



GRADO EN ADMISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2012/2013

TRABAJO FIN DE GRADO

FLEXIBILIDAD EN PEQUEÑAS Y GRANDES EMPRESAS

Ana Roldán de Luis

Ana María Serrano Bedia
Marta Pérez Pérez

7 de Octubre de 2013

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. ABSTRACT	4
3. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	5
3.1. CONCEPTO DE PYMES	5
3.2. PYMES EN ESPAÑA	8
3.2.1. Evolución de empresas en los últimos años	9
3.2.2 Creación de empresas	10
3.2.3. Condiciones jurídicas	11
3.2.4. Volumen de ingresos por tamaño	12
3.2.5. Generación de empleo	12
3.2.6. Distribución sectorial de empresas	14
4. FLEXIBILIDAD EN LA EMPRESA	16
4.1. CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD	16
4.2. TIPOS DE FLEXIBILIDAD	16
4.3. IMPORTANCIA DE LA FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS ACTUALES	18
5. FLEXIBILIDAD EN PYMES Y GRANDES EMPRESAS	21
6. CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL	24
6.1. SITUACIÓN DEL SECTOR DE CONFECCIÓN ACTUAL	24
6.2. GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL	25
6.2.1. Éxito de Inditex	25
6.2.2. Éxito de Primark	27
6.3. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL	29
6.3.1. Éxito de Kukuxumusu	30
6.3.2. Éxito de Dolores Promesas	31
6.4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO	33
7. CONCLUSIONES	36
8. BIBLIOGRAFÍA	37

1. INTRODUCCIÓN

Se sabe que la mayoría de las economías actuales se componen en gran medida de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Según un reciente estudio realizado y distribuido por la Comisión Europea, las pequeñas y medianas empresas de los 27 estados miembros representan el 99 % de la industria (con 20,7 millones de PYMES) y dan trabajo a más de 87 millones de personas, casi el 70% del empleo de la economía no financiera.

Así, dada la importancia económica de estas empresas, su capacidad de cambio ante las diferentes exigencias de los clientes, es un recurso esencial para la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Como consecuencia, la continua adaptación a la demanda y el desarrollo de nuevos productos y procesos son la clave para la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de las PYMES (Pett y Wolff, 2009).

Entonces, ¿pueden las pequeñas empresas transformarse con más rapidez que las grandes firmas?

Se suele afirmar que las pequeñas disponen de algunas ventajas que les permiten competir ante sus grandes rivales. De forma más precisa, podemos citar la rapidez en la iniciativa, la facilidad en la toma de decisiones, segmentación del mercado¹, etc., prestando especial atención a la flexibilidad.

De todas las prioridades competitivas, ésta es quizá la más complicada de definir y abarcar, debido a sus múltiples acepciones, pero en los últimos años se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para lograr la competitividad. De hecho, algunas compañías hacen de la flexibilidad una meta primordial en su estrategia empresarial.

Este trabajo se plantea como objetivo realizar una comparativa entre las prácticas de flexibilidad llevadas a cabo por las PYMES y grandes empresas, con el fin de establecer si utilizan las mismas técnicas y si existe relación entre el desarrollo de esta capacidad y la consecución de éxito en la empresa. Para llevar a cabo este estudio, se procederá, en primer lugar, a aclarar el concepto de grandes y pequeñas y medianas empresas, sus características, su alcance en la sociedad actual y la incidencia de las mismas en la economía española, mediante el uso de datos reales.

En segundo lugar, definiendo el concepto de flexibilidad que más se ajuste a nuestro propósito, sus dimensiones, cómo se desarrolla, y sobre todo, la importancia que esta habilidad tiene en las empresas si es utilizada como arma competitiva.

¹La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

Por último, a través del estudio de casos reales, que tratan sobre la implantación de sistemas de flexibilidad en pequeñas y grandes empresas, se aceptarán las diferencias o similitudes entre ambas con el fin de desarrollar unas conclusiones que nos permitan averiguar qué prácticas y capacidades suponen, hoy día, más posibilidad de triunfo.

2. ABSTRACT

It is known that the majority of today's economies are largely composed of small and medium-sized enterprises. According to a recent study, they represent 99% of the industry and employ more than 87 million people, almost 70% of the employment in the non-financial economy.

Given the economic importance of these companies, their ability to change to the different demands of customers, is an essential resource for the creation of sustainable competitive advantages at the time. As a result, the continuous adaptation to demand and the development of new products and processes are the key to survival, growth and profitability of these companies. With the emergence of increasingly demanding customers, it is necessary that companies can easily adapt to these changes, apply all their knowledge and skills for the good performance in the business field.

To continue in the competition, companies must set objectives and business goals in order to make the most of their resources and keep your customers. It is often said that small have some advantages that allow them to compete against their great rivals. As overview, we can mention the speed in the initiative, the ease in making decisions, segmentation of the market... paying special attention to the flexibility.

Today, the ability to respond to change and address more efficiently, represents one of the most important and difficult to obtain for a company competitive advantages. All the competitive priorities, flexibility is perhaps the most complicated to define and cover, due to its multiple meanings, but in recent years has become one of the pillars to achieve competitiveness. In fact, some companies make flexibility a key goal in its business strategy.

We will analyze how face small and medium-sized enterprises to its competitors through flexibility, since they make up almost all of the Spanish business network, through the study of the structure of these businesses, as well as their advantages and disadvantages, and practices developed to increase their adaptive capacity, compared with the large enterprises and establishing differences between them. Help us see better these differences, they will study two real cases of implantation of systems of flexibility.

3. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

3.1. CONCEPTO DE PYMES

La pequeña y mediana empresa (PYME), es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros fijados por los países o regiones.

Según la UE se consideran PYMES aquellas entidades que ejercen una actividad económica, independientemente de su forma jurídica, y que ocupan a menos de 250 personas y que tienen un volumen de negocio anual inferior a 50 millones de euros o un balance general anual que no exceda de 43 millones de euros. La comisión adoptó el 6 de Mayo de 2003 una recomendación sobre la definición de PYME que modifica la de 1996, que entró en vigor el 1 de Enero de 2005. El texto fija un método transparente para calcular los límites financieros y de número de empleados, como se observa en la tabla 3.1.

TABLA 3.1: Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, sobre la definición de PYME

Categoría de empresa	Efectivos	Recomendación de 1996		Recomendación de 2003	
		Volumen de negocio	Balance general	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	<250	<= 40 m €	<= 27 m €	<= 50 m €	<= 43 m €
Pequeña	<50	<= 7 m €	<= 5 m €	<= 10 m €	<= 10 m €
Micro	<10			<= 2 m €	<= 2 m €

FUENTE: Comisión Europea, Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresa.

La nueva definición presenta tres categorías distintas de empresas cuyas características se detallan a continuación:

- *Micro*: dentro de la categoría de pequeña empresa se define microempresa como la entidad que ocupa a menos de 10 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 2 millones de euros.
- *Pequeña*: por otro lado, se considera pequeña empresa aquella que ocupa a menos de 50 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros.
- *Mediana*: Las medianas empresas son las que ocupan a menos de 250 personas y tienen un volumen de negocios que no supera los 50 millones de euro so un balance general anual que no supera los 43 millones de euros.

Esta nueva calificación pretende “reforzar la eficacia de los programas y las políticas comunitarios destinados a estas empresas, tratando de evitar que aquellas compañías

cuyo poder económico sea superior al de una verdadera PYME puedan aprovecharse de los mecanismos de apoyo destinados específicamente a éstas”, según la Comisión. Esta recomendación impide que las PYMES superen ciertas ventas anuales o una cantidad de personal, provocando que queden prácticamente excluidas del mercado industrial, debido a las grandes inversiones necesarias que requieren este tipo de fábricas.

Además de clasificarse por el volumen de negocios y el balance general, la nueva definición clasifica la tipología de las empresas. De esta manera, en España, existen diferentes tipos de PYME en función del número de socios, la cuantía del capital social, la actividad a desarrollar y la responsabilidad frente a terceros.

La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado (sociedades anónimas, limitadas, etc) o ser ilimitada, de modo que afectaría tanto al patrimonio empresarial como personal (autónomos, sociedades civiles y comunidad de bienes).

En nuestro país, las formas jurídicas más comunes por las que optan los empresarios de las PYMES son: autónomo, Sociedad de Responsabilidad Limitada y Comunidad de Bienes. La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, define estos tres tipos de empresas como:

- Empresario individual (autónomo): persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa una actividad comercial, industrial o profesional. Una de sus principales características es que la personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (propietario), siendo él mismo quien controla y dirige la gestión de la empresa. Es con mucha diferencia la condición jurídica más extendida y utilizada por las PYMES.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: sociedad mercantil en la que el capital social, dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responden personalmente de las deudas sociales. Es la segunda forma jurídica más empleada en España.
- Comunidad de Bienes: contrato por el cual la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece proindiviso a varias personas. Es necesario este contrato privado en el que se detalla el porcentaje de participación que cada socio tiene en las pérdidas y ganancias.

Para no extendernos demasiado, en el siguiente cuadro se enmarcan las diferentes formas jurídicas que se contemplan en España:

CUADRO3.2: Formas jurídicas de la empresa

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	No existe mínimo legal (en algunas CCAA sí existe)	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 1.803.036,30 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Capital Riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

FUENTE: Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.

Como se ha citado anteriormente, el gran número de pequeñas y medianas empresas existente hace de éstas el principal motor de las economías modernas. Los países pertenecientes a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) tienen entre el 70% y el 90% de los empleados en PYMES.

Una de las publicaciones sobre la nueva definición de PYME, realizada por la Comisión Europea, indique que, la existencia del gran número de este tipo de empresas no sólo en nuestro país, sino también en el resto del mundo, depende, entre otras cosas de:

- Capacidad de realizar productos individualizados: flexibilidad en producto, carencia de las grandes empresas que normalmente se centran en servicios más estandarizados.
- Prestan servicios auxiliares a las grandes compañías: la mayoría de las empresas que superan los 250 trabajadores requiere los servicios de subcontratas, que normalmente se catalogan como PYMES, para realizar determinadas tareas que supondrían un coste elevado si se realizaran dentro de la propia organización.
- Determinadas actividades necesitan empresas más pequeñas para mayor facilidad con el trabajo.

Las PYMES tienen grandes ventajas respecto a otras empresas más grandes, como por ejemplo su capacidad de adaptabilidad, derivado de su estructura reducida; la posibilidad de especializarse en cada segmento de mercado o su capacidad comunicativa.

Sin embargo, la ventaja más importante de las PYMES es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura en caso de variar las necesidades de mercado, es decir, su flexibilidad.

Por otro lado, también se debe destacar las amenazas u obstáculos a los que se enfrentan las pequeñas empresas, como el acceso a mercados muy específicos o una cartera de clientes muy escueta. En estas compañías es más complicado encontrar mano de obra especializada, así como conseguir financiación, debido al mayor riesgo de quiebra. Además, el acceso a nuevas tecnologías se ve reducido por el pequeño volumen de beneficios y la entrada a nuevos mercados requiere de una mayor formación y esfuerzo (Pablo Orlandi, 2010).

3.2. PYMES EN ESPAÑA

Aunque algunos países de la Unión Europea establecen sus propias diferencias en cuanto a la definición de PYMES, en España, siguiendo la recomendación establecida por la Comisión Europea, se suele aceptar que las PYMES son actividades empresariales comprendidas entre 0 y 249 trabajadores, que suponen más del 99% de las actividades empresariales, excluyendo agricultura y pesca, como especifica la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Es destacable que en nuestro país hay cerca de 7 pequeñas empresas por cada 100 habitantes.

A través de los datos facilitados por el Directorio Central de Empresas (DIRCE), vamos a evaluar la importancia de estas empresas en nuestro país, el análisis de los

principales indicadores, tales como su evolución en los últimos años, la forma jurídica más habitual en la creación de empresas, sus ingresos en los últimos años, el impacto de las PYMES en el empleo y los sectores en los que tienen más incidencia.

3.2.1. Evolución de empresas en los últimos años

Según el último estudio elaborado por el DIRCE, a 1 de Enero de 2012 existen en España 3.195.210 empresas, de las cuales 3.191.416 (el 99,88%) son PYMES. Es llamativa la cifra de grandes empresas, pues sólo 3.794 superan los 250 trabajadores. De las 3.191.416 PYMES que hay en España, 3.049.707 son Micropymes, tienen menos de 10 empleados, 1.763.120 sin asalariados y 1.286.587 con 1-9 empleados. El resto, 141.709 empresas, cuentan con un número de empleados comprendido entre 10 y 249. Las pequeñas empresas abarcan 121.601 entidades y las medianas 20.108. También se señala que el ritmo de creación de PYMES en el país es más alto que en Europa, así como un ritmo de destrucción de las mismas mayor.

TABLA 3.3: Empresas según estrato de asalariados y porcentaje total, en España y en la UE, 2011.

- Determinadas actividades necesitan empresas más pequeñas para mayor facilidad con el trabajo.

	Micro Sin asalariados	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
ESPAÑA	1.763.120	1.286.587	121.601	20.108	3.191.416	3.794	3.195.210
%	55,2	40,3	3,8	0,6	99,9	0,1	100
UE-27 ¹ %	92,2		6,5	1,1	99,8	0,2	100

FUENTE: INE DIRCE 2012 (datos a 1 de Enero de 2012), y Comisión Europea, “AnnualReportin EU Small and Medium SizedEnterprises 2012”. Estimaciones para 2011.

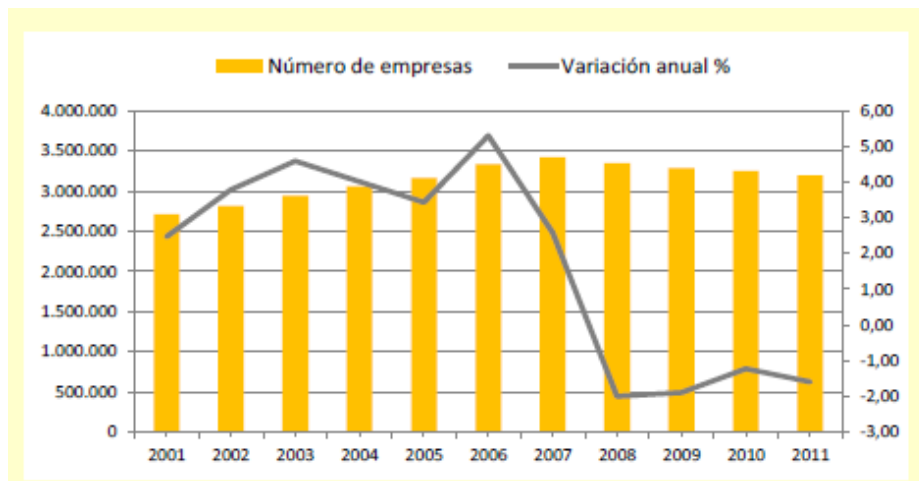
En la tabla 3.3 podemos comprobar cómo, en comparación con la Unión Europea, las microempresas (de 0 a 9 empleados) suman el 95,5% del total del censo de empresas, lo que las coloca por encima de la estimación disponible para el conjunto de la Unión Europea (el 92,2%). Sin embargo, el porcentaje de grandes empresas en España (0.1%) es menor que en el resto de países europeos.

En contraposición, las pequeñas empresas españolas, que alcanzan el 3,8% del total, están por debajo de la estimación para el conjunto de la Unión Europea, situado en el 6,5%.

Durante el año 2011, el número de PYMES disminuyó en 51.769 empresas a causa de la crisis económica, el 1,6%.

En el período comprendido entre los años 2001 y 2011, el aumento del censo fue de 484.821 empresas, produciéndose un incremento acumulado del 18% del número total de empresas (Gráfico 3.4).

GRAFICO 3.4: Evolución del número de empresas y variación anual (%)



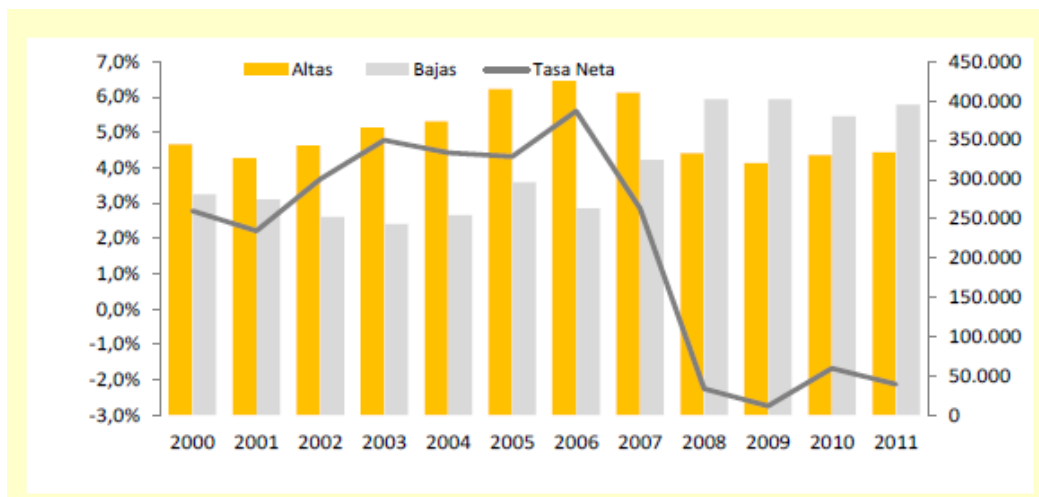
FUENTE: INE, DIRCE 2002-2012 (datos a 1 de Enero de 2012)

3.2.2. Creación de empresas

Respecto a la creación de nuevas empresas, como se ha comprobado en el Retrato PYME 2013, la mayoría de los casi 350.000 registros se incluyen en actividades de “comercio al por menor” y “servicios de comidas y bebidas”, con 52.398 y 41.124 unidades más respectivamente. Los sectores con mayor fracaso fueron “construcción”, con 37.997 empresas menos y, curiosamente, el “comercio al por menor”, con 57.762 negocios destruidos, que supera el número de empresas creadas para la realización de mismas actividades. La actividad “publicidad y estudios de mercado” registró el valor negativo más alto de la tasa de creación de empresas, llegando al -38,8%.

Como se ve en el gráfico 2, y según el DIRCE, la tasa de creación de empresas es más baja respecto a la de años anteriores.

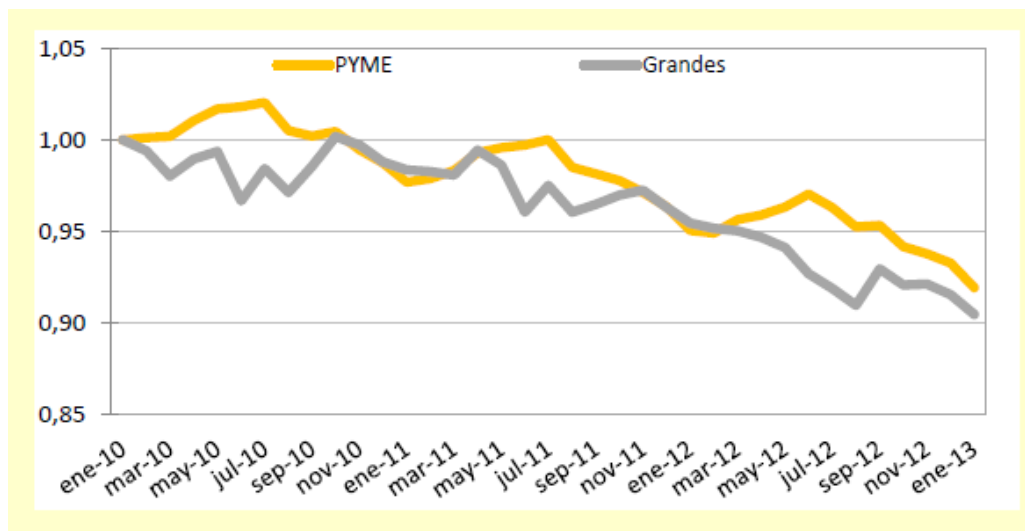
GRAFICO 3.5: Evolución de altas y bajas de empresas y tasa neta² (%)



FUENTE: INE, DIRCE 2012 (datos a 1 de Enero de 2012)

La evolución que han experimentado las PYMES y grandes empresas en los últimos tres años en cuanto a creación de las mismas ha sido muy similar, disminuyendo en ambos casos (Gráfico 3.6).

GRAFICO 3.6: Evolución de las PYME y de las grandes empresas



FUENTE: Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2010-2012)

3.2.3. Condiciones jurídicas

En cuanto a la forma jurídica, la más popular a la hora de constituir una pequeña y mediana empresa es la persona física, es decir, autónomo; seguido por la Sociedad Limitada, la comunidad de bienes y la Sociedad Anónima. Es posible que los problemas que presenta el registro de una nueva empresa como Sociedad Anónima

²Tasa neta de creación de empresas: (altas-bajas)/permanencias

ha provocado que la Sociedad Limitada se convierta en la mejor opción a la hora de constituir una nueva unidad de negocio de pequeñas dimensiones (Tabla 3.7).

TABLA 3.7: Distribución de las empresas españolas según condición jurídica, y porcentaje sobre total y tasa de crecimiento anual, 2011.

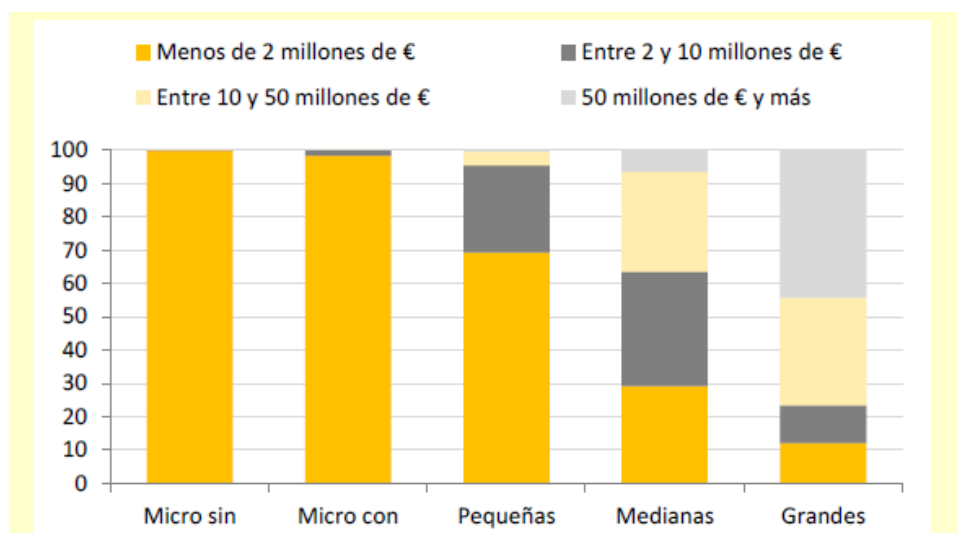
Persona física	Sociedad anónima	Sociedad limitada	Comunidad de bienes	Sociedad cooperativa	Otras formas jurídicas*	Total
1.655.619	101.923	1.121.528	113.594	21.679	180.867	3.195.210
51,82%	3,19%	35,10%	3,56%	0,68%	5,66%	100%
-2,94%	-1,82%	0,00%	-0,22%	-2,34%	0,57%	-1,59%

FUENTE: INE, DIRCE 2012. En otras formas jurídicas se incluyen: Sociedad Colectiva, Sociedad Comanditaria; Asociaciones y otros tipos y Organismos Autónomos y otros.

3.2.4. Volumen de ingresos por tamaño

Analizando los datos del DIRCE se observa que el 97,4% de las PYMES ingresaron menos de 2 millones de euros, y sólo un 0,1% sobrepasan los 50 millones de euros.

GRAFICO 3.8: Distribución del volumen de ingresos por tamaño de empresa, 2011



FUENTE: INE, DIRCE 2012

3.2.5. Generación de empleo

La importancia de las PYMES en el entramado social en España es muy alta. Así como la trascendencia de la aportación de las microempresas, por tanto, no es de extrañar que las PYMES tengan una tremenda importancia en la generación de empleo de nuestro país, ocupando alrededor del 63% del total de trabajadores.

Con más exactitud, las Micropymes (entre 0 y 9 ocupados), son las que más empleo aportan a España, llegando a ocupar a 4.076.179 trabajadores.

Por otro lado, las pequeñas empresas (entre 10 y 49 empleados) alcanzan los 2.360.300 trabajadores y las medianas empresas (entre 50 y 249) llegan a los 2.051.700.

TABLA 3.9: Empleo según estrato de asalariados y porcentaje sobre el total de España, 2012.

	Micro- empresas 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
Número Asalariados	4.076.179	2.360.300	2.051.700	8.488.179	5.015.300	13.503.479
%	30,2	17,5	15,2	62,9	37,1	100
UE-27¹ %	29,6	20,6	17,2	67,4	32,6	100

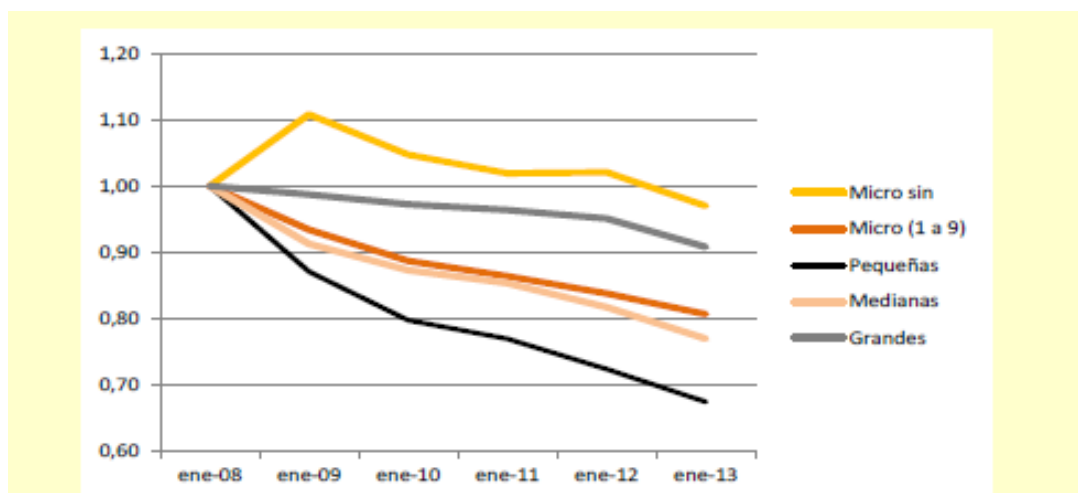
FUENTE: Ministerio de Empleo y Seguridad Social y Comisión Europea: “AnnualReport in EU Small and Medium SizedEnterprises 2012”. Estimaciones para 2011.

Aunque en los últimos años se había incrementado el número de ocupados generado por las grandes empresas españolas en relación al estimado por la Unión Europea para el mismo tipo de compañías, durante el 2012 se han reducido 404.000 puestos de trabajo del número total de empleados de PYMES, recayendo el mayor descenso en las pequeñas y medianas empresas; en el mismo año también se ha visto disminuido el número de trabajadores de grandes empresas, en 246.900 empleados.

En el siguiente gráfico podemos analizar el impacto que ha tenido la crisis económica sobre la generación de empleo por las PYMES en el período comprendido entre los años 2008 al 2013. Las microempresas sin trabajadores son las que menos han disminuido, mientras que las pequeñas empresas han reducido un 30% la ocupación de puestos de trabajo.

Las grandes empresas también han sufrido una disminución en la generación de empleo pero en menor medida que las PYMES con trabajadores (Gráfico 3.10).

GRAFICO 3.10: Evolución del empleo por tamaño de empresas (2008-2013)



FUENTE: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Índice valor: enero 2008=100

A pesar de la crisis, de los problemas de financiación y la continua subida de impuestos que hacen tambalear a estas pequeñas empresas, siguen siendo capaces de generar empleo y mantenerlo.

3.2.6. Distribución sectorial de empresas

Respecto a la distribución sectorial, como se observa en la tabla 3.11., el sector servicios agrupa a más del 78% de las empresas españolas.

TABLA 3.11: Distribución sectorial de las empresas españolas, 2011

Industria	Construcción	Comercio	Resto de Servicios	Total
214.237	462.720	772.515	1.745.738	3.195.210
6,7%	14,5%	24,2%	54,6%	100%

FUENTE: INE, DIRCE 2012 (datos a 1 de Enero de 2012)

En la tabla 3.12 se puede observar la variación del tamaño empresarial en función de los sectores económicos a los que pertenecen las empresas.

Más del 85% de las empresas industriales son Micropymes, de las cuales más de la mitad pertenecen a aquellas que cuentan con un número de trabajadores comprendido entre 1 y 9.

Las microempresas sin asalariados son más frecuentes en los sectores de construcción y comercio (alcanzan el 60% y el 51% respectivamente).

TABLA 3.12: Distribución sectorial por tamaño de empresas, 2011

	Micro Sin asalariados	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más
Industria	38,5%	46,6%	12,3%	2,3%	99,6%	0,4%
Construcción	59,6%	36,3%	3,7%	0,4%	99,96%	0,04%
Comercio	51,3%	45,4%	2,9%	0,4%	99,9%	0,1%
Resto de Servicios	57,8%	38,3%	3,2%	0,6%	99,9%	0,1%
Total	55,2%	40,3%	3,8%	0,6%	99,9%	0,1%

FUENTE: INE, DIRCE 2012 (datos a 1 de Enero de 2012)

Atendiendo al tamaño de las empresas, las PYMES desarrollan su actividad principalmente en el comercio (24,2%) y el resto de servicios (54,6%). En el caso de las grandes empresas, sólo el 14,8% de las mismas se dedica al comercio, siendo el sector resto de servicios el más aceptado, con un 57,6%.

TABLA 3.13: Distribución del tamaño de empresa por sectores, 2011.

	Industria	Construcción	Comercio	Resto de Servicios	Total
Total	6,7%	14,5%	24,2%	54,6%	100%
Microempresas sin asalariados	4,7%	15,6%	22,5%	57,2%	100%
Microempresas con (1-9)	7,8%	13,1%	27,2%	52,0%	100%
Pequeñas (10-49)	21,6%	14,2%	18,3%	45,9%	100%
Medianas (50-249)	24,0%	8,5%	14,8%	52,7%	100%
PYME	6,7%	14,5%	24,2%	54,6%	100%
Grandes (250 y más)	23,3%	4,3%	14,8%	57,6%	100%

FUENTE: INE, DIRCE 2012 (datos a 1 de Enero de 2012)

A modo de resumen:

- Más del 99% del tejido empresarial en Europa, y también en España, está constituido por PYMES.
- La forma predominante en las pequeñas y medianas empresas es la persona física (autónomo).
- Más del 97% del total de empresas españolas facturan por debajo de los dos millones de euros anuales.
- Generan el 63% de empleo empresarial en España.
- El sector servicios es el que más ocupación tiene en nuestro país.
- Tienen mayor capacidad de adaptación a los cambios debido a su reducida dimensión.

4. FLEXIBILIDAD EN LA EMPRESA

4.1. CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD

La bibliografía existente sobre este concepto es muy amplia a la vez que fragmentada, además, cabe destacar, que el gran número de definiciones de esta variable (hay más de 50 dimensiones como señalan Gupta&Somers (1992) o Upton (1994)), hace que no todos los autores utilicen el término con el mismo enfoque.

Nuestro objetivo se centra en analizar qué prácticas llevan a cabo las empresas para hacer de esta capacidad un arma competitiva, por lo que nos guiaremos por la teoría de Sethi y Sethi (1990) por ser uno de los autores más referenciados en este campo, definiendo la flexibilidad como la capacidad de responder ante el cambio o la habilidad para hacer frente de forma más eficaz y eficiente a las circunstancias cambiantes.

4.2. TIPOS DE FLEXIBILIDAD

“Las condiciones o circunstancias cambiantes del entorno pueden afectar a diferentes aspectos de la empresa, tanto externos como internos” (Mintzberg, 1984):

- En la demanda: afectando al volumen y la variedad de productos. Actualmente es uno de los factores más relevantes, ya que debido a la situación económica, existen grandes irregularidades en los pedidos que requieren una flexibilidad dentro de la empresa para ampliar o reducir la producción con el mínimo coste.
- En el suministro: a causa de proveedores que retrasen las entregas de los productos, o escasez de materias primas en un momento determinado. Si la empresa es flexible tendrá capacidad para recurrir a otras fuentes y cubrir el servicio.
- En los productos: cambios diarios a ejecutar sobre los existentes o completamente nuevos; derivado de la demanda y la personalización de los mismos.
- En el proceso: introducción de nuevas tecnologías, nuevos productos o nueva gestión de procesos; tanto la empresa como los empleados deben estar capacitados para responder ante cambios frecuentes y nuevas ideas: a más preparación, mayor flexibilidad.
- En el equipamiento y mano de obra: absentismo laboral, averías, etc; al igual que en el caso del suministro, siempre que la empresa sea capaz de buscar

otras alternativas si una máquina se estropea o uno de los operarios no está en su puesto de trabajo, será flexible y tendrá más posibilidades de salir adelante.

CUADRO 4.1: Los diferentes tipos de flexibilidad.

TIPOS	FLEXIBILIDAD EN :
Maquinaria	Variedad de operaciones que puede desempeñar una máquina sin incurrir en altos costes o emplear cantidades prohibitivas de tiempo al pasar de una operación a otra.
Transporte y Almacenamiento	Habilidad del sistema para mover eficientemente diferentes tipos de piezas, incluyendo la carga y descarga, transporte entre máquinas y almacenamiento, bajo condiciones diversas.
Operaciones	Posibilidad de producir una pieza utilizando planes de proceso alternativos, generados a través de intercambios o sustituciones de las operaciones.
Producto	Facilidad con que se pueden añadir nuevas piezas o productos y/o sustituir las existentes; esto es, facilidad para modificar la gama actual de producto a un coste bajo y en un periodo corto.
Rutas	Habilidad de un sistema para producir una pieza alternando las rutas de fabricación.
Volumen	Habilidad del sistema para operar económicamente con diferentes niveles de output, permitiendo a los talleres realizar una amplia variedad de ajustes.
Expansión	Amplitud o extensión del esfuerzo global necesario para incrementar la capacidad y capacitación del sistema cuando sea necesario.
Programas	Habilidad del sistema para funcionar sin ser atendido durante un largo período de tiempo.
Producción	Universo de componentes o productos que el sistema puede generar sin necesidad de añadir equipamiento básico.
Mercado	Facilidad con que el sistema puede adaptarse a las condiciones cambiantes del mismo.
Proceso	Habilidad del sistema productivo para fabricar un conjunto variado de piezas sin incurrir en costes de lanzamiento importantes. Se define también como variedad en el mix de productos.

Fuente: García (1996: p 236); elaborado a partir de Sethi y Sethi (1990).

Atendiendo a estas condiciones internas y externas, es posible encontrar diferentes tipos de flexibilidad. Dependiendo de la fase de fabricación de producto en la que se encuentran, requieren diferentes habilidades y / o posibilidades de cambio dentro de la propia compañía. Puesto que el tema que nos ocupa se centra en todo el proceso de operaciones de una empresa, podemos clasificar las diferentes capacidades atendiendo las distinciones de Sethi and Sethi (1990).

4.3. IMPORTANCIA DE LA FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS ACTUALES

Aunque existen numerosas definiciones y es un concepto multidimensional, todos los autores coinciden en que la flexibilidad dentro de la empresa constituye uno de los principales factores de éxito para las compañías.

La búsqueda de flexibilidad es el denominador común de todas las compañías actuales, ya que la diversificación, la globalización y la competencia hacen que las empresas se vean sometidas a diferentes exigencias, siendo necesario modificar las estructuras para que se muestren flexibles y permeables al entorno, para que todos los componentes de la organización sean capaces de adaptarse a los cambios. Requiriendo normalmente pocos niveles jerárquicos, descentralización en la toma de decisiones y mayor coordinación entre los empleados.

Según un reciente estudio publicado por ACE-Improven (consultora de empresas) realizado mediante entrevistas a altos directivos de empresas de los principales países europeos, si se mejora la flexibilidad de la organización, se puede estar por delante de la competencia.

De este estudio podemos destacar:

- La mayoría de las empresas tiene intención de aumentar su grado de flexibilidad, como se muestra en la siguiente tabla.

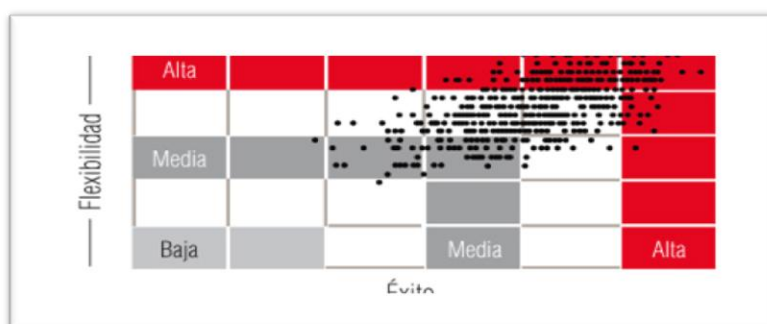
TABLA 4.2: Deseo de las empresas de conseguir mayor flexibilidad

Aumentar la flexibilidad de mi organización	Mantener el mismo grado de flexibilidad	Reducir la flexibilidad de mi organización
72%	22%	6%

FUENTE: ACE-IMPROVEN (2013)

- Las empresas más flexibles que presentan mejores resultados que sus rivales, consideran que el factor clave para el éxito ha sido haber tenido la habilidad de responder rápidamente a los cambios del entorno. Asimismo, el estudio concluye que las organizaciones altamente flexibles tienen una mayor probabilidad de ser líderes en su mercado o de tener resultados excelentes en comparación con su competencia. Según los resultados obtenidos, uno de los motivos de su liderazgo en el mercado o de los resultados excelentes es que son flexibles y pueden seguir siéndolo (gráfico 4.3).

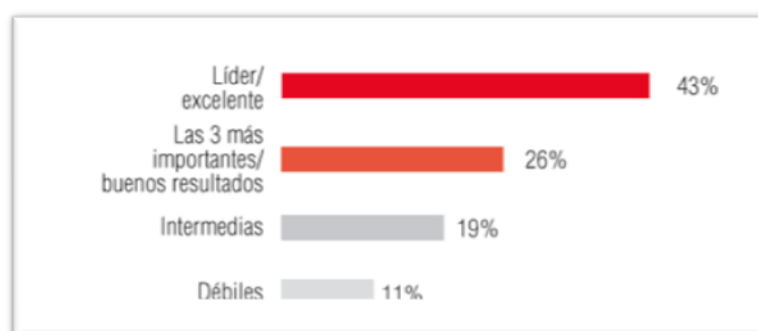
GRÁFICO 4.3: Relación entre éxito y flexibilidad en la organización



FUENTE: ACE-IMPROVEN

- Las organizaciones más flexibles tienen mayor probabilidad de ser líderes en su mercado o de tener mejores resultados que los competidores, como se indica en el gráfico 4.4.

GRÁFICO 4.4: Posición en el mercado de las organizaciones más flexibles



FUENTE: ACE-IMPROVEN

Las conclusiones del estudio revelan que cuánto más rápidos son los cambios en el entorno, más aspiran las organizaciones a tener un “muy elevado” grado ideal de flexibilidad.

En definitiva, si se mejora la flexibilidad de la organización, se puede estar por delante de la competencia; por eso, dada la importancia de estas prácticas, algunas empresas hacen de la flexibilidad una meta empresarial y centran sus esfuerzos en desarrollar esta capacidad, con el objetivo general de mejorar la velocidad de respuesta requerida por el entorno, y a través de cambios en el modo de actuar, tanto en procesos y estructuras, como en la dirección de la empresa.

5. FLEXIBILIDAD EN PYMES Y GRANDES EMPRESAS

Una vez explicados los conceptos de PYMES y grandes empresas, y los tipos de flexibilidad, es posible comprobar cuáles son las ventajas competitivas en base a la misma que pueden presentar los negocios de pequeñas dimensiones frente a sus grandes competidores. Existe un grupo de autores que justifican la ventaja competitiva de las PYMES en base a su flexibilidad productiva. Según estos, en una situación de demanda inestable las pequeñas empresas, debido a su flexibilidad, pueden reducir el output sin sufrir las mismas consecuencias sobre los beneficios que una gran empresa en caso de descenso en la demanda. En la situación contraria, como señala Bhaskar (1993), son capaces de expandirse más fácilmente. Esta falta de rigidez en la estructura es la que provoca que puedan adaptarse a los cambios tecnológicos y modificar sus métodos de producción. Por otro lado, algunos expertos, como Fiegenbaum y Karnani (1991), basan esta ventaja en la diferencia en la estructura de costes de una PYME ante una gran empresa. Defienden que las PYMES alcanzan su eficiencia por medio de la mano de obra y de la utilización de factores variables de producción.

Normalmente, aquellos aspectos que pueden modificar fácilmente y que les permite obtener más flexibilidad, como señalan Fiegenbaum y Karnani en su artículo “flexibilidad de salida como una ventaja competitiva”, pueden resumirse en:

- Cambios en la cantidad de producto fabricado: debido a la irregular demanda, una pequeña empresa tiene menor problema en reducir o aumentar la cantidad de producción, puesto que las pérdidas serán mucho menores al no fabricar al por mayor.
- Cambios en las características del producto fabricado: al igual que en el apartado anterior, una PYME, al no producir un volumen excesivo de productos, puede plantearse, ante la variación de preferencias de los clientes, un cambio en el producto ofertado, sin que ello suponga una gran inversión.
- Decisiones más rápidas: no es lo mismo tomar una decisión que atañe a 1000 trabajadores que una que sólo involucra a 10 trabajadores. Una gran empresa tiene que seguir un protocolo puesto que las consecuencias del cambio son mucho mayores.
- Estructuras tecnológicas innovadoras: el uso de internet se ha sido clave en el éxito de algunas pequeñas y medianas empresas, que han visto en este medio

la solución para promocionarse y conseguir clientes. Es el caso de casas rurales, empresas de ropa a medida, etc.

- Servicio más rápido: al ofrecer un servicio más personalizado y poder tomar decisiones con mayor facilidad, es posible que el cliente reciba la información que necesita o el producto en cuestión mucho antes que solicitándolo a una gran empresa, en el que el pedido conlleva unos controles de recepción, salida, transporte, etc.
- Estructuras jerárquicas planas: el reducido número de componentes de la empresa permite la eliminación de puestos intermedios, eliminando costes de organización, así como una mayor formación de los trabajadores ante los cambios del entorno.

Por el contrario, las grandes empresas alcanzan su eficiencia siendo más intensivas en capital y explotando economías de escala³:

- Posibilidad de realizar estudios de mercado que les permita obtener información acerca de clientes potenciales y del producto que esperan.
- Formación y variedad de trabajadores: si una empresa cuenta con empleados muy cualificados en diferentes ámbitos tendrá más posibilidades de adaptarse a diferentes segmentos de mercados.
- Estructuras tecnológicas innovadoras: al igual que en las PYMES, las grandes empresas también recurren a internet para ofertar sus productos, además de tener ventajas para desarrollar nuevos programas y aplicaciones con el fin de proporcionar mayores servicios al cliente y aumentar así su flexibilidad.
- Cambios en la maquinaria o sistema operativo: una gran empresa tiene mayor facilidad, debido a su poder adquisitivo, a la hora de adquirir nueva maquinaria para adaptarse a determinados cambios en la fabricación del producto. Por otro lado, este aspecto puede suponer también un inconveniente, debido al elevado número de máquinas que deberán reponerse.

³Se entiende por economía de escala las ventajas en términos de costos que una empresa obtiene gracias a la expansión. El concepto de "economías de escala" sirve para el largo plazo y hace referencia a las reducciones en el coste unitario a medida que el tamaño de una instalación y los niveles de utilización de *inputs* aumentan. Las fuentes habituales de economías de escala son el inventario (compra a gran escala de materiales a través de contratos a largo plazo), de gestión (aumentando la especialización de los gestores), financiera (obteniendo costes de interés menores en la financiación de los bancos), marketing y tecnológicas.

Resulta interesante destacar, que existe la *Teoría de la Competitividad de la Gran Empresa* (Camisón, 1997), en la que se defiende que las ventajas competitivas guardan relación directa con el tamaño de una empresa, con lo cual, una gran empresa dispone de todas las opciones para competir con mayor eficacia frente a una PYME. Frente a este planteamiento, otros autores defienden otras posturas, sosteniendo que las PYMES alcanzan la flexibilidad por medio de la mano de obra y su capacidad productiva, y las grandes empresas a través de su poder adquisitivo y la explotación de economías de escala.

6. CASOS DE ÉXITO EMPRESARIAL

En este apartado y para dar cumplimiento al objetivo planteado se procederá a analizar las prácticas de flexibilidad desarrolladas por cuatro empresas del sector textil en los últimos años.

La elección del sector textil se justifica, en primer lugar, porque es una de las industrias que más trabajadores ocupan en España, además de estar compuesto, mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas.

La selección de empresas se ha realizado en función del éxito alcanzado por éstas, derivado de los sistemas de producción flexible, además de tener en cuenta el número de trabajadores y volumen de facturación de las mismas. Las firmas escogidas para el análisis han sido, como grandes empresas, Inditex y Primark (cadena española e irlandesa, respectivamente), y como pequeñas empresas, Kukuxumusu y Dolores Promesas (ambas nacionales).

Lo interesante del estudio de estos casos es la comparación de los distintos métodos llevados a cabo por estas compañías para obtener ventajas competitivas a través de la flexibilidad, así como las diferencias de los planes estratégicos, para conseguir el éxito, entre las pequeñas y las grandes empresas.

6.1. SITUACIÓN DEL SECTOR DE CONFECCIÓN ACTUAL

El conjunto de industrias que conforma este sector está compuesto por una serie de procesos interrelacionados que tienen como finalidad ofrecer una amplia gama de productos de vestuario, para el hogar / decoración y para usos industriales.

El sector textil y de la confección ocupa un lugar importante dentro de la industria española, ya que emplea directamente a más de 200.000 personas, cifra que representa el 7% del empleo industrial, según el Centro de la Información Textil y de la Confección (CITYC)..

La pequeña y mediana empresa es mayoritaria en la actividad textil ya que las PYMES tienen una mayor flexibilidad para seguir las evoluciones especialmente importantes por el fenómeno de la moda, que representa una característica diferencial en el caso textil.

Este sector está altamente expuesto a los vaivenes del ciclo económico por su dependencia del consumo privado. Sin embargo, en los últimos años, las pequeñas empresas han perdido cuota de mercado a favor de las grandes superficies, que apenas se han visto afectadas por la crisis.

Los esfuerzos de las empresas dedicadas a la confección se han orientado a incrementar su competitividad en un contexto cada vez más globalizado; ello pasa por una mayor flexibilidad e innovación del producto.

6.2. GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL

Como se ha citado con anterioridad, según algunos expertos, las grandes empresas alcanzan su eficiencia dando más importancia a sus recursos económicos y a través de las economías de escala. Tomando como ejemplo una empresa española y otra irlandesa, vamos a analizar qué tipos de flexibilidades han desarrollado para triunfar en el mundo empresarial.

6.2.1. Éxito de Inditex

Amancio Ortega comenzó a trabajar tan pronto como terminó sus estudios primarios en una camisería de A Coruña, donde aprendió lo necesario para introducirse en el mundo de la empresa textil.

Fundó en 1963 su primer negocio, y 8 años más tarde comenzó a expandirse por el territorio español e internacional con Confecciones Goa. Este posicionamiento le permitió abrir, años más tarde, su primera tienda Zara, con el objetivo de contar con una estructura flexible para dar respuesta rápida a las demandas de los clientes.

El 12 de Junio de 1985 se constituye Inditex, con el fin de unificar las distintas actividades mercantiles que poseía.

A día de hoy, la empresa cuenta con numerosas marcas (Zara en 1975; Pull& Bear en 1991; MassimoDutti, que no pertenecía a Inditex, pero en fue absorbida por la empresa en 1995; Bershka en 1998; Stradivarius, adquirida en 1999 a la empresa Pígaro 2100 S.A.; Oysho en 2001, con el objetivo de trasladar la filosofía del grupo al sector de la lencería; Zara Kiddy'sClass, dirigida al segmento de ropa de niño en 2002; Zara Home, ofreciendo ropa y utensilios para la casa en el 2003 y Uterqüe), más de 6.000 tiendas repartidas por todo el mundo, un número de empleados que supere los 120.000 y unas ventas anuales que rozaron los 16.000 millones de euros el año pasado.

TABLA 6.1 : Número de tiendas de Inditex en el mundo

Todo el mundo	
Zara	1.770
Zara Kids	166
Pull & Bear	825
Massimo Dutti	634
Bershka	910
Stradivarius	816
Oysho	533
Zara Home	363
Uterqüe	87
TOTAL	6.104

FUENTE: Inditex (Julio 2013)

El modelo de gestión que ha seguido Inditex tiene como características principales la flexibilidad y la capacidad de adaptación, que permiten responder de forma rápida y eficaz a las necesidades de cada mercado, viéndose menos afectada por la crisis económica. Esta flexibilidad es posible por la fuerte integración vertical⁴ de la empresa, que realiza todas las fases del ciclo productivo: diseño, producción, distribución y venta en sus propias tiendas.

En primer lugar, en cuanto al diseño del producto: la regla básica que permite mayor flexibilidad es la simplicidad. Cuantas menos partes o componentes incluimos en el producto mejor. Además, es interesante destacar que la empresa, utiliza componentes comunes para distintos productos.

El diseño de las prendas se realiza internamente, con inspiración procedente de distintas ferias, revistas, cine, televisión, y sobre todo, a través de la información obtenida en las tiendas. El objetivo es evitar la acumulación de stock, consiguiendo una oferta constante con buenos precios y calidad.

Para incrementar la capacidad de adaptación ante los cambios del mercado, la empresa concentra su producción en Europa, de modo que minimiza el tiempo de respuesta a las modificaciones en las tendencias. Esta decisión de realizar la mayor parte de la fabricación en el continente, en vez de recurrir a la industria de países

⁴La integración vertical consiste en el aumento del número de procesos productivos realizados por una empresa. En teoría, las empresas pueden especializarse para más tarde relacionarse con las otras mediante el mercado. De hecho, la mayoría de las empresas están integradas de alguna forma pero solo unas pocas realizan todo lo que necesitan por si solas, como Inditex.

donde los costes serían inferiores, se basa en la cercanía de la localización, elemento fundamental si se quieren reducir los tiempos de producción.

Por otro lado, Inditex es uno de los pocos en el sector de la moda que, en vez de realizar dos colecciones por año, renueva constantemente los diseños en función de las exigencias del público. Su capacidad de producción hace que, en 18 días puedan hacer todo el proceso, desde la compra del tejido hasta la venta de la prenda.

En cuanto a las innovaciones de proceso se puede señalar la compra de piezas de color blanco que se tiñen en el último momento según la evolución de la demanda.

Por otro lado, también es señal de flexibilidad la utilización de la mínima capacidad instalada en lo relativo a producción y logística, con el fin de reducir costes. Referido a la gestión de sus almacenes cabe destacar el software utilizado por la empresa, que a diferencia del uso que dan sus competidores, se crea y adapta según sus necesidades reales. El coste de transporte representa sólo un 1% de las ventas.

Respecto al uso de nuevos soportes como Internet, una gran parte de las ventas proviene del portal web y de los proveedores como amazon.com o netflix.com. Los problemas derivados de este tipo de tecnologías son cubiertos por su propio departamento de sistemas.

En cuanto a la toma de decisiones, todas las firmas de la empresa tienen equipos de dirección que toman las decisiones comerciales y administran sus recursos de forma independiente, consiguiendo estructuras jerárquicas más planas.

La segmentación del mercado ha sido otra de sus claves de éxito, haciendo al grupo menos sensible a las fluctuaciones del consumo, a la vez que ha conseguido acceder a un público más amplio en términos de edad, género y gustos.

Por último, en contra de lo que la mayoría de expertos dicen, la rápida expansión del negocio ha sido posible por la gran capacidad financiera disponible, gracias a la política austera de gestión por la que ha optado Amancio Ortega, reinvertiendo constantemente sus beneficios. En el caso de esta empresa cabe destacar que Inditex no invierte en publicidad convencional.

6.2.2. Éxito de Primark

En Junio de 1969, Arthur Ryan ofreció al grupo ABF (Associated British Food), un proyecto de merchandising sobre el mundo de la moda, y la empresa apostó por él: abrió la primera tienda de la cadena, llamada “Penneys”, en la calle Mary Street de Dublín. En menos de un año se inauguraron cuatro tiendas más en el área de la capital irlandesa, y en 1971 se abrió el primer local en la ciudad de Cork. Dos años

después, la empresa ya tenía 18 establecimientos en Irlanda y comenzó a expandirse por Reino Unido, ya con el nombre de Primark.

En el año 2006, la compañía abrió su primera tienda en España, en Madrid, seguida de otra en Murcia.

Actualmente, la empresa continúa su expansión por el resto de Europa, ya sin su creador a la cabeza, puesto que decidió renunciar a su cargo y salir de la compañía. A día de hoy, el número de tiendas que posee es de 256 (la mayoría se encuentran en Inglaterra) y da empleo a más de 43.000 personas, llegando a facturar durante el ejercicio pasado 4.375,5 millones de euros.

TABLA 6.2: Número de tiendas de Primark en Europa

EUROPA 2013	
Irlanda	38
España	35
Reino Unido	160
Holanda	4
Portugal	6
Alemania	10
Bélgica	1
Austria	2
TOTAL	256

FUENTE: ABF, Primark (Agosto 2013)

Muchos comparan el éxito de la empresa con el conseguido por Inditex, apostando por aun sistema de flexibilidad en cuanto a la fabricación y diseño de productos, aunque con algunas diferencias.

El modelo de gestión que ha seguido Primark se basa en la política de precios y en la flexibilidad que desarrolla en algunos ámbitos de la empresa, consiguiendo una rápida respuesta ante determinados cambios.

A diferencia de Inditex, Primark no concentra todas las fases del ciclo productivo en un mismo lugar; las prendas de la compañía se fabrican en países donde las fábricas resultan más baratas.

Siguiendo el ejemplo de su competidora, hace de la simplicidad una de sus máximas. La flexibilidad en el producto se desarrolla con diseños sencillos y materiales baratos que no encarecen demasiado el producto final pero aporten una calidad razonable.

Por otra parte, una cadena de suministro eficiente con los márgenes brutos más bajos, les permite reducir costes de stock y almacenaje, trabajando con pedidos limitados y adaptándose a las necesidades reales de demanda: todo lo fabricado se vende en las

tiendas, una vez agotado no se repone el producto; si no se consigue vender al precio inicial se rebaja, para que las colecciones no vuelvan a fábrica. Esta estrategia trae consigo un aumento de visitas de los clientes, ya que la rotación media de los productos en las tiendas es de seis semanas.

El diseño de las prendas se realiza mediante un equipo que combina diseño, compras y control de producción (situados en Dublín y Reading) que selecciona estilos, compra por el mundo y cuida el merchandising⁵. Este tipo de gestión del diseño tiene un inconveniente destacable, y es que, si el lanzamiento de una colección no triunfa, dar salida a un stock de gran volumen es complicado y podría traer pérdidas.

En cuanto a las estructuras jerárquicas que retrasen la toma de decisiones y resten flexibilidad, la empresa se precia de apenas tener organización de este tipo, la mayor parte de las funciones se asumen por parte de los directores de tienda. De esta manera, se obtiene una respuesta más rápida y eficaz. Para conseguirlo, utiliza tiendas extra-grandes para sus ventas (pueden llegar a los 12.000 m²): el tamaño conlleva un gran volumen de ingresos y una centralización de los puestos con responsabilidades.

Al igual que Inditex, Primark no invierte en publicidad, utiliza sus propios escaparates para dar a conocer sus productos. Esta cadena sí que ha dedicado parte de sus beneficios económicos a la contratación de diferentes decoradores de interiores por todo el mundo.

La elección del cliente en Primark es muy amplia; no tiene un segmento de mercado diferenciado al que ofrecer sus prendas, todos sus productos están destinados a todo tipo de clientes.

Un aspecto que flaquea en la cadena textil es el uso de tecnologías para incrementar las ventas y ofrecer un servicio más flexible a los compradores, pues su web es casi inexistente.

6.3. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL

Las pequeñas empresas alcanzan su flexibilidad utilizando la mano de obra y los aspectos variables de la producción.

La pequeña y mediana empresa es mayoritaria en la actividad textil ya que las PYMES tienen una mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades personales de los clientes, debido a su capacidad productiva y reducido stock.

⁵ El merchandising es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

6.3.1. Éxito de Kukuxumusu

La idea de vender camisetas originales en los sanfermines para aprovechar un vacío existente en el mercado partió de Mikel Urmeneta en un viaje a Australia en 1989, que hizo en compañía de sus amigos, Koldo y Gonzalo.

Descubrieron que allí se comercializaba un souvenir de calidad que no había en Pamplona: pensaron en vender camisetas de los encierros en la calle.

El 6 de Julio de 1989 se creó la firma comercial. Al ver que la idea había tenido éxito, probaron con nuevos diseños en ciudades cercanas, y volvieron a acertar.

En un primer momento la firma comenzó a colocar su producto en tiendas multimarca, pero en 1995 abrió su prima tienda en San Sebastián, con productos exclusivos de su marca; la primera de las casi 20 tiendas que la marca tiene en territorio nacional. Un año más tarde, inauguraban su tienda online.

Actualmente, Kukuxumusu (que significa “beso de pulga” en euskera), recibe al año unos 15.000 pedidos, vende más de un millón de camisetas anualmente, ofrece sus productos en 80 países, opera a través de 1.200 puntos de venta directa (repartidos por el mundo), sin superar los 150 trabajadores (mediana empresa) y facturando 13 millones de euros.

El modelo de negocio de esta empresa llama la atención porque contradice todos los preceptos del marketing, desde su propio nombre hasta sus métodos de gestión, producción y venta. Pero ha sido esa flexibilidad en el sistema productivo una de los factores clave del éxito de esta empresa.

Este sistema de producción se basa en el proceso de diseño llevado a cabo por dos dibujantes, encargados de las creaciones. El director creativo (Mikel), establece la temática a seguir en cada una de las tres colecciones que la marca lanza cada año (una en invierno, otra en verano y otra en Sanfermines).

Siguiendo la estela de sus grandes competidoras, utiliza prendas muy simples que pueden reutilizarse en caso de no venderse.

Además, alcanza la máxima flexibilidad en producto ofreciendo un servicio de pedidos personalizados: envías una idea y la empresa se encarga de confeccionar un dibujo especial.

Cabe destacar la facilidad con la que la marca se adapta a los cambios en la demanda de productos: trabaja con un stock reducido que puede ampliar en caso de pedidos con más volumen, y amplía continuamente su catálogo de diseños y camisetas.

Respecto este catálogo, la empresa ha sabido gestionar sus recursos e innovar: aunque su producto estrella sigue siendo la camiseta, los dibujos pueden solicitarse en

diversos soportes, como bolsos, bolígrafos, incluso en tazas de váter. También ha añadido una línea de ropa más actual para aumentar sus clientes potenciales.

La estructura plana de la organización, consigue reducir al máximo los tiempos de elaboración de los diseños, así como la toma de decisiones, que únicamente recae en Mikel, Gonzalo y Koldo.

La marca cuenta con fábricas de producción en distintos puntos del mundo: Cataluña, China, India, Marruecos, etc., consiguiendo un servicio más rápido y eliminando costes de transporte. De esta manera consiguen colocar las colecciones en un tiempo más reducido y gestionar más eficazmente los canales de distribución de las prendas.

Por otra parte, la empresa debe gran parte de su éxito a Internet. Utiliza dos páginas web (www.kukuxumusu.com y www.sanfermin.com), desde la que se realizan todos los encargos y sugerencias a la empresa. Estos pedidos son gestionados por la empresa Bokart, que también trabaja electrónicamente, pero sólo sobre catálogo y en determinados soportes.

También se ha introducido en el mundo audiovisual, creando, en el año 2007, una plataforma televisiva en el medio virtual que cuenta con dos canales, uno específico sobre los Sanfermines y otro más centrado en la empresa y sus personajes.

En cuanto a los diferentes canales de venta, el consumidor puede adquirir los artículos a través de la red, de las tiendas multimarca o en los puntos de venta autorizados, repartidos por Europa.

Kukuxumusu no suele invertir mucho en campañas de promoción, pero en los últimos años ha sabido administrar y aumentar sus beneficios, firmando licencias con 25 marcas, entre las que figuran Marie Claire, Inoxcrom, etc.

La difusión de su negocio se basa en acuerdos con otras compañías, como periódicos (publican sus dibujos en tiras del dominical y la publicación proporciona publicidad gratis), o algunas series de televisión, que requieren material para las grabaciones.

La firma multiplica cada año sus ingresos, gracias a una flexibilidad en diferentes ámbitos de la organización.

6.3.2. Éxito de Dolores Promesas

Dolores Promesas no existe como tal; es un personaje inventado por sus creadores. Detrás de la firma están Miryam Pintado y Alicia Hernández, junto con un tercer socio, Javier Lapeña (director de Leyenda Personal S.L., matriz de Dolores Promesas). Ellas son las diseñadoras de la marca, que nació en el 2006 con la idea esencial de convertirse en una firma de autor pero adaptada al público de a pie.

Se conocieron trabajando en comunicación de moda, puesto que también tienen un gabinete de prensa (TheGalleryRoom), y optaron por acceder al mercado textil llenando el vacío de una marca reconocida pero asequible.

Dolores Promesas vende ropa y complementos de mujer, y también dispone de una pequeña colección masculina.

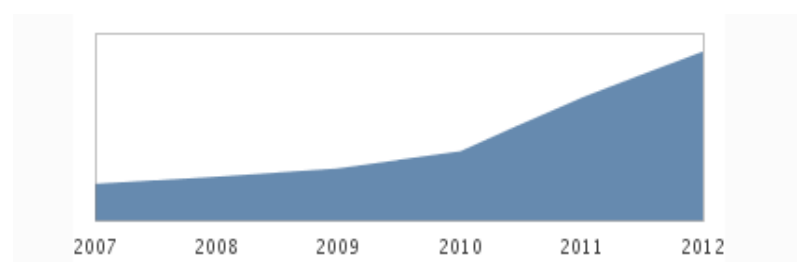
Tras una etapa de venta en espacios multimarca, decidieron apostar por las tiendas propias. Con el éxito de las mismas, comenzaron una expansión por el territorio español que pretende continuar por los países europeos.

La empresa facturó 3,5 millones de euros el año pasado, conseguidos en sus 14 tiendas (están llevando a cabo una ampliación de 10 locales más), y tiene intención de alcanzar los 12 millones en tres años, cuando llegue a los 45 establecimientos.

Tiene una plantilla de 32 trabajadores (pequeña empresa) entre diseñadores y personal de tiendas y subcontrata su producción a talleres de España y Portugal.

“La filosofía de la empresa pasa por transmitir positivismo y conseguir que sus clientes se sientan identificados con Dolores Promesas”, según Miryam Pintado. En 2012 su valor aumentó un 25%.

GRÁFICO 6.3: Evolución de ventas de Dolores Promesas



FUENTE: elnforma (informe económico 2012)

Una de las peculiaridades de la empresa que la ha llevado al éxito es no seguir las tendencias de moda: siguen de cerca las prendas de otras tiendas, los materiales, etc., pero su producción y venta está ligado a la capacidad de adaptación de esas tendencias a la esencia de la marca.

El diseño de los productos se lleva a cargo mediante un equipo que combina diseño y compras, pero finalmente son las dos socias de la empresa, quienes se encargan de dar el visto bueno a los diferentes modelos.

En un par de semanas, debido a la rapidez en la toma de decisiones, las creaciones están en las fábricas de la empresa, que, como se ha señalado anteriormente, hacen uso de subcontratas en España y Portugal.

Cabe destacar que la firma concentra toda su actividad productiva en la península, con el fin de evitar costes innecesarios y obtener flexibilidad y ligereza en la entrega de los pedidos a las distintas tiendas del país, seña de flexibilidad.

Por otro lado, la compra de los materiales para la transformación se basa en la variedad de tejidos, ofreciendo de esta manera, un gran número de productos, de diferentes calidades en una misma tienda.

La firma Dolores Promesas trabaja con un reducido número de existencias en el almacén, acelerando la producción con el lanzamiento de las colecciones, lo que conlleva una flexibilidad de fabricación que reduce los costes.

Además, en los últimos años, ha aumentado su público objetivo con la ampliación de líneas de negocio: por un lado, una colección masculina que ha tenido gran éxito, incorporando nuevos productos y nuevos clientes; por otro, desarrollando nuevos accesorios que han ido sumándose a las prendas ofrecidas, incluyendo, bisutería, zapatos y complementos. Estas colecciones especiales están agrupadas dentro de su línea Premium “Heaven”, dando buena cuenta de la habilidad de la empresa para adaptar sus instalaciones a nuevos procesos de diseño y producción.

Esta empresa tampoco invierte grandes cantidades de dinero en publicidad: el éxito de la firma ha llegado hasta los famosos, que son el mejor escaparate para la marca. De hecho, sus ventas aumentaron tras lucir sus modelos Paula Echevarría.





































En el año 2009, Dolores Promesas decidió diseñar una página web para gestionar pedidos, intentando ampliar su horizonte de ventas, haciendo uso también de las redes sociales, modificando la comunicación.

Uno de los puntos débiles de la empresa es su rigidez a la hora de desarrollar otro tipo de prendas especiales que podría ampliar sus marcas y sus beneficios, como por ejemplo, ropa destinada a niños o tallas especiales.

6.4. ANÁLISIS DEL ESTUDIO

Con el fin de establecer diferencias entre las prácticas de las grandes y pequeñas empresas ante la implantación de sistemas de flexibilidad, y su repercusión en las ventas y éxitos de dichas firmas, se expone un cuadro resumen con los principales indicadores de la capacidad de hacer frente a los cambios (Tabla 6.4)

CUADRO 6.4: Análisis de casos prácticos

		EMPRESAS ANALIZADAS			
		Inditex	Primark	Kukuxumusu	Dolores Promesas
	Nº empleados	>100.000 trabajadores	>40.000 trabajadores	Entre 50 y 249 trabajadores	Entre 10 y 49 trabajadores
	Ventas 2012	15.946 m €	4.375 m €	13 m €	3,5 m €
Indicadores de Fiegenbaum y Karnani	Inversión en publicidad				
	Centralización de los puestos de dirección				
	Utilización de plataformas virtuales				
Indicadores de SETHI y SETHI	Flexibilidad de mercado y producto				
	Flexibilidad de expansión				
	Flexibilidad de proceso, rutas y volumen				
	Flexibilidad de almacenamiento				
	Flexibilidad de maquinaria y transporte				
	Flexibilidad de producción				

FUENTE: Elaboración propia

Las deducciones más importantes que se obtienen de este análisis se pueden resumir en:

- El uso de internet y las facilidades de compra frecuentes en todas las empresas a excepción de Primark, que presenta flaquezas en este ámbito.
- Las estructuras de organización ligeras son una de las características que comparten las cuatro empresas analizadas, consiguiendo mayor rapidez en la toma de decisiones.
- Las grandes empresas sí explotan las economías de escala, operando con grandes volúmenes de compra y venta, como defienden algunas teorías; no así la inversión de grandes cantidades de dinero.
- La flexibilidad de mercado y producto y la concentración de los centros de producción (que conlleva menor coste de transporte y rapidez de servicio), se desarrolla con éxito en tres de las cuatro empresas estudiadas.
- La flexibilidad de producto, rutas, volumen, almacenamiento y producción son comunes en las empresas analizadas.

Se puede observar que, aparte de orientar la flexibilidad hacia la producción, las empresas textiles también centran sus esfuerzos en combinar ésta capacidad con la innovación, tanto en los procesos productivos como en las características funcionales y estructurales del producto, con la intención de ser más competitivos y eficientes. Las firmas de confección estudiadas operan en el mercado mundial, lo que requiere más rapidez de información del mercado, alta frecuencia de la introducción de nuevos productos y cambios organizativos.

La capacidad para adaptarse a nuevos volúmenes de producción, modificaciones en los productos y la centralización de los puestos de dirección (estructuras ligeras de organización) son las tres flexibilidades más desarrolladas por estas firmas, siendo, su principal diferencia, la flexibilidad de expansión en las grandes empresas.

En resumen, las cuatro marcas analizadas operan en un ambiente que actualmente es turbulento y muy variable. En consecuencia, aunque existan diferencias a la hora de llevar a cabo las prácticas escogidas, la flexibilidad para estas empresas es esencialmente una herramienta competitiva en la lucha contra las fluctuaciones de la demanda y el volumen de producción, de una manera que minimiza los costes extraordinarios y las pérdidas.

7. CONCLUSIONES

El objetivo planteado al inicio del trabajo fue averiguar si las PYMES eran capaces de asimilar los cambios con más rapidez que las grandes empresas y si la flexibilidad suponía o no un factor de éxito para ellas.

Para contestar esta pregunta, se han estudiado cuatro empresas del sector textil (dos pequeñas y dos grandes), examinando qué capacidades desarrollan con el fin de ser más flexibles y qué repercusiones tienen esas prácticas para su continuidad en el mercado.

Los resultados conseguidos tras el análisis determinan que, no existen tantas diferencias en cuanto a prácticas de flexibilidad desarrolladas por pequeñas y grandes empresas; la única característica que diferencia unas y otras es el avance de las grandes firmas respecto a la flexibilidad de expansión: debido a su facilidad para obtener financiación y a la explotación de economías de escala, tal como señalaban Fiegenbaum y Karnani (1991).

Sin embargo, aun llevando a cabo prácticas similares, no se puede negar la aportación a la creación de empleo y la existencia mayoritaria en el mercado actual de PYMES: aunque las pequeñas empresas sufren algunos problemas para adaptar cambios relacionados, principalmente, con el poder adquisitivo o su pequeña dimensión, como la explotación de economías de escala o tener un público objetivo reducido, su rapidez para afrontar cambios derivados de la producción, su capacidad para especializarse en cada segmento del mercado o su sencilla estructura, suponen la gran ventaja que presentan frente a las grandes compañías, ya que el tamaño de éstas les resta ligereza en muchos aspectos necesarios para el buen desarrollo de la flexibilidad.

Por lo tanto, coincidiendo con la mayoría de autores que se han citado a lo largo del estudio, la flexibilidad es una de las ventajas competitivas de las PYMES y constituye uno de los principales factores de éxito para las compañías, ya que se considera necesaria y oportuna en un entorno en constante cambio.

8. BIBLIOGRAFÍA

Annual Report ABF 2012

Campos. V. (Mayo 2013). Revista Emprendedores. *Tras los pasos de Amancio Ortega*.
Comisión Europea, publicaciones de empresa e industria. (2006). *Definición de PYME, guía del usuario y ejemplo de declaración*.

Dogdson M., Rothwell.R. (1994). *La innovación y el tamaño de la firma*.

Feigenbaum. A., Karnani. A. (1991). *Output flexibility as a competitive advantage for small firms*.

García Olalla. M., Vázquez Ordás, C.J. (2008). *Empresas y empresarios: diferentes caminos hacia el éxito*.

Informe anual Inditex 2012

Meyer. P. (2009). *Emprendedores, 25 casos de éxito en el mundo empresarial*

Mochón Morcillo. F., Rambla Bel. A., Sánchez Villacorta. F., Peña Aznar. J. , Vivero Caldeiro. V. (2005). *Aprender de los mejores: 16 lecciones de éxito de empresas españolas*

Orlandi, P. (2010). *Las PYMES y su rol en el Comercio Internacional*. Tesis doctoral, Universidad de Palermo.

Petroni. A., Bevilacqua. M. (2002). *Identifying manufacturing flexibility best practices in small and medium enterprises*.

Pett.T.L., Wolff.J.A. (2011). *Rendimiento de las PYME: el papel de la innovación, la I+D y la internacionalización*.

Polvorinos. J.(Agosto 2013)Revista Cantabria económica nº 245.*La presencia de PYMES en la web es escasa*.

Revista Gestión nº 229 (27 de Agosto 2013). *Régimen propone reducir trámites para creación de compañía*.

San Vicente. P.(Septiembre 2013). Revista Cantabria económica nº 246.*Las PYMES españolas encuentran fuera su principal vía de crecimiento*.

Suárez Sánchez-Ocaña, A. (2011). *Ha llegado la hora de montar tu empresa*.

Páginas web

www.abc.es

www.adesor.es

www.apuntesgestion.com

www.apymes.es

www.axesor.com

www.brildor.com

www.cincodias.es

www.cnnexpansion.es

www.cuadernolaboral.blog.es

www.dolorespromesas.es
www.einforma.es
www.eldiariomontañes.es
www.eleconomista.es
www.elmundo.es
www.elpais/economia.es
www.emprendedores.es
www.emprendia.org
www.encyclopediainanciera.com
www.estadisticas.ipyme.es
www.gerencie.com
www.gestiopolis.es
www.icanes.es
www.improven
www.ine.es
www.intereconomia.es
www.invertia.com
www.ipyme.com
www.kukuxumu.es
www.lanuevaloguistica.es
www.lawebdelemprendedor.es
www.lawebdelempresario.es
www.marketingdirecto.es
www.marketingguerrilla.es
www.meneame.net
www.modaes.es
www.monografias.es
www.prensaescuela.es
www.primark.es
www.que.es
www.renov-arte.es
www.revistasice.com
www.tecnologiapyme.es
www.wikipedia.es