

Territorio en mutación: la industria textil-confección como factor de desarrollo local en Galicia¹

M. P. ALONSO LOGROÑO Y R. RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Universidad de Lleida - Universidad de Santiago de Compostela

Recibido: 11 abril 2005

Aceptado: 24 septiembre 2005

RESUMEN

La industria textil y de la confección ha experimentado en Galicia un muy notable proceso de expansión en las últimas décadas. Esta actividad se localiza de modo específico en determinadas localidades y espacios, donde se configuran sistemas productivos locales, mientras en el resto su presencia es más débil. Otra de las características del sector es el contraste existente entre dos modelos empresariales: el vinculado al grupo multinacional Inditex y aquel asociado a un grupo de empresas de menor entidad, pero de gran capacidad competitiva en los segmentos de calidad asociados al diseño.

El presente análisis presenta como objetivos: presentar las estrategias empresariales de los dos modelos productivos existentes, individualizar aquellos factores de carácter socioeconómico y territorial que han favorecido el desarrollo de la actividad e identificar las principales implicaciones territoriales que el sector ha generado en aquellas localidades donde su presencia es más significativa

Palabras clave: Industria textil, modelos productivos, sistemas productivos locales.

Territory in mutation: the textile-manufacturing industry as a factor of local development in Galicia

ABSTRACT

Textile and clothing industries have seen in Galicia a very important growth process during the last decades. This activity is located in a specific way in certain places and spaces, where local productive systems are configurated, while in the other ones their presence is weaker. Another characteristic of the sector is the contrast between two managerial models: one linked to the multinational group Inditex, and the other one associated to a group of smaller companies, but showing great competitive ability in the quality segments linked to design. Both have decentralized a significant part of their productive process to a wide net of co-operatives and little workrooms, mainly located in rural areas. The current analysis presents as objectives: to present the managerial strategies of both existing productive models, to individualize those socioeconomic and territorial factors which have contributed to the development of the activity, to identify the main territorial implications that the sector has caused in those places where their presence is more significant.

Keywords: Textile industries, productive models, local productive systems

¹ Investigación realizada con la ayuda del proyecto «**Innovación en el sector textil y los procesos de desarrollo local en pequeñas ciudades gallegas**», (código BSO 2000-1422-C09-06) financiado por la Dirección General de Investigación del Ministerio de Ciencia y Tecnología, dentro del proyecto coordinado por la Universidad de Salamanca «*Cambios organizativos y tecnológicos en los sistemas productivos locales de España. Análisis regional comparativo de los procesos de innovación en el territorio*».

1. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

Galicia es un territorio que tradicionalmente ha destacado más por una imagen rural que por una industrial, sin embargo en los últimos años, están aflorando una serie de iniciativas empresariales que ofrecen otra perspectiva de interpretación. 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). Estas se localizan sobre todo en la fachada atlántica, ofreciendo una perfil de desarrollo puntual, sin apenas difusión, y además muy apoyado por planificaciones de los poderes públicos. Hoy algo de esto persiste, 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. Los sectores industriales y los territorios afectados son variados. Se podría generalizar, sin embargo, afirmando, que se trata de actividades que se encuentran en una fase de madurez dentro de su ciclo de vida (agroalimentación, madera o textil) y de unos territorios donde podemos destacar la presencia de un líder o empresario emprendedor.

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. En este análisis se pondrá de manifiesto como el proceso interno de crecimiento de todas estas empresas no es el mismo, incluso se puede hablar de un sistema dual.

La estructura de este trabajo se centra en dos líneas principales. La primera corresponde con el origen, dinámica y estructura empresarial del textil en Galicia. Aquí se intenta responder a una serie de preguntas como, ¿por qué este sector ha experimentado un dinamismo tan intenso en las últimas décadas, partiendo de una base empresarial prácticamente olvidada?; o ¿por qué se han desarrollado dos modelos productivos marcadamente diferenciados, uno correspondiente al grupo empresarial Inditex, otro ligado a un significativo número de PYMES de marcada orientación productiva especializada al mundo de la «moda»? La segunda línea intenta buscar los posibles vínculos existentes entre las particularidades y las variables socioeconómicas del territorio regional y la evolución de esta actividad. 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. En otras palabras, se trata de saber que elementos están impulsando a las empresas a crecer en unos territorios locales frente a otros, y para ello

se toma como referencia un sector como el textil, que en Galicia ha cobrado desde hace varias décadas una especial significación.

La metodología de este análisis parte de un proceso de elaboración de encuestas a empresas. El número de cuestionarios totales elaborados fue de 206 (56 a empresas, 74 a talleres y 76 a cooperativas²), que suponen el 31,45% del global de establecimientos fabriles del textil en Galicia. Los esfuerzos para conseguir mejores resultados se concentraron en aquellas zonas donde la presencia de empresas era más abundante y la actividad textil tenía una mayor significación dentro de las actividades municipales. La forma de llevar a cabo fue la entrega personal de los cuestionarios, algo que a su vez permitía un reconocimiento visual de los distintos establecimientos y territorios donde estaban asentados. Junto con esta encuesta a empresas también se realizaron 212 pequeñas encuestas a trabajadores de talleres y cooperativas, con el fin de conocer la opinión y las características de estos empleados³. Por último, se acometieron una serie de entrevistas a personas responsables o vinculadas con el sector textil de los espacios con una presencia más relevante de esta actividad, con el fin de conseguir informaciones más cualitativas del desarrollo de los procesos de conformación del textil en cada territorio.

En relación con estos aspectos cabe destacar que a pesar de la importancia estratégica que el sector textil ha adquirido en los últimos años en Galicia, no son abundantes ni las publicaciones ni los estudios específicos sobre esta actividad. Lo que ha supuesto que para abordar este trabajo se haya tenido que recurrir continuamente a las informaciones directas obtenidas a través de las encuestas y las entrevistas personalizadas realizadas a empresarios, responsables de asociaciones, promotores o agentes de desarrollo local.

2. SITUACIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN ESPAÑA Y GALICIA

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. Este sector da empleo directo a 277.900 personas (CITYC, 2001), el 11% del empleo industrial español.

Dentro de la Unión Europea la posición de España es también importante. El 6% de las empresas del textil de la Unión son españolas, agrupando el 11% del empleo del sector y el 7,2% de la producción (EURATEX, 2000). España se sitúa al lado de países como Italia, Reino Unido, Francia, Alemania o Portugal, que ocupan las pri-

² 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), y para el caso de las cooperativas se atendió a su status jurídico junto con la no comercialización de marcas propias.

³ Al igual que para las encuestas a empresas el número de cuestionarios a trabajadores depende de la importancia del textil en cada espacio.

meras posiciones de representatividad de la actividad. 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. Así de las 138.646 empresas de la Unión Europea de los doce en 1990, se ha pasado a 114.324 en 1998 en la Unión Europea de los quince. Del mismo modo los 3.089.800 de trabajadores de 1990 se han reducido a 2.329.600 en 1998 (EURATEX, 2000). 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, algo que también le ocurre a Grecia y Portugal, con costes bastante inferiores a los de España sobre todo en el segundo caso, y a los que hay que añadir, los países del Este de Europa como Chequia, Polonia o Hungría que son dentro de Europa los que tienen los menores costes salariales en el sector textil-confección (EURATEX, 2000).

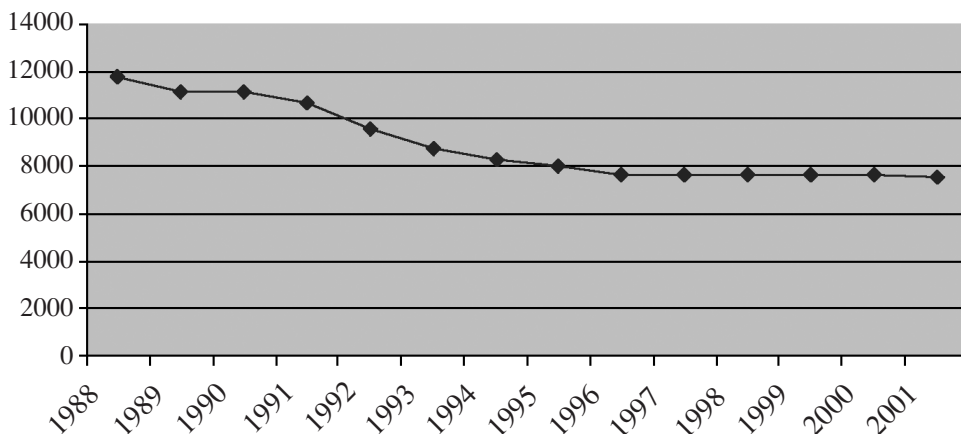
Los ranking de situación de la industria textil-confección de España dentro de Europa nos demuestran su peso dentro del sector, ya que ocupa el quinto lugar en cuanto a valor de la producción y el cuarto en cuanto al empleo (EURATEX, 2000). A esta situación favorable ha contribuido además del factor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

El número de empresas dedicadas al textil en España es muy alto, más de 7.590 (CITYC, 2001), 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. Muchas de ellas no comercializan como marca propia, por lo que se pueden considerar como subcontratadas, asociándose a esa imagen comentada de talleres de confección, que las empresas de mayor entidad aprovechan por sus salarios más bajos.

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

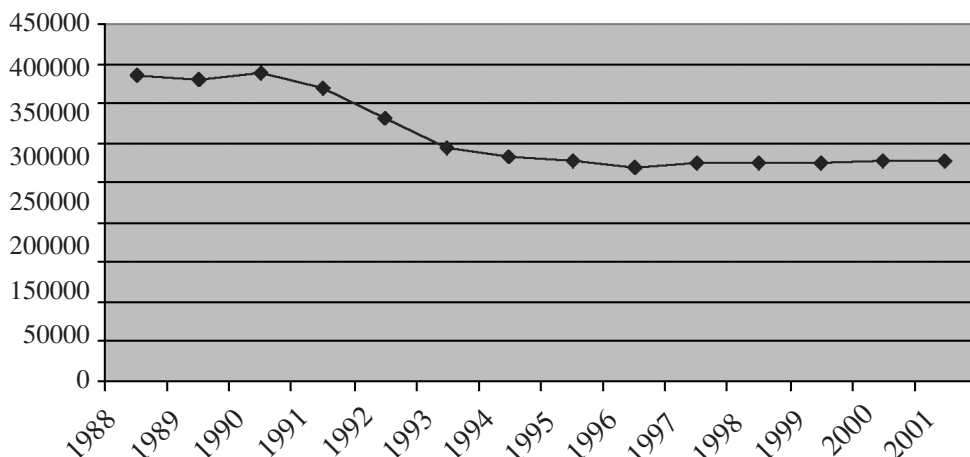
(CITYC), el 36% de lo producido en este subsector es para la exportación, de ahí que la apertura de fronteras supusiera un hito importante para la evolución de esta actividad. Es cierto que al igual que en el resto de Europa tanto el número de empresas como de empleos se han ido reduciendo desde hace 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 (ver gráfico I y II), a pesar de la fuerte competencia del Sudeste asiático y de los países del Este de Europa.

Gráfico I: Evolución del número de empresas textiles en España (1988-2001)



Fuente: CITYC. Elaboración propia.

Gráfico II: Evolución del número de empleos textiles en España (1988-2001)



Fuente: CITYC. Elaboración propia.

Pero hablar del textil-confección es referirse a una serie de procesos muy diferentes entre sí, 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 las subsectores de actividad se observa una especialización en Comunidades como Cataluña, Valencia, Castilla-la Mancha y Galicia. En todas ellas se supera el 12% de participación del empleo en el sector textil-confección sobre el total del empleo industrial de cada una (INE, 2002). Si bien con lógicas diferencias. Cataluña concentra ella sola más de 100.000 puestos de trabajo, seguido de la Comunidad Valenciana con más de 45.000, Galicia con más de 30.000, Castilla la Mancha con más de 25.000 y Andalucía que supera los 24.000 empleos, pero con una especialización menor por su mayor diversidad sectorial (INE, 2002). En cualquier caso, el subsector textil se ha desarrollado más en las comunidades de Cataluña y Valencia, frente al de la confección donde Galicia, Castilla-La Mancha y Andalucía se presentan como Comunidades más representativas.

Como se puede deducir del panorama presentado Galicia es un espacio que destaca dentro de las tendencias del sector de la confección, y que además se acopla a las de organización y localización de muchos otros espacios europeos. 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. El profesor X. Carmona Badía ha analizado este proceso, llegando a conclusiones de gran interés. Este autor afirma que entre finales del siglo XVIII e inicios del XIX en el rural gallego surgen experiencias encaminadas a impulsar la elaboración fabril de lino destinado al mercado nacional y a las colonias americanas. Es un momento de cierto auge que, sin embargo, careció de fuerza para fructificar durante el transcurso del siglo XIX. La protoindustria textil gallega no fue capaz de introducir las innovaciones necesarias, por lo que poco a poco pierde mercado y capacidad de producción frente a los productos elaborados en Cataluña (también

frente a los ingleses), que en este momento se sitúa a la vanguardia en el ámbito español. Esta situación lleva a que la actividad se reduzca a la existencia de una red productiva, fundamentalmente de base rural, que comercializaba de modo precario y en ámbitos locales las manufacturas textiles. Este atomismo se mantiene durante buena parte del siglo XX. Exceptuando ciertas iniciativas de interés, hasta los años 1970 la actividad se asocia a pequeños talleres artesanales de comercialización orientada hacia el autoconsumo, mínima capacidad técnica, reducida calidad y práctica inexistencia de un grupo industrial consolidado.

Ante este panorama la poca actividad textil más especializada en Galicia fue desarrollada por sastres y costureras, que van a servir de base a la aparición de una serie de empresarios emprendedores que son los que le han dado el impulso a esta actividad. Se puede decir que todo comenzó con un aumento de la demanda en los años 1960 y 1970, lo que provocó que un oficio de carácter tradicional se convirtiera en algunas ocasiones, siempre dependiendo del talante personal, en pequeñas empresas y talleres que comenzaron el proceso de producción en cadena en el subsector de la confección.

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 (ver gráfico II), 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 (ver tabla I). 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 (ver tabla II). 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 pesetas⁴. 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 (ver tablas I y II).

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

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

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

⁴ Este dato se debe a que 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

3. LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN EN GALICIA: UN MODELO DUAL

Como ya se ha señalado, 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, un volumen de negocio entorno a los 400.000 millones de pesetas,

siendo el auténtico líder y referencia del sector. Otras empresas, de mucha menor dimensión, cuentan también con gran dinamismo, capacidad productiva, promoción y penetración en los mercados: Roberto Verino, Adolfo Domínguez, Florentino, Viriato,... Estas últimas son las que se asocian más a un modelo de diseño y de relación con el territorio gallego, frente al grupo Inditex más relacionado con el planteamiento de una multinacional, donde el territorio sólo le interesa por los factores ventajosos que puede conseguir de él.

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. El salto entre Inditex y la de mayor entidad del resto de las empresas, Adolfo Domínguez, es enorme (de entorno a 3.200 millones de euros por parte de Inditex a cerca de 100 para la segunda). 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.

A. 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 incluso 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,...),

con más de 1.600 puntos de venta propios, un valor en bolsa de 11.000 millones de euros. 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 (VÁZQUEZ GARCÍA, S., 2000).

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.

De entrevistas directas con el anterior y otros promotores de cooperativas se han extraído datos de interés que permiten entender el impulso de este tipo de organizaciones en las pasadas décadas y la relación directa que han mantenido con Zara. Las encuestas realizadas a las cooperativas confirman las anteriores apreciaciones cualitativas. De las 76 cooperativas encuestadas un 71% de las que respondieron a la encuesta señalan que se han constituido a partir de la acción de un promotor que desempeña el papel de líder para aglutinar a las personas que montan la cooperativa. La mayoría de estas, también los pequeños talleres, trabajan en exclusiva para Inditex (35 de los 47 que responden a esta cuestión lo hacen de modo exclusivo). El liderazgo de este grupo para la formación de esta estructura productiva es incuestionable debido a la amplia carga de trabajo que genera, y a que plantea su relación contractual basándose en las necesidades de contar con un sistema productivo ágil, rápido y económico a la vez.

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.

B. EL RESTO DEL TEXTIL GALLEGO Y SUS PROCESOS DE INNOVACIÓN

Por lo que respecta al segundo modelo productivo, aquel formado por un significativo número de empresas de entidad media (Florentino, Adolfo Domínguez, Roberto Verino, Kina Fernández, Caramelo,...), los factores asociados a la innova-

ción que han favorecido su desarrollo, también importante en las últimas décadas, son diferentes a los de la anterior organización. Es cierto que el factor gerencial es de nuevo fundamental, ya que en todas estas empresas está la figura de un empresario o agente local emprendedor. El cambio radica, sobre todo, en la orientación estratégica de la empresa. En la mayoría de las mismas se ha optado por la fabricación de un producto de calidad media-alta y alta, que incorpora de modo directo las tendencias más vanguardistas del mercado y es capaz de competir en el segmento del mercado asociado a la «moda» a nivel internacional.

El punto de partida de este segundo modelo es el efecto mimético respecto al éxito conseguido por Adolfo Domínguez en los años 1980. Éxito asociado a la introducción de un valor intangible como el diseño y la imagen en los productos textiles. La búsqueda de la diferenciación de marca y el incremento paulatino de la calidad de las prendas, va a posicionar estas empresas en este grupo en segmentos de mercado bastante exclusivos, en los cuales el precio no es determinante al competir por diseño y acabados. Esta situación permite que las cantidades económicas fijadas para la venta de un artículo sean elevadas y que los márgenes de beneficio, fundamentados por otra parte en unos reducidos salarios, sean considerables. De este modo la combinación entre unos bajos costes de producción y un elevado valor añadido de las prendas lleva a un aumento constante de la entidad de las empresas que apostaron por este modelo. Esta situación se acompaña de una reinversión centrada especialmente en la mejora y modernización tecnológica, y en la promoción y publicidad de la imagen de marca de cada empresa.

Desde el punto de vista de la comercialización alterna la venta en tiendas propias y exclusivas, con la distribución en puntos multimarca o grandes superficies comerciales. Desde el punto de vista de la fabricación, cuentan con unidades fabriles propias en las que se confecciona una parte significativa de sus productos. Si bien, y siguiendo el ejemplo de Zara, también apoyan una parte de su producción en cooperativas o pequeños talleres, con la finalidad de abaratar costes e incrementar su capacidad productiva, sobre todo en determinados momentos de más demanda.

Se está en estos casos ante claros ejemplos de industrialización apoyada en elementos locales, en los cuales los capitales, empresarios, la mano de obra y, en general, los recursos que se movilizan son de carácter local, y donde además se genera un ambiente social y cultural en el cual existe una reciprocidad mutua trabajador-empresario y una considerable vinculación afectiva de este último respecto a su comunidad (desarrollando acciones de mecenazgo, buscando una promoción integral del territorio, ...).

Partiendo de esta situación el concepto que mejor se amolda a los procesos identificados es el recogido por Méndez y Caravaca (1996) de *Áreas de especialización productiva*. Estamos, en este caso, ante un grupo de PYMES especializadas en la rama de la confección, de origen reciente, que compiten en los mismos mercados, resultantes de dinámicas de desarrollo endógeno y con escasas relaciones económicas entre ellas. Así mismo se caracterizan estas empresas por realizar tiradas reducidas y flexibles capaces de adaptarse con rapidez a los cambios en los gustos de la

potencial demanda, tener unos altos niveles de tecnificación y mecanización que reducen cada vez más el factor mano de obra de bajo coste y, ya por último, por alternar su localización entre espacios que tradicionalmente se situaron al margen de las principales zonas industriales de la región, y las áreas urbanas de A Coruña, Vigo y Ourense. Estos caracteres, con mayor o menor precisión, sirven de marco de referencia básico para los procesos identificados en pequeñas ciudades como Boiro, Ordes, Lalín o Verín, núcleos en los cuales se cuenta en la actualidad con una notable base empresarial unida al sector de la «moda».

En relación con los factores asociados a la innovación, y partiendo de los datos cuantitativos extraídos de la encuesta confeccionada al efecto para las empresas, es posible afirmar que el afán por «mejorar» y ser más competitivas ha llevado consigo la introducción constante de innovaciones por parte de este conjunto de empresas. Una inmensa mayoría han realizado inversiones en este sentido (85% de las empresas encuestadas), centrándose fundamentalmente en el ámbito del diseño, donde casi un 70% de las encuestadas afirman haber realizado innovaciones en los últimos años en esta fase. En menor medida aparecen fases asociadas al proceso productivo y a la diversificación de productos (33% de las empresas). También la comercialización, fundamentada en campañas promocionales de cierta entidad, es entendida como una innovación que favorece el dinamismo de estas organizaciones (13% de las empresas). El detonante de las mismas se asocia al interés que las empresas del sector manifiestan por adaptarse a los mercados, aumentar la capacidad productiva o mejorar la línea de productos. Las empresas encuestadas señalan la necesidad continua de innovar para sobrevivir en los mercados. En definitiva, por aumentar su capacidad competitiva dentro de un segmento de mercado exigente como el de la confección de nivel medio alto y alto.

La introducción de innovaciones implica cambios organizativos en los organigramas empresariales. De modo directo supone contrataciones específicas para el desempeño de estas tareas, o la formación concreta del personal ya existente. Algo más del 50% de las encuestadas afirman haber realizado contrataciones en este sentido, predominando un perfil de técnicos de diseño y patronaje, y en menor medida profesionales del mundo de la informática. Respecto a las que optan por no contratar personal nuevo para las innovaciones, estas son asumidas por personal ya existente que reciben formación específica, en unos porcentajes muy similares. En este sentido la formación va a ser una preocupación importante, interesándose la mayoría de empresas por formar a sus trabajadores dentro de la propia organización. En este sentido se adivina un interés por mejorar la cualificación de los empleados, circunstancia que redundará en la gestación de un «saber hacer» en el territorio que supone, en definitiva, un incremento de la competitividad de la actividad. Las innovaciones y la formación asociada están destinadas a satisfacer necesidades relacionadas con el manejo de nuevas tecnologías, la introducción de controles de calidad, la introducción de nuevos sistemas productivos, el marketing, ... El principal resultado final de las tareas de innovación es el logro de nuevos productos destinados a incrementar y diversificar la oferta de la empresa, especialmente a partir de la elaboración de complementos y de la ampliación de las series de productos textiles.

Las empresas del sector no cuentan con una especial disposición a entablar relaciones de cooperación con otras empresas o asociaciones/organismos vinculados a la actividad. De hecho de las 56 encuestadas sólo un 35,7% afirmaron pertenecer a una asociación del ámbito textil de las existentes en Galicia (Asociación Textil de Galicia, Asociación de Industrias de la confección, ...). Tampoco se puede afirmar que los organismos existentes, fundamentalmente de carácter público, para apoyo y fomento del sector tengan demasiada repercusión. De hecho las relaciones que presentan con centros de investigación universitarios, o con entidades específicas como el Centro de Diseño de Allariz, son mínimas. Las organizaciones recurren a la contratación de empresas de servicios especializadas en ofertar soluciones a sus problemáticas y necesidades. La cooperación intraempresarial es, también, bastante reducida. De hecho sólo un 10% de las encuestadas declaran la existencia de proyectos en común, centrándose las mismas en el ámbito de la comercialización (fundamentalmente campañas publicitarias) y, en menor medida, en el de la formación y en la puesta en marcha de innovaciones relacionadas con la incorporación de aspectos relacionados con el diseño. La conclusión en este sentido es que predomina un modelo individualista y con pocas líneas de cooperación empresarial dentro del sector, aunque con una importante red de relaciones con los talleres y cooperativas a las que subcontratan determinadas actividades, y con una fuerte dispersión en su localización.

El apoyo público a la innovación en la empresa procede fundamentalmente del gobierno regional a través de diferentes fondos. Su significación es, sin embargo, reducida. De las encuestadas sólo un 17,8% responden que han recibido subvenciones para este fin, encaminadas en este caso a la introducción de mejoras tecnológicas relacionadas con la informatización de los procesos productivos (mejoras en materia de diseño de productos, incremento de la oferta, control de calidad, ...).

Otra de las características más significativas de las empresas del sector es la localización de las mismas que manifiesta una gran vinculación con el territorio y, por consiguiente, una mínima movilidad geográfica. Prácticamente todas se mantienen en el municipio de origen, generalmente en el de su propietario-promotor, y en caso de movilidad siempre se realiza a espacios próximos. De los factores de localización el más significativo es la vinculación individual del promotor, mientras otros como la proximidad a los mercados, materias primas, ... son más secundarios. Esta circunstancia evidencia el hecho de que la formación de sistemas productivos en este ámbito se fundamenta en la capacidad de «emprender» por parte de los líderes empresariales locales. Esta capacidad es básica en una primera fase, para ya en una segunda, generarse en cada territorio concreto una acumulación de conocimientos y experiencia en la actividad, un «saber hacer» en definitiva, que redundará en el desarrollo y especialización posterior de territorios concretos (creación de nuevas empresas por segregación, mano de obra formada, referencias de éxito respecto a las iniciativas en el sector, contacto de las redes comerciales y empresariales, ...). En este sentido es importante tener en cuenta que casi todas las empresas actuales son de primera generación, es decir están gerenciadas por su promotor, planteándose una íntima relación personal entre el empresario y el espacio de origen. Hay

que tener en cuenta que el 70% de las organizaciones encuestadas son de propiedad familiar. El factor humano se vuelve, de este modo, definitivo para entender por que en determinados espacios esta actividad ha despuntado, configurando en algunos casos auténticos sistemas productivos locales, y en otros no. Elementos como la accesibilidad o la existencia de polígonos industriales tienen importancia para ubicar dentro de cada término municipal el establecimiento productivo, siendo factores de localización que se podrían denominar internos.

Por último, para terminar de caracterizar la estructura organizativa sobre la que se fundamenta el desarrollo del subsector de la confección en Galicia, cabe señalar que a pesar de que el asociacionismo no funcione demasiado, si que es cierto que por determinados factores como la propia imitación, las ganas de salir de la atonía de muchos territorios y sobre todo por la presencia de unas personas emprendedoras, se ha configurado una «cultura textil», que desde el punto de vista social es un elemento muy significativo de consolidación. No obstante, y así parece desprenderse de la información obtenida en la encuesta, se mantienen una serie de lagunas (carencia de trabajadores cualificados y técnicos, cuadros medios, industrias auxiliares, excesivo personalismo empresarial, escaso I+D, ...) que pueden suponer un fuerte limitador para el futuro, sobre todo en el eslabón básico de la producción que constituyen los talleres y cooperativas, cuya excesiva especialización en las fases menos complejas, la competencia de terceros países, la escasa cualificación y capacidad técnica, ... pueden indicar un descenso en la participación de la actividad.

En cualquier caso, no hay que olvidar que independientemente de la organización productiva interna del sector textil en Galicia, hay un proceso territorial unido a ello muy importante. En unos casos este se asocia a los procesos de descentralización de parte del proceso productivo, localizándose en espacios donde la mano de obra puede resultar más barata y utilizando desde el sistema «*domestic system*», hasta la formación de establecimientos como talleres o cooperativas. Aunque como es característico de este tipo de procesos los núcleos urbanos siguen siendo los rectores de la actividad. En otros casos, se identifica un sistema de localización basado en un número creciente de pequeñas y medianas empresas de carácter local y endógeno que partiendo de la presencia de un empresario emprendedor se han conseguido posicionar en un mercado especializado como es la confección de calidad y diseño. Aquí la localización está también asociada a una difusión que viene explicada por el origen del empresario emprendedor, y que potencia aún más la presencia de talleres y cooperativas en los entornos de estos espacios. Esta segunda opción ha coincidido en que han tenido lugar en pequeñas ciudades o villas enclavadas en espacios marcadamente rurales. Núcleos como Lalín, Ordes o Boiro, cuentan con un sistema productivo que difiere por completo de los clásicos paradigmas de la industrialización rural. En ellos se localizan empresas que diseñan sus prendas, tienen marcas propias, operan en mercados exteriores, introducen todo tipo de innovaciones, ... Y todo esto lo llevan a través de una adecuada combinación entre rasgos tradicionales asociados al sector textil (mano de obra femenina, bajos salarios asociados a un mundo rural, ...), junto con una constante modernización tecnológica y, sobre todo, de mecanismos de promoción.

4. EJEMPLOS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL GALLEGA

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 (por el efecto acumulativo de Adolfo Domínguez y recientemente de Roberto Verino que ha trasladado su centro productivo a San Cibrao). 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 dos 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 el primer caso podemos situar para el ejemplo de Lalín a Florentino, Géneros de Puntos Montoto o Toypes, en Ordenes a Viriato, en Boiro a Jealfer,... Al lado de éstas se encuentran otras pequeñas empresas, a veces asociadas a empresas cooperativas o talleres, o a empresas comercializadoras que han empezado su andadura en solitario.

Como se ha comentado el origen de estos sistemas productivos locales es reciente, parejo al desarrollo de la industria de la confección en Galicia. En los casos analizados su germen se asocia directamente a la acción individual de uno, o varios, empresarios-promotores que han sido capaces de fomentar a partir de su ejemplo la aparición de estos modelos económicos.

En Ordenes el origen del desarrollo de la actividad textil, data de finales de los 1950, en concreto de una pequeña sastrería Viriato que empezó a crecer y a mantener relaciones con otros espacios de Galicia tanto para abastecerse de materia prima como para comercializar. Aunque realmente fue la mujer del sastre quien se dedicó primero a aprender el manejo de las máquinas textiles que iban necesitando para aumentar su producción, posteriormente ésta enseñó este manejo a muchas mujeres de la comarca. Junto con esta empresa emprendedora hay que mencionar el caso de la fundadora de la empresa Graña, una modista que se desplazó también a Coruña a aprender por aquel entonces las nuevas técnicas relacionadas con la actividad. La importante formación de una mano de obra influyó de manera decisiva en la aparición de la actual empresa Viriato, así como en la desaparecida Graña. Igualmente se aprovechó la formación de la mano de obra formada para la constitución de muchos talleres que en principio trabajaban para Inditex. Aunque durante los 1980 la comarca pasó unos momentos de crisis, precisamente porque el principal motor, la empresa Viriato, y con ella su emprendedor fundador decidieron apostar por una transformación directa de la materia prima, que le costó estar al borde de la quiebra. En la actualidad se encuentra en un periodo de consolidación y crecimiento. Se puede generalizar afirmando que los orígenes textiles de Ordenes se deben al carácter emprendedor, de dos empresas, Viriato y en menor medida A Graña, que se encargaron de formar una mano de obra que con el paso de los años abastece a todos los establecimientos de la comarca.

En el caso de Boiro, la actividad textil esta hoy asociada a la presencia de talleres y cooperativas, y sobre todo a la de una importante empresa Jealfer, fundada en 1954 para el abastecimiento del mercado local. Esta consiguió pronto una expansión

que la llevo a convertirse en Sociedad Anónima, manteniéndose su emprendedor-fundador Jesús Alonso al frente de la misma. Desde sus inicios hasta hoy se ha experimentado un desarrollo considerable sobre todo en materia de comercialización, diseño y producción, llegándose a superar actualmente los 200 trabajadores directos en esta empresa.

En Verín, el origen de la producción textil se centra en la figura de Roberto Verino, o en realidad de Roberto Mariño, 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. Los hijos le animaron y 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, Caramelo o Adolfo Domínguez. Hace ya varios años que Roberto Verino abandono la localización de su pueblo natal, los motivos se centran en que esa localización siempre les causo problemas, ya que al encontrarse al lado de la frontera con Portugal, la gente les ponía el apodo de portugueses, lo que le daba una imagen de poco prestigio. Igualmente la falta de infraestructuras y servicios, fue otro factor que impulsaron a Verino a tomar la decisión del traslado al Parque Tecnológico de San Cibrao das Viñas (Ourense). Sin embargo Verino sigue muy aferrado a su municipio, en el que los vecinos le tienen gran aprecio por el importante desarrollo que consiguió del mismo, y desde donde diariamente autobuses de la empresa trasladan a San Cibrao a trabajadores de Verín. Hoy realmente en Verín el auge del textil no se aprecia como en el pasado, sólo la presencia de talleres, cooperativas y los propios trabajadores de Verino, permiten ver lo que es capaz de hacer un empresario emprendedor en su territorio, de ahí que se haya tomado como ejemplo.

Por último, se presenta el caso de Lalin, donde el origen de su actividad desde una perspectiva empresarial se remonta a la década de 1960. Hasta este momento este núcleo no contaba con ningún tipo de experiencia industrial en este sector. Toda fabricación de prendas de vestir estaba relacionada con artesanos, sastres y costureras, que abastecían a una demanda exclusivamente local y poco especializada. A

partir de este momento comienza a surgir, de modo espontáneo y desconectado entre sí, experiencias de modernización en el sistema productivo que se consolidarán en la década posterior, para asentarse de modo ya definitivo, y con unas altas dosis de dinamismo en los últimos años del siglo pasado.

El proceso experimentado supone una fuerte transformación. Se pasa de la existencia de varios modestos talleres artesanales, como era norma común en todos los núcleos de semejante entidad de aquellos momentos, a la situación actual definida por la consolidación de una área de especialización productiva donde se cuenta con un significativo número de empresas especializadas y altamente tecnificadas. Las dos empresas de mayor entidad, Florentino S.A y otras empresas del mismo grupo, y Géneros de Punto Montoto se fundamentan en la capacidad de iniciativa de personas ligadas al sector que en un momento concreto optan por transformar e incrementar sus tradicionales métodos de trabajo. Ambos ejemplos resultan paradigmáticos del fundamental papel que alcanza la capacidad emprendedora de sus líderes. En el primer caso estamos ante un diseñador local, Florentino Casheda, con vínculos familiares en la actividad artesanal, que tras un periodo de formación en Cataluña impulsó en Lalín una línea de fabricación de ropa de caballero. En el segundo ejemplo Fidel Montoto, tras su retorno de Francia en el año 1960, pone en marcha un telar en el que inicia su trabajo de modo completamente artesanal. A partir de este embrión se asiste a constantes ampliaciones de instalaciones y volumen de negocio hasta llegar a las dimensiones actuales, presentando una capacidad de producción de 2.500 prendas diarias de las que más de un 90% se venden fuera del mercado regional, y dentro de este un 25% se destina a la exportación a países tan variados como los Países Árabes, Francia o México.

Otra empresa de las pioneras en la actividad en Lalín es Guerral. Esta tuvo su origen como unidad fabril en el 1967, siendo heredera directa de un modesto taller impulsado por uno de los establecimientos comerciales de mayor tradición del núcleo. La línea actual de trabajo se centra, sobre todo, en la prenda de vestir femenina de calidad medio-alta. Esta empresa tiene un papel muy destacado en la particular historia del sector ya que de ella se escindieron varios antiguos trabajadores que posteriormente impulsaron la constitución de nuevas empresas rentabilizando los conocimientos adquiridos. Esta es una de las modalidades clásicas que siempre se cita en los referentes teóricos de los procesos de industrialización endógena, y que se repite en alguno de los casos observados en otros municipios, con la puesta en marcha de pequeños talleres de confección.

En el caso de Lalín se identifica en las empresas de Luis Alberto S.A. y Toypes, puestas en marcha por antiguos trabajadores de Guerral que, en momentos separados, y sin tener relación entre ellos abandonan la industria matriz. La primera se crea en el 1979, con una línea claramente definida por la ropa clásica de señora y una semiespecialización en trajes de novia. La segunda surge en 1983 y alcanza unas importantes ratios de crecimiento, pues combina de forma acertada diseños muy innovadores con una gran calidad en sus tejidos. Continuando con esta tendencia recientemente, en 1997, Mercedes Fuentes, antigua diseñadora de Toypes, crea su propia empresa manteniendo la línea de trabajo de ropa joven con notables

cuotas de exclusividad, circunstancia que le permite una considerable dosis de penetración en los mercados. Otra empresa de corte marcadamente endógeno es Géneros de Punto Iván que partiendo de nuevo de un taller puramente artesano crece de modo continuado hasta especializarse en la fabricación de jerseys para niños, siendo en esta línea concreta líder regional.

Una nueva tipología en el proceso explicativo de génesis y evolución en el sector se liga a la inversión por parte de emigrantes retornados. Es significativo el caso de Enmanuel, fábrica de ropa de señora impulsado por un retornado de Francia que, desde 1985, año en el cual inicia su actividad, se expande de modo continuado. Por último es también causa explicativa la consolidación de un «saber hacer» capaz de atraer empresas exteriores. Es el caso de D'Aquela empresa asociada a una diseñadora de Vigo y a empresarios locales que habían adquirido experiencia en empresas ya existentes. Esta se implanta en 1985 para rentabilizar un mercado laboral ya formado en los últimos años de trabajo acumulado en la zona, factor que como se ha comentado en otros municipios es bastante frecuente. La última iniciativa se corresponde con una firma de reciente creación, Confecciones Lancote que combina las dos circunstancias anteriores, ya que, por una parte, el impulsor de la iniciativa es un emigrante retornado de Argentina y, por otra, se aprovecha de la tradición existente y la imagen de marca asociada a esta industria.

En relación a la estructura empresarial de todos estos municipios, tenemos que hablar de un número de empresas no muy elevado. En todos los casos en estos municipios se sitúan entre 15 o 20 empresas (incluyendo los talleres y cooperativas más destacadas). Esto no es óbice, sin embargo, para contar con una estructura productiva local muy competitiva en su conjunto, ya que en muchos casos hay efectos de difusión por sus comarcas respectivas. Es por tanto posible hacer una diferenciación entre las empresas de mayor dimensión por facturación y empleo, grupo de Viriato, Jealfer, Florentino, Montoto y Toypes, y las de menor entidad. En estas empresas se aprecian ciertas afinidades en lo concerniente a su funcionamiento que permite hablar de la existencia de un sistema de producción similar. En todos los casos estamos ante empresas de carácter familiar, en su defecto de un número muy reducido de socios. Son empresas de primera generación, es decir, están dirigidas por sus fundadores iniciales, incorporándose en los últimos años sus hijos para puestos gerenciales. En las fábricas la presencia del impulsor y creador de la actividad está siempre muy presente en la mayor parte de las tareas desarrolladas, coordinando de modo directo desde el diseño a la gestión y producción o la comercialización. Los empresarios son en su totalidad originarios de los municipios donde se desarrollo su empresa, aunque alguno estuviese en algún momento en la emigración, utilizando en los momentos iniciales de su actividad capitales propios y financiación externa para, posteriormente, con el desarrollo continuado de la actividad autofinanciarse por reinversión de los beneficios empresariales. Son, en definitiva, empresas muy personalistas en las que pese a contar con organigramas internos por departamentos especializados: diseño, comercial, gestión, ..., la presencia del propietario-fundador es constante en todos ellos.

Hay un predominio de empresas monoplanta en las que se concentra el proceso productivo y administrativo, si bien en los últimos años las de mayor entidad, caso

de Florentino, construyeron nuevas naves discontinuas en el espacio en las que tienen individualizado diferentes funciones en cada una de ellas. Aunque en las fábricas principales se concentran la mayor parte de las fases productivas, especialmente las necesitadas de cierto nivel de tecnificación, algunas tareas continúan llevándose a cabo por el tradicional sistema de trabado a domicilio. En este caso estamos ante operaciones muy concretas (coser forros, etiquetas, cuellos,...) que son realizados, fundamentalmente por mujeres, por el método de «destajo», circunstancia que se traduce en un reducido coste para la empresa y, por consiguiente, un mayor beneficio. Aunque también es frecuente la subcontratación de determinadas partidas a talleres y cooperativas, sobre todo para descargar producción en épocas de mayor demanda.

La estructura industrial, no sólo de estos espacios sino de todo el sistema productivo gallego, presenta un claro predominio del empleo femenino. Esta circunstancia se debe, fundamentalmente, a la tradicional abundancia (pese a que cada vez es menor) de mano de obra subempleada en el medio rural dispuesta a trabajar por unos salarios ciertamente modestos (se estima que una trabajadora femenina percibe entorno a un tercio menos que un hombre por el mismo trabajo). Socialmente esta fuerza laboral presenta una baja capacidad de reivindicación, siendo jóvenes sin experiencia laboral formadas o autoformadas en la propia empresa. Para la contratación de cuadros medios o empleados cualificados las empresas de los medios locales suelen recurrir a la contratación de técnicos externos, pues en ocasiones la necesidad de tareas específicas excede la capacidad de formación de la población local. Si bien cada vez es más patente el interés por parte de los técnicos locales por formarse y hacer frente a las progresivas innovaciones del sistema de producción.

En lo concerniente a la formación del empresariado se identifica un fuerte carácter autodidacta, complementado con formación específica o experiencia profesional en espacios tradicionalmente ligados a la actividad textil como Cataluña o Francia. Al mismo tiempo es de destacar que un porcentaje significativo de los actuales empresarios tienen su origen en la escisión respecto a una empresa matriz, por lo que a su formación y conocimientos se tienen desarrollado dentro de la empresa inicial.

En la decisión de orientar la línea de trabajo hacia un segmento de mercado como el ya señalado, tuvo gran importancia el impacto que Adolfo Domínguez tuvo en los años 1980, mostrando a los empresarios con inquietudes que era posible competir, desde Galicia, en los mercados de la confección más exigentes si los productos elaborados presentaban una necesaria carga de diseño y diferenciación. De este modo se pasa a competir no por precio, como es norma casi común en las industrias localizadas en las áreas rurales, sino por calidad. Esta circunstancia supone un posicionamiento de las unidades fabriles en las cuales se potencian marcas propias, se llevan a cabo campañas de marketing y promoción, producciones de series cortas, introducción de productos corporativos, ... Se traduce esto, en el ámbito comercial, en una constante penetración en los mercados de los productos confeccionados en este tipo de empresas, tanto a través de tiendas propias como de tienda multimarca, destacándose la presencia en las cadenas comerciales de mayor prestigio a nivel nacional (El Corte Inglés, Cortefiel, ...), o trabajando para firmas internacionales de gran prestigio (Pertegaz, Lacoste, ...). 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, ...).

5. ALGUNAS CONCLUSIONES

La principal conclusión que se deriva del estudio de todo este proceso 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 urbanos, ...). 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, y ya como una segunda fase, 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. Uno 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, ... También la integración en la U.E implica una ampliación sin precedentes del mercado potencial para los artículos textiles. La generalización de los anteriores factores para toda España son los que nos permiten situar a los factores puramente socioculturales como los de mayor importancia para entender por qué en Galicia, y no en otros territorios, esta actividad ha alcanzado cuotas tan significativas de desarrollo. Máxime teniendo en cuenta que Galicia ha sido de modo tradicional un espacio de muy débil base industrial y urbana, situado en la periferia española y europea, que nunca se ha caracterizado por colocarse a la vanguardia de ninguna actividad y de difícil penetración de los elementos de innovación productiva.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO LOGROÑO, M. P. (2000): «La localización del sector textil en Galicia» en VV.AA.: *La industria de la moda en Galicia*. IDEGA. Santiago de Compostela, pp. 55-71.
- ALONSO LOGROÑO, M. P. y RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, R. (2000): «La industria de la moda y la confección en Lalín». En ALONSO, J. L. y MÉNDEZ, R. (Coords.): *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*. Editorial Civitas, Colección Economía y Empresa. Madrid, pp. 165-176.
- ARDÁN 2001 (2000). *10.000 Empresas de Galicia y Norte de Portugal*. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- ASOCIACIÓN TEXTIL DE GALICIA (2001): *Informes del Sector Textil-Confección en Galicia*.
- CARMONA BADÍA, J. (1990): *El atraso industrial de Galicia. Auge y liquidación de las manufacturas textiles (1750-1900)*. Ariel. Barcelona, 252 pp.
- DEL CANTO FRESNO C. y Otros (1996): «Innovación tecnológica en la industria de la confección en la Comarca de Talavera de la reina (Toledo)». En *«Innovación y desarrollo en áreas rurales»*. Del Canto Fresno, C. y De Casabianca F. MAPA, pp. 45-79.
- DICKERSON, K. G. (1995): *Textiles and Apparel in the Global Economy*. Prentice Hall. Englewood Cliffs (N.J.).
- FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, A. (2000): «La industria textil en Galicia en los siglos XVIII-XX». En: *La industria de la moda en Galicia*. IDEGA. Santiago de Compostela, pp. 33-55.
- FUNDACIÓN LUIS TILVE (1998): *Análisis socioeconómico del cooperativismo textil gallego. Plan estratégico para la constitución de cooperativas textiles*. Fundación Luis Tilve.

- MÉNDEZ, R. y CARAVACA BARROSO, I. (1996): *Organización industrial y territorio*. Síntesis. Madrid, 365 pp.
- MÉNDEZ, R. y ALONSO, J. L. (Coords.) (2000): *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*. Civitas. Madrid.
- NADAL, J. y CARRERAS A. (1990): *Pautas regionales de la industrialización española (siglo XIX-XX)*. Ariel. Barcelona.
- ORDA, P. (1998): *El sector textil. Una aproximación territorial*. Asociación de Colectividades Textiles Europeas. Terrasa, 496 pp.
- RUIZ GONZALEZ, M. (1993): *Las empresas de confección gallegas ante el cambio tecnológico*. Asociación de industrias de la confección de Orense y Pontevedra. Vigo, 236 pp.
- RUIZ GONZALEZ, M. y FERNANDEZ LOPEZ, J. (1989): *Estudio de las estrategias y forma de trabajo de las empresas innovadoras gallegas*. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- RODRÍGUEZ GUIADÁS, M^a I. (2001): *Mujeres rurales: mano de obra cautiva*. Fundación Luis Tilve. Santiago de Compostela.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, R. (2000): «Pequeñas ciudades y sistemas productivos locales». En: *La industria de la moda en Galicia*. IDEGA. Santiago de Compostela, pp. 91-103.
- SEQUEIROS TIZÓN, J. (1986): *El desarrollo económico en Galicia. II Industrialización y Mercado interior*. Universidad de Santiago de Compostela. Santiago.
- SINGLETON, J. (1997): *The World Textile Industry*. Routledge. Londres.
- VÁQUEZ GARCIA, S. (2000): «El modelo Zara». En VV.AA. (2000): *La industria de la moda en Galicia*. Instituto Universitario de Estudios e Desenvolvemento de Galicia (IDEGA). Santiago de Compostela, pp. 73-89.
- VILLARINO PÉREZ, M. y ARMAS DIÉGUEZ, P. (1997): «Globalización y sistemas productivos locales en el textil gallego». *Actas del XV Congreso de Geógrafos Españoles*. AGE. Santiago de Compostela, pp. 983-993.
- VV.AA (2002): *A Economía Galega. Informe de 1985 a 2000-2001*. Fundación Caixa Galicia-IDEGA (USC). Santiago de Compostela.
- VV.AA. (2000): *La industria de la moda en Galicia*. Instituto Universitario de Estudios e Desenvolvemento de Galicia (IDEGA). Santiago de Compostela, 143 pp.
- Páginas WEB: www.euratex.org, www.cityc.es, www.atexga.com, www.inditex.com, ...