

---

# La industria menorquina del calzado: claves para aumentar su competitividad en un mundo global

● CAROLINA BELTRÁN-ANDREU  
Universidad de las Islas Baleares

## Introducción: justificación e importancia del objeto de estudio

Como consecuencia de la globalización, la importancia de las economías de escala y la especialización productiva han experimentado un relevado auge. A pesar de que tradicionalmente este proceso se ha contemplado básicamente desde el punto de vista de la gran empresa, en las últimas décadas del siglo XX diversos investigadores han destacado la existencia de fórmulas productivas alternativas: los distritos industriales marshallianos identificados por Becattini consiguen responder, positivamente, a los retos de la globalización, generando economías externas a la empresa pero internas al sector en el que se desarrollan. Este es el caso del sector menorquín zapatero.

El presente artículo consta de un primer apartado en el que se contextualizará el sector del calzado en Menorca dentro de la progresión histórica más reciente de la industria zapatera internacional, nacional y balear. A continuación, se presentará la evolución del sector menorquín del calzado, dada su histórica relevancia industrial, y se continuará con la exposición de sus aspectos cruciales para augurar el desarrollo eficaz del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2009-2012 del Govern de les Illes Balears. Finalmente, se presentará un breve apartado de conclusiones.

## Contextualización del sector menorquín del calzado

### *Calzado internacional*

El sector del calzado ha experimentado en los últimos tiempos grandes transformaciones derivadas del proceso de globalización. Estos cambios se han mani-

*Fecha de recepción: Junio 2010*  
*Versión definitiva: Marzo 2011*

*Revista de Historia Industrial*  
*N.º 46. Año XX. 2011.2.*

festado tanto en la evolución de la producción como en el ámbito del comercio mundial. De este modo, si a partir de los años cincuenta la producción del calzado se extendió por muchos países europeos, posteriormente, a partir de los años setenta se incrementó la producción de calzado en los países del Sureste Asiático. Además, la apertura de los mercados occidentales a las producciones de otros países se ha traducido en un elevado crecimiento del comercio internacional en el que destacan, fundamentalmente, las producciones procedentes de los nuevos países productores con importantes ventajas en costes, consecuencia de una mano de obra barata.

En este proceso destaca claramente el caso de China, que ha intensificado este efecto, provocando una grave crisis en la industria del calzado de los países occidentales, los cuales han visto cómo sus mercados se inundaban de productos con precios muy competitivos procedentes del país asiático.

Se observa, inequívocamente, cómo la producción se ha ido desplazando desde Europa y América del Norte hacia el Sureste Asiático. Esta situación ha obligado a las empresas americanas y europeas a reorientar su producción, tanto en lo que respecta a la forma de producir como al tipo de calzado fabricado. Incluso, numerosas empresas han tenido que deslocalizar parte o la totalidad de su producción (subcontratándola) a países con menores costes laborales.

Entre los países hacia los cuales se han dirigido las empresas europeas y americanas de calzado destacan, en el Sureste Asiático, China, Taiwan, Tailandia y Corea del Sur; en África, Túnez y Marruecos; y, en el este de Europa, Rumanía y la República Checa.

Los países asiáticos han pasado a ser el área del planeta que más calzado produce, con más del 60% de la producción total, mientras que Europa y Norteamérica han visto reducida su participación en la producción mundial<sup>1</sup>. En este cambio han desempeñado un papel decisivo la apertura de los mercados y la reducción de las trabas comerciales.

En cuanto a la reorientación del tipo de calzado fabricado, hay que destacar que la producción europea y norteamericana ha apostado por la diferenciación del producto y el calzado de calidad como instrumentos sobre los que basar su ventaja competitiva, frente al calzado importado de los países asiáticos. De esta forma, al no poder competir en los segmentos de mercado con menor poder adquisitivo (en los cuales los productores asiáticos compiten fuertemente en precios), se han dirigido a los segmentos de mercado con poder adquisitivo medio-alto y alto, especializándose en productos con mayor valor añadido, potenciando la calidad, el diseño y la marca. Esto les permite vender a precios más altos, que cubren los costes de producción más elevados a los que deben enfrentarse.

Por lo que respecta a la producción de calzado por tipos, hay que destacar que el calzado de caucho (producido mayoritariamente en los países del Sureste Asiá-

1. *Industrial Commodity Statistics Yearbook 2001*, United Nations, Nueva York, 2003.

tico, especializados en este producto por su bajo precio) ha ido adquiriendo importancia desde los años ochenta.

En la industria del calzado de la Unión Europea destacan seis estados miembros: Italia, España, Portugal, Francia, Alemania y Reino Unido. El principal país productor a nivel europeo es Italia, con aproximadamente un 43% del volumen de producción de la UE, seguida de España, con un 22% de la producción<sup>2</sup>.

Ante el incremento de las importaciones de calzado procedentes del Sureste Asiático, la Comisión Europea ha apoyado programas elaborados por la Confederación Europea del Calzado que prevén iniciativas, acciones y proyectos para fortalecer y aumentar la rentabilidad del calzado “made in Europe” frente al asiático, apostando por la cooperación, la innovación, la I+D y las nuevas tecnologías como instrumentos para dirigir acciones estratégicas basadas en la moda y la imagen de marca, los cuales constituyen factores revitalizadores de la industria europea y española.

### *Calzado nacional*

Analizando detalladamente el sector del calzado español, que representa una de las industrias tradicionales del país, se puede observar cómo éste está formado por un gran número de pequeñas empresas.

El sector inició una importante reconversión en los años setenta, con el fin de adaptarse a las necesidades reales del mercado, produciéndose un proceso de fragmentación y de descentralización de las fases productivas en la mayoría de las grandes empresas. De esta manera, la cadena de producción se fragmentó, constituyendo cada fragmento una unidad de producción.

Las principales tendencias de este proceso parecen indicar que la unidad de ensamblaje de las partes es la que da las órdenes a las pequeñas unidades productivas, organizando el proceso de forma externa, y que las pequeñas empresas sin marca pasan a ser partes o fases de otras empresas comercializadoras. Así, se organiza un proceso productivo en el cual las empresas trabajan las unas para las otras hasta diseñar un modelo de oferta diversificada, flexible, de series a medida, en que la marca determina calidades, formas y precios. Esta organización les permite disfrutar de agilidad en la toma de decisiones y mayor adaptabilidad ante los cambios y las variaciones de producto que demanda el mercado, las temporadas y las modas, así como facilidad para introducir modificaciones en estas pequeñas plantas.

Siguiendo este modelo, se hallan empresas constituidas como empresas de marca, que mantienen las fases de diseño y comercialización, y otras empresas subcontratadas y especializadas en algunas fases de la cadena de producción.

2. FICE (Anuario 2009), pp. 16-56.

Ha de destacarse que las pequeñas empresas de calzado en España obtienen ventajas derivadas de su agrupación en un área concreta, creándose verdaderos distritos industriales.

El sector está fuertemente concentrado en la Comunidad Valenciana (Elche, Elda, Petrer y Villena), donde existe una alta especialización productiva, localizándose empresas productoras de calzado, proveedores y empresas de servicios.

Asimismo, se observa cierta especialización según tipos de calzado dentro de los núcleos productivos de cada zona. De esta manera, en la Comunidad Valenciana, Elda y Petrer están especializados en la fabricación de calzado de señora de piel de alta gama; Elche en calzado informal y Villena en calzado infantil. Por su parte, Menorca está especializada en calzado de señora de piel de alta gama. Destacan también las regiones de Castilla-La Mancha, especialmente Almansa (Albacete) y Fuensalida (Toledo), que desde la época histórica, en el caso del primero, así como en décadas más recientes, suponen sistemas productivos locales especializados en el zapato de caballero y niño, respectivamente.

En general, se puede afirmar que el sector del calzado español está especializado en la producción de calzado de gama media y alta. En concreto, el calzado que predomina es el de piel, y dentro de este tipo de calzado, el de señora.

El análisis de las principales variables económicas de la industria del calzado español muestra cómo, en los últimos veinte años, esta actividad ha tenido que enfrentarse a serias dificultades, observándose claramente una reducción tanto en la producción como en el número de empresas y trabajadores. Siguiendo esta tendencia, en 2009, se ha producido la liquidación de 103 empresas y la pérdida de 1.715 puestos de trabajo<sup>3</sup>.

Entre los factores que han afectado negativamente a la industria del calzado español destacan el incremento de la competencia de las producciones de calzado asiático, la fortaleza del euro frente al dólar y las épocas de recesión económica.

Por otro lado, en muchos casos, las empresas españolas han optado por localizar una parte de su producción en países que tienen unos costes laborales más bajos pero manteniendo la central de la empresa y la gestión general en España.

En cuanto a las importaciones españolas de calzado, debe señalarse que éstas han experimentado un crecimiento continuo en los últimos tiempos, básicamente de calzado de caucho y plástico importado de los países del Sudeste Asiático (especialmente de China, país del que procede el 73,2% del total de pares importados), pero también de piel<sup>4</sup>.

Asimismo, el sector español del calzado ha orientado gran parte de su producción a las exportaciones. El análisis de las exportaciones por tipo de producto muestra cómo el calzado de piel es el principal producto exportado (y, particularmente, el de señora), seguido del textil y del caucho o plástico.

3. FICE (Anuario 2009), p.11.

4. FICE (Anuario 2009), pp.24-25.

También cabe destacar que el precio de los pares de zapatos exportados ha aumentado, lo cual evidencia que el sector está centrándose en la exportación de calzado de piel de mayor calidad.

En cuanto al destino de las exportaciones, debe decirse que la Unión Europea es el principal receptor (concentra el 80% del total de las exportaciones españolas de calzado) y, en concreto, por países, Francia (27,2 millones de pares) e Italia (11,2 millones de pares) se sitúan como los principales compradores del calzado español en 2009<sup>5</sup>.

Por otro lado, se observa que las exportaciones de calzado han descendido en Rusia (con una caída de las ventas, en volumen, del 33%), en Estados Unidos (con un descenso del 35%, tanto en volumen como en valor) y en los Emiratos Árabes Unidos (con una caída del 48% en volumen)<sup>6</sup>.

### *Calzado balear*

El sector del calzado en las Islas Baleares se caracteriza por su antigüedad y tradición en Mallorca y en Menorca donde, en el pasado, existió un verdadero cluster de empresas que cubrían toda la cadena de valor de fabricación (desde el curtido de pieles –con unas 20 curtidoras de piel en la zona del Molinar– hasta la fabricación de talones y suelas, cosido, acabado y envasado de zapatos).

El sector balear del calzado tiene sus antecedentes de creación desde finales del siglo XIX hasta 1950, aunque hay que remarcar que, a finales del siglo XIX, se trataba básicamente de artesanos zapateros, no siendo hasta 1960 cuando se puede hablar de una verdadera industria del calzado en Mallorca y Menorca.

La actual planta empresarial balear tiene una media aproximada de más de setenta años y el paso generacional que ha tenido lugar en la mayoría de empresas está en la tercera generación o traspasándose a la cuarta. Se trata, pues, de empresas familiares.

Se constata claramente la desvertebración del antiguo cluster industrial vinculado al mundo del calzado que, hoy en día, se limita prácticamente al diseño, producción y comercialización de zapatos, aun cuando algunas empresas residuales de fabricación de suelas y talones continúan activas y saneadas. Esta pérdida de peso de las industrias auxiliares de calzado obliga a comprar materias primas y productos semielaborados fuera de las Baleares, lo cual provoca un encarecimiento del precio del producto.

En la actualidad, la estrategia de negocio del sector (que ha sufrido fuertes recesiones tras las principales crisis económicas: 1976, 1987 y 1992) parece experimentar una tendencia a centralizar en las Baleares los procesos de diseño y comercialización del calzado (de calidad y diseño) y subcontratar a empresas del

5. FICE (Anuario 2009), pp.23-52.

6. FICE (Anuario 2009), pp.23-52.

exterior del archipiélago parte o toda la fabricación. En este sentido, es un hecho notable la progresiva desaparición, en las islas, de aquellas empresas que se limitaban a la fabricación de los diseños de otras firmas, puesto que se está deslocalizando hacia países con mano de obra más barata.

La ventaja competitiva del sector está determinada, en parte, por el proceso de reciente automatización relativa (con tecnología y maquinaria, en algunos casos, de finales del siglo XIX mejorada por incorporaciones tecnológicas), que permite producir en series cortas de zapatos por lo que se puede adaptar, fácilmente, la oferta a la demanda del cliente.

La promoción es un instrumento clave para mantener el posicionamiento del calzado balear como calzado de calidad y diseño. A tal fin, en los últimos tiempos se ha intensificado la participación en Ferias y la preparación de catálogos comerciales. Asimismo, las TIC son esenciales ya que la mayoría de las empresas disponen de página web que se usa como canal de ventas.

También destacan, de forma importante, las cooperaciones entre organismos públicos y privados en materia de promoción comercial, aunque siguen persistiendo las dificultades derivadas del coste de la insularidad.

Por otro lado, destaca la proliferación de diversas estrategias de distribución, adaptadas a las exigencias del momento: mayoristas, redes de distribución propias, alianzas estratégicas con marcas internacionales y la distribución directa a minoristas.

Las empresas de calzado continúan fabricando, más o menos, las mismas líneas de productos que clásicamente habían hecho (con cierta tendencia a la diversificación), distinguiéndose las siguientes familias:

- Zapatillas de uso doméstico.
- Calzado para hombre.
- Calzado para mujer. Éste está más vinculado al mundo de la moda, con la introducción de nuevos procesos de producción para abaratar costes manteniendo un alto nivel de calidad.
- Bota de montaña y de seguridad.
- Componentes: suelas y talones.

Un aspecto determinante para el desarrollo del sector es, sin duda, la innovación puesto que ésta sigue muy vinculada al diseño de las nuevas colecciones (aunque existe algún caso de innovación en el proceso productivo o en el producto a través de pequeños cambios). En este sentido, cabe señalar que la mayor parte de las empresas del sector no tiene una política de innovación preestablecida e innova en función de las necesidades internas de la empresa, las demandas de los clientes, los materiales de producción y las tendencias del mercado. En relación a este hecho, es preciso remarcar que los principales escollos a la innovación se hallan en los costes de modificación del sistema de fabricación y el

carácter estable del proceso, así como en las inversiones en I+D demasiado elevadas y las dificultades para encontrar directivos y técnicos cualificados (tanto para generar técnicas innovadoras como para dar forma a estas ideas).

De esta forma, la vigilancia tecnológica del sector viene articulada a través de la participación en ferias, las relaciones con proveedores, el análisis y seguimiento de la competencia (tanto nacional como internacional) y las relaciones con otras empresas, a parte de la colaboración con diversos agentes de innovación (INESCOP Baleares, PIME Menorca, Centros Tecnológicos ubicados fuera de las Baleares –como INESCOP Alicante–, Cámaras de Comercio, Govern de les Illes Balears, ingenierías, consultorías y asociaciones empresariales como CAEB o PIMEB).

Otro aspecto crucial a considerar reside en la baja rotación del personal del sector (el cual se han formado dentro de las propias empresas) con la consiguiente dificultad existente para contratar personal cualificado.

No obstante, cabe destacar como el know-how y el conocimiento tácito de los trabajadores proporciona una garantía de calidad al producto acabado, difícilmente imitable por los trabajadores procedentes de países menos desarrollados. De hecho, esto constituye cierto impedimento y dificulta el traslado de la producción a países en que los recursos humanos son menos costosos.

Por otro lado, el marco competitivo está claramente determinado por la entrada de competidores que operan con costes inferiores procedentes, sobre todo, de Asia y, más recientemente, de Europa del Este. A pesar de ello, la principal barrera de entrada latente en el sector es la larga tradición y el conocimiento del mercado por parte de las empresas baleares, especialmente, en la gama alta de calzado. En este sentido, la antigüedad de las empresas facilita el conocimiento exhaustivo del marco en el que operan (básicamente, mercado nacional y europeo pero con presencia progresiva en América Latina y Asia) y la proximidad geográfica desempeña un papel importante a la hora de conocer qué iniciativas toma cada una de las empresas del sector.

En los últimos veinte años, la configuración de la industria zapatera ha ido evolucionando de forma que las empresas de menor prestigio trabajan, actualmente, de forma habitual con mayoristas; mientras que las empresas con marcas mejor posicionadas cuentan con su propia red de tiendas y tratan, normalmente, con minoristas.

### **Análisis DAFO del sector balear del calzado**

A partir del análisis detallado del sector, se ha confeccionado el siguiente análisis DAFO, referido tanto a las firmas isleñas de calzado de alta gama como a aquellas que fabrican calzado sin marca:

#### Debilidades:

- Organización departamental y jerarquizada, que no facilita la implantación de proyectos de mejora.
- Carencia de formación profesional de los nuevos o potenciales trabajadores, por falta de oferta formativa y vocación.
- Poco intercambio de conocimiento entre las empresas: baja rotación del personal.
- Desvertebración de la infraestructura industrial del sector.
- Respecto a las empresas de calzado sin marca, procesos productivos recientemente automatizados y, en algunos casos, todavía artesanales que provocan excesiva dependencia de la mano de obra.
- En general, baja participación en proyectos de I+D.
- Empresas altamente familiares con posible desgaste generacional en algunos casos y dificultades de gestión conjunta.
- Coste de la insularidad. Aunque este coste no parece afectar de igual manera a todas las empresas: es plausible pensar que las empresas con partes de su cadena vertical deslocalizadas sufran más este coste frente a aquellas que producen totalmente en las islas.

#### Amenazas:

- Vinculación al sector de la moda, que tiene una tendencia al cambio cada vez mayor y demanda gran flexibilidad en la producción.
- Competencia laboral del sector turístico, lo cual provoca el envejecimiento del colectivo de trabajadores del sector del calzado.
- Falta de oferta formativa, reglada y no reglada, adecuada al sector.
- Globalización de la economía: incremento de la competencia debido a la entrada en el mercado de productos procedentes de otros países.

#### Fortalezas:

- Marcas consolidadas y bien posicionadas en los mercados en los que se participa.
- Capital balear y vinculación emocional de los empresarios.
- Gran presencia internacional y actitud abierta del sector en relación con la exportación. Importante participación en Ferias con la colaboración de entidades de apoyo a la internacionalización como ICEX (Instituto de Comercio Exterior).
- Elevada experiencia y conocimiento del producto y del negocio por parte de empresarios y trabajadores.
- Calidad de producto y diseño como principales ventajas competitivas reconocidas en los mercados internacionales.
- Existencia de un centro tecnológico para el sector ubicado en Mallorca (INESCOP Baleares) y colaboración habitual con un centro tecnológico



de fuera de las Baleares (INESCOP Alicante). Hay que tener en cuenta que los centros tecnológicos, integrados por las propias empresas para abordar colectivamente actividades tecnológicas de interés sectorial que no pueden ser realizadas individualmente, constituyen los centros comunes de dinamización de la actividad innovadora a nivel técnico y sus recursos se dedican a buscar y ofrecer soluciones a los empresarios y empresas adscritas.

- Explotación de las TIC tanto a nivel de sistemas de gestión interna como a nivel de Internet (que se utiliza para las relaciones externas: se integran los sistemas de gestión interna con los de los proveedores; se usa como canal de venta y de contacto; como instrumento para conseguir información sobre tendencias y actualidad en el sector; así como para conocer las ayudas y las subvenciones que las diferentes administraciones hacen públicas).
- Diversificación de los modos de distribución: venta presencial a través de representantes o comerciales (a mayoristas y minoristas) y a través de tiendas propias; venta telemática (por teléfono o fax) y venta electrónica (por Internet).
- En relación con las empresas de calzado de gama alta, existencia de importantes barreras de entrada: grandes inversiones, conocimiento, marca y diferenciación del producto.
- Bajo impacto ambiental del sector.
- Actitud vigilante y expectante de las actividades de los competidores y de las tendencias tecnológicas.

#### Oportunidades:

- Globalización: nuevos mercados emergentes con gran potencial.
- Mayor velocidad de respuesta ante variaciones de la demanda en los mercados europeos, en comparación con los países asiáticos.
- Existencia de ayudas a la participación en Ferias, que facilitan la promoción del producto a nivel internacional.
- Tendencia a incrementar la proporción de las ventas a escala internacional.
- Con respecto a las empresas de calzado de gama alta, incorporación de nueva maquinaria siempre que mejore la rentabilidad de los procesos manteniendo la calidad que tradicionalmente se asocia a la marca.

Analizando con detalle el cuadro 1 se observa que, en la industria del calzado balear, predominan una serie de fortalezas que deben servir de base para definir las estrategias dirigidas a la supervivencia del sector en un mundo cada vez más global y competitivo. Sin duda, en este sentido, la tradicional vocación exportadora de las empresas (conjuntamente con la explotación de las TIC) las sitúa en una posición ventajosa. Asimismo, el importante know-how y el hecho de gozar de marcas consolidadas y posicionadas (fruto de la antigüedad del sector), tanto a nivel nacional como internacional, son activos que han de explotarse al máximo

## CUADRO 1

### RESUMEN ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR BALEAR DEL CALZADO

Debilidades	Amenazas
Organización departamental y jerarquizada. Escasa cualificación profesional de los potenciales trabajadores. Poco intercambio de conocimiento entre empresas. Desvertebración antiguos clusters. Escasa participación en proyectos de I+D. Empresas familiares, con posible desgaste generacional. Coste de la insularidad.	Vinculación al sector de la moda. Competencia laboral del sector turístico. Falta de oferta formativa específica. Incremento de la competencia a causa del proceso de globalización.
Fortalezas	Oportunidades
Marcas consolidadas y posicionadas. Capital balear y arraigo empresarial en las Baleares. Actitud abierta en relación a la exportación. Importante know-how. Ventaja competitiva basada en la calidad y el diseño. Soporte de centros tecnológicos. Diversificación de los canales de distribución. Explotación de las TIC. Existencia de barreras de entrada. Bajo impacto ambiental. Actitud expectante ante la competencia y las tendencias tecnológicas.	Nuevos mercados emergentes. Rápida velocidad de respuesta ante variaciones en la demanda. Ayudas para la participación en Ferias internacionales. Tendencia al incremento de las exportaciones. Incorporación de nueva maquinaria.

para afianzar aún más la ventaja competitiva basada en la calidad y el diseño como medio para diferenciarse de la competencia.

Por otro lado, el arraigo empresarial en las Baleares motiva que la iniciativa privada se mantenga vigilante, entre otros aspectos, ante las tendencias tecnológicas y de producto y ante la multiplicidad de canales de distribución, con la finalidad de perpetuar el negocio familiar.

En cuanto a las oportunidades, éstas deben servir para determinar objetivos con la finalidad de convertirlas en ventajas para el sector. A este respecto, el soporte recibido para la participación en Ferias internacionales y la tendencia al incremento de las exportaciones coloca a las empresas baleares en una posición inmejorable para penetrar en mercados emergentes, aprovechando así el proceso globalizador.

Por contra, debe evitarse que las debilidades se conviertan en amenazas. A tal fin, han de potenciarse al máximo todos los mecanismos que permitan incrementar las sinergias entre las empresas y todos los agentes económicos implicados, con la finalidad de minimizar e, incluso, anular dichas debilidades a través, entre otros medios, de un mayor intercambio de conocimiento entre las empresas.

En relación con las amenazas, sin duda, éstas han de ser mitigadas (potenciando las fortalezas) para intentar convertirlas en oportunidades.

Como conclusión, el hecho de que las fortalezas destaquen en la matriz DAFO indica que el sector del calzado balear, a pesar de sus debilidades y amenazas, tiene gran potencial para desarrollarse de forma exitosa en un entorno global y cambiante, siempre y cuando se tomen las medidas y políticas pertinentes en consonancia con dichas fortalezas.

### *Calzado menorquín*

En referencia al calzado menorquín, debe destacarse que es una de las actividades económicas tradicionales de la isla que todavía perdura, especialmente, en el sector de alta gama.

Esto es importante para la economía isleña, puesto que el inicio de los años noventa y el reajuste económico ante la CEE originó la crisis de la pequeña industria menorquina. La bisutería y el calzado bajaron su facturación y empresas insignia como Helados La Menorquina y el “Caserío” fueron vendidas a multinacionales.

La elevada calidad rige las principales fábricas de calzado de Menorca, que exportan sus productos a Europa y al resto del mundo.

Pons Quintana, Jaime Mascaró, Looky y, hasta ahora, Patricia son las marcas menorquinas más prestigiosas en referencia a la fabricación de calzado de diseño para mujer, aunque también existen otros fabricantes de abarcas y zapatillas de descanso y una única empresa dedicada a la fabricación de calzado infantil, denominada Pons Timoner S.A.

Es importante recalcar que la situación económica de Menorca (agravada por la crisis económica internacional) es, hoy día, como mínimo preocupante. Por este motivo, a continuación se analiza de forma muy breve la actualidad de los sectores de la economía isleña. Así se podrá sopesar cuál es el peso específico del sector del calzado dentro de dicha economía.

Si se analiza la economía de Menorca por sectores, se pueden esbozar las siguientes pinceladas:

1. El sector agrario está atravesando grandes penurias y sobrevive gracias al esfuerzo, trabajo y subvenciones.
2. El sector secundario se basa en:
  - 2.a. La construcción que, de la misma manera que está sucediendo en el

resto de España, es el sector que más está sufriendo la crisis económica con un decrecimiento de todos los indicadores de un 5,1%.<sup>7</sup>

2.b. La industria alimenticia.

Un bastión fundamental de esta industria la representa el “Caserío” (la denomino así por la tradición ya que, desgraciadamente, la marca el “Caserío” ya no pertenece a la planta de Mahón).

2.c. La industria del calzado, que representa en torno al 3 o 3,5% del PIB menorquín, también está viviendo momentos delicados.<sup>8</sup>

3. El sector servicios y, en concreto, el turístico. Este sector (centrado, básicamente, en el mercado británico y el producto “sol y playa” familiar) es el más importante de la economía de Menorca, pero también está arrastrando una dinámica negativa.

En definitiva, el PIB de Baleares cayó un 3,1% durante el primer semestre de 2009, según consta en el Informe de Coyuntura Económica de las Islas Baleares elaborado por la CAEB.

Por islas, y también según el mencionado Informe, el PIB de Menorca es el que registra la caída de mayor intensidad y presenta los peores indicadores.

La industria, que tradicionalmente ha tenido mayor peso en Menorca que en el resto de las Baleares, sufre, en la actualidad, una evidente depresión (se ha reducido un 4,2%), la construcción ha descendido un 5,5% y los servicios un 4%, según los datos que actualmente maneja la CAEB.

## CUADRO 2

### ESTRUCTURA LABORAL DE MENORCA

	2001	2004	2007	2008
% personas ocupadas sector primario	2,9	2,8	2,6	2,9
% personas ocupadas sector industria	17,7	16,3	15,1	16,8
% personas ocupadas sector construcción	17,6	19,0	19,4	14,2
% personas ocupadas servicios	61,8	61,9	62,9	66,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Departament d’Economia i Medi Ambient, Consell Insular de Menorca (2010).

7. Confederación de Asociaciones Empresariales de las Islas Baleares (CAEB) en su Informe de Coyuntura Económica de las Islas 2009.

8. Datos facilitados por PIME Menorca (Federació de la Petita i Mitjana Empresa de Menorca) y la Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca (que constituye una de las asociaciones federadas en PIME Menorca).

## Evolución histórica reciente del sector del calzado menorquín

Una vez analizada la actual situación económica de Menorca, se reanuda el análisis de la industria menorquina del calzado con el ánimo de que se pueda identificar, objetivamente, su importancia y tradición dentro de la economía y la sociedad menorquina.

Estudiando la evolución histórica más reciente del sector se observa cómo éste ha tenido que superar importantes obstáculos, entre los que cabe destacar el estancamiento durante la Guerra Civil, prolongado durante los años cuarenta y parte de los cincuenta, como consecuencia de la debilidad de la demanda nacional (acuciada por una importante disminución de la renta per cápita), la falta de materias primas y la disminución de las exportaciones (a causa del aislamiento de la economía española en dicho período y de la propia naturaleza del producto, no adaptado a las tendencias de los países avanzados en cuanto a diseño y materiales se refiere).<sup>9</sup> En efecto, el estallido de la Guerra Civil truncó la tímida recuperación de la industria menorquina del calzado, abriendo un período de incertidumbre. Menorca, a diferencia del resto de las Islas Baleares, quedó bajo el control de la República durante prácticamente toda la guerra (hasta febrero 1939) y, en consecuencia, sufrió los ingratos efectos del aislamiento. Por el contrario, el sector zapatero en Mallorca experimentó una fuerte expansión, convirtiéndose en una de las regiones productoras de calzado más importantes de la España franquista, a pesar de que sufrió un notable descenso al término del conflicto bélico.

### CUADRO 3

#### DATOS CUANTITATIVOS DEL SECTOR MENORQUÍN DEL CALZADO EN 1940

	1940
Producción de calzado	645.200
Facturación (pesetas)	54.080.000
Operarios	2.683
Empresas	123

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en Casasnovas (2002).

9. BOCOCIN n.º 50 (1945).

#### CUADRO 4

##### SALIDA DE CALZADO DESDE MENORCA (EN TONELADAS)

	Calzado de cuero	Calzado de goma
1939	263	Sin datos
1940	235,10	646

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en Casasnovas (2006).

#### CUADRO 5

##### EVOLUCIÓN DE EMPRESAS Y OPERARIOS

	1930	1940	1950
Empresas	98	123	123
Operarios	1642	1981	2136

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en Rodríguez (1956), pp. 5-40.

No es hasta la segunda mitad de la década de los cincuenta cuando comenzó la recuperación del sector menorquín zapatero, con la aparición de una nueva generación de empresarios que se habían independizado de las empresas para las cuales trabajaban o reorganizaron la pequeña empresa familiar (en ambos casos, demostración clave de la importancia de los *spillovers* de conocimiento, propios del denso tejido social que impera en el interior de los distritos industriales). Beneficiaron, también, al sector los incipientes cambios en la política económica española y la mejora en los servicios financieros de la isla.

#### CUADRO 6

##### EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN A PRINCIPIOS DE LA DÉCADA 1960

	1959	1960	1961
Producción de calzado	724.154	822.777	868.984

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en Casasnovas (2002).

Debe destacarse que en 1961 existían 182 empresas frente a las 123 del año 1940<sup>10</sup>.

No obstante, cabe remarcar que la verdadera expansión industrial se produjo entre los años 1960 y 1975, cuando el incremento de la producción y el mayor índice de mecanización favorecieron importantes cambios organizativos, con la creciente implantación del trabajo en cadena y la construcción de naves industriales acondicionadas a las nuevas exigencias productivas. Precisamente, en este período, el sector comenzó a especializarse en el calzado de lujo femenino, la vocación exportadora resurgió (en 1972, dos tercios de la producción se destinaban a tal fin), se produjo una mayor concentración empresarial (reduciéndose, en 1975, el número de empresas a 93 y posteriormente, en 1985, a 86) y, claramente, su localización geográfica se centró en las poblaciones de Ciudadela, Alaior i Ferreries<sup>11</sup>. Características que, aún hoy, distinguen al calzado insular.

## CUADRO 7

### INDICADORES DE LA INDUSTRIA MENORQUINA DEL CALZADO (1975)

Empresas	93
Operarios	2.118
Exportación (millones de pesetas)	464

Fuente: Elaboración propia a partir de datos en Casasnovas (2002).

En la citada expansión industrial desempeñó un papel crucial la demanda estadounidense. Numerosas empresas menorquinas empezaron a trabajar para importadores de los Estados Unidos, incluso en exclusiva. Este hecho provocó una crisis transitoria cuando se estableció en dicho país una sobretasa del 8% sobre el calzado de señora y un 4% sobre el de caballero<sup>12</sup>.

En este momento, también se observan ejemplos de la particular cooperación y concertación en la industria menorquina del calzado. Una evidencia es la creación, en 1974, de la asociación Selec Balear con el objetivo de potenciar la presencia del calzado balear en el mercado nacional.

Por otro lado, hay que destacar que el crecimiento de la industria zapatera menorquina coincidió, en el tiempo, con el desarrollo del turismo insular. A pesar de que a mediados de los setenta era obvio el hecho diferencial de la economía menorquina (respecto al resto de las islas del archipiélago) basada en el equilibrio

10. Casasnovas (2002), p. 113.

11. Casasnovas (2002), p. 117.

12. Sastre (1998), p. 66.

intersectorial, a partir de mediados de los ochenta el sector terciario comenzó a despuntar sobre el primario y el secundario.

La recesión de 1973 se observó en la contracción, acaecida a finales de los setenta y durante la década de los ochenta, de las exportaciones y de la demanda interna. Asimismo, desde el sector se apuntaba al incremento desproporcionado del coste de mano de obra (consecuencia de la dificultad para encontrar personal cualificado dispuesto a trabajar en la industria en lugar de en el sector turístico), que reducía la competitividad.

La grave situación por la que atravesaba el sector propició que, en 1980, trabajadores y empresarios propusieran conjuntamente diversas medidas para salir de la crisis, que había que tener en cuenta en el plan de reconversión industrial del sector del calzado que estaba elaborando el Gobierno central (aunque, finalmente, la mayoría fueron ignoradas). He aquí otra muestra de la característica concertación de la industria menorquina.

Durante la década de los ochenta, la recesión del sector se agravó por la competencia de los países del Sudeste Asiático y las restricciones impuestas por los Estados Unidos a las importaciones de calzado.

Entre los años 1985 y 1987, se produjo un importante número de cierres (Empress España, Creaciones Leo, Roseta, Domingo Moll...). Concretamente, 20 empresas desaparecieron y se destruyeron 800 puestos de trabajo. A pesar de ello, el sector del calzado representaba, en 1989, el 5'6% del VAB menorquín, ocupaba a 1.300 trabajadores y las ventas ascendieron a unos 7.000 millones de pesetas (de los que un 30% correspondían a la exportación)<sup>13</sup>.

Es en esta época cuando aparece la subcontratación (que todavía perdura) como nuevo modelo de fabricación. Los empresarios menorquines se dieron cuenta de que, para salir de la crisis, era necesario mejorar la comercialización, el diseño y modificar las estructuras productivas; elementos que una pequeña firma de calzado no podía hacer frente por sí misma.

A pesar de la relativa normalización del sector en la década de los noventa (sobre todo a partir de 1994 y hasta principios del siglo XXI), la tendencia de cierres de empresas ha continuado en los últimos veinte años.

En este sentido hay que remarcar que, últimamente, se han producido numerosos cierres de fábricas de calzado. Al de Calzados Ferrerías en 2005 (que fue adquirida por el grupo Jaime Mascaró), le siguieron Manovía Menorca en 2006 y, posteriormente, Industrias Zapatillas Alayor, Gomila Melià y Torrent Ciudadela. En el año 2009, cerraron seis fábricas más dedicadas al calzado y, en consecuencia, el número de asalariados en este sector ha disminuido en más de un 7% con respecto al año 2008<sup>14</sup>. Los últimos cierres han sido protagonizados por las empresas Creaciones Freehand S.L., Ti-san Ciutadella S.L. y Jaime Pons Sintes (la antigua Roseta), afec-

13. López (1991), p.35.

14. Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca.



tando a 57 operarios. Con los 11 empleados de Megarsa (sociedad con la cual el grupo Patricia comercializaba su calzado), son ya 68 los trabajadores del sector que en el año 2009 pasaron a engrosar la lista del desempleo en Ciudadela<sup>15</sup>. Asimismo, cabe señalar que el grupo Patricia presentó, el 27 de agosto de 2010, una propuesta de Expediente de Regulación de Empleo –que afecta a 21 trabajadores– con la finalidad de cerrar las dos únicas empresas del grupo (Industrias de la Piel Mahipy y Mahipy Trade) que aún sobrevivían a la grave crisis financiera que sufre Patricia. Dicho grupo también ha cerrado sus tiendas propias, pero no así las que funcionan como franquicias, tanto en Menorca como en el resto de España y en China<sup>16</sup>.

## CUADRO 8

### EVOLUCIÓN RECIENTE DEL SECTOR DEL CALZADO EN MENORCA

	1999	2000	2001	2002	2003
Producción de calzado	1.685.779	1.671.236	1.591.965	1.485.048	1.305.950
Producción de zapatillas	740.349	596.691	334.392	233.338	186.875
Facturación	79.111.223	83.290.839	94.664.673	93.556.032	83.798.691
Exportación	20.173.423	23.189.201	25.684.381	26.074.188	22.013.957
Operarios	1.162	1.144	1.190	1.162	1.093

  

	2004	2005	2006	2007
Producción de calzado	1.225.608	1.115.046	1.033.041	1.122.045
Producción de zapatillas	175.548	162.820	146.568	103.318
Facturación	78.347.307	76.864.511	76.733.335	81.966.729
Exportación	22.079.344	23.878.613	25.194.888	31.440.971
Operarios	1.006	960	904	940

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca.

Se constata como, desde 1999 hasta 2002, se produjo un constante crecimiento en la facturación y exportación (signos del auge que experimentó el sector en dicho periodo); que inició posteriormente un descenso hasta el año 2007. Es, justamente, en los años 2007 y 2008 cuando el sector vuelve a la senda de crecimiento, truncado por el advenimiento de la crisis internacional. Sin embargo, el porcentaje de las exportaciones sobre la facturación no ha dejado de crecer (véa-

15. Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca.

16. Diario *Última Hora Menorca*, 9 de septiembre de 2010.

se cuadro 9), lo que evidencia la importancia del mercado exterior para la industria menorquina.

Seguidamente, se ofrecen dos cuadros que permiten valorar la importancia de la industria zapatera menorquina en relación con el conjunto del sector balear del calzado.

### CUADRO 9

#### DATOS CUANTITATIVOS DEL SECTOR MENORQUÍN DEL CALZADO, 2008-2009

	2008	2009	Tasas de variación %
Producción de calzado	1.066.898	847.640	-20,55
Producción de zapatillas	94.974	77.309	-18,60
Producción de abarcas	234.156	271.466	15,93
Facturación (€)	81.651.292	68.312.907	-16,33
Exportación (€)	33.475.030	29.588.642	-11,61
Operarios	862	794	-7,88
Empresas	41	35	-14,63
% exportación s/facturación	40,99	43,31	2,32

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca.

### CUADRO 10

#### DATOS CUANTITATIVOS DEL SECTOR BALEAR DEL CALZADO 2008

	2008
Empresas	88
Operarios	1.838
Facturación (€)	261.514.900
Exportación (€)	124.477.827

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la última Encuesta Industrial de Empresas del IBESTAT (Instituto de Estadística de las Islas Baleares).

Debido a la importancia y características anteriormente esgrimidas del sector menorquín del calzado, éste constituye un verdadero distrito industrial incluido en el mapa de los distritos industriales de España<sup>17</sup>.

17. Boix; Galleto (2006), pp. 95-112.

El distrito del calzado en Menorca se caracteriza por:

- a) Papel protagonista de la pequeña y mediana empresa (dirigida, hoy día, por la segunda, tercera o cuarta generación) en el desarrollo económico. Hecho que contrasta notablemente con la teoría neoclásica, en el sentido de considerar que un tamaño por debajo de la escala mínima eficiente constituye un obstáculo para el cambio tecnológico y la innovación.
- b) Existencia de interdependencias industriales y sociales, en relación a la *atmosfera industrial* de Alfred Marshall.
- c) Flexibilidad para enfrentarse y adaptarse a demandas cambiantes. La hegemonía de la pequeña empresa, con escasas economías de escala, ha orientado siempre la producción hacia un grado de calidad muy apreciado por diferentes demandas en distintos períodos históricos. En efecto, el calzado menorquín siempre ha tenido una clara vocación exportadora sea cual sea la etapa cronológica que se analice. Del espacio antillano, pasando por el europeo, el norteamericano y el asiático, los fabricantes siempre han adaptado sus estructuras organizativas a unas demandas que se veían satisfechas por las grandes empresas o por aquellas que producían en países con bajos costes laborales. En este devenir histórico queda patente la realidad de que la calidad del calzado menorquín ha seguido posicionándose, de forma exitosa, en todo el mundo (por tanto, la producción en masa en grandes corporaciones no es la única vía para el desarrollo) y, en consecuencia, no existe un tamaño ideal de empresa.
- d) Los antecedentes culturales (activos intangibles e históricos) constituyen uno de los activos más relevantes del calzado menorquín. Una economía como la de Menorca, que ha dispuesto siempre de un significativo número de empresas zapateras (con su consecuente nivel de experiencias organizativas y mercantiles) dispone de una cifra más elevada de personas con aprendizajes frente a otras economías que han desarrollado un menor número de iniciativas.

A pesar de todo, el distrito del calzado en Menorca está atravesando una importante reestructuración aunque todavía tiene mucho que decir y hacer, en opinión de la Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca y PIME Menorca.

Para facilitar que esto sea posible es necesario analizar con rigor los puntos fuertes y débiles de la industria menorquina del calzado, con la finalidad de que todos los agentes económicos implicados actúen, de forma conjunta, contra las debilidades y potencien las fortalezas del sector.

## Diagnóstico sobre las debilidades y oportunidades de la industria menorquina del calzado

### *Debilidades*

Debilidades derivadas de la iniciativa privada:

- La escasa industria auxiliar menorquina (constituida por modestas fábricas y pequeños talleres dedicados a la fabricación de complementos como talones, suelas...), que va desapareciendo de forma pausada y gradual. Si esta tendencia no cambia, puede propiciar (junto a otros factores) una deslocalización de la producción de las grandes firmas. De aquí la importancia de la existencia de los clusters.

Que esta hipotética deslocalización sea parcial o total depende también de otros elementos y, de momento, no se puede afirmar nada con rotundidad: ni si se producirán más deslocalizaciones, ni en caso de darse, qué alcance tendrán.

En todo caso, lo único evidente es que el corte y el juntado se pueden deslocalizar sin dificultades y que la organización, el diseño, el área comercial y el know-how parece que tendrían que mantenerse en la isla, ya que son los elementos clave de la cadena de valor (aportando valor añadido) y, por lo tanto, presentan una mayor dificultad de deslocalización.

También es importante destacar que, en Menorca, no se trabaja ningún tipo de cuero desde hace más de cincuenta años, ya que, entre otros aspectos, la realización de las operaciones de acabado de pieles o cueros adobados necesita de importantes inversiones y provoca mucha contaminación.

En general, las firmas dedicadas a la elaboración de abarcas compran, mayoritariamente, las pieles en España mientras que las compañías dedicadas a fabricar zapatos de lujo y diseño las adquieren (además de en España) en otros lugares como Italia, India o China.

- La problemática de los canales de venta. La mayoría de las firmas menorquinas de calzado venden su producto, principalmente, a tiendas multimarca (aunque también, en menor medida, a través de importantes centros comerciales).

En los últimos tiempos, los pequeños comerciantes multimarca están atravesando una delicada situación a causa del fortalecimiento de las grandes superficies. Por este motivo, los fabricantes menorquines se ven con la necesidad de encontrar fórmulas alternativas para hacer llegar su producto al consumidor final. Así, por ejemplo, algunos han aumentado significativamente su presencia en los grandes centros comerciales, otros han llegado a acuerdos con el sector textil para crear *joint-ventures* y otros han optado por la venta a través de Internet.

A pesar de todas estas nuevas iniciativas (muchas de ellas todavía en fase de prueba y experimentación) cabe señalar que, hoy día, los principales clientes del calzado menorquín continúan siendo, en la mayoría de los casos, comerciantes multimarca.

De todas formas, el hecho de que las firmas menorquinas de calzado realicen importantes esfuerzos por innovar en los canales de distribución es uno de los muchos ejemplos que demuestran que el sector lucha por sobrevivir, mantenerse y adaptarse a los tiempos vigentes.

- La realidad que los tres planes de ciencia, tecnología e innovación realizados por el Govern de les Illes Balears no han tenido una gran calada en el sector del calzado menorquín. Las causas pueden ser diversas y, entre ellas, destaca que algunas empresas isleñas, incluso, los desconocen. Quizá sea consecuencia de una falta de interés de estas determinadas empresas por profundizar en el conocimiento de las medidas que las administraciones públicas intentan impulsar, o el motivo radique en una deficiente difusión de las políticas adoptadas por parte de las administraciones, o bien, se dé una nefasta combinación de ambas circunstancias. Éste es un aspecto que dejo abierto de momento, pero que creo sería necesario investigar a fondo. En referencia al último Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2009-2012, hay que remarcar que la mayor parte del sector sí considera positivos los conceptos de gobernanza, capital social y la necesidad de clusters.

Debilidades derivadas del entorno inmediato:

- La realidad que España es un país con relativos bajos índices de industrialización, que Menorca (cada vez más) está perdiendo industrias tradicionales y, por lo tanto, la dificultad que todo este entorno representa para la supervivencia del sector del calzado en la isla. En este punto vuelve a ser relevante la idea de los clusters y distritos industriales.
- La necesaria mayor concienciación de la pérdida gradual y progresiva de los sectores industriales tradicionales de la isla (entre ellos, el calzado). No obstante, debe advertirse que, en la mayoría de los países occidentales, la industria ha ido perdiendo peso en favor del sector servicios. En el caso de Menorca, claramente, en favor del sector turístico.
- Problemática de la insularidad que no sólo encarece los costes de forma directa, sino que también ralentiza, en ocasiones, el proceso productivo a causa, por ejemplo, de retrasos en la llegada de los barcos. Es preciso tener en cuenta que en la elaboración de un par de zapatos pueden intervenir, perfectamente, unos 150 componentes.

Por otra parte, la insularidad también puede ocasionar problemas con los clientes si el producto final no llega en el plazo acordado.

### Debilidades derivadas de la globalización:

- El proceso de globalización ha propiciado la entrada masiva de productos de bajo precio, especialmente procedentes de China. Aunque, en realidad, no se puede afirmar que éstos constituyan una competencia directa (no se trata de productos sustitutivos perfectos) porque el calzado menorquín no compite vía precios, sino a través de la diferenciación (con un calzado de calidad y diseño).
- El hecho de que la marca “made in Italy” está posicionada como la primera marca internacional en el mundo de la moda con superioridad respecto a la marca “made in Spain”, aunque esta última ha aumentado, en los últimos años, de forma considerable su prestigio y presencia en los mercados mundiales.

En este sentido, cabe subrayar que la marca “made in Menorca” sólo es conocida en España, donde disfruta de cierto prestigio y de una reconocida reputación y tradición. En cambio, en el extranjero, sólo se reconoce la marca “made in Spain” ya que, para promover la marca “made in Menorca” a nivel internacional, serían necesarias copiosas inversiones que ni la iniciativa privada ni las administraciones públicas pueden permitirse.

- La actual coyuntura económica de crisis internacional, que ha provocado un descenso global de la facturación del sector.

### *Oportunidades*

#### Oportunidades derivadas de la iniciativa privada:

- Las importantes cuotas de exportación conseguidas por el sector, a pesar de la gran competencia internacional. Además, hay que remarcar que las exportaciones realizadas a Italia (tanto de calzado de diseño como de las típicas abarcas menorquinas) han aumentado en los últimos años.

El hecho de acceder al mercado italiano, país que ocupa la primera posición en el ranking mundial en el mundo de la moda, es un síntoma inequívoco del know-how de la industria menorquina del calzado.

- La mayoría de empresarios menorquines son jóvenes, al tratarse de la segunda, tercera o, incluso, cuarta generación.  
Esto implica que son emprendedores, con ilusión por continuar luchando por la empresa familiar.
- Una parte importante del sector invierte fuertemente en maquinaria de manera constante. Constituye un claro ejemplo el diseño robotizado. Desgraciadamente, sin embargo, las máquinas utilizadas para realizar el corte no pueden ser robotizadas a causa del sistema de producción de las fábricas menorquinas, ya que se trata de una producción muy flexible y adaptada

totalmente a la demanda. Esto es así porque cada cliente requiere los modelos que más se ajustan a las preferencias de su clientela y, además, también suele exigir, dentro de estos modelos, pequeñas variaciones.

- El diseño. Las importantes firmas menorquinas de calzado tienen un departamento propio de diseñadores, que viajan constantemente para captar las últimas tendencias internacionales con el fin de incorporarlas a sus colecciones pero imprimiendo siempre su sello de identidad.
- Presencia de las firmas menorquinas más importantes en las Ferias internacionales de mayor prestigio.
- Importante inversión en promoción comercial mediante la contratación de stands en ferias, representantes comerciales, publicidad en revistas y displays.
- El sector dedicado a la fabricación de la típica abarca menorquina ha experimentado un importante auge. Actualmente, mantiene numerosos puestos de trabajo y se muestra tenaz en cuanto a innovación se refiere. Destacan importantes empresas menorquinas (Avarcas Castell, Calzados Ría) aunque también existen otras de menores dimensiones que realizan, igualmente, un producto de gran calidad y diseño.

Oportunidades derivadas del apoyo institucional:

- El ICEX (Instituto Comercio Exterior) se encarga de facilitar estudios de mercado de gran valor para las empresas, así como de llevar a cabo misiones comerciales. Así, se crean expediciones conjuntas para todas las empresas españolas de calzado y se promueve y potencia la marca “made in Spain”.
- Conselleria de Comerç, Indústria y Energia del Govern de les Illes Balears. Proporciona, entre otras, ayudas y subvenciones para la promoción comercial e inversiones en maquinaria.
- Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca. Realiza misiones de perspectiva y estudios de mercados foráneos (contando, a menudo, con ayudas externas como el COPCA) y tramita, entregando y elaborando los informes pertinentes, las ayudas y subvenciones ante la Conselleria de Comerç, Indústria i Energia.
- COPCA (Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña), formado por la Generalitat de Catalunya, las Cámaras de Comercio e Industria catalanas, entidades relacionadas con el mundo empresarial, financiero y de la formación en el ámbito del comercio exterior, así como por las principales asociaciones sectoriales y de exportadores. El COPCA, como centro de servicios a la internacionalización de la empresa catalana, dispone de un equipo de expertos especializados en la iniciación a la exportación, en el asesoramiento por mercados y en la consolidación de la internacionalización de las empresas.

Oportunidades originadas por las mejoras en la comunicación:

- El proceso de globalización ha favorecido el acceso a nuevos mercados cada vez más lejanos.
- Algunas empresas menorquinas de calzado realizan colaboraciones con firmas y diseñadores del sector textil (ubicados en la Península o en otros territorios) para llevar a cabo, principalmente, desfiles o estar presentes en actos importantes.

### **Cooperación y concertación entre agentes económicos**

Los conceptos de gobernanza y capital social representan dos ejes fundamentales del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2009-2012 del Govern de les Illes Balears, además de ser conceptos innovadores con respecto a los anteriores dos planes. El Plan pretende potenciar la divulgación de la innovación, de la tecnología y del conocimiento a través de la idea de que la empresa es una entidad abierta al mundo y, por lo tanto, es vital la relación con el entorno donde la empresa opera. De esta forma adquieren gran importancia todos los elementos relacionados con la creación de redes de cualquier tipo, con el fin de adquirir y difundir nuevos conocimientos para hacer frente a problemáticas comunes y crear sinergias y externalidades positivas que redunden en un beneficio mayor para toda la región.

En consonancia con lo anteriormente mencionado se analizarán, seguidamente y de forma escueta, los conceptos de innovación, gobernanza y capital social.

Al hablar de innovación no hay que pensar únicamente en innovación productiva o de proceso en sí misma (la noción de innovación como proceso pone el acento en la forma como ésta se percibe y produce, en las diferentes etapas a que da lugar –concepción, creación, investigación, desarrollo, producción y comercialización– y en la forma en que éstas se articulan), sino que debe tenerse muy presente que el nuevo entorno económico y la globalización han impuesto nuevas exigencias de competitividad internacional, que han incrementado la importancia de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación a nivel nacional y regional. Lo auténticamente importante, más que otro tipo de recursos convencionales, es el conocimiento, la creatividad y la capacidad para innovar y adaptarse, dado que el incremento en la competitividad de las economías, en un entorno global y cambiante, se basa en el impulso en la innovación.

En relación con la gobernanza debe destacarse que, desde mediados de la década de 1990, especialmente en Europa, ha ido emergiendo un consenso creciente en cuanto a que la eficacia del actuar público se fundamente en la calidad de la interacción entre los distintos niveles de gobierno y entre éstos y las organizaciones empresariales y de la sociedad civil. Los nuevos modos de gobernar en que esto se plasma tienden a ser reconocidos como gobernanza, gobierno



relacional o en redes de interacción público-privado-civil a lo largo del eje local/global.

Por su parte, el concepto capital social está intrínsecamente relacionado con las redes sociales y la confianza mutua. Utilizando la terminología de la perspectiva de redes, los resultados relacionales y estructurales del capital social se refieren a los activos en los que se basan las relaciones, como la confianza en sus distintas formas. Así, la confianza actúa como mecanismo que gobierna las relaciones entre los diferentes agentes económicos.

En relación con todo lo expuesto hasta ahora, en este apartado se hará referencia a aquellas acciones que el sector del calzado menorquín desarrolla de forma conjunta, demostrando así un importante grado de asociacionismo y constituyendo, por tanto, la base que augura el futuro éxito del despliegue total del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2009-2012. Entre dichas acciones destacan:

- La realización de misiones comerciales, en las que participan empresas de ámbito nacional. Los stands de las diferentes firmas permanecen abiertos a todo el público, ya que los participantes exponen sólo una parte de su muestrario y esto disminuye el temor a posibles imitaciones.
- Participación conjunta en Ferias nacionales e internacionales. Es interesante remarcar un aspecto fundamental que, a lo largo del tiempo, ha ido cambiando gradualmente. Cuando las empresas menorquinas empezaron a participar en este tipo de Ferias, los stands de todas las firmas estaban totalmente cerrados y sólo podían acceder a su interior sus clientes o potenciales clientes. El motivo de este aislamiento radica en que las firmas exponen todo su muestrario y temen la competencia desleal en relación con la posible copia o imitación. Actualmente, aunque los stands continúan estando cerrados, no lo están de forma tan hermética.
- La futura e inminente creación de la denominación geográfica de la abarca menorquina. Esta denominación sólo podrá ser utilizada por aquellas firmas que elaboren sus abarcas de acuerdo con un decálogo, aprobado oficialmente, que garantice la calidad del producto fabricado. Es muy importante recalcar la importancia de la denominación geográfica, ya que la abarca menorquina ha sido imitada<sup>18</sup>, en los últimos años, por fabricantes de la Comunidad Valenciana y Aragón<sup>19</sup>.
- Colaboraciones entre las propias empresas menorquinas del sector (a través de la Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca); entre éstas y otras em-

18. Casasnovas (2002), pp. 15-137.

19. Un empresario aragonés incluso patentó, en 1999, un “modelo mejorado” de la abarca menorquina, lo cual alarmó al sector de la isla ya que se abría la posibilidad de tener que pagar royalties al presunto propietario del producto. La mediación del Consell Insular de Menorca y de FICE consiguió que este empresario renunciara a la patente. Actualmente, la abarca producida en la isla se comercializa bajo el distintivo *Producto de Menorca*, apoyado por el Consell Insular.

presas del sector a nivel nacional (sobre todo, a través de FICE); colaboraciones con las Administraciones Públicas de diferentes niveles (Insular, Autonómica y Central); con entidades de soporte a la investigación (como INESCOP Baleares o INESCOP Alicante) y con otros sectores afines (como el textil).

Estas colaboraciones son importantes porque permiten la creación de sinergias. La clave radica, ahora, en analizar cuan profundas y provechosas resultan estas colaboraciones ya que pueden ser la clave para la supervivencia del sector en Menorca.

A este respecto se señalan, seguidamente, las colaboraciones más relevantes que se han producido y se continúan produciendo:

### **Cooperación entre las propias empresas del sector**

a) Creación de la Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca, constituida el 8 de junio de 1983. Las empresas asociadas se reúnen periódicamente y su ánimo es mantener la presencia del sector en Menorca, promover la innovación tecnológica y la búsqueda de nuevos mercados, la organización de la participación en Ferias y la mejora de la formación de los empresarios y trabajadores.

Sus principales objetivos son:

- La unión permanente y eficaz de los empresarios de la industria del calzado.
- La representación, gestión y defensa de los intereses económicos, sociales, laborales y profesionales de los asociados.
- El establecimiento de servicios comunes de carácter técnico, informativo, jurídico, económico, social y de cualquier otra índole que sean necesarios para la mejor atención de los intereses de la Asociación y sus asociados.
- Intervenir en la regulación de las relaciones entre los trabajadores y los empresarios, realizando convenios colectivos de trabajo, u otros pactos, y asesorando a las empresas asociadas.
- Intervenir en las situaciones de conflictos laborales entre los empresarios y los trabajadores del sector y proponer las soluciones pertinentes.
- Mantener relaciones con entidades y organismos análogos, tanto de carácter oficial como privado, nacionales o extranjeros, gestionando ante la administración pública el establecimiento de las medidas de política industrial, económica, financiera, fiscal, etc., que redunden en beneficio del sector. Asimismo, emitir y entregar informes o dictámenes que le sean solicitados por organismos oficiales o privados y por los tribunales de justicia.

Últimamente, una de las acciones más importantes, en materia de formación, que ha realizado la Asociación ha consistido en la puesta en común, por parte de todas las empresas asociadas, de las ayudas que cada una de ellas recibe de la

Fundación Tripartita para formación, con la finalidad de llevar a cabo cursos de temática genérica y global que sean de interés común para todos los asociados.

- b) Colaboraciones con empresas del sector del calzado a nivel nacional a través de la FICE, que se reúne cada seis meses. Entre otros aspectos, se realizan Ferias y expediciones organizadas por los propios empresarios españoles, que permiten profundizar los contactos establecidos en primeras misiones comerciales.

En los últimos años, se ha establecido una relación más estrecha entre todas las empresas del sector, no sólo a nivel insular sino también a nivel balear y nacional. Hecho que permite la aparición de sinergias. Son un claro ejemplo las misiones comerciales organizadas por el ICEX o por la FICE. En éstas es necesario que participe el mayor número posible de firmas ya que, de lo contrario, no se consigue el suficiente poder de convocatoria en el país extranjero. Por lo tanto, todas las empresas que participan en una misma misión comercial, a pesar de ser competidoras, se benefician de su participación conjunta.

- c) Cooperación con la FICE y el ICEX a fin de que las firmas nacionales que deseen publicitarse en importantes revistas internacionales lo hagan de forma conjunta.

### **Cooperación con administraciones públicas y organismos y entidades privadas**

- a) Con el Consell Insular de Menorca en materia de promoción y comercialización del calzado menorquín, que se plasmó en un convenio entre el Consell Insular y la Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca, a través del cual el Consell se comprometió a aportar 39.000 euros con la finalidad de dar soporte a las actuaciones que la Asociación desarrollara durante 2008 en materia de promoción y comercialización del calzado de la isla. Concretamente, la Asociación de Fabricantes de Calzado tenía previsto llevar a cabo un programa de promoción comercial de las empresas de calzado con la realización de campañas publicitarias a través de revistas especializadas. Esta iniciativa incluyó también la promoción que, desde el stand de la Asociación, se hizo en la Feria Modacalzado de Madrid.
- b) Con el Govern Balear. Colaboración que se materializa, entre otros aspectos, con el apoyo que brinda el Govern para la participación en Ferias; subvenciones para la promoción comercial e inversiones en maquinaria.
- c) Con la administración central. Colaboraciones con los programas, referentes al comercio exterior y a través del ICEX, para realizar misiones comerciales.
- d) Colaboraciones con entidades de soporte a la investigación (como INESCOP Baleares o INESCOP Alicante), a fin de recibir asesoramiento.

- e) Cooperaciones con el COPCA.
- f) Colaboración entre las Cámaras de Comercio. En muchas ocasiones, la Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca contacta con la Cámara de Comercio de Mallorca (la cual, a su vez, contacta y colabora con las Cámaras de Comercio de otras Comunidades Autónomas) para llevar a cabo misiones comerciales.
- g) Colaboraciones con firmas y diseñadores del sector textil para realizar, principalmente, desfiles o estar presentes en actos importantes. A pesar de todo, hay que señalar que son colaboraciones puntuales y que cada empresa emprende de forma individual (es decir, no se realiza desde la Asociación de Fabricantes de Calzado de Menorca o desde otras agrupaciones parciales del sector).
- h) Colaboración con entidades sin ánimo de lucro que llevan a cabo acciones humanitarias. Por ejemplo, la colaboración entre la empresa Jaime Mascaró y la asociación Project Cauem.
- i) A nivel de PIME Menorca, se negocia con las entidades financieras condiciones más favorables para todas las empresas asociadas, especialmente con respecto a las líneas de crédito.

## Conclusiones

Es esencial destacar la capacidad camaleónica de la mayor parte de las empresas menorquinas dedicadas a la fabricación de calzado, las cuales han sabido adaptarse de forma fructuosa a las diferentes circunstancias acaecidas lo largo de la historia.

En síntesis, se puede afirmar que los empresarios menorquines dedicados al sector del calzado son emprendedores y dinámicos y es de desear que su ilusión por desarrollar los negocios familiares (junto con la creación de economías externas derivadas de la necesaria mayor proliferación de redes entre los diferentes agentes económicos, como medio eficaz para mantener y aumentar la competitividad en un mundo globalizado) permita la perpetuación de este oficio, que representa una de las industrias más emblemáticas y tradicionales de Menorca.

Por otro lado, cabe resaltar que en el presente artículo se deja constancia de la existencia, en el sector menorquín del calzado, de condiciones favorables para el desarrollo de los conceptos de capital social y gobernanza económica recogidos en el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2009-2012 del Govern de les Illes Balears. En este sentido, hay que destacar que los distritos industriales se erigen como una forma de organización territorial-industrial capaz de encarar con éxito las mayores presiones competitivas derivadas de la globalización económica.

Para impulsar esta “nueva” forma de organización, en términos de intervención o de diseño de políticas de actuación, es necesario pensar en la construcción

social del territorio conjuntamente con el fomento de los proyectos de integración productiva. Es decir, en el enfoque de los proyectos de integración productiva, las políticas no pueden ser exclusivamente empresariales ya que los ámbitos de intervención son sistemas de producción que tienen sus raíces evolutivas en nexos socio-culturales e institucionales de los territorios o lugares donde se sitúan.

Esto significa que se requieren igualmente políticas de desarrollo territorial, con objetivos que abarquen el capital humano; el capital social e institucional; el capital natural y patrimonio cultural; y el capital económico y financiero local. Estas políticas tienen que tratar de impulsar espacios de descubrimiento entre los diferentes actores territoriales (tanto públicos como privados), con el fin de promover un aprendizaje colectivo, animar relaciones de confianza e impulsar la cohesión social no sólo por motivos éticos, sino también por consideraciones de eficiencia económica y de empresa.

Las administraciones tienen un papel importante a este respecto, pudiendo actuar con medidas que favorezcan mayores colaboraciones entre las empresas y entre las empresas y otros agentes (como las universidades u otras instituciones). En este sentido, hay que destacar que los gobiernos regionales están adquiriendo un gran protagonismo en esta nueva economía, donde la concentración territorial y el desarrollo local o regional se convierten en factores claves para la competitividad.

Hay que destacar el enfoque de la política industrial comunitaria de los últimos años, que tiene en consideración las externalidades de las empresas y de la industria en cuanto a dinamizadores de la eficiencia productiva y de la competencia (Comisión de Comunidades Europeas, 1990 y 1994). Este cambio en el ámbito de actuación comporta, asimismo, variaciones institucionales en la toma de decisiones y en su transmisión. La relevancia del ámbito territorial en el proceso de cohesión y reforzamiento de la competitividad ha dado lugar al reconocimiento, por parte de la Comisión, de las regiones como nuevos interlocutores institucionales.

Asimismo, hay que señalar que una parte de las actuaciones públicas tendría que dirigirse a la promoción y creación de servicios en los campos de la difusión de información, la innovación o la formación del capital humano.

En el ámbito de la competitividad exterior, este tipo de actuaciones son mucho más necesarias en aquellos sectores en que la participación de las pymes (caso del sector menorquín del calzado) es mayor ya que estos establecimientos no tienen la capacidad para llevar a cabo, de forma sistemática, investigaciones de mercados exteriores o para encontrar los canales adecuados de comercialización internacional.

Si se añade esto al ya mencionado fenómeno de la globalización, se llega a la conclusión de que, en el futuro, el éxito será para aquellas empresas (grandes o pequeñas) que sean capaces de satisfacer los criterios globales y utilizar las redes globales, y corresponderá a aquellas ciudades, naciones o regiones que mejor realicen la tarea de conectar las empresas que operan en la zona con la economía global.

En definitiva, la mejor manera que tienen las comunidades de preservar su control local es conseguir ser más competitivas globalmente. De hecho, esta globalización puede ser incluso positiva para las economías locales, si se aprovecha como forma de conexión con el exterior a fin de potenciar la entrada de nuevas ideas, que pueden convertirse en motor de innovaciones y de ventaja competitiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- BECATTINI, G. (2006), “Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial”, *Revista Economía Industrial*, 359, pp. 21-27.
- BECATTINI, G., y RULLANI, E., (1996), “Sistemas productivos locales y mercado local”, *Investigación Comercial Española, Revista de Economía*, 75, pp. 11-24.
- BERNABÉ, J. M. (1975), *Indústria i subdesenvolupament al País Valencià*, Editorial Moll, Palma de Mallorca, p. 111.
- BOIX, R., y GALLETO, V. (2006), “El mapa de los distritos industriales de España”, *Economía Industrial*, 359, pp. 95-112.
- CAPÓ-VICEDO, J., y EXPÓSITO-LANGA, M., MASIÁ-BUADES, E. (2007), “La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global”, *Revista Eure*, Vol. XXXIII, 98, pp. 119-133.
- CASASNOVAS, M. À. (2002), “La industria del calzado en Menorca, 1400-2001”, en MANERA, C. (dir.), *Las islas del calzado. Historia económica del sector en Baleares (1200-2000)*, Lleonard Muntaner Editor, Palma, pp. 15-137.
- (2006), *Història econòmica de Menorca. La transformació d'una economia insular (1300-2000)*, Editorial Moll, Palma de Mallorca.
- COSTA, M. T. (1992), “Cambios en la organización internacional: Cooperación local y competitividad internacional. Panorama general”, *Economía Industrial*, 286, pp. 19-36.
- (1993), “Política industrial y desarrollo local”, *Revista asturiana de economía*, 5, pp. 27-39.
- FICE (2009), “Informe anual 2009”.
- Informe de Coyuntura Económica de las Islas Baleares 2009*, CAEB.
- Industrial Commodity Statistics Yearbook 2001*, United Nations, Nueva York, 2003.
- LÓPEZ, G. (1991), *Enciclopèdia de Menorca*, tomo XII, *Economia*, Obra Cultural de Menorca, Maó.
- LÓPEZ, G., y ROSSELLÓ, J., (2002), *L'economia menorquina en el segle xx (1914-2001)*, Edicions Documenta Balear, Palma de Mallorca.
- MARTÍNEZ, A., PRIETO, A., y RODRÍGUEZ, F., (coords.) (2008), *Los sistemas locales de empresas y el desarrollo territorial: Evolución y perspectivas actuales en un contexto globalizado*, Editorial club Universitario y Asociación Geógrafos Españoles (AGE), Alicante.
- MÉNDEZ, R. (2000), “Procesos de innovación en el territorio: Los medios innovadores”, en Alon-

- so, J. L., y Méndez, R. (coords.), *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, Civitas Ediciones, Madrid, pp. 23-59.
- MIRANDA, J. A. (1998), *Las industrias del calzado en España, 1860-1959*, Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Alicante, p. 380.
- Plan de ciencia, tecnología e innovación 2009-2012*. Govern Illes Balears.
- PEZZINI, M. (2006), “Sistemas productivos locales de pequeñas empresas como estrategias para el desarrollo local. Los casos de Dinamarca, Emilia Romagna y Comunidad Valenciana”, *Revista Economía Industrial*, 359, pp. 185-200.
- PONCE, G., y MARTINEZ, A., (2003), “Factores de impulso de un territorio innovador: La contribución del entorno al sistema productivo del calzado alicantino”, *Investigaciones Geográficas*, 32, Instituto Universitario de Geografía de la Universidad de Alicante, Alicante, pp. 39-63.
- Quaderns de la Reserva de Biosfera de Menorca* (2010), Consell Insular de Menorca, Editorial Rotger, Menorca.
- RODRÍGUEZ ARZÚA, J. (1956), “La industria en la isla de Menorca”, *Estudios Geográficos*, 62, pp. 5-40.
- SASTRE, MOLL, J. (1998), *Selec Balear. 25 años de diseño, calidad y moda en la industria del calzado*, Selec Balear, Menorca.
- VÁZQUEZ, A., y SÁEZ, A. (1995), “La dinámica de los sistemas productivos locales. El caso de la industria del calzado en España”, en Vázquez, A., y Garofoli G. (eds.), *Desarrollo económico local en Europa*, Colegio Economistas de Madrid, Madrid, pp. 189-214.
- YBARRA, J. A., y SANTA MARÍA, M. J. (2005), “El sector del calzado en España”, *Información Comercial Española, Revista de Economía*, 2838, pp. 9-23.



***Menorca shoe industry: key to increasing their competitiveness in a global world***

ABSTRACT

This article tries to make a first approach to the analysis of conditions today, in Menorca footwear industry that can foster the efficient development of the Plan of Science, Technology and Innovation 2009-2012 of the Government of the Balearic Islands. To this end, contextualized, first, the footwear sector Menorca on the international, national, balearic and shoot, and continued exposure to the study of those elements characteristic of the footwear industry Menorca can facilitate the deployment of the fundamental of the Plan, namely: Economic governance and social capital. The importance of the work lies in its focus on the importance of collaboration between the operators as a key to the survival of traditional industries in a world increasingly global and competitive. Public authorities play an important role in this respect, being able to act with measures to encourage a greater partnership.

KEY WORDS: Industrial Politics, Globalization, Wearing Shoes Sector, Synergies.



***La industria menorquina del calzado: claves para aumentar su competitividad en un mundo global***

RESUMEN

El presente artículo pretende realizar una primera aproximación al análisis de las condiciones existentes, actualmente, en la industria menorquina del calzado, que pueden propiciar el desarrollo eficiente del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2009-2012 del Govern de les Illes Balears. A tal fin, se contextualiza, primero, el sector menorquín del calzado en el panorama internacional, nacional y balear, y se continúa la exposición con el estudio de aquellos elementos característicos de la industria menorquina del calzado que pueden facilitar el despliegue de los ejes fundamentales del citado Plan, esto es: gobernanza económica y capital social. La importancia del trabajo radica en su enfoque sobre la relevancia de la colaboración entre los agentes económicos como clave para la supervivencia de sectores tradicionales ante un mundo cada vez más global y competitivo. Las administraciones públicas desempeñan un papel importante en este sentido, pudiendo actuar con medidas que favorezcan un mayor asociacionismo.

PALABRAS CLAVE: Política industrial, Globalización, Sector calzado, Sinergias.

