

Carolina Beltrán Andreu*

LA INDUSTRIA BISUTERA MENORQUINA: EJEMPLO DE COOPERACIÓN Y CONCERTACIÓN ENTRE AGENTES ECONÓMICOS EUROPEOS

En el presente artículo se realiza un análisis de la importancia de los sistemas productivos locales dentro de la economía global. A tal fin se profundiza en aquellos elementos que caracterizan a los sistemas locales como una forma organizativa industrial capaz de encarar con éxito las mayores presiones competitivas derivadas del proceso de la globalización. Como ejemplo de caso se exponen las características principales del sector menorquín de la bisutería, cuya tradición histórica le ha conferido unos atributos particulares como sistema productivo local que le han permitido adaptarse a las transformaciones del panorama internacional, con el empeño actual de la concertación de los propios fabricantes europeos entorno a la marca *Eurofashion Bijoux*.

Palabras clave: externalidades, competencia, globalización, territorio.

Clasificación JEL: L5, L6, D2, F6.

1. Introducción: justificación e importancia del objeto de estudio

Como consecuencia de la globalización, la importancia de las economías de escala y de la especialización productiva ha 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, mediante la generación de economías externas a las empresas pero internas al territorio en el que se desarrollan. Éste ha sido,

durante décadas, el caso de la industria bisutera menorquina.

Sobre este fundamento, el presente artículo, que se cimienta en abundantes y diversos materiales cuantitativos y cualitativos¹, 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 de la bisutería menorquina como claro ejemplo de sistema productivo local dentro de la globalización económica. Este análisis se centrará, en gran medida, en el estudio de la configuración actual del sector como eje neurálgico que permita dilucidar las perspectivas de desarrollo futuro de dicha ▷

* Institut Menorquí D'estudis.

Versión de marzo de 2014.

¹ La necesidad de replantear el modelo económico menorquín ha motivado el desarrollo de una amplia investigación –que incluye un profundo trabajo de campo– que ha dado lugar a la presentación de una tesis doctoral. Véase, al respecto, BELTRÁN (2013).

industria, en términos «distrituales», en un entorno global, dinámico y competitivo. En tercer lugar, se enfatizará la cooperación y concertación de los fabricantes bisutereros de Europa con la creación, en el 2007, de la sociedad y marca *Eurofashion Bijoux*, factor que avanza una primera expansión de las características «distrituales» de la industria bisutera menorquina fuera de sus fronteras naturales². En este sentido, se subraya la realidad de que los distritos industriales están abocados a su crecimiento interregional como mecanismo para afrontar los retos dimanados de la globalización. Finalmente, la investigación se cerrará con unas concisas conclusiones de política industrial, derivadas de los materiales analizados.

2. La relevancia de los sistemas productivos locales en el proceso globalizador

Diversas investigaciones ya clásicas –con los trabajos punteros de Becattini, a partir de las fundamentales aportaciones de Marshall sobre los efectos de la concentración territorial de la producción y la atmósfera industrial–, han enfatizado la importancia de los sistemas productivos alternativos a la concentración vertical de la producción. Por consiguiente, los distritos industriales marshallianos identificados por Becattini consiguen dar respuesta exitosa a las exigencias derivadas del fenómeno de la globalización. En particular, la generación de economías externas a las empresas pero internas al territorio desarrollan un rol protagonista³. Su causa medular: la generación de ventajas competitivas derivadas de la fuerte concentración en un espacio geográfico concreto de numerosas pequeñas y medianas empresas (pymes). Elemento clave para

aquellas regiones cuyas firmas ejecutan estrategias conjuntas de diversa índole –como la referida a la exportación–, con el subsiguiente reparto de los costes fijos y la superación de las restricciones derivadas de su reducida dimensión empresarial.

En consecuencia, resulta elevada la correlación existente entre los factores institucionales y la cooperación empresarial con el claro objetivo de la internacionalización. Así mismo, la cooperación de las unidades productivas con otros agentes externos, tales como universidades, centros de formación e investigación, Administraciones Públicas, clientes, proveedores, etcétera 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, desembocan en la creación de distritos industriales o *clusters*⁴. En ellos, destaca el binomio competencia-cooperación como réplica a ciertos factores sociales, históricos y culturales que posibilitan la consolidación de tradiciones y valores que penalizan los comportamientos de tipo *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 dimanados de la globalización. Esto es una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios originados en el mercado, factor esencial en el sector de la moda. 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 esta razón, la cooperación empresarial que se desarrolla, generalmente, en un ▷

² El estudio de la industria bisutera menorquina como distrito industrial; y el análisis de la cooperación y concertación entre agentes económicos interregionales dentro del sector bisutero menorquín en BELTRÁN (2013).

³ Esta asunción ha sido ampliamente analizada por Krugman. Véase KRUGMAN, P. (1991) y FUJITA, M.; KRUGMAN, P. y VENABLE, A.J. (2000).

⁴ Existen diferencias importantes entre el distrito marshalliano y el *clúster* de Porter. Para el caso de la industria bisutera menorquina, sin obviar que existen características de *clúster* –como, por ejemplo, la presencia de entidades de investigación–, se consolida el concepto de distrito. Véase, al respecto, PORTER, M. (1990); TRULLÉN, J. (1990); BECATTINI, G. (2006) y BECATTINI, G. y MUSOTTI, F. (2008).

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 globalizador ha incentivado la deslocalización de la actividad empresarial. El objeto de tales deslocalizaciones es incrementar la apropiación del valor creado. A ello obedece que determinadas empresas deslocalicen su actividad –o parte de ella– hacia regiones con menores costes productivos, mientras que otras se decantan por entornos que propician la captación de mayor valor añadido. Por tanto, el proceso globalizador en lugar de difuminar la importancia del factor territorio lo amplifica, ya que éste condiciona de forma decisiva la competitividad de las empresas en función de su ubicación geográfica. En síntesis, la globalización reafirma la relevancia de la capacidad de las economías regionales para mantener e, incluso, aumentar su poder competitivo –mediante mayores relaciones con los tejidos productivos, sociales y económicos locales–, además de enfatizar la necesidad de disponer de estructuras flexibles, así como de personal cualificado y especializado.

En la nueva economía global, basada en el conocimiento, la posición competitiva no procede de la localización en sí misma, sino del valor derivado de las redes y estructuras de cooperación que en ella se establezcan con relación al contexto internacional. De hecho, las regiones con histórica tradición manufacturera poseen notorias capacidades, con el *know-how* y un mercado de mano de obra especializado como señeros. La tenencia de estos activos intangibles conforma lo que se ha denominado la «competitividad del territorio»⁵, integrado por el conjunto de factores del entorno socioeconómico local que condicionan de manera determinante la rentabilidad de las empresas allí instaladas. Esta realidad es imprescindible para entender el caso del sector bisutero de Menorca, una isla cuyo principal activo económico procede, de forma crecien-

te en las últimas décadas, de las actividades terciarias. No obstante, el pulso industrial se mantiene en la forma antes descrita⁶. Veámoslo a continuación.

3. La bisutería menorquina en el contexto internacional

La histórica trayectoria bisutera sitúa Menorca –junto a Barcelona, Valencia, Madrid y Mallorca– como una de las regiones españolas con mayor arraigo en la elaboración de esta manufactura. A esta tradición responde que la sede de la Asociación Española de Fabricantes Exportadores de Bisutería, Accesorios y Complementos (SEBIME)⁷ radique en Maó (Menorca) y que en este municipio también se localice el Instituto Tecnológico de la Bisutería (ITEB)⁸.

Las raíces industriales de la manufactura bisutera de Menorca –donde llegó a desarrollarse una verdadera economía «districtual»– es histórica; su evolución fluye de una cultura empresarial y de la experiencia en mercados extranjeros. Su origen: la fabricación de monederos de plata y oro artesanos, arraigados a los plateros me- ▷

⁶ Las particularidades del modelo económico menorquín y la singularidad de su secundario en relación al resto de las islas del archipiélago balear e, incluso, de España, en BELTRÁN (2013).

⁷ Los orígenes de SEBIME se vinculan a la «Semana de la Bisutería de Menorca», creada por el Ayuntamiento de Maó en 1972. En 1973 se celebró la I Feria Provincial de la Bisutería de Fantasía y Afines de Baleares, nombre con el cual continuó hasta 1975, momento en que fue reconocida como Feria Nacional, única existente en España en su modalidad. En el mes de febrero de 1977, se celebró la II Feria y VIII Semana Bisutera en la Asociación Nacional de Ferias. La culminación de esta etapa de desarrollo se produjo el 20 de mayo de 1986, con la inauguración de la primera feria ya de categoría internacional. La Asociación SEBIME, creada inicialmente con el objeto de organizar la feria, expandió su rol hasta convertirse, años más tarde, en la plataforma de soporte a la proyección internacional de todo el sector español. Finalmente, la Asociación ha adquirido nuevos compromisos en el ámbito de la Unión Europea a fin de erigirse como la institución que se responsabiliza de proyectar y promover el sector bisutero europeo en los mercados internacionales, como más adelante se argumentará.

⁸ Asociación para la investigación de la industria bisutera española, constituida el 21 de noviembre de 1979 por SEBIME, el Consejo Insular de Menorca y el Consejo General Interinsular. Posteriormente, el 28 de enero de 1981, fue reconocida como asociación por la Comisión Asesora de Investigación Científica y Técnica. Entre sus objetivos destacan la innovación técnica del sector, la difusión de las tendencias en el ámbito de la moda y la elaboración de diferentes estudios sobre gestión empresarial.

⁵ MASIÁ BUADES, E.; CAPÓ VICEDO, J. y EXPÓSITO LANGA, M. (2007).

CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA (1960-1975)

Sectores	1960			1965			1975		
	Menorca	Baleares	España	Menorca	Baleares	España	Menorca	Baleares	España
Primario	29,8	36,2	39,7	27,3	26,2	34,0	15,0	15,6	21,5
Secundario	53,2	30,9	33,0	45,5	33,4	34,0	48,2	32,0	38,2
Terciario	17,0	31,0	23,7	27,2	40,3	31,0	36,8	52,4	40,3

Fuente: para Menorca, Farré; Marimón; Surís (1977); para Baleares, Consejo General Interinsular, Consejería de Economía y Hacienda (1981); para España, Instituto Nacional de Estadística.

norquines de mediados del siglo XIX⁹. De hecho, durante las dos primeras décadas del siglo XX la fabricación de monederos de plata se convirtió en la segunda industria de Menorca. Tras su decadencia, a partir del año 1920, el sector se fortaleció extraordinariamente con la diversificación tanto de su producto (adornos para el calzado –cuyos fabricantes, tras su conversión, prosiguieron con la elaboración de bisutería–, platería, cadenas y bisagras) como de sus exportaciones (mediante el abastecimiento a países como Francia, Portugal, Inglaterra, Grecia, Finlandia, Dinamarca, Holanda, Italia, Marruecos, Túnez, Libia, Egipto, Sudán, Angola, China, Japón, Palestina, India, Australia, Filipinas o América).

En particular, puede afirmarse que el secundario menorquín ha seguido una senda singular en comparación con el resto del archipiélago balear y de España¹⁰. El Cuadro 1 avala esta afirmación.

La distribución de la fuerza laboral, en contraposición a la balear y española, acreditaban la divergencia del modelo menorquín. Los guarismos manifiestan la relevancia industrial de Menorca, con descensos más discretos entre 1960 y 1975 en comparación al resto del archipiélago y de España.

⁹ En el año 1784 aparecen registrados dieciocho plateros en Mahón (Maó), uno en Ciudadela y dos en Alayor. VARGAS (1787). La mayor localización de esta actividad en Mahón –a través de la burguesía mercantil y terrateniente, los oficiales de la guarnición y de la marina, y los comerciantes de paso como principal segmento de demanda– explica la mayor concentración actual de empresas bisuterías en el municipio de Mahón. Algunos datos relevantes al respecto: en el año 1974, existían 78 empresas de bisutería, 41 de ellas localizadas en Mahón, que empleaban a 1.403 trabajadores y cuyas exportaciones alcanzaban el 40 por 100 del total de la producción (CASASNOVAS, 2006).

¹⁰ La singularidad de la economía menorquina, en BELTRÁN (2013).

Por su parte, el auge de los grandes almacenes, a finales de la década de los cincuenta, provocó cambios importantes en la demanda que han trascendido hasta la actualidad, con la introducción del factor moda por parte de clientes de envergadura como Galerías Preciados, El Corte Inglés, Simago y Sarma.

Durante los años cuarenta y primeros cincuenta se produjo una lenta recuperación del sector tras su recesión durante la Segunda Guerra Mundial, motivada por la dificultad de acceso a los mercados exteriores. Los artífices de esta expansión fueron los nuevos empresarios, la mayoría de ellos iniciados como trabajadores pero con iniciativa empresarial y visión de futuro. Independizados de las empresas para las cuales trabajaban o mediante la reorganización de una pequeña empresa familiar, iniciaron su proyecto empresarial en solitario con el único apoyo de un pequeño capital propio y, en ocasiones, algún financiamiento externo. Demostración evidente de los *spillovers* y la atmósfera industrial imperante en los distritos industriales. Es en este momento cuando nacen importantes empresas bisuterías como Carretero y Timoner, SA (Catisa) o Metalfor.

El tejido empresarial actual refleja un destacado componente familiar, con empresas dirigidas por la segunda o tercera generación. No obstante, el espacio productivo de la industria bisutera menorquina ha experimentado una evolución decreciente que se delata, entre otros, por la disminución de la industria auxiliar, que infiere la adquisición de materias primas y productos semielaborados fuera de Baleares.

El fuerte impacto de los artículos importados de bajo coste –en particular, asiáticos– ha inci- ▷

dido de manera decisiva en el sector y ha condicionado la reorientación y redefinición de su estrategia empresarial. Los instrumentos utilizados al respecto son: creatividad, originalidad y diseño, a fin de situar las colecciones en la alta gama de los circuitos internacionales.

En consecuencia, el trípode sobre el que se sustentan las empresas menorquinas de bisutería se fundamenta en la calidad manufacturera, el *know-how* arraigado a una extensa tradición y la venta exterior.

Ahora bien, a pesar de la reducción de la industria auxiliar y la reestructuración que el sector ha experimentado en las últimas décadas, con el cierre de numerosas empresas emblemáticas¹¹, no es menos cierto que esta actividad continúa presentando ciertos rasgos propios de los distritos industriales marshallianos. Veámoslo a continuación.

En primer lugar, con el objeto de identificar un distrito industrial, es necesario 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. Para el caso de la bisutería menorquina, la unidad territorial es la isla de Menorca, aunque auténticos esfuerzos son impelidos con el ánimo de extender la cooperación y concertación hacia Europa, a través de alianzas representadas por la Asociación Española de Fabricantes de Bisutería (SEBIME) y la Asociación Italiana de Fabricantes de Bisutería (MIBI), como se detallará más adelante en este trabajo.

A partir de estos fundamentos es preciso analizar si todo ello coincide con el concepto de distrito industrial. En este sentido, ha de destacarse que en la industria bisutera menorquina confluyen las condiciones locales de oferta y demanda, señaladas por Becattini para el origen y el desarrollo de los distritos industriales, que a continuación se detallan:

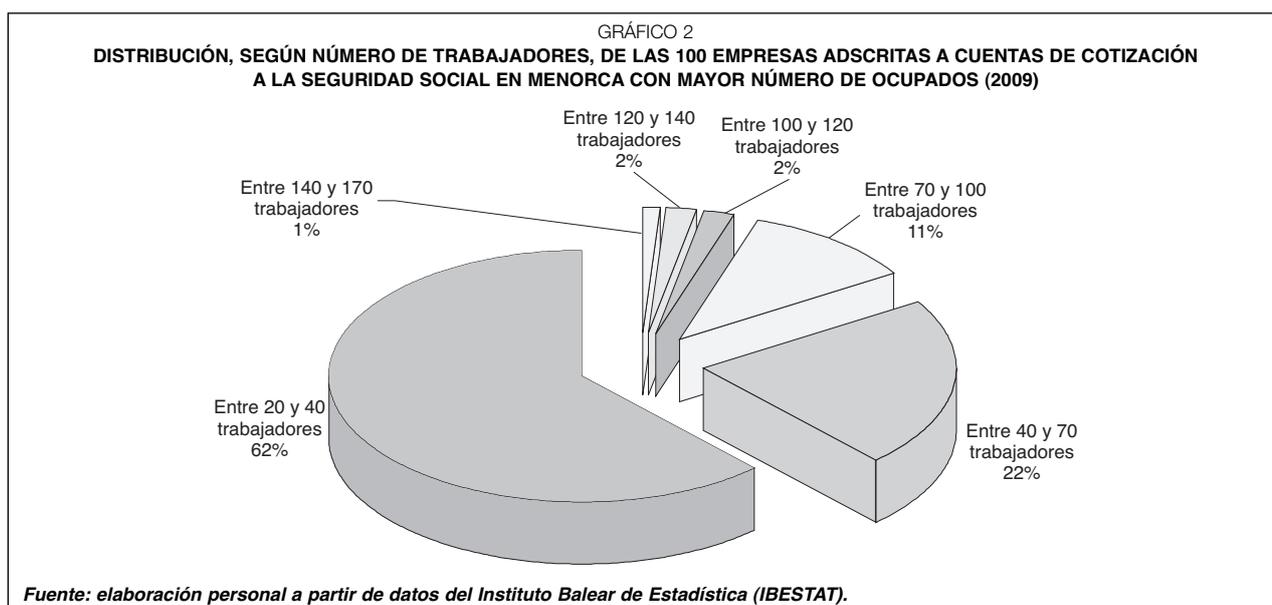
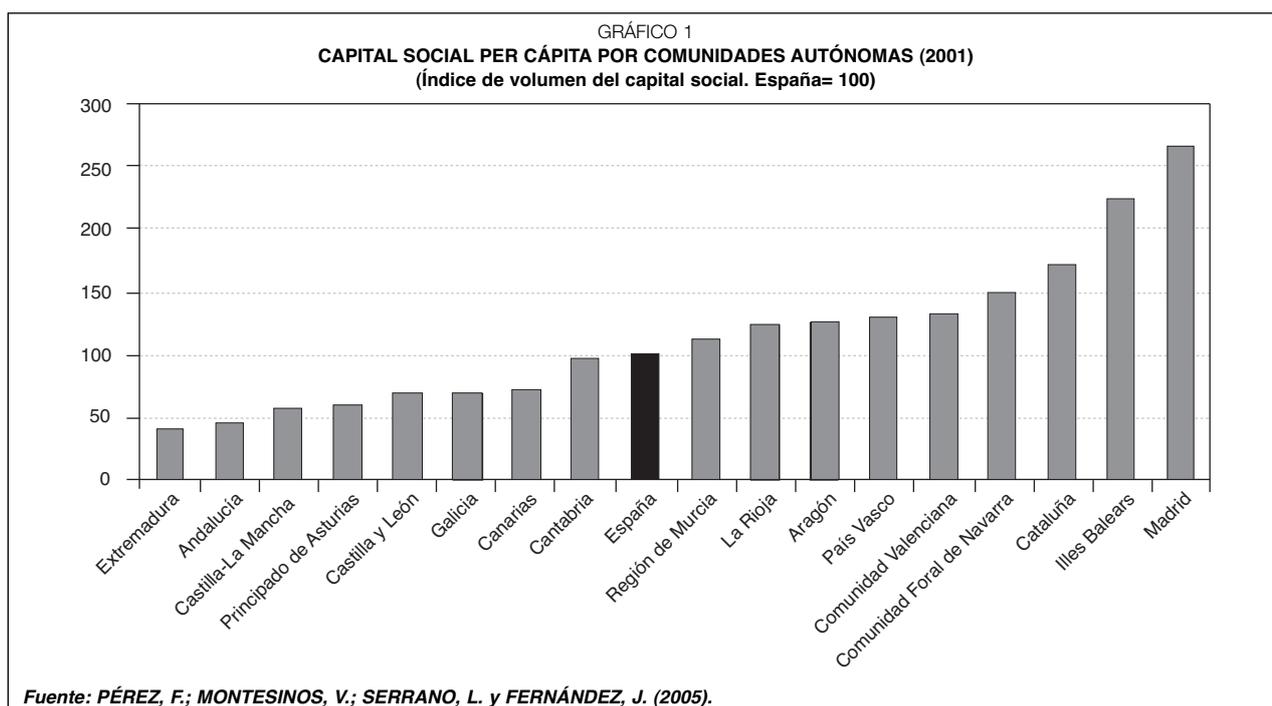
1. La existencia de una complejidad cultural, enraizada a través de la histórica tradición del sec-

tor en la isla, que implica la penalización de los comportamientos *free-rider*. El rol ejercido por el capital social es clave para entender esta realidad, el cual deriva en la reducción de la incertidumbre y la asimetría en la información, de forma tal que la problemática de la selección adversa disminuye. Ello es evidente si se considera que, entre los principales factores que agudizan la coexistencia de mecanismos empresariales competitivos y cooperativos en un territorio –que, a su vez, inciden en la generación de ventajas competitivas para las empresas allí localizadas–, se halla el capital social como activo intangible. Este concepto constituye una de las más relevantes aportaciones realizadas por Becattini y debe ser considerado como determinante en relación al nivel competitivo local, puesto que se define 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 región. A este respecto, en la industria menorquina bisutera destaca la existencia de interdependencias industriales y sociales en relación a la atmósfera industrial de Alfred Marshall.

El Gráfico 1 (en página siguiente) ilustra la relevancia del capital social balear: Baleares ocupaba, en 2001, la segunda posición en el *ranking* de comunidades autónomas con mayor capital social, por encima de las comunidades situada sobre la media española, tales como Canarias, Cataluña, Andalucía, País Vasco, Aragón y Cantabria.

Los antecedentes culturales –activos intangibles e históricos– constituyen uno de los activos más relevantes de la bisutería menorquina. Una economía como la de Menorca, que ha dispuesto históricamente de un significativo número de empresas y talleres bisutereros –con su consecuente nivel de experiencias organizativas y mercantiles– dispone de una cifra más elevada de personas con aprendizajes significativos frente a otras economías que han desarrollado un menor número de iniciativas. ▷

¹¹ Entre las más destacadas por su trayectoria y volumen: Chapado Oro Vid; Carretero y Timoner SA (CATISA); y Juan Valera SA.



2. El mantenimiento de una estructura productiva compuesta, a la par, por fábricas (pymes) y modestos talleres artesanales; el Gráfico 2 sintetiza esta situación.

El predominio del entramado formado por pequeñas y medianas empresas contrasta de forma notoria con la teoría neoclásica, la cual considera que un tamaño por debajo de la escala mínima eficiente constituye un obstáculo para el cambio tecnológico y la innovación.

3. Flexibilidad de adaptación a las 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, la bisutería menorquina siempre ha tenido una clara vocación exportadora, evidenciando que la producción en masa en grandes corporaciones no es la única vía para el desarrollo y, en conse- ▷

cuencia, anula la teoría de la existencia de un tamaño ideal de empresa. La realidad de que una parte 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 la vorágine de las tendencias, que ha sido adoptada como filosofía empresarial por las empresas menorquinas dedicadas a la fabricación de bisutería. 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, cuya implicación principal es la fácil adaptación 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– ha evidenciado cierta tendencia a localizar una parte de la producción en países con menores costes laborales, pero siempre manteniendo la central de la empresa y la gestión general en Menorca, que engloba las fases con mayor capacidad de generación de valor añadido, como el diseño y la comercialización. Así mismo, también permanecen en Menorca 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 impelidas por las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC), que facilitan 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 rigurosa, pero no cuestiona lo argumentado: que la internacionalización de la cadena de producción en países con menores costes salariales –ejemplificado con China– y con los fac-

tores cualitativos anclados en Menorca, puede facilitar la eclosión de un *cluster* de excelencia –aunque no se obvian las dificultades de deslocalización derivadas, en especial, del reducido volumen de producción de buena parte de las empresas menorquinas–. 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.

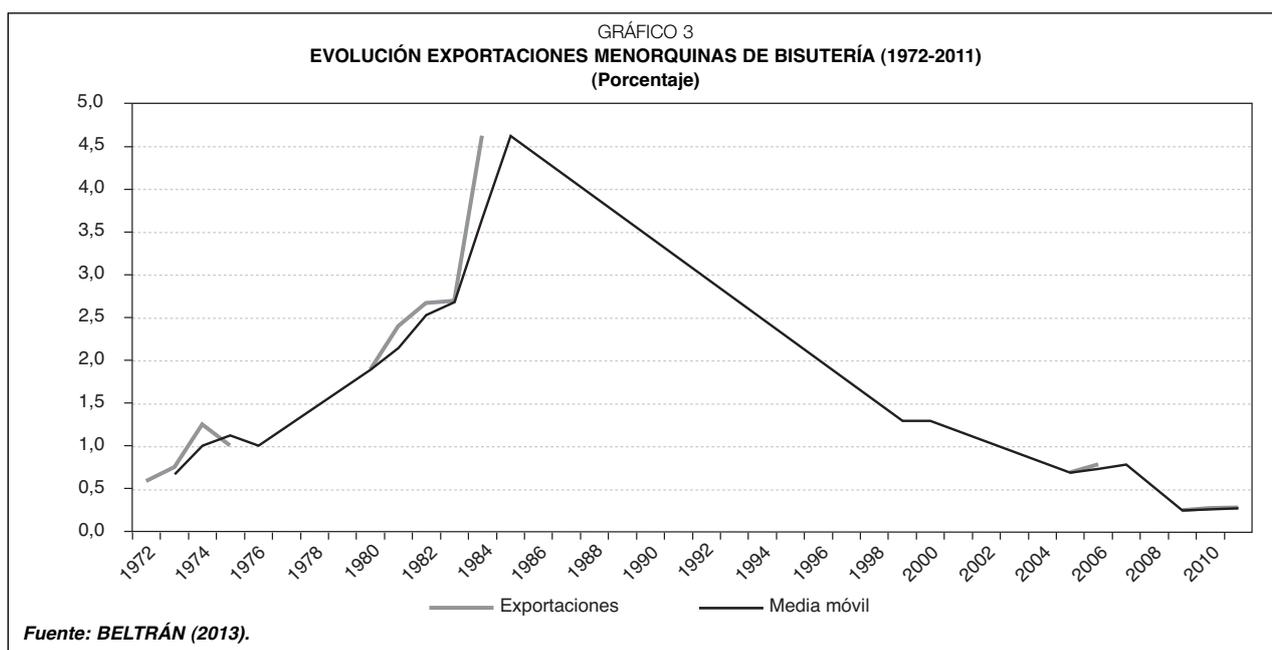
4. La consolidada vocación internacional del sector menorquín de la bisutería, que dedica una parte muy importante de su producción a la exportación para atender la demanda, dispersa geográficamente, de productos diferenciados, personalizados y de calidad. Esta actividad exportadora no es reciente, puesto que la prospección internacional ha ido siempre en paralelo 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 2 rubrica esta afirmación.

Los guarismos son evidentes: una de las características de las exportaciones españolas es su alto índice de concentración. Diez países –encabezados por Francia– concentran el 64,4 por 100 del total.

A partir del año 2008, las exportaciones menorquinas de bisutería se mantienen, con más o menos dificultades, y muestran una tendencia esta- ▷

CUADRO 2 PRINCIPALES MERCADOS DE EXPORTACIÓN DE LA BISUTERÍA ESPAÑOLA (2010-2011) (En miles de euros)				
	2010	2011	% Variación 11/10	% Sobre total 2011
Francia.....	12.993,47	12.762,52	-1,8	15,1
Portugal	11.935,10	10.919,58	-8,5	12,9
México	5.345,51	5.801,95	8,5	6,9
Italia	4.905,85	5.642,56	15,0	6,7
EEUU.....	2.942,10	3.283,46	11,6	3,9
Alemania.....	2.713,46	2.895,11	6,7	3,4
Colombia	1.880,78	2.779,73	47,8	3,3
Turquía	883,28	2.490,74	182,0	3,0
Chile	1.905,64	2.417,30	26,9	2,9
Bélgica.....	1.422,87	1.979,78	39,1	2,3
Total	46.928,06	50.972,65	8,6	64,40

Fuente: elaboración propia a partir de datos en Instituto Español Comercio Exterior (ICEX).



bilizadora, a pesar del escaso protagonismo del secundario en la comunidad autónoma. Véase el Gráfico 3.

Tras la expansión de los años 1984-1986, el sector bisutero ha atravesado importantes dificultades a causa de múltiples factores entre los que destacan la pérdida de competitividad por la fuerte subida de los costes y las deficiencias existentes, en ese momento, en la estructura de buena parte de las empresas isleñas y, de forma especial, por la competencia de nuevos países productores —en particular, del sureste asiático—. Otro factor decisivo fue el elevado coste de oportunidad motivado por la pujanza de las actividades terciarias.

5. La existencia coetánea de mecanismos competitivos y cooperativos. El factor institucional es subrayable. En este sentido, destaca la colaboración entre las empresas del sector a través de SEBIME; las Administraciones Públicas a diferente nivel (insular, autonómica y central); Cámaras de Comercio; ICEX; entidades de apoyo a la investigación, como el ITEB; y, a nivel supranacional, la sociedad europea Eurofashion Bijoux. Por otro lado, también debe apuntarse que el sector menorquín de la bisutería mantiene colaboraciones de revelada importancia con sectores afines como el textil, a través de la participación conjunta en ferias.

Estos elementos colaborativos, propios de los sistemas «distrituales», 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 augurar la supervivencia y el 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 coste de la insularidad y ejercer 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 y relaciones de confianza, que impulsen la mayor creación de economías externas a fin de incrementar 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 inno- ▷

vaciones formales¹². 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 moda¹³. 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 experiencia¹⁴. En efecto, el *know-how* constituye uno de los elementos primordiales que sirven de plataforma para el aumento de la competitividad territorial de la isla.

4. La cooperación y concertación entre agentes económicos europeos: *Eurofashion Bijoux*

El sector bisutero menorquín constituye un claro ejemplo de cooperación y concertación no sólo a nivel local o regional sino, también, más allá de las fronteras nacionales. De forma inequívoca, los distritos industriales están abocados a su crecimiento interregional como mecanismo para afrontar los retos derivados de la globalización. En este sentido, la Asociación Española de Fabricantes Españoles de Bisutería (SEBIME) y la Asociación Italiana de Fabricantes de Bisutería (MIBI Fabbriche Italiane), conscientes de las sinergias generadas por la concertación, aunaron esfuerzos, en 2007, con el propósito de crear la primera sociedad y marca europea de bisutería y accesorios de calidad, diseño y moda, denominada *Eurofashion Bijoux*, como mecanismo de distinción para promocionar la fabricación bisutera europea de calidad frente al resto de producciones mundiales, en particular, la asiática. Esta

iniciativa diseñada, inicialmente, por SEBIME y MIBI Fabbriche Italiane ha aglutinado, con posterioridad, a los principales fabricantes europeos de origen alemán, francés, checo, griego, etcétera, una vez demostrado el cumplimiento de los mínimos de calidad exigidos en relación a materiales, componentes, procesos de producción y preservación del medio ambiente.

De forma paralela, la citada concertación ha derivado en el diseño del Plan Estratégico 2010-2015, que pretende reorientar el rumbo del sector bisutero europeo, a través de tres ejes fundamentales: ampliación de la política comercial, impulso a la formación y fomento de la I+D+i¹⁵.

Estas actuaciones se han plasmado, entre otros aspectos, en la racionalización del calendario ferial europeo con dos eventos anuales internacionales: el realizado en España (*Eurobijoux&Mibi*) durante el mes de abril para presentar la colección primavera-verano y el realizado en Milán (*Mibi&Eurobijoux*) desplazado ahora a septiembre para presentar la colección otoño-invierno –coincidente, además, con la prestigiosa Semana de la Moda de la ciudad italiana–.

Al eliminarse las duplicidades existentes en relación a la celebración de las ferias española e italiana –celebradas antes con escasos días de diferencia– se ha relanzado y potenciado su carácter internacional, diluido por ferias localizadas en el sudeste asiático, en especial, *Asia's Fashion Jewellery&Accessories* celebrada en Hong Kong.

Por consiguiente, estos acuerdos, históricos para la bisutería europea, posibilitan optimizar los recursos individuales de las empresas del viejo continente en pos de un bien común –característica propia de los distritos industriales– y suponen el inicio de una nueva etapa en la que los fabricantes europeos optan por la concertación ▷

¹² Se ejemplifica con la creación, en 1919, de la Escuela de Artes y Oficios, de carácter municipal. En 1975, la Escuela se transformó en Centro Nacional de Formación Profesional siendo la única escuela del Ministerio de Educación que tenía una rama especialmente dedicada a la bisutería.

¹³ Estudios de casos en CATALAN, J; MIRANDA, J.A. y RAMON-MUÑOZ, R. (Eds.) (2011).

¹⁴ Para un análisis más profundo sobre esta temática, véase LANDES, D. (2006).

¹⁵ Ejemplo del estímulo a la penetración en nuevos mercados son los acuerdos realizados entre la sociedad *Eurofashion Bijoux* y determinadas empresas chinas –como IBAC–, a través de las cuales se están abriendo *showrooms*. Así mismo, se baraja la posibilidad de penetrar en Rusia, mediante la colaboración de los fabricantes checos y el sistema *revolving*.

como instrumento para batir las producciones asiáticas y posicionar la bisutería *made in Europe* en el mercado global.

5. Conclusiones

El análisis realizado permite establecer unas conclusiones en relación a la política industrial regional:

– La bisutería menorquina, de arraigo histórico, presenta como bazas la experiencia y la vocación exportadora, que afianzan su adaptación mediante empresas con gran flexibilidad productiva como principal ventaja competitiva.

– En el secundario menorquín, la bisutería es una de las actividades que persisten, a pesar de la profunda crisis estructural experimentada, con el cierre de emblemáticas firmas y pérdida de numerosos puestos de trabajo.

– La importancia del territorio y las complejidades asociadas a la atmósfera industrial son propios de los distritos industriales. El proceso profesal intrínsecas raíces históricas, adaptación a las situaciones cambiantes y de crisis y el impulso de la cooperación y concertación más allá de las fronteras geográficas, todos ellos elementos que avalan la resistencia de la bisutería menorquina, a pesar del contexto terciarizador. A este respecto, la competitividad territorial depende no sólo de factores económicos sino que la atmósfera social y el tejido empresarial originan economías externas a las empresas pero internas al territorio, siempre que el binomio competencia-cooperación sea fomentado.

– El reducido tamaño de las empresas que conforman el sector acrecienta su vulnerabilidad ante el proceso globalizador. Ello impone la colaboración interempresarial y la presencia del sector público como factor coadyuvante en ámbitos específicos, como la penetración en nuevos mercados. Los elementos rememorantes del distrito industrial enfatizan la relevancia del territorio, la colaboración, la innovación y la expansión.

– Los territorios de histórica actividad industrial, como es el caso de la bisutería menorquina, han de considerar la necesidad de ampliar sus redes organizativas y cooperativas sin restricciones geográficas. La Administración también debe desempeñar un rol destacado, en particular, mediante el fomento de espacios colaborativos en aspectos clave como la exportación. Del mismo modo, la migración del distrito al *cluster* requiere un valor de excelencia, mediante cooperaciones con entidades de formación e innovación, en paralelo a las sinergias ya establecidas con instituciones profesionales consagradas a la investigación en diseño y moda.

Bibliografía

- [1] 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, pp. 9-32. Alcalá de Henares.
- [2] BECATTINI, G. (2006): «Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial». *Revista Economía Industrial*, nº 359, pp. 21-27. Madrid.
- [3] BECATTINI, G.; COSTA, M.T. y TRULLÉN, J. (Dir.) (2002): *Anomalías marshallianas. Desarrollo local: Teorías y estrategias*. Madrid, Civitas Ediciones.
- [4] BECATTINI, G.; MUSOTTI F. (2008): «Los problemas de medición del efecto distrito». *Colección Mediterráneo Económico, Los distritos industriales*, nº 13, Cajamar Caja Rural, pp. 55-82.
- [5] BECATTINI, G. y RULLANI, E. (1996): «Sistemas productivos locales y mercado local». *Investigación Comercial Española, Revista de Economía*, nº 75, pp. 11-24. Madrid.
- [6] BELLANDI, M. (2006): «El distrito industrial y la economía industrial». *Revista Economía Industrial*, nº 359. Madrid.
- [7] BELTRÁN 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. Barcelona. ▷

- [8] BELTRÁN ANDREU, C. (2013): Revisitant la via menorquina: crisi i permanència d'un model de creixement, 1980-2010. Tesis doctoral inédita. Universitat de les Illes Balears. Departament d'Economia Aplicada.
- [9] BELTRÁN ANDREU, C. y MANERA ERBINA, C. (2014): «El sector balear del calzado, ejemplo de sistema productivo local en la globalización económica». *Revista economía industrial*, nº 390, pp.145-156. Madrid.
- [10] CALLEJÓN, M. y COSTA, M.T. (1997): «Localización industrial y externalidades». *Revista económica de Catalunya*, nº 31, pp. 9-17. Cataluña.
- [11] 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.
- [12] CASASNOVAS, M.A. (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)*, pp. 15-137. Palma, Lleonard Muntaner Editor.
- [13] CASASNOVAS, M.A. (2006): *Història econòmica de Menorca. La transformació d'una economia insular (1300-2000)*. Palma de Mallorca, Editorial Moll.
- [14] CATALAN, J.; MIRANDA, J.A. y RAMON-MUÑOZ, R. (Eds.) (2011): *Distritos y clusters en la Europa del sur*, Madrid, LID editorial.
- [15] COSTA, M.T. (1992): «Cambios en la organización internacional: Cooperación local y competitividad internacional. Panorama general». *Revista Economía industrial*, nº 286, pp. 19-36. Madrid.
- [16] CUADRADO ROURA, J.R. (2009): «Los servicios en la economía española y sus perspectivas de futuro». *Mediterráneo económico*, nº 16, pp. 203-225.
- [17] FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO ESPAÑOL (FICE). Informe anual 2011.
- [18] HALL, P. (1996): *Ciudades del mañana. Historia del urbanismo en el siglo XX*. Barcelona, Ediciones del Serbal, Colección La Estrella Polar.
- [19] HERNÁNDEZ ANDREU, J.; MÉNDEZ VIDAL, A. (2011): *Trenta-cinc empresaris menorquins*. Maó, Institut Menorquí d'Estudis.
- [20] JACOB, M.; TINTORÉ, R. y AGUILÓ, E. (2004): «Pautas de innovación en el sector turístico balear», *Colección Estudios*, nº 25. Fundació Cotec.
- [21] KRUGMAN, P. (1990): *Geography and Trade*. Cambridge, MIT Presss.
- [22] FUJITA, M., KRUGMAN, P. y VENABLES, A.J. (2000): *Economía espacial*. Madrid, Ariel.
- [23] LANDES, D. (2006): *Dinastías: fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*. Barcelona, Crítica.
- [24] LÓPEZ, G. (1991): *Enciclopedia de Menorca*, tomo XII, *Economía*. Maó, Obra Cultural de Menorca.
- [25] LÓPEZ, G. y ROSSELLÓ, J. (2002): *L'economia menorquina en el segle XX (1914-2001)*. Palma de Mallorca, Edicions Documenta Balear.
- [26] MANERA, C. (2002): *Las islas del calzado. Historia económica del sector en Baleares (1200-2000)*. Palma de Mallorca Lleonard Muntaner editor.
- [27] MARSHALL, A. (1890): *The principles of Economics*. Madrid, Editorial Síntesis y Fundación ICO, en dos volums (any 2005), realitzada per Emilio de Figueroa.
- [28] MARSHALL, A. (1919): *Industry and Trade*. New York, Cosimo Classics.
- [29] MÉNDEZ VIDAL, A. (2009): *De la vinya a la ramaderia. El canvi en el model agrari menorquí (1708-2006)*. Palma de Mallorca, Institut Balear d'Economia, Conselleria d'Economia i Hisenda, Govern de les Illes Balears.
- [30] PORTER, M. (1990): *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Editorial Vergara.
- [31] 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. Madrid.
- [32] YBARRA, 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. Madrid.

