



Sociedades Laborales

Textils Mora, S.A.L.¹⁵



1. Presentación

La marca de tejidos MORA tiene una historia de, aproximadamente, 70 años. Textils Mora, S.A.L. recogió el testigo de dicha marca al constituirse, a principios de los años 90, un gran porcentaje de los empleados de la antigua Mora, S.A. en sociedad laboral ante los problemas económicos por los que estaba atravesando la mercantil.

La empresa continúa dedicándose, hoy en día, a la fabricación y distribución de artículos textiles, con una marca reconocida en el mercado, una política de calidad sobre la que gira su estrategia, y un alto nivel de internacionalización.

La entidad está especializada en los productos textiles de cama, tales como mantas y colchas, almohadas, nórdicos, etc., siempre prestando atención específica al diseño, moda, y composición de los productos que fabrica y/o comercializa.

Textils Mora, S.A.L. ha recibido diversos premios y galardones en reconocimiento a su labor y actividad. En 1992, un año después de su constitución, ya recibió el premio Valencia Innovación en la categoría Moda, otorgado por el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Valenciana (IMPIVA), recibiendo en el ejercicio siguiente el Premio a la Exportación 1993 de la Cámara de Comercio de Valencia. En 2007, recibió de la Cámara de Comercio de Valencia el Premio a la Internacionalización, y, en el mismo ejercicio, obtuvo el Premio de la Federación Valenciana de Empresas de Economía Social (FEVES) a la Trayectoria

¹⁵ CIRIEC España agradece a D. Samuel Gramaje Revert, Presidente del Consejo de Administración, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



Empresarial. Finalmente, Textils Mora aparece en la sección de sociedades laborales de la última edición de la publicación de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), “Empresas Relevantes de la Economía Social 2008/2009”; con una facturación, en 2008, de 21,36 millones de euros, y 173 empleados, se encuentra en decimo-segunda posición, siendo la primera empresa de su sector en su categoría y la única sociedad laboral de la Comunidad Valenciana que aparece en el ranking.

2. Nacimiento y entorno

A pesar de que las actividades vinculadas a Textils Mora, S.A.L. provienen de los años 40 del siglo pasado y adoptaron forma mercantil en 1963, la entidad, tal y como la conocemos hoy en día, enmarcada dentro de lo que denominamos economía social, nació en 1991.

España entra en la Comunidad Económica Europea en 1986; siendo el sector textil ampliamente protegido hasta entonces, empezó a notar cómo las importaciones empezaban a incrementarse, incluso a un nivel superior al de las exportaciones. Es durante los años 90 cuando la mayoría de las empresas industriales de hilados y tejidos desaparecen¹⁶.

El nacimiento de la empresa actual tiene su origen en una situación de suspensión de pagos de una antigua sociedad anónima (Mora, S.A.), cuya trayectoria económico-financiera había empeorado en los años anteriores, provocando que la sobrevenida crisis de la Guerra del Golfo (agosto de 1990 a febrero de 1991), afectara de manera decisiva a su viabilidad. A raíz de este punto crítico en la vida de la empresa, los antiguos propietarios y sus asesores ofrecieron a los empleados la posibilidad de la reconversión de la entidad en una sociedad laboral. Esta opción fue ofrecida al equipo directivo (Director de Producción, Director de Exportación, Director de Ventas del mercado nacional, y Director Financiero), quienes, apostando por el proyecto, consultaron con todos los trabajadores sobre si estaban dispuestos a llevarlo para frente; un 70% de los 180 empleados decidieron seguir adelante.

La nueva aventura empresarial, de este modo, despegaba, en junio de 1991, con más de 120 socios trabajadores, que con la capitalización del seguro por desempleo y las compensaciones por despido reunieron en torno a los 450 millones de pesetas (2,7 millones de euros). Además, contaron con la confianza de los clientes, quienes les abrieron cartas de crédito, e incluso llegaron a pagar pedidos por adelantado, así como el apoyo de los proveedores y algunos bancos.

Los inicios, en realidad, fueron los más llevaderos, dado que todos eran conscientes de que había un gran proyecto sobre el que había que trabajar mucho; cabe añadir que la nueva sociedad había asumido la deuda de la antigua Mora, S.A.

¹⁶ Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección.



3. Descripción del proyecto empresarial

Textils Mora, S.A.L. puede considerarse una *spin-off* de la antigua sociedad anónima originaria, cuya conformación y consolidación fue efectiva gracias al esfuerzo de una serie de intra-emprendedores, que tomaron las riendas de un proceso de reconversión en sociedad anónima laboral¹⁷, y que fueron capaces de apalancarse en una marca de reconocido prestigio nacional e internacional para rescatarla de la liquidación.

La entidad es consciente de que una política proactiva de calidad es la mejor estrategia a todos los niveles, siendo ésta una “condición indispensable” para su trabajo; tal y como puede extraerse de su visión, este compromiso se centra en sus empleados, la tecnología, y sus aliados en la cadena de distribución.

La empresa considera que en la misma no hay empleados, sólo socios realmente motivados y comprometidos con su trabajo. Como Sociedad Anónima Laboral aprovecha las ventajas y el modelo de gestión competitiva de cualquier Sociedad Anónima, junto a un grado de compromiso de los recursos humanos que sólo es posible desde el trabajo asociado.

El nivel tecnológico de la fabricación de la empresa le permite competir en los mercados internacionales más exigentes, incluso frente a la oferta agresiva de países emergentes en que los costes laborales son mucho menores. MORA se considera a sí misma como el fruto de una combinación de éxito: calidad europea a precios internacionalmente competitivos, siendo socio industrial de algunas de las más importantes marcas mundiales y grandes cadenas de distribución, para quienes fabrica, realmente “a medida”, según sus propias necesidades y especificaciones técnicas.

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El objeto social de Textils Mora, S.A.L. es la preparación de fibras textiles y fabricación, comercialización, distribución y venta al por mayor y detalle de hilados, tejidos y acabados en toda clase de materias textiles. En la práctica, la organización se dedica a la fabricación y comercialización de todo tipo de productos relacionados con el textil de hogar: mantas de cama y de todo uso, colchas, sábanas, almohadas, nórdicos, protectores y fundas de colchón, así como fundas nórdicas.

Los productos fabricados bajo la marca MORA son las mantas y las colchas, las cuales representan el 70% de las ventas de la entidad. Desde el ejercicio 2007, los productos de la

¹⁷ Según la Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales, éstas son sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan sus servicios en ellas, por los que son retribuidos de forma personal y directa, y cuya relación laboral es por tiempo indefinido. Existen límites a la contratación de personal contratado no socio, estableciéndose de forma general un máximo de horas-año del 15% respecto a las horas-año trabajadas por los socios trabajadores, siendo este límite del 25% si el número de socios trabajadores es menor a 25.

línea de descanso, comercializados bajo la marca EMFIL (perteneciente a una empresa denominada Emflon D, S.A., que fue adquirida en julio de ese año) representan el 15% sobre las ventas totales. El resto de productos comercializados supone el restante 15%, y se encuentran, por ejemplo, las fibras para relleno Tislen.

La distribución geográfica de las ventas totales, tanto de productos fabricados como los comercializados, es del 30% para mercado nacional, y un 70% para mercados de exportación.

TABLA 1
Distribución de las ventas por línea de producto

Línea de Productos	% s/Ventas
Manta y Colcha	70
Comercialización	30
Línea de descanso	15
Resto	15

Fuente: Textils Mora y elaboración propia.

Para llevar adelante el proyecto, la entidad ha desarrollado con los años una notable capacidad de trabajo, acompañada por una elevada reinversión de los beneficios con el fin de mantenerse en puestos de liderazgo en la calidad, diseño y moda de sus productos. Además, ha invertido, fuertemente, en su planta productiva hasta alcanzar un nivel de integración vertical total, que le permita tener el control absoluto en todas las fases de fabricación de los productos que manufactura en su fábrica.

Esta estrategia de integración vertical le ha permitido disponer de las ventajas competitivas derivadas de la flexibilidad, de la posibilidad de inclusión de mejoras de una forma continuada, y una alta capacidad de producción que la hacen independiente de cualquier proceso externo. De este modo, Textils Mora mantiene el control en los plazos de entrega de los pedidos de sus clientes.

La automatización de los procesos de hilatura, tejeduría, estampación, acabado, confección, y expedición (con aduana propia), permite que todo el entramado funcione en torno al cliente, manteniendo la satisfacción de éste, tanto en el mercado nacional, como exterior.

La fortaleza comercial de Textils Mora en los mercados de exportación reside en su red de distribuidores, la cual está formada en un 90% de los casos por distribuidores exclusivos, repartidos en más de 60 países de los cinco continentes.



Desde sus inicios en 1991, la empresa ha trabajado muy en contacto con sus aliados; ya en sus orígenes, la entidad tuvo que ser transparente en sus negociaciones con clientes, proveedores, bancos, etc., transparencia y apertura que ha sido llevada a la práctica en la red de creación de valor de sus productos, en la apertura del modelo de negocio y la cooperación con los agentes que participan directamente en éste (personal propio, clientes/distribuidores, proveedores).

5. El papel de la innovación

Según la entidad, forma parte de su compromiso el innovar en nuevas tecnologías y materiales, de forma que puedan aportar a sus clientes una avanzada y completa gama de soluciones para el descanso. Textils Mora emplea productos ecológicos, elaborados íntegramente con productos naturales.

Los procesos de innovación de producto así como la adaptación a los mercados tienen como referencia al consumidor final. Para comprender mejor las inquietudes y necesidades del cliente final, la entidad hace un uso profuso de Internet, herramienta en la que ven una magnífica oportunidad de comunicarse con los clientes y consumidores para comprenderles. Textils Mora dispone tanto de las páginas web para las marcas MORA y EMFIL, con la correspondiente sección de atención al cliente y cuestionario de contacto, como de una extranet para distribuidores y representantes. Actualmente, avanzando en su estrategia del uso de las nuevas tecnologías, están analizando la creación de una tienda virtual *outlet*, a través de la cual vender producto de fuera de temporada y/o puntas de inventario.

Ahora bien, la entidad insiste en que su mayor innovación reside en la organización de las relaciones internas entre sus socios trabajadores. La organización dispone de un “contrato social” que regula la salida de socios antiguos, la entrada de socios nuevos y el tratamiento del beneficio.

6. La cultura corporativa

Según la dirección de Textils Mora, su equipo humano es motivo especial de orgullo para la empresa: sus trabajadores son, a la vez, socios de la entidad, por lo que el compromiso de cada uno de ellos con los valores de la empresa es máximo; la calidad en el servicio y la atención personalizada son dos de esos valores fundamentales.

Existe en la empresa una tendencia a incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones, se le otorga bastante importancia a la delegación, llegando, incluso, a tener que recordar a algunos empleados que son libres de tomar las decisiones para las que se les ha dotado de poder de decisión.

7. Configuración organizativa

La estructura interna de la empresa es la típica estructura funcional; sin embargo, existen dos especificidades al respecto. Por una parte, se pone mucho énfasis en el concepto de polivalencia, en el sentido en que una persona puede estar asignada a un departamento, y, dentro de éste, a una área, ahora bien, sus funciones pueden variar en función de las necesidades de trabajo.

La otra especificidad es la forma en la que la entidad organiza el departamento de I+D; en realidad, se trata de equipos de I+D transversales, que incluyen personal de producción, diseño, y comercial. Existen distintos equipos, responsables de una línea de producto diferente: mantas de fabricación propia, línea de descanso, infantil...

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Textils Mora ha conseguido una presencia internacional en más de 60 países, distribuyendo el 70% de sus ventas en los mercados de exportación. Posee una marca fuerte y ha sido capaz de estabilizar su base societaria, formada por los socios trabajadores, a través de un documento innovador en su segmento: el “contrato social”.

Desde 2005 a 2007, los ingresos habían llegado a crecer en un 23%, doblando los resultados antes de impuestos e incrementando su activo total en un 14%. Sin embargo, a partir de 2007, ya empezaron a notar la crisis, no tanto en ventas, que continuaron creciendo hasta un 28% respecto a los ingresos anuales de 2005, como en resultados, que representaban casi una cuarta parte de los conseguidos en el periodo de referencia. Las ventas de 2009 se equipararon a las de 2005, y la sociedad dio pérdidas; sin embargo, la política de ajuste que emprendieron los socios, junto con su política continua de reinversión y austeridad, les está ayudando a resistir el bache.



TABLA 2

Evolución de los resultados de Textils Mora, 2005-2009

	Ingresos anuales	Resultados antes de impuestos	Activo	Fondos propios
2005	100	100	100	100
2006	117	190	108	102
2007	123	203	114	105
2008	128	27	113	103
2009	100	-131	N/D	N/D

Fuente: Textils Mora y elaboración propia.



9. Conclusiones

Textils Mora, S.A.L. es una empresa laboral, formada, en 1991, a partir de una sociedad pre-
via cuya suspensión de pagos propició que gran parte de los empleados tomarán el con-
trol de ésta e iniciaran una nueva andadura.

La entidad desarrolla sus actividades en el sector del textil de hogar, especialmente man-
tas y colchas, y línea de descanso. La empresa y sus marcas tienen una posición de pres-
tigio en el mercado nacional y de exportación, gracias a su política de calidad, diseño y
moda, derivado de un proceso de gestión de la mejora continua.

Una de las innovaciones en organización más interesantes, y que les ha permitido obtener
la estabilidad necesaria, a pesar de tener una base societaria amplia y formada por la gran
mayoría de sus empleados (socios trabajadores), fue la elaboración de un “contrato social”
que regula las entradas y salidas en el accionariado, así como el reparto de posibles divi-
dendos.

Clave del éxito: un contrato social

Textils Mora, S.A.L. ha conseguido mantener una senda de crecimiento equilibrado desde
su reconversión a sociedad laboral. El camino a seguir como sociedad anónima era la des-
aparición de una marca con muchos años en el mercado. La nueva orientación societaria
cambió una fase de declive en una fase de despegue.

El hecho de ser una sociedad laboral repercute en la gestión de la empresa en el sentido
de la búsqueda de la maximización del valor social y la estabilidad de los empleos de los
socios trabajadores, antes que anteponer la rentabilidad puramente. En los momentos
difíciles, los valores compartidos de todo el grupo de propietarios/trabajadores ha permi-
tido llevar la empresa hacia adelante. Los posibles problemas derivados de la organiza-
ción de tal agrupación y los diferentes intereses fueron solucionados mediante un “con-
trato social”, que respondía a las preguntas y cuestiones más importantes, tales como la
entrada en el accionariado de la entidad, el plan de salida de éste, y los repartos de bene-
ficios.

Una de las mayores ventajas de abogar por la estabilidad del empleo, posibilitada por la
especial relación entre los socios y los empleados (mismo colectivo prácticamente, al ser
una sociedad laboral), ha sido la viabilidad de establecer políticas de crecimiento estable,
austeridad financiera y reinversión de beneficios en la planta productiva. De este modo, el
resto de posiciones estratégicas (calidad, innovación, diseño) han podido fructificar en la
generación de ventajas competitivas, clave del éxito de la entidad.



TABLA 3

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Crecimiento controlado.
Cliente objetivo	Distribuidores.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantas y colchas. Línea de descanso.
Capital relacional de la empresa	Clientes, proveedores, bancos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Integración vertical.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Orientación al mercado, conciencia de marca, prudencia financiera.
Estructura de costes	Controlados.
Ingresos	70% ventas al extranjero.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basado en la innovación y la reinversión de beneficios.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 4

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Estabilidad de la empresa.
Cliente objetivo	Intermediación.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Especialización de la actividad.
Capital relacional de la empresa	Buenas relaciones con la cadena de valor.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Flexibilidad y control.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Crecimiento equilibrado.
Estructura de costes	Competitividad.
Ingresos	Diversificados geográficamente.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Estabilidad en el crecimiento.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad

