

LA GLOBALIZACIÓN COMO DESENCADENANTE DE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL *CLUSTER* TEXTIL-CONFECCIÓN HACIA EL *CLUSTER* TEXTIL-MODA EN CATALUÑA ANÁLISIS DEL CASO BASI

ADRIANA ESPINET

PALOMA MIRAVITLLES

FARIZA ACHCAOUCAOU

Universitat de Barcelona

Recientemente, los *clusters* de la industria textil y de la confección españoles han sufrido profundos cambios a raíz del proceso de globalización de la economía. La entrada de China en 2001 en la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la eliminación de todas las restricciones a la importación de productos textiles y de la confección en Europa en enero de 2005 han

provocado la irrupción de las importaciones asiáticas en los mercados europeos así como la caída de los precios medios de los productos textiles. Este nuevo escenario ha supuesto un cambio radical en las reglas del juego para la industria textil española, que ha obligado a las empresas con modelos de negocio tradicionales basados en las economías de aglomeración a tener que reinventarse para poder sobrevivir ante el nuevo escenario global. Como consecuencia, el sistema de valor del *cluster* tradicionalmente centrado en la manufactura está reorientando su campo de actividad hacia el diseño, el marketing y el *retail*, produciéndose como resultado una profunda transformación de la industria. Cataluña no ha sido ajena a estos cambios y en es-

te sentido encontramos en el *cluster* del género de punto del Maresme (Barcelona) y en el caso de la empresa familiar catalana BASI claros ejemplos de dicha transformación. Cataluña constituye uno de los motores tradicionales y un pilar imprescindible de la industria textil española. Según Boix y Galleto (2006), trece de los cincuenta y un distritos de la industria textil y de la confección identificados en España están localizados en Cataluña y cinco de ellos se encuentran entre los veinticinco mayores distritos industriales españoles según el número de ocupados. En particular, el *cluster* del género de punto del Maresme formado por un 95% de PYMES, ocupa la octava posición por dimensión en el total de distritos industriales localizados en territorio español.

Para analizar los factores que explican la evolución de las empresas del sector, el presente artículo emplea el análisis histórico de un solo caso, la empresa catalana BASI con sede en Badalona, en el contexto del entorno cambiante de su industria. Así, se identifican los factores subyacentes de dicha transformación mediante un acercamiento inductivo al estudio cualitativo de un caso longitudinal, ya que dicha metodología resulta especialmente adecuada para el estudio de procesos longitudinales de cambio (Eisenhardt, 1989; Santos & Eisenhardt, 2005). En este sentido, el análisis de caso de la empresa BASI aporta evidencia empírica del giro estratégico que están tomando actualmente los *clusters* del textil español, dejando atrás las actividades manufactureras para transformarse en un *cluster* más basado en el concepto moda. El caso de BASI permite analizar los factores de internacionalización que han forzado el abandono del modelo de negocio tradicional de la empresa textil e identificar las nuevas formas de generación y captura de valor de las empresas del *cluster* de la moda en Cataluña. El análisis en profundidad del caso BASI evidencia los diversos aspectos que están marcando el rumbo de las estrategias empresariales de los distritos industriales del textil y de la confección. Entre ellos, destacan la fuerte apuesta por la internacionalización de las PYMES para compensar el reajuste de las cuotas del mercado interior; la deslocalización generalizada de las actividades manufactureras intensivas en mano de obra hacia países con costes mucho más competitivos (i.e. Marruecos, Turquía, China, India, etc.) y la creciente importancia del diseño y la distribución como actividades claves de la cadena de valor del sector.

El presente artículo se estructura en cuatro apartados. En los dos primeros apartados se presentan brevemente el *cluster* de género de punto del Maresme y se expone la metodología, incluyendo los motivos de la selección del grupo familiar BASI como caso de estudio. A continuación se profundiza en los orígenes de la empresa y su evolución entre 1900 y 1992, marcada principalmente por la creación de BASI SA y la marca propia ARMAND BASI. A continuación, se detalla la explosión internacional de la marca ARMAND BASI y los principales factores de la consolidación de la actividad como licenciatario de LACOSTE (1992-2005). El siguiente apartado analiza el cambio de orientación en la marca propia a partir del 2005 así como la reorientación de las actividades en BASI. Finalmente, en las conclusiones se reflexiona sobre la evolución del modelo de negocio y las implicaciones para el resto de empresas del sector.

EL DISTRITO INDUSTRIAL DEL GÉNERO DE PUNTO DEL MARESME †

Actualmente, los dos distritos industriales del género de punto más importantes en España se encuentran en Cataluña; el de la comarca de l'Anoia (Igualada) y el del Maresme (Mataró), situados ambos a menos de 100 Km de distancia. El sector del género de punto es un subsector de la industria textil que aporta el 15% del total de la producción catalana (Boix & Galleto, 2005)

y que genera tejidos de punto a través de la formación de mallas de un único hilo sobre sí mismo o de distintos hilos entrelazados, por lo que necesita un tipo de maquinaria específica distinta a la de fabricación de tejidos habituales (Llonch-Casanovas, 2011). Según Catalán & Ramon-Muñoz (2013), el Maresme cumple con todas las características y ventajas clásicas del distrito Neo-Marshalliano: la innovación como bien casi público, la concentración de una industria auxiliar (i.e. fabricantes de maquinaria), la existencia de una mano de obra muy especializada; el predominio claro de la PYME en su tejido industrial y la presencia de un marco cultural, político e institucional ligado a la industria textil en la comarca (i.e. muchas instituciones, organismos y asociaciones relacionadas con la actividad textil).

En la actualidad la comarca del Maresme presenta una estructura empresarial principalmente integrada por pequeñas empresas. En particular, según l'Observatori de Desenvolupament Local del Consell Comarcal del Maresme (2015), el tejido empresarial estaba constituido en 2014 por un 78,28% de microempresas (de 1 a 10 trabajadores), 19,49% de pequeñas empresas (de 11 a 50 trabajadores), 2,05% de medianas empresas (entre 51 y 250 trabajadores) y un 0,19% de grandes empresas (más de 250 trabajadores). En 2014 el textil ocupaba 4.978 personas en la comarca, sintiéndose en el sector los primeros síntomas de recuperación (el número de empresas y personas ocupadas en la zona crecieron un 4,47% y 17,48% en el último año respectivamente). En este sentido, la evolución positiva de los principales indicadores se ha producido debido a un mayor apoyo por parte de las administraciones así como por la recuperación de la producción de proximidad que permite generar productos textiles de mayor valor añadido y controlar de manera más óptima el conjunto de actividades que integran el sistema de valor de la industria.

METODOLOGÍA †

De todas las empresas ubicadas dentro del distrito del Maresme, se ha escogido a BASI como caso de estudio. La elección de la firma BASI se apoya en el denominado muestreo teórico, basado en los siguientes criterios: 1) su pertenencia a uno de los *clusters* del textil y confección de mayor tradición en Cataluña; 2) su larga trayectoria de operaciones en la industria textil, la cual garantiza que ha sido testimonio de la transformación del sector de primera mano y que puede valorar mejor los aspectos que inciden en dicha transformación; 3) su rol de empresa nodal (Markusen, 1996), ya que dentro del distrito del Maresme actúa como empresa generadora de economías externas que transmite e impulsa el desarrollo de los recursos y capacidades del entramado de otras PYMES situadas en el territorio (hilatura, tintes, aprestos y acabados); y 4) su liderazgo dentro del sector textil español, con una facturación total del grupo de 105,1 millones de euros y 575 empleados en 2014.

BASI es una empresa familiar de tercera generación fundada en 1948 reconocida por la confección de

CUADRO 1
EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE GÉNERO DE PUNTO Y PRINCIPALES HITOS EN LA HISTORIA DEL GRUPO FAMILIAR BASI (1900-1992)

	1900-1935	1936-1960	1961-1984	1985-1992
Industria Textil y Distritos Industriales	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones para distrito industrial del Maresme ya creadas • Años 30: empresas líderes con marcas consolidadas y registradas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso tecnológico acumulado en el sector • Distrito Maresme como desarrollador de maquinaria en género de punto 	<ul style="list-style-type: none"> • 1962-1974: Rápido crecimiento de la industria y la demanda interna, ampliación de la gama de productos • Género de punto a la cabeza del sector • Años 60: emergencia TV, revistas de moda y sociedad • 1970: Acuerdo preferencial de España con CEE • Apuesta empresas sector por calidades intermedias • 1971: Maresme e Igualada como clusters líderes • 1978: Niveles salariales textil catalán inferiores a Europa 	<ul style="list-style-type: none"> • 1985: Integración España en la UE • Mercado español inundado de importaciones de artículos de punto • Apuesta por los mercados exteriores de los productores españoles • 1992: 32,2% empresas del Maresme utilizaban otras marcas comerciales, españolas o extranjeras
BASI	-	<p>1945: Inicios Actividad. Fabricación de género de punto de calidad</p>	<p>1962: Nacimiento BASI S.A. Obtención Licencia LACOSTE para España</p>	<p>1987: Nacimiento ARMAND BASI. Orientación internacional desde sus inicios</p>

FUENTE: Elaboración propia a partir de Llonch-Casanovas, (2011, 2012); Catalan & Ramon-Muñoz, (2013) y fuentes primarias de BASI.

prendas de género de punto de alta calidad. Entre sus principales actividades destaca la fabricación y distribución de la marca francesa LACOSTE en España, cuya actividad desarrolla a través de la licencia que ostentan desde el año 1962. Asimismo, cuenta con la marca propia ARMAND BASI creada con vocación internacional y con un diseño vanguardista que ha permitido su exportación a mercados extranjeros. BASI es un caso que merece ser estudiado por su reconversión de éxito y su trayectoria en los mercados internacionales. En este sentido, el desarrollo de su modelo de negocio puede ser tomado como referencia dentro del tejido empresarial y la industria textil española. Es lo que Yin (1989) denomina estudio de caso único, según el cual, centrar la atención en un solo caso queda justificado si el carácter revelador de su análisis lo merece.

La recogida de la información se ha llevado a cabo en distintas etapas. En primer lugar, se recopilaban datos sobre el caso a partir de fuentes de información secundaria (página web de la corporación, bases de datos, memorias económicas, dossiers de prensa, publicaciones y prensa especializada, documentos del ICEX). En segundo lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas con Núria Basi, Presidenta del grupo catalán, y Josep M. Tortosa, miembro del Comité de Dirección de BASI. Las entrevistas de una duración aproximada de tres horas, fueron registradas para su posterior transcripción y análisis. Además se asistió a una conferencia sobre la empresa catalana en el marco de la Cátedra de Empresa Familiar en la Universitat de Barcelona donde se obtuvo mucha información sobre los orígenes históricos y familiares de BASI. Asimismo, para reforzar la validez de la investigación, la información obtenida

mediante las entrevistas en profundidad fue complementada con fuentes de información secundaria externas y de la propia corporación. Dichas fuentes fueron consultadas previamente y usadas a posteriori como base para su triangulación. Una vez finalizado el trabajo, éste fue validado por los directivos de la empresa entrevistados.

LOS INICIOS DE BASI Y EL DISTRITO INDUSTRIAL DE GÉNERO DE PUNTO DEL MARESME (1900-1992) †

Para entender el proceso de transformación del modelo de negocio de ARMAND BASI a lo largo del tiempo es necesario remontarse a los orígenes de la empresa. Estos orígenes están muy ligados al nacimiento y evolución del distrito industrial del género de punto de la comarca del Maresme, en la provincia de Barcelona (ver cuadro 1). En los años treinta, el Maresme, además de contar con las principales instituciones financieras, asociativas y técnicas necesarias para el desarrollo y la formación del distrito industrial, ya presentaba una elevada concentración de pequeñas empresas de carácter familiar dedicadas a la actividad de género de punto con marcas y productos bastante consolidados (Llonch-Casanovas, 2012). Sin embargo, entre 1936 y 1960, el *cluster* del Maresme sufrió, como el resto de la industria española, las consecuencias de la autarquía franquista, obligando al distrito a desarrollar su propia industria auxiliar de maquinaria y convirtiéndose años más tarde en el principal fabricante español de maquinaria de género de punto. Así, en esta época, el distrito industrial del Maresme se encontraba en una situación de gran atraso tecnológico y había una clara falta de

especialización productiva con un gran número de pequeñas empresas unifamiliares clandestinas con bajo rendimiento productivo y plantillas sobredimensionadas (Llonch-Casanovas, 2011).

Es precisamente en esta época cuando BASI inicia sus actividades de la mano de su fundadora, Mercè Sabi¹. A pesar de que la primera factura data de 1948, el pequeño taller artesano se constituyó alrededor del año 1945. Mercè Sabi realizaba durante la época de posguerra tareas de tejido por una necesidad de supervivencia, como muchas otras empresas que se fundaron en las mismas condiciones de necesidad en ese periodo. «La abuela se preguntaba qué sabía y qué podía hacer en su condición de mujer. Sabía coser. En el fondo del jardín de una pequeña casa del barrio de Gràcia, situada en la calle de Sant Salvador, en un pequeño cuarto que ni tan sólo era un garaje, empezó a tricotar calcetines y camisetas de ropa interior de punto» explica Núria Basi, Presidenta del grupo familiar BASI. De este modo, Mercè Sabi compró unas pequeñas tricotas y empezó a tejer artículos de mucha calidad usando hilatura de hilos de Escocia, lana y algodón de alto nivel. A partir de ahí, la fundadora, que era viuda, empezó a construir la empresa con la complicidad de sus dos hijos Armand y Josep, apostando siempre por los productos de alta calidad. «Esta apuesta por la calidad marcó el curso de los acontecimientos y fue la huella de la familia, convirtiéndose en el valor rector de la cultura de la empresa familiar. La calidad es un valor que ha marcado las pautas de comportamiento de la empresa en todo momento» enuncia Núria Basi. La apuesta por la calidad de sus productos y la innovación les permitió vender en tiendas multimarca de alta calidad en Barcelona, llegando a tener como clientes a tiendas muy importantes, ahora muchas de ellas ya desaparecidas, como Farreres, Conti, Furest y Gonzalo Comella, entre otras. «Al decir innovación hablo de diseño, de colores. No hablamos de que fuera una empresa tecnológicamente evolucionada sino que la señora Sabi era tremendamente creativa y cuando en aquella época nadie probaba con colores como el rojo o el verde, ella se atrevía a utilizarlos» comenta Josep M. Tortosa, Miembro del Comité de Dirección de BASI.

Los años siguientes (1961-1984) fueron muy prósperos para la industria textil en España. Como señala Llonch-Casanovas (2011, 2012), el género de punto pasó a ser la especialidad principal del sector y las empresas apostaron fuertemente por la ampliación de la oferta, las calidades intermedias y la diferenciación de producto, realizando una fuerte inversión en marca y publicidad en la televisión y las principales revistas de moda y sociedad. Fue entre 1962 y 1974, etapa en la que España firmó un acuerdo preferencial con la Comunidad Económica Europea (CEE), cuando la industria experimentó un rápido crecimiento alcanzando tasas del 8,1%, impulsado principalmente por el crecimiento de la demanda doméstica y la ampliación de la gama de productos por parte de las empresas manufactureras. En este contexto, a diferencia de la mayoría de empresas que apostaban por productos de calidad interme-

dia -las bajas tenían poco futuro ante la competencia de países asiáticos y las altas estaban copadas por italianos y franceses (Llonch-Casanovas, 2011)-, BASI siguió fiel al valor de la alta calidad y consiguió en 1962, gracias al esfuerzo e ilusión de los hijos de la señora Sabi, la licencia para la fabricación y distribución de la marca LACOSTE en España.

De este modo, Armand y Josep Basi, hijos de Mercè Sabi, impulsaron el primer gran cambio en la empresa. Su espíritu inquieto y mente abierta les llevaron a estudiar nuevos mercados como el francés para identificar nuevas oportunidades. Para ello, Armand y Josep se apuntaban a las peregrinaciones que se hacían a Lourdes ya que no tenían pasaporte y era la única manera con la que podían cruzar la frontera en aquella época. Se ponían de acuerdo con el chófer del autobús y la persona que organizaba la excursión para escaparse y viajar hasta Toulouse para ver moda. Al cabo de cuatro o cinco días, volvían de Francia con miles de ideas. «Fueron los peregrinos más fieles en ir a Lourdes que ha habido en la historia» enuncia Núria Basi. En sus viajes, descubrieron que había aparecido una marca de origen deportivo que empezaba a elaborar productos para la vida cotidiana, lo que ahora se denomina *sports wear*. Eran los polos LACOSTE que se habían creado para jugar a tenis y que se empezaban a llevar en la calle en aquella época. En dichos productos, los hermanos identificaron una oportunidad de negocio y decidieron visitar a René Lacoste con la intención de obtener la licencia para fabricar los polos en España. Antes de su reunión, decidieron comprar un polo LACOSTE, analizarlo y fabricar uno nuevo añadiendo una serie de mejoras. En primera instancia, *Monsieur Lacoste* no creyó que ese polo hubiera sido confeccionado por la empresa española. Sin embargo, los hermanos Basi indicaron los detalles concretos de la pieza que legitimaba su fabricación, mostrándole como además habían introducido pequeñas innovaciones, como por ejemplo dando mayor textura al cuello del polo para que aguantara mejor el desgaste y el lavado. Estas aportaciones impresionaron a René Lacoste y fue a partir de allí cuando las familias Basi y Lacoste empezaron a colaborar. «Este encuentro con René Lacoste marcó un punto de inflexión en la trayectoria de la empresa familiar» cita Núria Basi. La licencia obtenida incluía las actividades de fabricación y distribución de la marca en territorio español y además permitía a BASI desarrollar alguna función de diseño en buena parte de la colección.

En 1985, con la integración de España en la CEE, se inició un nuevo periodo de mayor liberalización de intercambios con Europa que afectó a la competitividad y a las estrategias de las empresas del sector textil español. La entrada en la CEE supuso la eliminación total de aranceles para los productos textiles europeos y la reducción parcial para productos provenientes de otros continentes. Como consecuencia de la liberalización del comercio y la desfavorable paridad del tipo de cambio, el mercado español fue invadido por artículos de género de punto extranjeros, sobre todo italianos y también de países asiáticos (Llonch-Casanovas, 2011).

Las empresas del distrito del Maresme reaccionaron con ajustes de costes severos para mejorar la eficiencia productiva y apostaron claramente por el mercado exterior; «la exportación pasó de ser una táctica complementaria a ser sinónimo de supervivencia» (Llonch-Casanovas, 2011, p. 248).

Bajo este nuevo escenario, se produce el segundo gran cambio en la estrategia de BASI; se crea la marca ARMAND BASI. BASI llevaba veinte años trabajando en el diseño, fabricación y distribución de la marca LACOSTE en España y la empresa había experimentado un notable crecimiento durante ese periodo. La empresa francesa renovaba cada cinco años el contrato y aunque era muy difícil el cese de dicha relación, existía cierto riesgo. El *know-how* de BASI adquirido en la fabricación de los productos de género de punto de alta calidad así como la alta competitividad del sector debido a los menores costes salariales del textil catalán contribuyeron a la creación de la nueva marca. Así, en 1987 se crea ARMAND BASI BARCELONA, siendo una de las primeras empresas catalanas en incorporar Barcelona a su marca, con una orientación claramente internacional y con la voluntad de dar respuesta a una necesidad de desarrollar y controlar por parte de la empresa más funciones de la cadena de valor. La empresa catalana tenía una gran frustración con la internacionalización, y Armand y Josep, de espíritu inquieto y emprendedor, tenían la necesidad de crear una marca propia con la que poder expresar su visión de la moda. Según Josep M. Tortosa «la frustración que tenía la empresa en aquel momento era la internacionalización. Es decir, con Lacoste no podíamos vender nada fuera, y la empresa tenía esa necesidad. Era la ilusión y la satisfacción de tener una marca propia para poder internacionalizarla».

En consecuencia, ARMAND BASI nace con una clara orientación internacional y la voluntad de posicionarse como un referente en innovación y calidad en el mundo de la moda. Desde su creación en 1987, la marca estuvo presente en los desfiles de Barcelona y empezó a contactar con representantes internacionales para ocuparse de la comercialización en distintos mercados extranjeros. En particular, ARMAND BASI llegaría a tener representantes en Estados Unidos, Inglaterra y Emiratos Árabes, entre otros. La experiencia y el *know-how* adquiridos con BASI, la vinculación con la marca Barcelona y la visión estratégica de la familia fueron algunas de las piezas clave para el desarrollo internacional de la marca. La creación de la marca ARMAND BASI marcó un punto de inflexión para la empresa familiar, ampliando sus actividades tradicionales como empresa textil manufacturera y abriendo nuevos horizontes tanto en el mercado doméstico como a nivel internacional. Así, es a partir de los años 90 cuando se puede decir que BASI gestiona un portafolio de modelos de negocio claramente diferenciados. Por una parte, se encuentra BASI con una tradicional mentalidad de fabricante y por otra ARMAND BASI, que a pesar de que inicialmente desempeñaba gran parte de las funciones de la cadena de valor, posteriormente se centraría en la parte más comercial, con la explotación de su marca a través de la concesión de licencias.

LA CONSOLIDACIÓN DE BASI Y LA EXPLOSIÓN INTERNACIONAL DE LA MARCA ARMAND BASI (1992- 2005) ‡

En los años noventa se intensifica con fuerza el proceso de globalización de la economía. Las múltiples innovaciones tecnológicas en los ámbitos de las telecomunicaciones y el transporte, así como los procesos de internacionalización de las empresas basados principalmente en la creciente inversión directa en el extranjero marcaron la transformación de las industrias tradicionales en occidente y de la industria textil en España en particular (ver cuadro 2 en la página siguiente). El mayor acceso a la información y la apertura de los mercados favoreció la convergencia en los hábitos, gustos y preferencias de los consumidores a nivel mundial y la moda no fue ajena a estas tendencias. También en BASI se empezaban a percibir dichos cambios. «Me acuerdo de los años 80. Ibas a la Spiga de Milan, a la Quinta Avenida en Nueva York, a la Rue Saint Honoré de París y veías cosas que no llegarían aquí hasta una temporada más tarde. Recuerdo la primera vez que vi la minifalda, fue en Nueva York. Estos viajes permitían cazar tendencias y aplicarlas en España para ser puntero en el sector. Hoy en día, la misma moda se ve en todas estas calles al mismo tiempo» explica Josep M. Tortosa.

En este sentido, la industria textil, una de las primeras afectadas por el fenómeno de la globalización, sufrió una transformación sustancial tanto en su estructura como en sus fuentes tradicionales de ventaja competitiva. Dos hitos importantes marcarían la evolución de la industria y de los distritos textiles en Cataluña. En primer lugar, la adhesión de China a la OMC en 2001, que favoreció los intercambios comerciales entre China y el resto del mundo, comportando una pérdida de competitividad generalizada de los *clusters* textiles del sector en España (Catalan & Ramón-Muñoz, 2013). En segundo lugar, la eliminación en 2005 del Acuerdo General sobre Textiles y Vestidos (ATV) que protegía la industria local a través de las cuotas de importación. Fue entonces cuando el fenómeno de la globalización impactó completamente en la industria y en especial en *clusters* como el de l'Anoia o el Maresme, formados principalmente por pequeñas y medianas empresas de carácter familiar.

Por otro lado, pese a las presiones externas y a los múltiples cambios que se producían en el entorno, las empresas textiles también contaban con mayores oportunidades fuera de sus mercados, lo que se tradujo en un aumento de las ventas en el extranjero de los bienes de género de punto español entre 1992 y 2004 (Hernández, Pezzi & Soy, 2010). El proceso de globalización no sólo tuvo un efecto multiplicador en las actividades de exportación sino que abrió un conjunto de posibilidades para las empresas del sector. De este modo, y a pesar de seguir intensificando la deslocalización de las actividades manufactureras, las empresas españolas también empezaron a invertir directamente en el extranjero a través de la apertura de tiendas propias en nuevos

CUADRO 2
EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE GÉNERO DE PUNTO Y PRINCIPALES HITOS EN LA HISTORIA DEL GRUPO FAMILIAR BASI (1993-2015)

	1993-2005	2006-actualidad
Industria Textil y Distritos Industriales	<ul style="list-style-type: none"> • 1992-2004: incremento ventas en el extranjero bienes género de punto español • 2000-2006: sector perdió en Cataluña 27% empresas y 37% puestos de trabajo • 2001: Adhesión China a la WTO, pérdida de competitividad distritos españoles (2001-2009) • 2005: Eliminación del Acuerdo General sobre Textiles y Vestidos (ATV), eliminación cuotas de importación • 1992-2006: apertura de tiendas propias en mercados extranjeros, proceso de deslocalización de la actividad manufacturera, diferenciación a través de la distribución en canal 	<ul style="list-style-type: none"> • 2006-2007: Cataluña como una de las principales regiones exportadoras en España • 2006: Cadena de valor del textil basada en aspectos manufactureros de la actividad • Creciente importancia del papel de la distribución, marca de canal, «Branding & retail» • <i>Cluster</i> textil-confección ha dejado paso al <i>cluster textil-moda</i>
Basi	<ul style="list-style-type: none"> • Años 90-00: intensificación de la apertura de tiendas en España con la enseña LACOSTE • Concesión de licencias para la fabricación de accesorios (ARMAND BASI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cese actividades fabricación BASI en diciembre 2014 • Presencia de ARMAND BASI en desfiles a nivel internacional, acciones de co-branding/colecciones/Diseños • Creación de nuevas marcas (BY BASI, 2009) • Nuevas alianzas de distribución, diseño y fabricación (Ejemplo: Grupo SIU 2011-2013)

FUENTE: Elaboración propia a partir de Llonch-Casanovas, (2011, 2012); Catalan & Ramon-Muñoz, (2013); Hernández, Pezzi & Soy, (2010) y fuentes primarias de BASI.

mercados. Esto contribuyó a reforzar la diferenciación y potenciar el valor de sus marcas a través de la distribución en canal (Catalan & Ramón-Muñoz, 2013).

A pesar de este contexto global, el negocio de BASI seguía centrándose en el mercado doméstico. BASI, cuya principal actividad hasta el momento era fabricar y comercializar la marca LACOSTE en territorio español, consolidó durante este período sus operaciones, ampliando su presencia en el mercado doméstico a través de la apertura de tiendas propias y franquicias con la enseña LACOSTE. Asimismo, se produjeron cambios internos importantes para el grupo. Núria Basi, hija de Armand y formada en Biología por la Universitat de Barcelona, fue llamada a incorporarse a la empresa familiar. La propuesta a Núria era fruto de la jubilación de un subdirector y de la toma de conciencia por parte de Armand de ir preparando el relevo generacional y proteger el futuro de la empresa. «De entrada decliné la oferta ya que estaba ejerciendo mi profesión relacionada con mi formación académica. Pero reflexioné. Había gozado de los frutos de la empresa durante toda mi vida y si ahora me lo pedían, debía intentarlo» apunta Núria Basi. Su padre Armand siempre le había hablado de «la Fábrica» con mucha pasión e ilusión, inculcando a sus hijas este sentimiento. Cuando eran pequeñas, Armand las llevaba habitualmente a la fábrica, ya fuera para enseñarles una máquina nueva o para que se implicaran en el negocio. A día de hoy todavía recuerdan ese olor tan característico y el ruido y ambiente que allí se respiraba. Núria finalmente aceptó la oferta y se incorporó a la empresa en 1998. «Había vivido la empresa en casa, en las comidas, hablando con mi padre... Lo había vivido tan de cerca que me hizo ver que conocía la empresa mejor de lo que pensaba» explica Núria Basi. Núria pasó unos años en cargos directivos y luego como consejera delegada hasta que en 2006 sustituiría a su padre como presidenta del grupo.

En relación al negocio de ARMAND BASI, en este período también se dieron cambios importantes. La marca, que había empezado su actividad con colecciones de moda exclusivamente para hombre, desarrolló en 1995 la primera colección para mujer. En esa época, las actividades de diseño –capitaneadas por Juste de Nin desde 1994, primo hermano de Armand y Josep– fueron claves para la marca, como también lo fue la internacionalización, la distribución en canal (tiendas de marca propia) y la promoción. ARMAND BASI participó en los desfiles de las principales ciudades europeas y en particular en el *Prêt à Porter Homme* de París dos veces al año desde 1998 y en la *Russian Fashion Week* con sus colecciones de hombre y mujer en 2005. ARMAND BASI, coincidiendo con la tendencia generalizada del sector textil catalán, intensificó su presencia en los mercados exteriores, basando su estrategia de internacionalización en la contratación de representantes extranjeros, en la apertura de tiendas propias y en la presencia en *corners* de grandes superficies de prestigio. En particular, la marca consiguió estar presente en Barneys, Bloomingdales y Harrods en 1993 y en España en el Corte Inglés en 1995. Según Josep M. Tortosa, «En Harrods, salimos y entramos tres o cuatro veces; cada colección era revisada al milímetro, si encajaba, entrábamos, si no, teníamos que presentarnos a la siguiente temporada».

Las altas exigencias y competitividad en el *prêt à porter*, las presiones globalizadoras, así como el tamaño y recursos de la empresa influyeron notablemente en las estrategias de internacionalización de la marca ARMAND BASI. El proceso no fue fácil, como tampoco lo fue la selección de los mercados en los que se llegó a estar presente. «Pensábamos en Estados Unidos: 250 millones de habitantes en aquella época. ¡Qué mercado! Hacías prospección y veías moda en Nueva York, Los Ángeles, luego algo en Seattle, Miami, un po-

FIGURA 1
EVOLUCIÓN DE LAS LICENCIAS CONCEDIDAS POR ARMAND BASI



FUENTE: Elaboración propia a partir de fuentes primarias de BASI.

co en San Francisco... Pero sumabas las diferencias entre costa este y oeste. Y ya no había tanto mercado como pensábamos para ARMAND BASI. Pensabas en Italia, Francia: para nosotros era demasiado difícil competir con las grandes marcas francesas e italianas, no teníamos los recursos suficientes. Pensabas en Alemania: sí, mercado europeo, pero teníamos que tener en cuenta el tallaje y lo que implicaría en los procesos de producción. Pensabas en Japón: había interés por la moda pero la cuestión del tallaje volvía a surgir aunque fuera por motivos distintos... Internacionalizarse *comme il faut* no era fácil para una empresa como la nuestra», comentaba Josep M. Tortosa.

El entorno propició que ARMAND BASI decidiera entrar con una tienda propia en el mercado británico, concretamente en Londres. Oxford Street estaba fuera de su alcance debido a las altas inversiones que requería la localización y se instalaron en 1995 en Covent Garden, que era una zona que por aquel entonces estaba floreciendo. «En Londres abrimos en Covent Garden, con la mala suerte de que al gimnasio de al lado de la tienda empezó a ir Lady Di, por lo que decidieron ampliarlo y nos quedamos sin local. Movimos la tienda tres o cuatro veces, hasta que tuvimos nuestra última localización en Notting Hill» apunta Josep M. Tortosa. En otros países, ARMAND BASI optó por la opción de representantes para desarrollar las tareas comerciales y en algunos casos éstos acababan gestionando y explotando la tienda en el extranjero. Éste fue el caso de Emiratos Árabes y en particular de Dubai, dónde se abrió una tienda en 2005. El mercado de clientes extranjeros era extremadamente importante para la marca, incluso dentro del territorio español. La localización de tiendas en el mercado doméstico incluía destinos de sol y playa con alto tráfico turístico. Esto permitía nutrir la orientación internacional de la marca y abría un conjunto de posibilidades para su posterior expansión a nuevos mercados. Asimismo, se inició en este periodo la explotación de la marca a través de la concesión de licencias en complementos y otros artículos relacionados. De este modo, se concedió la licencia para fragancias en 1999, para gafas en 2001, para relojes en 2002 y para ropa de hogar en 2004 (ver figura 1). El auge de la marca también se hizo patente en las múltiples acciones de *co-branding* que se llevaron a cabo, por ejemplo, en el acuerdo alcanzado con Ferran Adrià en 2005. Aquel año se creó Ferran Adrià by ARMAND BASI, en el que se desarrollaron una serie de colecciones en las que convivían mo-

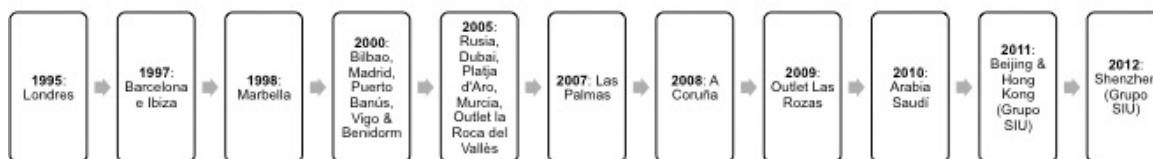
da y gastronomía y que incluían tanto complementos de mesa como una línea de básicos para cocineros.

LA TRANSFORMACIÓN DEL GRUPO FAMILIAR Y LA ORIENTACIÓN A LOS SERVICIOS (2005-2015) †

La eliminación del ATV del sector textil en Europa en 2005 y el aumento de los intercambios comerciales entre Asia y el resto del mundo cambiaron el escenario internacional. La liberalización total mermó la competitividad de los *clusters* textiles del sector en España, lo que comportó que entre los años 2000 y 2006 en Cataluña desaparecieran el 27% de las empresas y el 37% de los puestos de trabajo de la industria (Hernández, Pezzi & Soy, 2010). En este sentido, la transformación del sector se veía reflejada en la clara reorientación de la cadena de valor de las empresas que deslocalizaban la actividad productiva hacia otros países de coste más competitivo, produciéndose como consecuencia el desmantelamiento de los *clusters* textiles españoles tal y como se habían conocido hasta la fecha. En este contexto, ARMAND BASI implementó desde sus inicios una estrategia de *offshoring* en sus actividades de fabricación, llegando a fabricar sus colecciones en países como Portugal y China, entre otros.

Paralelamente a este proceso de deslocalización de la actividad industrial, la distribución empezó a tener cada vez mayor importancia en la cadena de valor de las empresas manufactureras del textil y en particular la distribución de la marca en canal. Así, a pesar de que en 2006, la visión del sistema de valor todavía se fundamentaba principalmente en las actividades manufactureras del sector, se empezaba a entrever una profunda metamorfosis; «el *cluster* textil-confección dejaba paso al *cluster* textil-moda» (Hernández, Pezzi & Soy, 2010, p.100). Mientras que el modelo de negocio de ARMAND BASI desde sus comienzos estaba orientado al mundo de la moda, en BASI todavía permanecía la mentalidad de fabricante. Sin embargo, esta concepción también estaba en proceso de cambio. Las actividades *downstream* de la cadena de valor iban teniendo cada vez más peso en el negocio, en particular la promoción y comercialización de la marca LACOSTE tanto en tiendas propias como en grandes superficies, entre otros. Además, sustentar la fabricación se hacía cada vez más difícil. No era una cuestión relacionada principalmente con la creciente

FIGURA 2
CRONOLOGÍA DE LA APERTURA DE TIENDAS ARMAND BASI



FUENTE: Elaboración propia a partir de fuentes primarias de BASI.

competitividad de países con menores costes laborales, sino que uno de los principales problemas a los que se enfrentaba BASI era el proceso acelerado de desmantelamiento de los *clusters* textiles en Cataluña a partir de 2005.

En este sentido, BASI no era una empresa integrada verticalmente que pudiera desarrollar diversas etapas del proceso de producción desde la obtención del algodón hasta el producto final. «Dispersar las distintas actividades no sólo aumenta el coste sino que complica la coordinación del proceso de producción, comporta la duplicación de estructuras y alarga el tiempo de fabricación. Consecuencias insostenibles en la actual situación económica y de mercado», apunta Núria Basi. BASI requería de empresas de soporte para hilar, teñir y acabar los tejidos para que pudieran reunir las condiciones necesarias para ser utilizados. Los cambios en el *cluster* textil del Maresme, en el que en los últimos 25-30 años muchas empresas habían deslocalizado su producción y muchas otras habían ido desapareciendo, dificultó cada vez más su actividad. Por ejemplo, en Cataluña desaparecieron prácticamente todos los hiladores; y en el caso de BASI, su proveedor principal de tinte había cesado su actividad hace más de cuatro años. De este modo, la falta de proveedores e industria de soporte en el entorno local llevó a BASI a cesar definitivamente sus actividades de fabricación en diciembre de 2014, siendo una decisión muy dura para la empresa catalana, sobre todo desde el punto de vista emocional debido al fuerte apego familiar a la empresa, a sus trabajadores y a las actividades manufactureras. La falta de proximidad geográfica de sus principales proveedores hizo no obstante insostenible continuar con la fabricación, centrándose en la actualidad exclusivamente en las actividades de *marketing* y de distribución de la marca LACOSTE en España. Asimismo, está en proceso de obtención de más licencias para el mercado ibérico de otras marcas de moda extranjeras, como es el caso de la norteamericana NAUTICA.

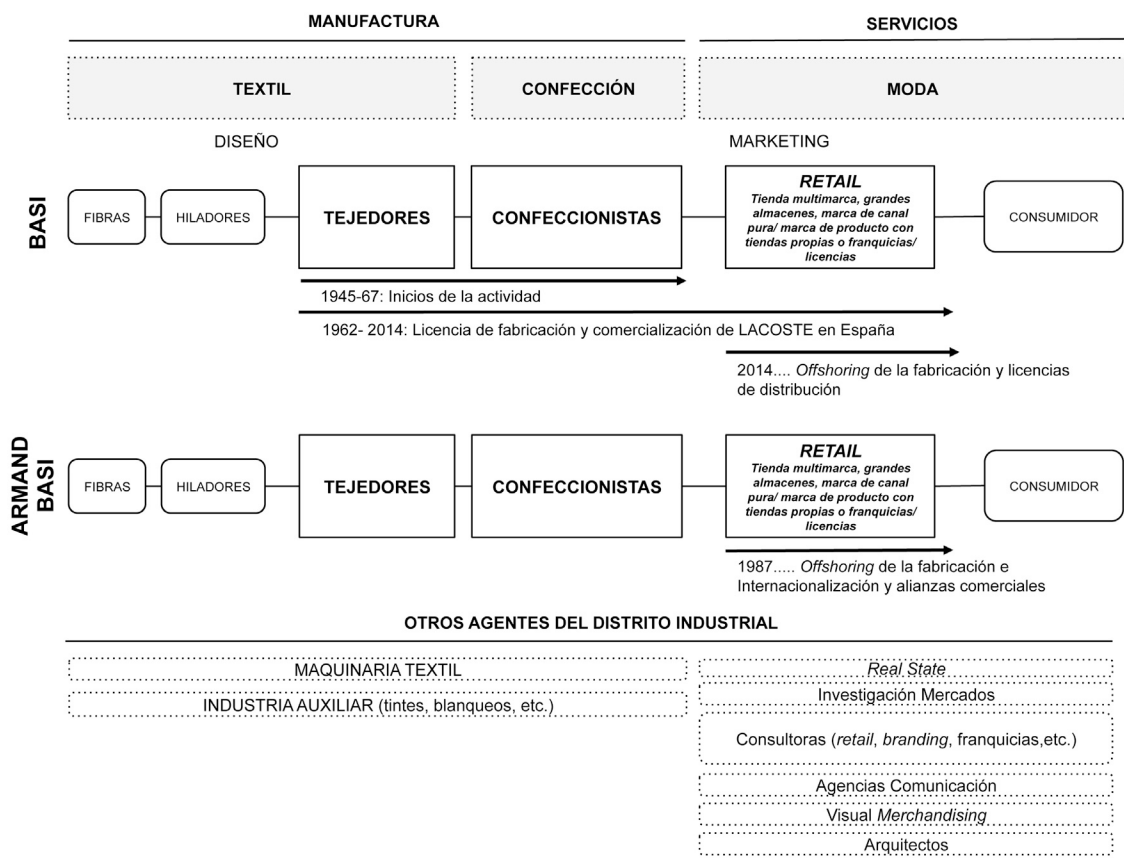
Por otro lado, desde 2006 ARMAND BASI ha proseguido e intensificado la estrategia iniciada en épocas anteriores. Así, siguió participando en eventos internacionales como la *London Fashion Week* con su colección para mujer en 2008 y en 2009 creó una nueva marca BY BASI dirigida a un público más joven. En paralelo, continuó con la apertura de tiendas tanto en el mercado doméstico como a nivel internacional, instalando tiendas en Las Palmas (2007) y A Coruña (2008) e

incluso en Arabia Saudí en 2009 (ver figura 2). No obstante, las necesidades de capital requeridas para la marca eran muy altas y se hacía cada vez más difícil mantener estas operaciones.

En este contexto, la marca ha ido extendiendo la concesión de licencias a otros accesorios, creando en 2006 ARMAND BASI Experience, la licencia para bolsos y marroquinería. Las licencias se han convertido en una opción capital para la empresa, ya que les permite explotar en distintos mercados relacionados con la moda el valor de marca generada en etapas anteriores sin asumir grandes costes fijos de estructura. A pesar de que ya habían trabajado concediendo licencias de la marca para distintos productos (gafas, perfumes, textil hogar, relojes, etc.), la oportunidad de licenciar la línea del textil de ARMAND BASI no llegó hasta 2011 de la mano del grupo SIU de Hong Kong. «Teníamos varias licencias con otros productos pero no nos planteábamos licenciar la actividad textil hasta que vino la oferta del grupo SIU, un grupo importantísimo, con un business plan para abrir treinta o cuarenta tiendas en Asia... Los ingresos habían descendido y nos iba muy bien con las licencias. También intuíamos que la crisis estaba llegando y era una gran oportunidad para nosotros», explica Josep M. Tortosa. ARMAND BASI finalmente alcanzó un acuerdo con el grupo SIU que contemplaba las actividades de diseño, fabricación y distribución del producto textil, de zapatos y marroquinería a nivel mundial. El socio chino continuó con la apertura de tiendas en Beijing y Hong Kong en 2011 y Shenzhen en 2012, pero sostener la apertura de tiendas en los mercados extranjeros también fue muy difícil para ellos y el acuerdo finalizó en el año 2013. El relevo lo cogió con posterioridad la empresa británica VW96 que actualmente tiene concedida la licencia mundial del negocio textil de ARMAND BASI desde 2014. También recientemente se han firmado otros acuerdos de licencia con PRADO SBT SL en 2013 y con CASELAND en 2014 para el diseño, fabricación y distribución de las líneas de calzado y fundas para móviles respectivamente.

El grupo familiar BASI ha ido evolucionando en línea con los cambios que se han producido en el *cluster* textil del Maresme y la industria en España. En este sentido, la estructura empresarial refleja la evolución de las actividades clave de la empresa a lo largo de su historia. En concreto, el grupo cuenta actualmente con tres sociedades a cargo de las tres marcas

FIGURA 3
PRINCIPALES CAMBIOS EN EL PORTAFOLIO DE MODELOS DE NEGOCIO Y ORIENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN RELACIÓN A LA INDUSTRIA



FUENTE: Elaboración propia.

que gestiona: BASI SA y JATROBCN SL, encargadas de la gestión de las licencias de LACOSTE y NAUTICA respectivamente y ARMAND BASI SL para la explotación comercial de la marca propia.

CONCLUSIONES

Este trabajo se hace eco de la profunda transformación que está experimentando la industria textil en los últimos años y mediante el análisis de un caso aporta evidencias de los cambios acaecidos en el cluster del textil y confección de Cataluña a raíz de la aceleración del proceso de globalización de la economía.

El análisis de caso de la empresa BASI muestra, en primer lugar, el giro estratégico que está tomando actualmente el cluster del textil catalán, dejando atrás las actividades de fabricación para convertirse en un cluster más basado en el concepto de moda; y en segundo lugar, revela los factores de internacionalización que han forzado el abandono del modelo de negocio tradicional, asociado al cluster textil-confección, para orientarse a nuevas formas de generación y captura de valor asociadas al naciente cluster textil-moda. En concreto, la transformación del portafolio de modelos de negocio en el grupo familiar BASI se explica a tra-

vés de los procesos de deslocalización de la producción en el conjunto del grupo así como del intenso proceso de internacionalización y el cambio en la orientación hacia los servicios fundamentalmente con la marca ARMAND BASI. Así, los dos negocios principales de la empresa catalana han evolucionado de manera paralela pero de forma diferenciada y a distintos ritmos de reconversión (ver figura 3).

Por un lado, el grupo BASI, que inició sus actividades en los años cuarenta como una empresa tradicional del cluster del Maresme orientada hacia las funciones del textil y de la confección, integró a posteriori las actividades de distribución y moda en su cadena de valor gracias a la obtención de la licencia para la fabricación y comercialización de la marca LACOSTE en España. Dichas actividades convivieron durante mucho tiempo hasta que en diciembre de 2014, presionados por la globalización, se decidió cesar definitivamente la producción. En la actualidad, BASI sigue el mismo concepto de negocio obteniendo más licencias de distribución de marcas de moda extranjeras para el mercado español como es el caso de la estadounidense NAUTICA.

Por otro lado, la marca ARMAND BASI -que nació cuarenta años más tarde- siempre ha estado basada en el concepto moda y centrada principalmente en las

actividades de marketing y *retail* a nivel internacional. Su apuesta por la moda propia de calidad, sus múltiples actividades de *co-branding* y su asociación con personalidades importantes del mundo de la moda le han permitido generar un alto valor de marca para su posterior explotación a través de la concesión de licencias de carácter nacional e internacional. El espíritu emprendedor y visionario de Armand y Josep Basi permitió la creación de un negocio próspero y adaptado a las exigencias del nuevo escenario global. Así, desde sus inicios implementaron una estrategia de *offshoring* de sus actividades manufactureras y establecieron alianzas a nivel internacional a través de acuerdos de representación y de la concesión de licencias en diferentes artículos y complementos a nivel mundial. Esta estrategia ha propiciado la penetración de la marca en los mercados extranjeros y ha condicionado su actual modelo de negocio más orientado hacia la moda donde las actividades de distribución y marketing tienen mayor protagonismo.

El proceso de internacionalización y deslocalización que ha tenido lugar en el grupo BASI ha sido un reflejo de la tendencia generalizada en el sector que ha acabado afectando al conjunto de empresas que forman o han formado parte del distrito industrial del Maresme. El abandono de las actividades manufactureras más vinculadas al textil y a la confección ha provocado un desmantelamiento paulatino de los distritos industriales, mermando las ventajas tradicionales asociadas a los *clusters*. En este sentido, la menor concentración geográfica de las actividades ligadas a la fabricación ha impactado en el nivel de competitividad de las microempresas y PYMES de la industria, dificultando el control sobre las actividades del sistema de valor y reduciendo el potencial de las sinergias derivadas de la proximidad y la cooperación empresarial. A pesar de ello, este nuevo escenario ofrece nuevas oportunidades en los ámbitos de la distribución y la moda. Así, actualmente se observa una clara reorientación del sistema de valor de la industria que favorece el desarrollo de industrias auxiliares en las que destacan actividades como el diseño, la consultoría en los ámbitos del *retail* y el *branding*, la investigación de mercados, las actividades de publicidad y comunicación, la concesión de franquicias y licencias, o incluso aspectos relacionados con la arquitectura y la gestión de activos inmobiliarios (i.e. red de tiendas). El fomento y desarrollo de todas estas activida-

des vinculadas a la nueva industria de la moda marcarán sin duda los modelos de negocio de las empresas del sector así como las bases de cooperación y competencia de los distritos industriales del futuro.

NOTAS ↓

- [1] En la empresa finalmente se optó por el primer apellido de los hijos de Mercè. Armand y Josep se apellidaban Basi Sabi, formando un curioso juego de palabras.

BIBLIOGRAFÍA †

- BOIX, R. y GALLETO, V. (2006). Sistemas locales de trabajo y distritos industriales marshallianos en España. *Economía Industrial*, nº 359, pp. 165-84.
- CATALAN, J. y RAMON-MUÑOZ, R. (2013). Marshall in Iberia. Industrial Districts and leading firms in the creation of competitive advantage in fashion products. *Enterprise & Society*, vol. 14, nº 2, pp. 327-359.
- CATALÁN, J.; MIRANDA, J.A. y RAMON-MUÑOZ, R. (2011). Distritos, clusters y ventaja competitiva: interpretaciones y debates. En Catalan, J. Miranda, J.A., Ramon-Muñoz, R. (editors). *Distritos y clusters en la Europa del Sur*, Madrid: LID editorial.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, vol. 14, nº 4, pp. 532-550.
- HERNÁNDEZ GASCÓN, J.M.; PEZZI, A. y SOY I CASALS, A. (2010). Clusters y competitividad: El caso de Cataluña (1993-2010). Generalitat de Catalunya. Barcelona, 2010.
- LLONCH-CASANOVA, M. (2012). Trademarks, product differentiation and competitiveness in the Catalan Knitwear districts during the twentieth century, *Business History*, vol. 54, nº 2, pp. 179-200
- LLONCH-CASANOVA, M. (2011). La competitividad de los distritos catalanes del género de punto, 1961-2004. En Catalan, J. Miranda, J.A., Ramon-Muñoz, R. (editors). *Distritos y clusters en la Europa del Sur*. Madrid: LID editorial.
- MARKUSEN, A. (1996). Sticky places in slippery space: a typology of Industrial Districts. *Economic Geography*, vol. 72, nº 3, pp. 293-313.
- OBSERVATORI DE DESENVOLUPAMENT LOCAL DEL CONSELL COMARCAL DEL MARESME (2015). Situació Laboral de les Indústries Textils del Maresme 2014. Mataró, 2015 < http://www.ccmaresme.cat/ARXIU/2015/PROMOECO/OBSERVATORI/Indústries_textils_Maresme_2014.pdf >
- SANTOS, F.M y EISENHARDT, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organization Science*, vol. 16, nº 5, 491-508.
- YIN, R.K. (1990). Case study research: Design and methods (Rev ed.). Newbury Park, CA: Sage.