

INDUSTRIA EN DECLIVE, NEGOCIO EN AUGE  
SISTEMAS DE TRABAJO Y REMUNERACIÓN EN EL CALZADO DE  
MALLORCA, 1850-2000

**Resumen**

En este artículo se analizan la evolución y las características de la industria del calzado en Mallorca desde la aparición del taller manufacturero hasta la implantación de la fábrica mecanizada; una industria exitosa que tuvo su época de esplendor durante los primeros setenta años del siglo XX hasta derivar en un sector marginal en el conjunto de una economía insular dominada por los servicios. Se presentan los momentos clave de tal evolución claramente condicionada tanto por los costes de la mano de obra como por los esfuerzos inversores de los empresarios, así como su corolario final expresado en la evolución de la capacidad exportadora. Finalmente, se reflexiona sobre la capacidad adaptativa del sector a coyunturas económicas cambiantes y se incide en la sinergia propia de los distritos industriales como aglutinante histórico cultural de una muy particular evolución industrial.

**Palabras Clave:** Producción de calzado, salarios y organización empresarial, economías regionales, exportación de calzado. Mallorca. Islas Baleares.

INDUSTRY IN DECLINE, BUSINESS BOOMING.  
SYSTEMS OF WORK AND PAY IN THE FOOTWEAR OF MALLORCA,  
1850-2000

**Abstract**

This article discusses the evolution and characteristics of the footwear industry in Mallorca from the manufacturing workshop until the introduction of mechanized factory. A successful industry that had its heyday during the first seventy years of the twentieth century to lead a marginal sector in the whole of an island economy dominated by tourism and services. The key moments are influenced both by the costs of labor and the investment efforts of entrepreneurs, as well as its final corollary expressed in the development of export capacity. Finally, we consider on the adaptive capacity of the sector to changing economic circumstances and affects the own synergy between industrial districts and cultural history of a particular binder industrial evolution.

**Keywords:** Footwear production, wages and business organization, regional economies, export of footwear, Mallorca. Balearic Islands.

**JEL Classification:** L67, L23, N63, N64

## 1. INTRODUCCIÓN

Entre las industrias de bienes de consumo, la confección de calzado es una de las que más dificultades presentan para la mecanización masiva de los diferentes procesos. Se conjugan dos tipos de impedimentos. El primero es sin duda la extrema variedad de las extremidades inferiores de los humanos y la necesidad de que el calzado se adapte a ellas con un mínimo de confort y seguridad; ello obliga a trabajar sobre una enorme variedad de hormas, en formas y tamaños diferentes que, pese a la consecución de un conjunto de tallas normalizadas, éstas deben combinarse también con un amplio abanico de materiales, sistemas de cierre, consistencia de las suelas, etc. El segundo impedimento, en cierto modo derivado del primero, tiene relación con los cambios de modas y preferencias y con la infinita variedad de modelos que han debido generarse para satisfacer los incontables requerimientos de los consumidores. En la actualidad vivimos un momento de indudable transición debido a la irrupción, en Occidente, de la mano de los grandes distribuidores europeos, de las manufacturas de Extremo Oriente tanto en lo que concierne a ropa, complementos y calzado. Ello ha provocado el hundimiento de los precios y la liquidación de buena parte de las industrias locales que, en el mejor de los casos, mantienen la marca aunque hayan trasladado la producción a factorías chinas o vietnamitas. Mallorca, la isla del calzado, el territorio en el que esa industria ha resistido la desindustrialización masiva de los últimos cincuenta años es, para los investigadores de la historia económica y social, un laboratorio excepcional para el análisis de todo lo relacionado con ella. Pese a la escasez de documentación proveniente de las mismas empresas, son varios los trabajos que han abordado diferentes aspectos de la manufactura zapatera<sup>1</sup>.

Las fuentes trabajadas en este estudio son diversas, y sólo citamos tres bloques fundamentales. En primer lugar, se han procesado de nuevo los datos de las Estadísticas del Comercio de Cabotaje, referidas a las salidas de calzado por los puertos de Mallorca, con información cuantitativa que va de 1856 hasta 1920, toda vez que proporcionan variables indirectas claves sobre la producción y, por tanto, permiten una relación directa con el ámbito laboral. En segundo término, se han sistematizado los datos del Boletín de Estadística Municipal de Palma: se trata de una rica colección estadística que, pese a su nombre, no era publicada por el Ayuntamiento de Palma, sino por la Sección Provincial del Instituto Geográfico y Estadístico y, según informó el propio Instituto, solo se publicó en Bilbao, Barcelona y Madrid, además de Palma entre 1913 y 1940<sup>2</sup>. Y, finalmente, se han trabajado los Boletines, Memorias y documentación original del archivo de la Cámara Oficial de

---

<sup>1</sup> Véase especialmente los trabajos reunidos en Manera (2002) y para los zapateros de la ciudad de Palma, Escartín (2001).

<sup>2</sup> Parte de los materiales en bruto de la estadística provincial se conservan en el Arxiu del Regne de Mallorca (ARM) Estadística, cajas 1, 2, 11 y 271.

Comercio, Industria y Navegación de Palma de Mallorca (COCIN), con énfasis especial en informaciones de carácter estadístico en general, y laboral y productivo en particular.

Esta investigación se centra en los sistemas de organización del trabajo y las retribuciones de los obreros y obreras empleados en el sector del calzado, entre 1850 y 2000. Los resultados alcanzados indican la pervivencia de ciertas tradiciones gremiales en el oficio de zapatero, así como los mecanismos de explotación del trabajo infantil que estuvieron vigentes hasta fechas recientes y que se reproducen en la actualidad en la industria deslocalizada. Se ha ordenado el estudio de la siguiente forma. Un primer apartado enfatiza la estructura artesanal de la producción de calzado en Mallorca, un rasgo común a otras zonas productivas y que aporta un nivel experiencial decisivo para siguientes fases. Una segunda parte se centra en la coexistencia entre esa manufactura de carácter artesanal con el empuje de la mecanización; en ambos casos, el coste de la fuerza de trabajo y la forma de organización productiva devienen piezas seminales en la estrategia empresarial. Un tercer epígrafe se refiere a la crisis industrial que se instala con el proceso de terciarización, con el avance de la economía de servicios, y demuestra la capacidad productiva y organizativa para abrir el calzado insular a nuevas demandas, gracias a su vez a la estructura flexible de los centros productivos. Finalmente, el trabajo se cierra con unas conclusiones que se derivan de lo expuesto.

## 2. DE LA ARTESANÍA A LA MANUFACTURA

La materia prima básica para la confección del calzado es el cuero, resultado del proceso de curtido de la piel animal. El corte de las pieles destinadas al calzado ya debía ser antaño un proceso meticuloso con objeto de aprovechar al máximo el material y sus recortes. El zapato era, por definición, un artículo duradero que se mantenía con cuantas reparaciones fueren necesarias. De hecho, resultaba difícil distinguir entre zapatero artesano y remendón. Los informadores de hacienda y posteriormente los inspectores de trabajo, darán cuenta de las dificultades para establecer un censo fiable tanto de maestros-empresarios como de trabajadores empleados en las manufacturas, ya que buena parte del trabajo se realiza en los propios domicilios.

En 1900, Francisco Durán, ingeniero comisionado por el Ministerio de Hacienda para estudiar la situación, comenta los ardides comúnmente utilizados:

«logran burlar la labor de la investigación, puesto que teniendo sus fábricas diseminadas por la población y en pisos de la vecindad, sin ninguna muestra ni indicio exterior, hace muy difícil su descubrimiento, y aunque se descubran no se les puede probar ni un solo caso de exportación y venta al por mayor, y son absueltos por las Juntas administrativas o, cuando más, condenados como zapateros de la tarifa 4»[ Durán (1900), 363-364].

Además, se constata que incluso muchos de los que tributan en la tarifa de Artes y Oficios (la 4ª) trabajan directa o indirectamente para el mercado en calidad de empresarios industriales

«como todos los industriales de la sección de Artes y Oficios pueden vender en su taller los productos que ellos fabrican, puesto que en las grandes poblaciones y hasta medianas de cabeza de partido tienen todos ellos repletos sus escaparates de calzado a pretexto de que son dejes de cuenta de sus parroquianos, y sin embargo, es calzado de exportación, siendo difícil probarles lo contrario»[ Durán (1900), 375].

Efectivamente, la estructura de las unidades productivas del calzado mallorquín siguió estando asociada al pequeño taller donde «suele ser la familia del artesano la que se ocupa de las diferentes manipulaciones y trabajos que exige la calidad de la industria a que se dedica»<sup>3</sup>. Hacia finales del XIX comienzan a notarse los primeros cambios significativos relacionados con la fabricación de calzado. Se detectan los rudimentos de un sistema manufacturero de división del trabajo asociado a la aparición de las primeras concentraciones de trabajadores en talleres de más enjundia. Las cifras que proporciona Luis Salvador de Habsburgo hablan de 88 talleres de zapatería en Palma y 381 en el resto de municipios de la Isla. Lo significativo es que ya aparecen 20 centros manufactureros que emplean a más de 40 operarios, 30 aprendices y de 10 a 20 mujeres, lo que nos da un promedio de unos 100 trabajadores por taller. Los procedimientos debían ser eminentemente manuales habida cuenta que tan sólo se reportan entre 3 y 6 máquinas de coser en los mayores centros. El resto de talleres en Palma ocupa como máximo 30 trabajadores. En los pueblos, la mayoría aglutina tan solo a un maestro y a su aprendiz, aunque unos cincuenta cuentan con dos o más operarios además de sus auxiliares<sup>4</sup>. La información proporcionada incide en la intensa vinculación entre el taller y el domicilio, ya que parte del proceso lo realizan trabajadores (mayoritariamente mujeres) en sus propias casas.

El censo de 1887 registra 13.922 personas clasificadas en el apartado de artes y oficios, y 3.213 aparecen bajo el epígrafe de zapatero (véase cuadro 1). Esta cifra significa el 23 por cien del total del grupo de artesanos, lo que proporciona una idea de la importancia del sector dentro de la industria mallorquina.

---

<sup>3</sup> ARM. Junta de Comercio, 40-323.

<sup>4</sup> Habsburg-Lorena [1871] (vol. 6, p. 665).

**CUADRO 1**  
**TRABAJADORES DEL CALZADO EN MALLORCA POR MUNICIPOS (1887)**

<b>Municipio</b>	<b>Trabajadores</b>		
	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Palma	1.372	42	<b>1.414</b>
Alaró	393	60	<b>453</b>
Llucmajor	232		<b>232</b>
Inca	159		<b>159</b>
Sóller	128	1	<b>129</b>
Lloseta	65	1	<b>66</b>
Binissalem	65		<b>65</b>
Felanitx	54		<b>54</b>
Pollença	53		<b>53</b>
Resto de municipios	577	11	<b>588</b>
<b>Totales</b>	<b>3.098</b>	<b>115</b>	<b>3.213</b>

Fuente: Calculado a partir del censo de población de 1887 y [Escartín, (2002), 236].

En 1887, un informe a la Comisión de Reformas Sociales señalaba que niñas «por lo general a la edad de 12 años las colocan sus padres jornaleros, como aprendices en casa (...), de un zapatero, u otra industria en que se emplee el trabajo de la mujer» [Peña (1887), 45)]. El ingeniero Francisco Durán apunta, hacia 1900, que el trabajo de las obreras «consiste en el cosido de todas la piezas que constituye el corte, tanto a máquina como a mano y que éstas son auxiliadas por una aprendiz» [Durán (1900), 368)]. De hecho, las organizaciones obreras de la época denuncian la discriminación salarial a la que son sometidas las trabajadoras del calzado: no alcanzan una peseta de jornal diario, mientras que los hombres, que cobraban poco, podían más que duplicar esta cantidad<sup>5</sup>.

Las memorias de la Inspección de Trabajo, que se publicaron entre 1907 y 1931, dan cuenta, al menos hasta los años veinte, de la vitalidad y persistencia del trabajo domiciliario. La característica central es el mantenimiento del sistema manual de producción, realizado a destajo y en el domicilio del artesano, hecho que se convertirá en el mecanismo utilizado por los fabricantes para afrontar las coyunturas críticas y controlar mejor los salarios de los trabajadores.

Justo antes del gran ciclo expansivo del calzado mallorquín gracias a los encargos de los países beligerantes durante la Gran Guerra (las exportaciones de calzado se incrementaron un 20 por cien entre 1914 y 1916, pero su valor se duplicó) la mayoría de las empresas continuaron utilizando sistemas manuales o escasamente mecanizados. La razón era bien simple: la diferencia entre el coste de producción manual de un par de zapatos (4,791 ptas.) y el de producción mecánica (4,090 ptas.) era lo suficientemente pequeña para disuadir a los empresarios de embarcarse en costosas

---

<sup>5</sup>Cf. el periódico socialista *El Obrero Balear*, nº 124, 25 de abril de 1903, pág. 4.

inversiones<sup>6</sup>. El empresario no se siente impulsado a mecanizar el proceso de producción mientras los salarios se mantengan bajos y así lo manifestará explícitamente<sup>7</sup>. La falta de interés inversor alcanza en algunos casos la desidia casi absoluta; los inspectores de trabajo llegan a denunciar situaciones –bastante comunes– en las cuales los empresarios se limitan a ceder el taller para que los operarios trabajen allí bajo su propio control y responsabilidad, ocupándose incluso de la limpieza del mismo. El procedimiento se corresponde perfectamente con la norma del pago a destajo que predomina en la industria<sup>8</sup>. En los destajos, la retribución del operario principal viene determinada por el número de zapatos que es capaz de entregar en los tiempos convenidos, obligado por tanto a convertirse en un organizador de la producción en la que se implican un cierto número de ayudantes, normalmente niños o niñas de corta edad, que reciben su paga del propio zapatero. Se reproduce así en la manufactura el antiguo esquema del trabajo gremial, solo que ahora el papel del maestro se multiplica, se traslada a los oficiales y a la vez se concentra en un mismo espacio. El antiguo paternalismo de los gremios ha desaparecido<sup>9</sup>.

Las jornadas normales de trabajo en el sector, tanto para los adultos como para los niños, son de once horas, pese a la ley que obliga a los menores de 14 años a limitar la jornada a seis horas<sup>10</sup>. La explicación que dan los inspectores es doblemente paradójica. Por un lado se justifica ya que «ello supondría alejar a los menores de fábricas y talleres con perjuicio de sus familias y de las industrias, ya que el trabajo de los niños es complemento del que realiza un operario adulto» y debe acoplarse a su horario y ritmo<sup>11</sup>. La reconstrucción homogénea de la evolución de las retribuciones salariales tan solo es posible a partir de principios del s. XX, cuando se normaliza la información estadística proveniente del *Boletín de la Estadística Municipal de Palma*. Sin embargo, antes de esa fecha se disponen de datos fragmentarios que permiten esbozar una evolución del salario, con la salvedad indicada de que el pago es por destajo terminado, es decir, determinado por la habilidad y rapidez de ejecución de cada operario. Para el siglo XIX, los jornales de los zapateros oscilan entre un mínimo de 1,75 y un máximo de 4 pesetas. En el último caso, supondría que los zapateros serían con mucho el sector obrero mejor pagado de la Isla, ya que los salarios máximos de otros oficios –carpinteros, herreros, o cordeleros– apenas llegarían a las 2,50 pesetas<sup>12</sup>. Con el siglo XX, la media de los

---

<sup>6</sup> Cálculo a partir de los datos de Durán (1900, pp. 356-379).

<sup>7</sup> Escrito del empresario zapatero mallorquín J. Rubert a la revista *Mercurio*, 137, editada en Barcelona; véase Escartín (2002, p. 248).

<sup>8</sup> Instituto de Reformas Sociales (1911, p. 265).

<sup>9</sup> Instituto de Reformas Sociales (1908, P. 303).

<sup>10</sup> Ley de 13 de marzo de 1900 sobre condiciones de trabajo de las mujeres y de los niños.

<sup>11</sup> Instituto de Reformas Sociales (1910, p. 268).

<sup>12</sup> La cifra más baja procede de una fuente sindical, Unión Obrera Balear (1890). La más alta, que casi la duplica, es de los informes del cónsul británico en Palma, Ch. BIDWELL, *Spain. Balearic Islands. Report by Consul Bidwell on the Condition of the Industrial Classes in Balearic Islands*, Archivo del Banco de España, Informes Comerciales de los

salarios oscila entre las 2,50 y las 2,79 pesetas-día, según cálculos realizados a partir de los materiales del Instituto de Reformas Sociales.

### 3. MECANIZACIÓN Y PRODUCCIÓN MASIVA

El trabajo semi-<sup>1</sup>artesanal de los zapateros de oficio seguirá plenamente vigente hasta al menos principios de los años veinte. El punto de inflexión se producirá en el transcurso de la Gran Guerra. A partir de 1916 se detecta una importante corriente migratoria de obreros mallorquines, especialmente zapateros, hacia Francia e Italia, con objeto de trabajar en las fábricas de calzado de esos países, diezmadas de personal por el reclutamiento forzoso<sup>13</sup>. Al mismo tiempo, la evolución de los precios registra un proceso inflacionario espectacular: entre 1913 y 1919, los productos de consumo habitual de la población se incrementarán más de un 30 por cien, mientras que los salarios permanecerán estancados<sup>14</sup>. La conjunción de ambos procesos infiere la disminución de la mano de obra especializada disponible y crecientes reivindicaciones obreras de aumento salarial, lo que impulsará a los empresarios a emprender decididamente la mecanización de las fábricas que hasta entonces se habían mantenido bajo los mínimos indispensables. La principal firma suministradora de máquina herramienta para la industria zapatera era la *United Shoe Machinery Company* (USMC), que proveyó la mecanización de las principales fábricas isleñas. Casi la totalidad de las máquinas para calzado existentes en España a principios del siglo provenía de Estados Unidos. Baleares se convierte en una de las regiones con más demanda, hasta el punto de adquirir hacia 1920 una cuarta parte de todas las máquinas colocadas por USMC en España [Miranda (1998), 67-85]. No es casual que un año antes se desencadenaran huelgas masivas entre los trabajadores mallorquines, que obtuvieron notables incrementos salariales, además de la importante conquista de la jornada de ocho horas desde abril de 1919 (véase el gráfico 1).

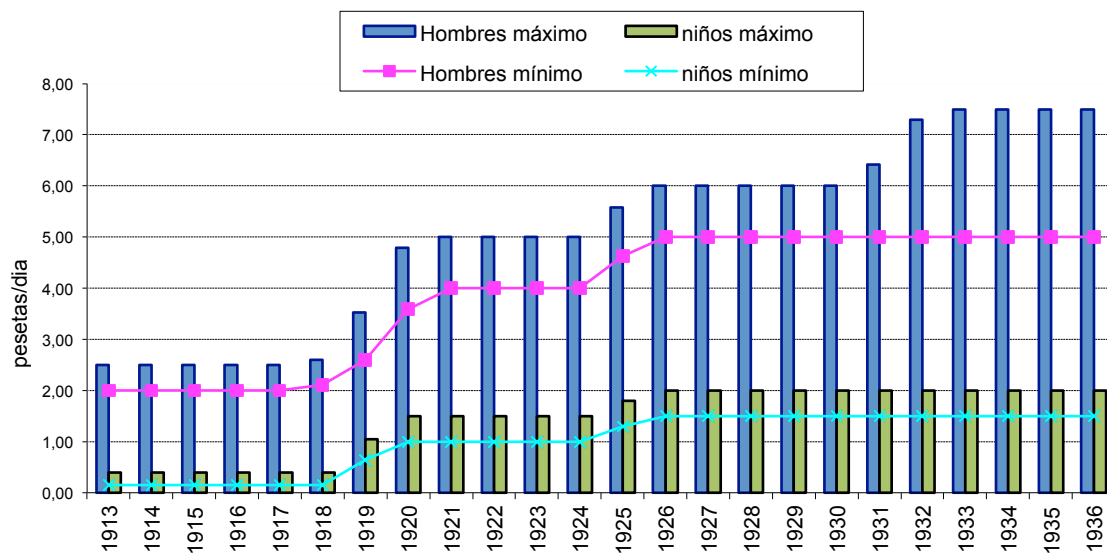
---

Cónsules Británicos, material microfilmado, 6, *Report by Consul Bidwell on the Trade and Commerce of the Balearic Islands during the Year 1870*.

<sup>13</sup> Instituto de Reformas Sociales (1916, p. 282; 1917, p. 255).

<sup>14</sup> El punto álgido de la inflación se alcanzará en 1924, con un índice 161 sobre el año base de 1913.

**GRÁFICO 1.**  
**SALARIOS DE LOS ZAPATEROS (1913-1936)**

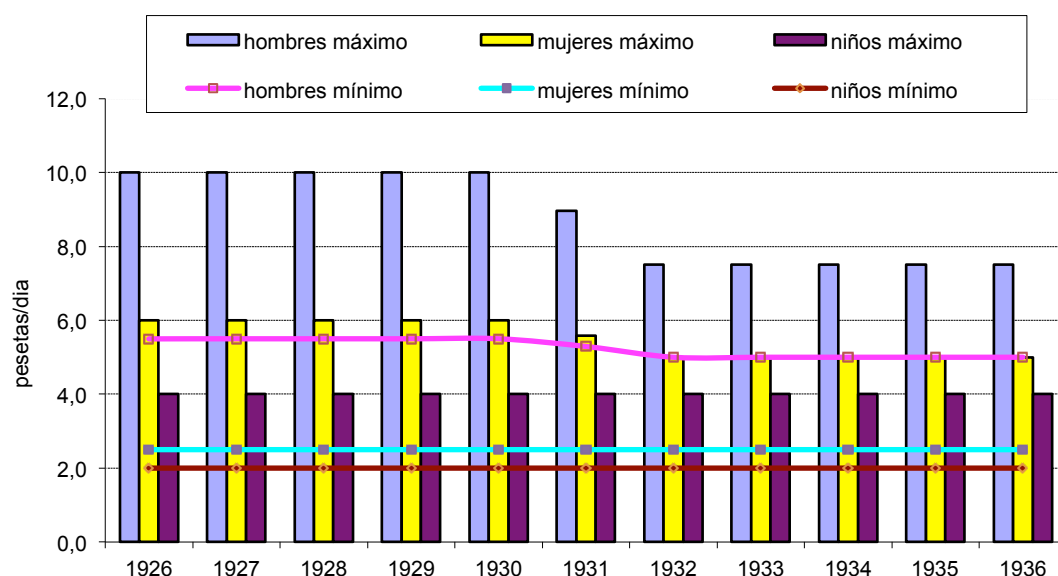


Fuente: Calculado a partir de los datos del *Boletín de la Estadística Municipal de Palma* y [Molina (2003), 122].

En efecto, los zapateros de oficio doblaron su salario entre 1917 y 1921. También puede observarse la casi perfecta sincronía entre el salario de los adultos y los niños así como las fluctuaciones entre los máximos y los mínimos. Ahora bien, en los años treinta los salarios máximos se elevan más rápidamente; es lo contrario de lo que sucede en el sector de los zapateros integrados en establecimientos fabriles ya mecanizados (consúltese el gráfico 2).



**GRÁFICO 2.**  
**SALARIOS EN LAS FÁBRICAS DE CALZADO, 1926-1936**



Fuente: Calculado a partir de los datos del *Boletín de la Estadística Municipal de Palma* y [Molina (2003), 123].

Mientras que el salario máximo de los obreros manuales o empleados en pequeños talleres aumenta un 25 por cien entre 1930 y 1936, el salario máximo de los obreros fabriles disminuye en parecido porcentaje hasta llegar a igualarse con los primeros en torno a las 7,5 pesetas/día. En cambio, los salarios mínimos permanecieron sin apenas cambios con independencia del sistema de producción. Los niños empleados en el sector fabril aventajaban claramente a sus compañeros empleados en pequeños talleres: ganaban más del doble y trabajaban con casi total seguridad menos horas, merced a las regulaciones sindicales de la época republicana. Este mecanismo compensatorio de los salarios, que actúa a modo de vasos comunicantes, demuestra la profunda interpenetración del sector en su conjunto, donde pequeños talleres y grandes fábricas se dividen el trabajo bajo el control de los grandes exportadores que son, al mismo tiempo, los fabricantes. La fábrica permitió también la incorporación de la mujer a una industria que se había considerado como tradicionalmente masculina. La inferioridad salarial de las mujeres respecto de los hombres oscilaba entre un 40 por cien y un 50 por cien, pero las diferencias entre los máximos y mínimos femeninos eran aún más profundas que entre los hombres.

Serán los obreros de las fábricas de zapatos los que protagonizarán una de las huelgas más importantes habidas en las Islas durante la República, en noviembre de 1933, coincidiendo con la victoria electoral de las derechas. La huelga duró del 17 al 21 de noviembre y generó un amplio

movimiento de solidaridad con *La Igualdad*, que reclamaba un jornal mínimo de 8,50 pesetas para los zapateros y acabó confluyendo en una huelga general salpicada de incidentes, sabotajes y algunos tiroteos. Los zapateros, una vez más, se situaban a la vanguardia de la clase obrera mallorquina<sup>15</sup>.

El golpe de estado militar de julio de 1936 abre para los industriales del calzado una época de prosperidad. La tendencia a la concentración fabril se acentúa<sup>16</sup>. Durante todo el tiempo en que las fábricas estuvieron intervenidas por el ejército, los militares se aseguraron de contar con los repuestos necesarios para la maquinaria, requisando los stocks de los almacenes de la *United Shoe Machinery Company*. Mallorca fue sin duda uno de los talleres de la España nacional durante la guerra. En concreto, y sobre la elaboración de calzado, las cifras reordenadas son elocuentes, y se recogen en el cuadro 2.

## CUADRO 2.

### FÁBRICAS, OBREROS Y PRODUCCIÓN DE CALZADO DURANTE LA GUERRA

AÑO	FÁBRICAS	OBREROS	PRODUCCIÓN (en pares)	VALOR TOTAL (pesetas.)
1937	105	4.276	Intendencia militar: 478.671 Calzado civil: 1.050.000	31.000.000
1938	200	6.000	Intendencia militar: 1.535.000 Calzado Civil: 1.450.000	57.500.000
1939	250	7.500	Producción total: 3.550.000	75.000.000

Fuente: Calculado a partir de las informaciones contenidas en Junta de Ordenación Económico-social de Baleares (1947, pp.172-174) y [Escartín (2002). 257]

Además de Palma como principal centro fabril, la mecanización acabó extendiéndose durante la guerra a otros centros productivos [Truyol (1940), 109]. En 1943, la mecanización sigue avanzando<sup>17</sup>. La tónica se mantendrá durante toda la postguerra y los años cincuenta con 230 fábricas declaradas oficialmente [Colom (1953), 11]. Sin embargo, informaciones cualitativas indirectas confirman que, si bien el grueso de la producción emanaba de los grandes centros fabriles, un entramado informal de *sweating system* y trabajo a domicilio era el complemento necesario para el éxito de la zapatería insular gracias a los bajos salarios pagados oficialmente, pero que se complementaban con las retribuciones informales de los destajos domiciliarios. Así, el horario de

<sup>15</sup> Hobsbawm (1987, pp. 144-184), ya señala el papel agitador de los zapateros en la trastienda de muchos de los movimientos reivindicativos de la clase obrera.

<sup>16</sup> COCIN, Memoria Comercial Anual (1939, p. 153).

<sup>17</sup> *Primera Feria Provincial de Muestras de Baleares* (1943, p. 21).

trabajo en la fábrica se prolongaba en casas particulares que a menudo se convertían en verdaderos talleres ilegales donde la mano de obra infantil laboraba de forma intensa<sup>18</sup>.

Los industriales promovieron una enorme flexibilidad de la fuerza de trabajo, que se ajustaba a los avituallamientos energéticos y de primeras materias; a su vez, se inclinaron por utilizar materiales sustitutivos de inferior calidad y menor precio para abaratar así los costes de producción y mejorar sus resultados<sup>19</sup>. Tal situación significaba la apertura de fábricas y talleres en horarios extraños (incluso de madrugada) en función del acopio de fluido eléctrico, y el desarrollo de jornadas laborales de gran irregularidad. La industria mallorquina, con un consumo eléctrico cifrado en cerca de 1,7 millones de kw., no podía prescindir de manera sistemática de esa fuente energética<sup>20</sup>. Por ello, la instalación de gasógenos fue una de las soluciones adoptadas por los empresarios, si bien en el caso del calzado la utilización de sistemas tradicionales de producción –es decir, intensivos en mano de obra- matizaba más que en otros sectores la dimensión del problema<sup>21</sup>.

A pesar de todas las penurias que se han señalado, el calzado balear se situaba en segunda posición en España, tras el alicantino, en nivel de importancia productiva en 1945, como se indica en el cuadro 3.

**CUADRO 3.**  
**LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN ESPAÑA, 1945.**  
(Provincias con más del 2,5 por cien de producción)

Provincias	Fábricas	%	Obreros	%	Pares	%	Productividad	Obreros/ fábrica
Albacete	16	0,98	1.428	3,17	1.196.150	3,05	838	89
Alicante	334	20,5	14.114	31,35	13.241.975	33,7	938	42
Baleares	343	21,0	10.458	23,23	6.885.675	17,5	658	30
Barcelona	187	11,4	3.908	8,68	3.760.560	9,57	962	21
Castellón	3	0,18	1.346	2,99	1.293.150	3,29	961	449
Logroño	15	0,92	1.003	2,23	1.834.275	4,67	1.829	67
Valencia	49	3,01	983	2,18	1.051.750	2,68	1.070	20
Zaragoza	107	6,57	2.323	5,16	2.320.771	5,91	999	22
Subtotal	1.054	64,7	35.563	78,99	31.584.306	80,4	888	34
Resto	574	35,2	9.461	21,01	7.691.227	19,5	813	16
Total España	1.628	100	45.024	100	39.275.533	100	872	28

<sup>18</sup> Ejemplos al respecto en ARM. Sindicatos, B-1.340.

<sup>19</sup> La suela de cuero y el empeine significaban cerca del 60 por cien del coste de producción de un par de zapatos. La sustitución de las tapas de suela por goma en los tacones, suponía reducciones de más de un 4 por cien para el fabricante; ARM.Sindicatos, B-1.340; también Miranda (1998, p. 224).

<sup>20</sup> COCIN, Memoria Comercial (1943, p. 153).

<sup>21</sup> La producción de lignito, unas 57.000 toneladas en 1942, era insuficiente para producir electricidad, con lo cual se hacían imprescindibles las hullas asturianas, cuyo consumo óptimo estimado era de unas 3.500 toneladas. A Mallorca llegaban poco más de 1.000, lo cual obligaba a rebajar la producción hasta un nivel que las industrias a duras penas se mantenían activas unas cuatro horas diarias. Cf. COCIN, Memoria de los trabajos realizados (1943, p. 31).

Unos datos resaltan del cuadro 3, en relación a Baleares: en primer lugar, la baja productividad por trabajador, la más exigua del total español; y, en segundo término, las dimensiones medias de las fábricas de calzado, de poco más de 30 obreros, de manera que se advierte la existencia de provincias con estructuras empresariales todavía más atomizadas y con productividades más elevadas que en el caso insular. Probablemente, la mayor presencia de la fuerza de trabajo en la producción –con un papel más escaso, pues, de las máquinas- sea la causa de ese resultado. El tipo de calzado que se elaboraba en las empresas mallorquinas era el Goodyear, de calidad media; Menorca, por su parte, culminaba un producto de mayor valor añadido, el llamado «calzado de artesanía», en el que trabajaban unos 2.000 operarios y unas 100 empresas. El total de la capacidad productiva de Baleares, medida en pesetas, sería de unos 380 millones, con un precio promedio asignado a las islas de 55 pesetas por par de calzado. Tres aspectos son importantes en ese momento, según los técnicos de la Cámara de Comercio<sup>22</sup>:

- a) Por un lado, la saturación del mercado nacional. De los 39 millones de pares producidos por todas las fábricas españolas, 11 son absorbidos por la demanda interior. Se denuncia, pero, que siguen manteniéndose altos precios en las primeras materias, junto a los desequilibrios ocasionados para acceder libremente a las mismas. La reducción del consumo obliga, a su vez, a bajar los precios de los zapatos para procurar su mejor colocación en el mercado.
- b) El exceso de producción impone orientar las estrategias empresariales hacia las demandas exteriores y, de forma particular, hacia aquellos países cuya producción de calzado sea deficitaria. La consecuencia de esta política comercial más agresiva sería, en opinión de la institución empresarial, una mayor fluidez en la llegada de cueros vacunos y una más amplia producción de suelas y pieles. Es decir, hay que exportar para poder obtener las primeras materias necesarias que faciliten, a su vez, la posterior venta.
- c) Los costes de la insularidad deberían ser compensados. Para ello, se defiende la aplicación de una tarifa marítima mucho más reducida que la vigente, y la puesta en funcionamiento de un régimen postal benefactor para el calzado isleño con respecto a envases, pesos y menores franqueos.

El bajo requerimiento interno de calzado y los tortuosos problemas comerciales creaban stocks que tensionaban a la baja los precios. Las grandes controversias por las que atravesaba el sector no eludían la proclamación de que se estaba fabricando un producto de alto valor –a pesar de la

---

<sup>22</sup> COCIN, *Boletín* núm. 567 (marzo-abril 1946), pág. 36.

utilización masiva de sucedáneos de las materias primas ortodoxas-, aceptado siempre en el mercado y, por tanto, acreditado ante la demanda, provisto de mano de obra capaz y técnicamente preparada y, se dice, con industriales competentes. Estas empresas, a través de sus voceros institucionales, no hacían más que transmitir sórdidas quejas a las autoridades económicas, que, al tiempo que se vanagloriaban de la estructura manufacturera insular, minimizaban los problemas que la apuraban. Pero la perspectiva de los fabricantes de calzado mallorquines contemplaba, igualmente, la de sus competidores menorquines, en un claro ejercicio de aglutinar el conjunto balear, que agrandaba las cifras, como mejor argumento ante el Gobierno. En 1945, 4.000 personas trabajaban en 119 empresas menorquinas, con el siguiente resultado: 83.812 pares de calzado de caballero, 275.000 de señora, 61.000 de niño, 224.000 de sandalias y 210.000 de zapatos de goma<sup>23</sup>. Los consorcios zapateros reclamaban, estrictamente, mejores accesos a las primeras materias, posibilidad de imputar los costes reales a los valores tasados de los zapatos y una más amplia laxitud comercial. La idea de abrir mercados es constante<sup>24</sup>.

La potencial demanda que se presentó con el estallido de la Segunda Guerra Mundial no había conseguido aumentar las exportaciones, de forma que se perdía una oportunidad muy parecida a la que se supo aprovechar durante la guerra de 1914, coyuntura de gran actividad económica en Mallorca y en la que el sector industrial –con calzado y tejidos en cabeza- creció de manera notable. En 1952, seguían las referencias a la guerra civil y la función económica que tuvo –según los industriales- para reverdecer el sector; pero, al mismo tiempo, se agriaban los comentarios cuando las reflexiones atañían al período de la contienda iniciada en Europa en 1939<sup>25</sup>:

«Tan pronto se acabó la guerra civil, la industria mallorquina del calzado estuvo admirablemente preparada para organizarse como elemento magnífico de comercio exterior, sobre todo desde el momento en que en Europa ardía de nuevo un conflicto mundial; pero hacían falta primeras materias que había que importar; y aquí estuvo la gran dificultad. La economía de Europa se hallaba imbuida de manía autártica [sic] y en España, llena de fervor patriótico después de la victoria sobre los rojos, imperaba el lema ambicioso de los precios de 1936! Se perdió con ello una ocasión de abrir nuevos mercados a una industria básica del ciclo español y desde entonces todos los intentos han sido vanos para lograr una corriente exportadora que permitiera mantener en tensión la industria».

---

<sup>23</sup> COCIN, Memoria comercial y de trabajos (1946, pp. 48-49).

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> COCIN, Memoria comercial y de trabajos (1952, pp. 91).

Estas palabras, corrosivas si se tienen en cuenta la fecha y el momento, parecen, incluso, ridiculizar la pretensión de obtener inflaciones negativas y, de manera especial, arremeten contra la visión comercial del Estado. Pocas esperanzas tenían los empresarios del calzado en la acción estatal; su intuición mercantil, el profundo conocimiento de las demandas y sus pautas organizativas, durísimas para los trabajadores, substituían el escaso y poco efectivo apoyo gubernamental. Ahora bien, en 1947 figura, de manera explícita, la exportación de calzado destinado a América, Europa – en ambos casos, sin especificar más- y Marruecos<sup>26</sup>, mientras que, año tras año, siguen figurando en la comunicación oficial de exportadores algunas de las empresas más emblemáticas del sector: la renovación para 1948 la realizan la Cooperativa de Industria del Calzado de Mallorca y el Consorcio de Fabricantes de Calzado y Curtidos de Mallorca<sup>27</sup>.

La solución real para los industriales pasaba, entonces, por seguir presionando sobre los salarios, con el objetivo de abaratar al máximo los costes de producción. Esto garantizaba una mayor capacidad de exportación y poder competir con las empresas levantinas, que conocían situaciones similares. En ese sentido, los jornales de los oficiales zapateros en Mallorca se situaban en la franja más baja de la economía isleña. Estas reducidas retribuciones imbuían la existencia de industria sumergida, para eludir las obligaciones fiscales y la reglamentación laboral: los talleres clandestinos ofrecían así la posibilidad de incrementar el jornal con la sobre-explotación de los trabajadores, que eran ilícitamente contratados por empresas que les brindaban una complementariedad salarial cuando concluían su horario en la fábrica o en el taller. Estas actividades, además, escapaban a cualquier tipo de revisión o control que estaba determinado por el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1940) y en las ordenanzas laborales de 1946. Las condiciones de trabajo en el sector del calzado eran duras, tanto por lo que se refiere a peligrosidad de la maquinaria, poca iluminación o mala ventilación en los locales, como por la utilización de niños menores de 14 años en el proceso de producción<sup>28</sup>. Pautas, por tanto, bien conocidas por los industriales, que las venían estimulando desde siempre. Como muestra elocuente, la comparación salarial de los oficiales zapateros con otros de similar rango en diferentes oficios, patentiza esta situación de gran dificultad económica, como se recoge en el cuadro 4<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> COCIN, Memoria comercial y de trabajos (1947, p. 85).

<sup>27</sup> COCIN, Memoria comercial y de trabajos (1947, p. 212).

<sup>28</sup> ARM. Sindicatos, B-1.340; Miranda (1998, p. 272).

<sup>29</sup> Paralelamente, los índices del coste de la vida en España, calculados por la Cámara de Comercio, partían de un índice 100 para el período 1922-1926 y determinaban los siguientes resultados,

<i>Período</i>	<i>Gastos de casa</i>	<i>Gastos de vestido</i>	<i>Gastos alimentac.</i>	<i>Gastos diversos</i>
1922-1926	100	100	100	100
1949	284	564	869	476

**CUADRO 4.**  
**EJEMPLOS DE JORNALES DE OFICIALES EN LA ECONOMÍA MALLORQUINA.**  
 Pesetas corrientes/día

Oficios	1936	1947	1948	por cien 1948/1936
Albañiles	12,97	18,90	19,23	48,27
Carpinteros	12,36	21,55	22,21	79,69
Conserveros especializados	11,00	18,00	18,00	63,64
Herreros	12,66	21,25	21,25	67,85
Panaderos	13,25	18,69	18,43	39,09
Papeleros	11,75	18,58	20,16	71,57
Pintores	12,00	23,56	23,56	96,33
Vidrieros	14,50	26,70	26,70	84,14
Hiladores	10,14	16,27	16,68	64,50
Zapateros en fábrica	8,00	15,60	15,60	95,00
Zapateros en taller	9,46	17,08	17,08	80,55
Costureras	5,00	10,37	15,07	201,40
Curtidores	8,80	15,83	18,62	111,59
Ebanistas	11,55	23,67	24,28	110,22
Dependientes mercantiles	11,58	20,99	25,93	123,92
Electricistas	10,85	20,13	20,31	87,19
Mineros barrenistas	10,33	17,25	18,06	74,83
Obreros portuarios	12,75	19,00	22,00	72,55
<b>Coste de vida(1936=100)</b>	<b>100</b>	<b>424</b>	<b>453</b>	

Fuente: Calculado a partir de los datos de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Palma de Mallorca, Memoria comercial y de trabajos (1948: 131-134).

La información cuestiona la pretensión del Gobierno de contener los precios y situarlos al mismo nivel que en 1936. En efecto, las estimaciones de la Cámara de Comercio detallaban el importante incremento del coste de la vida desde el inicio de la guerra civil hasta los primeros y tímidos atisbos de recuperación en Mallorca, entorno a 1948, años en los que se multiplica por 4,5. A la par, se certifican limitadas subidas salariales que suponían, en términos absolutos y en el caso del calzado, situarse en la cola de los principales oficios de las actividades industrial y comercial. El tipo de producción, en el que la mecanización podía ser sustituida por una mayor intensidad de la fuerza de trabajo, junto a las denominadas «cargas sociales», que pasaron del 5,28 por cien sobre el salario del zapatero de taller en 1936 al 77 por cien en 1948, y del 4,12 por cien al 63,20 por cien para el de

---

1950	317	618	927	542
1951	386	741	1117	643
1952	430	760	997	643

COCIN, Memoria comercial y de trabajos (1952, p. 151).

fábrica, son factores que alimentaron el montaje de parte de la producción bajo una estructura domiciliaria o en unidades productivas no declaradas<sup>30</sup>.

Pero esta estrategia empresarial chocaba con la calidad de la mano de obra mallorquina en el propio sector. El conocimiento de los fabricantes les demostraba que, incluso, era mejor adolecer de problemas de primeras materias que de la falta de buenos trabajadores: el ejemplo suizo servía de contrapunto, en una disquisición publicada por la Cámara de Comercio que describe, al mismo tiempo, la promoción del industrial zapatero<sup>31</sup>:

«La industria del calzado en Baleares, con zapatos que por su perfección y esmero con que son producidos compiten con los de más fama mundial, cuenta con instalaciones que son verdaderos modelos en su clase, por el utillaje y procedimientos de fabricación mecánica empleados, en que el zapato se crea por medios excelentes de técnica y precisión, ocurriendo lo contrario de las vicisitudes por que atraviesan otros países, Suiza, por ejemplo, en que las dificultades con que tropieza la industria del calzado provienen menos de una escasez de materias primas que de la falta de mano de obra especializada».

Esta especialización laboral del trabajador del calzado justifica, como se ha dicho, que el empresario recuperara el trabajo manual en diversas etapas del proceso de producción. Entre 1940 y 1950, la producción española de calzado siguió manteniéndose en un porcentaje cercano al 68 por cien en elaboración mecánica, mientras que la manual y semi-manual sumaban casi el 32 por cien. Esos guarismos son relativamente estables a lo largo de la década, síntoma de que la modernización mecánica del sector se estancó, al tiempo que otros productores europeos acentuaban su inversión en nuevos ingenios mecánicos [Miranda (1998)274-275]. La renovación, en ese sentido, fue muy limitada para las empresas de calzado españolas. Ahora bien, este retroceso, que fue general, no tuvo la misma repercusión en todas las regiones productoras. Y es en Baleares donde la inversión en máquinas es más intensa en los años 1940. El mayor contingente de maquinaria en Mallorca puede explicarse por tres importantes factores. En primer lugar, por la escasa mecanización previa de la industria del calzado insular, toda vez que, entre 1911 y 1935, la mayor parte de las máquinas importadas (el 80 por cien) para el sector fueron aparatos auxiliares destinados a la producción semi-manual. En segundo término, por el espectacular crecimiento del número de empresas de calzado, impulsado por la coyuntura de la guerra civil, firmas que carecían, por tanto, de unas máquinas de difícil adquisición en las complicadas coordenadas de la postguerra. En este aspecto, el retroceso

---

<sup>30</sup>Los datos en COCIN, Memoria comercial y de trabajos (1948, p. 133).

<sup>31</sup>COCIN, Memoria comercial y de trabajos (1946, p. 47).



tecnológico era evidente, y aunque empresas resolvieran mejor el tema de la incorporación de maquinaria, el principal motor de la industria del calzado mallorquín siguió siendo la utilización intensiva de la mano de obra. Y, por último, por el mantenimiento de la producción, a pesar de las serias dificultades, ya comentadas, para acceder a las materias primas: el número de fábricas y talleres consagrados a la fabricación de calzado en Mallorca, pasó de 105 en 1937 a 230 en 1950, con una producción estable de unos tres millones de pares, unos 8.000 trabajadores y una apuesta evidente por el uso de inputs alternativos al cuero vacuno tales como pieles de conejo o caucho de neumático<sup>32</sup>.

#### 4. CRISIS INDUSTRIAL, PROSPECCIÓN DE NUEVOS MERCADOS

En los albores del turismo de masas, Mallorca cuenta con 416 empresas dedicadas a la fabricación de calzado de todas clases, emplea a más de 8.500 trabajadores, se producen en torno a 15.000 pares diarios y se exportan 4,5 millones de kilos de calzado al año. Pese a esa innegable capacidad productiva, el 80 por cien de las empresas ocupan menos de 25 trabajadores y tan solo el 5 por cien superan el centenar [Manera (2002) 373-377]. Nos hallamos pues ante un modelo productivo históricamente consolidado que será sometido a las máximas tensiones a partir de los cambios en la estructura económica insular que propiciarán las nuevas inversiones en el sector servicios, netamente orientadas hacia el turismo.

La retracción del calzado se convierte en un fenómeno estructural del sector a partir de los años 1970 y, sobre todo, a raíz de la crisis de 1973-1974. En 1981, existían en Mallorca 198 empresas de fabricación de calzado<sup>33</sup>. Son trece menos que las registradas por la Delegación de Hacienda en 1970. Esos guarismos deben tomarse con precaución, tanto en el caso de 1970 (se trata de registros de carácter fiscal) como en el correspondiente a 1981 (datos que proceden de una institución que no siempre recoge toda la actividad desarrollada en un sector económico). Pero apuntan en la dirección de una pérdida progresiva del tejido industrial en la estructura económica balear. Indicadores correspondientes a la producción inciden en esa línea: entre 1979 y 1983, Baleares ve desaparecer 2.700 empleos en el calzado, el 43 por cien en términos relativos (frente a la caída del 35 por cien de Alicante). De 6.284 trabajadores censados en 1979 (que suponen el 11 por cien del calzado español), las islas pasan a 3.561 en 1983 (casi el 10 por cien del total nacional)<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Las cifras sobre la mecanización entre 1911 y 1935 y el apunte de dos de los tres factores reseñados, en Miranda (1998, pp. 111-112 y 283-284, respectivamente).

<sup>33</sup> Los datos proceden del Instituto Nacional de la Seguridad Social.

<sup>34</sup> Federación de Industrias del Calzado de España, "Informe General de Coyuntura"; "Un plan de actuación sobre el calzado". También citado en Conselleria d'Economia i Hisenda, *La industria en las Baleares*, Govern Balear-Banca March (Madrid 1985), pág. 35.

Los años setenta y ochenta son también la época de inicio de la profunda reestructuración del sector que abocará a su casi desaparición en términos de capital fijo invertido, en unidades productivas cerradas y en la progresiva irrelevancia de la fuerza laboral empleada. A mediados de los setenta, en el marco de la crisis política derivada del final del franquismo en combinación con los efectos de la recesión económica y la inflación descontrolada, los trabajadores del sector protagonizarán importantes movilizaciones sociales que redundarán en importantes aumentos salariales. El modelo de negocio basado en el uso intensivo en fuerza de trabajo entra en crisis y las nuevas inversiones en maquinaria y productividad no llegan al sector. De alguna forma, vuelve a repetirse la coyuntura industrial de los años veinte que aceleró la concentración y mecanización de la industria [Molina (2007) 355-360], pero en esta ocasión los cierres de fábrica y la migración de los capitales hacia otros sectores de negocio serán la respuesta empresarial.

La vertebración del trabajo en la industria del calzado durante buena parte del franquismo se rigió por la Reglamentación Nacional de Trabajo en la Industria del Calzado<sup>35</sup>, que progresivamente incorporó complicadas clasificaciones y categorías que el sindicato vertical incluía en los convenios del ramo. En 1970, por ejemplo, el Convenio de ámbito estatal recogía un total de 62 categorías diferentes que iban desde el recadero de 14 años al Jefe de Sección<sup>36</sup>. A la hiper-especialización productiva, que sin duda dificulta la movilidad de funciones en la fábrica –y, por tanto, deviene un arma de presión de los trabajadores frente al empresario–, hay que añadir la entrada en escena del movimiento obrero organizado, primero en asambleas y comités elegidos y posteriormente con la monopolización de la negociación colectiva por parte de los sindicatos. Entre 1976 y 1977 los trabajadores protagonizaron durísimas huelgas que afectaron especialmente al País Valenciano, y que también tuvieron repercusión en Mallorca [Viruela (1986), 127-148]. El resultado del largo período de conflictividad se tradujo en importantes aumentos salariales durante el decenio de los setenta (gráfico 3), aumentos que, por otra parte, superaron ampliamente los índices de inflación del período<sup>37</sup>.

---

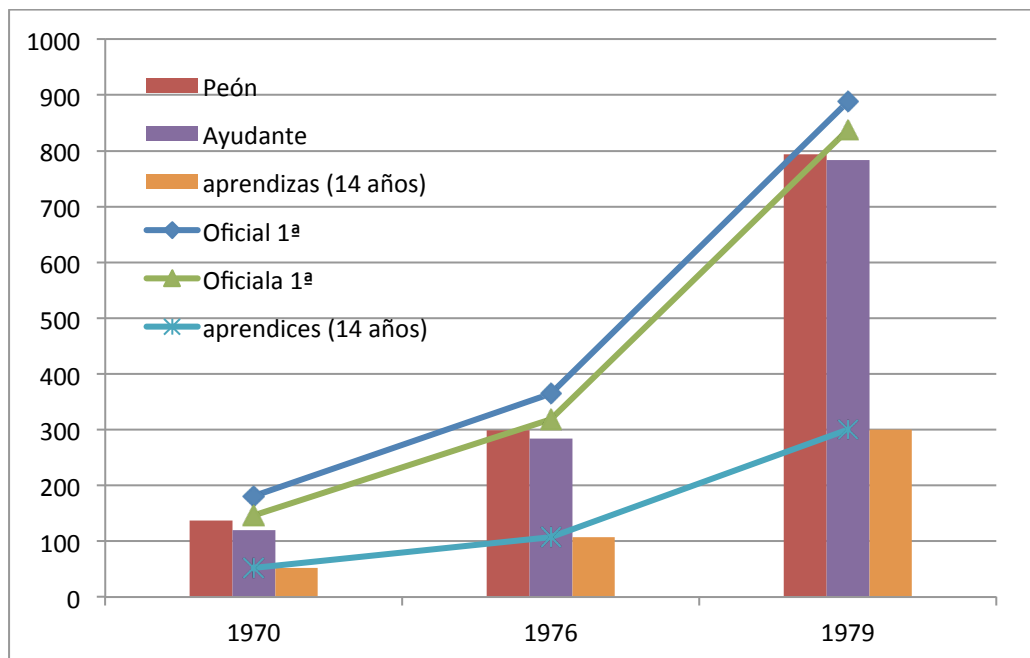
<sup>35</sup>Orden del Ministerio de Trabajo de 27 de Abril de 1946, Boletín Oficial del Estado de 5 mayo de 1946, rectificada en 7 de agosto del mismo año.

<sup>36</sup> Boletín Oficial del Estado de 5 de agosto de 1970. El personal femenino cobraba un 20 por cien menos por término medio en categorías asimilables a los hombres.

<sup>37</sup> El IPC de España se incrementó a una tasa decenal del 15,34 por cien entre 1970 y 1980; cf. Maluquer (2013, p. 87).

### GRÁFICO 3.

#### EVOLUCIÓN DE LOS SALARIOS EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO 1970-1980 (Diferentes categorías en pesetas/día)



Fuente: elaboración personal sobre los datos de los Convenios Nacionales, Boletín Oficial del Estado, años indicados.

En conjunto, podemos constatar que fuentes de diversa procedencia coinciden en diagnósticos cualitativos que muestran que la crisis de los setenta dejó un reguero de empresas quebradas, y obligó a diseñar –y no siempre aplicar- planes de reconversión del sector, y, en fin, se denuncia la pérdida de un número importante de puestos de trabajo<sup>38</sup>. El problema radica cuando a tales afirmaciones –en las que la armonización es completa- les acompañan los números –que es donde se originan las discrepancias-. Aquí nace una disparidad enorme, que la era de la estadística no ha podido corregir. Un ejemplo evidente lo constituye la sistematización de la Encuesta Industrial de Baleares, para un período de tiempo que abraza desde el año 1980 hasta 1992 (Cuadro 5).

<sup>38</sup> Entidades bancarias e instituciones públicas ofrecían informes de coyuntura sobre la economía balear que sirven, posteriormente, como base fundamental para análisis más sosegados sobre la evolución económica del archipiélago. Pero en el caso del calzado –como también se da en los cálculos que se establecen sobre el crecimiento del PIB- las variables que se presentan sobre la producción no suelen ser coincidentes. Las disparidad cabe interpretarla como un problema estructural de comunicación de la verdadera realidad del sector, reacio a ofrecer datos que puedan ser utilizados a nivel fiscal. Esta opacidad es, probablemente, la causa que explica los desencajes estadísticos.