
EL SECTOR BALEAR DEL CALZADO, EJEMPLO DE SISTEMA PRODUCTIVO LOCAL EN LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

CAROLINA BELTRÁN ANDREU
CARLES MANERA ERBINA

Universitat de les Illes Balears

La mayoría de las teorías explicativas de los procesos de internacionalización están orientadas a los problemas de las grandes empresas y se centran en la importancia de sus recursos internos, características intrínsecas organizativas y gerenciales, así como la obtención de economías de escala derivadas de la concentración vertical de la producción en una única

unidad productiva. No obstante, resulta evidente que este tipo de análisis teórico no es extrapolable a las pequeñas y medianas empresas, prototipo del sector balear del calzado, las cuales soportan excesivos costes fijos, derivados del diseño y práctica de estrategias exportadoras, que limitan su capacidad individual para realizar investigaciones de mercado exteriores o para hallar canales adecuados de comercialización internacional.

Sobre estas bases, el presente artículo, que parte de sendas investigaciones de los autores con materiales cuantitativos y cualitativos abundantes (1), se ordena de la siguiente manera. Primero, se abordarán los elementos propios y los retos de los sistemas productivos locales, que permiten al conjunto empresarial encarar con éxito la globalización. En segundo término, se realizará un análisis de la industria balear del calzado como claro ejemplo de sistema productivo local dentro de la globalización económica.

Dicho análisis se centrará, en gran medida, en el estudio de la configuración actual del sector (básicamente, primera década del siglo XXI) como eje neurálgico que permita dilucidar las perspectivas de desarrollo fu-

turo de la industria balear del calzado, en términos districtuales, en un entorno global, dinámico y competitivo. En esa línea, se ha elaborado un análisis DAFO que enuncia, de forma muy precisa, el conjunto de los factores analizados. Finalmente, la investigación se cerrará con unas breves conclusiones de política industrial, derivadas de los materiales analizados.

IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES EN LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA †

Diversas investigaciones ya clásicas –con los trabajos señeros de Becattini, a partir de las decisivas aportaciones de Marshall sobre los efectos de la concentración territorial de la producción y la atmósfera industrial–, han puesto el acento en la existencia de sistemas productivos alternativos a la concentración vertical de la producción y las grandes empresas. De este modo, los distritos industriales marshallianos identificados por Becattini consiguen encarar con éxito nuevas encrucijadas y exigencias derivadas del fenómeno de la globalización. En este punto, la generación de economías externas a las empresas –pero internas al territorio (2)– conforman un eje medular. Estas economías

externas, derivadas de la fuerte concentración en un espacio geográfico de numerosas pequeñas y medianas empresas (Pymes), pueden derivar en ventajas competitivas. Y ello es perceptible para aquellas regiones cuyas firmas ejecuten estrategias conjuntas de diversa índole, como la referida a la exportación. Esto les permite compartir parte de los costes fijos y superar, por tanto, las limitaciones de su reducida dimensión empresarial y productiva a la hora de acceder a mercados internacionales.

En consecuencia, resulta elevada la correlación existente entre los factores institucionales y la cooperación empresarial con el claro objetivo de internacionalización. Así mismo, la cooperación de las unidades productivas con otros agentes externos, tales como universidades, centros de formación e investigación, administraciones públicas, asesores, clientes, proveedores, etc. se revela como imprescindible. Esto, junto a la existencia de un relevante mercado de mano de obra especializada con su consiguiente *know-how*, y la necesaria proliferación del entramado formado por Pymes fuertemente localizadas territorialmente, derivan en la creación de distritos industriales o clusters (3). En éstos coexisten mecanismos competitivos y cooperativos siempre que, en el territorio, confluyan factores sociales, históricos y culturales que consoliden valores, conocimientos, tradiciones e instituciones que limiten los comportamientos *free-rider*.

Por otro lado, es innegable que las Pymes son poseedoras de determinadas características intrínsecas que les confieren determinadas ventajas a la hora de encarar los nuevos retos derivados de la globalización. Esto es una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de su estructura productiva en relación a los cambios originados en el mercado. Sin embargo, no es menos cierto que las Pymes están estrechamente asociadas a diversas problemáticas inherentes a su reducido tamaño como, por ejemplo, la mayor dificultad en el acceso a fuentes de financiación externa y a nuevos mercados. Por ello, la cooperación empresarial que se desarrolla, generalmente, en un ámbito geográfico determinado se erige, para el caso de las Pymes, como una ventaja competitiva que les posibilita competir a nivel global.

Por otro lado, el fenómeno de la globalización ha acentuado la deslocalización de la actividad empresarial. En este sentido, cabe señalar que el objetivo de tales deslocalizaciones es aumentar la capacidad de apropiación del valor creado. De este modo, en la práctica, se hallan empresas que deslocalizan su actividad o parte de ella hacia regiones con menores costes, mientras que otras buscan localizaciones que incentiven y favorezcan mayores valores añadidos. Sea como fuere, el proceso de globalización lejos de diluir la importancia del factor territorio lo acrecienta, ya que éste condiciona de forma decisiva la competitividad de las empresas en función de su ubicación geográfica. En definitiva, la globalización realza la importancia de la capacidad de las economías regionales para mantener e, incluso, au-

mentar su poder competitivo. Así pues, la exigencia de mantener mayores relaciones con los tejidos industrial y económico locales resulta fundamental para las empresas, las cuales deben disponer, además, de estructuras flexibles y personal cualificado y especializado.

En la nueva economía global, basada en el conocimiento, el aumento de la competitividad no proviene de la localización en sí misma, sino de la capacidad que ésta confiera para establecer redes y estructuras de cooperación que permitan el apropiamiento de mayor valor creado. Hoy en día, la ubicación tiene ese valor si es capaz de proporcionar a las empresas una mayor ventaja comparativa en el contexto internacional. Así, las regiones tradicionalmente manufactureras poseen importantes capacidades, de forma que son relevantes el *know-how* y un mercado de mano de obra especializado.

La posesión de estos activos intangibles conforma lo que se ha denominado la «competitividad del territorio»(4), formada por el conjunto de los factores del entorno socioeconómico local que condicionan de manera decisiva la rentabilidad de las empresas allí instaladas. Estos fundamentos teóricos son capitales para entender el caso del sector del calzado en Baleares, unas islas en las que los activos económicos preminentes proceden, en estos momentos, de las actividades derivadas del sector servicios. Pero que cuentan, todavía, con pulsaciones tangibles en la tipología industrial descrita. Pasemos a verlo.

EL CALZADO BALEAR EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES ‡

La antigüedad y tradición son propias del sector del calzado balear concentrado en las islas de Mallorca y Menorca, en las que llegó a existir una auténtica economía «districtual» que abarcaba la cadena de valor de fabricación de principio a fin: curtido de pieles, fabricación de suelas y talones, cosido, acabado y envasado de zapatos. Los orígenes industriales son históricos; su desarrollo, bebe de esa cultura empresarial, de la capacidad de negociar en mercados externos, de la maduración en la génesis de redes distributivas. En particular, puede afirmarse que Menorca ha mantenido un desarrollo singular en comparación con las islas mediterráneas (5). Algunos datos que lo demuestran son: la población ocupada en el sector industrial era del 33% en 1887, y en 1912 Menorca fabricaba el 5,3% del calzado elaborado en España con medios mecánicos, cifra superior a la de Navarra, Andalucía, Aragón y Galicia y similar a la del País Vasco (6).

Por su parte, en Mallorca la actividad manufacturera del calzado se encuentra fuertemente localizada en ciertas poblaciones de la región del Raiguer, con porcentajes que se acercan a los descritos para el caso menorquín. Más en concreto: la industria del calzado se encuentra concentrada, por lo que res-

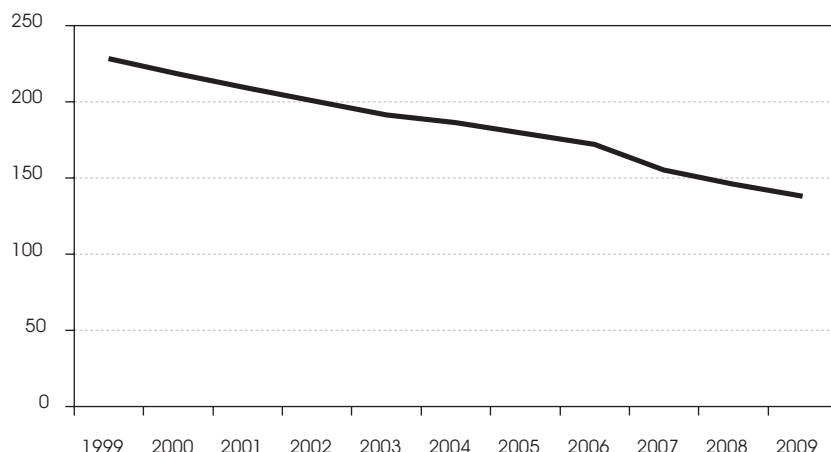


GRÁFICO 1

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN BALEARES (1999-2010)

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Estadística de las Islas Baleares (IBESTAT)

pecta a Mallorca, en Alaró, Binissalem, Inca y Lloseta (7); y, en lo que atañe a Menorca, en los municipios de Alaior, Ferreries y Ciudadela (8).

Este tejido empresarial descansa en un marcado componente familiar, con empresas dirigidas por la segunda, tercera o, incluso, cuarta generación y con una media superior a los 70 años. No obstante, en los últimos tiempos el antiguo espacio productivo del calzado ha experimentado una notable desvertebración, ya que la industria auxiliar (hoy en día, básicamente, representada por empresas fabricantes de suelas y talones) ha sufrido una paulatina pérdida de peso que infiere la adquisición de materias primas y productos semielaborados fuera de Baleares. El gráfico 1 acerca a esta realidad.

Ahora bien, a pesar de la disminución de la industria auxiliar y la reestructuración que ha sufrido el sector balear del calzado, en las últimas décadas con el cierre de numerosas empresas emblemáticas (9), no es menos cierto que esta actividad continúa, en la actualidad, presentando ciertos rasgos propios de los distritos industriales marshallianos. En primer lugar debe destacarse que, para identificar un distrito industrial, es imprescindible delimitar la unidad territorial que permita aproximar este concepto socioeconómico en el cual, si se recuerda la definición de Becattini, las estructuras productiva y social interactúan de forma indisoluble. En este sentido, han de resaltarse diversas investigaciones realizadas con la finalidad de identificar, para el conjunto español, sistemas locales especializados con características semejantes a los distritos industriales marshallianos. Entre aquéllos, destacan los trabajos de Vázquez Barquero (1987), Costa (1992), MICYT (1993), Santa María (2004) y Boix y Galletto (2005), en los que se incluye el sector del calzado balear como sistema local especializado, tal y como se recoge en el cuadro 1 (en página siguiente).

El producto de referencia que articula esta industria es la producción de calzado de piel de calidad. Menorca está especializada en calzado de señora

de piel de gama alta y en la producción de avarcas. Mallorca fabrica calzado de calidad para una demanda femenina, pero también destacan las producciones de calzado masculino, casual, de montaña, caza y equipamiento militar y policial. En las islas, se elaboran igualmente –aunque en menor medida– zapatillas de uso doméstico. Por tanto, el trípode sobre el que se asientan las empresas de Baleares lo forman su ventaja competitiva, la calidad manufacturera, la especialización y la venta al exterior. A partir de aquí, una vez determinado el espacio geográfico y el tipo de producto del calzado balear, se trata de responder a una pregunta clave: ¿obedece todo ello al concepto de distrito industrial?

En este sentido, ha de recalarse que en la industria del calzado balear confluyen las condiciones locales de oferta y demanda, señaladas por Becattini para el origen y el desarrollo de los distritos industriales. Veámoslo con el desarrollo de seis puntos fundamentales.

1 La existencia de una complejidad cultural, forjada a través de la tradición histórica del sector en la región, que induce a la penalización severa de los comportamientos *free-rider*. En este sentido, debe incidirse sobre el significativo papel que en la zona desarrolla el capital social, el cual reduce la incertidumbre y la asimetría en la información, de forma que disminuye la problemática de la selección adversa. No debe olvidarse que, entre los principales elementos que determinan la coexistencia de mecanismos empresariales competitivos y cooperativos en un territorio –que determinan la proliferación de ventajas competitivas para las empresas allí instaladas–, se encuentra el capital social como activo intangible.

Este trascendente concepto, que constituye una de las más importantes aportaciones realizadas por Becattini, determina, en gran medida, el nivel competitivo local y puede definirse como el conjunto de relaciones sociales, de confianza y cooperación desarrollados en un ámbito geográfico concreto y que se traducen en un incremento de la actividad económica y productiva de la zona. El gráfico 2 ilustra

CUADRO 1
NÚMERO DE DISTRITOS INDUSTRIALES Y SISTEMAS LOCALES DE TRABAJO MANUFACTURERO
POR COMUNIDAD AUTÓNOMA

CCAA	Sistemas Locales de Trabajo (SLT)			Distritos industriales	
	Nº distritos	Manufactureros	Nº SLT totales	% sobre los distritos	% sobre los SLT manufactureros
Comunidad Valenciana	53	60	83	25,9	88,3
Cataluña	32	45	72	15,6	71,1
Castilla-La Mancha	32	54	84	15,6	59,3
Andalucía	24	38	183	11,7	63,2
Aragón	11	26	42	5,4	42,3
Castilla y León	9	26	75	4,4	34,6
La Rioja	9	11	12	4,4	81,8
Galicia	8	17	66	3,9	47,1
Murcia	7	11	22	3,4	63,6
Navarra	7	14	14	3,4	50,0
Extremadura	4	5	60	2,0	80,0
País Vasco	4	13	16	2,0	30,8
Islas Baleares	2	3	25	1,0	66,7
Cantabria	2	4	9	1,0	50,0
Madrid	1	2	3	0,5	50,0
Asturias	0	3	16	0,0	0,0
Canarias	0	0	22	0,0	-
Ceuta	0	0	1	0,0	-
Melilla	0	0	1	0,0	-
Total	205	332	805	100,0	61,7

FUENTE: Boix, R; Galleto, V (2006).

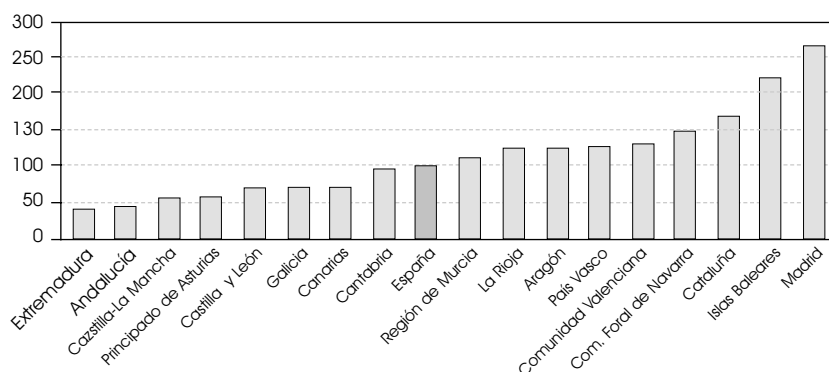


GRÁFICO 2
CAPITAL SOCIAL PER CÁPITA
POR COMUNIDADES
AUTÓNOMAS (2001)
ÍNDICE DE VOLUMEN DEL CAPITAL
SOCIAL. ESPAÑA= 100

FUENTE: Pérez, F.; Montesinos, V.; Serrano, L.; Fernández, J. (2005).

esta situación: Baleares ocupaba, en 2001, la segunda posición en el ranking de comunidades autónomas con mayor capital social, y sobrepasaba Canarias, Cataluña, Andalucía, País Vasco y Cantabria, todas ellas por encima de la media española.

2] El mantenimiento de una estructura productiva compuesta, al mismo tiempo, por fábricas de mediana y pequeña dimensión (Pymes) y pequeños talleres artesanales; los cuadros 2 y 3 sintetizan esa situación.

3] Las empresas mallorquinas y menorquinas dedicadas a la fabricación de calzado disponen de una organización flexible y no producen internamente toda su cadena de valor. El hecho de que una parte

CUADRO 2
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ADSCRITAS A
CUENTAS DE COTIZACIÓN A LA SS / BALEARES

Nº trabajadores	Nº empresas
De 1 a 2	17.917
De 3 a 5	7.017
De 6 a 9	2.826
De 10 a 25	2.344
De 26 a 49	594
De 50 a 249	396
Más de 250	53
Total	31.147

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de IBESTAT.

muy considerable del sector destine a la exportación un producto estrechamente vinculado a la moda, requiere de una capacidad organizativa y productiva ágil, capaz de adaptarse rápidamente a las tendencias mudables, que ha sido adoptada como filosofía empresarial por las empresas de Baleares dedicadas a la fabricación de calzado. Se trata, en la mayoría de los casos, de un proceso de reciente automatización relativa.

La ventaja más importante de esta configuración productiva es que permite producir en series cortas de zapatos (12 pares, por ejemplo) por lo que se puede adaptar, fácilmente, a la demanda. Así mismo, la crisis sufrida por el sector a finales del siglo pasado y la profunda reconversión posterior (inducidas, en buena parte, por la entrada en el panorama internacional de las producciones procedentes de nuevos países con importantes ventajas en costes) remarcaron la necesidad de un modelo de fabricación basado en la subcontratación. Las empresas pronto atinaron que, para superar la crisis, era del todo recomendable mejorar la comercialización, el diseño y reestructurar las unidades productivas a fin de hacerlas más competitivas a nivel global.

En efecto, la globalización evidenció que las pequeñas y medianas empresas del sector no podían, por sí mismas, soportar los elevados costes fijos derivados de disponer, de forma centralizada en una única unidad productiva, todas las fases de fabricación, diseño, soporte técnico y canales de distribución. Así, la arquitectura productiva actual del sector está articulada de forma que las empresas con mayor posicionamiento en los mercados colaboran con fábricas de menores dimensiones y pequeños talleres artesanales, que realizan partes del proceso productivo.

En este modelo se hallan firmas constituidas como empresas de marca, que mantienen las fases de diseño y comercialización, y otras subcontratadas y especializadas en algunas etapas de la cadena de producción. También, se observa una tendencia a localizar una parte de la producción en países que tienen costes laborales menores, pero siempre manteniendo la central de la empresa y la gestión general en Baleares: lo que incumbe a fases que generan mayor valor añadido, como el diseño y la comercialización. Asimismo, también permanecen en el archipiélago el ensamblaje y el control de la calidad.

Estos procesos de deslocalización industrial pueden redundar en nuevas oportunidades (ya que reducen costes y, por tanto, posibilitan el aumento de la competitividad global del sector) y se ven aguijoneadas por las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que agilizan la práctica del proceso. Sin embargo, cabe plantearse la cuestión de si las TIC pueden replicar con la misma intensidad las relaciones de confianza y las interacciones propias de los distritos industriales.

Este último elemento requiere una investigación en profundidad, pero no cuestiona lo dicho: que la in-

CUADRO 3
DATOS CUANTITATIVOS DEL SECTOR
BALEAR DEL CALZADO, 2008-2011

Año	2008	2009	2010	2011
Empresas	146	138	129	127
Trabajadores	1.838	1.456	1.511	1.380
Facturación (€)	106.447.400	258.047.600	229.200.400	261.514.900

FUENTE: Elaboración personal a partir de datos de IBESTAT.

CUADRO 4
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES
DEL SECTOR BALEAR DEL CALZADO, 2007-2011

Año	Valor (Miles de euros)	Variación interanual (%)
2007	123.451,70	-
2008	124.510,60	0,86
2009	111.341,90	-10,58
2010	120.561,30	8,28
2011	130.639,70	8,36

FUENTE: Elaboración personal a partir de información obtenida en la Base de Datos de Comercio Exterior; Cámaras de Comercio; y Agencia Tributaria.

ternacionalización de la cadena de producción en países con menores costes salariales (tales como China, India y Marruecos) y con los factores cualitativos anclados en Baleares, puede facilitar la eclosión de un cluster de excelencia. Parece evidente, pues, que la internacionalización, la innovación, el diseño, la marca y el control de la distribución son elementos clave para la transformación del modelo de negocio.

4] La consolidada vocación internacional del sector balear del calzado, que dedica una parte muy importante de su producción a la exportación para atender la demanda, dispersa geográficamente, de productos diferenciados, personalizados y de calidad. Esta actividad exportadora no es reciente, puesto que la prospección internacional ha ido siempre pareja a su desarrollo, si bien se ha desvelado como imprescindible en la actualidad, dada la recesión de la demanda nacional por la negativa coyuntura económica actual. El cuadro 4 rubrica esta afirmación.

Las exportaciones no sólo se han mantenido, sino que han experimentado un crecimiento a partir de finales de 2010, a pesar de la etapa económica recesiva y del entorno directo con reducido peso industrial, dada la alta especialización de Baleares en el sector turístico. El escaso protagonismo del secundario en la comunidad autónoma se refleja en el cuadro 5; mientras que en el cuadro 6, y en los gráficos 2 y 3 (todos ellos en páginas siguientes) que le acompañan se detallan las principales áreas de mercado del producto balear de calzado.

Nótese que, en 2011, Baleares se confirma como la quinta comunidad con mayor volumen de negocio

CUADRO 5
VAB INDUSTRIAL POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS (2000-2009)
EN MILLONES DE EUROS

C. Autónoma	2000	%	2005	%	2008	%	2009	%
Andalucía	11.280,24	8,23	11.406,87	8,27	11.642,51	8,24	9.672,28	7,91
Aragón	5.647,89	4,12	5.733,91	4,16	5.936,54	4,20	4.817,88	3,94
Baleares	1.152,67	0,84	1.172,79	0,85	1.233,25	0,87	1.038,71	0,85
Cantabria	1.661,96	1,21	1.654,66	1,20	1.688,23	1,19	1.491,12	1,22
Canarias	2.038,92	1,49	2.138,18	1,55	2.261,23	1,60	1.894,75	1,55
Cantabria	4.606,93	3,36	4.774,16	3,46	4.882,62	3,46	4.199,37	3,43
Castilla-La Mancha	7.676,04	5,60	7.776,10	5,64	7.979,71	5,65	6.997,50	5,72
Castilla y León	35.516,40	25,90	34.920,67	25,33	35.575,31	5,18	30.270,19	14,75
Cataluña	35,49	0,03	36,40	0,03	38,15	0,03	32,69	0,03
Ceuta	1.006,37	0,73	1.029,04	0,75	1.084,05	0,77	907,81	0,74
Extremadura	6.975,47	5,09	7.214,24	5,23	7.584,97	5,37	6.458,69	5,28
Galicia	1.627,10	1,19	1.661,17	1,21	1.688,70	1,20	1.590,61	1,30
La Rioja	17.971,96	13,11	17.721,45	12,86	1.7833,12	12,62	16.054,53	13,13
Madrid	28,58	0,02	28,80	0,02	29,92	0,02	24,86	0,02
Mailla	3.123,36	2,28	3.241,35	2,35	3.312,29	2,34	2.957,18	2,42
MurciaNavarra	4.083,36	2,98	4.240,82	3,08	4361,18	3,09	4.160,28	3,40
País Vasco	14.197,39	10,35	14.759,03	10,71	15.528,49	10,99	13.460,45	11,01
Principado de Asturias	3.302,59	2,41	3.494,22	2,53	3.674,77	2,60	3.005,13	2,46
Valencia	15.191,50	11,08	14.852,59	10,77	14.974,93	10,60	13.248,71	10,83
Total España	137.127,23	100,00	137856,43	100,00	141.310,00	100,00	122.282,75	100,00

FUENTE: Elaboración personal a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística.

CUADRO 6
PRINCIPALES MERCADOS ACTUALES DEL CALZADO BALEAR, 2007-2011
EN MILES DE EUROS

País	2007		2008		2009		2010		2011	
	%	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Italia	18.784,80	15,21	19.411,90	15,59	18.558,50	16,66	22.338,50	18,52	19.323,40	16,13
Francia	18.256,30	14,78	20.986,80	16,85	20.201,30	18,14	23.788,30	19,73	19.620,60	16,37
Alemania	18.250,60	14,78	20.646,90	16,58	18.857,60	16,93	22.223,90	18,43	22.163,70	18,50
Reino Unido	11.208,00	9,07	11.581,90	9,30	9.787,70	8,79	10.704,60	8,87	11.578,80	9,66
Grecia	7.521,10	6,09	8.497,90	6,82	8.186,40	7,35	8.034,9	6,64	6.283,80	4,81
Bélgica	2.995,20	2,42	3.492,60	2,80	4.512,40	4,05	4.903,60	4,06	6.137,70	4,69
Total principales										
Países europeos	77.017,00	62,35	84.618,00	67,94	80.103,90	71,92	91.994,10	76,25	85.108,00	70,16
China	1.232,20	3,42	938,3	0,75	2.460,60	2,20	1.837,80	1,52	6.879,30	5,74
Otros	45.202,50	36,62	38.954,30	31,29	28.777,40	25,85	26.729,40	22,17	38.652,00	29,59
Total	123.451,70	100,00	124.510,60	100,00	111.341,90	100,00	120.561,30	100,00	130.639,30	100,00

FUENTE: Elaboración personal a partir de información obtenida en la Base de Datos de Comercio Exterior; Cámaras de Comercio; y Agencia Tributaria.

en la exportación de calzado, con un 6,33% del total nacional, precedida por la Comunidad Valenciana, Cataluña, Galicia y La Rioja (10).

La lectura de estos materiales es nítida, y facilita dos conclusiones. Una: Europa es el principal mercado receptor de las exportaciones del calzado isleño, de forma que destacan seis países (Alemania, Italia, Francia, Reino Unido, Grecia y Bélgica), que representan entre el 60% y el 70% del total de las exportaciones. Dos: se observa una tendencia positiva de las ventas realizadas a China, con una estrategia que per-

sigue captar focos de demanda en el gigante asiático, y en su estrato social de mayor poder adquisitivo. En contraposición a la evolución positiva de las exportaciones, las importaciones de zapatos en Baleares están lideradas por los países asiáticos. De este modo, en 2012 las islas adquirieron calzado por valor de 22,9 millones de euros siendo China el principal proveedor, con aproximadamente 6 millones de euros, y Portugal el segundo con 2,9 millones (11).

5] La existencia coetánea de mecanismos competitivos y cooperativos. El factor institucional también

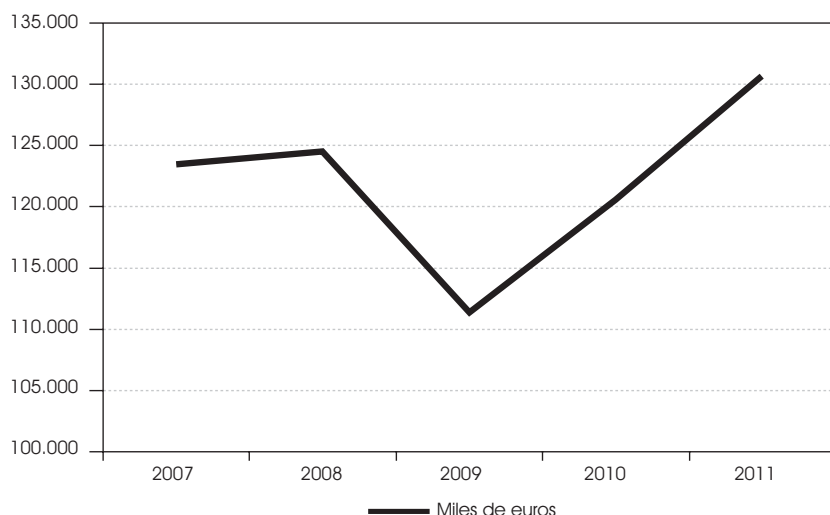


GRÁFICO 2
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES TOTALES DEL CALZADO BALEAR, 2007-2011

FUENTE: Elaboración personal a partir de información obtenida en la Base de Datos de Comercio Exterior; Cámaras de Comercio; y Agencia Tributaria.

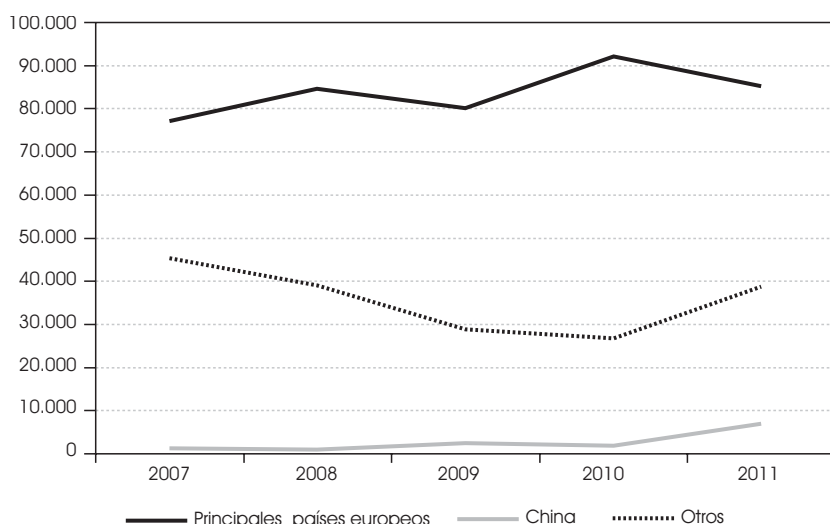


GRÁFICO 3
EVOLUCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO BALEAR SEGÚN DESTINO, 2007-2011 MILES DE EUROS

FUENTE: Elaboración personal a partir de información obtenida en la Base de Datos de Comercio Exterior; Cámaras de Comercio; y Agencia Tributaria.

es subrayable. En este sentido, destaca la colaboración entre las empresas del sector a través de sus respectivas Asociaciones de Fabricantes de Calzado en Mallorca y en Menorca y, a nivel suprainisular, por medio de las siguientes instituciones: Asociación de Calzado Selec Balear; Federación de Industrias del Calzado Español (FICE); Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA) (12); administraciones públicas a diferente nivel (insular, autonómica y central); Cámaras de Comercio; Instituto de Comercio Exterior (ICEX, especialmente en aspectos concernientes a la entrada en nuevos mercados); entidades de apoyo a la investigación, como INESCOP Baleares e INESCOP Alicante (13); asociaciones empresariales como la Confederación Empresarial de Baleares (CAEB), la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa de Baleares (PIMEB), la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM) y la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Menorca (PIME

Menorca). Por otro lado, también debe apuntarse que el sector balear del calzado mantiene colaboraciones de relevada importancia con sectores afines como el textil a través, por ejemplo, de la participación conjunta en pasarelas y desfiles de moda. Estos elementos colaborativos, propios de los sistemas districtuales, son valiosos en tanto permiten la creación de economías externas a las empresas pero internas al territorio, las cuales pueden convertirse en una de las claves para la supervivencia y progreso del sector en las islas.

Las colaboraciones expuestas se desarrollan a pesar de que las empresas son, en gran medida, competidoras directas. Esto provoca cierta resistencia a una mayor concertación, que favorecería un avance de economías externas, y que podría plasmarse, entre otros aspectos, en la realización de compras conjuntas de suministros, acción que permitiría reducir el

CUADRO 7
EVOLUCIÓN DE LA FUERZA LABORAL EN EL SECTOR DEL CALZADO, SEGÚN EMPLEADOS DECLARADOS,
REGIÓN Y AÑO, 2006-2011

C. Autónoma	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Comunidad Valenciana	21.903	19.477	18.175	17.028	13.920	14.049
Castilla La Mancha	4.041	3.677	3.362	3.263	2.657	2.698
La Rioja	3.071	2.837	2.856	2.836	2.611	2.552
Islas Baleares	1.837	1.688	1.735	1.544	1.282	1.240
Aragón	1.362	1.198	1.179	1.133	953	885
Murcia	1.065	577	508	397	369	410
Andalucía	407	343	339	293	287	288
Otras	645	98	902	847	779	774
Total	33.521	30.715	29.056	27.341	22.858	22.896

FUENTE: FICE, Informe anual 2011.

coste de la insularidad y ejercer un mayor poder de negociación ante proveedores. Por tanto, es necesario incentivar aún más la interacción entre los agentes económicos a fin de promover, en mayor medida, flujos de información, aprendizaje colectivo, innovación, relaciones de confianza, etc. que impulsen la mayor creación de economías externas para incrementar, por tanto, la competitividad del territorio.

6| La existencia de un importante mercado de mano de obra especializado, el cual origina valiosas economías de aprendizaje y conocimiento que, en determinados casos, ha allanado innovaciones formales. Éstas han derivado en una prima de precios mediante la diferenciación. Esta es una de las características propias de la mayoría de los distritos industriales dedicados al diseño y la moda (14). En relación a esto, ha de señalarse que la mayor parte del conocimiento es tácito y no codificado, y se transmite de generación en generación a través de la familia y la experiencia (15). El hecho de que el sector haya absorbido una parte no desdeñable de los trabajadores procedentes de empresas que se han visto abocadas al cierre, indica que se recurre al conocimiento del entorno, al saber adquirido en el territorio, de manera que se constata la importancia de las economías externas de formación.

En efecto, el *know-how*, tanto de los trabajadores (una parte importante de la contratación de personal se realiza a través de fuentes informales y redes familiares de trabajo; consúltense datos globales en el cuadro 7) como de los propios empresarios (la mayoría de las empresas están dirigidas por la segunda, tercera o, incluso, cuarta generación), es uno de los elementos primordiales que sirven de plataforma para aumentar la competitividad territorial de la región. A su vez, debe remarcar que la principal barrera de entrada latente en el sector es la larga tradición y conocimiento del mercado por parte de las empresas baleares. La antigüedad de éstas facilita el conocimiento exhaustivo del marco en el que operan. Y la proximidad geográfica y la pertenencia a un entorno pequeño desempeñan un papel capital a la hora de conocer qué iniciativas toma cada una de las firmas del sector.

ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR BALEAR DEL CALZADO

El conjunto de datos analizados permite aproximar un análisis DAFO:

Debilidades

- Carencia de formación profesional de los nuevos o potenciales trabajadores, por falta de oferta formativa y vocación, dado el alto coste de oportunidad respecto el sector turístico.
- En relación 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.
- Empresas familiares con eventual desgaste generacional y dificultades de gestión conjunta.
- Coste de la insularidad.
- Desvertebración de una parte del tejido industrial.

Amenazas

- Globalización de la economía: incremento de la competencia debido a la entrada en el mercado de productos procedentes de países con menores costes.
- Vinculación al sector de la moda, en constante mutación.
- Elevado coste de oportunidad de la actividad manufacturera en relación al sector turístico.
- Falta de oferta formativa, reglada y no reglada, adecuada al sector.

Fortalezas

- Calidad de producto y diseño.
- Marcas consolidadas y posicionadas internacionalmente.
- Importante *know-how*.

CUADRO 8
RESUMEN DEL ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR BALEAR DEL CALZADO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa cualificación profesional de los potenciales trabajadores. • Empresas familiares con posible desgaste generacional. • Coste de insularidad. • Desvertebración antiguos clusters. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia a causa del proceso de globalización. • Vinculación al sector de la moda. • Coste de oportunidad en relación al sector turístico. • Falta de oferta formativa.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja competitiva basada en la calidad y el diseño. • Marcas consolidadas y posicionadas. • Importante <i>know-how</i>. • Capital balear y arraigo empresarial en las Baleares. • Vocación exportadora. • Existencia de barreras de entrada. Apoyo de centros tecnológicos. • Explotación de las TIC. • Diversificación de los canales de distribución. • Bajo impacto ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados emergentes. • Tendencia a incrementar las exportaciones. • Participación en Ferias internacionales. • Rápida velocidad de respuesta ante variaciones en la demanda. • Amplificación de economías externas si aumenta la conciencia sobre la importancia de la interacción entre los agentes económicos.

FUENTE:: Elaboración propia a partir del análisis del sector y datos en BELTRÁN, C. (2011), pp. 133-136.

- Capital balear y arraigo de los empresarios.
- En relación a las empresas de calzado de gama alta, existencia de importantes barreras de entrada: grandes inversiones, *know-how*, marca y diferenciación del producto.
- Tradicional vocación exportadora.
- Apoyo de centros tecnológicos: INESCOP Baleares e INESCOP Alicante.
- Uso de las TIC.
- Diversificación en los canales de distribución: representantes, mayoristas y minoristas, tiendas propias, venta telemática y electrónica.
- Bajo impacto ambiental del sector.

Oportunidades

- Globalización: nuevos mercados emergentes.
- Tendencia al incremento de las exportaciones.
- Importante participación en ferias, que facilita la promoción del producto a nivel internacional.
- Mayor velocidad de respuesta, en comparación con los países asiáticos, a variaciones de la demanda en los mercados europeos.
- Amplificación de economías externas si aumenta la conciencia sobre la importancia de la interacción entre los agentes económicos. Una síntesis precisa de todo esto se recoge en el cuadro 8.

En el análisis DAFO se observa que la industria balear del calzado detenta notables fortalezas, que deben revertir en la definición de estrategias encaminadas a la supervivencia y mayor desarrollo del sector en

un contexto global y competitivo. En este sentido, la tradicional vocación exportadora de las empresas, el valioso *know-how* y las marcas consolidadas han de aprovecharse a fin de afirmar, todavía más, la ventaja competitiva basada en la calidad y el diseño como medio para competir vía diferenciación. Del mismo modo, las oportunidades han de definir objetivos con la finalidad de convertirlas en ventajas para el sector. A este respecto, la constante participación en ferias internacionales y la tradicional orientación comercial han sido implementadas por las empresas baleares para iniciar la penetración en mercados emergentes, optimizando el proceso globalizador.

Por otro lado, debe evitarse que las debilidades se conviertan en amenazas. En consecuencia, han de potenciarse los mecanismos que incrementen sinergias entre todos los agentes económicos implicados, con la finalidad de maximizar las economías externas a las empresas, pero internas al territorio. En definitiva, las fortalezas del sector destacan en la matriz DAFO y señalan, por tanto, que el calzado balear presenta la potencialidad de continuar compitiendo en un mundo global y cambiante, siempre que se tracen políticas acertadas concordantes con las mismas.

CONCLUSIONES ↓

El análisis realizado permite establecer unas conclusiones que afectan, de manera tangencial, la consecución de una política industrial regional:

A) El calzado en Baleares se focaliza en centros productivos muy concretos: en la isla de Menorca y en una comarca de Mallorca (Raiguer). De raíces históricas, se trata de una actividad secular en la que la experiencia y los procesos de encadenamientos pro-

ductivos afianzan la adaptación de unas empresas que tienen en la flexibilidad su principal nervio organizativo. Ello comporta, a su vez, la existencia de economías informales o sumergidas en fases concretas de la producción, con características que se asemejan a los antiguos procesos protoindustriales (industrias domiciliarias e intensivas en mano de obra femenina). Es éste un reto crucial para la administración, que incumbe tanto a la fuerza laboral como a la política impositiva.

B] En la estructura industrial de Baleares, el calzado es una de las actividades con mayor protagonismo, tanto en términos de ocupación, valor añadido, número de empresas, como también en su peso en las exportaciones. El sector ha padecido una profunda crisis estructural, cuyos efectos se han traducido en el cierre de negocios, pérdidas de puestos de trabajo y procesos de deslocalización. Pero su pulsión económica sigue vigente. El latido industrial, por tanto, persiste.

C] La importancia del territorio y las complicidades de carácter societario permiten señalar que se dan en las zonas productoras isleñas algunas de las características de las economías districtuales. El proceso es histórico, y arranca de la misma formación de las infraestructuras zapateras en las poblaciones que se iban especializando. Una potente cultura del mercado y la solvente capacidad para adaptarse a los escenarios de crisis, avalan la resistencia del calzado balear, a pesar del imparable empuje de la economía de servicios.

D] La competitividad territorial depende, además de factores puramente económicos, del clima empresarial y social y de las interacciones que de los mismos se derivan, puesto que del equilibrio competitivo y cooperativo se originan economías externas a las empresas pero inherentes al espacio geográfico, que pueden determinar su posicionamiento exitoso en el marco global. Frente a los modelos tradicionales, la importancia del factor territorial –con toda su riqueza de matices y situaciones, en la que deben incluirse desde la formación de capital social hasta el comportamiento político y electoral– aparece como generador de economías externas. Aquí el terreno para la investigación es todavía muy amplio.

E] En esta globalización, caracterizada por enormes fenómenos de desigualdad, puede haber espacio para obtener lecturas positivas: los territorios caracterizados por una histórica actividad industrial, como es el caso balear del calzado, deben tener presente, en su desarrollo estratégico, las consideraciones expuestas, si quieren hacer frente con éxito su enmarque en los mercados internacionales. Esto se sintetiza en una idea fuerza: cooperación entre la administración pública, la empresa privada y la representación sindical. Y en otra premisa, a veces olvidada: el crecimiento industrial no se improvisa, y descansa sobre acumulaciones de conocimientos, de éxitos y de fracasos. El distrito, con su acotación física y de-

mográfica, se convierte, así, en un escenario propicio para analizar todo esto.

F] La excesiva atomización del sector provoca que las pequeñas empresas familiares sean más vulnerables. Ello impone, precisamente, la colaboración inter-empresarial y la presencia del sector público como factor de equilibrio y apoyo en ámbitos específicos (de manera muy particular, en la obertura de nuevos mercados). Los elementos que se han repasado, coincidentes con el distrito industrial, facilitan la supervivencia de las empresas más competitivas (“tractoras” del desarrollo industrial) que, además de rubricar acuerdos con administraciones y con otras firmas, no han escatimado esfuerzos en invertir en innovación y, a su vez, extenderse hacia los mercados internacionales. Desde el distrito balear del calzado se han gestado, así, empresas de carácter transnacional (el caso más ilustrativo, por conocido, es el de Camper) a partir de la fabricación de zapatos en un modesto núcleo geográfico insular. De nuevo: territorio, colaboración, innovación, expansión. La pequeña empresa da el salto y compite, colaborando.

G] Siendo muy estrictos con la teoría, el pase del distrito al cluster inferiría un valor de excelencia, al establecerse cooperaciones regulares y sólidas con entidades de enseñanza superior, en paralelo a las sinergias ya establecidas con instituciones profesionales consagradas a la investigación en diseño y moda. En tal sentido, los Planes de Ciencia y Tecnología deben contemplar esa realidad, a partir de una situación tangible de presencia externa de empresas baleares del calzado, organizadas a partir de una fuerza territorial, histórica, con capacidades innegables para seguir compitiendo en un mundo cada vez más globalizado.

NOTAS

- [1] Las fuentes de estudio utilizadas –estadísticas oficiales, materiales microeconómicos, fondos cualitativos de instituciones clave como las Cámaras de Comercio, el Ministerio de Hacienda, entidades bancarias y administraciones públicas– pueden consultarse en Beltrán, C. (2013) y Manera (2002). Para el presente estudio, se han realizado además entrevistas personales profundas a 13 empresas menorquinas y 2 asociaciones del sector.
- [2] La importancia de esta reivindicación económica de la geografía se ha destacado en los trabajos más académicos de Krugman; véase Krugman, P. (1991); y Fujita, M.; Krugman, P.; Venables, A.J. (2000).
- [3] Se es consciente del debate existente entre la adscripción de una economía regional a las características del distrito de Marshall o al *cluster* de Porter. En nuestro caso, nos hemos decidido por tener una cierta prudencia a la hora de calificar de *cluster* lo acontecido en el caso del calzado balear –atendiendo a los factores expuestos por la literatura económica–, de forma que nuestra posición, sin rechazar que existen condicionantes del cluster que se aprecian en el caso del calzado –como, por ejemplo, la presencia de entidades de investigación–, se decanta más por afianzar la noción de distrito (sobre todo a raíz de las contribuciones complementarias a Marshall por parte de Becattini) para

- describir el proceso de desarrollo de la industria del calzado en las islas, tal y como defenderemos enseguida. Sobre todo esto, véase Porter, M. (1990); Trullén, J. (1990); Becattini, G. (2006); y Becattini, G.; Musotti, F. (2008).
- [4] Masiá Buades, E.; Capó Vicedo, J.; Expósito Langa, M. (2007).
- [5] La particularidad menorquina en contraste con otras islas, en Manera, C. (2006).
- [6] Catalan, J.; Miranda, J.A.; Ramon-Muñoz, R. (Eds.) (2011).
- [7] Manera, C. (2002).
- [8] Casasnovas, M.A. (2002).
- [9] Sólo en la primera década del siglo XXI, se han producido numerosos cierres de fábricas de calzado: Calçats Ferreries en 2005, Manovia Menorca en 2006 y, posteriormente, Indústries Sabatilles Alaïor, Gomila Melià i Torrent Ciutadella, Futur Inca, Gerinsa, Sabates Sastre, Lluçmajor Alarsol 2, Yanko, Coll de Lloseta, entre otras.
- [10] Federación de Industrias del Calzado Español (FICE).
- [11] Base de Datos de Comercio Exterior; Cámaras de Comercio; y Agencia Tributaria. La bibliografía sobre China empieza a ser ya inabarcable. Para lo que aquí interesa, véase: Lardy, N. (2002); Renard, M. (2002); Studwell, J. (2002).
- [12] La finalidad es ofrecer servicios relacionados con la internacionalización de la empresa. Este organismo está integrado por la Generalitat de Catalunya, las Cámaras de Comercio e Industria catalanas, entidades relacionadas con la actividad empresarial, financiera y de la formación en el ámbito del comercio exterior, así como por las principales asociaciones sectoriales y exportadoras. Es interesante señalar que el COPCA dispone de un equipo de expertos especializados en la iniciación a la exportación, el asesoramiento sobre mercados y la consolidación de la internacionalización de las empresas.
- [13] Estos centros tecnológicos, integrados por las propias empresas con la finalidad de abordar colectivamente actividades tecnológicas de interés sectorial que no pueden ser realizadas individualmente, se traducen en los centros comunes de dinamización de la actividad innovadora a nivel técnico, dedicándose sus recursos a ofrecer soluciones a las empresas adscritas.
- [14] Estudios de casos en Catalán, J.; Miranda, J.A.; Ramón-Muñoz, R. (Eds.) (2011).
- [15] Una tesis subyacente, vinculada a la idea del *linkage* o encadenamientos hacia atrás y adelante, en Hirschman, A. (1958). Más recientemente, Landes ha realizado aportaciones en esta misma dirección: Landes, D. (2006).
- BELTRAN ANDREU, C. (2011): «La industria menorquina del calzado: claves para aumentar su competitividad en un mundo global». *Revista Historia Industrial*, nº 46, pp. 127-158.
- BELTRAN ANDREU, C. (2013): *Revisitando la vía menorquina: crisis y permanencia de un modelo de crecimiento, 1980-2010*. Tesis doctoral inédita. Universidad de las Islas Baleares. Departamento de Economía Aplicada.
- BERNABÉ, J.M. (1975): *Indústria i subdesenvolupament al País Valencià*, Editorial Moll, Palma de Mallorca.
- CALLEJÓN, M.; COSTA, M.T. (1997): «Localización industrial y externalidades». *Revista económica de Catalunya*, nº 31, pp. 9-17.
- CAPÓ-VICEDO, J.; EXPÓSITO-LANGA, M. y MASIÁ-BUADES, E. (2007): «La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global». *Revista Eure*, Vol. XXXIII, nº 98, pp. 119-133.
- CASASNOVAS, Miquel. 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)*, Leonard Muntaner Editor, Palma, pp. 15-137.
- CASASNOVAS, M. À. (2006): *Història econòmica de Menorca. La transformació d'una economia insular (1300-2000)*, Editorial Moll, Palma de Mallorca.
- CATALAN, J.; MIRANDA, J.A. y RAMON-MUÑOZ, R. (Eds.) (2011): *Distritos y clusters en la Europa del sur*, LID editorial, Madrid.
- COSTA, M.T. (1992): «Cambios en la organización internacional: Cooperación local y competitividad internacional. Panorama general». *Revista Economía Industrial*, nº 286, pp. 19-36.
- DEI OTTATI, G. (2006): «El efecto distrito: algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas». *Revista Economía Industrial*, nº 359, pp. 73-79.
- FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO ESPAÑOL (FICE). Informe anual 2011.
- FUJITA, M.; KRUGMAN, P.; y VENABLES, A.J. (2000): *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*. MIT, Cambridge MA.
- HIRSCHMAN, A.O. (1958): *The Strategy of Economic Development*. Yale University Press, New Haven, CT.
- IBARRA, J.A. (2006): «La experiencia española en distritos industriales: realidad de un concepto para la PYME y el territorio». *Revista Economía Industrial*, nº 359, pp.89-94.
- Informe de Coyuntura Económica de las Islas Baleares 2009*, CAEB.
- KRUGMAN, P. (1990): *Geography and Trade*. MIT Press, Cambridge, MA.
- LANDES, D. (2006): *Dinastías: fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*. Crítica, Barcelona.
- LARDY, N. (2002): *Integrating China into the Global Economy*. Brookings Institution Press, Washington DC.
- LÓPEZ, G. (1991): *Enciclopedia de Menorca*, tomo XII, *Economía*, Obra Cultural de Menorca, Maó.
- LÓPEZ, G. y ROSSELLÓ, J. (2002): *¿Economía menorquina en el siglo XX (1914-2001)*, Edicions Documenta Balear, Palma de Mallorca.
- MANERA, C. (2002): *Las islas del calzado. Historia económica del sector en Baleares (1200-2000)*, Leonard Muntaner editor, Palma de Mallorca.
- MANERA, C. (2006): *La riqueza de Mallorca. Una historia económica*. Leonard Muntaner, Palma.
- 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 Alonso, J.L. y Méndez, R. (Coords.), *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*, Editorial CIVITAS, Madrid, pp. 23-59.
- MICYT (1993): «EXCEL Cooperación entre empresas y Sistemas productivos locales», IMPI y Centro de Estudios de Planificación.
- MIRANDA, J.A. (1998): *La industria del calzado en España, 1860-1959: la formación de una industria moderna y los efectos*

BIBLIOGRAFÍA ▼

BECATTINI, G. (2002): «Del distrito industrial marshalliano a la "teoría del distrito" contemporánea. Una breve reconstrucción crítica». *Investigaciones Regionales*, nº 1. Asociación Española de Ciencia Regional. Alcalá de Henares, España, pp. 9-32.

BECATTINI, G. (2006): «Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial». *Revista Economía Industrial*, nº 359, pp. 21-27.

BECATTINI, G.; COSTA, M.T. y TRULLÉN, J. (Dir.) (2002): *Anomalías marshallianas. Desarrollo local: Teorías y estrategias*. Civitas Ediciones, Madrid.

BECATTINI, G. y MUSOTTI F. (2008): «Los problemas de medición del efecto distrito». *Colección Mediterráneo Económico. Los distritos industriales*, nº 13, Cajamar Caja Rural, pp. 55-82.

BECATTINI, G. y RULLANI, E.: (1996): «Sistemas productivos locales y mercado local». *Investigación Comercial Española, Revista de Economía*, nº 75, pp. 11-24.

BELLANDI, M. (1986): «El distrito industrial en Alfred Marshall». *Estudios territoriales*, nº 20, pp. 31-44.

BELLANDI, M. (2006): «El distrito industrial y la economía industrial». *Revista Economía Industrial*, nº 359.

del intervencionismo estatal. Instituto de Cultura «Juan Gil-Albert». Diputación Provincial de Alicante, Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.

PÉREZ, F.; MONTESINOS, V.; SERRANO, L. y FERNÁNDEZ, J. (2005): *La medición del capital social: Una aproximación económica*, Fundación BBVA. Bilbao.

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*, nº 359, pp. 185-200.

PLAN DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN 2009-2012. Govern Illes Balears.

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*, nº 32; Instituto Universitario de Geografía de la Universidad de Alicante, pp. 39-63.

PORTER, M. (1990): *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara, Buenos Aires.

QUADERNS DE LA RESERVA DE BIOSFERA DE MENORCA (2010), Consell Insular de Menorca, Editorial Rotger SL, Menorca.

RENARD, M. (2002): *China and its Regions: Economic Growth and Reform in Chinese Provinces*. Edward Elgar, Cheltenham.

SASTRE, MOLL, J. (1998): *Selec Balear. 25 años de diseño, calidad y moda en la industria del calzado*, Selec Balear, Menorca.

STUDWELL, J. (2002): *The China Dream: The Elusive Quest of the Greatest Untapped Market on Earth*. Profile Books, Londres.

TRULLÉN, J. (1990): «Caracterización de los distritos industriales. El distrito industrial marshalliano en el debate actual sobre desarrollo regional y localización industrial», *Revista Economía Industrial*, nº 273.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (Dir.) (1987): *Pausas de localización territorial de empresas industriales*, MOPU. Madrid.