Europeo, 2022). En este aspecto, observamos que el arancel aplicable a la importación en Reino Unido de los productos de marroquinería de la partida 42 de TARIC procedentes de España va a ser 0% siempre que se cumplan las normas de origen. Es decir, el producto en cuestión debe ser fabricado empleando materias primas originarias, y si se emplean materias primas no originarias, debe cumplir la norma específica relativa a que dichas materias se encuentren clasificadas en una partida del Sistema Armonizado diferente a la del producto, o si el valor de dichas materias no originarias no excede del 50% del precio franco fábrica del producto final. En el caso de BARADA, habría que analizar el origen de las materias primas

empleadas en la fabricación de los productos para determinar si se cumplen las normas de origen y cabe la aplicación del 0% de arancel. En caso contrario, le será de aplicación un arancel que oscilará entre el 2% y el 4% en función del tipo de producto exportado (Comisión Europea, 2022a).

En el caso de Suiza, para poder acogerse al arancel preferencial inferior o nulo en el marco del Acuerdo de Libre Comercio UE-Suiza, el producto debe ser originario de la UE o de Suiza y, por tanto, cumplir las normas de origen aplicables a este producto. En este sentido, existen dos conjuntos de normas de origen que son alternativas: las normas de origen del Convenio regional sobre las normas de origen preferenciales paneuromediterráneas (Convenio PEM) y las normas de origen revisadas del Convenio PEM (llamadas "normas transitorias"). Los exportadores tienen la opción de elegir cualquiera de los conjuntos de normas para que los productos exportados gocen de esa reducción arancelaria. En cada una de ellas se establecen una serie de requisitos que demuestran el origen preferencial de la mercancía. En el caso de que no sea posible demostrar este origen, se aplicará un arancel que se sitúa entre los 49CHF y los 1.509 CHF por cada 100 kilos brutos en función del tipo de producto específico dentro de la partida 42 de TARIC (Comisión Europea, 2022b).

#### **5.2.7. Barreras no arancelarias**

Las barreras no arancelarias son aquellas que se aplican a la importación de mercancías tales como: las barreras técnicas relativas a los procesos de homologación y certificación realizados por las agencias nacionales sobre ciertos productos o las restricciones cuantitativas como los contingentes, los cupos o las licencias, que establecen ciertos límites a las cantidades de un producto concreto que puede ser importado (ICEX, 2017).

Las barreras no arancelarias entre los países que pertenecen a la Unión Europea son muy reducidas, prácticamente inexistentes. Las normativas sobre requisitos técnicos y de calidad de los productos de marroquinería están fijados por la Unión Europea, por lo que son los mismos que se aplican para España. Ocasionalmente, los países pueden exigir requisitos adicionales sobre los ya fijados a nivel europeo, que pueden suponer una traba para las empresas.

En el caso de BARADA, debe tenerse en cuenta la restricción existente en cuanto al uso de determinadas sustancias químicas en los productos textiles y de cuero. Las sustancias químicas sujetas a restricciones se encuentran recogidas en las disposiciones enumeradas en el anexo XVII del Reglamento (CE) 1907/2006 (CELEX 32006R1907) (EUR-LEX EUROPA, 2022a). Además, también encontramos el CITES, relativo a la protección de especies en peligro de extinción. Las importaciones de determinadas especies de animales y plantas en peligro de extinción (o partes o derivados de las mismas) están sujetas al cumplimiento de las medidas reglamentarias de la Unión Europea (UE) en materia de fauna y flora silvestres. La legislación de la UE en materia de fauna y flora silvestres, el Reglamento (CE) 338/97 (CELEX 31997R0338), basado en la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES), comprende un sistema de doble comprobación que

incluye controles de exportación e importación tanto en el país de origen como en la UE.

En el caso de Suiza, algunas de las subpartidas de la partida 42 de TARIC van a exigir una serie de certificados para la importación en dicho país. En este sentido, podemos observar (Comisión Europea, 2022c):

- Registro de importadores comerciales de especies incluidas en la CITES. Se trata de un documento que certifica que los importadores comerciales de especies amparadas por la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES o Convención de Washington) se han registrado en la Oficina Federal de Seguridad Alimentaria y Veterinaria (FSVO) y puede exigirse para el despacho de aduanas si el objetivo es facilitar la importación. Los importadores que no reúnan los requisitos para registrarse como importadores comerciales de especies reguladas por el Convenio de Washington (CITES) deben solicitar un permiso de importación de especies silvestres antes de cada importación.
- Permiso de importación de especies silvestres. Es un documento que permite la importación efectiva de especies animales y vegetales y sus productos, tanto los regulados por la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES, también denominada Convención de Washington) como por otras estipulaciones legales (por ejemplo, por la Ley de Caza suiza = Jagdgesetz (JSG), SR 922.0). Se requiere para el despacho de aduanas.
- Permiso de importación de productos animales que no cumplen totalmente las condiciones de importación.

Igualmente, ciertas subpartidas de la partida 42 de TARIC van a requerir determinadas certificaciones en el caso de Reino Unido (Comisión Europea, 2022d):

- Inscripción en la IPAFFS. Consiste en un documento que certifica que las entidades comerciales que comercian con animales vivos, productos y subproductos animales, productos germinales, piensos y productos alimenticios de alto riesgo, productos ecológicos, así como mercancías para las que existen medidas de salvaguardia, están registradas en el sistema de notificación de importaciones del Reino Unido (UK).
- Licencia de importación de productos animales y patógenos animales. Documento que acredita que su portador está autorizado a importar productos animales y agentes patógenos animales o portadores y se requiere para el despacho de aduanas. El documento es un requisito previo para poder despachar las mercancías a través del Sistema Automático de Verificación de Licencias (ALVS). La licencia debe ser solicitada por el importador en el Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (Defra), Agencia de Sanidad Animal y Vegetal (APHA).

- Sistema automático de verificación de licencias (ALVS). Documento que permite que todas las transacciones de importación controladas por la Agencia de Sanidad Animal y Vegetal (APHA), entre otras, sean despachadas de aduana después de haber pasado por el sistema de aprobación de varios organismos denominado Sistema de Verificación Automática de Licencias (ALVS). Se requiere para el despacho de aduanas.
- Certificado sanitario veterinario para productos animales. Documento que confirma que los productos de origen animal que se van a importar no están infectados ni son portadores de enfermedades infecciosas. Se requiere para el despacho de aduanas y el acceso al mercado. Este documento es expedido por las autoridades competentes del país de exportación.

### 5.2.8. Riesgo político y comercial

Una empresa que hace negocios internacionales debe asumir una serie de riesgos tanto políticos como comerciales en los países donde opera o tiene intención de operar, siendo estos dos criterios relevantes en la selección de países objetivo.

En función de la forma de entrada elegida para ese mercado, debemos analizar los riesgos en las inversiones (riesgos de confiscación, de nacionalización, la normativa sobre repatriación de beneficios o la existencia o no de convenios sobre la protección de la propiedad intelectual y las inversiones, entre otros) si la intención de la empresa es implantarse en ese país, o los riesgos en las transacciones (riesgo de impago, riesgo en el tipo de cambio o retrasos en los pagos) si la empresa va a limitarse a desarrollar una actividad exportadora (ICEX, 2017).

La siguiente tabla muestra la clasificación del riesgo-país elaborada por COFACE, donde se realiza un estudio de la situación política y económica de los países teniendo en cuenta los riesgos anteriormente mencionados.

Posteriormente, se realiza una clasificación de los países tanto en cuanto a la evolución del riesgo como en lo referente al clima de negocio. Los valores de esta clasificación pueden ser: A1 (riesgo muy bajo), A2 (riesgo bajo), A3 (satisfactorio), A4 (razonable), B (bastante alto), C (alto), D (muy alto) y E (extremo).

Tabla 5.7. Clasificación riesgo-país COFACE

PAÍS	EVALUACIÓN DEL RIESGO DEL PAÍS	CLIMA DE NEGOCIO
FRANCIA	A3	A1
ITALIA	A4	A2
REINO UNIDO	A4	A1
PORTUGAL	A3	A2

<b>ALEMANIA</b>	A3	A1
<b>POLONIA</b>	A4	A2
<b>PAÍSES BAJOS</b>	A2	A1
<b>SUIZA</b>	A1	A1
<b>BÉLGICA</b>	A3	A1
<b>GRECIA</b>	B	A2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Coface WorldMap (2022)

Los datos muestran que los países donde existe un mayor riesgo comercial son Grecia (B), Polonia (A4), Reino Unido (A4) e Italia (A4). Únicamente Suiza obtiene una puntuación de A1 en el apartado de evaluación del riesgo de país, mientras que Países Bajos (A2), Alemania (A3), Portugal (A3), Bélgica (A3) y Francia (A3) se sitúan entre un riesgo bajo y satisfactorio.

### 5.2.9. Facilidad para hacer negocios

La facilidad para hacer negocios valora aquellos aspectos que pueden afectar a las empresas tanto para su implantación como para el cierre de su actividad. Las empresas optan por establecerse en países donde la normativa y legislación que les sería aplicable favorece el desarrollo de sus negocios. Entre estos aspectos podemos encontrar: los impuestos, los costes laborales, los costes logísticos, el tiempo y el coste necesario para la constitución de una empresa, los procedimientos de reclamación en caso de incumplimientos de contratos, etc. (ICEX, 2017).

La clasificación de los países se realiza entre los puestos 1 y 190, siendo los más favorables en cuanto a regulaciones, entrada en los mercados e implantación, aquellos que se encuentran más próximos al puesto 1.

En la siguiente tabla aparecen tanto las puntuaciones obtenidas como la posición que ocupan en el ranking los países objeto de estudio en base a la clasificación realizada por el Banco Mundial.

Tabla 5.8. Ranking de facilidad para hacer negocios

<b>PAÍS</b>	<b>RANKING</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
<b>FRANCIA</b>	32	76,8
<b>ITALIA</b>	58	72,9
<b>REINO UNIDO</b>	8	83,5
<b>PORTUGAL</b>	39	76,5
<b>ALEMANIA</b>	22	79,7
<b>POLONIA</b>	40	76,4
<b>PAÍSES BAJOS</b>	42	76,1
<b>SUIZA</b>	36	76,6
<b>BÉLGICA</b>	46	75
<b>GRECIA</b>	79	68,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Doing Business (2020)

Los países que muestran una mayor facilidad para hacer negocios son: Reino Unido (8ª posición) y Alemania (22ª). Mientras tanto, Francia (32ª), Suiza



(36<sup>a</sup>), Portugal (39<sup>a</sup>), Polonia (40<sup>a</sup>), Países Bajos (42<sup>a</sup>) y Bélgica (46<sup>a</sup>) se sitúan entre los 30 y los 50 mejores. Por último, observamos que Italia (58<sup>a</sup>) y Grecia (79<sup>a</sup>) son los peores posicionados dentro de este ranking. No obstante, cabe destacar que todos los países analizados se sitúan por debajo de la media del ranking (posición 95). Este dato muestra que, a pesar de que existen diferencias considerables entre Reino Unido (8<sup>a</sup>) y Grecia (79<sup>a</sup>), las normativas de los países objeto de estudio favorecen el desarrollo de los negocios por encima de la media mundial.

### 5.2.10. Transparencia y corrupción

Este criterio analiza el componente más ético de los negocios, teniendo en cuenta aspectos tales como las normativas sobre concursos y licitaciones, las prácticas realizadas sobre contratación entre las administraciones públicas y las empresas, el nivel de corrupción, la transparencia en la información, etc.

Tabla 5.9. Índice de percepción de corrupción de países

PAÍS	RANKING	PUNTUACIÓN
FRANCIA	22/180	71/100
ITALIA	42/180	56/100
REINO UNIDO	11/180	78/100
PORTUGAL	32/180	62/100
ALEMANIA	10/180	80/100
POLONIA	42/180	56/100
PAÍSES BAJOS	8/180	82/100
SUIZA	7/180	84/100
BÉLGICA	18/180	73/100
GRECIA	58/180	49/100

Fuente: Elaboración propia a través de Transparency International (2021)

En la anterior tabla observamos que los países donde existe una menor percepción de corrupción son: Suiza, Países Bajos, Alemania, Reino Unido y Bélgica, todos ellos por debajo de la posición 20 del ranking. Con posterioridad, encontramos a Francia (22<sup>a</sup>), Portugal (32<sup>a</sup>), Italia y Polonia (42<sup>a</sup> ambos). En último lugar, encontramos a Grecia, al igual que ocurría en los anteriores análisis de riesgo político y comercial y facilidad para hacer negocios.

### 5.2.11. Matriz de selección de países

Con posterioridad a la obtención de la información necesaria que nos ha permitido evaluar las diferentes variables de selección de mercados, debemos emplear una herramienta que nos posibilite la comparación de la situación de cada uno de los países analizados y que permita asignarles una puntuación con la finalidad de obtener una clasificación objetiva.

La herramienta empleada para ello es la matriz de ponderación de mercados objetivo, que va a emplear una serie de coeficientes de ponderación desde el 0 hasta el 3 (significando el 0 que el criterio no aplica) en función de la importancia del criterio que estamos analizando (ICEX, 2017).

En este sentido, los coeficientes de ponderación serán asignados de la siguiente manera:

- Coeficiente 0: barreras arancelarias.
- Coeficiente 1: transparencia y corrupción, barreras no arancelarias y riesgos comerciales.
- Coeficiente 2: crecimiento económico del país, exportaciones desde el país de la empresa y facilidad para hacer negocios.
- Coeficiente 3: volumen y crecimiento de las importaciones de marroquinería en el país de destino y poder adquisitivo per cápita.

Además, es necesario emplear un sistema de ponderación que abarca desde el 1 hasta el 5 (siendo el 1 unas condiciones muy desfavorables) para analizar las condiciones en la aplicación del criterio.

En la columna correspondiente a cada país podremos observar la puntuación que han alcanzado en función de cada uno de los criterios (entre 1 y 5). Además, reflejaremos el resultado de multiplicar esta puntuación con el coeficiente de ponderación asignado a cada criterio (entre 0 y 3) para lograr como resultado la puntuación ponderada.

Posteriormente, se realizará la suma de las puntuaciones ponderadas que ha logrado cada uno de los países analizados y el que obtenga un resultado total mayor será el que podría considerarse como más adecuado para llevar a cabo la internacionalización de BARADA.

Tabla 5.10. Matriz de selección de mercados

CRITERIO	COEF.	FRANCIA	ITALIA	REINO UNIDO	PORTUGAL	ALEMANIA	POLONIA	PAÍSES BAJOS	SUIZA	BÉLGICA	GRECIA
Crecimiento económico del país	2	2 (4)	2 (4)	3 (6)	3 (6)	2 (4)	4 (8)	3 (6)	2 (4)	1 (2)	3 (6)
Poder adquisitivo per cápita	3	3 (9)	3 (9)	3 (9)	2 (6)	4 (12)	2 (6)	4 (12)	5 (15)	4 (12)	1 (3)
Volumen de las importaciones	3	5 (15)	3 (9)	3 (9)	1 (3)	4 (12)	2 (6)	2 (6)	2 (6)	1 (3)	1 (3)
Crecimiento de las importaciones	3	1 (3)	1 (3)	1 (3)	1 (3)	1 (3)	4 (12)	2 (6)	1 (3)	1 (3)	3 (9)
Exportaciones desde el país de la empresa	2	4 (8)	3 (6)	2 (4)	3 (6)	2 (4)	3 (6)	1 (2)	1 (2)	1 (2)	1 (2)
Barreras arancelarias	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Barreras no arancelarias	1	1 (1)	1 (1)	3 (3)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	1 (1)	3 (3)	1 (1)	1 (1)
Riesgo político y comercial	1	3 (3)	2 (2)	2 (2)	3 (3)	3 (3)	2 (2)	4 (4)	5 (5)	3 (3)	1 (1)
Facilidad para hacer negocios	2	3 (6)	2 (4)	5 (10)	3 (6)	4 (8)	3 (6)	3 (6)	3 (6)	3 (6)	1 (2)
Transparencia y corrupción	1	3 (3)	2 (2)	4 (4)	2 (2)	4 (4)	2 (2)	5 (5)	5 (5)	3 (3)	1 (1)
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>52</b>	40	50	36	51	49	48	49	35	28

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la matriz de selección de mercados en base a los diez criterios analizados, observamos que existe una gran igualdad entre varios países con puntuaciones cercanas a 50. No obstante, un país arroja una puntuación mayor: Francia. Por lo tanto, este país de la región europea es el que ofrece un mayor potencial para la internacionalización de BARADA.

En nuestro caso, la firma ya cuenta con una sede en Francia desde donde realiza las operaciones correspondientes en este mercado, pero su actividad se ha visto mermada en los últimos años y no ha conseguido los objetivos planteados en los años anteriores. Por esta razón, vamos a aprovechar el conocimiento previo del mercado francés que tiene la firma para proponer un plan de internacionalización que pueda lograr los objetivos de BARADA de forma correcta.

### **5.3. FASE 3: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Una vez que hemos decidido que BARADA va a penetrar en el mercado francés, debemos determinar cómo vamos a hacerlo, es decir, cómo pueden llegar los productos de la marca hasta los clientes. En este aspecto, debemos ser conscientes de que el menor conocimiento del cliente extranjero junto a los distintos tipos de barreras y riesgos producen que la elección del modo de entrada en el nuevo mercado sea una decisión de suma trascendencia en la estrategia de expansión exterior de BARADA.

#### **5.3.1. Modo de entrada**

La forma en la que la empresa va a entrar en el mercado va a repercutir directamente en los resultados que se van a obtener puesto que, para cada una de las opciones de modos de entrada existentes, va a ser necesario emplear una serie de recursos diferentes, se van a asumir una serie de riesgos distintos y el control que se va a tener de la operativa también lo va a ser.

Habitualmente, el nivel previo de internacionalización de una empresa junto con los recursos que posee son los que condicionan en mayor medida el modo de entrada en un mercado nuevo. En la elección de la forma de entrada deben considerarse una serie de variables relevantes como son: las internas de la propia empresa (objetivos, tipos de productos, bagaje internacional o recursos disponibles) y las correspondientes al mercado (características propias, competencia, tipo de demanda, barreras, incentivos o riesgos comerciales).

Llamazares (2016) diferencia en cuatro grupos (en función del grado de control y de riesgo) las posibles alternativas que pueden ser empleadas para conseguir entrar en un mercado exterior: exportación indirecta (agente comercial, distribuidor, importador, mayorista o compañía de trading), exportación directa (venta directa a cliente final, venta a grandes detallistas o venta a través de internet), acuerdos de cooperación (piggyback, joint venture, licencia, franquicia o consorcio de exportación) o implantación (delegación comercial, filial comercial o filial de producción).

Como hemos comentado con anterioridad y también en el Bloque III de este TFM, BARADA cuenta con una oficina situada en París desde donde ha realizado un intento de inmersión en el mercado francés en los últimos años. No obstante, esta oficina no ha logrado los objetivos marcados, y el grado de internacionalización con el que cuenta la firma en el país sigue limitándose a la venta online. Por lo tanto, podríamos afirmar que el modo de entrada actual de BARADA en el mercado francés es la exportación directa a través de la venta de sus productos por internet.

La exportación directa conlleva que la empresa asume la responsabilidad de vender directamente al comprador final situado en un mercado exterior. Es decir, BARADA desarrolla por sí misma la actividad exportadora en el sentido de que tanto el trato con clientes, la negociación de la venta, la tramitación de pedidos, la logística o el servicio postventa son realizados por la propia empresa, a pesar de que existan compañías de forwarders que realicen los trámites aduaneros correspondientes en su lugar.

En este aspecto, BARADA cuenta con una página web donde podemos encontrar todos los productos de la marca con diversos filtros que ajustan la búsqueda a las pretensiones de los consumidores. En este tipo de venta, los clientes finales realizan tanto el pedido como el pago por internet y la entrega se realizará a través de un operador logístico. Como es notorio, la venta de productos por Internet se encuentra en pleno auge y BARADA aprovecha esta casuística de una forma notable, siendo una de las características más destacadas en su modelo de negocio.

Este modo de entrada permite a BARADA introducir sus productos en todo el país sin necesidad de limitarse a regiones concretas como sí ocurriría en el caso de otros modos de entrada. No obstante, aunque esta forma de entrada sea adecuada en una primera etapa del proceso de internacionalización de la firma, la presencia y el conocimiento adquirido del mercado francés en el anterior intento de expansión generan que otros modos de entrada deban ser analizados con la finalidad de irlos implementando progresivamente y acabar con el estancamiento actual de la firma en Francia.

En este sentido, observamos que BARADA se encuentra en la primera etapa con la exportación directa a clientes finales a través de la venta de productos por internet mediante su web propia (<https://baradabags.com>). Si analizamos la página web de la marca, podemos ver que ofrece la posibilidad de elegir entre el español o el inglés como los idiomas disponibles para su visualización. Resultaría esencial que la página se encontrase también traducida al francés para que los clientes situados en dicho mercado objetivo tengan una mayor facilidad durante el proceso de búsqueda y compra de productos. Por otro lado, deberían incluirse más filtros a los ya existentes. Si bien es cierto que las categorías actuales permiten acceder a los tipos de productos de mujer y de hombre y, dentro de estos, a los modelos específicos, sería de utilidad que estos se pudieran ordenar por precio, color o material. Además, debería darse más relevancia a los modelos nuevos y eliminar o situar en las últimas posiciones aquellos que no tienen stock actualmente.

Otra posibilidad para lograr un mayor alcance y visibilidad en redes sería que la firma tuviera presencia en grandes plataformas online como Privalia, Zalando, About You o Amazon. La presencia en estas tiendas online se podría conseguir mediante una estrategia de dropshipping, un método a través del cual el minorista traslada los pedidos de los clientes junto con los detalles del envío al fabricante, que los remite directamente al cliente (SHOPIFY, 2021). En este tipo de casos, el minorista no tiene en su poder la mercancía, sino que se limita a actuar como un mero intermediario entre consumidor final y fabricante. La inclusión de los productos en estas páginas no supondría una renuncia a la página web propia de BARADA, pero permitiría ampliar el público objetivo mediante una exposición mayor y más global de los productos. Aunque pueda chocar la idea de mostrar los productos de una marca dedicada al sector de la piel y el lujo en este tipo de webs dedicadas a las ventas virtuales, existen muchos casos de empresas (cuyos productos están destinados a un nicho de población con una renta elevada) que venden a través de estas plataformas, como es el caso de Zadig & Voltaire, Karl Lagerfeld, Michael Kors o Just Cavalli.

En una segunda etapa podríamos considerar la posibilidad de la venta a grandes detallistas. En el caso de Francia, aunque los grandes almacenes ocupan un lugar preferencial en las ventas y destaca el porcentaje de clientela extranjera que adquiere productos en ellos, las marcas de gama media-alta que podemos encontrar son aquellas que ya son conocidas por el gran público. Para el caso de BARADA, necesitaría una actividad de promoción muy costosa para poder hacer reconocible la marca al público y poder introducir sus productos en este tipo de establecimientos. Otra opción para lograrlo sería convertirse en la marca blanca del grupo distribuidor (marca Printemps, Lafayette o BHV), lo que generaría una pérdida de imagen de marca que no beneficiaría la misión comercial internacional.

Una opción más adecuada sería la de introducirse primero en canales de venta multimarca. Los minoristas multimarca en Francia ofrecen productos de gama media y alta y podría ser una oportunidad idónea para BARADA, tanto por el tipo de producto como por la calidad que ofrece. Además, le permitiría acceder al mercado francés con su marca propia y aumentar así su notoriedad. Aunque no existe información segmentada que permita visualizar un listado de tiendas multimarca (y su especialización) en Francia, puede acudir a los diferentes agentes comerciales para llegar a estos puntos de venta.

En una tercera etapa, podemos optar por la exportación a través de acuerdos de cooperación. Los productos comercializados por BARADA exigen que los canales de distribución empleados deban ser especializados, en cuanto a que se trata de unos productos de gama media y alta y con un carácter de exclusividad. Como consecuencia de esta coyuntura, BARADA podría alcanzar un acuerdo piggyback. A través de este tipo de acuerdo, la firma vendería sus productos a través de la red de otra empresa ya establecida en el mercado francés. Para ello, BARADA debe encontrar una empresa establecida en Francia que ofrezca productos complementarios con los suyos (sin que exista competencia entre ambas) para poder operar bajo la forma de distribución exclusiva.

Por otro lado, cabría la posibilidad de expandirse a través de las denominadas franquicia-corner. El objetivo de este tipo de franquicia es que los productos de la marca estén presentes en los grandes almacenes o centros comerciales ubicados en las principales ciudades del país. Con este tipo de franquicia, BARADA podría diseñar áreas de venta o stands que le permitan mantener la misma imagen de marca.

En una cuarta etapa, BARADA podría estudiar la posibilidad de continuar la internacionalización a través del canal tiendas propias-franquicia. Este tipo de expansión permitiría un crecimiento rápido a la vez que se mantiene el control, puesto que los recursos monetarios necesarios para establecer el centro de ventas los aporta el franquiciado y, además, debe seguir las pautas establecidas por BARADA. El proceso partiría con la apertura de una primera tienda propia (no sería una franquicia) ubicada en un lugar clave del mercado francés (como puede ser París, Marsella, Niza o Lyon) cuya finalidad sería adaptar el modelo de negocio antes de empezar a franquiciar. Posteriormente, se comenzaría a otorgar y gestionar franquicias por el resto del territorio a través del máster franchisor.

En definitiva, el camino a seguir sería continuar fomentando la compra de productos a través de internet mediante la mejora de la página web y aumentando la presencia en otros portales donde mostrar los productos de la marca. Posteriormente, optaríamos por introducirnos en pequeños establecimientos multimarca y una vez se logre obtener una notoriedad suficiente, proceder a contactar con los grandes almacenes franceses y tener una presencia en los mismos través de los corner de venta. Además, podría valorarse la opción de alcanzar un acuerdo piggyback y lograr una forma de distribución exclusiva de los productos de BARADA en Francia. Una vez que el volumen de ventas lo permita, podría lanzarse un punto de venta propio, aunque se continúe vendiendo a través del resto de canales ya establecidos.

### **5.3.2. Objetivos**

BARADA cuenta con prestigio internacional, pero en un ámbito de consumidores muy selecto y con un nicho de mercado muy concreto. Es imprescindible marcar una serie de objetivos a alcanzar para que el plan de internacionalización expuesto logre obtener los resultados adecuados:

- Incrementar el reconocimiento, la visibilidad y la presencia de los productos de la empresa en el mercado de Francia a través del proceso expuesto anteriormente en cuanto a Internet y las redes sociales. Para ello, deben marcarse objetivos respecto al número de seguidores en redes sociales y lograr que el número aumente cada mes. Esta fase debe desarrollarse durante un plazo de 18-24 meses.
- En función de los resultados de esta primera fase, analizar si los objetivos económicos se han alcanzado para poder continuar con la expansión exterior. En base a esto, lograr que el porcentaje de las ventas al mercado francés aumente progresivamente respecto a la cuota total de ventas de la firma.

- Una vez lograda la anterior fase, aumentar la presencia en tiendas físicas multimarca y corners de grandes almacenes. Para ello, se plantea conseguir la cifra de 6 puntos de venta entre las principales ciudades del país en un plazo de 18 meses.
- Tras completar esta etapa, debe marcarse el objetivo de abrir establecimientos propios y emplear franquicias para consolidar su presencia en Francia.

#### **5.4. FASE 4: ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE MARKETING-MIX INTERNACIONAL**

Una vez que se tiene presencia en el mercado francés, BARADA debe decidir en qué medida debe adaptar las distintas variables que conforman el marketing mix. La empresa puede optar por desarrollar estrategias competitivas idénticas tanto en España como en Francia o desarrollar un marketing mix estandarizado para cada mercado.

BARADA debe aprovechar tanto las ventajas de la centralización y estandarización en cuanto a los productos, el diseño y la fabricación; como aquellas que ofrece la descentralización y adaptación a los mercados en lo que respecta a precios, promoción o servicio y atención al cliente. Es por esta razón por la que se va a optar por una estrategia transnacional.

La estructuración del marketing mix de BARADA debe realizarse en base a las fortalezas y ventajas competitivas de la firma que hemos analizado con anterioridad, con el objetivo de transferirlas al mercado francés aplicando un alto grado de estandarización para que no se pierdan.

Como hemos comentado, las principales fortalezas de la marca son: la calidad, el diseño y la durabilidad de sus productos, la estrategia de comunicación enfocada a internet y las redes sociales o el sistema de producción centralizado, entre otras. BARADA debe optar por estandarizar en el mercado francés su imagen de marca y los productos ofertados y tendrá que adaptar su política de comunicación, promoción y distribución a dicho mercado en base a las diferencias culturales y operativas que encuentre.

##### **5.4.1. Producto**

En primer lugar, debemos seleccionar las líneas de productos más adecuados para la internacionalización de BARADA. Como pudimos ver en el bloque III de este trabajo, la firma divide su cartera de productos entre aquellos que están enfocados a las mujeres y a los hombres.



Tabla 5.11. Tipos de productos ofertados por BARADA

MUJERES		HOMBRES
<b>Bolsos de mano</b>	Bolsos bowling	Bolsos
<b>Bolsos de hombro</b>	Bolsos limosnera	Cinturones
<b>Bandoleras</b>	Minibolsos	Bolsos de viaje
<b>Bolsos Tote</b>	Maletines	Marroquinería
<b>Bolsos Hobo</b>	Marroquinería	Cartera porta-documentos
<b>Bolsos noche</b>	Cinturones	Mochilas
<b>Mochilas</b>	Bolsos de viaje	Neceseres

Fuente: Elaboración propia a partir de BARADA (2022)

La línea de bolsos para mujer es la más amplia de BARADA. Dentro de esta categoría de productos encontramos: 122 modelos de bolsos de mano (mayor oferta), 115 bolsos de noche, 68 bolsos de hombro, 57 bolsos bandolera, 35 bolsos tote, 43 minibolsos, 11 bolsos bowling, 11 bolsos limosnera y 10 bolsos hobo. Si calculamos el total de la oferta de bolsos, existen 350 modelos diferentes disponibles en la página web (aunque algunos de ellos carecen de stock actualmente, lo que no indica que puedan volver a reponerse en el futuro). Además, cabe destacar que también encontramos 22 modelos diferentes de bolsos para hombre.

Por otro lado, la marroquinería ocupa también un papel destacado con 38 modelos diferentes para hombre entre carteras, tarjeteros, monederos, billeteros, corbateros y cinturones y 45 modelos para mujeres entre carteras, tarjeteros y monederos.

En el mercado francés, los productos que gozan de una mayor distribución son los bolsos para mujer, seguidos por la pequeña marroquinería y los bolsos para hombres (ICEX, 2019b). Estos artículos coinciden con las principales líneas de producto de BARADA, por lo que se adaptaría perfectamente al mercado. Por lo tanto, la línea de productos seleccionadas estará compuesta por los bolsos y la marroquinería tanto para mujeres como para hombres.

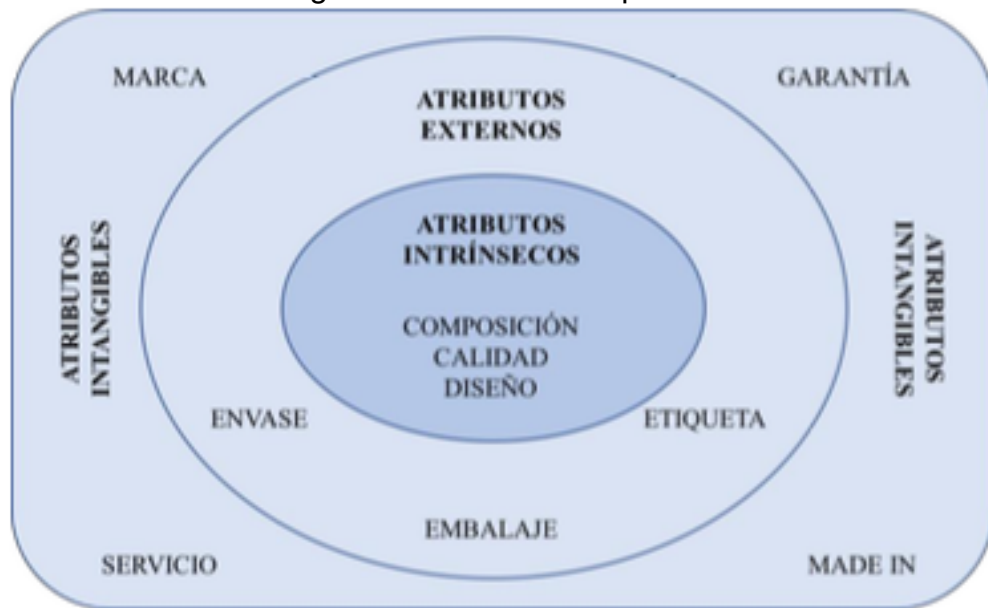
Como hemos comentado, en la primera etapa se comercializará la totalidad de los productos a través de la página web de BARADA. En las etapas posteriores, donde se mostrarán los productos físicamente dentro de tiendas multimarca, en stands o en la propia tienda física de la marca en Francia, BARADA debería enfocarse en la línea de bolsos y marroquinería pues son estas las que logran un mayor grado de diferenciación respecto a sus competidores a través del diseño y la calidad. De esta forma, la firma podrá trasladar su ventaja competitiva al mercado francés y también minimizar los riesgos derivados de la internacionalización mediante la focalización de los recursos en los productos que mayor beneficio le aportan a la firma.

- **Atributos del producto**

A continuación, se realizará una descripción de los atributos del producto con la finalidad de analizar cuáles de ellos tendrán que ser adaptados para lograr penetrar en el mercado francés. En cuanto a los atributos de los productos, tenemos que diferenciar entre: atributos intrínsecos (composición, calidad y

diseño), atributos externos (envase, embalaje y etiqueta) y atributos intangibles (marca, servicio, garantía y “made in”).

Imagen 5.1. Atributos del producto



Fuente: Llamazares (2016)

Respecto a los atributos intrínsecos, BARADA se caracteriza principalmente por la calidad, el diseño y la composición de sus productos. Estos elementos son diferenciadores y aportan a la firma una ventaja competitiva frente a sus competidores. Por esta razón, a priori, no sería necesaria una modificación de estos porque el propósito de la marca es trasladar la ventaja competitiva que logra obtener de estos atributos al mercado francés para así lograr cuota de mercado.

En cuanto a los atributos externos, no serían necesarias modificaciones en lo que respecta al envase o al embalaje de los productos puesto que sería igual al que emplean en España. No obstante, sí que sería necesario modificar la etiqueta para adaptarla a la legislación francesa como veremos con posterioridad.

En lo que respecta a los atributos intangibles, BARADA llevará a cabo una estrategia de marca global con el objetivo de utilizar la misma marca en los diferentes mercados en los que opere y así poder trasladar esa imagen de marca como factor de competitividad, reconocimiento y diferenciación.

Además, el atributo “made in Spain” junto con el sello de fabricación en Ubrique pueden suponer un papel importante en el ámbito internacional, puesto que aporta un valor añadido a los productos y crea asociaciones positivas en los consumidores, mejorando de este modo su entrada en el mercado francés.

Por último, tanto en lo que respecta a la garantía como al servicio, BARADA cuenta con un servicio de atención al cliente que permite contactar directamente con la empresa mediante la cumplimentación de un formulario en su página web

indicando el número de referencia y donde le indicarán cómo proceder en cualquier problema que exista respecto a los productos. Como veremos en el apartado donde se analiza la comunicación, estas indicaciones deberían traducirse al francés para que los clientes no encuentren ninguna dificultad durante el proceso.

- **Adaptaciones de los productos**

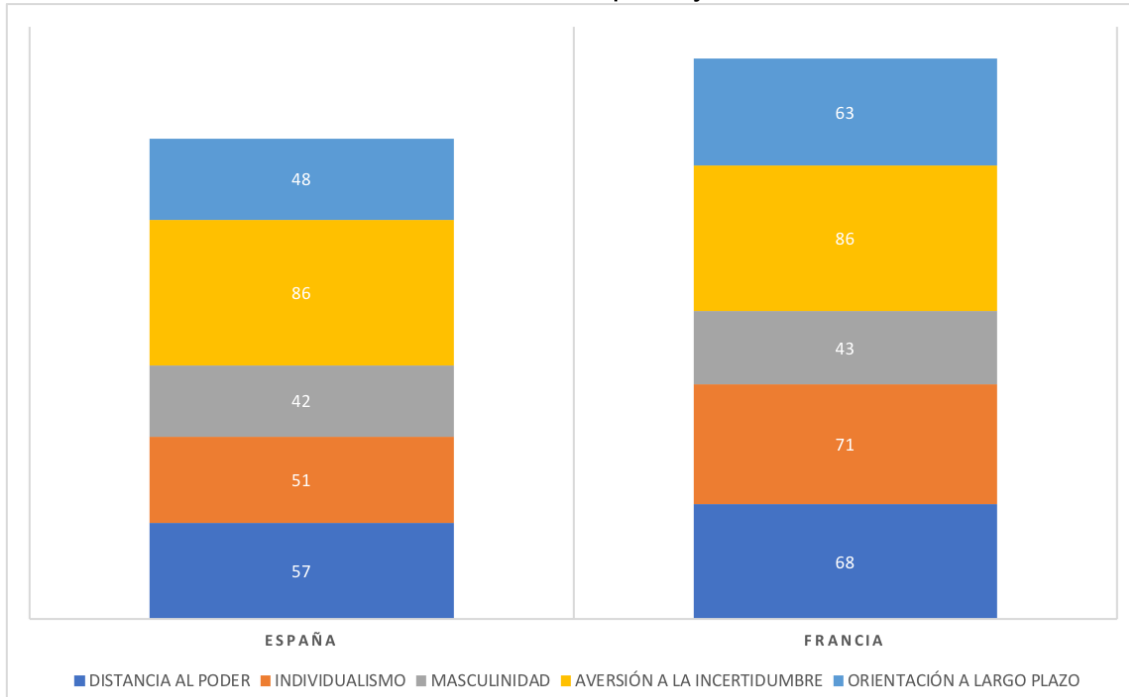
En cuanto a las adaptaciones de los productos, aunque la firma busque lograr un grado de adaptación bajo, siempre van a existir factores o dimensiones del producto que deban ser modificadas. Estas adaptaciones de los productos se pueden dividir en aquellas que son obligatorias y aquellas que son voluntarias. Las adaptaciones obligatorias se refieren a aquellas situaciones en las que la firma se ve obligada a adaptar sus productos porque algún rasgo del mercado exterior lo exige, como pueden ser las condiciones legislativas, la normativa local o la homologación. Por otro lado, las adaptaciones voluntarias son aquellas adaptaciones del producto que la empresa realiza en base a diferencias culturales, económicas, de hábitos de consumo, lingüísticas, entre otras.

Respecto a las adaptaciones obligatorias, debe tenerse en cuenta la restricción existente en cuanto al uso de determinadas sustancias químicas en los productos textiles y de cuero (anexo XVII del Reglamento CE 1907/2006) Además, también encontramos el CITES, relativo a la protección de especies en peligro de extinción (Reglamento CE 338/97). Por otro lado, también deben considerarse aquellas normas que regulan el etiquetaje de los productos del cuero de cara a los consumidores. En el etiquetado debe incluirse el nombre, la razón social o la marca del fabricante, o bien el nombre del vendedor seguido de una identificación convencional expedida por la dirección encargada de la represión de fraudes y destinada a identificar al fabricante o al importador (ICEX, 2019b).

Si analizamos las adaptaciones voluntarias que deberían realizarse en los productos de la marca, existen una serie de factores que condicionarían estas modificaciones:

- Diferencias lingüísticas: existe una diferencia de idiomas oficiales entre España y Francia, por lo que deberían realizarse modificaciones en ciertos atributos de los productos para adaptarlos al mercado francés. Aquellos atributos que podrían verse afectados serían los externos: envase, embalaje y etiqueta.
- Diferencias culturales: las diferencias culturales pueden medirse a través del modelo desarrollado por Hofstede Insights (2022).

Gráfico 5.2. Diferencias culturales entre España y Francia



Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede Insights (2022)

Si observamos la siguiente gráfica podemos comprobar que existe una paridad en la mayoría de las variables analizadas.

En cuanto a la distancia al poder, se refiere a la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma desigual. En este aspecto, Francia obtiene una puntuación bastante alta con un total de 68. Por lo tanto, se trata de una sociedad en la que se acepta un buen grado de desigualdad y donde el poder está centralizado en las empresas, el gobierno y también geográficamente hablando, pues está concentrado en París. Respecto a España, alcanza también una puntuación alta de 57, lo que denota que tiene una sociedad jerárquica que acepta el orden establecido sin necesidad de justificación.

En lo que respecta al individualismo, que es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros, Francia tiene una puntuación de 71 y se muestra como una sociedad individualista donde los padres hacen que sus hijos sean emocionalmente independientes con respecto a los grupos a los que pertenecen. En el caso de España, podríamos afirmar que es colectivista en comparación con el resto de los países de Europa e individualista si se compara con otras zonas del mundo. Los españoles se relacionan con bastante facilidad con ciertas culturas y el trabajo en equipo es considerado como algo totalmente natural.

En el caso de la siguiente dimensión, debe distinguirse entre: masculinidad (puntuación alta) que indica que la sociedad está impulsada por la competencia, los logros y el éxito, siendo este definido por el ganador; o feminidad (puntuación baja) que significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de

los demás y la calidad de vida. Tanto Francia como España obtienen una puntuación similar en este aspecto, 43 y 42 puntos respectivamente. En este sentido, ambos países tienen una cultura algo femenina orientada al estado del bienestar y al enfoque en la calidad de vida.

Si analizamos la aversión a la incertidumbre, tiene que ver con el modo en que una sociedad se enfrenta al hecho de que el futuro nunca puede conocerse, la cultura francesa tiene una puntuación alta con 86 puntos. Los franceses necesitan estructura y planificación, sin sorpresas. En el caso de España, también se obtiene una puntuación de 86 y se trata de un país donde existe una gran preocupación por las situaciones cambiantes, ambiguas e indefinidas.

Por último, en lo que se refiere a la orientación a largo plazo (dimensión que describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado al tiempo que se enfrenta a los retos del presente y del futuro) Francia obtiene una puntuación alta (63) lo que la convierte en una sociedad pragmática donde la gente cree que la verdad depende mucho de la situación, el contexto y el tiempo que también muestra una capacidad de adaptar fácilmente las tradiciones a las condiciones cambiantes. En el caso de España, a pesar de tener una puntuación intermedia de 48, es un país normativo. A los españoles les gusta vivir el momento, sin una gran preocupación por el futuro.

Una vez analizadas las diferencias culturales entre ambos países, el atributo de los productos que podría verse afectados sería el diseño, aunque se considera un elemento diferenciador de BARADA. En este aspecto, podría realizarse un esfuerzo por producir algunos modelos que se ajusten más aún a lo que requiera el consumidor francés, pero sin perder la esencia ni la tradición de la marca.

- Diferencias económicas

Francia es un país de 67 millones de habitantes donde existe un poder adquisitivo elevado y que sigue una tendencia de crecimiento moderado, pero regular. En el año 2020, el PNB per cápita era de 42.321 \$ y durante el 2021 se incrementó en un 6,77% hasta alcanzar los 45.187 \$. Mientras que en España esos datos reflejan un PNB per cápita de 36.211 \$ en 2020 y de 38.098 \$ en 2021 (Trading Economics, 2022). Por lo tanto, la capacidad de compra de los consumidores de Francia es mayor que la de España y es posible que los consumidores franceses estén dispuestos a pagar un precio mayor por los productos de BARADA.

Además, si comparamos la tasa de desempleo en ambos países, podemos observar que en Francia se sitúa alrededor del 7,4% mientras que en España se encuentra en el 12,48%. Por otro lado, el desempleo entre los jóvenes alcanza el 15,3% en Francia frente al 27,9% de España, lo que muestra la diferencia que puede existir entre ambos países en lo que respecta al crecimiento económico y a la productividad a largo plazo.

Por su parte, si analizamos el salario mínimo en Francia podremos comprobar que alcanza los 1.646 € al mes en contraste con los 1.126 € de

España. También encontramos diferencia en el salario medio, que alcanza los 3.183 € al mes en Francia frente a los 2.007 € de España.

Las diferencias entre ambos países son notables y las variables económicas muestran un mayor poder adquisitivo en Francia, circunstancia que favorece a BARADA en cuanto al precio de sus productos.

- Diferencias de hábitos de consumo

La demanda de los artículos de marroquinería en Francia se encuentra sujeta a variaciones estacionales muy marcadas, concentrándose la mayor parte de las compras de este tipo de productos en tres periodos concreto del año: celebraciones relativas a días especiales (cumpleaños o día de la madre o el padre), la vuelta al colegio y las fiestas de fin de año.

Además, debemos indicar que la demanda proviene principalmente de mujeres y se ve influenciada por los fenómenos de la moda. Por otro lado, los consumidores franceses consideran la innovación como un criterio muy relevante a la hora de elegir los productos.

En el caso de los productos que BARADA introduciría en el mercado francés, bolsos y pequeña marroquinería, son considerados como accesorios de moda y su compra responde principalmente a impulsos por parte de los consumidores, no siendo tanto una compra racional por su parte. Como hemos comentado, tanto el diseño como la innovación de los productos y, en menor medida, la disposición y decoración de los puntos de venta, juegan un papel fundamental en la decisión dentro del proceso de compra de estos artículos.

La demanda de los artículos de marroquinería ha incrementado en los últimos años, tanto para los productos de gama baja procedentes de países asiáticos como para aquellos de gama media y alta que proceden de países del entorno de Francia, principalmente Italia y España, donde el país encuentra una fuente de proveedores muy fiable de productos de alta calidad.

Como hemos comentado, estos artículos son considerados como accesorios de moda y la tendencia por parte de los consumidores en Francia está encaminada a adquirir más productos de este tipo. Los accesorios de moda son cada vez más demandados por el público femenino francés y también el extranjero que compra productos en Francia, sobre todo, la clientela asiática.

Es necesario destacar que las cifras de consumo de marroquinería de los hogares franceses se encuentran infladas por las compras que realizan los extranjeros en Francia, fundamentalmente en el caso de los artículos de lujo que se venden en ciudades como Lille, Niza, Cannes o París. En estas ciudades, donde acuden turistas con un alto poder adquisitivo, se produce la mayor parte de las ventas de los grandes almacenes.

Dentro de los artículos de marroquinería, el producto más demandado es el bolso. A pesar de ser considerado como un accesorio, los consumidores franceses dan cada vez más importancia al aspecto funcional de este tipo de

productos. Este artículo se encuentra estrechamente ligado a las colecciones de moda que surgen cada temporada y los fabricantes deben estar atentos a las tendencias y lograr renovar su oferta en concordancia con la evolución del mercado. La demanda en los productos de gama media-alta es especialmente fuerte, y los clientes priorizan la calidad y el diseño, pasando el precio a un lugar secundario.

Sin embargo, existen dos tipos de consumidores con unas características muy marcadas:

- Un público, normalmente más joven, que prioriza el precio y apuesta por productos de una gama media o baja. Este tipo de consumidor busca productos innovadores a la par que funcionales y adquiere aquellos compuestos por materiales textiles o sintéticos en muchas ocasiones.
- Aquellos consumidores que priorizan la calidad y el diseño y optan por artículos sofisticados y a la moda de las grandes marcas de lujo.

En la actualidad, existe una creciente aceptación tanto por los consumidores como por las marcas de lujo en emplear productos sintéticos o aquellos que imitan al cuero, lo que supone un aumento de la competencia para las marcas que producen únicamente cuero o piel.

Estas diferencias relativas a los hábitos de consumo pueden afectar a aspectos tales como la composición, el envase o el servicio posventa de los productos de BARADA. En este sentido, si bien es cierto que la introducción de otro tipo de materiales en la fabricación podría abrir nuevas vías para alcanzar otros nichos de mercado, la marca debe continuar empleando aquellos materiales de calidad que le han dado el reconocimiento que tiene antes de adentrarse en otro tipo de fabricación. Además, Francia es el país donde más productos de la partida 42 de TARIC exporta España con un total de 387.335,70 (miles de euros) en el año 2021. Este dato denota que los productos españoles de marroquinería están valorados en Francia.

En definitiva, los únicos atributos que podrían verse afectados serían la composición de los productos en el caso de que continúe aumentando la demanda de artículos fabricados con materiales sintéticos o de imitación del cuero, así como el etiquetado, que debe traducirse al francés e incluir las homologaciones correspondientes por la legislación de Francia.

#### **5.4.2. Precio**

De entre las diferentes variables del marketing mix, el precio es la que afecta de una forma más directa a la consecución de los objetivos planteados en cuanto a la internacionalización, puesto que es la que genera directamente ingresos. El precio tiene un impacto cuantificable sobre las ventas, la rentabilidad y los beneficios o pérdidas de la empresa. Además, los cambios en el precio de un producto afectan directamente al comportamiento de los consumidores y pueden ser empleados como herramientas de reacción ante la competencia.

A la hora de fijar los precios de los productos, las empresas pueden optar por emplear una estrategia de costes donde se reducen los costes de producción para lograr que el producto final sea más barato, o emplear una estrategia de diferenciación para conseguir que el consumidor anteponga la marca, el diseño y la calidad de los productos al precio.

BARADA lleva a cabo una estrategia de diferenciación muy marcada, dado que ofrece artículos diferenciados que ponen en valor la calidad y el diseño y donde el precio elevado pasa a un segundo plano. Es en este punto donde nos tenemos que cuestionar si realmente es necesaria una adaptación de la política de precios de la marca a las características propias del mercado francés.

En el aspecto de la fijación de precios, no disponemos de información en lo referente a los costes de producción de los artículos, los costes de transporte y aduaneros o los márgenes actuales aplicados a las ventas, por lo que no ha podido fijarse un precio concreto o aproximado para los productos de BARADA en el mercado francés. No obstante, se recomienda a la firma que emplee el proceso sistemático marcado por Llamazares (2016). Para ello, debemos tener en cuenta: los costes de exportación, los precios de los competidores, ciertos criterios para determinar precios, la adaptación al mercado y los márgenes.

- Cálculo de los costes de exportación: debe realizarse un análisis de los costes de producción de cada uno de los artículos a exportar junto con los impuestos, los márgenes de intermediación (cuando se abandone la etapa de exportación directa), además de los costes aduaneros y logísticos.
- Información sobre los precios de los competidores: la marca debe realizar un análisis de los precios de los competidores en el mercado francés del cuero tanto para los bolsos como para los artículos de pequeña marroquinería de gama media y alta para poder fijar un precio acorde a la oferta del mercado.
- Criterios para la determinación de los precios: BARADA debe analizar tanto los criterios de costes (producción, aduaneros, logísticos, de adaptación, etc.) como los de demanda anteriormente descritos (poder adquisitivo, características de la demanda, hábitos de consumo, etc.).
- Adaptación al mercado francés: dentro de la política de fijación de precios, la marca debe valorar entre si seguir una estrategia de homogeneización de los precios para España y Francia o si, en cambio, adaptar los precios al mercado francés.
- Márgenes: los márgenes a aplicar en las ventas deben ser analizados puesto que afectarán al precio final de los productos.



### **5.4.3. Distribución**

En el caso de Francia se ha producido un aumento en el volumen de negocio de los distribuidores especializados, tanto mono como multimarca. La atraktividad e importancia del sector en el país han aumentado la competencia a través de la aparición de marcas, la apertura de más puntos de venta o el dinamismo de los grandes almacenes.

Sin embargo, la variable de la distribución está condicionada por la elección en cuanto al modo de entrada en el mercado. Como vimos, el modo de entrada de BARADA en Francia seguiría un modelo de expansión progresivo partiendo de la exportación directa a través de internet, siguiendo por la introducción en pequeños establecimientos multimarca y en stands de grandes almacenes, para finalizar con la apertura de un punto de venta propio. Por esta razón, la distribución deberá adaptarse en función de la etapa en la que se encuentre la marca.

En la primera etapa de exportación directa a través de internet, la firma debe planificar una distribución tal y como hace actualmente. Es decir, buscar y acordar unos buenos términos con empresas del sector de la logística que realicen tanto los trámites aduaneros correspondientes como el transporte de los productos hasta los clientes finales.

En una segunda etapa, donde la marca tiene como objetivo tener presencia en tiendas multimarca y en corners de grandes almacenes, es necesario buscar aquellos establecimientos que mejor pueden ajustarse a las características propias de BARADA. En este aspecto, es recomendable realizar un proceso de identificación de potenciales distribuidores empleando recursos y herramientas como los que ponen tanto EXTENDA como ICEX a disposición de las empresas en proceso de internacionalización. No obstante, podemos indicar que existe una serie de distribuidores e importadores de marroquinería en Francia con los que establecer contacto tales como LM DIFFUSION, GENETIER, LA MAROQUINERIE SAS, CASTELL, MDKDO, entre otros (KOMPASS, 2022). Por otro lado, existen más de cien grandes almacenes que pertenecen en su mayoría a los grandes grupos Galeries Lafayette y Printemps, además de LE BON MARCHÉ.

En una tercera etapa, donde la firma tendría un establecimiento propio en el mercado francés, el proceso de distribución sería directo a través de esta.

### **5.4.4. Comunicación**

En la elección de la forma de comunicación de la marca influyen diversos factores tales como el idioma, los aspectos culturales o los aspectos legales. Al igual que en el resto de las variables del marketing-mix, BARADA debe plantearse si adoptar una política de adaptación al mercado francés o de estandarización en cuanto a comunicación y promoción se refiere.

Como ya hemos comentado, Francia es un país situado dentro del entorno próximo a España y no existen diferencias lo suficientemente significativas en

cuanto a aspectos culturales que requieran cambios o adaptaciones por parte de BARADA. No obstante, el idioma sí que va a influir obligatoriamente en esta estrategia de comunicación y debe ser adaptado por la marca. En primer lugar, es necesaria la traducción de la página web al francés como indicamos en anteriores apartados. Además, el empleo de la lengua francesa va a ser necesario en el caso de que quieran llevarse a cabo acciones de promoción en dicho país. En segundo lugar, debe tenerse en cuenta que la mayoría de las empresas de marroquinería en Francia no realizan publicidad de sus productos. En este aspecto, BARADA debe aprovechar sus cuentas en redes sociales y mejorar el contenido de estas para aumentar su presencia online y que un mayor número de consumidores tenga un acceso fácil e intuitivo a sus productos.

En cuanto a la imagen de marca de la firma y su identidad corporativa, no creemos que sea necesario ningún tipo de adecuación al mercado francés. La imagen de marca y todos sus componentes deben ser iguales en cada uno de los mercados en los que opere, puesto que esto facilitará el reconocimiento por parte de los clientes. Además, BARADA tiene registrados su nombre y logo en varios de los países (Malasia, República Dominicana o China) donde tiene presencia según indica la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPN, 2022).

En lo que respecta a las técnicas de comunicación internacional, estas pueden ser tanto online como offline. El auge de las nuevas tecnologías tiene como consecuencia una disminución en el uso de los medios de comunicación offline (televisión, prensa, revistas o radios) como instrumentos publicitarios, a pesar de que estos puedan continuar siendo claves en las campañas publicitarias.

BARADA tiene una clara apuesta por la comunicación online como consecuencia de la maximización de los recursos de los que dispone, del menor coste de estos medios de comunicación y del auge continuo de internet y de las redes sociales. Las redes sociales como Instagram, YouTube o Twitter permiten a la empresa relacionarse con el cliente potencial mediante una comunicación que es más directa, accesible, cómoda y abierta. Además, la empresa no tiene los recursos económicos necesarios para poder publicitarse en medios más masivos como la televisión o la radio, donde los anuncios son extremadamente costosos en franjas horarias donde existe una audiencia considerable a la que llegar.

Por lo tanto, la estrategia de comunicación de BARADA en el mercado francés continuará siendo a través de canales online. En este sentido, si la empresa carece de recursos internos suficientes para poder gestionar de una forma más adecuada sus perfiles en redes sociales, cabe la posibilidad de contratar una agencia especializada en este tipo de actividades que sea la encargada de publicar contenido, interactuar con los seguidores, responder a sus inquietudes, etc. De este modo, la marca lograría profesionalizar y explotar más este ámbito y conseguiría un mayor “engagement” con sus usuarios.

Si la marca opta por gestionar internamente las redes sociales propias porque quiera tener un mayor control sobre estas, no creemos que sea necesario

la apertura de un perfil de la compañía en francés. Sin embargo, debería potenciarse el perfil actual en español y para lograr una mayor conexión con el público objetivo sería interesante que las publicaciones estuvieran también traducidas al inglés (idioma más universal que el francés) y que el lenguaje fuera más juvenil y empleara expresiones minimalistas.

Por otro lado, debería incluirse un enlace directo en las fotos publicadas en Instagram que dirigiera directamente al producto mostrado dentro de la página web de la empresa. De esta forma, los consumidores podrían acceder de una forma sencilla y rápida a la web de la marca y encontrar directamente el producto que ha llamado su atención. Además, esta red social permite tener un Marketplace directamente sin salir de la propia aplicación, algo que observamos que sí está implantado por BARADA.

No obstante, no debemos focalizarnos exclusivamente en las redes sociales. Existen otras técnicas de comunicación que pueden ser empleadas por la firma en este proceso de comunicación internacional:

- Página web. Como expusimos anteriormente, la página web necesitaría varias modificaciones tanto para mejorar su navegabilidad como para adaptarla al mercado francés.
- Gestión de contenidos. Es recomendable crear más contenido de carácter audiovisual para mostrar los productos de la marca y remarcar tanto el diseño como la calidad, ya sea a través de vídeos o de fotografías. Sería interesante poder entrevistar a aquellas personas más conocidas públicamente que llevan sus productos para que muestren sus impresiones acerca de la marca. Además, podrían realizarse reportajes con estas personas que, posteriormente, podrían publicitar en sus propios perfiles los artículos de BARADA.
- Posicionamiento SEO y SEM. Actualmente, si se introduce la palabra BARADA en el buscador de Google, la página web de la empresa aparece como el primer resultado. Es importante que este posicionamiento se logre de igual modo en el mercado francés.
- Campañas de email marketing. Podría resultar útil emplear este tipo de herramienta de comunicación para fidelizar a los consumidores actuales y poder atraer a otros nuevos mediante el envío de emails con novedades, promociones, nuevas campañas, etc.
- Ferias y exposiciones. Las ferias de moda en Francia son un escaparate de lujo que la firma podría usar para lograr aumentar tanto el número de clientes franceses como, sobre todo, la red de contactos con distribuidores, agentes o competidores en el país. Existen ferias de renombre como WHO'S NEXT o PREMIÈRE CLASSE a las que se recomienda asistir.

## **5.5. IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

BARADA debe tener en consideración que llevar a cabo un plan de internacionalización requiere de medios tanto económicos como humanos. En este aspecto, es necesario que la marca vuelva a crear una estructura organizativa adecuada que sea capaz de extraer tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa y sepa ver las oportunidades en los mercados exteriores.

En el caso de las primeras etapas del plan de internacionalización desarrollado, el modo de entrada en el mercado francés era la exportación directa. Para este primer paso no sería necesario desarrollar o modificar la estructura organizativa puesto que la empresa ya opera de este modo en el tráfico comercial actualmente.

Posteriormente, sería recomendable la creación de un departamento de comercio exterior que monitorizase las exportaciones directas y que comenzase a estudiar cómo desarrollar el proceso en las posteriores etapas de negociación con tiendas multimarca, centros comerciales, etc. Este departamento debe contener miembros con formación en comercio exterior e internacionalización de empresas y con dominio en idiomas, sobre todo el inglés. Además, se recomienda que tengan conocimientos de francés para abordar la internacionalización a este primer mercado. Por otro lado, este departamento será el encargado de la expansión exterior, pero debe tener una comunicación fluida y permanente con las distintas áreas de la empresa. De este modo, se logra coordinar a la totalidad de la empresa y tener el foco puesto en los objetivos marcados.

Finalmente, si las anteriores etapas han logrado sus objetivos y la empresa consigue tener una tienda o franquicias, debería considerarse la posibilidad de abrir una oficina en dicho país con el objetivo de incorporar personal francés con conocimientos del mercado.

## CONCLUSIONES

El propósito general del presente trabajo consistía en analizar el sector de la marroquinería en su totalidad. Partimos desde su papel en las diferentes etapas históricas, proseguimos con su inclusión dentro del sector de la moda y su relación con las nuevas tendencias, continuamos con el proceso productivo y analizamos la situación actual del sector en cuanto a importaciones y exportaciones de marroquinería.

No obstante, el propósito específico de este consistía en analizar una empresa española que se dedicara a la producción de artículos de marroquinería y realizar un estudio de sus características para poder proponer un plan de marketing internacional que ayude a la firma a expandirse al exterior.

Tras haber analizado el sector de la marroquinería, se ha comprobado que, pese a estar incluido dentro del sector de la moda, se acerca más a las nuevas tendencias que están comenzando a ganar terreno en el mercado como son la sostenibilidad y el “slow fashion”. Las características propias del sector en lo que respecta a la producción de los bienes, las materias primas empleadas y la calidad y durabilidad de los artículos finales, hacen que el sector marroquinero español se aleje del modelo imperante actual del “fast fashion”. Este hecho genera que, a pesar de que pueden introducirse nuevas técnicas menos perjudiciales con el medio ambiente durante la etapa de fabricación, el sector se encuentre adaptado ya a las exigencias sostenibles que son cada vez mayores por parte de autoridades y consumidores.

En cuanto al sector internacional, la globalización y el aumento de la competitividad han llevado a cabo un proceso obligado de reestructuración donde hemos observado que existen países cuyo foco de actividad principal es la producción de este tipo de bienes para las grandes marcas del sector. El continuo movimiento de materias primas y productos elaborados alrededor del mundo genera que tanto las importaciones como las exportaciones de marroquinería sean continuas en el tráfico comercial internacional. Además, a pesar de que la pandemia ha reducido el consumo de este tipo de bienes, comprobamos que se mantuvo más estable que en otros sectores.

En lo que respecta al sector nacional, se identificó que existe un potencial aún sin desarrollar en cuanto a la creación y difusión de marcas de marroquinería propias. Observamos que muchas de las empresas repartidas por España se enfocan en producir para grandes marcas del sector, actuando como proveedores de estos. Con la ayuda de los organismos públicos dedicados al apoyo de las empresas, el desarrollo del “Made in Spain”, el bagaje y el know-how existente, estas deberían plantearse la creación de marcas propias y apoyarse en los instrumentos de internacionalización para poder tener presencia en diferentes mercados y no depender de los pedidos realizados por las grandes marcas, los cuales fluctúan con el tiempo e, incluso, trasladan la producción a otros países durante determinadas épocas.

Tras analizar a la empresa BARADA, pudimos comprobar que tanto su modelo de negocio como los recursos propios propiciaban que tuviera lugar la

expansión internacional de la firma. A pesar de que se produjeron diferentes intentos en los años anteriores por consolidarse en el exterior, la empresa no logró obtener los resultados previstos.

Para continuar con el proceso, se analizaron los criterios de necesidad básica, distancia cultural y distancia geográfica para seleccionar las regiones más favorables con las que continuar el estudio de la expansión. Una vez comprobado que la región más favorable era Europa Occidental, se determinó que el mercado más propicio para expandirse internacionalmente es Francia, como resultado del análisis de diferentes variables. En base a esta decisión, comprobamos que el modo de entrada debía seguir un plan por etapas, empezando por la exportación directa a través de internet, aumentando la presencia en distintos portales de compra online de productos, siguiendo por establecerse en tiendas multimarca y corners de diferentes grandes superficies, para finalizar con la apertura de una tienda propia o franquicia en el país.

Para lograr la expansión de la marca al mercado francés, se ha diseñado un Plan de Marketing Internacional en el que se analizan las variables del marketing-mix y si requieren una adaptación o no.

En el caso del producto, pudimos comprobar que los atributos internos deberían sufrir ligeras adaptaciones tanto en el diseño (adaptaciones a gustos del consumidor francés) como en la composición (nuevas líneas con materiales sintéticos o imitaciones de piel), no así en lo que respecta a la calidad. Además, en los atributos externos debería adaptarse el idioma del etiquetado puesto que el envase y el embalaje son elementos más universales. En cuanto a los atributos intangibles de marca, servicio, garantía y "Made In", lejos de sufrir modificaciones, deben ser potenciados por BARADA puesto que forman parte de sus atributos propios que le otorgan notoriedad y diferenciación.

En lo que se refiere a los precios, requeriría buscar una fórmula que permitiera adaptar estos a las variables económicas propias de Francia, a los costes de exportación y a los márgenes marcados. En este aspecto, se debe ser cuidadoso en lo que respecta a la venta online de los productos para lograr adaptar esos precios sin perjudicar a los consumidores nacionales, que no deberían soportar los costes anteriormente referidos y que cuentan con una situación económica totalmente diferente respecto a los consumidores franceses.

Tras analizar la distribución, vimos que esta debe ir acorde a la etapa en la que nos encontremos dentro del proceso de introducción en el mercado francés. En la primera etapa de exportación directa a través de internet, la firma debe planificar una distribución siguiendo el modelo que lleva a cabo actualmente. En una segunda etapa, donde la marca tiene como objetivo tener presencia en tiendas multimarca y en corners de grandes almacenes, es necesario buscar aquellos establecimientos que mejor pueden ajustarse a las características propias de BARADA. En una tercera etapa, donde la firma tendría un establecimiento propio en el mercado francés, el proceso de distribución sería directo a través de esta.

Por otro lado, para la comunicación en el nuevo mercado, BARADA debería seguir apostando por la comunicación online con la finalidad de maximizar recursos, reducir los costes que conllevan los medios offline, y aprovechar la estructura actual y el continuo crecimiento de las redes sociales e internet.

Por último, para establecerse en el mercado francés, debería crear un departamento de comercio exterior que realizara las funciones de análisis del mercado, monitorización de exportaciones y resultados económicos y desarrollo de las nuevas etapas del proceso de internacionalización.

Consideramos que los resultados del presente trabajo podrán contribuir a aumentar el conocimiento acerca de la situación actual del sector de la marroquinería internacional y, especialmente, nacional tanto para aquellas personas que tienen un interés en la historia o en el proceso de elaboración de los artículos marroquinos como para aquellas empresas que precisen de un análisis del tráfico comercial internacional o de una base para iniciar un proceso de internacionalización enfocado a la marroquinería.

No obstante, debemos reconocer que han existido limitaciones en el desarrollo del estudio. A pesar de que se ha explicado el proceso productivo de la marroquinería y sus diferentes etapas, debería realizarse un análisis más en profundidad para poder abarcar la totalidad de los procesos y subprocesos, así como los aspectos técnicos que forman parte del proceso de elaboración de los artículos marroquinos. Respecto al análisis de la firma BARADA, nos hemos encontrado con restricciones en lo que se refiere a las variables económicas relacionadas con la internacionalización principalmente, las cuales no han podido obtenerse en este caso.

Sin embargo, lo anterior no significa que no se hayan alcanzado los objetivos marcados puesto que los resultados logrados han sido positivos, lográndose el desarrollo de un plan de internacionalización de la marca. Con la finalidad de realizar un análisis más certero, la empresa podría llevar a cabo en el futuro un estudio pormenorizado de sus recursos y abordar si el plan propuesto puede ir en consonancia con su capacidad económica y servir como apoyo para un nuevo proyecto de internacionalización.

Expuesto lo anterior, queremos agradecer a la empresa BARADA su atención y disposición a la hora de realizar este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDERSEN, O. Y BUVIK, A. (2002): «*Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection*», en: *International Business Review*, vol. 11, n.o 3, pp. 347-363.

ASEFMA (Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería, Artículos de Viaje y Afines). (2021). *Anuarios de la Marroquinería*. <https://asefma.com/services/>  
[Último acceso: febrero 2022].

BAKER, D. (1998). *Curtido, Acabado de pieles*. *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. *Volumen III, Parte XIV, Capítulo 88,2*.

BANCO MUNDIAL. (2021). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) – East Asia & Pacific*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=Z4>  
[Último acceso: febrero 2022].

BARADA. (2012a). *Barada desembarca en Hong Kong*. <https://baradabags.com/blog/es/barada-disembarks-in-hong-kong/>  
[Último acceso: febrero 2022].

BARADA. (2012b). *Barada in Poznań Fashion Fair*. <https://baradabags.com/blog/barada-in-poznan-fashion-fair/>  
[Último acceso: febrero 2022].

BARADA. (2015). *Tv Spot of Barada in Russia*. <https://baradabags.com/blog/tv-spot-barada-russia/>  
[Último acceso: febrero 2022].

BARADA (2022). <https://baradabags.com/es/>  
[Último acceso: julio 2022].

BELLOTTI, E. & MORA, E. (2014). *Networks of practices in critical consumption*. *Journal of Consumer Culture*, 16(3), 718-760.

BROEGA, A. C., JORDÃO, C., & MARTINS, S. B. (2017). *Textile sustainability: Reuse of clean waste from the textile and apparel industry*. Paper presented at the IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 254(19) 192006.

BYPIEL (Asociación “La Piel de Ubrique”). (2020). *Escuela de artesanos de la piel: Historia de la marroquinería ubriqueña*. <http://bypiel.com/lapiel/historia/>  
[Último acceso: febrero 2022].

CACHON, G., & SWINNEY, R. (2011). *The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior*. *Management science*, 778-795.



CÁMARA DE COMERCIO EXTERIOR (CCE). (2022). *Base de datos de Comercio Exterior*.

<http://aduanas.camaras.org/?login=&pass=&impexp=E&anno=21&mes=00&meses=%2200%22&producto=TA&codprod=42&areanacional=PR&codareanac=&areainternac=CO&codareainter=04&result=PS&orden=LOCAL&tipo=ORGDES>  
[Último acceso: agosto 2022].

CANIATO, F., CARIDI, M., CRIPPA, L. & MORETTO, A. (2012). "Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case-based research". *International Journal of Production Economics*, vol. 135, no. 2, pp. 659-670.

CAN PIEL. (2021). *El origen de la marroquinería*. <https://canpiel.com/el-origen-de-la-marroquineria/>  
[Último acceso: febrero 2022].

CARO, F., & MARTÍNEZ-DE-ALBÉNIZ, V. (2015). *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*. In N. Agrawal, & A. S. Smith (Eds.), *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies* (pp. 237-264).

CARRERA GALLISSÀ, E. (2017). *Los retos sostenibilistas del sector textil*. *Revista de Química e Industria Textil*, (220), 20-32.

CATALDI, C., DICKSON, M., & GROVER, C. (2017). *Slow fashion: Tailoring a strategic approach for sustainability*. *Sustainability in fashion and textiles* (pp. 22-46)

CAVUSGIL, S.T., KNIGHT, G. Y RIESENBERG, J.R. (2014). *International Business. The new Realities*, 3ª edición. Edimburgo: Pearson.

CERVIÑO, ARTEAGA Y FDEZ. DEL HOYO (2020), *Essentials of International Marketing*, ICEX Internacionalización e Inversiones, Madrid, España.

CHÁVEZ, Á. (2010). *Descripción de la Nocividad del Cromo Proveniente de la Industria Curtiembre y de las Posibles Formas de Removerlo*. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, vol. 9, No. 17, pp. 41-50.

CHRISTOPHER, M., LOWSON, R., & PECK, H. (2004). *Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 367-376.

CLAUDIO, L. (2007). *Waste Couture: Environmental Impact of the Clothing Industry*. *Environews*, 449-454.

COFACE WORLDMAP. (2022). *Comparative table of country assessments*. [https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Comparative-table-of-country-assessments/\(geo\)/101](https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Comparative-table-of-country-assessments/(geo)/101)  
[Último acceso: agosto 2022].

COMISIÓN EUROPEA. (2022a). DG Trade. Access2Markets.

<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/search?product=42&origin=ES&destination=GB>  
[Último acceso: agosto 2022].

COMISIÓN EUROPEA. (2022b). DG Trade. Access2Markets. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/search?product=42&origin=ES&destination=CH>  
[Último acceso: agosto 2022].

COMISIÓN EUROPEA. (2022c). DG Trade. Access2Markets. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=42060010&origin=ES&destination=CH>  
[Último acceso: agosto 2022].

COMISIÓN EUROPEA. (2022d). DG Trade. Access2Markets. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/search?product=42&origin=ES&destination=GB>  
[Último acceso: agosto 2022].

CONSEJO EUROPEO. (2022). *Negociaciones entre la UE y el Reino Unido sobre relaciones futuras*. <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/eu-uk-negotiations-on-the-future-relationship/>  
[Último acceso: agosto 2022].

CUERO AMÉRICA. (2018). India elimina la prohibición de vender vacunos y busca valorar su industria del cuero. <http://cueroamerica.info/wpnews/2018/04/india-elimina-la-prohibicion-de-vender-vacunos-y-busca-valorar-su-industria-del-cuero/>  
[Último acceso: febrero 2022].

DE PERINAT, M. (2009). *Tecnología de la confección en piel. Estudios, Ediciones y Medios*. <http://www.edym.net/Confeccion-en-piel-gratis/>  
[Último acceso: febrero 2022].

DOING BUSINESS. (2020). *Comparing Business Regulations in 190 countries*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>  
[Último acceso: agosto 2022].

ECONOMIPEDIA. (2022). *Paridad del Poder Adquisitivo (PPA)*. <https://economipedia.com/definiciones/paridad-del-poder-adquisitivo-ppa.html#:~:text=La%20paridad%20del%20poder%20adquisitivo,de%20vida%20en%20cada%20pa%C3%ADs.>  
[Último acceso: agosto 2022].

EDICIONES SIBILA. (2013). *La firma española de bolsos BARADA en continua expansión internacional abre nuevos mercados comerciales*. <https://edicionessibila.com/la-firma-espanola-de-bolsos-barada-en-continua-expansion-internacional-abre-nuevos-mercados-comerciales/>  
[Último acceso: febrero 2022].

EL MERCURIO, S. A. P. (2013). *Bangladesh clausura 18 talleres textiles tras derrumbe de edificio* | Emol. com. [https://www.emol.com/especiales/2011/cultura-espectaculos/festival-vina/detalle\\_noticia.asp?idnoticia=597535](https://www.emol.com/especiales/2011/cultura-espectaculos/festival-vina/detalle_noticia.asp?idnoticia=597535) [Último acceso: enero 2022].

ENTWISTLE, J. (2000). *The Fashioned Body*. Polity Press.

EUIPN (European Union Intellectual Property Network). (2022). <https://www.tmdn.org/tmview/#/tmview/results?page=1&pageSize=30&criteria=C&basicSearch=barada&fTMStatus=Registered> [Último acceso: agosto 2022].

EUR-LEX EUROPA. (2022a). *Regulation (EC) No 1907/2006 of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 concerning the Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32006R1907> [Último acceso: agosto 2022].

EUR-LEX EUROPA. (2022b). *Council Regulation (EC) No 338/97 of 9 December 1996 on the protection of species of wild fauna and flora by regulating trade therein* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A31997R0338> [Último acceso: agosto 2022].

EVANS, N. S. (2010). *Social-Ecological Resilience through Education for Sustainability: A Case Study of Community Scale Resilience* (PhD tesis).

EXTENDA (Agencia Andaluza de Promoción Exterior). (2017). *Informe sobre el sector de la marroquinería en Andalucía para su Internacionalización*. [https://www.extenda.es/wp-content/uploads/2018/01/EXT\\_Marroquiner%C3%ADa-en-Andaluc%C3%ADa\\_2017publicado.pdf](https://www.extenda.es/wp-content/uploads/2018/01/EXT_Marroquiner%C3%ADa-en-Andaluc%C3%ADa_2017publicado.pdf) [Último acceso: febrero 2022].

FERPIEL (2017). *¿Qué es la marroquinería?*. <https://www.ferpiel.com/que-es-la-marroquineria/> [Último acceso: febrero 2022].

FLECHTER, K. (2008). *Sustainable Fashion and Textiles*. Design Journey. Earthscan.

FLETCHER, K. (2010). *Slow fashion: an invitation for systems change*. Fashion Practice: The Journal of Design, Creative Process and the Fashion, 2(2), 259-266.

GÓMEZ, G. (2018). *Moda Sostenible: SlowFashion por una industria textil limpia*. <http://elherbolario.com/y-ademas/vivir-mejor/item/1167-moda-sostenible-slowfashion-por-una-industria-textil-limpia> [Último acceso: enero 2022].

GRANT, R.M. (1994): *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge: Blackwell.

GUTIÉRREZ LÓPEZ, J. E. (2017). *Historia de la marroquinería ubriqueña*, BYPIEL, Ubrique. Borrador I, pp. 2-16.

HARRIS, B. (2005). *Famine and Fashion: Needlewomen in the Nineteenth Century*. Ashgate.

HENNINGER, C.; ALEVIZOU, P. & OATES, C. (2016). *What is sustainable fashion*. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20(4), 400-416.

HKTDC (Hong Kong Trade Development Council). (2021). *Leather Consumer Goods Industry in Hong Kong*.  
<https://research.hktdc.com/en/article/NTgwMDQ5Mzk4>  
[Último acceso: mayo 2022].

HKTDC (Hong Kong Trade Development Council). (2022). *Census and Statistics Department: Interactive Data Dissemination Service for Trade Statistics*.<https://tradeids.censtatd.gov.hk/Index/cf0ce901657c4d629c3153fc519cc211>  
[Último acceso: mayo 2022].

HOFSTEDE INSIGHTS. (2022). *Country comparison*.  
<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>  
[Último acceso: agosto 2022].

HOLLENSSEN, S. (2001): *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*. Harlow: Pearson.

IAE (Impuesto sobre Actividades Económicas). (2022). *Epígrafes sobre clasificación actividades económicas*.  
<http://www.epigrafesiae.com/epigrafesIAEEmpresariales/4EpigrafesIAEIndustriasManufactureras.html>  
[Último acceso: febrero 2022].

ICEX (Instituto de Comercio Exterior). (2009). *El mercado de marroquinería en Estados Unidos*.  
[http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le2936\\_eeuu\\_marroquineria.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/le2936_eeuu_marroquineria.pdf)  
[Último acceso: mayo 2022].

ICEX (Instituto de Comercio Exterior). (2012). *La internacionalización de las empresas de moda, un fenómeno al alza*.  
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/servicios/noticias/4624726.html?sector=546>  
[Último acceso: septiembre 2022].

ICEX (Instituto de Comercio Exterior). (2017). *Manual de internacionalización*. ICEX, 2017.

ICEX (Instituto de Comercio Exterior). (2019a). *El mercado de la marroquinería en Italia*.

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019838567.html?idPais=IT>

[Último acceso: abril 2022].

ICEX (Instituto de Comercio Exterior). (2019b). La industria del cuero destaca como líder de la exportación francesa.

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019816575.html?idPais=FR>

[Último acceso: abril 2022].

ICEX (Instituto de Comercio Exterior). (2020). *El mercado del lujo personal en China*.

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/estudio-mercado-lujo-personal-china-2020-doc2020866849.html>

[Último acceso: abril 2022].

ICEX (Instituto de Comercio Exterior). (2022). *Informe estadístico de comercio mundial: informe detallado productos-país*. [https://informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/EEMM\\_Producto\\_Pais.jsp](https://informesestadisticos-est.icex.es/InformesComerciales/EEMM_Producto_Pais.jsp)

[Último acceso: abril 2022].

IFEMA (Consortio Institución Ferial de Madrid). (2020). *¿Qué es la marroquinería? Origen de este oficio artesanal*.

<https://www.ifema.es/noticias/moda/que-es-la-marroquineria>

[Último acceso: febrero 2022].

INTERNATIONAL MONETARY FUND. (2022). *Real GDP Growth Annual Percent Rate*.

[https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP\\_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO\\_WORLD/ITA/GBR/PRT/DEU/POL/NLD/CHE/BEL/GRC/FRA](https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD/ITA/GBR/PRT/DEU/POL/NLD/CHE/BEL/GRC/FRA)

[Último acceso: agosto 2022].

INVERCUMBRE. (2022). *Sobre nosotros*. <https://invercumbre.com/#page-top>

[Último acceso: febrero 2022].

INVEST INDIA. (2022). *National Investment Promotion & Facilitation Agency. Informe del cuero*. <https://www.investindia.gov.in/es-es/sector/leather>

[Último acceso: mayo 2022].

JUNG, S., & JIN, B. (2016). *From quantity to quality: Understanding slow fashion consumers for sustainability and consumer education*. *International Journal of Consumer Studies*, 40(4), 410-421.

JUNTA DE ANDALUCÍA. (2002). *Plan Estratégico para el sector de la Piel y Marroquinería de la zona de Ubrique-Sierra de Cádiz*.  
<https://docplayer.es/28221951-Plan-estrategico-para-el-sector-de-la-piel-y-marroquineria-de-la-zona-de-ubrique-sierra-de-cadiz.html>  
[Último acceso: febrero 2022].

KOMPASS. (2022). Buscador de empresas.  
<https://es.kompass.com/searchCompanies/facet?value=importer&label=undefined&filterType=importer&searchType=SUPPLIER&checked=true> [Último acceso: agosto 2022].

KOZLOWSKI, A., BARDECKI, M. & SEARCY, C. (2012), "Environmental impacts in the fashion industry", *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 2012, no. 45, pp. 16-36.

LLAMAZARES, O., ARTEAGA, J., Y CERVIÑO, J. (2013): «Marketing y negociación internacional», en: Arteaga Ortiz, J. (coord.), *Manual de internacionalización: técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*, pp. 181-311. Madrid: ICEX-CECO.

LLAMAZARES GARCÍA-LOMAS, O. (2016). *Marketing Internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies.

LEDERPIEL. (2021). *La industria francesa del cuero amortigua su caída en 2020 gracias al mercado chino*. <http://lederpiel.com/cuero-francia-mercado-chino/>  
[Último acceso: febrero 2022].

LEFASO (Vietnam Leather, Footwear and Handbag Association). (2022).  
<https://www.worldfootwear.com/>  
[Último acceso: mayo 2022].

LOETSCHER, S. (2017). *Changing fashion: The clothing and textile industry at the brink of radical transformation*. WWF Switzerland.

LUNGHI, C. & MONTAGNINI, E. (2007). *La moda della responsabilità*. Franco Angeli.

MALCOLM TAPLIN, I. (2014), "Global Commodity Chains and Fast Fashion: How the apparel industry continues to re-invent itself", *Competition & Change*, vol. 18, no. 3, pp. 246-264.

MINTLE, S. (2008). *Fast Fashion is not a trend*.  
<http://www.sydneylovesfashion.com/2008/12/fast-fashion-is-trend.html> [Último acceso: febrero 2022].

MODAES. (2011). *La firma gaditana BARADA lleva sus bolsos a China y Malasia*.  
<https://www.modaes.com/empresa/la-firma-gaditana-barada-lleva-sus-bolsos-a-china->

[Último acceso: febrero 2022].

MODAES. (2014). *La tradición peletera de BARADA entra en Polonia y Rusia y alcanza la decena de mercados*. <https://www.modaes.es/empresa/la-tradicion-peletera-de-barada-entra-en-polonia-y-rusia-y-alcanza-la-decena-de-mercados.html>

[Último acceso: febrero 2022].

MONEDA ÚNICA. (2011). *La firma gaditana de bolsos y complementos de lujo entra en el mercado asiático*. <https://www.monedaunica.net/2011/05/barada-la-firma-gaditana-de-bolsos-y-complementos-de-lujo-entra-en-el-mercado-asiatico/>

[Último acceso: febrero 2022].

MORA, E.; ROCAMORA A. & VOLONTÉ, P. (2014). *On the issue of sustainability in fashion studies*. International Journal of fashion Studies, 11(2), 139-147.

MORERA, J. (2000). *Química técnica de curtición*, Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica de Igualada, Barcelona.

NATIONAL GEOGRAPHIC. (2021). *Ostia, el gran puerto de Roma*. [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/ostia-gran-puerto-roma\\_6763](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/ostia-gran-puerto-roma_6763)

[Último acceso: febrero 2022].

NÚÑEZ, E., CUESTA, P. & GUTIÉRREZ, P. (2012). *Posicionamiento del valor de marca de firmas de moda*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC, 7-Vol 7. Primer semestre, enero-junio 2013, 8-19.

ONU (Organización de las Naciones Unidas). (2019). *Datos y cifras. Actúa ahora*. <https://www.un.org/es/actnow/facts-and-figures>

[Último acceso: enero 2022].

ONU (Organización de las Naciones Unidas). (2019). *La Alianza de la ONU para la Moda Sostenible abordará el impacto de la "moda rápida"*

<https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/la-alianza-de-la-onu-para-la-moda-sostenible-abordara-el>

[Último acceso: enero 2022].

RAE (Real Academia Española). (2022). *Diccionario de la lengua española (23.a ed.)*. <https://dle.rae.es/marroquiner%C3%ADa>

[Último acceso: febrero 2022].

RAGHURAM, P. (2004). *Initiating the commodity chain: South Asian women and fashion in the diaspora*. En: Alex Hughes & Suzanne Reimer (Eds.), *Geographies of Commodity Chains* (pp.120-136). Routledge.

ROSS, A. (1997). *No Sweat: Fashion, Free Trade, and the Rights of Garment Workers*. Verso.

- SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). (2019). <https://sabi.bvdinfo.com/version-2022712/Report.serv? CID=65&product=sabineo&SeqNr=0> [Último acceso: junio 2022].
- SALCEDO, E. (2014). *Moda ética para un futuro sostenible*. Gustavo Gili.
- SHARDA, N. L., & VK KUMAR, M. (2012). *Multifarious approaches to attain sustainable fashion*. *Nordic Textile Journal*, 1, 31-37.
- SHOPIFY. (2021). *Dropshipping: ¿Qué es y en qué consiste?* <https://www.shopify.es/blog/12377277-guia-completa-de-dropshipping> [Último acceso: agosto 2022].
- SICEX. (2021). *Industria del cuero: gran potencial y escalabilidad en el mercado*. <https://sicex.com/blog/industria-del-cuero-en-colombia/> [Último acceso: septiembre 2022].
- SIEGLE, L. (2011). *To Die For: is Fashion Wearing out the World?* HarperCollins UK.
- SOLER ROVIRA, J., RUANO, M., & ARROYO SANZ, J.M. (2012). *Hacia el concepto de moda sostenible*. *Abre El Ojo* (IED Madrid), 19, 83-89.
- TARIC. (2022). *Consulta códigos de mercancías*. [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=es&Taric=41&Expand=true&SimDate=20220706#4100000000](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=es&Taric=41&Expand=true&SimDate=20220706#4100000000) [Último acceso: junio 2022].
- THE SUSTAINABLE FASHION BLUEPRINT. (2018). <http://www.technofashionworld.com/files/2018/07/Mamoq-Sustainable-Fashion-Blueprint-2018.pdf> [Último acceso: enero 2022].
- TOKATLI, N. (2008). *Global sourcing: Insights from the global clothing industry- the case of zara, a fashion retailer*. *Journal of Economic Geography*, 8 (1).
- TRADING ECONOMICS. (2022). <https://tradingeconomics.com/country-list/gdp-per-capita-ppp?continent=europe> [Último acceso: agosto 2022].
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. (2021). *Corruption Perceptions Index*. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021> [Último acceso: agosto 2022].
- TREND ECONOMY. (2022a). *Exportaciones e Importaciones mundiales de mercancías por productos: partida 41 TARIC*. [https://trendeconomy.com/data/commodity\\_h2?commodity=41&indicator=TV,tv\\_wrl\\_d\\_share&trade\\_flow=Export,Import&time\\_period=2017,2018,2019,2020](https://trendeconomy.com/data/commodity_h2?commodity=41&indicator=TV,tv_wrl_d_share&trade_flow=Export,Import&time_period=2017,2018,2019,2020) [Último acceso: junio 2022].



TREND ECONOMY. (2022b). *Exportaciones e Importaciones mundiales de mercancías por productos: partida 42 TARIC*.

[https://trendeconomy.com/data/commodity\\_h2?commodity=42&indicator=TV,tv\\_wrl\\_d\\_share&trade\\_flow=Export,Import&time\\_period=2017,2018,2019,2020](https://trendeconomy.com/data/commodity_h2?commodity=42&indicator=TV,tv_wrl_d_share&trade_flow=Export,Import&time_period=2017,2018,2019,2020)

[Último acceso: junio 2022].

UN COMTRADE (2022). <https://comtrade.un.org/data/>

[Último acceso: agosto 2022].

UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). (2021). *¿Qué es la Educación para el Desarrollo Sostenible?*

<https://es.unesco.org/themes/educacion-desarrollo-sostenible/comprender-EDS>

[Último acceso: enero 2022].

VELASCO, X. (2013). *Patagonia: Tocando las fibras internas*. (Trabajo de Fin de Grado). Universidad ICESI.

VDL (Verband der Deutschen Lederindustrie e.V.). (2022). *Asociación de la Industria Alemana del Cuero: Fabricación de cuero*.

<https://vdl-web.de/leder/lederherstellung/>

[Último acceso: mayo 2022].