



José Pla Barber¹
Departamento de
Dirección de Empresas
"Juan José Renau Piqueras"
Universitat de València



Jose.Pla@uv.es



**Francisco Puig
Blanco**
Departamento de
Dirección de Empresas
"Juan José Renau Piqueras"
Universitat de València



Francisco.Puig@uv.es



**Esmeralda Linares
Navarro**
Departamento de
Organización de Empresas
y Finanzas Universidad de
Murcia



elinaires@uv.es

Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español

Crisis, managers attitudes and strategy in the traditional manufacturing sectors

I. INTRODUCCIÓN

En el actual escenario competitivo, la mayoría de las empresas de los sectores manufactureros tradicionales (SMT), como es el caso del textil-confección, el calzado, el mueble o el juguete; están condicionadas por un conjunto de debilidades estructurales y de nuevas amenazas del entorno que limitan su capacidad para subsistir. La desfavorable dinámica empresarial de los últimos años marcada por un flujo de salidas (cierres) de empresas mayor que el de entradas (aperturas) o la negativa evolución de su balanza comercial, no hacen más que atestiguar el problema. De estos sectores, el textil, después de la liberalización de las cuotas de importación en 2005, ha sido uno de los más afectados por la crisis, con una pérdida de cerca de 60.000 empleados en los últimos cinco años.

La importancia de estos sectores a lo largo de la geografía española es desigual y en algunos casos muy significativa. Esa relación tan asimétrica hace que la problemática de su crisis en territorios como el catalán o valenciano sea apre-

CODIGOS JEL:
M100

Fecha de recepción y acuse de recibo: 24 de abril de 2006. Fecha inicio proceso de evaluación: 25 de abril de 2006. Fecha primera evaluación: 15 de junio de 2006. Fecha de aceptación: 27 de octubre de 2006.



RESÚMEN DEL ARTÍCULO

De la situación crítica que actualmente viven los denominados sectores manufactureros tradicionales surgen importantes interrogantes en torno a sus posibilidades de supervivencia. El objetivo de este artículo será analizar la nueva situación a la que se enfrentan las empresas de estos sectores para proponer posibles alternativas estratégicas que permitan hacer frente a esta situación adversa. Nuestra propuesta surge a partir de un estudio empírico realizado sobre una muestra de 201 empresas pertenecientes al sector textil; uno de los principales sectores afectado por las nuevas condiciones del entorno global.

EXECUTIVE SUMMARY

There are some doubts about the survival of the traditional manufacturing sector. The objective of this paper is to analyze from a strategic management perspective the new situation of these sectors and to propose some new firm strategies. These strategies will allow manufacturing firms to survive. Our proposal is based on an empirical study that has been done over a sample of 201 firms belonging to the textile industry as this sector has been one of the most affected by the new conditions of the global environment.

ciada de forma más dramática a cómo lo pueda ser en el resto del estado español. Así, por ejemplo, según los datos de las principales asociaciones de estos sectores hemos podido constatar que mientras en España la relación es de 2 empleos directos en estas manufacturas por cada 100, en dichas Comunidades es de 5 por cada 100. Y si a estas consideraciones le añadimos que estas industrias tienden a concentrarse geográficamente en clusters y/o distritos industriales, de forma que en algunos municipios se puede llegar a una concentración del empleo en alguno de estos sectores del 50% o más, podemos hacernos una clara idea del grave problema que supone para algunas zonas geográficas tradicionalmente manufactureras .

Frente a este panorama tan poco alentador surge una importante cuestión que va a guiar el presente artículo ¿qué pueden hacer las empresas de los SMT en España para sobrevivir? Nosotros mantenemos la hipótesis de que es necesario asumir que la situación actual no es coyuntural, y que si se quiere sobrevivir, en la medida de las posibilidades de cada empresa, se debe reaccionar de manera inminente, aunque ello implique un cambio organizativo, y sobre todo, un cambio de postura y/o actitud.

En este sentido, la aportación que pretende realizar este artículo es ofrecer conjuntamente una visión de la situación actual de estos sectores, identificar las posturas directivas emergentes de esa crisis y presentar una serie de reflexiones que nos permitan discutir cuáles son las actitudes, estrategias y los modelos de empresa que, desde nuestro punto de vista, permitirían la supervivencia de estos sectores en las economías desarrolladas. El trabajo empírico se ha realizado sobre una muestra de empresas textiles dado que, si bien la situación es similar en la mayoría de SMT, las especificidades del sector textil lo hacen especialmente representativo.

El trabajo se ha estructurado en cinco apartados. En el segundo, a partir de la revisión de los estudios e informes existentes sobre estos sectores, caracterizamos la situación de crisis actual, identificando los nuevos cambios que se están produciendo en el entorno y los perfiles medios de sus empresas. En el tercer apartado, al objeto de enmarcar a nivel teórico el problema analizado, reflejamos cómo la literatura especializada en management aborda el binomio crisis-reacción. En el cuarto, presentamos un estudio empírico que, partiendo de los análisis realizados en las dos secciones anteriores, trata de indagar en la actitud de los directivos frente a la crisis y de especificar qué alternativas estratégicas tienen las empresas de estos sectores para sobrevivir al nuevo escenario competitivo. Por último, se ofrecen una serie de conclusiones y recomendaciones de políticas públicas que podrían ayudar a impulsar los cambios necesarios.

2. UNA BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA CRISIS

En la mayoría de los estudios empíricos realizados sobre estos sectores (Cluster Competitividad, 1999; Fernández et al., 2004; IFM, 2004; entre otros) existe cierta unanimidad en afirmar que se han producido una serie de cambios, tanto en el entorno general

como en el competitivo, que han afectado muy negativamente a la competitividad de gran parte de sus empresas. En la tabla 1 resumimos las conclusiones obtenidas.

Por otra parte, aquellos trabajos que analizan la estructura interna media de estas empresas (Tomás, 1999; Camisón, 2001; Fernández, et. al, 2004; Golf, et al. 2005; entre otros) detectan una serie de debilidades tanto a nivel organizativo como estratégico (tabla 2).

Si bien los anteriores factores son comunes a todos los SMT y evidencian una situación preocupante, en el sector textil sus efectos se han visto agravados en los últimos años. La tabla 3 muestra la evolución de las cifras de las variables más características, siendo especial-

PALABRAS CLAVE

estrategia, crisis, sectores tradicionales, competitividad

KEY WORDS

strategy, crisis, traditional sectors, competitiveness

Tabla 1. **Factores del entorno general y competitivo influyentes en la competitividad de los SMT**

ENTORNO GENERAL	
Factores coyunturales	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento internacional originado por la inestabilidad política y el precio del petróleo. • Recesión económica por la que atraviesan nuestros principales socios comerciales europeos. • Euro apreciado respecto al dólar que encarece en los mercados no comunitarios los productos de estos sectores eminentemente exportadores.
ENTORNO COMPETITIVO	
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia proveniente de una serie de países emergentes (Brasil, Rusia, India, Pakistán y China) con salarios bajos y una enorme capacidad productiva. ••••• Competencia de los países de Europa del Este (salarios más bajos, recursos humanos con niveles de formación elevados, y más cercanos cultural y geográficamente)
• Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración de la venta en las grandes cadenas de distribución (poder de negociación) • Aparición de grandes cadenas especializadas de distribución (pensemos, por ejemplo, en el caso de IKEA en el mueble o en el de Zara Home en el textil). • Progresiva desaparición de las tiendas tradicionales que eran los habituales clientes de una gran parte de estas empresas. • Estrategias de integración "hacia atrás" y/o a subcontratación directamente en países menos desarrollados (Outsourcing Internacional) • Centralización de las oficinas de compra en las grandes cadenas, reduciéndose el número de proveedores y estableciendo unos requisitos sólo alcanzables por empresas de dimensiones considerables.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. **Factores internos que influyen en la competitividad empresarial de los SMT**

ORGANIZATIVOS

- Excesiva atomización de las empresas. Un escaso número de empresas integradas frente a un número muy alto de micro y pequeñas empresas con un tamaño medio muy reducido (sólo un 3% de las empresas de estos sectores en España tienen más de 50 empleados).
- Escasa profesionalización de la dirección debido al carácter familiar de la mayoría de empresas.
- Cierta indefinición en el diseño de las estructuras organizativas, en algunos casos, no formalmente definidas y centralizadas alrededor del empresario-propietario.

ESTRATÉGICOS

- Pocas empresas que tengan estrategias claramente definidas.
- Escaso nivel de diferenciación que favorece la aparición de guerras de precios.
- No existe una actitud clara hacia la estrategia de cooperación.
- El canal de distribución depende en la mayoría de los casos de intermediarios multicartera o de distribuidores-importadores (en el exterior)
- Mercados exteriores concentrados en la Unión Europea.
- Escasa inversión en las áreas de marketing e I+D+i.

72

mente significativas la disminución de la tasa de cobertura, en un sector con una amplia tradición exportadora, así como la continua pérdida de empleos.

3. REACCIONES ANTE LA CRISIS: TEORÍA

Existe cierta inconsistencia en la investigación sobre las reacciones de las empresas frente a estas situaciones de crisis (Singh, 1986). Desde la perspectiva del aprendizaje organizativo (Cyert y March, 1963) se sugiere que una crisis, dado que representa un desajuste entre las aspiraciones

Tabla 3. **Evolución del sector textil en España (2001-2005)**

	2001	2002	2003	2004	2005	% Variación
Exportaciones (mill. de euros)	5.991	6.143	6.445	6.610	6.669	11%
Importaciones (mill. de euros)	8.231	8.620	9.336	9.980	11.001	34%
Tasa de cobertura (%)	72,8	71,3	69,0	66,2	60,6	-17%
Producción (mill. de euros)	14.800	13.912	13.258	12.790	11.344	-23%
Empresas	16.961	16.887	16.670	15.747	15.180	-11%
Empleados	277.900	268.200	257.200	243.300	224.800	-19%

Fuente: CITYC(2006) e INE (2006)

de la empresa y su rendimiento, estimula la adaptación y el cambio organizativo. Sin embargo, otros investigadores (Staw et. al, 1981) afirman que las crisis limitan el ajuste organizativo porque desinhiben los procesos cognitivos del decisor y restringen el número de opciones estudiadas por los directivos al considerarse como primordial la preservación de los recursos.

En un intento por clarificar estas posturas divergentes, Mone, et. al. (1998) y Barker y Duhaime (1997) construyen un modelo en el que evidencian cómo la relación crisis- adaptación varía de acuerdo al valor de una serie de variables moderadoras, agrupadas en función de la percepción de los directivos sobre las causas del declive y de una serie de atributos organizativos.

¿CÓMO PERCIBEN LOS DIRECTIVOS LA CRISIS?

Una de las principales razones que favorecen o desinhiben la reacción es cómo perciben los directivos la crisis. Si se percibe que la crisis es coyuntural o cíclica (por ejemplo, como han sido en el pasado las crisis en el sector textil) los esfuerzos en innovación y cambio van a ser mucho menores o más conservadores que si ésta se percibe como estructural (Mueller et. al., 2001).

Otro de los factores relacionado con la percepción de los directivos es si éstos consideran que la crisis pueda ser controlable o no. Si los directivos perciben que los acontecimientos negativos que afectan a sus empresas no pueden ser controlados adoptarán una actitud pasiva, esperando la ayuda externa, y por tanto, no realizarán ningún tipo de esfuerzo para la adaptación y el cambio. Mone et. al. (1998) insisten en que es una cuestión subjetiva. Frente a la misma situación un grupo de directivos puede percibir las causas de las crisis como controlables mientras que otros no. En el primer grupo se tenderá a reorientaciones estratégicas con un grado de compromiso y esfuerzo mucho mayor que en el segundo grupo.

¿CÓMO INFLUYEN LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS?

Una de las variables organizativas que influye en la reacción ante la crisis es la cantidad de recursos no comprometidos que la empresa pueda tener en el período de declive. Si existen recursos disponibles las posibilidades de reacción son mucho mayores. Estos recursos permitirán nuevas iniciativas estratégicas más agresivas como por ejemplo, la apertura de nuevas líneas de productos o mercados, o la cooperación con otras empresas. Algunos trabajos asocian esta capacidad de poder disponer de recursos en épocas de crisis a las empresas de mayor tamaño (Barker y Barr, 2002). Parece observarse que, ante serias dificultades, la mayor disponibilidad de recursos financieros, técnicos y humanos en las empresas de mayor tamaño facilita el cambio estratégico a pesar de su menor flexibilidad. Frente la necesidad de reaccionar, los recursos disponibles permiten superar las inercias y resistencias al cambio propios de la gran empresa. En cambio, en las empresas de menor tamaño, ante una situación de crisis, la falta de recursos las hace ser más vulnerables, centralizar la toma de decisiones y optar por cambios más operativos (Barker y Mone, 1998).

Tabla 4. **Características del estudio empírico**

Ámbito: España

Universo: La totalidad de las 570 empresas que por esas fechas estaban asociadas a ATEVAL (Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana)

Destinatario: primer ejecutivo/responsable de la empresa

Tamaño de la muestra: El cuestionario fue contestado correctamente por 201 empresas, lo que significa un índice de respuesta superior al 35%

Margen de error de la muestra: El +/-5,7% de error muestral, con un nivel de significación del 5%

Periodo: La recogida de datos se realizó durante los meses de junio, julio, agosto y septiembre de 2005

Metodología:

- Revisión de informes sectoriales.
- 50 entrevistas semiestructuradas a empresas del sector.
- Propuesta inicial de cuestionario y valoración por dos paneles de expertos. Uno de carácter empresarial (propietarios y/o directivos y principales asociaciones empresariales: ATEVAL, AITEX, COEVAL); y otro de carácter territorial (agentes de desarrollo local, representantes políticos (Ayuntamiento e IVEX) y centros de formación).
- Presentación de los resultados preliminares a cada uno de los paneles de expertos.
- Discusión e identificación de posibles modelos de empresas supervivientes con el panel de expertos empresariales.

De igual forma, en la literatura existe cierta coincidencia en afirmar que cuanto mayor es la institucionalización de la misión de la empresa, en esos tiempos difíciles marcados por la crisis, más difícil será el cambio estratégico. La causa se encuentra en que estas empresas han transmitido al exterior (accionistas, trabajadores, gobiernos, etc.) una serie de valores y compromisos que definen claramente cómo debe "comportarse" la empresa y, por tanto, muchos de los posibles cambios quedan fuera de las fronteras de lo permitido (Mone et al., 1998; Mueller, et. al. 200). La institucionalización de la misión muchas veces va aparejada al carácter familiar de la empresa. Las empresas dirigidas por sus fundadores tienden a involucrarse mucho más en sus entornos locales asumiendo una serie de compromisos que en situaciones de crisis imponen inercias y reticencias al cambio.

4. ESTUDIO EMPÍRICO

Con el propósito de recoger las percepciones directivas sobre la situación actual de estos sectores, identificar grupos de empresas con distintas percepciones y caracterizar a cada uno de los distintos grupos se realizó un estudio empírico en el sector textil. En la tabla 4 se resume la naturaleza del estudio empírico realizado.

RESULTADOS

¿CÓMO PERCIBEN LOS DIRECTIVOS LA CRISIS?

Para comprobar la existencia de crisis y su magnitud, se solicitaba a los directivos de estas empresas que, entre otros aspectos, valoraran cuál era el estado de salud actual de su empresa, cuál pensaban que sería la evolución futura y quién creían que debía asumir el liderazgo para hacer frente a ésta: el propio empresario/directivo u otros agentes (administración autonómica, nacional o comunitaria y otras instituciones). Tal y como muestra el gráfico 1, el 50% de los encuestados consideraba que la situación era regular o mala, el 72% consideró que la situación continuaría igual o empeoraría y el 58% opinó que el responsable de liderar el cambio era otro agente distinto del propio empresario o directivo.

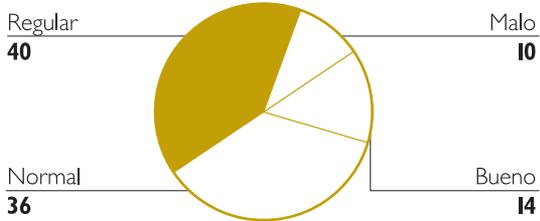
A continuación, al objeto de identificar de qué forma los directivos estaban haciendo frente a esta crisis realizamos un análisis estadístico tendente a clasificar grupos de empresas (conglomerados) en función de la distribución de los valores registrados en las puntuaciones de los directivos respecto al grado de necesidad de un listado de estrategias empresariales propuestas.

La escala de medida empleada fue tipo Likert de 5 puntos que variaba desde nada necesaria (1) a muy necesaria (5). Al igual que en otros estudios de corte similar (Mone et. al, 1998; Barker y Mone, 1998), las estrategias fueron validadas en las entrevistas personales realizadas y en los posteriores paneles de expertos, configurándose cómo posibles soluciones a adoptar frente a la crisis.

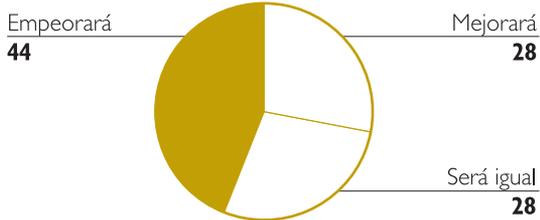
Figura 1

Contraste de percepciones. **Porcentaje.**

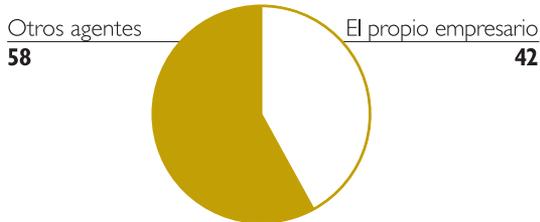
¿Cuál es el estado de salud actual de su empresa?



¿Cuál cree que será la evolución de salud de su empresa?



¿Quién cree que debería asumir el liderazgo para hacer frente a la situación actual?



75

Tabla5. **Análisis de conglomerados**

	Conglom. 1 (Miopes)	Conglom. 2 (Perdedoras)	Conglom. 3 (Combativas)
Número de casos	95	40	66
CENTROS DE LOS CONGLOMERADOS			
Establecer alianzas estratégicas con mis competidores (Cooperación)	2	3	3
Abandonar paulatinamente las actividades de producción y convertirme en distribuidor-importador (Importador)	2	4	3
Conseguir un mayor control de la distribución (tiendas propias o franquicias) (Distribución)	1	3	4
Multilocalizar o reorganizar internacionalmente los recursos (inversión directa productiva en el exterior) (Multilocalización)	2	3	3
Diversificar hacia subsectores de mayor contenido tecnológico (ej. textiles técnicos, mobiliario urbano) (Diversificación relacionada)	2	3	3
Deslocalizar mi empresa y trasladarme a otro país (Deslocalizar)	1	3	1
Especializarme en algún nicho de mercado (Especialización)	2	3	4
Dedicarme a otra actividad que no tenga nada que ver con la actual (Diversificación no relacionada)	2	4	1
Establecer acuerdos de subcontratación internacional (Subcontratación Internacional)	2	3	3
MEDIAS DE LAS VARIABLES			
Cooperación	1'88*	2'80	2'83
Importador	1'72	3'54*	2'72
Distribución	1'49	3'09	3'67*
Multilocalización	1'52*	2'97	2'55
Diversificación relacionada	2'32*	3'37	3'10
Deslocalizar	1'13	2'54*	1'48
Especialización	2'29	3'11	3'90*
Abandonar	1'59	4'17*	1'47
Subcontratación internacional	1'71*	3'14	2'52

*Se han seleccionado como ítems más relevantes aquellos que tenían el valor del estadístico F más alto.

En la tabla 5 se muestran como principales resultados de ese contraste tres posturas directivas: a) remisa o de no estrategia (miopes), b) reacción negativa (perdedoras) y c) reacción positiva (combativas).

- El primer grupo y el más numeroso (las miopes) lo forman 95 empresas (el 47% de la muestra). En éste, los centros del conglomerado de la mayoría de las estrategias se sitúan en los valores más bajos. Esto indica que para estos directivos el grado de necesidad de las estrategias "ideales" propuestas es despreciable. Además, podemos observar que las puntuaciones medias de las empre-

sas pertenecientes a este conjunto son las que se posicionan más cerca de los valores 1 y 2 (poca necesidad). Especialmente significativas son las bajas puntuaciones medias registradas en los ítems de multilocalización, subcontratación internacional y cooperación (medias: 1'52, 1'71 y 1'88, respectivamente). Esto nos lleva a identificar una peligrosa actitud de "no reacción".

- El segundo conjunto está formado por 40 empresas denominadas perdedoras (20%). Éstas presentan como centros de las estrategias los valores 3 y 4. Esto significa que la percepción sobre el grado de necesidad de las estrategias propuestas es importante. Sin embargo, las puntuaciones medias que alcanzan las opciones más antagónicas y extremas muestran una clara voluntad de poner fin a su situación presente. En este caso, destacamos por su significatividad estadística las opciones de abandonar el sector, convertirse en importador y deslocalizar, (medias: 4'17, 3'54 y 2'54, respectivamente). Estas apreciaciones nos llevan a pensar que la reacción de estas empresas puede calificarse como de "extrema o radical".

- El último grupo lo forman las 66 empresas (33%). Éstas las hemos denominado como combativas. Integran el conglomerado con centros en valores bajos y altos, pero con la particularidad, frente a los otros dos, de que en éste las puntuaciones medias más bajas se sitúan en las opciones más radicales (deslocalización y diversificación no relacionada o abandono del sector) y, las más altas, en las estrategias de "especialización en algún nicho de mercado" y "conseguir un mayor control de la distribución (tiendas propias o franquicias)". Eso nos lleva a caracterizar la reacción de esas empresas como de fuerte vocación de permanencia y su actitud como de asimilación y lucha frente al cambio.

Una vez identificadas las posturas que los directivos estaban adoptando frente a la crisis, contrastamos la hipótesis de la existencia de relaciones o asociaciones entre esas posturas y las percepciones de éstos sobre el escenario competitivo en el que se hallaban inmersos. Los test estadísticos utilizados fueron la prueba chi-cuadrado y el test de los residuos tipificados. Ambas pruebas permiten verificar la relación entre dos variables cualitativas

Como puede observarse en la tabla 6, las posturas denominadas miopes parecen no percibir los cambios del entorno (actual y futuro), ello explicaría su pasividad o "no estrategia". El sector textil, tradicionalmente ha estado sometido a una serie de crisis más o menos cíclicas y, por tanto, este grupo de empresas observa la crisis como una situación normal y no controlable, esperando que sean otras instancias externas las que resuelvan los problemas del sector. Por otra parte, las denominadas perdedoras se caracterizan porque perciben los cambios de las nuevas condiciones competitivas de forma muy pesimista y, a su vez, consideran que la crisis tiene un carácter estructural pero no controlable por ellas, estos dos hechos son los que pensamos que justifican su estrategia perdedora o de abandono. Por último, las posturas directivas clasificadas como combativas perciben la situación de una manera más positiva o controlable, lo que valida su postura reactiva y, sobretudo, de asimilación y lucha frente al cambio, optando por las estrategias más innovadoras.

Tabla 6. **Evolución del sector textil en España (2001-2005)**

	Estado actual	Evolución futura	Liderar cambio
Miopes	Normal/Regular	n. s.	Otros agentes
Perdedoras	Malo	Empeorará	Otros agentes
Combativas	n. s.	Mejorará	Empresario/directivo

¿CÓMO INFLUYEN LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS?

En el estudio empírico también tratamos de asociar la actitud frente a la crisis con ciertas características organizativas, tal y como se planteaba en el marco teórico. La tabla 7 resume los resultados obtenidos.

Como puede observarse, los resultados más significativos aparecen en el grupo de las empresas miopes. Éstas se caracterizan mayoritariamente por ser pequeñas empresas, de carácter familiar y gestionadas por el propietario/fundador cuyo nivel de estudios suele ser básico. En el otro extremo se sitúan las empresas combativas. Al frente de ellas suele haber un directivo gestor con preparación universitaria. En este grupo el tamaño no resultó significativo, por tanto, encontramos empresas combativas en todos los tramos de tamaño; en este grupo de empresas el tamaño no parece influir en la actitud frente a la crisis. Por último, los resultados más heterogéneos se produjeron en el grupo de las perdedoras. Aquí nos encontramos con un grupo de empresas que eran

Tabla 7. **Grupos de empresas y variables organizativas**

		POSTURAS DIRECTIVAS		
		MIOPE	PERDEDORA	COMBATIVA
Variables organizativas	Tamaño (empleados) Micro (< 10) Pequeñas (10-49) Medianas (50- 249) Grandes (>249)	Pequeñas (significativo)	Micro Grandes (significativo)	(No significativo)
	Relación contractual Propietario/Familiar Directivo profesional	Propietario/ Familiar (significativo)	(No significativo)	Directivo profesional (significativo)
	Formación Elemental/ básica Universitaria	Elemental /básica (significativo)	No significativo	Universitaria (significativo)

Fuente: Elaboración propia

o muy grandes o muy pequeñas, no resultando significativo el nivel de estudios del gestor. En definitiva, parece ser que el carácter familiar o no del gestor junto con el nivel de estudios son las variables organizativas que mayor discriminan entre los grupos. Estos resultados parecen estar en la línea de lo obtenido en otros trabajos (Dorgan et. al, 2006) y de lo apuntado en la parte teórica: la mayor dificultad que tienen las empresas pequeñas y familiares para afrontar el cambio. Este hecho todavía se refuerza mucho más en las empresas de los SMT, dado que éstas tienden a concentrarse en clusters donde las relaciones personales juegan un papel determinante. Sin embargo, contrariamente a lo especificado por algunos trabajos (Barker y Barr, 2002), la influencia del tamaño no parece ser tan determinante y, por tanto, podemos encontrar posturas combativas tanto en grandes empresas como en pequeñas. La dualidad del argumento flexibilidad frente a recursos parece estar presente en nuestros resultados.

¿HACIA QUÉ NUEVOS MODELOS DE EMPRESA PODEMOS EVOLUCIONAR?

Para finalizar el análisis, los resultados obtenidos fueron posteriormente discutidos a través de una segunda ronda de entrevistas cualitativas con los expertos que participaron en el panel empresarial. De estos encuentros se obtuvo un alto consenso en la caracterización obtenida para las posturas miopes y perdedoras; y discrepancias respecto a la combativa. El origen de esa opinión no consensuada se encontró, no tanto en su definición, sino en cómo se llevaría a cabo, ya que una actitud combativa podría desarrollarse estratégicamente por el incremento de tamaño, especialmente vía cooperación y/o fusiones, pero también, mediante la reducción de éste, vía especialización.

Estas entrevistas y apreciaciones por parte de los directivos nos permitieron, al mismo tiempo, identificar y validar un marco estratégico general y coherente que daba cabida a la mayoría de alternativas estratégicas que podían presentarse. En este sentido, en la mayoría de las entrevistas, se percibía la apuesta por dos conceptos de empresa, radicalmente opuestos, pero ambos con perspectivas de supervivencia:

1. La empresa "retadora", "global" o "proactiva", que a través de **fusiones o cooperación con otras empresas** del sector pudiese conseguir un tamaño adecuado que le permitiese alcanzar economías de escala y de alcance y escapar de las limitaciones que tiene la pequeña dimensión (falta de recursos financieros, técnicos y humanos). De esta forma, se podrían generar las condiciones para invertir lo realmente necesario en I+D+i y en marketing, al objeto de poder desarrollar estrategias más sólidas y acordes con el entorno global actual como:

- a. La apuesta en el exterior por **marcas y redes de distribución propias** más potentes, e incluso, la creación de filiales de venta. Estas estructuras comerciales propias en el exterior mejoran la imagen de los productos de la empresa y el grado de control, ofrecen un servicio postventa y reciben información directa del mercado.

- b. La posibilidad de aprovechar las ventajas de la **"multilocalización"**. La multilocalización no supone el desmantelamiento de la producción industrial sino un cambio de mentalidad en la organización de los recursos. Ignorar estas ventajas supone conceder demasiado terreno a los competidores. Se puede fabricar en el exterior aquellas actividades que no generan valor añadido, y mantener en los centros de producción actuales las actividades generadoras de valor como el diseño, la logística, los acabados, la distribución, el servicio, etc. Existen multitud de ejemplos en otros sectores que combinan eficientemente la fabricación en el exterior y la fabricación propia. Además estas instalaciones también se convierten en futuras plataformas de venta. Este incremento de competitividad es el que permitirá salvar parte del empleo en el país de origen.
- c. **La integración "hacia adelante"**, es decir asumir las funciones de algunos clientes implantando tiendas propias o franquicias. Resulta desalentador observar que, a pesar de su dilatada experiencia, son pocos los fabricantes de estos sectores que hayan creado sus propios puntos de venta. Esta estrategia resulta especialmente interesante en el caso de aquellos fabricantes que quieran diferenciar sus productos mediante una marca, asegurándose el servicio y el ambiente coherentes con la marca. Además, la obtención de datos de ventas e información de los clientes en tiempo real, puede permitir fabricar y distribuir de un modo más eficiente que un competidor que vende a través de minoristas y mayoristas, el cual tiene un conocimiento más distante de lo que ocurre en el mercado.

2. La empresa "superviviente", "local" o "reactiva", que a través de un cambio de actitud buscarse en la especialización, la diferenciación y la innovación su propio nicho de mercado para sobrevivir. Estas empresas deberán prestar una atención especial a los costes, a la minimización de stocks y a la rapidez de respuesta. Muchas de estas empresas deberán recurrir, inevitablemente, a la importación o a la subcontratación internacional para ser competitivas. Por todo ello, en este tipo de empresa será vital una correcta gestión de las actividades logísticas, y sobre todo, orientar sus esfuerzos hacia la búsqueda de elementos que le permitan diferenciarse de los proveedores pujantes de los países emergentes (valor añadido, servicio, calidad, diseño, mayor contenido técnico). Incluso desde la propia empresa se pueden realizar actividades de marketing y comerciales especializadas que favorezcan la profesionalización y fidelización del canal tradicional. Este tipo de empresa, indudablemente, se puede beneficiar de las ventajas adicionales que supone el estar localizada en un cluster y/o distrito industrial, llegando, en algunas ocasiones, a convertirse en empresas puramente comercializadoras.

No obstante, en ambos casos, parece que irrumpía con mucha fuerza la idea de que en el futuro de estos sectores tradicionales cada vez tendrá menor protagonismo el área de producción, pasando a depender la competitividad de la empresa fundamentalmente de la correcta gestión de los

mercados, de la construcción y gestión eficiente de una red global y local de proveedores y de las actividades de distribución (logística), marketing y diseño.

5. CONCLUSIONES

Es evidente que, como consecuencia de la globalización, se está produciendo una reestructuración de los SMT españoles; una reestructuración en la que lamentablemente desaparecerán muchas empresas y puestos de trabajo, aunque, también pensamos que aquellas empresas que sobrevivan llegarán a ser mucho más competitivas.

En este trabajo hemos sostenido que frente al panorama tan poco alentador que se vislumbra para los SMT, existen soluciones. El factor fundamental para reaccionar con éxito es asumir que lo que se está haciendo hasta ahora puede que no sea lo más acertado en el futuro y que, por tanto, se interiorice una actitud crítica con uno mismo, de asimilación y lucha frente al cambio, que marque unos objetivos y acciones a medio y largo plazo; en definitiva, que se actúe con "estrategia" (Menguzzato y Renau, 1991; Cuervo, 1995).

La propuesta así planteada debe alentar un cambio de posturas calificadas como miopes por otras que hemos denominado combativas, que en algunos casos conducirán hacia un nuevo concepto de empresa, con una reconfiguración de activos y actividades distinta.

Otra cuestión que merece la pena destacar es que no existen recetas generales, cada empresa es distinta y, por tanto, cada una debe buscar sus soluciones particulares. Ahora bien, hemos ofrecido un marco general que da cabida a la mayoría de alternativas estratégicas que existen. Será labor del directivo la identificación de las posibilidades que se abren para su empresa. En este sentido, creemos que los dos modelos de empresa que emergen de nuestro estudio pueden servir de guía para orientar a los directivos sobre las decisiones más pertinentes a tomar en función de las características de su empresa.

Asimismo, de los resultados se desprende que para acometer estos cambios estratégicos necesarios, los empresarios de estos sectores deberían tener menos prejuicios en contratar universitarios formados en empresa, que aunque no dispongan de una larga experiencia, pueden aportar nuevas ideas y una visión diferente del nuevo entorno global, sobre todo, en las áreas comerciales y estratégicas, normalmente reservadas a las personas de mayor experiencia.

De igual forma, consideramos que estas empresas, tradicionalmente familiares, deberían tratar de romper las estructuras de toma de decisiones, excesivamente centralizadas, a través de la participación en sus consejos de administración de consejeros independientes que, de alguna forma, aportasen esa actitud proactiva necesaria que, a veces, los problemas del día a día impiden asimilarla con la agilidad que los tiempos actuales requieren. Por último, la formación orientada a estos nuevos retos y el convencimiento de que la nueva situación exige de los trabajadores una mayor movilidad, tanto geográfica como funcional,

y cierto carácter emprendedor serán también aspectos fundamentales a potenciar. Además, las graves dificultades por las que atraviesan estos sectores exigen la puesta en marcha de un conjunto de acciones, decisiones y medidas emanadas de las Administraciones Públicas que impulsen los cambios necesarios. Medidas que al más alto nivel institucional exigiesen las mismas reglas de juego en el ámbito del comercio internacional a todos los países (protección de las copias, legislación medioambiental, dumping social, etc.); medidas de carácter sectorial de apoyo a estas estrategias necesarias para el cambio (apoyo a las fusiones y a la cooperación empresarial, a las estrategias de diferenciación y consolidación internacional, etc.) y, por último, medidas de carácter social que permitiesen ajustar las plantillas a las necesidades reales y, al mismo tiempo, se incidiera en la recolocación y reciclaje de los trabajadores excedentes, de forma que se hiciera menos traumática la pérdida de muchos puestos de trabajo en estos sectores.

BIBLIOGRAFÍA

Arauzo, J. M. y Viladecans, E. (2005): "El impacto regional de la renovación de la industria tradicional", *Economía Industrial*, núms. 355-356, pp. 133-144.

Barker, V. L. y Barr, P. (2002): "Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. *Journal of Business Research*, 55: 963-979k.

Barker, V. L. y Duhaime, I (1997): "Strategic Change in the turnaround process: theory and empirical evidence". *Strategic Management Journal*, 18: 13-38.

Barker, V. L. y Mone, M. (1998): "The mechanistic structure shift and strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds". *Human Relations*, 51: 1227-1258.

Camisón, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: Análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, Tirant lo Blanch, Valencia.

CITYC (Centro de Información Textil y de la Confección) (2006): "Evolución del sector textil-confección", Centro de Información Textil y de la Confección, Barcelona.

Cluster Competitividad (1999): *Iniciativa de refuerzo de la competitividad. El Cluster del Textil Hogar en las comarcas de L'Alcoià, El Comtat y la Vall d'Albaida*, Generalitat Valenciana, Valencia.

Cuervo, A. (1995): "La Dirección Estratégica de la Empresa", en Cuervo (Dir): *La Dirección de Empresas de los 90*, Ed. Civitas, Madrid, pp. 51-69.

Cyert, R. y March, J. (1963): *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Dorgan, S.; Dowdy, J. y Rippin T. (2006): "Who should and shouldn't run the family business?" *McKinseyQuarterly*, 3: 13-15.
- Fernández, I., Calderón, H.; y Pla Barber, J. (2004): "La nueva economía global y su incidencia en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana", Instituto de Economía Internacional, Universitat de València.
- Golf, E.; Molina, M. J.; Pla Barber, J.; Puig, F. (2005): Plan Estratégico Textil de las Comarcas Centrales Valencianas, Proselección, Ontinyent, Valencia.
- IFM (Instituto Francés de la Moda) (2004): "Study on the Implications of the 2005 Trade Liberalisation in the Textile and Clothing Sector", http://europa.eu.int/comm/enterprise/textile/documents/ifm_final-report_2005.pdf
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2006): Directorio Central de Empresas: Demografía Industrial, <http://www.ine.es>.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque Innovador del Management, Ariel, Barcelona.
- Mone, M.; McKinley, W. y Barker, V. (1998): Organizational decline and innovation: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 23: 115-132.
- Mueller, G.; McKinley, W.; Mone, M. y Barker, V. (2001): "Organizational Decline- A stimulus for Innovation?". *Business Horizons*, 25-34.
- Singh, J. (1986): "Performance, slack and risk taking in organizational decision making". *Academy of Management Journal*, 13: 601-614.
- Staw, B.; Sandelans, L. y Dutton, J. (1981): Threat-rigidity effects in organizational behaviour: a multilevel analysis". *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-504.
- Tomás, J. A. (dir.) (1999): Dinámica industrial e innovación en la Comunidad valenciana. Análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil, IMPIVA, Valencia.

NOTAS

1. Autor de Contacto: Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras"; Facultad de Economía; Universitat de Valencia; Avda. Tarongers s/n; 46022 Valencia (España)

*. Para un análisis más detallado puede consultarse el trabajo de Arauzo y Viladecans (2005).