



---

**Universidad de Valladolid**

# **La Deslocalización Empresarial**

Trabajo Fin de Grado

Junio 2012

**Alumna: Raquel García de Andrés**

**Tutor: Carlos Casado Gómez**

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación

## **Índice**

- 1. La deslocalización Empresarial**
  - 1.1. Introducción**
  - 1.2. La deslocalización empresarial**
    - 1.2.1. Qué es la deslocalización y tipos de deslocalización**
    - 1.2.2. La deslocalización en España**
    - 1.2.3. Deslocalización y Globalización**
    - 1.2.4. Factores en las operaciones de deslocalización.**
    - 1.2.5. Relación entre inversión y deslocalización**
    - 1.2.6. El modelo deslocalizador**
    - 1.2.7. Inversión Directa Extranjera (IDE)**
  
- 2. Factores vinculados a la deslocalización de empresas.**
  - 2.1. Introducción**
  - 2.2. La globalización del mercado mundial**
    - 2.2.1. La globalización tecnológica**
    - 2.2.2. La globalización productiva**
    - 2.2.3. Los nuevos modelos de organización industrial**
    - 2.2.4. Redes y “clusters” empresariales**
  - 2.3. El rápido crecimiento de las economías**
  - 2.4. Los impactos de las tecnologías de la información en la economía**
  
- 3. El fenómeno del Grupo Inditex**
  - 3.1. la industria textil en Galicia**
  - 3.2. la expansión del grupo Inditex**
  - 3.3. trayectoria**
  - 3.4. conclusión**

## 1. LA DESLOCALIZACIÓN EMPRESARIAL

### 1.1.- INTRODUCCIÓN

El cambio de localización internacional de las actividades industriales, ha sido la consecuencia de una mayor globalización económica, es decir una creciente apertura a la competencia externa e interna de los mercados nacionales, de la rápida expansión de las grandes economías con importantes ventajas para la localización industrial y de las posibilidades de fragmentación de las nuevas tecnologías de la información.

Estos tres factores han llevado a las principales empresas a encaminar sus inversiones hacia las economías industriales emergentes y con frecuencia también las ha inducido a clausurar las actividades que venían realizando en los países más desarrollados, un fenómeno que ha sido denominado como **“deslocalización de empresas”**.

La deslocalización, entraña un proceso de mayor amplitud, que merma el tejido productivo destinado a determinadas actividades y que encuentra su causa, no sólo en desplazamientos de la producción de las empresas a otros países, sino también la orientación de las demandas de los consumidores y fabricantes hacia suministradores más eficientes ubicados en otros países, haciéndoles factible y ventajoso en el actual escenario más abierto y mejor conectado de relaciones internacionales.

La economía nacional pierde mercado en ciertas actividades y tareas que pasan a ser efectuadas en otros lugares, con la consiguiente reducción en el empleo anteriormente dedicado a ellas.

No es necesario, por tanto, que tenga lugar un traslado directo de la actividad productiva al exterior por parte de algunas firmas para que eso ocurra. Basta con la exposición a la competencia internacional conduzca a una nueva especialización, que suponga el abandono y cierre de determinadas tareas y actividades. En definitiva, **las actividades productivas pueden moverse internacionalmente sin que lo hagan las empresas.**

Así pues, aunque la deslocalización pueda contemplarse desde un plano empresarial que, por otra parte, no se agota en el proceso a través del que las empresas traspasan sus actividades a otros países, el que más alarma social suscita, sin duda ha de considerarse también desde la perspectiva de una actividad productiva concreta, cuando se comprime el tejido productivo designado a ella, la deslocalización ha de observarse desde el punto de vista en el que **aquellas tareas laborales que dejan de realizarse porque surge la oportunidad de hacerlo en otros territorios y a menor coste.**

La deslocalización no es un fenómeno fácil de delimitar, porque posee diversas facetas , si en una acepción extensa se concibe como un proceso por el cual las actividades productivas y no sólo las empresas se van concentrando en los países que gozan de mayores ventajas comparativas para explotarlas, retirándose de aquellos otros que no disfrutaban de ellas, se trata de un fenómeno consustancias con la irrupción en el panorama mundial de nuevas potencias industriales de gran dimensión, la propagación del desarrollo hacia zonas marginadas de la estela del crecimiento económico y la integración internacional de los mercados nacionales, o globalización económica.

Su incidencia es radical en las producciones intensivas en mano de obra, en las que los países emergentes poseen claras ventajas de salarios para acometer su desarrollo. Es decir, afecta muy directamente a actividades textiles, de confección y del calzado, aunque también a las fases más estandarizadas de las producciones de equipo de transporte y material electrónico entre otras .

Es un fenómeno, pues, difícil separar del más general de la **globalización**, generador de un cambio en las estructuras productivas.

No obstante, pese a su amplitud, este marco conceptual se revela insuficiente, habida cuenta que **las nuevas tecnologías de la información permiten el traslado a economías emergentes, no ya de actividades completas, sino además y sobre todo, de labores específicas**, principalmente en el ámbito de los servicios y no forzosamente de baja cualificación laboral, también de cualificación media o alta (diagnóstico radiológico, contabilidad, asesoría fiscal, tratamientos de datos..)

El impacto potencial de la **deslocalización** sobre las economías desarrolladas parece más alto de lo que hasta hace poco se pensaba, dado que la superior penetración de la mano de obra ha dejado de ser una panacea general, ésta sería una de las secuelas de la tercera revolución industrial, derivada de la emergencia de la sociedad de la información, de incalculable importancia, por cuanto pueda entrañar profundos reajustes en los perfiles laborales y en las tareas específicas desenvueltas por la población y, naturalmente, en las actividades obtenidas a través de ellas.

La pérdida de empleos en una actividad productiva, o el cese de determinadas tareas, obedece a que la demanda de individuos y empresas se encamina hacia otros territorios con ofertas más competitivas de bienes, servicios y emplazamientos para la producción, las tácticas de las compañías que subyacen a este proceso, de deslocalización de actividades y de tareas laborales , si bien como consecuencia de un proceso de afirmación competitiva en el mercado mundial para progresar con mayor celeridad.

Las empresas pueden amparar la deslocalización de actividades mediante la sustitución de producciones de partes y componentes de propia manufactura o de abastecedores locales, por producciones de empresas establecidas en otros países, en un proceso denominado **offshoring outsourcing, esto es de provisión externa a la nación y a la empresa** o también se podría explicar como la elección de **estrategias internacionales de subcontratación**.

Alternativamente, pueden hacerlo reemplazando producciones propias de partes y componentes en el territorio nacional o de suministradores domésticos por otras producciones propias, pero realizadas en el extranjero (**offshoring insourcing, es decir provisión desde fuera del país, pero desde dentro de la empresa**) o como la elección de estrategias internacionales de **creación de filiales propias**.

Se combinan aquí la perspectiva del control de la actividad, que induce a efectuarla en el seno de la empresa, y la ubicuidad adecuada, que mueve a desplazarlas a otros países.

Estas **formas de deslocalización**, supuestamente conducentes a afianzar la competitividad y capacidad de expansión internacional de las empresas involucradas, tienden a provocar la deslocalización de la actividad en la que se encuadran.

## 1.2.- LA DESLOCALIZACIÓN EMPRESARIAL

### 1.2.1. QUÉ ES LA DESLOCALIZACIÓN Y TIPOS DE DESLOCALIZACIÓN

El diccionario de la Real Academia Española define deslocalización como el acto de fijar algo fuera de unos límites determinados. Morfológicamente, el término deslocalización se divide en:

- a) **des-**: Prefijo que denota negación o inversión del significado de simple.
- b) **-localización**: Acción y efecto de localizar, es decir, acción y efecto de encerrar algo en unos límites determinados, o determinar o señalar el emplazamiento que debe tener algo.

Por lo tanto, si aplicamos el término deslocalización a la economía, englobará a todas aquellas actividades que hayan sido trasladadas de unos países a otros que poseen mejores características para que el beneficio de la empresa sea mayor y/o para mejorar su competitividad en los mercados en que opera.

Este tipo de operaciones comenzaron a llevarse a cabo en la década de los sesenta. Su objetivo era disminuir los costes asociados a los sueldos y salarios de la mano de obra menos cualificada. A día de hoy, la mayor parte de las deslocalizaciones se llevan a cabo en el sector servicios.

Otras definiciones de **deslocalización**:

**“El traslado de actividades productivas desde países industrializados a países en desarrollo caracterizados por poseer niveles sensiblemente inferiores a su renta per cápita y, por consiguiente, en el salario medio de la población”**

**“Se considera deslocalización de la inversión directa extranjera aquel proceso por el cuál una empresa de capital foráneo situada en un país toma la decisión de abandonar su actividad parcial o totalmente para situarla en otro país, cualquiera que sea la causa que la determine”**

La deslocalización puede darse de dos formas:

**Deslocalización Internalizada.** La producción está en manos de una empresa filial de otro país; se trata de una “deslocalización intraempresarial” que también se denomina cautiva. Así pues, se crearían filiales de la empresa propia en el extranjero.

**Deslocalización Externalizada.** La producción se subcontrata a otra empresa extranjera; se denomina “deslocalización subcontratada”. Es decir, se trata de la subcontratación (outsourcing) de un servicio a otra empresa o proveedor.

Las **razones** que llevan a una empresa a deslocalizarse son:

- a) **Menores costes laborales.**
- b) **Existencia de inestabilidad política.**

- c) **Menor presión fiscal.**
- d) **Existencia de ayudas gubernamentales.**
- e) **Existencia de jornadas laborales más amplias.**
- f) **Poca confianza en las instituciones.**

En la actualidad, es muy habitual encontrar movimientos de deslocalización de empresas porque estamos en un mundo globalizado y ambos conceptos, deslocalización y globalización, están muy unidos.

Durante el S. XX y principios del S. XXI, se han producido cambios en la realidad política que han provocado que la movilidad de personas y capitales mejorara. Esto ha propiciado una mejora en las condiciones necesarias para llevar a cabo movimientos de deslocalización empresarial.

En el caso de la Unión Económica Europea, con la entrada de los países de la Europa del Este cuyo nivel de renta per cápita es unas cinco veces menor que la media, se temía que muchas empresas se deslocalizaran a dichos territorios.

En el panorama mundial, otras alianzas han provocado la aparición de temores sobre la posible aparición de movimientos deslocalizadores en sus territorios, por ejemplo la alianza entre países de América del Norte y del Sur. Esta alianza posee políticas más restrictivas, en lo que a movimientos de personas y capitales se refiere, que la Unión Económica Europea.

**No sólo existe el tipo de deslocalización por medio del cual las empresas situadas en un país se desplazan completamente a otro, también se dan deslocalizaciones de empresas a través de la subcontratación de servicios o de la creación de filiales y franquicias.** Como la empresa es un ente vivo que se encuentra en continua evolución, todos los movimientos de fusiones y adquisiciones que llevan a cabo las grandes multinacionales tienen un componente de deslocalización.

Por otra parte, a la hora de escoger el país hacia el que las empresas van a deslocalizarse se tienen en cuenta las infraestructuras del propio país destinatario y la cualificación de los trabajadores. Esto justifica la insignificante existencia de movimientos deslocalizadores hacia África. Cuando se habla de empresas españolas, la mayoría de las operaciones de deslocalización se centran en dos territorios:

- a) Latinoamérica. La razón que motiva estos movimientos reside en la afinidad idiomática.
- b) India y Sureste Asiático. La razón que motiva estos movimientos es la existencia de bajos costes laborales y la alta cualificación de la mano de obra.

Si se analizan datos globales, se observa que la mayor parte de las deslocalizaciones se realizan hacia países de habla inglesa, lo que facilita la comunicación. Los países que más empresas reciben son Canadá, Irlanda y Australia que aunque la competitividad que presentan sus costes laborales es limitada, ésta se ve compensada por la elevada calidad de sus infraestructuras.

En resumen, cuando se lleva a cabo un proceso de deslocalización se deberán tener en cuenta los siguientes factores:

**Cuadro 1**

<b>Categoría</b>	<b>Características</b>	
<b>Costes (40%)</b>	Costes laborales Costes de instalación Costes fiscales	Salarios, costes medios de las instalaciones y material, impuestos, tasas, aduanas, cambio de moneda, entre otros
<b>Entorno (30%)</b>	Riesgos socioeconómicos Infraestructuras del país Compatibilidad cultural Proximidad geográfica	Situación económica, política y social, corruptibilidad del gobierno, infraestructuras, distancia entre país emisor y receptor, burocracia, telecomunicaciones, transportes, entre otros.
<b>Recursos humanos (30%)</b>	Tamaño y características del mercado laboral Calidad del nivel educativo Barreras idiomáticas	Nivel educativo, nivel de idiomas, fuerza laboral, desgaste de los trabajadores, experiencia de los trabajadores, políticas de recursos humanos, entre otros

Fuente: Population and Social Conditions Statistics in focus. Eurostat Septiembre 2004. En este cuadro se presenta la importancia que posee cada variable en el proceso de toma de decisiones de deslocalización. La que mayor importancia posee es la variable de costes, seguida del entorno y los recursos humanos.

Al ser variables que agrupan multitud de indicadores y factores, en la columna siguiente se especifican qué tipo de variables presentan mayor importancia, para en la última columna mostrar un conjunto de posibles indicadores que sirvan para poder evaluar de forma matemática la idoneidad o no de que un territorio albergue una operación de deslocalización.

Dentro de las operaciones de **deslocalización se distinguen diversos tipos**. La idoneidad de utilizar uno u otro, vendrá determinada por las características de la empresa y del territorio de destino de la inversión:

- **Deslocalización en función de costes.** Este término abarca la deslocalización por costes laborales, consistente en trasladar actividades empresariales, de países industrializados a países en vías de desarrollo cuyo nivel de renta per cápita es menor. Los países que más deslocalización de este tipo poseen son los pertenecientes al Sureste Asiático, China e India, entre otros pertenecientes al norte de África. Además, en muchos de estos países la jornada laboral es más amplia que en los países desarrollados, hecho que supone un beneficio adicional para la empresa. Como la deslocalización en función de costes tiene como objetivo reducir todos los costes vinculados con el proceso productivo de la empresa; ésta puede verse incentivada por la existencia de ventajas fiscales o ayudas gubernamentales.

- **Zonas francas.** Región donde no se cobran derechos por la importación de mercancías o no se cobran determinados impuestos. Se suelen establecer en zonas deprimidas de países para atraer capitales y fomentar el desarrollo económico. Los almacenes que se sitúan en estas zonas se denominan almacenes in bond.
- **Deslocalización internalizada o cautiva.** Este tipo de deslocalización consiste en la creación de filiales en países extranjeros.
- **Deslocalización externalizada o subcontratada (outsourcing).** Consiste en la contratación de servicios a empresas extranjeras. La condición necesaria es que dichos servicios se desarrollen en la empresa matriz antes de realizar la subcontratación.
- **Joint-ventures.** Se trata de un tipo de deslocalización basada en la asociación con empresas locales. La ventaja que plantea este tipo de deslocalización es que se reducen los costes de instalación y se agilizan los trámites administrativos y burocráticos que una empresa extranjera tendría que llevar a cabo si quisiera instalarse.
- **Nearshore.** Consiste en subcontratar o externalizar una actividad a una zona cuyos salarios sean inferiores a los del país de procedencia de la compañía. Además, dicha zona debe encontrarse a una distancia relativamente cercana o en la misma zona horaria o darse ambas circunstancias.

### 1.2.2. LA DESLOCALIZACIÓN EN ESPAÑA

La deslocalización de empresas industriales desde España hacia otros territorios es un fenómeno reciente, habida cuenta que los primeros casos aparecen a comienzos del decenio de 1990, y todavía lo es más si se considera que, durante ese decenio, sólo tuvieron lugar una centena de casos, frente a los cuatrocientos anotados entre los años 2000-2007.

En los primeros años noventa se concentran el mayor número de las operaciones registradas a lo largo de la década, dando lugar a lo que en otro lugar ha recibido la denominación de la **“primera ola de deslocalización” (caso Gillette)**. Tiene su raíz en la formación del **Mercado Único Europeo** y sus consecuencias son de escasa magnitud, en un momento en que España se beneficia de cuantiosas entradas de IDE, en un claro efecto “creación de inversión” derivado de la integración europea.

Las principales causas de esas deslocalizaciones fueron, de una parte, la búsqueda de la disminución de los costes laborales en la manufacturas de carácter más tradicional y, de otra, la reestructuración de empresas que llevó aparejada la puesta en marcha del Mercado Único, verdadero revulsivo para el ajuste productivo de numerosos sectores en el espacio comunitario, sobre todo los de alto y medio contenido tecnológico.

En la segunda mitad de la década de 1990, el proceso de deslocalización se ralentizó sensiblemente, a tenor de los casos detectados. Un hecho que otorga más fuerza a la idea de que la incorporación a la Unión Europea fue el primer motor de deslocalización durante el comienzo del decenio de los años noventa, aunque también indica que ya estaban en marcha algunos de los mecanismos que conducirían a la **“segunda ola de deslocalización” (caso Samsung)**, la iniciada en el 2000, como insignia, y en la que se va a centrar la atención.

En lo que va de siglo ha tenido lugar un significativo aumento, tanto el número de casos (la media anual alcanza los cincuenta y siete), como el de su extensión geográfica, que comprende el conjunto del territorio nacional, desde el 2000 hasta el 2007, el número de operaciones de deslocalización en España ha seguido una pauta ascendente, anotando su máximo entre 2005 y 2007.

**Las firmas de capital nacional han ido cometiendo gradualmente estrategias de deslocalización**, con un número creciente de operaciones y de empleos afectados cada año, **principalmente han destacado las empresas textil, confección, cuero y calzado**, pero también las de alimentos, bebidas y tabaco y las de la industria auxiliar del automóvil. Se trata sobre todo de compañías de dimensión relativamente grande, que han ido convirtiéndose paulatinamente en globales, afirmando su competitividad en el mercado mundial, lo que, conforme a lo ya expuesto, puede esperarse que cabe reportando beneficios al conjunto de la industria nacional, incrementando su capacidad de crecimiento.

En textil y confección, Sáez Merino, Ferrys, **Inditex**, Induyco, Pulligan, Tavex, Mango y Loewe son algunas de las empresas protagonistas. Casi todas ellas se han dirigido hacia Marruecos, China y el resto de Asia, con la finalidad declarada en muchos de los casos de subcontratar las producciones que antes llevaban a cabo, rebajando costes. En lo que se refiere a las diferentes formas de deslocalización, la totalidad de empresas que optan por la subcontratación se encauzan hacia el mundo desarrollado.

La experiencia de la industria española y en especial la textil, la confección, el cuero y el calzado se han visto sometidas a una aguda competencia que ha destruido empresas y puestos de trabajo, trasferidos, mediante este simple procedimiento, a países dotados de abundante mano de obra.

El alcance de la nueva ola de deslocalización de empresas que se produjeron en la industria española desde el año 2000 no puede entenderse sin la ampliación de la Unión Europea, en el marco de la creación del Mercado Único Europeo.

Para ello se agrupan las variables por zonas geográficas, más adelante escogen los países que presentan las características más atractivas a la hora de ser receptores de operaciones de deslocalización, se estudian todas sus características con detalle, para obtener conclusiones sobre cuáles son los territorios que mejores características de presentan para ser destinatarios de los movimientos deslocalizadores de las empresas y su inversión directa.

Cuando se habla de empresas españolas, la mayoría de las operaciones de deslocalización se centran en dos territorios: Latinoamérica. La razón que motiva estos movimientos reside en la afinidad idiomática y en la India y Sureste Asiático. La razón que motiva estos movimientos es la existencia de bajos costes laborales y la alta cualificación de la mano de obra. Si se analizan datos globales, se observa que la mayor parte de las deslocalizaciones se realizan hacia países de habla inglesa, lo que facilita la comunicación.

En la actualidad, muchas empresas adoptan decisiones de deslocalización total o parcial motivadas por reducciones en los costes, legislación, logística, entre otras, la aparición de espacios comunitarios tanto en Europa, como en América o en Asia, han facilitado llevar a la práctica de un modo más simple y rápido operaciones de deslocalización, las variables que influyen en la toma de decisiones de deslocalización.

### 1.2.3. DESLOCALIZACIÓN Y GLOBALIZACIÓN

Si nos remontamos hasta 1988, Dunning, J.H., sostuvo en uno de sus estudios, que las empresas que operan en distintos países, poseen la habilidad de coordinar actividades en una **escala global, lo que les permite explotar no sólo las ventajas competitivas de la propia empresa sino también las ventajas comparativas de la deslocalización**. Esta afirmación planteó que para que existieran empresas más fuertes y potentes, era necesario que se creara un mercado global que contribuyera a su desarrollo.

Analizó los efectos positivos que la deslocalización planteaba para el crecimiento de las empresas y determinó la necesidad creciente de que se **crearan mercados globales**, de forma que las operaciones de deslocalización se facilitaran.

Sobre la idea de un mercado global siguieron sus estudios Bajo Rubio, Díaz Mora y Díaz Roldán que en el año 2001 afirmaron que la integración entre economías similares conlleva tasas de crecimiento mayores a largo plazo. Además, plantearon la idea de que la evolución de los niveles de producción de una economía provocados por un incremento de la **inversión directa extranjera** efectuada en un territorio, sólo depende de la capacidad que presenten las economías para poder orientar dicha inversión a fin de que se maximicen los niveles de producción. Años más tarde, De la Cámara Arilla y Puig Gómez (2007) sostuvieron la idea de que para que se den movimientos deslocalizadores, es necesario que **las mercancías, capitales e informaciones se puedan mover sin trabas**. De esta forma, se plantea la necesidad de que exista un espacio económico común para que la deslocalización y sus ventajas alcancen su punto máximo de evolución. Las **ventajas** que estos autores establecen como atribuibles a **procesos de deslocalización son:**

- a) **Favorece el crecimiento económico tanto de las economías de origen como las de destino.**
- b) **Minimiza problemas de calidad y de aprovisionamiento en todos los mercados en los que opera la compañía.**
- c) **Aumenta la capacidad corporativa para gestionar redes globales.**

### 1.2.4. FACTORES A ESTUDIAR EN LAS OPERACIONES DE DESLOCALIZACIÓN Y ESTRATEGIAS

La forma de deslocalización se estudió más adelante con la ley de los costes transaccionales y la teoría del aprendizaje organizacional, entre otros. Estos planteamientos estudiaban las necesidades que tenía cada tipo de empresa a la hora de llevar a cabo una deslocalización y cuál era la pauta general atendiendo a las características comunes de distintos grupos de empresas.

Por lo tanto, si se siguen las premisas establecidas por la **ley de costes transaccionales** de Hennart y Park (1993) se deduce que las **empresas con un alto grado de diversificación de la producción prefieren la adquisición como vía de expansión, ya que desarrollan sofisticados sistemas de control que se pueden utilizar en las adquisiciones y que son eficientes dentro de la organización. Por el contrario, las compañías cuyo nivel de diversificación no es alto prefieren la inversión directa.**

Además, la **teoría del aprendizaje organizacional** de Barkemo y Vermeulen (1998) sugiere que existe **una relación con forma de U invertida entre la diversificación y la propensión a la inversión directa**. Esto quiere decir que entre ambas variables existe un máximo que es donde se alcanzan sus mejores valores. Sobrepasado ese máximo, cuanto menor sea la diversificación mayor

será la inversión directa y viceversa, si todavía no se ha alcanzado el punto máximo en la relación de ambas variables. Si se considera la necesidad de **adquirir nueva tecnología frente a crear nuevos mercados** para los productos existentes, Cho y Padmanabhan postulaban que en esta situación una compañía con un alto nivel de diversificación preferirá la inversión directa como vía de expansión.

A la hora de llevar a cabo una deslocalización no sólo es necesario determinar el tipo, también hay que decidir **qué actividades se quieren deslocalizar**. En relación con este último punto de disertación, Murray y Kotable (1999) distinguen **dos tipos de servicios según la importancia que éstos tengan para la empresa: los servicios clave o básicos y los servicios suplementarios. Los servicios clave o básicos son los que producirá la empresa, mientras que los suplementarios podrán ser subcontratados a terceros.**

Toral Pla establece cuáles son **las variables a analizar necesarias para que se tomen decisiones** que versan sobre el **proceso deslocalizador**. Este autor concluye que para tomar la decisión de hacía que territorio es mejor deslocalizar es necesario analizar las nueve premisas siguientes:

- a) **Los costes laborales que posee el país de destino de la deslocalización.**
- b) **Los costes de las comunicaciones en el país de destino de la deslocalización.**
- c) **Los costes de desplazamiento hacia el país de destino de la deslocalización.**
- d) **Los costes asociados a las infraestructuras del país de destino de la deslocalización.**
- e) **La calidad de las infraestructuras que posee el país de destino de la deslocalización.**
- f) **El riesgo que presenta el país de destino de la deslocalización.**
- g) **La diferencia cultural entre el país de origen de la empresa matriz y el país de destino de la deslocalización.**
- h) **El idioma que habla mayoritariamente la mano de obra del país de destino de la deslocalización.**
- i) **La especialización de la industria del país de destino de la deslocalización.**

**Años antes, A. T. Kearney** organización dedicada a la investigación originaria de Estados Unidos. En su estudio de 2004, establecía que **los factores que se tienen en cuenta a la hora de llevar a cabo operaciones de deslocalización se pueden agrupar en tres: estructura financiera y costes, entorno empresarial y cualificación y disponibilidad de la mano de obra**. En su informe, A. T. Kearney planteaba la existencia de tres tipos de ventajas dependiendo de con qué grupo de factores estuvieran relacionadas:

a) Ventajas de tipo 1. Éstas se encuentran relacionadas con el grupo de factores que comprenden la **estructura financiera y los costes**. Algunos de los países que poseen estas ventajas son: países asiáticos, China, India, Tailandia, Vietnam, Malasia, Latinoamérica, Brasil o los países que comprenden Europa Central y Oriental.

b) Ventajas de tipo 2 y 3. Éstas se encuentran relacionadas con **el entorno empresarial y la cualificación y disponibilidad de la mano de obra respectivamente**. Son las ventajas que encontramos en los países cuyas economías están más desarrolladas. La principal ventaja que destaca el estudio realizado por A. T. Kearney, es que **la deslocalización beneficia a los países desarrollados por medio de dos vías:**

a) Les permite especializarse en actividades de alto valor añadido.

b) La riqueza creada para los países receptores de las operaciones de deslocalización, enriquece también a los países de los que provienen las empresas en la medida en que las multinacionales repatrían beneficios.

Volviendo al artículo de Toral Pla, las **formas de deslocalización** que establece son:

a) **Deslocalización cautiva.** Consiste en establecer una filial en el país de destino. Esta opción es la más arriesgada, pero la más rentable.

b) **Outsourcing o subcontratación internacional (externalización).** Es la más recomendada cuando hay economías de escala, porque el objetivo que se busca es producir más a un menor coste. El problema en este tipo de deslocalización consiste en que la alta dependencia del proveedor, hace que se pueda perder el control de la parte subcontratada. Los autores Feenstra y Hanson identificaron tres tipos de **outsourcing**:

- **Broad outsourcing.** Consiste en la importación de bienes intermedios independientemente de cuál sea el sector de procedencia.

- **Narrow outsourcing.** Consiste en la importación de bienes intermedios procedentes de la misma industria.

- **Difference outsourcing.** Consiste en la importación de bienes intermedios de todo tipo excepto los procedentes del mismo sector.

Años más tarde, Gómez Sanz, López Santiago y Tobarra Gómez<sup>8</sup> (2006) plantearon la idea de que el narrow outsourcing y el difference outsourcing tenían un comportamiento dual porque inciden sobre ramas de alta tecnología y además, son importaciones que se llevan a cabo en algunas industrias tradicionales.

c) **Empresa conjunta o Joint venture.** En esta modalidad de deslocalización se comparte el riesgo y los beneficios y se necesita coordinación entre las partes.

Las razones que motivan la aparición de movimientos de deslocalización en un territorio los determina Muñoz Guarasa (2007). En este artículo la autora distingue entre factores asociados a los costes, factores asociados a la estrategia de la firma, factores exógenos y factores semiexógenos:

**Cuadro 2.**

	<b>Factores</b>
<b>Factores exógenos</b>	Riesgo social y geopolítico Lugar geográfico Diferencia horaria Entorno de los negocios
<b>Factores semiexógenos</b>	Factores Redes de comunicación Cultura Infraestructuras

Las operaciones de **deslocalización basadas en la subcontratación se dividen en offshoring como la subcontratación de actividades en otro país, y nearshoring como la externalización de competitiva actividades en un espacio geográfico cercano.** Sostiene que con la deslocalización las empresas pretenden acceder a nuevos mercados, tener una mayor eficiencia en los procesos de producción y distribución, flexibilizar y mejorar los procesos productivos y lograr ser el proveedor principal.

**Los atributos que hacen que una actividad sea proclive a la deslocalización** según Van Welsum (2007) son:

- a) Uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).**
- b) Ausencia de necesidad del contacto personal directo.**
- c) Contenido de conocimientos codificables.0**

### **1.2.5. RELACIÓN ENTRE DESINVERSIÓN Y DESLOCALIZACIÓN**

Al hablar de inversión también sería necesario introducir el concepto de desinversión. Ruesga Benito y Da Silva Bicharra (2007) definen la desinversión como la diferencia entre la inversión bruta efectiva recibida y la inversión neta. Además, Fernandez-Otheo y Myro (2004) **clasifican la desinversión en:**

**a) Operaciones de venta de empresas que han sido adquiridas hace poco tiempo.** Este tipo de operación se da cuando el capital, que es el objetivo fundamental de la transacción, no se ha materializado en un nuevo plan de producción.

**b) Operaciones de venta de empresas controladas por capital extranjero a propietarios del propio país.** Es resultado del incremento de la competitividad empresarial.

**c) Salida de capital extranjero.** Puede venir provocada por cuatro situaciones:

\_ Una reestructuración de la estructura internacional de la actividad. Por ejemplo, ventajas de localización en otras economías ya sean desarrolladas o no.

\_ Pérdida de competitividad de la economía en la que se encuentran localizadas.

\_ Adquisiciones de otras multinacionales.

\_ Necesidades de capital.

En la actualidad **España está asistiendo a un proceso desinversor.**

**a) Sector servicios.** El nivel de desinversión es sustancialmente más bajo que en la industria.

**b) Sector manufacturero.** **Las manufacturas avanzadas son las más afectadas, especialmente en los subsectores de maquinaria de oficina, equipo informático y de precisión y equipo eléctrico y material electrónico.**

En general, la dirección de las **actividades deslocalizadas ha sido en primer lugar la Unión Europea y en segundo lugar, los países del Este europeo recientemente incorporados a la Unión**

**Europea.** Los casos de deslocalización hacia Asia y el Norte de África son mínimos en comparación con otros destinos.

### **1.2.6. EL MODELO DESLOCALIZADOR**

Una vez estudiado el destino al que se quiere dirigir la deslocalización y la forma de deslocalizarse idónea para el destino elegido, sería interesante estudiar cómo se puede crear un modelo de deslocalización. Cruz-Estadao (2007) estableció cuáles son los pasos a seguir para **la creación de un modelo de deslocalización.**

**a) Definir el modelo de descentralización deseado y escoger cuidadosamente cuáles son las fases susceptibles de deslocalizar.**

**b) Combinar los modelos nearshore y offshore según las características de cada empresa.**

**c) Definir un modelo flexible y orientado al cliente, empleando un modelo de prestación de servicios que se componga de:**

- **Front-office.** Capacidades de gestión y negocio in situ, centrado en actividades de valor añadido para el negocio.

- **Back-office.** Deslocalizado y/o externalizado. Centrado en las actividades del ciclo de vida que sean susceptibles de industrialización y puedan desarrollarse en centros de producción de menor coste, aunque asegurando la calidad y la productividad del servicio.

**d) Complementar el modelo con herramientas que permitan disponer de información clara y transparente del estado del proyecto o servicio.**

**e) Gestionar el proceso de cambio cultural y metodológico que proporcione un nivel de madurez suficiente para el desarrollo del proceso.**

**f) Convertir el desafío en oportunidad de negocio y de crecimiento.**

Además, la deslocalización presenta ventajas e inconvenientes. Los inconvenientes suelen encontrarse en la forma de riesgos. Cuervo García (2006) plantea que **las ventajas que presenta la deslocalización son:**

**a) Descomposición de los elementos** o componentes de productos y el **aumento de la estandarización.**

**b) Ruptura y descomposición de procesos y funciones en la empresa.**

**c) Desarrollo de las comunicaciones en el seno de la empresa,** al posibilitar una respuesta a tiempo real que **facilite la gestión de la multilocalización.**

**d) Revolucionar el sistema logístico,** porque es posible gestionar la cadena de suministro pese a su complejidad.

**e) Satisfacer las demandas de los clientes** al exigir ubicar la actividad de los suministros en las cercanías de las plantas de producción.

### **Objetivos que la empresa busca con la deslocalización son:**

**a) Acceso a nuevos mercados con potencial de producción y/o ventas.** Se beneficia de la reducción de costes de transporte, barreras arancelarias o de otro tipo. La razón es que la empresa pasa a fabricar en otros países lo que se desarrolla en el mercado doméstico, facilitando la adaptación del producto o servicio a los gustos o exigencias locales y defendiendo los activos intangibles de la empresa.

**b) Mayor eficiencia en los procesos de producción y distribución.** Busca inputs, componentes, partes, procesos y servicios, bien a través de la empresa propiamente dicha o a través de contratos de suministros con el fin de lograr menores costes unitarios de los factores de producción (trabajo, capital y subvenciones).

**c) Flexibilidad y mejora continua en los procesos productivos.** El objetivo es responder a la innovación y a los cambios para sobrevivir en mercados globales.

**d) Ser proveedor principal o suministrador en sectores consolidados.** La deslocalización muchas veces está provocada por la exigencia de los clientes de que sus suministros estén cerca de sus nuevos mercados y/o centros.

### **Inconvenientes o riesgos de la deslocalización.**

Como ya se ha comentado, los inconvenientes asociados al proceso deslocalizador son los riesgos:

**Riesgo implícito en el desarrollo del proceso.** Se vincula al proceso de alinear la organización con la estrategia de multilocalización.

**Riesgo reputacional.** Es el impacto que la deslocalización presenta en la cultura empresarial y en el clima laboral. Sobre este tipo de riesgo también hablaron Gómez Sanz, López Santiago y Tabarra Gómez (2006) que concluyeron que las plusvalías o beneficios de las empresas deslocalizadas suelen recaer sobre el país de origen por medio de repatriaciones de capital y, a través del empleo cualificado de altos salarios dentro del propio país.

**Riesgo de pérdida de control sobre el proceso.** Este riesgo está asociado:

- \_ Menoscabo de las capacidades críticas de la empresa.
- \_ Aparición de dificultades en la gestión.
- \_ Pérdida de confidencialidad en los procesos de la organización.
- \_ Riesgo de apropiación por el socio de conocimientos sobre procesos internos de la empresa.

### **Indicadores de la deslocalización.**

Kirkegaard también estableció una serie de **indicadores** para poder **evaluar los procesos deslocalizadores** que tiene lugar en una economía:

- a) **Comercio de los servicios.**
- b) **Inversión Directa Extranjera.**
- c) **Empleo en las actividades terciarias.**

**Cuando se quieren evaluar las operaciones de deslocalización** que han tenido lugar en un territorio es necesario conocer las variables necesarias para la elaboración de indicadores económicos. Muñoz Guarasa (2003) determina que **los indicadores para medir el capital extranjero en un país a utilizar son:**

**a) Número de firmas con participación foránea sobre el total del país.** Sirve para medir el control que tienen las empresas extranjeras sobre la actividad económica del país (medible por el número de empresas extranjeras sobre el total, o por la producción de empresas foráneas, su valor añadido, su nivel de ventas, el empleo generado, etc.).

**b) Flujos de inversión extranjera directa o volumen invertido por no residentes en un año.** Se utiliza para medir la inversión directa extranjera anual de una economía y su evolución temporal de modo que permite evaluar las causas que han motivado sus variaciones.

**c) Acumulación en el tiempo de inversión directa extranjera.** Se utiliza para medir el stock de inversión extranjera existente en una economía (**Stock de inversión extranjera**).

El indicador más utilizado de los tres es el de la **Inversión Extranjera Directa (IED)** que podría definirse como aquella inversión en un país que cumpla la condición de que el inversor no tenga la nacionalidad de dicho país.

#### **Sectores y países más afectados por el efecto de la deslocalización empresarial.**

**Partiendo del planteamiento de la teoría económica de que el tipo de país del que parten los flujos de inversión directa extranjera y el tipo de país de destino de dichos flujos condicionan las relaciones entre las variables que explican su comportamiento.**

Como hipótesis inicial se plantea que **las variables que explican los flujos de inversión directa extranjera son: inversión directa extranjera retardada un período, tasa cambiaria retardada un período y las exportaciones retardadas un período.**

**Estas hipótesis se plantean a raíz de las siguientes premisas:**

**a) Si un país está sometido a continuos procesos deflacionarios** creará inestabilidad económica con lo que la inversión directa extranjera se verá reducida.

**b) Si en el período anterior al analizado, hubo mucha inversión en un territorio,** en el período analizado esa inversión se verá reducida porque habrá menos mercado para poder realizar nuevas inversiones.

**c) Las exportaciones y las importaciones, determinan el tamaño del mercado exterior que posee una economía.** Por lo que, cuanto mayor exportación exista en el período anterior al analizado, más empresas extranjeras se instalarán porque existirán mayores oportunidades de negocio.

#### **1.2.7. INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA (IDE)**

Aunque, no todas las **variaciones de la inversión directa exterior conllevan operaciones de deslocalización, ya que para que existan dichas operaciones es necesario que tenga lugar un**

**aumento de los activos de la empresa en el país de destino a la vez que los activos de la empresa en el país de origen se reduce. No obstante, es la variable principal cuando se quieren analizar las operaciones de deslocalización que han tenido lugar en un territorio.**

**La progresiva integración de las economías emergentes en las corrientes comerciales internacionales ha facilitado la reorientación de sus estructuras de exportación hacia industrias de demanda y contenido tecnológico altos, en detrimento de aquellas intensivas en recurso y mano de obra poco cualificada, en las que , no obstante, siguen disfrutando de ventajas comparativas.** Ello les ha permitido, si bien en diferente grado, aproximar sus patrones comerciales a los de grandes potencias económicas , así como adquirir nuevas especializaciones en productos que incorporan mayor nivel de conocimientos y complejidad tecnológica, alcanzando, en algunos casos, posiciones de liderazgo tradicionalmente ocupadas por los países más desarrollados. Un proceso en el que las estrategias de deslocalización e inversión directa seguidas por las multinacionales en los últimos años han debido desempeñar también un papel decisivo.

Sin duda, esta emergencia de nuevas potencias como competidoras del mundo desarrollado, ofreciendo bienes encuadrados dentro de las industrias avanzadas resulta preocupante y es lógico que suscite miedos. Pero hay que tener en cuenta, de una parte, que todavía existen enormes diferencias de carácter intra-industrial en las producciones entre los países desarrollados y en desarrollo, y de otra, que el progreso de las economías emergentes es, en buena medida, el fruto de las estrategias competitivas de firmas multinacionales con sede principal en el mundo desarrollado, que buscan fortalecerse en el plano mundial.

El análisis comparado de los cambios acaecidos durante los dos últimos lustros ofrece un balance desalentador para **España que ha tendido a afirmar su especialización exportadora en los bienes de carácter tradicional a costa de los más intensivos en tecnología, en los que, consecuentemente, ha agravado su histórica inferioridad respecto a la media comunitaria.**

### **La evolución de la IDE en el contexto mundial**

Algunas de las organizaciones internacionales más reputadas -FMI, OCDE y UNCTAD-, las cuales cuentan con amplios bancos de datos que constituyen el núcleo informativo obligado de cualquier nueva perspectiva y, desde luego, de la que aquí se expone. No obstante, las estadísticas concernientes a cada uno de los países que se consideran de forma aislada, aquellos que en el capítulo precedente se pusieron de relieve por la mayor transformación acaecida en sus estructuras comerciales, procede de fuentes oficiales de diversa índole, a menudo de los propios países tratados.

El primer hecho estilizado que caracteriza la trayectoria de la **IDE a escala mundial es su fuerte incremento a lo largo de los últimos veinte años.** Así, desde mediados del decenio de 1980, las inversiones recibidas inician una senda de crecimiento sostenido que, tras la ralentización registrada en los ejercicios críticos de la primera mitad de los noventa, se recobra con inusitada rapidez en la segunda parte de la década, hasta anotar, a la altura de 2000, la cifra récord de 1.411 miles de millones de dólares.

A partir de esa fecha, **la situación de desaceleración económica que atraviesan los principales países emisores (los desarrollados) conduce a una reducción de los flujos, si bien la relativa recuperación de los últimos años ha reavivado su marcha, de forma que en 2006, y después de tres ejercicios de aumento ininterrumpido, se han aproximado al máximo histórico de 2000: 1.306 miles de millones de dólares (un 38 por ciento más que en el año anterior, de acuerdo con los datos de la UNCTAD).** En suma, el volumen de inversión recibida ha crecido de forma

espectacular (tasa anual media del 16 por ciento entre 1985 y 2006), muy por encima del PIB o del comercio mundial.

Pero más allá de **las circunstancias transitorias de orden coyuntural que han impulsado la IDE, su formidable auge desde 1985 ha obedecido a un cambio estructural ligado a la liberalización de los mercados, que ha generado una creciente rivalidad entre las empresas, así como al desarrollo de las economías asiáticas y las facilidades para una mayor fragmentación de la producción proporcionadas por las TIC.** Bien es cierto que también han contribuido otros factores más coyunturales, aunque no de naturaleza muy efímera, como los bajos tipos de interés, indicativos de una relativa abundancia de liquidez, que han favorecido el endeudamiento de las grandes firmas internacionales.

Este acrecentamiento de las entradas de IDE ha dado lugar a un notable avance del stock de IDE en el mundo, que, según la UNCTAD, en 2006 se elevaba a 12.000 miles de millones de dólares, lo que representa el 25 por ciento de la producción mundial, medida en términos corrientes. Dada la dinámica temporal de los flujos, en tan sólo dos lustros (1995-2006), el valor del stock se ha multiplicado por más de cuatro.

Pese a que los flujos de entrada en los países desarrollados, que siguen siendo los predominantes, se apuntan como los responsables fundamentales del enérgico incremento de la IDE, tanto en las postrimerías del pasado siglo como el curso de los tres últimos años, también han ascendido sensiblemente los destinados hacia las áreas menos adelantadas. Éstas reúnen ya una proporción apreciable del stock total, el 26 por ciento, un porcentaje algo por debajo del alcanzado en 2000, pero notoriamente superior al que poseían a comienzos de los años noventa.

La variación de la tasa interanual del año 1998 coincide con el período en que finalizaba la segunda fase del proceso europeo y el comienzo de la tercera fase. En el comienzo de esta última, se establecieron las bases para la creación del Banco Central Europeo, se determinaron unos tipos de cambio fijos con respecto al euro de las monedas nacionales y se inició la ejecución de una política monetaria única bajo la tutela del Banco Central Europeo.

Por otra parte, en el año 2001 se firmó el tratado de adhesión de Grecia, en el año 2004 se firmaron los tratados de Chipre, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, República Checa, Eslovaquia y Eslovenia y en el año 2005, los de Bulgaria y Rumania.

Finalmente, destacar que la tendencia que muestra el gráfico del perfil evolutivo es que la inversión directa extranjera recibida por las economías de la Unión Europea Económica Monetaria continúe en aumento.

## **2. FACTORES VINCULADOS A LA DESLOCALIZACIÓN DE EMPRESAS**

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

Al inicio de este trabajo, se explica como el fenómeno de la deslocalización no puede ser desvinculado de tres factores:

- a) **La globalización del mercado mundial**, que ha acentuado la presión competitiva, llevando a las empresas a reducir sus costes de producción y fomentando la inversión extranjera en economías con ventajas de costes laborales y de otra índole.
- b) **El rápido crecimiento de grandes economías como las de China e India, así como del conjunto de las incorporadas a la Unión Europea en su quinta ampliación.**
- c) **El formidable avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones**, que facilita la fragmentación del proceso productivo, de manera que sus distintas fases puedan distribuirse en diferentes lugares, las nuevas tecnologías han hecho posible que la especialización no requiera una cercanía geográfica.

A mediados de la década de los sesenta el norteamericano Marshall McLuhan afirmó proféticamente que **los adelantos en las telecomunicaciones y la informática convertían al mundo en una “aldea global”**. Esta afirmación fue muy polémica en su época; sin embargo, ahora casi es una realidad. La prueba de la globalidad reside en los millones de personas conectadas a INTERNET en todo el mundo.

No obstante, la construcción de la “aldea global” no se realiza de manera uniforme en todo el planeta los países menos desarrollados tienen importantes limitaciones de carácter económico y algunos países árabes ponen serias limitaciones al acceso y difusión de la información.

Los satélites de comunicación contribuyen a la creación de la “aldea global”

“el ordenador es bajo cualquier concepto el más extraordinario de los ropajes tecnológicos diseñado por el hombre, dado que es la extensión de nuestro sistema nervioso central” MarsHall McLuhan (1968).

“Una telaraña de vidrio cubre el globo. Los breves impulsos luminosos que fluyen de continuo a su través colocan a las personas cara a cara y a las máquinas , procesador con procesador, vivimos en la era de la información y las máquinas participan con los contactos del intercambio y la creación de conocimiento”.

La extensión de la fibra óptica, combinada con la multiplicación de los satélites , ha permitido durante la última década un importante y progresivo crecimiento del sector de las telecomunicaciones .

El futuro de un sistema global de comunicaciones se encuentra estrechamente ligado al desarrollo del parque de ordenadores y a la necesaria combinación del progreso tecnológico con la desaparición de los monopolios en dicho sector. La evolución y desarrollo de las telecomunicaciones ha hecho posible la superación de fronteras, tiempo y eliminación de las distancias.

Internet es un sistema de redes informáticas, que comprende desde redes de departamentos de la administración pública, redes universitarias y académicas y grandes empresas, sistemas electrónicos y comerciales etc.

Este proceso de la deslocalización unido a la globalización y a una especialización sin necesidad de cercanía geográfica, debido al auge de las TIC, junto con el despegue sostenido de las economías asiáticas, al que lentamente van sumándose las latinoamericanas, e incluso las africanas, dibujan un futuro de intensa competencia en los mercados.

La deslocalización de producciones va a ser, así pues algo tan normal como lo es el intercambio internacional de bienes y servicios o la IDE, y no va a provocar otros efectos que el de reforzar la creación y desaparición de diferentes actividades, así como la generación de empleos en unas y su pérdida en otras.

## **2.2. LA GLOBALIZACIÓN DEL MERCADO**

### **2.2.1. LA GLOBALIZACIÓN TECNOLÓGICA**

**La globalización de la tecnología es el resultado de la utilización casi universal de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.** Se está produciendo en todo el mundo un desplazamiento desde tecnologías intensivas en recursos físicos hacia tecnologías intensivas en recursos intelectuales. Estamos asistiendo en las últimas dos décadas a una nueva revolución industrial, especialmente en informática e información tecnológica, que toma formas tales como la producción integrada por ordenador, que reduce el tiempo de circulación del capital productivo y acorta el ciclo de desarrollo del producto y de su proceso productivo.

**El tratamiento de la información (informática) y su transmisión (telecomunicaciones) son dos de los sectores claves de la economía global;** de esta manera ya se están conformando auténticos conglomerados empresariales que se extienden por campos tan diversos como la producción de softwares y hardwares informáticos, la telefonía (fija y celular, analógica y digital), la radio, la televisión (convencional, por cable, vía satélite digital), la prensa, el cine, los parques de atracciones; dichos imperios empresariales adoptan la forma de empresas transaccionales y operan en cualquier país del mundo.

Pero la importancia de esta dimensión se encuentra sobre todo en que da apoyo físico al resto de las dimensiones del proceso; **el desarrollo de las telecomunicaciones ha permitido la fragmentación del proceso productivo,** la veloz movilidad de los capitales, la difusión internacional de productos y servicios y hasta la intensificación de las relaciones tanto profesionales como personales entre ciudadanos de diferentes partes del planeta.

**Esta revolución tecnológica ha añadido una quinta dimensión al universo, el ciberespacio, donde las relaciones virtuales son punto de partida para relaciones reales;** con el desarrollo de las telecomunicaciones, del que internet es hoy día su máximo exponente, el espacio físico y la distancia ya no son obstáculos para muchos tipos de relaciones, entre ellas los negocios, el trabajo, el consumo, la compra-venta, etc.; por tanto estamos asistiendo al fin de la geografía.

**Las llamadas autopistas de la información juegan a finales del siglo XX el papel de infraestructuras desempeñado por el ferrocarril en el siglo XIX y las redes de carreteras a mediados de este siglo.**

### **2.2.2. LA GLOBALIZACIÓN PRODUCTIVA**

**La globalización de la producción se manifiesta en el tránsito de la producción industrial en masa, propia del fordismo, hacia formas de producción más difusas y flexibles, propias de una nueva etapa que algunos denominan post-fordismo (Lipietz 1987).**

En las últimas dos décadas se han producido importantes cambios en la producción, de forma que hoy la mayoría de los bienes manufacturados raramente son producidos íntegramente en una sola fábrica.

El proceso productivo ha sido distribuido por el mundo; por ejemplo, un componente complejo de un bien de consumo duradero, puede ser producido por máquinas inteligentes en Sudeste Asiático, mientras un componente más simple puede ser fabricado con mano de obra barata en un área como Centroamérica; los recursos para financiar la producción de dicho bien han podido ser obtenidos en cualquier mercado financiero del mundo; el ensamblaje final puede ser de nuevo en una zona con bajos costes salariales; y, finalmente, el diseño o, la gestión y el marketing puede ser desarrollados en Europa o en los Estados Unidos. Algunas de las multinacionales, cuyo nombre se suele asociar con un país, hoy día operan en todo el mundo sin que pueda identificarse cuál es la casa matriz.

**Los cambios en el proceso productivos, tales como la producción flexible o la entra puntual del producto, vinculados con los adelantos en las fianzas, la informática, las telecomunicaciones y los transportes, han permitido el acceso de las empresas a un mercado global,** tanto de insumos como de productos. Los bienes y servicios ya no conocen límites internos y pueden ser ofrecidos a través de todo el mundo y pagados sin prestar atención a aspectos nacionales. Las ventas a través de internet, donde uno elige los productos por catálogo virtual y transmite sus datos postales y bancarios para que se gestione el envío y el cobro, o la banca telefónica donde uno puede realizar todo tipo de operaciones financieras por teléfono o por medio de un ordenador conectado a una red, son muestras de las posibilidades de deslocalización de las actividades productivas.

**Dicha deslocalización permite aprovechar las ventajas comparativas existentes en distintas partes del mundo,** de forma que cada actividad de cualquier proceso productivo puede realizarse a miles de kilómetros de distancia de la actividad que le precedió. Así las actividades se localizarán según el precio y la calidad de su insumo principal, las intensivas en mano de obra poco cualificadas se realizarán en países con bajo nivel de desarrollo donde los salarios son bajos, mientras que las actividades intensivas en tecnología y el capital humano altamente cualificado se realizarán en los países desarrollados donde el avance a la tecnología y el conocimiento ha sido mayor.

El libre comercio juega aquí un papel esencial, ya que, gracias a él, las empresas pueden mover sus componentes y productos finales de una parte a otra del planeta, con la única limitación de que el coste del transporte pueda ser compensado con el ahorro que se produce en otros costes en virtud de la deslocalización.

El sector de los transportes se convierte, por tanto, en otro de los sectores claves del proceso de globalización; sin bien en él no se han producido adelantos relevantes, el aumento del volumen de mercancías y personal que se desplazan diariamente en todo el mundo, junto con unas fuentes de energía diversificadas y con precios estables y bajos, han favorecido el abaratamiento de estos servicios .

### **2.2.3. LOS NUEVOS MODELOS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

El modelo actual no se puede entender sin las distintas transformaciones en la producción y la organización industrial, los nuevos modelos de la organización industrial, del fordismo al postfordismo.

Ante un proceso tan generalizado y evidente de desintegración vertical, el debate de los economistas sobre las dinámicas de transformación de la organización productiva y de la estructura

industrial fue dominado, entre la mitad de los años setenta y la de los años ochenta, por la temática de la pequeña empresa.

Es oportuno evidenciar que, en esta primera fase de la discusión, el proceso de descentralización vino interpretado por el gran grueso de estudiosos como una tendencia de largo plazo que confirmaba el final de la organización integrada, propia de las grandes empresas verticalizadas, formulando una evolución del sistema industrial hacia una dimensión más reducida y funcional de las unidades productivas. También es necesario subrayar que sólo desde la mitad de los años ochenta, ante una ulterior modificación del contexto económico y del modelo de competencia, el debate se orientó hacia una interpretación menos enfatizada y mitológica, y por tanto más orgánica y fundada, de la afirmación de la pequeña empresa (Belussi, 1992; Boyer, 1994).

El debate sobre la cuestión de la pequeña dimensión tuvo origen en Europa en los primeros años setenta. En Inglaterra, Francia, Alemania e Italia, el tema central de las discusiones tenía que ver con la capacidad mostrada por los distritos industriales en su favorable evolución durante el período posterior a los años 73 y 74, creando nuevas oportunidades laborales. En Italia, en particular, autores como Bagnasco (1977), Garofoli (1978), Becattini (1979 y 1987) y Brusco (1980), concentrándose de modo específico en el fenómeno de los **distritos industriales italianos**, se interrogaron sobre la relevancia de estos nuevos fenómenos, llegando a formular los modelos interpretativos recogidos bajo la figura genérica de "**distritos industriales**".

La tesis de fondo enunciada era, sin embargo, común a los estudios de todos los países, los cuales sostenían que las áreas de espíritu empresarial difuso, y más en general, la organización productiva basada en la pequeña industria, representaba una evolución tendencial del sistema industrial hacia una superación definitiva del paradigma fordista (Belussi, 1992).

Al final de los años setenta el debate ya se había difundido también en los Estados Unidos. Precisamente es en este país, en el año 1984, cuando Piore y Sabel publicaron un volumen llamado *The Second Industrial Divide*, que proponía una reinterpretación del nuevo orden económico fundado en la pequeña empresa, y ya ampliamente delineado por los científicos europeos en general, e italianos en particular.

*The Second Industrial Divide* representa un indiscutible punto de referencia en el debate sobre la evolución de la organización productiva. Este trabajo está basado, en esencia, en la contraposición conceptual entre dos diversos tipos de organización industrial, a saber:

- La producción en masa, que viene descrita como la caracterizada por el uso de máquinas especializadas -respecto al producto- (*special purpose*), por operarios semicualificados que producen bienes estandarizados y por series productivas largas (Piore y Sabel, 1984; 4);

- el modelo de la "especialización flexible", basado en una elevada diferenciación de los productos, en una fuerza de trabajo cualificada y polivalente, en plantas y maquinarias escasamente especializadas (*general purpose*) y series productivas breves (Piore y Sabel, 1984; 17).

Es evidente que los dos modelos alternativos propuestos por Piore y Sabel son, en realidad, una trasposición teórica y respectiva de las grandes corporaciones verticalizadas que dominaron los mercados en los años cincuenta y sesenta, y del nuevo modelo de los distritos industriales afirmado en los años setenta en muchos países. La idea de la especialización flexible encontraron amplia difusión y consenso en los EE.UU. Al contrario, en Inglaterra, y más en general, en Europa, el trabajo de estos dos autores fue acogido con disparidad de pareceres. La crítica fundamental fue la de ver en estas tesis

una connotación fuertemente ideológica y teórica, no basada en adecuadas evidencias empíricas<sup>1</sup>, y la de proponer un esquema excesivamente simplificado de la realidad de las empresas (véase, por ejemplo, Williams y otros, 1987; y Hyman, 1993). No obstante lo anterior, aunque siendo extensamente criticable el trabajo de Piore y Sabel, es necesario evidenciar que representa, en cualquier caso, un punto de referencia fundamental en el debate sobre la organización productiva al cual van adscritos una serie de evidentes méritos.

A nivel cuantitativo, la crisis de la gran empresa fordista, que Piore y Sabel (1984) habían predicho como inevitable, resultó ser en cambio un fenómeno básicamente circunscrito a los años setenta (Boyer, 1994). La nueva fase de expansión del sistema económico occidental estaba revitalizando de modo claro las economías de escala y de especialización presentes en el paradigma organizativo y tecnológico de la producción en masa (Chandler, 1990). La proliferación en este período de fenómenos de adquisiciones, fusiones y concentraciones pareció testimoniar de manera clara que el modelo de la gran empresa estaba lejos de acabar remitiendo (Amin y Dietrich, 1990). Las tesis de la especialización flexible y del postfordismo se disipaban, cuando no se refutaban. El fordismo estaba acabado. Faltaba por tanto un modelo que explicara los cambios que estaban ocurriendo, muy contradictorios en la praxis y en la investigación

## **LA TRANSICIÓN AL NUEVO PARADIGMA**

Desde la mitad de los años ochenta en adelante, el escenario competitivo local e internacional ha estado caracterizado por una tremenda evolución. Se ha podido asistir a un constante incremento de la incertidumbre y de la mutabilidad de los mercados, a una ulterior diversificación y globalización de la demanda, y a la multiplicación de las posibilidades de aplicación ofrecidas por las nuevas tecnologías, en términos de disponibilidad productiva. En este nuevo contexto de competencia fuertemente dinámica, el objetivo de las grandes empresas ha sido el lograr responder a la variedad y a la variabilidad de los mercados a través de un control estratégico de la demanda que llevara a su adecuada estabilización y predicción.

Consecuentemente, muchas grandes empresas han optado por una reorganización del ciclo productivo, externalizando algunas fases intensivas en mano de obra a las pequeñas y medianas empresas, sin dejar de dominar las oportunidades tecnológicas y de mercado del ciclo productivo, y tratando de orientar al mismo tiempo las tendencias de la demanda. De esta forma, un gran volumen de inversiones estratégicas han sido dirigidas por los grandes grupos industriales hacia actividades de tipo inmaterial (*intangible assets*) o hacia la adquisición de las nuevas tecnologías de la automatización flexible, y hacia el sector de servicios y de la distribución. Por último, las grandes empresas han acabado adquiriendo, mediante una relación cada vez más directa e inmediata con las tendencias de la demanda, la capacidad descubrir adecuadamente cada posible segmento de mercado y de satisfacer y orientar al mismo tiempo las exigencias de los consumidores (Bianchi, 1992).

Desde la mitad de los años ochenta, las grandes corporaciones, además de avanzar hacia una nueva desintegración vertical de las fases más específicamente productivas y hacia la incorporación de las fases más altamente tecnológicas, se han movido hacia la adquisición del control de los mercados a través de ingentes inversiones en una serie de actividades "auxiliares" respecto al tradicional proceso productivo (Boyer, 1994). Sincrónicamente, en muchas áreas sistema se han desarrollado en los últimos años, como respuesta a la nueva situación, numerosos procesos de agregación empresarial (grupos y constelaciones de empresas) (Ferruci y Varaldo, 1993).

Junto a los procesos de reestructuración de las grandes empresas, también en la realidad de los sistemas productivos locales, si bien de modo todavía espontáneo y privado de planificación, está ya en curso un claro proceso de racionalización organizativa; lo que lleva a concluir (no por evidente

menos importante) que el sistema industrial en su globalidad (grandes y pequeñas empresas) está viviendo un movimiento de transformación común. Un movimiento modulado por la sintonía de la cooperación, ya que la gran empresa se ha reestructurado desintegrándose, pero manteniendo el control de sus mercados merced a su transformación de empresa integrada a empresa red; y la pequeña empresa, en los ambientes dominados por los principios de la especialización flexible (distritos industriales), también a seguido esta línea de conducta, buscando la superación de sus límites competitivos en la agregación empresarial (grupos y constelaciones de empresas), es decir, vía redes de empresas. (También las grandes empresas han optado por la formación de alianzas estratégicas, y por consiguiente, por las redes de empresas en ciertos mercados de naturaleza oligopolista: comunicaciones, automóvil, líneas aéreas, etc.).

### **POSFORDISMO O NEOFORDISMO**

Por tanto, actualmente nos encontramos en una época en donde, conscientes de la evolución en marcha, las formas organizativas y las técnicas productivas están, en su conjunto, perdiendo la rigidez típica de la época de la producción fordista, en términos de variedad y variabilidad de los bienes producidos (volúmenes, tamaño de las series, tipologías y calidades). Sin embargo, se percibe la falta de una síntesis capaz de indicar de modo creíble y argumentado si la reestructuración observable en el actual contexto industrial debe ser entendida como un conjunto de transformaciones independientes, que llevan al definitivo e inédito desarrollo del paradigma fordista (postfordismo), o como un proceso de transición, definido por un conjunto lógico y articulado de microcambios, hacia un nuevo modelo de producción y organización neofordista (neofordismo).

Es aquí, por tanto, donde se halla el siguiente escollo en la investigación: inferir las características de las transformaciones en curso y predecir sus derivaciones "post" o "neo". Ya que se trataría, para el caso de una solución neofordista, de un desarrollo de la producción en masa hacia la diferenciación de productos, gracias a la incorporación de la automatización flexible, pero sobre las bases de las mismas pautas de regulación definidas en la era fordista, o sobre una combinación de éstas. Y para el caso de una solución postfordista, estaríamos hablando de una definitiva afirmación de la especialización flexible, de una afirmación de los **distritos industriales**, y en definitiva, de una afirmación de la cooperación entre empresas de pequeña y mediana dimensión, superando el paradigma fordista en su propia esencia: el tamaño, la estandarización, la especialización y las series largas.

Nuestra opinión, en relación con este debate, es que nos hallamos actualmente en una encrucijada, donde no es posible afirmar con exactitud matemática qué paradigma es el realmente vencedor: si el postfordista, tan proclamado en la década de los setenta, o el neofordista, supuestamente comenzado después de la reestructuración de las grandes empresas en la década de los setenta y ochenta. Nos parece que, si bien en los años setenta el modelo de la especialización flexible, y su personificación en **los distritos industriales**, veía una clara afirmación, que más tarde, en la década de los ochenta, se vio oscurecida por el resurgir de la gran empresa fordista, es porque estos dos modelos de organización industrial se hallan hoy en día coexistiendo simultáneamente. Si planteamos la dicotomía entre mercado (organización industrial basada en el recurso masivo al mercado) y jerarquía (organización de la actividad productiva integrada en una empresa verticalmente integrada), entonces la década de los cincuenta y sesenta, dominada por la hegemonía de la gran corporación fordista, ocuparía un extremo de este infinito de soluciones intermedias. En contraposición, la década de los setenta y los primeros años de los ochenta aparecerían dominadas por el discurso de los distritos industriales, fundamentados en la especialización flexible, y situados en la posición contraria (el mercado), protagonizando el resurgir industrial del naciente postfordismo.

Hasta aquí no hay duda de los paradigmas más o menos triunfadores y su cronología. Pero las cosas se ensombrecen ante la contemplación del final de los años ochenta y de los primeros años noventa, en donde hemos podido asistir a la ascensión de la economía de los servicios y al paradigma organizativo japonés, con una relectura magnífica de la gran dimensión; todo esto sin olvidar la ralentización del crecimiento de los distritos industriales ("postfordistas") y el renacer de la gran empresa multinacional("fordista").

En fin, nuestra postura es que el paradigma postfordista existe y se está acercando a la evolución del fordista (neofordismo), evolución de este último basada en la economía de los servicios (fundada en la Calidad Total y el servicio al cliente, con grandes dosis de discrecionalidad y profesionalidad por parte del trabajador) y el fordismo flexible a la japonesa (caracterizado por lotes pequeños, flexibilidad productiva, organizaciones en red *-zaibatsu-*, y fuerte recurso a la descentralización de la responsabilidad y de las competencias). Y se está acercando a través de la formación de redes de empresas que buscan las economías propias de la dimensión, pero vía mercado. En este mismo marco, quizás con una coherencia estética demasiado sospechosa (queremos ser nosotros los primeros en poner en tela de juicio nuestras reflexiones), también creemos que existe el neofordismo, pero no sólo que existe -o que siempre existió-, sino que existe y que se está deslizando hacia el postfordismo, en virtud de estrategias de desverticalización de las grandes empresas, **que se están convirtiendo en empresas red, merced a la creación de redes de unidades internas, de redes de subcontratistas y de acuerdos de cooperación con competidores**, decidiendo así, no competir en precios sino en innovación y acceso a mercados, todo ello dentro de una nueva lógica oligopolista.

Por tanto, si la jerarquía y el mercado han caracterizado el debate de los cincuenta a los ochenta, se nos antoja que en los noventa, postfordismo (más jerarquía desde el mercado) y neofordismo (más mercado desde la jerarquía) se sintetizan en un llamémosle "fordismo flexible", y consecuentemente, ni "neo" ni "post". **Así pues, un "fordismo flexible" basado en las empresas red (neofordistas) y las redes de empresas (postfordistas)** como máxima expresión de la fuerza subyacente de la evolución industrial en curso (siempre más compleja que cualquier paradigma, por sofisticado y exhaustivo que sea).

Por cuanto se ha dicho, especialización flexible, y dimensión y escala, o lo que es lo mismo, **distritos industriales** y gran corporación, pueden hoy encajarse en un mismo modelo de desarrollo común, donde el destino es el mismo: redes, pero donde los orígenes difieren: mercado y jerarquía.

## **2.2.4 REDES SOCIALES Y CLUSTERS INDUSTRIALES**

En las últimas décadas, diferentes estudios sobre la sociología del trabajo y la sociología de las organizaciones, surge la llamada **"nueva sociología económica"** que ha sido recibida como una alternativa emergente ante la bien conocida insuficiencia de la economía para explicar los fenómenos sociales que acompañan al comportamiento económico de las empresas y en particular de los empresarios que las poseen.

Tanto la crisis del paradigma Taylorista – Fordista, como el tránsito hacia la liberalización de los mercados en la región latinoamericana y la aparición de importantes teorías que fungen como puente entre economía y sociología, han propiciado la constitución de nuevos marcos académicos para abordar el complejo problema del estudio de las empresas y ofrecer nuevas alternativas de explicación.

En México y Latinoamérica pueden identificarse dos vías de aproximación para el estudio de las entidades económicas y los empresarios: la primera, que hemos llamado **"Vía Alta"** parte del análisis

de los modelos económicos identificados como paradigmáticos y la manera en que éstos se transfieren y se adaptan, casi siempre de manera segmentada, a la realidad socioproductiva local.

En particular, dos de estos modelos alternativos al decadente paradigma Taylorista Fordista han sido objeto de análisis en el marco de esta “Vía alta”. Por una parte, el modelo japonés de la producción ligera, el justo a tiempo y las cadenas de subcontratación de empresas grandes con pequeñas y de éstas entre sí; por la otra, el modelo italiano de la especialización flexible, las redes de pequeñas y medianas empresas como alternativa a las economías de escala y la clara invocación al desarrollo endógeno de las regiones.

A la segunda vía de análisis le hemos denominado la “Vía baja” que consiste en utilizar una perspectiva de investigación que parta del reconocimiento de las altísimas tasas de informalidad, extralegalidad y estrategias de supervivencia que caracterizan a la gran mayoría de las empresas de la región. Se trata de evidenciar la existencia de configuraciones socioproductivas regionales que determinan el comportamiento económico de las empresas y de sus propietarios, de una lógica que nada tiene que ver con los modelos ideales y que tampoco es satisfactoriamente explicado por los enfoques económicos.

Partiendo de un enfoque **económico – social, fuera capaz de abordar el fenómeno de las configuraciones socioproductivas regionales**, conciliándolo con el análisis de los modelos paradigmáticos antes mencionados.

El marco teórico consistió en la recuperación de los conceptos del **“Distrito Industrial”** enmarcados en la especialización flexible, que hacen referencia a una lógica de intercambios mercantiles orientada hacia la cooperación entre unidades productivas, que se traduce en redes de empresas e implica el reconocimiento a la existencia e influencia de factores culturales y sociales locales, partiendo de los trabajos de Becattini (1992) con su interpretación de Alfred Marshall, Pyke y Sengenberger (1993), Charles Sabel (1993), Amin y Robins (1991), Bonazzi (1991), entre otros.

Por el otro lado, se recuperaron diversas nociones cuyo impacto fue determinante para la nueva sociología económica, por ejemplo:

Las críticas de Grannoveter (1985) a la economía neo-institucionalista a partir de la noción de “embeddedness”, al suponer que: a) La persecución de objetivos económicos va siempre acompañada de otros objetivos de naturaleza no económica, tales como la sociabilidad, la aprobación, el status social o el poder; b) La acción económica, como toda acción, está socialmente “impregnada” y no puede ser explicada a través de móviles individuales, sino que depende de relaciones personales que los individuos entretienen; c) Las instituciones económicas, como cualquier institución, no están automáticamente determinadas por circunstancias externas, sino que son “socialmente construidas”. (Villavicencio, 2000)

De igual modo, resultó central la afirmación de Brian Uzzi (1996) en el sentido de que la organización de redes opera en una lógica de intercambio que difiere de la lógica de mercado (“embeddedness”) puesto que las ligas sociales configuran las expectativas y oportunidades de los actores en forma distinta de la lógica económica o el comportamiento del mercado. De este modo, un mayor o menor nivel de *embebimiento* puede conducir a resultados no previstos por la explicación económica.

Aunque originalmente se intentó “medir” los niveles de confianza, reciprocidad, cercanía social o aglomeración física como determinantes **para la posible constitución de redes de empresas** y por lo tanto de la configuración de un modelo alternativo a los nuevos paradigmas industriales dominantes,

la evidencia empírica condujo al reconocimiento de que tales factores se podían analizar mejor si se utilizaba el Análisis de Redes Sociales en lugar de las metodologías tradicionales.

Al identificar la existencia de diversos **clústers industriales** de pequeñas y medianas empresas en México que necesariamente tienden hacia la especialización productiva de las regiones, se encontró un campo propicio para intentar demostrar que las relaciones sociales de los empresarios son determinantes para la constitución de redes de pequeñas y medianas empresas. En otras palabras, que los actores económicos podían traducir eficientemente su capital social en alternativas de crecimiento para sus empresas.

Como se verá más adelante, la evidencia empírica cuestiona seriamente estas afirmaciones.

La especialización productiva de una región puede definirse como la abundancia de productores de una rama de la producción en una zona geográficamente determinada, frecuentemente a causa de la disponibilidad de recursos naturales, como sería el caso de las regiones madereras, mineras o vitivinícolas, pero también a causa de la presentación de procesos generacionales de enseñanza – aprendizaje de cierto oficio o actividad, como el caso de las regiones productoras de ropa, calzado, automotrices, entre muchas otras.

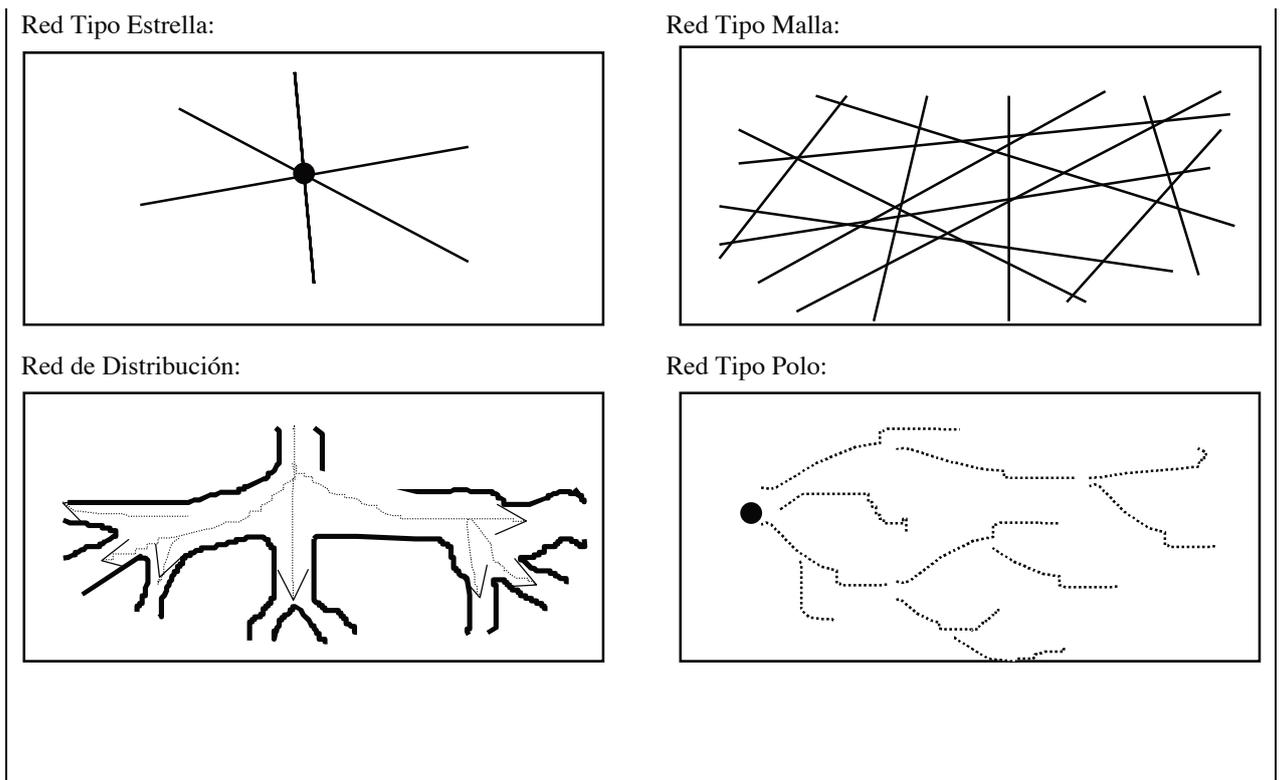
La dependencia de algunas regiones o ciudades respecto de la rama productiva dominante, llega a ser tal que un gran porcentaje de su población depende casi exclusivamente de la misma, provocando que a falta de diversificación productiva, cualquier variación drástica en los mercados puede acarrearles épocas de bonanza o de profundas depresiones económicas. Es el caso de los llamados “pueblos fantasmas” que literalmente desaparecen al agotarse la fuente de materia prima de su actividad productiva o cambiar las condiciones del mercado.

Sin embargo, las experiencias de algunas regiones altamente especializadas demuestran que el modelo podría tener más ventajas que desventajas en términos de competitividad empresarial.

La argumentación central puede resumirse en los siguientes puntos:

Primero. Puede partirse del hecho de que por lo general en estas **regiones se manifiesta la presencia de innumerables unidades productivas especializadas, dando lugar a lo que se conoce como un “clúster” industrial. El clúster puede ser definido como la existencia de una gran cantidad de empresas ubicadas en la misma ciudad o región.**

Segundo. **En un clúster industrial pueden aparecer diversas configuraciones empresariales, posibilitando la convivencia de empresas de diversos tamaños, que conforman redes de relaciones basadas tanto en la subcontratación, en los sistemas de operación satelital o en esquemas de colaboración interorganizacional, que hipotéticamente podrían ser clasificadas como Redes tipo estrella, de distribución, árbol, malla y polo (Montero y Morris, 1999).**



Tercero. En regiones altamente especializadas, puede aparecer la condición del modelo definido como Especialización Flexible, constituyendo lo que en términos teóricos se denomina un Distrito Industrial.

Un distrito industrial es mucho más que un simple clúster. Es “una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada. En el distrito, al contrario que en otros ambientes, como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas tienden a fundirse” (Becattini, 1992)

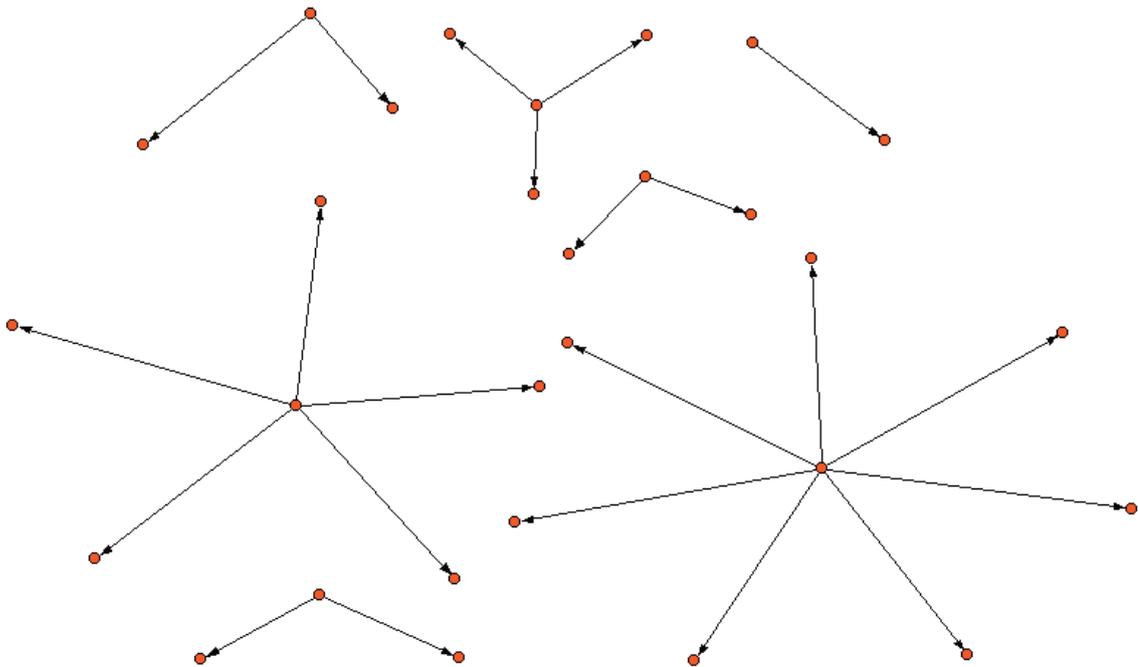
Los distritos industriales son “sistemas productivos definidos geográficamente, caracterizados por un gran número de empresas que se ocupan de diversas fases y formas en la elaboración de un producto homogéneo. Un aspecto importante es que una gran proporción de esas empresas son pequeñas o muy pequeñas” (Pyke y Sengenberger, 1992). La red de empresas

En el caso de la red de empresas, se exponen aquí dos de las cuatro dimensiones originales: la red de subcontratación y la red de cooperación.

La red de subcontratación es mucho menor y mucho menos densa que la red social. Sólo presenta para la segunda ola, un total de 39 actores que emiten 44 relaciones unidireccionales. Si se compara con el número total de industriales que conforman la segunda ola, que es de 252, y aún con las redes de parentesco, amistad o compadrazgo, la diferencia en tamaño y otros indicadores es altamente contrastante.

En la red de subcontratación se identifican claramente sólo dos redes del tipo “estrella” cuyos empresarios centrales presentan una capacidad de intermediación cero. Sin embargo, estos dos actores son también centrales tanto en sus redes de amistad como de compadrazgo, y medianamente centrales en su red de parentesco. No se conforman cliques de más de 3 miembros, pero sí 23 clanes de distancia 2.

Llama la atención que sólo dos empresarios cuyas industrias son de tamaño mediano a grande establezcan **redes de subcontratación, con nexos sólo de salida y cuyos componentes no están interconectados entre sí**. Al contrastar esta red con la red social, se establece sólo uno de los dos actores subcontrata a otro con quien tiene la categoría de compadre y a uno más a quien enseñó el oficio. En términos generales ninguno de los dos subcontrata a otras empresas con cuyos propietarios se sostengan lazos fuertes; esto es, a familiares, amigos o compadres. Por el contrario, los propietarios de las empresas subcontratadas se encuentran relativamente lejanos de ellos en la red social, e inclusive no aparecen.



Red 5. La red de subcontratación empresarial

### 2.3 EL RÁPIDO CRECIMIENTO DE LAS ECONOMÍAS.

En el transcurso de los últimos años, la consolidación de un alto ritmo de crecimiento en países de gran dimensión, como China e India, y el continuo avance de la integración económica internacional, ligado a la reducción de las barreras comerciales, la liberalización de los mercados interiores y el

desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), han alterado sustancialmente las pautas de localización geográfica de las actividades industriales.

Estos cambios en la localización industrial en el plano mundial no son aun suficientemente conocidos como tampoco lo son los nuevos patrones de especialización inter-industrial que se encuentran en su raíz y que se han ido configurando en este escenario de creciente competencia internacional. Por otra parte, lo que se sabe de tales transformaciones resulta preocupante para el mundo desarrollado, pues apunta a una notable disposición de los países emergentes para asumir, no sólo las producciones más tradicionales e intensivas en trabajo, sino también aquellas otras con mayores requerimientos de capital humano y tecnológico.

En cualquier caso, estos temores parecen casi siempre amparados en las informaciones fragmentarias disponibles, pues resulta difícil creer que las economías atrasadas puedan incorporar en tan corto intervalo de tiempo la capacidad tecnológica que otras, como por ejemplo España, no han conseguido acumular después de decenios de expansión. Sin embargo, la dimensión de un país como China remite a la importancia de un factor todavía poco conocido, como es el de las economías de escala, que sin duda están también detrás de la rápida emergencia de Estados Unidos como potencia industrial en el siglo XIX.

#### **2.4. LOS IMPACTOS DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LA ECONOMÍA Y EN LA POLÍTICAS URBANAS**

**La globalización económica y las telecomunicaciones han contribuido a producir una espacialidad urbana que depende de redes desterritorializadas y transfronterizas y de localizaciones territoriales con concentraciones masivas de recursos.**

Este no es un aspecto completamente nuevo. A través de los siglos, las ciudades han estado en la intersección de procesos de escala supra-urbana e incluso intercontinental. Lo que ha cambiado es la intensidad, la complejidad, el alcance global de esas redes, y la facilidad con la cual significativas porciones de las economías son ahora desmaterializadas, digitalizadas y, por ende, los datos económicos pueden viajar a gran velocidad a través de esas mismas redes.

Nuevo también es el creciente uso de redes digitales por parte de organizaciones de territorios locales, generalmente muy depauperados, para llevar a cabo una variedad de iniciativas políticas tanto intra como interurbanas. Todo esto ha implicado un aumento en el número de ciudades que forman parte de redes transfronterizas, que generalmente operan a gran escala geográfica. Bajo estas condiciones, mucho de lo que experimentamos y representamos como «lo local» resulta ser un microambiente de alcance global.

La nueva espacialidad urbana es parcial en un doble sentido: da cuenta sólo de una parte de lo que sucede en las ciudades y de lo que ellas son, y ocupa sólo una parte de lo que podemos considerar como «el espacio de la ciudad», tanto si se entiende en términos administrativos, como en el sentido de los múltiples imaginarios públicos que pueden estar presentes en diferentes sectores de su población.

Algunos de los elementos que condicionan este complejo dependiente **de redes transfronterizas y de localizaciones territoriales, concentrándose particularmente en la economía urbana y en los nuevos tipos de políticas localizadas de lo global emergente.**

**Las tecnologías de la información no han eliminado la importancia de las concentraciones**

**masivas de recursos materiales, sino que más bien han reconfigurado la interacción entre rigidez e hipermovilidad del capital. La administración compleja de esta interacción ha otorgado a algunas ciudades una nueva ventaja competitiva.** La vasta topografía económica que está siendo implementada a través del espacio electrónico es un momento, un fragmento, de una cadena económica que está, en buena medida, establecida sobre espacios no electrónicos.

**No existe hoy ni una empresa ni un sector económico completamente virtual. Incluso la actividad financiera, la más digitalizada, desmaterializada y globalizada de todas, tiene una topografía que ondula entre el espacio real y el digital.** Con distinto alcance en diferentes tipos de sectores y en diversos tipos de empresas, las actividades se distribuyen hoy entre estas dos clases de espacio; más aún, las configuraciones reales son objeto de transformaciones considerables en tanto las tareas están informatizadas, estandarizadas, y los mercados están más globalizados.

Mientras **las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones** facilitan, de hecho, **la dispersión geográfica de las actividades económicas manteniendo la integración sistémica, también tienen como efecto fortalecer la importancia de la coordinación central y de las funciones de control de empresas y mercados.** Los grandes centros disponen de concentraciones masivas de recursos estratégicos que les permiten **maximizar los beneficios derivados de las telecomunicaciones y manejar las nuevas condiciones para operar globalmente.** Incluso los mercados electrónicos se apoyan en operadores y bancos localizados en lugares concretos; por ejemplo, el mercado electrónico de futuros de Frankfurt está, en efecto, establecido sobre una red global de centros financieros cada uno de los cuales concentra los recursos necesarios para que el mercado central prospere.

Una proposición que derivo de este cruce de variables es que la complejidad organizacional es una condición clave para que una empresa o un mercado maximice los beneficios que se pueden derivar de las nuevas tecnologías de la información. No es suficiente con tener la infraestructura. También **se necesita un amplio conjunto de recursos: materiales, estratégicos y humanos, por un lado; y redes sociales que maximicen la conectividad, por el otro.** Esto representa un nuevo tipo de economía urbana por cuanto gran parte del valor añadido de estas tecnologías para empresas de servicios y mercados avanzados depende de condiciones externas a sí mismos ya la tecnología propiamente dicha.

Hay dos tipos de informaciones que interesan a las firmas de servicios avanzados. Uno es el dato, que puede ser muy complejo pero que se ofrece de forma estandarizada, y de este modo fácilmente accesible a las empresas: por ejemplo, los detalles de una privatización en un determinado país. El segundo tipo de información es mucho más difícil de obtener precisamente porque no está estandarizada. Requiere interpretación/evaluación/juicio. Implica gestionar una serie de interpretaciones.

El acceso a la primera clase de información es ahora global e inmediato gracias a la revolución digital. En cambio, el segundo tipo de información requiere una complicada mezcla de elementos, no sólo técnicos sino también sociales, que podemos pensar como la infraestructura social de la conectividad global. Este tipo de infraestructura social otorga a los grandes centros financieros un papel estratégico. Efectivamente, en principio la infraestructura técnica para la conectividad puede reproducirse en cualquier lugar, pero no así la conectividad social.

Cuando las formas complejas de información, necesarias para ejecutar los grandes intercambios internacionales, no pueden ser obtenidas de las bases de datos existentes, sea al precio que sea, entonces se necesita recurrir a las redes sociales, a la información social que resulta de las interpretaciones e inferencias que surgen del contacto entre personas talentosas e informadas. El

proceso de interpretación/inferencia de la «información» implica por tanto una conjunción de talentos y recursos.

En pocas palabras, los centros **urbanos proveen el conjunto de recursos y la conectividad social que permiten a la empresa o al mercado maximizar los beneficios de la conectividad técnica.**

En las economías avanzadas, la combinación de la nueva capacidad de movilidad con los patrones de concentración y con las características operacionales de los sectores punta sugiere que la aglomeración espacial continúa siendo 'un rasgo clave para estos sectores, Pero no se trata de una simple continuidad de los viejos patrones. Hoy ya no existe una relación simple y directa entre centralidad y entidades geográficas, como puedan ser la zona céntrica (downtown) o el distrito central de negocios (CBD). En el pasado, y hasta hace muy poco en realidad, centralidad era sinónimo de zona céntrica o de CBD'. Las nuevas tecnologías y formas organizacionales han alterado los correlatos espaciales de la centralidad.

**Las tecnologías de la información han tenido un profundo efecto en la organización espacial de la actividad económica.** Pero dicho efecto no es uniforme: las opciones de localización para las empresas varían considerablemente.

No se trata simplemente de la discutida cuestión sobre la reducción del peso del lugar. Las evidencias dispersas sobre la última década, durante la cual se observó un uso ampliamente extendido de las tecnologías de la información en un vasto rango de sectores, nos permiten identificar tres tipos de firmas en términos de patrones de localización.

Primero, **las empresas de productos o servicios altamente estandarizados observan un incremento de sus opciones de localización en la medida en que pueden mantener la integración del sistema sin importar el lugar en el que se radiquen.**

Esto también podría sostenerse respecto de las empresas de productos o servicios especializados que no requieren el recurso a la contratación y la subcontratación, condiciones que tienden a hacer más eficiente una localización urbana. El trabajo de data entry o el de manufactura simple pueden ser desplazados a cualquier lugar en el que la mano de obra y otros costos resulten más bajos. Las sedes centrales pueden trasladarse fuera de las grandes ciudades a localidades suburbanas o a pequeños pueblos.

Un segundo patrón de **localización es aquel representado por las empresas que están profundamente insertas en la economía global, y por tanto adquieren funciones de mando cada vez más complejas.** Tal vez irónicamente, la complejidad de las funciones de mando es tal, que están siendo delegadas a empresas de servicios altamente especializadas. Esto libera a las sedes centrales, y les permite ubicarse en cualquier lugar donde tengan acceso a un sector de servicios de red altamente especializado, normalmente, dentro de una ciudad.

El tercer patrón de **localización es, por tanto, el más corriente en los servicios de red altamente especializados.** Son estos sectores, más que sedes centrales, quienes se han beneficiado de la aglomeración espacial de los puntos de producción. Estas empresas están implicadas en transacciones intensas con otras firmas de especializaciones afines y están sujetas a los plazos estrechos y a las restricciones de la información imperfecta discutidas en la sección anterior. Junto con algunos de los rasgos que contribuyen a conformar las ventajas de la aglomeración en las firmas de servicios financieros, estas condiciones tienen el efecto de fijar la red de las empresas de servicios especializados más de lo que la hipermovilidad de sus productos y de sus profesionales podría sugerir.

Considerados **los impactos diferenciales de las nuevas tecnologías de la información sobre los distintos tipos de empresas y sectores de la economía, los correlatos espaciales del «centro» pueden asumir diversas formas geográficas**, que probablemente operan de modo simultáneo a nivel macro ..

En consecuencia, el centro puede ser el CBD, como aún se comprueba para algunos de los sectores líderes, notablemente el financiero, o una forma alternativa de CBD, como Silicon Valley. Incluso, cuando el CBD de los grandes centros internacionales de negocios continúa siendo un sitio estratégico para las industrias líderes, aparece profundamente reconfigurado por el cambio tecnológico y económico (Ciccolella y Mignaqui, 2001; Fainstein, 2001; Schiffer, Ramos, 2001). Más aún, suele haber profundas diferencias en los patrones de reconfiguración de los centros urbanos en distintas partes del mundo, notablemente entre los Estados Unidos y Europa Occidental (por ejemplo, Kunzmann, 1994; Hitz et al., 1995; Veltz, 1996).

Segundo, el centro se puede extender al área metroponitana bajo la forma de una cuadrícula de nodos de intensa actividad. Uno podría preguntarse si una organización espacial caracterizada por nodos estratégicos de alta densidad, diseminados sobre una región más amplia no constituye, de hecho, una nueva forma de organizar el “centro”, más que, como se suele interpretar, desde una perspectiva convencional, una instancia de suburbanización o de dispersión geográfica. En la medida que éstos articulados a través de redes digitales, representen un nuevo correlato geográfico del “centro” de tipo más avanzado. Esto es, un espacio de centralidad parcialmente desterritorializado.

Tercero, estamos asistiendo a la formación de un “centro” transaccional constituido por las **transacciones económicas intensivas en la red de ciudades globales. Estas transacciones tienen lugar en parte en el espacio digital y en parte a través del transporte convencional.**

El resultado es una multiplicación de los circuitos altamente especializados que conectan grupos de ciudades. Estas redes de grandes centros internacionales de negocios constituyen las nuevas geografías de la centralidad.

La más poderosas, a nivel global, unen los grandes centros de negocios entre sí: Nueva York, Londres, Tokio, París, Frankfurt, Zurich, Amsterdam, los Ángeles, Sidney, Hong Kong, etcétera. Pero esta geografía incluye también ciudades como Bangkok, Seúl, Taipei, Sao Paulo, México DF. **En el caso de un panorama tan complejo como el europeo, vemos, en efecto, numerosas geografías de la centralidad, una global, otras continentales y algunas más regionales.**

### 3. EL FENÓMENO DEL GRUPO INDITEX

#### 3.1. LA INDUSTRIA TEXTIL EN GALICIA

Durante mucho tiempo la principal presentación del sector industrial en Galicia se centraba en la presencia de importantes empresas apoyadas en sistemas de producción en masa (automóviles, barcos o cementos), predominando la concentración espacial en el denominado eje urbano atlántico (desde Ferrol hasta Vigo). Pero junto a esto aparecen territorios innovadores, asociados a modelos de **descentralización productiva**, que vienen acompañados de procesos de desarrollo de tipo local, apoyados en negocios empresariales, que destacan del entorno que les rodea, la industria textil y de la

confección son unos de estos territorios y han experimentado en Galicia un muy notable proceso de expansión en las últimas décadas.

En este trabajo se pretende ofrecer una visión de cómo se organiza en el territorio uno de estos sectores, el textil, que está asociado, además de a las concentraciones urbanas, a la aparición de sistemas productivos en pequeñas ciudades de Galicia (Lalín, Ordes, Boiro,...). En ellos se localizan una serie de empresas del sector, que junto con una gran multinacional como el grupo Inditex, completan la significación que hoy tiene el sector textil en esta Comunidad. Para ello no se perderá de vista que entender hoy la industria textil en Galicia es hacer referencia a una serie de empresas que han conseguido cierto renombre en el mundo de la «moda» (Florentino, Adolfo Domínguez, Roberto Verino, Pili Carrera,...). Éstas se complementan con la presencia de un gran número de talleres y cooperativas sin firma propia, que ayudan a las primeras a completar su proceso productivo. La gran pregunta a responder será conocer que factores del espacio y de la sociedad gallega han desempeñado un papel de estímulo para los procesos de desarrollo y expansión del sector.

**Primero.-La industria textil está dentro de los sectores considerados maduros o tradicionales en el panorama de desarrollo empresarial.** Esto en principio parece que no presenta una situación demasiado positiva para el sector, sin embargo es una de las actividades que mayor número de ocupados genera en España, junto con otros subsectores como la metalurgia o la alimentación.

**Segundo.- Para el establecimiento de esta categorización se parte de una diferenciación entre empresa y taller en razón de su tamaño** (trabajadores y potencia eléctrica) y de su estrategia empresarial (las empresas producen y comercializan gran parte de su producción con marca propia, los talleres **desarrollan tareas subcontratadas**).

**Tercero.- Al igual que para las encuestas a empresas el número de cuestionarios a trabajadores depende de la importancia del textil en cada espacio.** Tradicionalmente este sector ha sido muy importante en toda Europa, sin embargo, hay que tener en cuenta que todos los países de la Unión Europea desde comienzos de los años 1990 están sufriendo los efectos de una fuerte competencia, sobre todo de los denominados países emergentes, lo que ofrece una gran inestabilidad laboral, especialmente para las pequeñas empresas subcontratadas.

El resultado es que desde comienzos de la década de los 1990 asistimos a una progresiva disminución de empresas y empleos.

La Unión Europea, intenta solucionar esta situación a través de tres vías principales: la **deslocalización de la producción, la subcontratación y la incorporación de tecnología.** Hay que tener en cuenta que los costes salariales son fundamentales en este sector que sigue siendo intensivo en el factor trabajo, lo que ha provocado la deslocalización y la subcontratación de parte del proceso productivo hacia espacios con menores costes salariales. Es cierto que en España el coste de los salarios es bastante superior a espacios como China, sin embargo está muy por debajo de los países de su entorno próximo.

Los ranking de situación de la **industria textil-confección de España dentro de Europa** nos demuestran su peso dentro del sector, ya que **ocupa el quinto lugar en cuanto a valor de la producción y el cuarto en cuanto al empleo (EURATEX, 2000).**

A esta situación favorable ha contribuido además del factor señalado de los costes salariales, la imagen de calidad, diseño, marca y capacidad de respuesta a las demandas del mercado que en los

últimos años han conseguido dar las empresas españolas, amparadas fundamentalmente en el **fenómeno empresarial asociado al grupo Inditex**.

El número de empresas dedicadas al textil en España es muy alto, lo que nos hace pensar en que detrás del sector se esconden una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas. Algo que si para otros sectores puede ser una lacra para el textil, sobre todo para el relacionado con la confección géneros de punto, supone un elemento positivo. Esto le da una gran flexibilidad de actuación, ante los continuos cambios de la demanda por el fenómeno de la moda, adaptándose perfectamente a los **procesos de descentralización de la producción** en diferentes empresas y localizaciones.

Si se tuviera que buscar un momento clave para marcar el pasado reciente del desarrollo de la industria textil actual en España, hay que remontarse a su entrada en la Unión Europea. A partir de entonces se observa, sobre todo en el subsector de la confección-géneros de punto, una plena incorporación en el mercado mundial de la producción de las empresas nacionales. Hay que tener en cuenta que según las cifras que ofrece el Centro de Información Textil y de la Confección en España, el 36% de lo producido en este subsector es para la exportación, de ahí que la apertura de fronteras supusiera un hito importante para la evolución de esta actividad. Es cierto que al igual que en el resto de Europa tanto el número de empresas como de empleos se han ido reduciendo desde hace varias décadas, sin embargo, desde los primeros años 1990, en España asistimos a una cierta estabilización tanto en el número de empresas como en el empleo, a pesar de la fuerte competencia del Sudeste asiático y de los países del Este de Europa

Pero hablar del textil-confección es referirse a una serie de procesos muy diferentes entre si, aunque muy interrelacionados, cuyo fin es producir una gama de productos que van dirigidos hacia el vestuario de las personas, al hogar, o para usos industriales. Esto conlleva como resultado una actividad internamente muy variada que se puede dedicar desde el hilado y tejido de telas, hasta la confección y elaboración de prendas de punto. En relación con esta distinción se puede marcar diferencias en cuanto a la localización que presentan. Por un lado las actividades de cabecera de esta actividad (hilados y tejidos), se encuentran muy concentradas en Cataluña y Valencia. Por otro la ubicación de las industrias de elaboración de productos de consumo final presentan un reparto espacial mayor, con unidades productivas distribuidas por todo el territorio nacional.

Tomando el global de empleo en todas los subsectores de actividad se observa una especialización en Comunidades como Cataluña, Valencia, Castilla-la Mancha y Galicia.

Galicia, una comunidad sin tradición en la industria textil-confección, a mediados de la década de los 1980 ha comenzado a despuntar en una actividad muy vinculada al aprovechamiento de uno de los recursos más necesarios del sector textil, la presencia de una mano de obra abundante y femenina, sobre todo del medio rural. Este elemento ha sido puesto en valor por muchas empresas que han sabido adaptarse a los **nuevos procesos de reestructuración de la actividad productiva**, descentralizando su actividad más costosa, la confección hacia espacios rurales, a través de una **subcontratación de tareas**.

Pero en Galicia, la industria textil y de la confección, no posee un carácter tradicional dentro de las actividades económicas de la región, frente a otros espacios como Cataluña o Valencia. La particular historia de esta industria parte de una base artesanal de origen rural que, en cierto modo, reproduce las dinámicas identificadas en sus inicios en espacios de gran tradición en esta función como Gran Bretaña o Cataluña.

Sin embargo, habrá que esperar a **los años 1980 para que se produzca un verdadero despegue**. Es en este momento cuando una serie de empresas empiezan a adquirir un mayor desarrollo tecnológico y también de organización, y es entonces cuando a Galicia se le aplica el famoso eslogan de Moda Gallega, como símbolo de reconocimiento del prestigio de sus producciones.

El resultado de este proceso se manifestó en la consolidación de un sector económico de gran significación, gracias sobre todo a la presencia de una serie de empresas que le dan esa imagen de marca, pero también por la existencia de toda una industria de la confección de base, cuyas actividades son subcontratadas por empresas que tienen firmas propias para comercializar y que concentran un gran número de empleos a través de pequeños talleres y cooperativas. Por todo ello el sector textil gallego se constituye hoy como uno de los sectores económicos más importantes de la región. Liderado por el grupo Inditex, se consolida un sistema de producción descentralizado y de gran dinamismo.

A lo anterior lo acompañan un grupo de empresas (Adolfo Domínguez, Antonio Pernas, Caramelo, Roberto Verino, Florentino,...), con empresarios nativos, que comenzaron como pequeños productores y que hoy apoyándose en el diseño, originalidad y calidad son referente en el sector de la confección. En cualquier caso la evolución y expansión de esta actividad han sido sumamente rápidas. Aunque en sus aspectos negativos hay que anticipar que en esta Comunidad sólo está presente una **fase de la producción de la prenda textil, la confección, que se realiza generalmente a través de un régimen de subcontratación a las múltiples pequeñas empresas**. Esta fase es la que más mano de obra utiliza algo que se refleja con el constante incremento del empleo que desde hace unos años registra Galicia, frente a los decrecimientos observados tanto en el global de Europa como en España. Si de 1991 a 1996 España estuvo perdiendo ocupados industriales.

En el caso de Galicia para este mismo periodo se observa el fenómeno contrario, pues en esta etapa se produce un importante incremento de más de 9.000 empleados, y en los años siguientes todavía siguen ofreciendo un aumento significativo, frente a la mayor estabilidad del empleo del sector en el ámbito nacional.

Si en España se perdían más de 100.000 puestos de trabajo, en Galicia se creaban más de 11.000 nuevos empleos en la década de los noventa (T1). Su capacidad de generar empleo se incrementa de modo constante en los últimos años hasta situarse en un 15% del total industrial de Galicia.

**Tabla I:** Evolución del empleo textil en Galicia (1991-1999)

1991	1993	1996	1997	1998	1999
19.000	23.000	28.000	28.570	29.000	30.160

*Fuente:* Informe anual de la Asociación Textil de Galicia (ATEXGA), 2000

Además de la importante tendencia positiva del empleo es de destacar el rápido crecimiento de su facturación. Si en 1991 la industria textil gallega facturó 75.000 millones de pesetas, en 1999 facturó 477.250 millones (T2).

**Tabla II:** Evolución de la facturación, participación nacional y exportación del textil gallego (1991-1999)

Años	1991	1993	1996	1998	1999
<b>Facturación (mill. ptas)</b>	75.000	167.000	360.000	408.250	477.245
<b>Participación nacional. Exportación (mill. ptas)</b>	7%	10%	13%	14%	15%
<b>Exportación (mill. ptas)</b>	5.247	11.560	33.809	66.985	63.063

*Fuente:* Informe anual de la Asociación Textil de Galicia (ATEXGA), 2000

A estas variables de presentación de su significación, se le puede sumar el crecimiento de la participación del textil gallego sobre el total nacional, con una tendencia también de continuo incremento (del 7% en 1991 al 15% en 1999). La confección se mueve en unos parámetros que la colocan entre las más dinámicas producciones industriales de Galicia (su aporte al V.A.B está entorno al 10% del total regional). Por último, hay que destacar el importante crecimiento de las exportaciones que han pasado de un total de 5.247 millones de pesetas en 1991 a los 66.986 millones alcanzados en 1998. En 1999 se produjo un ligero descenso en las exportaciones, para alcanzar los 63.063 millones de pesetas. Aún así tales valores sitúan a Galicia en la tercera posición

en el volumen de exportaciones de la industria textil española, detrás de Cataluña y la Comunidad Valenciana. En definitiva, estas cifras ofrecen una imagen muy positiva de esta actividad en la región

**El grupo Inditex comenzó a expandir sus ventas al exterior a través de Barcelona**, lo que provoca que en estas cifras no estén recogidas en la Balanza Comercial gallega todas las exportaciones de este grupo, que en realidad superaron para el año 1999, los 161.000 millones de pesetas.

Todo estos resultados son conseguidos por las más de **700 empresas asentadas en Galicia**, que concentran a los más de 30.000 puestos de trabajo, en su mayoría mujeres. Pero estas empresas no todas presentan las mismas características. **Unas son comercializadoras, en concreto el 36%. En otras su misión es realizar trabajos a terceros (cooperativas y talleres) que suponen el 64% de los establecimientos.** Hay que tener en cuenta que este último tipo constituye el pilar fundamental para el desarrollo de las empresas comercializadoras, las cuales son, por otro lado las responsables de la expansión del sector. Esto se relaciona también con el tamaño de los establecimientos, ya que aunque existen empresas de más de 100 empleos, destaca más el minifundismo, casi el 90% de empresas no superan los 25 trabajadores, siendo la media global 16 trabajadores por empresa. Aunque realmente muchas de las pequeñas empresas forman parte del funcionamiento de grupos empresariales importantes, como es el caso de Inditex.

Por último, para terminar de presentar los rasgos de esta actividad falta hacer mención a la **distribución territorial**. Este aspecto precisamente conlleva a referirse al proceso más característico al que da lugar el textil gallego, la difusión territorial y **los procesos de desarrollo local en pequeñas**

**ciudades del interior de Galicia.** Las empresas del sector no están concentradas en una única área, sino repartidas por todo el territorio. La provincia de Coruña, en la que se concentra más del 50% de los establecimientos. Aparece seguida de Pontevedra con más del 25%, Ourense con el 18% y una mínima representación en la provincia de Lugo. **A nivel más concreto la localización de todos estos establecimientos obliga a centrarse por un lado en una estructura de núcleos urbanos y por otra en espacios de carácter más rural como son algunas cabeceras comarcales e incluso pequeños asentamientos.**

**Las grandes ciudades (A Coruña, Ferrol, Vigo, Santiago o Ourense) atraen sobre todo el proceso de comercialización y distribución del sector. A éstas hay que añadir sus municipios periurbanos donde la ubicación de empresas textiles se liga a la falta de suelo asequible en las ciudades centrales,** por lo que muchas empresas han buscado áreas próximas, como es el caso de Arteixo en las proximidades de A Coruña, o el de San Cibrao das Viñas en Ourense.

Pero quizás más importante es el proceso de difusión de esta actividad fuera de las áreas urbanas, donde existe una mano de obra femenina dispuesta a colaborar en la tarea más costosa de la actividad fabril, la confección. Así la presencia de pequeños talleres y cooperativas es muy frecuente en muchos espacios rurales gallegos, en donde generalmente a través de una persona emprendedora se ha buscado una salida laboral para este grupo de mano de obra. **Algo que por supuesto es aprovechado por las empresas comercializadoras, tanto para plantear su entramado productivo a través de la subcontratación (Inditex), como para en etapas de más demanda solucionar sus problemas de falta de capacidad productiva (firmas de prestigio).** En cualquier caso, se forma una red de relaciones, formales e informales implicando a un amplio territorio. Pero junto con este modelo hay que mencionar la presencia de una serie de ciudades pequeñas (Vilas), donde se conjugan la presencia de algún personaje emprendedor con una mano de obra femenina, asociada más a rasgos rurales. Es en estos casos cuando los procesos de desarrollo de carácter local se dejan notar con más fuerza.

En este documento se aborda precisamente un primer acercamiento a los dos modelos de funcionamiento más destacados de la industria textil-confección que caracterizan hoy este sector en Galicia, observando sobre todo la especialización tan fuerte que ha conseguido en determinados territorios. Se trata de presentar ambos modelos, con intención de confrontar sus rasgos, para después centrar el análisis en las iniciativas de carácter local, como procesos de gran interés para los estudios de desarrollo territorial.

Uno de los **fenómenos socioeconómicos más importantes de las últimas décadas en Galicia es la expansión y el dinamismo del sector industrial de la confección.** La actual estructura productiva y de comercialización presenta un origen muy reciente en el tiempo. De hecho diversos analistas coinciden en afirmar que esta actividad durante las décadas centrales del siglo XX tenía un valor «insignificante» dentro de la estructura económica regional (Sequeiros Tizón, 1986). Los factores fundamentales, a nuestro entender, que influyeron para dar **el salto hasta la situación actual, se asocian a razones de base sociocultural,** ya que las condiciones del contexto macroeconómico afectaron por igual a Galicia que a otras comunidades del Estado que no han experimentado este proceso.

La base social de esta industria, fundamental para entender su dinamismo y crecimiento reciente, es el surgimiento de un grupo de empresarios emprendedores, de primera generación, que fueron capaces de intuir las tendencias del mercado y adaptar las potencialidades que para este sector presentaba Galicia. El otro pilar se sustenta en la existencia de una **abundante población femenina rural subempleada en la agricultura o tareas domésticas. Este colectivo se convertirá en el recurso**

**mano de obra productiva que apoyó, por un relativo bajo coste salarial, especialmente en sus inicios, una actividad intensiva y de gran consumo de costes laborales.**

El caso más significativo es, sin duda, **el conglomerado empresarial de Inditex surgido a partir de la expansión del fenómeno Zara.** Otras empresas también de reconocimiento y presencia internacional son Adolfo Domínguez, Caramelo, Florentino, Roberto Verino, Jealfer... Coinciden todas estas en su juventud empresarial, fuerte carácter personalista e identificación con su promotor original, en sus dinámicas de crecimiento y en parte de sus estrategias de producción y comercialización: apuesta por un segmento de calidad medio-alto, introducción constante de innovaciones, fuerte diseño del factor diseño-moda, **apoyo productivo en una tupida red de cooperativas y talleres de confección, gran capacidad de penetración en mercados exteriores...**Es cierto que el grupo Inditex aparece en un lugar muy destacado en todas las cifras de la industria de la confección gallega, convertida en **una de las más importantes empresas en el ámbito mundial**, con una implantación internacional en más de 45 países, en el 2010 ampliando el nº de países en 77, siendo el auténtico líder y referencia del sector.

Se puede plantear en este sentido la existencia en Galicia de un modelo productivo dual. El primero se corresponde con el llevado a cabo por Inditex, mientras el segundo se asocia a un colectivo de empresas, las más significativas de cierta entidad, especializadas en la confección de diferentes prendas que han dado lugar a núcleos productivos que se podrían catalogar, en algunos casos, de Sistemas Productivos Locales. En su mayoría estas empresas se refugian para su promoción en el famoso eslogan de los años ochenta de moda gallega y para ello lógicamente hacen planteamientos de desarrollo territoriales más positivos, frente al modelo Inditex, que en cualquier momento puede modificar sus pautas de organización productiva.

A pesar de las diferencias ambos modelos coinciden en su desarrollo en el tiempo y en el espacio. Coinciden también en **la subcontratación de parte de su proceso productivo (generalmente el ensamblaje) a pequeños talleres y cooperativas, que emplean sobre todo mano de obra femenina, a fin de abaratar costes empresariales.**

Difieren no obstante en su tamaño, además del cambio de escala una significativa diferencia estriba en las distintas estrategias empresariales. Así, mientras la multinacional localizada en Arteixo ha optado por ofertar un producto de relativo bajo coste, incorporando al mismo unas elevadas cuotas de los conceptos «moda» e «innovación», partiendo de una clientela de perfil joven, sobre todo en sus inicios, y sin fomentar su idea de marca gallega; el resto de las empresas del sector han apostado por ofertar un producto de mayor valor añadido y una imagen de marca de un territorio. La industria gallega se ha convertido en una auténtica «industria de la moda», situándose sus diseñadores-empresarios en la vanguardia de las tendencias nacionales, creando prendas caracterizadas por un nivel medio-alto en todos sus parámetros y desarrollando productos de gran competitividad y penetración en los mercados.

### **Inversión directa internacional en el sector textil**

**Dentro del sector textil, el Grupo Inditex, es de nacionalidad española, posee 4.067 establecimientos, siete formatos comerciales, tiene presencia en 74 países y cuenta con 90.000 trabajadores. De todos los formatos comerciales, Zara es su buque insignia.**

La información se ha tomado de las cuentas anuales consolidadas y de la memoria de ambas empresas. Los datos del tipo de interés legal para el caso de Inditex proceden del Instituto Nacional de Estadística (2002-2008 con carácter trimestral para Inditex.)

Dentro de la políticas internas de Inditex, la inversión que Inditex realiza en campañas publicitarias es muy pequeña, sólo se reduce a algún cartel publicitario en la temporada de rebajas o con motivo de la apertura de algún nuevo establecimiento.

Para Inditex, los escaparates de sus establecimientos y su emplazamiento en las principales vías comerciales, es la mejor manera de abrirse mercado Inditex en el 2008 contaba con siete formatos comerciales, cada uno orientado a un público objetivo diferente, de modo que cubre gran parte de la demanda del mercado (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home). Su buque insignia es Zara en el que se agrupan Lefties y Kiddy's Class, Inditex sigue siendo fiel a su principio de no hacer inversiones en publicidad, ya que se apoya en su formato comercial más conocido para lanzar otros.

A la hora de llevar a cabo aperturas de nuevos establecimientos, las hipótesis en las que se basa este estudio están relacionadas con el entorno empresarial y del país.

**De modo que las pautas que condicionan la inversión son las siguientes:**

- a) La proximidad geográfica del país de destino de la inversión.
- b) Las diferencias culturales entre el país de destino y el de origen.
- c) La legislación del país de destino.
- d) El tamaño del mercado y sus posibilidades de crecimiento. Si se analiza la distribución de tiendas por continentes, se observa que la nacionalidad del grupo marca su implantación en los territorios.

<b>DISTRIBUCIÓN DE TIENDAS POR CONTINENTES AÑO 2009</b>	
EUROPA	81,90%
AMÉRICA	7,97%
ASIA PACÍFICO	3,73%
ORIENTE MEDIO	5,98%
ÁFRICA	0,42%

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes financieros de Inditex

### 3.3. EXPANSIÓN GRUPO INDITEX

Tomando el primer caso, **Zara y en su conjunto el grupo Inditex**, es necesario partir del hecho de que se está ante un **ejemplo de crecimiento empresarial espectacular a escala mundial**. Su actividad se inicia con la apertura en **1975 de la primera tienda Zara en La Coruña**. A partir de aquí, y **en poco más de 25 años, se ha consolidado un coloso empresarial que cuenta con varias cadenas comerciales de implantación internacional (Zara, Mássimo Dutti, Pull and Bear, Stradivarius, Bershka.)**

Los fundamentos de esta dinámica radican en la capacidad gerencial de su líder y máximo propietario, Amancio Ortega Gaona. La economista S. Vázquez García, explica el crecimiento en la **estrategia inicial** de este particular empresario: **sacar al mercado productos de coste reducido pero que imitasen las tendencias más modernas en lo relativo a moda, completando la totalidad del proceso productivo desde el diseño a la venta al público, y todo ello a unos costes de producción reducidos subcontratando a cooperativas y modestos talleres aquellas fases más intensivas en trabajo manual y de, por consiguiente, menor rendimiento para la empresa matriz.**

**Su expansión, sobre todo en sus momentos iniciales, debe entenderse a partir del contexto sociocultural en el que surge esta iniciativa. La Coruña es una ciudad referente para un amplio y próximo espacio rural de elevadas densidades de población.** Las ofertas laborales no agrarias en el mismo eran prácticamente inexistentes, con lo que había unas altas bolsas de mano de obra femenina desocupadas, o al menos subempleadas, en la agricultura y en los trabajos domésticos. Este contingente contaba con una cierta experiencia, en razón de las pasadas estrategias de autoabastecimiento familiar, de trabajo en actividades de confección. Y, sobre todo, contaba con una buena predisposición a obtener un salario, aunque fuese reducido, para complementar las rentas familiares o lograr cierta independencia financiera en sus entornos próximos.

Amancio Ortega percibe esta situación y calcula que **integrar este colectivo dentro de un proceso de producción industrial, sin desplazarlo de sus lugares de origen, puede aportar beneficios directos a aquellas organizaciones capaces de crear sistemas de producción soportado en una deslocalización de las fases más intensiva en utilización de trabajo directo.** La integración de, fundamentalmente, la mano de obra femenina rural se logra a partir de la puesta en marcha de un sistema de cooperativas y talleres diseminados que dependen en su producción de los pedidos procedentes de Zara.

**La organización de esta red productiva, fundamental en la década de los 1980, se lleva a cabo con la colaboración directa de agentes sociales de especial trascendencia en la creación de las cooperativas.** Líderes locales como sacerdotes o alcaldes, impulsan como un elemento de desarrollo para municipios de fuerte ruralidad, la creación de cooperativas textiles. El caso más significativo es el del Padre Jorge. Es este un personaje también crucial para entender el fuerte desarrollo de la actividad de la confección en los últimos años. A inicios de los 1980 este religioso propone impulsar iniciativas de autoempleo de base cooperativista, tras haber conocido la experiencia de Mondragón, como solución viable contra el subempleo rural, y generar un doble efecto económico y de elevación de la autoestima colectiva. En 1983 entra en contacto con la aún incipiente Zara, fijando un sistema de colaboración en el que, por una parte **el Padre Jorge se encargaba de estimular la creación de cooperativas rurales, y la empresa garantizaba el aporte de trabajo continuado. La importancia de las cooperativas es fundamental a inicios de los 1980.** Por una parte no había la posibilidad de confeccionar en otros destinos (Europa del Este estaba cerrado por el Telón de Acero, no se había entrado aún en la U.E por lo que los contactos con Portugal eran dificultosos y los sistemas de distribución no presentaban los niveles de eficacia actuales).

Por otra se asistía a un incremento de la demanda. **La red de cooperativas asegura la producción, a un coste muy reducido y con bajas inversiones, en un momento de gran expansión del mercado,** (derivado de un aumento de las rentas), circunstancia que además favorece la capacidad competitiva de los productos Zara. Aunque en la década de los 1990 el papel de las cooperativas y talleres se reduce por la competencia de otros espacios de producción, su papel es fundamental para entender el auge inicial de la actividad de la confección.

**En la década de los 1990 la expansión de Inditex se incrementa notablemente con la adquisición de nuevas marcas que permite diversificar la oferta y orientar la producción hacia**

**nichos de mercado diferenciados.** Así mismo se incrementa la calidad de los productos, también los precios finales de venta. **Y comienza a enviar parte de las fases más banales del proceso de producción a espacios como Portugal o, en los últimos años, a países de Europa del Este y del Sudeste Asiático, a fin de reducir costes.** Se consolida también su sistema integral de producción-distribución- comercialización, caracterizado por la rapidez con la que el grupo puede dar respuesta a los cambios de tendencia de la demanda y abastecer, con una casi futurista logística de distribución, a la red de puntos de venta distribuida por todo el mundo.

Sin duda la gran innovación introducida por el **grupo Inditex sobre la que ha fundamentado su expansión ha radicado, en primer lugar, en la capacidad de gerenciar un sistema productivo «just in time» en un espacio rural y, en segundo término, en la estrategia comercial de ofertar un producto de coste económico reducido que integra los conceptos más vanguardistas relacionados con la moda y el diseño, convirtiéndolos por consiguiente en más atractivos para el público potencial.**

Como se acaba de comentar, **hay una difusión importante de la actividad fabril textil dentro de Galicia, derivada del propio sistema de organización, con un importante número de talleres y cooperativas repartidos por toda Galicia, aunque especialmente en las provincias de Coruña y Pontevedra. Sin embargo, se pueden marcar una serie de focos concretos que presentan una mayor especialización en el desarrollo de esta actividad textil. Por una parte se destaca notablemente el área urbana de A Coruña, en razón de la ubicación en Arteixo de la sede del grupo Inditex.**

Igualmente destaca **el área urbana de Vigo, asociada a una industria textil de amplia demanda urbana y la de Ourense. El resto de focos se sitúan en una serie de núcleos muy concretos como Lalín, Boiro, Verín o Ordes. En los mismos se han configurado, o están en proceso de ello, auténticos sistemas productivos locales.**

Esta selectiva localización introduce una importante cuestión referente al porqué de esta selección territorial. Para entender esta última circunstancia es necesario tener en cuenta un factor de carácter muy cualitativo, asociado a la capacidad individual de los empresarios-promotores.

**Todas las empresas destacadas en las pequeñas ciudades gallegas son, como ya se ha citado, de reciente creación y presentan un carácter muy personalista, identificado con el líder y/o promotor de la actividad.** Del cúmulo de actitudes y de la capacidad de gestión de estos líderes surgen iniciativas empresariales que con posterioridad, y por un efecto mimético, han sido copiados por otro grupo de emprendedores para la puesta en marcha de nuevas empresas.

**Se genera de este modo un modelo productivo en el que la acumulación de conocimientos y el efecto «copia» sirve como detonante para el impulso de nuevas unidades productivas.** Las estrategias y dinámicas del sector se entienden a partir del carácter de los líderes empresariales. En razón de las informaciones obtenidas vía encuesta o entrevista, se han podido sacar conclusiones. La primera es que los **líderes promotores parten de un gran afán de superación y un marcado interés por mejorar la competitividad de la empresa,** al existir unos fuertes lazos afectivos empresario/ fundador y la propia empresa. La segunda se fundamenta en **la percepción generada de que la confección de prendas de una progresiva mayor calidad implica un incremento del precio final del producto y, por consiguiente, un incremento de los rendimientos económicos para la actividad.**

La orientación de la producción hacia segmentos del mercado de cierta calidad y exigencia, junto a los reducidos costes de producción, fundamentados en los reducidos salarios obtenidos por una masa

laboral femenina, lleva a que desde sus orígenes las empresas del sector hayan presentado unas dinámicas de crecimiento ciertamente espectaculares.

Se sitúan, entonces, como **factores sociales decisivos la existencia de una base empresarial de primera generación y la existencia de una importante fuerza laboral, caracterizada por ser femenina y rural.** En este último caso se conjugan dos procesos paralelos. El primero es la **reestructuración de la actividad agropecuaria en Galicia (mecanización, especialización productiva,...)** que lleva a la formación de un excedente de mano de obra femenina, al quedarse esta en gran parte fuera de los nuevos modelos productivos agrarios y con escasas posibilidades laborales. El segundo se **asocia a la propia evolución de las dinámicas industriales, donde durante las últimas décadas la descentralización y la deslocalización productiva se convierten en procesos generales en los países industrializados.**

**La estructura empresarial de estas empresas no es homogénea. Alternan organizaciones de tamaño medio con unos niveles de facturación superiores a varios millones de euros, con otras de entidad más modesta.**

En Verín, el origen de la producción textil se centra en la figura de **Roberto Verino**, que se constituyó en un **empresario emprendedor**. La actividad de su empresa comenzó a mediados de los 1960, etapa en que este futuro empresario se encontraba en París estudiando Bellas Artes. En ese momento su padre les comentó a sus hijos la posibilidad de comprar el negocio de un sastre importante en la localidad de Verín. Roberto regresó de París, y empezó a aprovechar las mínimas instalaciones adquiridas por su padre. En ellas empezó a dar forma a sus diseños y personalmente iba por toda Galicia realizando tareas de comercial exponiendo y vendiendo sus prendas. Pronto comenzó a necesitar más producción, involucrando a sus hermanos y una de sus cuñadas que también era modista.

Esta demanda le hizo acudir a pedir colaboración a la iglesia y a los párrocos de la comarca para que les agruparan a las mujeres del rural, con el objetivo de formarlas y crear talleres que trabajaran para él. Como los procesos de producción cada vez necesitaban más cualificación, Verino consiguió que se desarrollaran en colaboración con el INEM los primeros cursos de formación ocupacional de Galicia en este tipo de actividades, al igual que también en el centro de FP de Verín se impartieran cursos relacionados con esta actividad. La empresa de Verino junto con los talleres formados en su entorno aseguraban una contratación del 100% de los alumnos. Se logró una remesa de mano de obra femenina textil muy importante. **Muchas de las trabajadoras que pasaron por estos cursos montaron su propio taller trabajando hoy para Inditex.**

A estos rasgos hay que añadir que todas estas empresas se caracterizan por la reinversión de los beneficios y la constante apuesta por la modernización y tecnificación del proceso productivo, lo que da como resultado un crecimiento constante de la capacidad empresarial.

**En esta línea no es menos curioso la combinación existente entre la tecnología más puntera y aspectos marcadamente tradicionales como el trabajo a domicilio para ciertas fases de la producción.** También destacan los esfuerzos mostrados en las tareas de comercialización y promoción de los productos elaborados. Para unas empresas, no olvidemos ubicadas en áreas rurales, supone un avance importante la utilización como vehículo de difusión de catálogos propios, publicidad selectiva en espacios públicos (aeropuertos, vallas publicitarias, ...), páginas propias en Internet, anuncios en periódicos de tirada nacional, líneas de complementos de moda en relojes, zapatos, ... contar con secciones propias en grandes superficies comerciales o, entre otras más, participar activamente en desfiles de reconocido prestigio de ámbito nacional e internacional (Pasarela Cibeles, Salón Gaudí, desfiles en París o Japón, ...).

En la actualidad **el primer paso para la creación de una prenda que es diseñada por ordenador**. Sobre el diseño se crea un prototipo de manera artesanal con patronista y costurera, el cual se prueba en un maniquí. Si el patrón supera el examen, se entiende a diferentes tallas, y entonces, comienza el proceso industrial.

En Zara, se crean cada año unas 18.000 referencias, de las que entre un 30% y un 40% llegan finalmente a la tienda. Cada grupo creativo trabaja de forma independiente y se subdividen en familias de productos. **La compañía cuenta con un equipo de 300 diseñadores.**

La fuerza creativa de Zara mujer, que cuenta con tres líneas de producto-Basis, Trafaluc, y Woman dobla en personal de niño y hombre. **El calzado es el único producto que se hace fuera de Arteixo ya que se hace en Tempe, en Elche (Alicante), que se ha convertido en el mayor fabricante de zapatos de España.**

**Una vez terminado el trabajo de diseño, el patrón llega a fábrica. En Arteixo, Inditex cuenta con once plantas donde los patronistas retoman el modelo original, lo despiezan y cuadran cada parte en el ordenador para aprovechar al máximo la tela.** Los tejidos se compran con anticipación dado el volumen que mueve la compañía. Primero elige el tejido y luego se hace el estampado, algunas telas se compran en crudo y después se tiñen in situ, otras llegan terminadas.

El puzle con todas las piezas encajadas se pasan a una sábana de papel con un número en cada pieza, y se coloca encima de la tela que va a ser cortada el corte lo realiza la máquina con el paño al vacío (se presiona y se extrae al aire para evitar errores del corte). Las máquinas de corte, cuyas cuchillas son autoafilables, pueden cortar hasta 50 capas de tela. Después las piezas cortadas llegan hasta la zona de costura donde se identifican y se ensamblan, para evitar posibles diferencias de tinte o textura dentro de un mismo modelo de tela, el sistema está diseñado para identificar cada pieza y que la prenda provenga del mismo rollo de tela.

El siguiente paso es el planchado donde comienza el control de calidad, el ordenador identifica cada pieza de la ropa, como las mangas, la espalda o los hombros, este es un primer control automático, posteriormente el empleado revisa el acabado de las prendas. Si se trata de un vestido, un abrigo, una camisa o un pantalón, que requiere ir colgado en percha se cuelga en este momento, tras la plancha, y, de esta forma, viajará hasta la tienda. En esta fase, también se coloca la alarma, la etiqueta y se cubre con un plástico protector biodegradable.

**La última fase la logística gracias a ella Inditex puede tener el producto en cualquier punto de venta del mundo en menos de 48 horas.** En Arteixo, se ubica una de las tres plataformas logísticas de Zara, con una superficie de 500.000 metros cuadrados, las otras dos están en Zaragoza y en Meco (Comunidad de Madrid). **En el Polígono de Sabón, todas las fábricas de Zara están conectadas con el almacén bien por vía aérea o subterránea. En Galicia, se realiza el 50% de la distribución de Zara de señora y caballero y se atienden los Zara de la Península, Estados Unidos y Oriente Medio. El resto del planeta se atiende desde Zaragoza y en Meco, se concentra zara home.**

### 3.4. TRAYECTORIA

- **1963-1974** Amancio Ortega Gaona, presidente y fundador de Inditex, inicia su actividad empresarial como fabricante de prendas de vestir. El negocio crece progresivamente en esta década hasta contar con varios centros de fabricación, que distribuyen su producto a distintos países europeos.

- **1975** Zara comienza su andadura con la apertura de su primera tienda en una céntrica calle de A Coruña (España)
- **1976-1984** El concepto de moda de Zara experimenta una buena acogida social que permite extender su red de tiendas a las principales ciudades españolas.
- **1985** Creación de Inditex como cabecera del grupo de empresas (INDITEX S.A. Industrias de Diseño Textil Sociedad Anónima, grupo multinacional de fabricación y distribución textil.
- **1986-1987** Las sociedades de fabricación del grupo dirigen la totalidad de su producción a la cadena Zara y se sientan las bases de un sistema logístico adecuado al fuerte ritmo de crecimiento previsto.
- **1988** La primera apertura de una tienda Zara fuera del territorio español se produce en diciembre de en Oporto (Portugal).
- **1989-1990** El grupo inicia su actividad en Estados Unidos y Francia con la apertura de establecimientos en Nueva York (1989) y París (1990).
- **1991** Nacimiento de la cadena Pull & Bear y compra del 65% del Grupo Massimo Dutti.
- **1992-1994** Inditex prosigue la apertura de nuevos mercados internacionales: México en 1992, Grecia en 1993, Bélgica y Suecia en 1994.
- **1995-1996** Inditex adquiere la totalidad del capital de Massimo Dutti. En ese año se produce la primera apertura del Grupo en Malta y al año siguiente en Chipre.
- **1997** Noruega e Israel se unen a la lista de países en los que está presente Inditex.
- **1998** Inicia su andadura la cadena Bershka, dirigida al público femenino más joven, en un ejercicio en el que se producen aperturas en nuevos países: Reino Unido, Turquía, Argentina, Venezuela, Emiratos Árabes, Japón, Kuwait y Líbano.
- **1999** Adquisición de Stradivarius, que se convierte en la quinta cadena del Grupo. Se abren tiendas en nuevos países: Holanda, Alemania, Polonia, Arabia Saudí, Bahrein, Canadá, Brasil, Chile y Uruguay.
- **2000** Inditex instala sus servicios centrales en un nuevo edificio situado en Arteixo (A Coruña, España). Apertura de tiendas en cuatro nuevos países: Andorra, Austria, Dinamarca y Qatar.
- **2001** Lanzamiento de la cadena de lencería Oysho. El 23 de mayo de 2001 comienza la cotización de Inditex en el mercado bursátil. Durante este año el Grupo se introduce en: Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, República Checa, Puerto Rico y Jordania.
- **2002** Comienzan las obras de construcción del nuevo centro logístico de Zara en Zaragoza (España). El Grupo abre sus primeras tiendas en Finlandia, Suiza, El Salvador, República Dominicana y Singapur.
- **2003** Apertura de las primeras tiendas de Zara Home, la séptima cadena del Grupo. Inditex inaugura en Zaragoza (España) el segundo centro de distribución de Zara, Plataforma Europa, que complementa la actividad del centro logístico de Arteixo (A Coruña, España). Se

producen las primeras aperturas de tiendas del Grupo Inditex en Eslovenia, Eslovaquia, Rusia y Malasia.

- **2004** El grupo abre su tienda número 2.000 en Hong Kong, y alcanza presencia en 56 países de Europa, América, Asia y África. En este año se han abierto, además, las primeras tienda en Marruecos, Estonia, Letonia, Rumanía, Hungría, Lituania y Panamá.
- **2005** Inditex abre sus primeras tiendas en Mónaco, Indonesia, Tailandia, Filipinas y Costa Rica.
- **2006** Serbia, China Continental y Túnez se unen a la lista de mercados donde Inditex tiene presencia.

**A partir del 2006 Inditex desarrolla la gestión de su cadena de producción a partir de una estructura basada en clusters.**

Se trata de grupos de trabajo integrados por proveedores, fabricantes, sindicatos, asociaciones empresariales y compradores internacionales, según explica la empresa en su Informe Anual. La compañía cuenta con un total de 133 proveedores en India, además de 166 talleres externos. Los fabricantes y talleres externos que fabrican para Inditex en India cuentan con 55.158 trabajadores.

A continuación figura Portugal, con 124 fabricantes, 225 talleres y 16.129 empleados. En Marruecos, la empresa gallega cuenta con 103 proveedores y 143 talleres, que suman una plantilla de 41.742 personas.

En último lugar entre los clústers de Inditex figuran Turquía y Bangladesh. En el mercado turco, la compañía dispone de 98 proveedores y 235 talleres (que suman 49.955 empleados), mientras en Bangladesh los proveedores son sesenta y los talleres, 143. Bangladesh es el clúster con una plantilla más abultada: 194.258 empleados.

Los grandes grupos del mundo continúan encontrando en Asia un buen escenario para su producción. Inditex ha elevado en sólo un año un 24,5% su cifra de proveedores en Asia. Por primera vez, el número de proveedores de Inditex en Asia supera al de la Unión Europea.

- **2007** Zara Home pone en marcha la primera tienda online de Inditex. Dos nuevas plataformas logísticas –ubicadas en Meco (Madrid) y en Onzonilla (León)- comienzan su actividad. Zara inaugura en Florencia (Italia) su tienda número 1.000 y Bershka y Pull & Bear superan las 500 tiendas. Apertura de tiendas en cuatro nuevos países: Croacia, Colombia, Guatemala y Omán.
- **2008** Lanzamiento de Uterqüe, cadena especializada en la venta de accesorios y complementos de moda. Inditex abre su tienda número 4.000 en Tokio y alcanza presencia en 73 países tras la entrada en Corea, Ucrania, Montenegro, Honduras y Egipto.
- **2009** Inditex cierra un acuerdo con el Grupo Tata para abrir tiendas en India a partir de 2010. El Grupo abre sus primeras tiendas en Siria y cadenas como Stradivarius, Bershka y Pull & Bear inician su andadura en China. Se pone en marcha un nuevo centro de distribución en Palafoles (Barcelona) anejo a las instalaciones logísticas que el Grupo tiene en Tordera (Barcelona).
- **2010** Inditex abrió sus primeras en tiendas en Bulgaria, India y Kazajstán, alcanzando presencia en 77 países. El Grupo alcanzó las 5.000 tiendas con la apertura de una tienda Zara

ejemplo de ecoeficiencia en el corazón del centro histórico de la ciudad de Roma (Italia). En septiembre, Zara comenzó a comercializar sus productos por internet y a cierre del ejercicio la tienda online estaba operativa en 16 países europeos. En la Junta General de Accionistas, Pablo Isla, vicepresidente de Inditex, presentó el nuevo Plan Estratégico Medioambiental de Inditex: "Inditex Sostenible 2011-2015".

- **2011-12 La cadena más joven del Grupo Inditex amplía su tienda online [uterque.com](http://uterque.com) a Bélgica, Holanda y Austria. Con estos tres nuevos mercados, ya son nueve los países europeos en los que la firma opera en internet.**

Se realizaron aperturas en 49 mercados, cinco de ellos nuevos: Australia, Taiwán, Azerbaiyán, Sudáfrica y Perú. Tras la llegada al mercado australiano, Inditex cuenta con la presencia en cinco continentes.

Inditex cerró el ejercicio 2011 con 5.527 tiendas, 483 más que un año antes que operan bajo las siguientes marcas

**Zara :** Es la marca principal de la cadena. Abarca estilos muy diferentes, desde la ropa de diario, más informal, hasta la más seria o formal, pasando por vestidos y trajes de fiesta para eventos. Trabaja la moda para mujer, hombre y niño. Alguna de las tiendas de la compañía usan la marca Lefties (sin hacer referencia en ningún lugar de la tienda a Zara), dedicadas a vender ropa de saldo, restos de campañas anteriores o prendas a precios muy bajos y en general también de calidad baja.

**Bershka:** El estilo de las tiendas Bershka es juvenil e informal, pero dentro de ella se pueden elegir distintos estilos y gustos de la moda.

**Pull and Bear:** Se centra en la moda juvenil y desenfadada, con un estilo muy urbano. Dirigido principalmente a los adolescentes y preadolescentes, tanto para chicas como para chicos.

**Stradivarius:** Dirigida al público femenino joven. Un estilo medio entre Pull & Bear y Bershka, aunque más similar a éste último.

**Massimo Dutti:** Destaca por sus diseños más elegantes, clásicos y estudiados, tanto de diario como formal, y trajes, vestidos de noche, de cóctel. Se caracteriza por tener precios más altos que el resto de tiendas del grupo. Trabaja la moda para mujer, hombre y, recientemente, para niños.

**Oysho:** Lencería y ropa interior femenina (aunque abarca también pijamas, complementos, trajes de baño en la temporada estival) También cuenta entre sus colecciones con ropa para niña y bebé.

**Zara Home:** Interiorismo, menaje para el hogar, decoración, accesorios, utensilios de cocina, Zara Home Kids (dirigido a los niños).

**Uterqüe:** Es la última firma del grupo Inditex en incorporarse. Se centra en un sofisticado diseño para complementos y accesorios: Zapatos, bolsos, bisutería, gafas, prendas de piel y punto entre otros. Con una imagen sobria, en madera, inspirada en los clubs ingleses, aunque al mismo tiempo logra un ambiente diáfano y moderno.

**Tempe:** la empresa de calzado del Grupo Inditex. Desde su Centro Internacional en Elche (Alicante), se diseña y distribuye el calzado que acompaña la moda de todas las marcas.

## CONCLUSION

La principal conclusión es la importancia que los **factores humanos y sociales**, con la consiguiente aparición de una determinada «**cultura empresarial**», tienen como elemento explicativo del dinamismo de la industria de la confección en Galicia en general, y de los núcleos seleccionados en el último apartado en particular. En un primer momento, en los inicios de la actividad entorno a la década de los 1970 y 1980, el territorio como elemento a contemplar dentro del proceso productivo tiene un protagonismo secundario, ya que las condiciones de partida son iguales, o muy similares, en todo el espacio regional (existencia de mano de obra femenina, salarios reducidos, posibilidades de acceso a los emergentes mercados gurbanos...). En estos momentos iniciales el factor que realmente da valor a la actividad es el perfil y el papel desempeñado por los empresarios-emprendedores. Su actividad genera un efecto demostración que lleva consigo que su ejemplo y forma de enfocar la actividad sea copiada por otros promotores.

De este modo se entra en una dinámica en la que se combina la aparición de nuevas empresas (muchas fundadas por antiguos trabajadores de una empresa matriz) con el crecimiento de las más consolidadas.

**A partir de este momento, el territorio pasa a tener un protagonismo mayor.** al generarse en puntos determinados del mismo un «saber hacer» en este sector económico que se convierte de modo inmediato en factor decisivo para entender la localización y el dinamismo actual. La creación continua de empleo, la formación de un colectivo laboral y con experiencia en el sector, el conocimiento respecto a las redes de comercialización, clientes, modos organizativos de la empresa, ... se convierten en un activo fundamental que se localiza de modo exclusivo en aquellos espacios en los que ha surgido iniciativas anteriores en las décadas pasadas. A partir de este momento **la cultura empresarial local y el territorio si pasan a ser decisivos para entender las cuestiones de expansión y ubicación de las empresas de confección, apoyados en determinados territorios.** Esta expansión sin precedentes de la industria textil gallega se sustenta también en una serie de factores de carácter estructural que han afectado por igual al conjunto del territorio español. Un primer factor se relaciona con las débiles barreras de entradas del sector, ya que las inversiones y la tecnología necesarias para poner en marcha un taller o una empresa textil, en comparación con otras líneas industriales, es menor. Un segundo se asocia de modo directo a un incremento muy notable de la capacidad de consumo y de las rentas de la sociedad, generándose de este modo un mercado muy atractivo con gran capacidad de demanda de artículos textiles y de confección. Otro aspecto se asocia de modo directo a una mejora integral de los niveles de acondicionamiento infraestructural a nivel de elementos de transporte, de suministro energético, de movilidad de los medios de producción y también la integración en la U.E implica una ampliación sin precedentes del mercado potencial para los artículos textiles.

**Y para concluir**, el nuevo contexto global de la competencia implica una relación de las empresas con el exterior mucho más frecuente e intensa que en el pasado, así como una presencia más permanente en los mercados exteriores. El nuevo entorno requiere una nueva mentalidad empresarial y social, así como una política de internacionalización diferente y más ambiciosa.

La deslocalización es un fenómeno imparable e inevitable, la “deslocalización” es podríamos decir una evolución normal de una económica de mercado (la contratación de proveedores externos más eficientes, la externalización de funciones, la progresión de la especialización del trabajo, la subcontratación o a la producción por parte de filiales ubicadas en otros países ). Pero el fenómeno

igual que tiene ventajas tiene inconvenientes o riesgos, el más preocupante y que se ve como una amenaza global, cuando se trata de la deslocalización total de la actividad, hacia otros países de costes laborales más bajos y en algunas ocasiones utilizado como medio de chantaje para ejercer presión sobre los salarios en los países desarrollados. La CES (2005) menciona así las “amenazas de deslocalización como instrumento para obtener concesiones por parte de los trabajadores y de sus representantes”.

El fenómeno de las deslocalizaciones se sitúa en la intersección entre dos procesos: las reestructuraciones por una parte y las inversiones en el extranjero por otra . La globalización de la economía conduce a una creciente superposición de estos procesos. Al definir las reestructuraciones como “el conjunto de las transacciones que conducen a vender o a adquirir activos, a modificar la estructura del capital y a transformar la organización interna de la empresa” nos muestran un resultado importante: la deslocalización resulta beneficiosa entre otros motivos cuando se externalizan los segmentos ineficientes de la actividad de la empresa, pero también supone un riesgo cuando esto provoca una evolución marginal del empleo.

## **Referencias Bibliográficas:**

Consultas en la página web : [http://mpr.ub.uni-muenchen.de/23228/1/deslocalización\\_empresarial\\_e\\_inversión\\_directa\\_internacional.pdf](http://mpr.ub.uni-muenchen.de/23228/1/deslocalización_empresarial_e_inversión_directa_internacional.pdf). Universidad de Valladolid.

Consultas en la página webb : <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1430014> .Territorio en mutación: la industria

Consultas en la página webb: [http://www.inditex.es/es/quienes\\_somos/trayectoria](http://www.inditex.es/es/quienes_somos/trayectoria)

Consultas en la página webb: <http://www.ucm.es/info/iec7/pdf/com6-6.pdf>. comunicación Una disección en el fenómeno de la globalización. Universidad de Huelva.

Consultas en la página webb : [http://www.ucm.es/info/ecap2/myro\\_r/2-DG%20PYME-Myro.pdf](http://www.ucm.es/info/ecap2/myro_r/2-DG%20PYME-Myro.pdf) globalización y deslocalización, importantes efectos en la industria española. Ministerio de industria, turismo y comercio .Gobierno de España.

Consultas en la página webb: [http://www.camaragipuz.coa.com/unload/es/listados/el\\_fenomeno\\_de\\_la\\_deslocalización.pdf](http://www.camaragipuz.coa.com/unload/es/listados/el_fenomeno_de_la_deslocalización.pdf)

García Macías, A (2002). *Redes sociales y “clusters” empresariales*. Revista hispana para el análisis de redes sociales. <http://revista-redes.rediris.es>

Safón Cano, V (1997). *¿del Fordismo al Postfordismo? El advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial*. (Comunicaciones. I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI) Universidad de Valencia.

Sassen, S. (2003) *Contra geografías de la globalización. Los impactos de las tecnologías de la información y en la políticas urbanas*. Madrid. Editorial Traficantes de sueños Mad.