*Carolina Beltrán Andreu**

LA NUEVA VÍA MENORQUINA DE CRECIMIENTO
Ejemplo de caso del impacto del sector turístico en regiones de histórica tradición manufacturera

En el presente artículo se pretende describir una potencial nueva vía de crecimiento menorquina, un nuevo modelo económico, liderado por el sector turístico pero vigorizado con servicios de mayor valor añadido –sectores cuaternario y quinario–, en paralelo al mantenimiento de las pulsaciones industriales. Una verdadera hoja de ruta que se cimienta sobre la reciente historia económica de Menorca y que se traza hacia un futuro de economía aplicada.

Palabras clave: globalización, territorio, política industrial, cambio tecnológico, investigación y desarrollo.
Clasificación JEL: D2, F6, L5, O2, O3.

1. Introducción

El particular equilibrio intersectorial, divergente del resto del archipiélago balear, caracterizó la economía de Menorca durante décadas. Tanto es así que en el año 1977 este singular modelo de desarrollo económico, conocido como vía menorquina del crecimiento (Farré; Marimón; Surís, 1977) se señaló de forma profusa. Su caracterización a través de la sucesión alterna de fases de obertura y cierre que explican, en parte, el desemejante bosquejo de la evolución económica insular, fue forjada mediante diversas coyunturas influidas por la ocupación inglesa. Inequívoco es que, en 1977, la estructura productiva de Menorca era la propia de una economía industrial, con niveles de bienestar superiores en comparación a la media española. En particular, en 1975 ésta superaba en 14 puntos la del conjunto balear y en 49 la media española (Catalán; Miranda; Ramon-Muñoz (Eds.), 2011).

A su vez, otros autores han defendido la continuidad histórica de la apertura de la economía insular (Manera, 1996). Con posterioridad, el análisis económico de Menorca ha sido enriquecido con remarcadas contribuciones (López Casasnovas; Rosselló, 2002 y Casasnovas, 2006). No obstante, transcurrido ya un período histórico-económico, era inexorable la formulación del siguiente interrogante: ¿cuál es la vigencia del modelo de equilibrio intersectorial señalado en 1977, cuando el *Golden mean* menorquín se desvincula, cada vez en mayor medida, de esa vía menorquina del crecimiento, en un mundo global inmerso en un acuciante proceso de terciarización? Para dar respuesta a esta cuestión y describir el nuevo modelo económico que la economía insular debe adoptar para encarar las nuevas exigencias derivadas del fenómeno globalizador, se desarrolló una amplia investigación –que incluye un profundo trabajo de campo– que ha dado lugar a la presentación de una tesis doctoral (Beltrán, 2013). En ella, además de constatar y datar la desaparición ▷

* Institut Menorquí D'estudis.
Versión de mayo de 2014.

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

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

del equilibrio intersectorial anterior, se traza una potencial nueva vía de crecimiento, liderada por el sector turístico pero vigorizada con servicios de mayor valor añadido –sectores cuaternario y quinario–, en paralelo al mantenimiento de las pulsaciones industriales. Una verdadera hoja de ruta que se cimienta sobre la reciente historia económica de Menorca y que se traza hacia un futuro de economía aplicada.

Sobre esta fundamento el presente artículo, que se afianza en copiosos y diversos materiales cuantitativos y cualitativos[1], tiene un claro objetivo: describir la orientación que debe seguir la nueva fase económica insular, necesariamente sustentada en la creación de mayor valor añadido y en el fomento de políticas económicas concomitantes con la cultura propia de los distritos industriales como instrumentos mediante los cuales encarar los nuevos avatares derivados de la globalización. El trabajo se vertebra mediante la siguiente estructura. Un primer apartado presenta, de forma sucinta, las características intrínsecas del modelo económico menorquín que justificaron en 1977 la teorización de un modelo de crecimiento propio. Un segundo epígrafe expone los rasgos de la economía de Menorca, determinantes del fin de un modo específico de desarrollo acontecido a partir de 1977, a medida que Baleares –y por ende, aunque con mayor retraso, Menorca– se aventuraba, con ímpetu, en una nueva formulación económica en la que el sector servicios se erigía como protagonista. Un tercer bloque señala las directrices maestras de una nueva vía de crecimiento, de un nuevo modelo económico, que en base a los cimientos económicos insulares señalados en el epígrafe anterior enraíce su bastión en la terciarización mediante la creación de mayor valor añadido, a través de los sectores cuaternario y quinario, pero con el advertimiento de determinadas pulsaciones del modelo anterior que han de ser impelidas por eficientes políticas industriales afianzadas en caracteres distrituales, bajo el prisma de la globalización económica. Finalmente, se ofrecen unas conclusiones de la investigación, en especial, respecto a consideraciones de política económica regional concordantes con la nueva vía menorquina de crecimiento que aquí se describe.

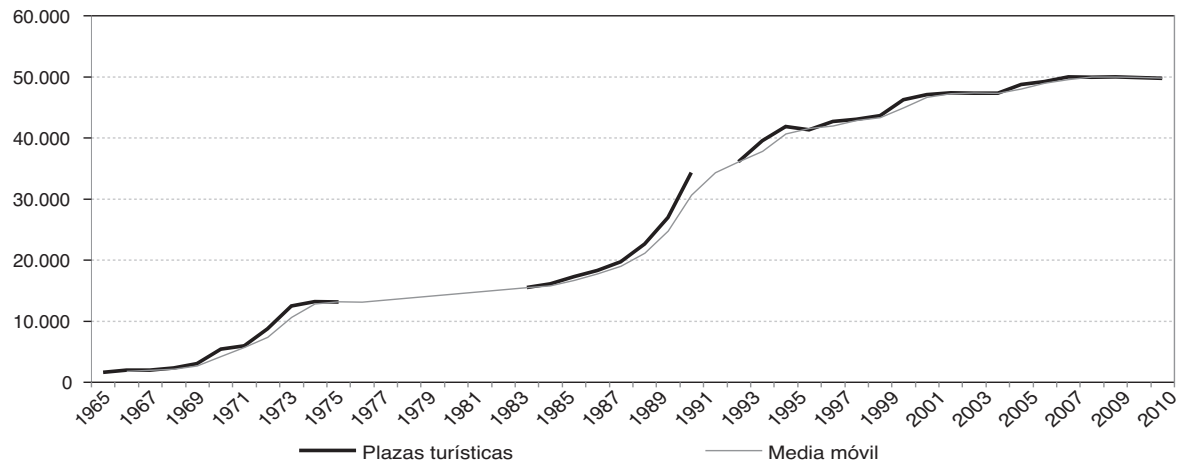
2. La justificación de la teorización de un modelo de crecimiento particular de menorca (1960-1977)

El mantenimiento de la industria tradicional menorquina –calzado y bisutería– de profundas raíces históricas, la existencia de un sector agrario basado en la ganadería bovina vinculada a la producción de leche y queso, y un notable sector turístico en progresión ascendente –aunque de menor envergadura en comparación con el resto de Baleares– avalaron, a finales de los años setenta, la formulación del equilibrio intersectorial de la economía menorquina (Cuadro 1).

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. ▷

[1] Las fuentes de estudio pueden consultarse en Beltrán (2013).

GRÁFICO 1
EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS TURÍSTICAS EN MENORCA (1965-2010)



Fuente: Beltrán (2013).

En particular, en 1975, el sector del calzado menorquín exportaba por valor de 464 millones de pesetas, a partir de 93 empresas con un total de 2.118 trabajadores (Casasnovas, 2002). Su trayectoria ascendente era corroborada: en 1961 la producción ascendía a 868.984 pares, frente a los 822.777 de 1960 y los 724.154 de 1959. Así mismo, en 1961 existían 182 empresas frente a las 123 del año 1940 (Casasnovas, 2002).

Por su parte, la extensa tradición bisutera sitúa a Menorca –junto a Barcelona, Valencia, Madrid y Mallorca– como una de las regiones españolas con mayor arraigo histórico en la elaboración de esta manufactura. En concreto, en 1974, la industria bisutera menorquina se articulaba en torno a 78 empresas con 1.403 operarios y una cuota exportadora sobre la propia producción del 40 por 100 (Casasnovas, 2006).

Así mismo, la industria agroalimentaria se concentraba en exceso en la producción quesera y láctea. Su explicación[2]: un sistema particular de tenencia de la tierra –la Sociedad Rural Menorquina–, la priorización de producciones más intensivas y mecanizadas y, en particular, la fundación, en 1931, de la empresa de ámbito nacional Industrial Quesera Menorquina.

[2] Analizada en profundidad en Méndez (2010).

3. El viraje del modelo propio de crecimiento (1977-2010)

A fines de la década de los setenta y principios de los ochenta, el equilibrio intersectorial del modelo menorquín se desquebraja. Sus causas, varias, aquí sintetizadas:

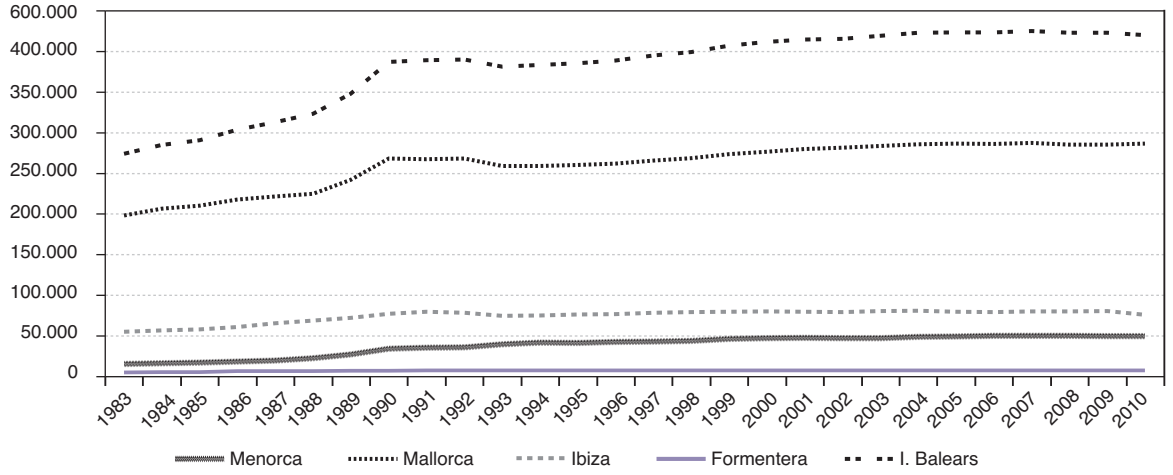
1. El espectacular auge del sector turístico, en especial, a partir de 1983, con el acuciante incremento en el número de establecimientos (Gráfico 1).

De igual modo, el comportamiento de la industria turística menorquina, a pesar de su incorporación más tardía[3], ha seguido una tendencia muy similar a la del resto del archipiélago balear, hecho que ha conducido a la adopción del vocablo «mallorquinización» como referencia a la no diferenciación del modelo turístico menorquín.

El Gráfico 2, en la página siguiente, aproxima esta realidad. En él se obseva que la tipología de la calidad del alojamiento de Menorca se ajusta a la media mallorquina, con hoteles de tres estrellas. ▷

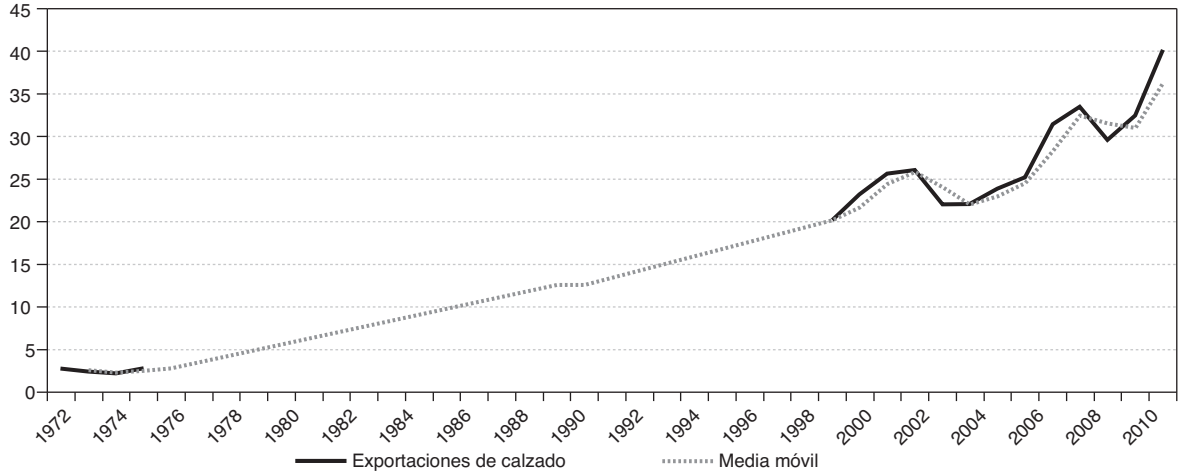
[3] Menorca accedió a la economía turística con casi una década de retraso en comparación con sus islas hermanas del archipiélago balear. Circunstancia que se explica por el relevante peso protagonizado por la industria tradicional insular, que desincentivaba las actividades turísticas tanto por parte de los terratenientes –reticentes a desprenderse de sus tierras– como por los industriales y trabajadores que, durante las décadas de los años sesenta y setenta, gozaban de buenos salarios y estabilidad laboral en la industria.

GRÁFICO 2
EVOLUCIÓN DE LAS PLAZAS TURÍSTICAS EN ILLES BALEARS (1983-2010)



Fuente: Beltrán (2013).

GRÁFICO 3
EVOLUCIÓN EXPORTACIONES MENORQUINAS DE CALZADO (1972-2011)
(En millones de euros)



Fuente: Beltrán (2013).

Por lo que respecta a la oferta turística menorquina, el producto turístico de «sol y playa» constituye el más relevante, cuyo público objetivo es el familiar[4]. Las consecuencias palpables: la elevada estacionalidad de la actividad, que concentra el grueso de la ocupación entre los meses de mayo y octubre –aunque el núcleo medular recae, con diferencia, en julio y agosto[5]–.

2. La evolución descendente experimentada por el secundario menorquín. Los Gráficos 3 y 4 delatan esta realidad.

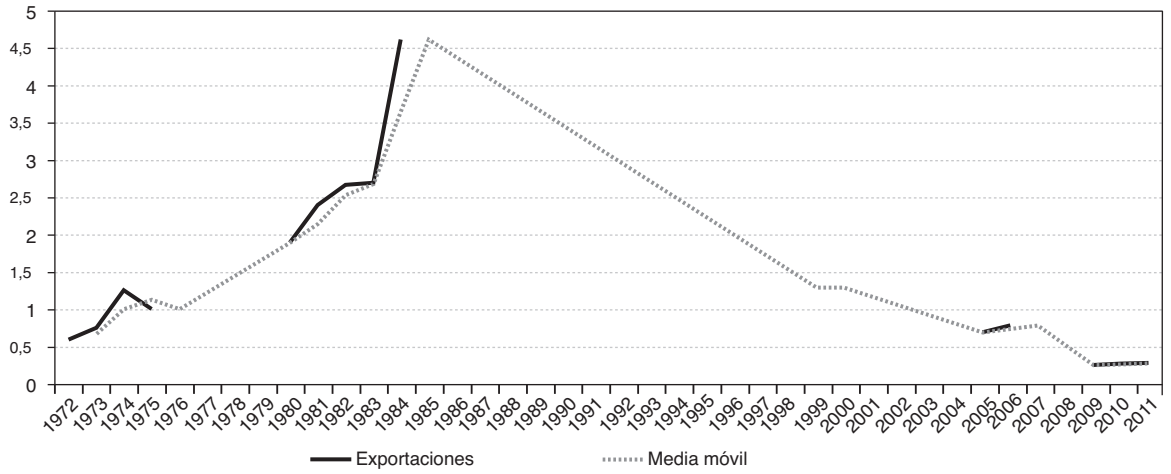
Los materiales precedentes ilustran la evolución del secundario menorquín, especialmente negativa para la industria bisutera a partir del año 1984 con una regresión de casi treinta años, a comienzos del siglo XXI las cifras son similares a las existentes en los inicios de la década de los setenta.

No obstante, la robustez del calzado insular es inequívoca. A pesar de los envites del proceso globalizador y la terciarización, el profundo proceso ▷

[4] El 2010, el 51,5 por 100 de los turistas que llegaron a Menorca tenían una edad comprendida entre los 25 y 45 años, según datos del Observatorio del Turismo de Illes Balears.

[5] En 2010, se registró una ocupación hotelera en los meses de julio y agosto del 88 y del 91,2 por 100, respectivamente, frente al 48,3 por 100 del mes de mayo y el 42,8 por 100 de septiembre, según datos del Observatorio Socioambiental de Menorca (OBSAM).

GRÁFICO 4
EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES MENORQUINAS DE BISUTERÍA, FORNITURAS Y DIVERSAS (1972-2011)
(En millones de euros)



Fuente: Beltrán (2013).

CUADRO 2
COMPOSICIÓN DE LOS DIFERENTES SECTORES DE LA ECONOMÍA MENORQUINA (1975-2008)

VAB sectorial	1975	1987	1993	2005	2006	2007	2008
Primario	13,52	1,90	1,90	1,70	1,80	1,80	1,80
Industria/Energía	46,67	23,00	12,30	6,30	6,20	6,20	6,30
Construcción	1,09	15,20	8,80	10,40	10,30	10,30	10,20
Servicios	38,71	60,30	77,00	81,40	81,50	81,50	81,50

Fuente: para 1975, Farré; Marimón; Surís (1977); para 1987, López Casasnovas (2002); para 1993, Rosselló (1993); y Beltrán (2013) para el resto de años.

de reconversión industrial asienta su resistencia con el aumento de su internacionalización.

En síntesis, los efectos de la globalización, los cambios en las demandas exteriores y las consecuencias de las recesiones financieras y económicas globales, así como el avance constante del sector turístico propiciaron la gradual dilución de la antigua vía menorquina de crecimiento[6].

La distribución de la fuerza laboral también ratifica el fin del modelo económico teorizado por los economistas Farré, Marimon y Suris. Véase, al respecto, el Cuadro 1 cuya lectura es nítida: la población activa ocupada en el secundario ascendía, en 1975, al 48,20 por 100, cifra superior a la del resto de las islas del archipiélago balear y de España. Este porcentaje, sin embargo, ha disminuido con el advenir de los años (hasta el 27,25 por 100 en el año 2010), toda vez que se ha incrementado progresivamente la población ocupada en el sector servicios (un 70,29 por 100 en el 2010 en contraposición al 36,80 por 100 de 1975). La evolución descendente del primario aún es más evidente: 2,4 por 100 en 2010 versus el 29,8 por 100 de 1960.

La evolución macroeconómica (Cuadro 2) refuerza las conclusiones del cambio estructural y la tendencia terciarizadora de la economía menorquina, avanzadas por las variables laborales y sectoriales ya señaladas.

Los datos precedentes son clarividentes: el sector servicios ha eclipsado de forma inequívoca el resto de sectores, con el 81,5 por 100 del VAB menorquín en el 2008 versus el 38,71 por 100 del 1975.

4. Una potencial nueva vía menorquina de crecimiento

Los epígrafes anteriores cumplen el objetivo de sintetizar el acontecer económico de Menorca ▷

[6] El detalle sobre la ruptura de la vía menorquina de crecimiento, así como su datación cronológica, causas y consecuencias, en Beltrán (2013).

durante las últimas cinco décadas. Se trata de entender la complejidad histórico-económica del devenir del modelo de crecimiento insular específico, teorizado por Farré, Marimón y Suris que ha derivado en la situación actual tras su dilución. Llegados a este extremo, era patente la necesidad de repensar otro modo de crecer. En consecuencia, este tercer epígrafe se dedica a señalar las directrices maestras de una nueva vía menorquina de crecimiento[7], de un potencial nuevo modelo económico, que debe enraizar su hegemonía en la terciarización que representa la industria turística pero, además y de forma imperiosa, mediante la creación de mayor valor añadido –a través de los sectores cuaternario y quinario–, con el advertimiento adicional de determinadas pulsaciones del modelo anterior que han de ser impelidas por eficientes políticas industriales afianzadas en caracteres distrituales, bajo el prisma de la globalización económica. En definitiva, se trata de definir un modelo que se aleje de la dependencia excesiva versus un único sector económico, en concreto, el turístico, centrado en demasía en el producto «sol y playa»[8].

Las nuevas exigencias emanadas del fenómeno globalizador prescriben un modelo de crecimiento que, a pesar de adentrarse en el proceso terciarizador, insten en la diversificación productiva y el incremento del valor añadido creado. La terciarización de la economía debe ser aprovechada para obtener ventajas competitivas en la propia industria turística pero también en los sectores cuaternario y quinario, así como en la industria tradicional, de forma que las sinergias derivadas auspicien el incremento global de la competitividad insular.

Los instrumentos para alcanzar tal fin se articulan entorno al conocimiento, la innovación y las TIC como ejes transversales sobre los que sustentar la diferenciación de producto y el incremento de la competitividad. Veamos, pues, las claves de esta nueva vía de crecimiento de la economía menorquina.

En relación al secundario menorquín ha de considerarse que el tejido empresarial insular se caracteriza por el predominio del entramado formado por pequeñas y medianas empresas[9], concentradas territorialmente, con fuertes relaciones tanto de cooperación como de competencia, caracterizadas por elevados niveles de flexibilidad productiva y mano de obra especializada, así como por relaciones interpersonales, interacciones empresariales y cohesión social. Todos ellos elementos que favorecen un aceptable clima industrial, de confianza y de cooperación indispensables para conseguir la eficacia del sistema productivo.

En particular, la industria insular dedicada al calzado y a la bisutería evocan ciertos rasgos propios de los distritos industriales[10] que deben ser correctamente ensalzados –mediante una eficaz política industrial regional– con el objetivo de emplazar la industria insular en el rol que le corresponde, a nivel global, en el nuevo modelo económico insular. A tal fin, las políticas industriales deben incidir sobre las siguientes características distrituales de perfil italiano que presenta la industria menorquina[11].

1. Las condiciones locales de oferta y las condiciones generales de demanda señalados por Becattini para la formación de distritos industriales se reproducen para el caso menorquín: ▷

[7] A este respecto y con el objetivo, entre otros, de identificar una ulterior vía de crecimiento insular se desarrolló una amplia investigación –que incluye un profundo trabajo de campo– que ha dado lugar a la presentación de una tesis doctoral (Beltrán, 2013).

[8] El sector servicios representa el 80,9 por 100 del PIB balear en contraposición al 67,2 por 100 de España, posición que ya ostentaban ahora hace veinte años (78,9 versus 60,2 por 100), según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

[9] Tanto si se considera como indicador el número de trabajadores como la cifra de ventas, no existe ninguna empresa que alcance los 200 operarios ni los 6.010.121,04 euros de volumen de ventas.

[10] Según Giacomo Becattini, el distrito industrial es una entidad socio-territorial, caracterizada por una comunidad de personas y un conjunto de empresas activas en una zona natural e históricamente determinada en la cual, a diferencia de las grandes urbes industriales, la comunidad y las empresas tienden a unirse en favor del bien común del distrito. De este modo, en los distritos industriales se produce una estrecha colaboración entre todos los agentes, puesto que la capacidad innovadora y la competitividad depende de la flexibilidad de los trabajadores y de las propias empresas. Todos estos factores representan, para Becattini, una verdadera concertación en la cual los fuertes impulsos de la competitividad se mezclan con extensos fenómenos de cooperación e integración entre sus miembros (Becattini 2002, 2006).

[11] El estudio del sector del calzado y la bisutería menorquina como sendos distritos industriales, en Beltrán (2013).

• Existencia de una complejidad cultural formada, entre otros, por valores, conocimientos, instituciones, comportamientos y tradiciones, que limitan comportamientos de tipo *free-rider*.

• La destacada vocación internacional de profundas raíces históricas.

2. Existencia contemporánea de mecanismos competitivos y cooperativos empresariales a través de sus respectivas asociaciones (Asociación de Fabricantes de Calzado y Asociación Española de Fabricantes de Bisutería –SEBIME –) y, a nivel suprainsular, por medio de las siguientes instituciones: Asociación de Calzado Selec Balear, Federación de Industrias del Calzado Español (FICE); Agencia para la competitividad de la empresa (ACCIÓ); 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 o el Instituto Tecnológico de la Bisutería (ITEB)[12].

• Todos 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. En efecto, el mayor fomento de las citadas economías, en especial, en aspectos clave como la exportación, permitirían ahondar la expansión internacional del calzado y la bisutería menorquina.

Otros aspectos esenciales en relación a la propiedad y la administración de las empresas en los distritos industriales y que se cumplen para el objeto de estudio son:

• Los propietarios son residentes en la zona y dirigen, conjuntamente con otras personas con conexiones familiares, su propia empresa.

• La organización productiva interna de las empresas es flexible, tal y como exige el sector de la moda.

[12] El análisis de la cooperación y concertación entre agentes económicos interregionales dentro del sector bisutero menorquín, en Beltrán (2013).

El gran economista neoclásico Alfred Marshall (1890) señaló, por primera vez, el cometido de las economías externas a las empresas pero internas al territorio, generadas en el seno de los distritos industriales. Años más tarde (Marshall, 1919) profundizaría en los conceptos «atmósfera industrial», «mutua confianza» y «conocimiento» como instrumentos clave, capaces de promover e incentivar la innovación entre las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al distrito. En efecto, la atmósfera industrial de Marshall propicia la difusión de las técnicas de producción y la cooperación empresarial. Los *spillovers* tecnológicos y organizativos fomentan una dinámica competitiva que aumenta, aún más, la competitividad y el avance económico del territorio. A pesar de la transcendencia de sus implicaciones, hubo que esperar a la década de los setenta del siglo pasado para que el concepto mashalliano de distrito industrial fuera recuperado por el economista italiano Giacomo Becattini (Becattini, 2002). Además del retorno a la palestra academicista del concepto distrito industrial, Becattini profundizó en la consideración del capital social como uno de los elementos fundamentales consustanciales al distrito. Ya en los años ochenta y noventa, las teorías marshallianas aparecen en buena parte de los artículos publicados en relación a la función de las externalidades en los procesos de crecimiento, tanto en las disciplinas relacionadas con el desarrollo regional, la localización industrial o el crecimiento urbano del ámbito de la geografía económica, como por parte del comercio internacional y el crecimiento económico. En este sentido, es de destacar como Paul Krugman recupera a Marshall –bajo la consistencia y coherencia de las teorías y modelos actuales– para justificar las localizaciones concretas industriales de nuestra época (Krugman, 1992). Una sustancial síntesis de la evolución histórica del concepto distrito industrial se encuentra en Beltrán (2013).

• Existe un mercado importante de mano de obra especializada, con un conocimiento tácito. El secundario menorquín recurre sobremanera al conocimiento del entorno –al saber adquirido en el distrito–, elemento que subraya la importancia de las economías externas de formación que deben ser convenientemente estimuladas con eficientes políticas dirigidas a fomentar la investigación, la innovación y la fluidez de los flujos de información.

En síntesis, el predominio de la pequeña y mediana empresa en la economía menorquina, ▷

conjuntamente con las redes interorganizativas que se desarrollan en un ámbito geográfico concreto y limitado como es la isla de Menorca, justifican la aplicación de políticas industriales regionales que otorguen a la teoría distritual un rol fundamental en la preservación y profusión del bagaje industrial menorquín dentro la economía global. En este sentido, la internacionalización de la cadena de producción en países con menores costes laborales –China, India, Marruecos– y la fijación de los factores estratégicos en Baleares puede derivar en el desarrollo de un *cluster* de excelencia[13]. Parece evidente, pues, que la internacionalización, la innovación, el diseño, la marca y el control de la distribución son elementos clave para la expansión del modelo de negocio.

4.1. Industria agroalimentaria

En los próximos años, sólo los agricultores y ganaderos más organizados podrán mantenerse en un mercado globalizado, más competitivo y exigente. En este contexto, urge la definición en la industria agroalimentaria menorquina de estrategias cooperativistas que fomenten la integración cooperativa y las relaciones de confianza, en especial, en relación al aprovisionamiento de materias primas y la dinamización comercial[14].

Por otro lado, y a pesar de la desestabilizante especialización lechera del campo menorquín[15], en los últimos tiempos se han realizado importantes esfuerzos –que deben ser convenientemente estimulados– para conseguir una tímida diversificación de la producción en relación a la agricultura ecológica, la apicultura, la viticultura o el agroturismo[16]. Es imperioso seguir la senda diversificadora como medio para aumentar la competitividad del campo menorquín. De igual modo, el avance en la mejora de los canales de comercialización es del todo prescriptible y, dado su elevado costo, la cooperación interempresarial es determinante. El empuje cooperador también debe extenderse en áreas clave como la provisión de *inputs.*

4.2. La industria turística

El sector turístico debe forjarse a través de la diferenciación y la calidad de producto[17] que sustenten una sobreprima de precio. No obstante, el esfuerzo resultaría en balde si, una vez creado el producto turístico menorquín diferenciado, se comercializara a través de los canales tradicionales. La dependencia excesiva que en la actualidad registra la industria turística menorquina versus los *touroperadores* ha de ser paliada. A tal menester, el sector cuaternario se erige como el principal instrumento mediante la potenciación de alianzas empresariales con el objeto de establecer estrategias tecnológicas conjuntas y de innovación en relación a la definición del producto turístico específico y la búsqueda, consonante, de nuevos segmentos de mercado y planes de comercialización afines.

Durante los últimos tiempos, los esfuerzos de la industria turística se han centrado en demasía en el planteamiento de estrategias empresariales ▷

[13] La evolución del distrito al *cluster* requiere cooperaciones a nivel de enseñanza superior, en paralelo a las sinergias ya existentes con instituciones dedicadas a la investigación en diseño y moda.

[14] La problemática de la comercialización se delata con nitidez, entre otros, en la Denominación de Origen (DO) del Queso Mahón-Menorca que, a pesar de haber sido constituida en 1985 –mediante el Decreto 42/1985 de 1 de abril, ampliándose al nombre actual Mahón-Menorca en 1997– continúa en la actualidad sin ser explotada en toda su magnitud: los mercados de comercialización son prácticamente los mismos que en el 2004. El análisis de la evolución de la DO Mahón-Menorca, en Beltrán (2013).

[15] El sector primario menorquín mantiene un elevado riesgo ante las variaciones del mercado lácteo. El factor desencadenante: una sola empresa comercializaba, en el 2010, el 55 por 100 de la producción y las dos principales empresas –Quesería Menorquina y Cooperativa Insular Ganadera de Menorca– acumulaban el 75 por 100 de la producción lechera, datos en Méndez (2010). Por su parte, el análisis de la problemática derivada de la apropiación de la cuasi renta de las explotaciones ganaderas insulares con motivo de su inversión en activos específicos, inducida por el carácter oligopsónico del mercado, en Beltrán (2013).

[16] El agroturismo constituye una oportunidad de generación de sinergias entre el mundo rural y el turismo que, en el caso de Menorca, permite desarrollar un segmento de la industria turística en consonancia con los requisitos de sostenibilidad de su condición de Reversa de la Biosfera.

[17] Se incluye aquí la necesidad de insistir y profundizar en la calificación profesional de la fuerza laboral y la atención al cliente como instrumentos personalizados que inciden en la percepción del cliente sobre la calidad del destino turístico.

incidentes únicamente en el corto plazo –ejemplificado en el todo incluido –. No obstante, el fenómeno globalizador obliga a encarar el futuro del sector con planteamientos que permitan incrementar la rentabilidad en el largo plazo, no sólo por consideraciones de tipo ético, moral o ecoambiental sino por razones de competitividad. En efecto, el mantenimiento de la posición competitiva de Menorca vía descenso de precios y costes no constituye una alternativa viable en el medio y largo plazo, en especial, si se considera que la isla goza de un nivel de desarrollo superior al de buena parte de los destinos turísticos emergentes con los que compite por la captación de los mismos mercados emisores mediante un producto prácticamente calificable de sustituto perfecto. En consecuencia, el análisis de la competitividad turística de Menorca se ha de construir a través de factores de tipo estructural como medio para la diferenciación internacional. La globalización impone que, para que una destinación sea competitiva, es obligada la sostenibilidad en términos económicos y ambientales, así como la incorporación de elementos de origen social, político y cultural (Ritchie y Crouch, 2000). Se trata, por tanto, de garantizar el desarrollo eficiente de la actividad turística y, así mismo, la notable contribución que efectúa en todos los sectores de la economía local menorquina. De este modo, las políticas adoptadas han de considerar el sistema turístico como un sistema interconectado multifactorial: social, cultural, ambiental, patrimonial, económico, etcétera, como medio para la creación de un producto turístico diferenciado y coherente con la condición de Menorca como Reserva de la Biosfera[18], en que se fomente la valoración por parte de los turistas de la riqueza ecoambiental de la isla. Esto permitiría acceder a nichos de mercados específicos dispuestos a pagar una sobreprima de precio.

En definitiva, se trata de ofrecer productos coherentes con la calidad ecoambiental de la isla: turismo relacionado con la naturaleza, senderismo, actividades ecuestres, agroturismo, turismo rural, deportivo y de aventura, náutico, cultural, de la salud, etnológico y gastronómico. Ello permitiría la creación de una marca entorno la Reserva de la Biosfera, con sello e identidad propia, que permitiría competir vía diferenciación y no vía precios, con la implicación del crecimiento sostenible y el quebranto de la estacionalidad del sector.

4.3. Sector cuaternario

Las tecnologías de la información y comunicación incrementan la competitividad y la productividad de las empresas en el mercado global, en que la insularidad deja de ser, por primera vez, una barrera física. Ello se traduce, para el caso menorquín, en una gran oportunidad para salvar las limitaciones de tamaño, recursos y aislamiento derivados de su condición insular, dada la simbiosis entre competitividad, productividad y tecnología.

Por su parte, la consolidación de los flujos de información entre los centros de conocimiento y las unidades productivas refuerza considerablemente la competitividad de un territorio. Por este motivo, la formación y la comunicación entre las unidades de innovación y de producción se tornan fundamentales para aumentar la competitividad de los negocios locales a nivel global. Es evidente que los nuevos proyectos de base tecnológica requieren fuentes de financiación apropiadas, cuya carencia impediría el desarrollo pleno del sector. Este es el objetivo de la creación, en el 2010, de la primera red de inversores privados de Baleares denominada Business Angels Network (Banib)[19].

Desde el año 2008 está en funcionamiento la incubadora de empresas[20] que la Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares (CAEB), ▷

[18] El 8 de octubre del año 1993, Menorca fue declarada Reserva de la Biosfera por la UNESCO.

[19] Orientada al financiamiento de empresas innovadoras de base tecnológica o con nuevos modelos de desarrollo de negocio, cubre el espacio de financiación empresarial entre el capital semilla (*friends, family, fools)* y el capital riesgo.

[20] Según datos facilitados por la propia Confederación de Asociaciones de Empresas de Baleares (CAEB), 250 emprendedores han utilizado este servicio, de los cuales 20 se han convertido en empresas dedicadas al *software*, consultoría y energías renovables.

CADRO 3
EMPRESAS CON CONEXIÓN A INTERNET Y PÁGINA WEB EN ILLES BALEARS (2001-2010)

Año	Industria y construcción	Servicios
2001	29,09	43,82
2002	30,60	49,32
2003	32,12	59,79
2004	34,92	59,10
2005	34,27	61,78
2006	36,36	60,28
2007	31,60	60,49
2008	39,31	62,48
2009	41,19	61,69
2010	59,74	61,90

Fuente: elaboración personal a partir de datos del Instituto Balear de Estadística.

en colaboración con el Parc Balear de innovación tecnológica, ha desarrollado a fin de facilitar el apoyo a los emprendedores de base tecnológica. De forma adicional, se ha creado la Asociación Empresarial para el Fomento y el Desarrollo del Comercio Electrónico, Servicios Online e Informáticos (ACCESO)[21],integrada en la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Menorca.

No obstante, y a pesar de su valor estratégico, las empresas TIC representaban, el 2010, sólo el 2,8 por 100 del PIB menorquín frente el 5,6 por 100 balear[22]. De forma paralela, a principios del 2010, existían un total de 1.721 empresas relacionadas con las nuevas tecnologías en Baleares, el 84 por 100 de las cuales estaban ubicadas en Mallorca, el 8 por 100 en Menorca y el 8 por 100 restante en Ibiza y Formentera[23]. El Cuadro 3 avala esta realidad.

Los guarismos son elocuentes y reflejan la necesidad de una mayor integración de las TIC en el tejido productivo balear: en 2010, sólo el 59,74 por 100 de las empresas en los sectores industria y construcción disponían de conexión a Internet y página web. Las empresas de servicios únicamente las aventajaban en 14 puntos.

La importancia del sector cuaternario radica en su potencialidad como eje de transferencia de conocimientos relacionados con la I+D+i en diferentes ámbitos de la economía menorquina. Esto es, el turístico, la biogricultura, la alimentación, el calzado y la bisutería. Además del desarrollo en innovación de diseño y procesos, el sector cuaternario abre la posibilidad de nuevas formas de comercialización y mejoras en la comunicación con mercados y proveedores situados estratégicamente en cualquier parte del mundo. La importancia de estos elementos adquiere mayor protagonismo si se considera la relevante tradicional vocación exportadora del secundario menorquín.

4.4. Sector quinario

El sector quinario comprende el conjunto de actividades relacionadas con la cultura, la educación, el arte, el entretenimiento y los servicios metaproductivos y metaintangibles como la consultoría creativa, la asistencia en gestión y dinamización de recursos humanos, el diseño de políticas de organización, *coaching,* así como los servicios asistenciales, sociales y de la salud. Por consiguiente, los objetivos del sector quinario comprenden desde el aumento de la productividad intersectorial hasta el bienestar de los ciudadanos.

Según Peter Hall, en el 2025, las economías desarrolladas tendrán entre el 80 y el 90 por 100 de los ocupados trabajando en el sector servicios y, en particular, entre el 60 y el 70 por 100 lo hará en el sector quinario (Hall, 1996).

De forma adicional, a la importancia del sector quinario en cuanto a su contribución actual y potencial al PIB y a la creación de ocupación, se suma la convicción que el bienestar de los ciudadanos depende de la disposición de cualificados servicios entorno a la sanidad, la educación o la recreación. Como resultado, el sector quinario, en épocas de recesión económica, puede coadyuvar en el mantenimiento del estado del bienestar y del nivel de desarrollo, compensando el fenómeno de la desindustrialización y la deslocalización empresarial. ▷

[21] La Asociación aglutina 30 empresas menorquinas relacionadas con las nuevas tecnologías, cuyo objetivo es fomentar la creación de nuevas actividades empresariales relacionadas con las TIC y la Sociedad de la Información. En 2010, el *cluster* TURISTEC y la asociación ACCESO firmaron un convenio colaborador que sienta las bases para la germinación de alianzas y sinergias que deben permitir albergar proyectos más amplios.

[22] Consejería de Economía del Gobierno de Illes Balears.

[23] Directorio Central de Empresas, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Para el caso de Menorca, el quinario puede contribuir al cambio del modelo de crecimiento, con perspectivas de sostenibilidad en el largo plazo, articulado en torno al conocimiento, la creatividad, el talento, la educación, los servicios sanitarios, asistenciales y sociales, sirviendo, además, como paliativo a los efectos económicos y sociales adversos de la actual crisis económica y financiera. En consecuencia, la necesidad del despliegue del sector quinario no está justificada, únicamente, en términos económicos sino que constituye una verdadera necesidad laboral y social, que puede actuar como freno a una potencial crisis social. A su vez, el sector quinario presenta potenciales sinergias con el turismo, puesto que las actividades culturales manifiestan una fuerte vinculación con la actividad turística. Esto es así porque el incremento de los flujos turísticos futuros requiere incentivar el turismo creativo y cultural, mediante la oferta de paisaje, territorio, recursos naturales y cultura, con el subsiguiente aumento de la oferta complementaria. Es esta una de las claves del modelo turístico que debe imperar en la nueva vía menorquina de crecimiento. A tal fin, deben fomentarse acciones potenciadoras de la oferta cultural, que posibiliten el aprovechamiento de los recursos culturales, artísticos y patrimoniales.

Es, empero, una realidad que los sectores cuaternario y quinario aún están en una fase inicial de desarrollo, tanto en Menorca como en el resto de las Baleares. No obstante, ambos sectores han experimentado una tendencia creciente en la generación de ocupación, a pesar del contexto global de contracción de la actividad económica. El 2010, el 17,50 por 100 de la población ocupada trabaja en los mencionados sectores, frente al 52,78 por 100 del sector servicios (Beltrán, 2013).

La ocupación en el sector cuaternario y quinario se mantiene entorno al 18 por 100 de la población menorquina ocupada entre los años 2009 y 2010, datos que evidencian la necesidad de una mayor profusión de ambos sectores en el tejido económico insular. En la misma dirección apuntan los siguientes guarismos: en el 2010, el cuaternario representaba el 8 por 100 del valor total de la producción del sector servicios del archipiélago y el quinario, un 20 por 100[24].

5. Conclusiones

Es incuestionable que Menorca ha experimentado una peculiar trayectoria histórica en su desarrollo económico, como así ha sido afirmado en una extensa bibliografía representada por autores com Farré, Marimon i Surís, Manera, López Casasnovas, Casanovas Camps o Rosselló.

A partir de diversos materiales cuantitativos y cualitativos se ha datado cronológicamente el fin de esa vía de crecimiento (Beltrán, 2013) y se ha repensado otro modo de crecer, que cimienta su base en las características heredadas del modelo anterior pero que se proyecta hacia un futuro de economía aplicada, con el objeto de trazar una potencial nueva vía menorquina capaz de encarar los nuevos retos dimanados del efecto globalizador pero conservando la particularidad y la diferenciación que siempre se ha reivindicado en el modelo menorquín. Los ejes centrales de esta nueva vía de crecimiento, presentados en este trabajo, se sintetizan a continuación:

1. Una terciarización de la economía versus el sector turístico, complementada con servicios de mayor valor añadido –sectores cuaternario y quinario–, paralela al mantenimiento de las pulsaciones industriales.

2. La creación de un producto y marca turísticos definidos en torno a la condición de Menorca como Reserva de la Biosfera y los recursos ecoambientales, patrimoniales, culturales y gastronómicos de Menorca. El resto de las actividades económicas de la isla deben ser realizadas de forma sostenible y coherente con la mencionada condición.

3. El incremento del protagonismo de los sectores cuaternario y quinario con el objeto de crear sinergias intersectoriales que redunden en un ▷

[24] Consejería de Trabajo y Formación del Gobierno de Illes Balears.

incremento exponencial de la productividad y faciliten la mayor apertura exterior de la economía insular, ultrapasando las limitaciones geográficas.

4. La simbiosis entre todos los sectores económicos debe ser fomentada, a fin de prodigar el aumento de la competitividad global de la economía insular. Sirva, a modo ilustrativo, la consideración de los agricultores como custodiadores del capital natural que representa el campo menorquín, con sus consiguientes externalidades positivas sobre el sector predominante, el turístico.

Con la finalidad de promover el nuevo modelo de crecimiento descrito, se requiere una política económica regional que contemple aspectos determinantes. La reducida dimensión de las empresas que conforman el tejido productivo menorquín prescribe la máxima profusión de las economías externas propias de los distritos industriales, como medio de organización alternativa a la producción a gran escala. En las actividades relacionadas con la exportación, este tipo de actuaciones son totalmente imprescindibles, puesto que la reducida dimensión empresarial obstaculiza la realización de investigaciones de mercado o la creación de canales de distribución internacionales. De forma adicional, una parte de las actuaciones públicas debería dirigirse a la promoción de servicios en las áreas de la difusión de información, la innovación o la formación del capital humano, a causa del protagonismo que obligatoriamente han de tener estos elementos en la vertebración de la nueva vía menorquina del crecimiento.

En síntesis, el creciente viraje hacia el sector servicios es una característica común en la mayoría de las economías de los países desarrollados. La cuestión no radica en el debate sobre la conveniencia o no de esta terciarización sino en la manera de gestionarla, dado que no tiene el mismo coloralio el monocultivo del sector servicios que el desarrollo de este sector a la par de la resistencia de las pulsaciones industriales.

Escabullirse del monocultivo turístico del producto «sol y playa», a través de la proyección de los servicios de mayor valor añadido (cuaternario y quinario), junto a la pervivencia industrial, traza una nueva vía menorquina de crecimiento capaz de evitar una dependencia económica versus las fluctuaciones coyunturales de un mercado poco cautivo y oscilante, evitando la excesiva estacionalidad productiva y su consiguiente precariedad en la ocupación.

En definitiva, el modelo económico descrito en este trabajo permite a la economía insular encarar los efectos del fenómeno globalizador, de manera consciente y coherente con los objetivos de la sociedad, la sostenibilidad y la competitividad en el largo plazo.

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. Alcalá de Henares, España, pp. 9-32.

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

[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,* nº13, 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.

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

[7] BELTRÁN, C. (2011). «La industria menorquina del calzado. claves para aumentar su competitividad en un mundo global». *Revista Historia Industrial*, nº 46, pp. 127-158.

[8] BELTRÁN, C. (2013). *Revisitando la vía menorquina: crisis y permanencia de un modelo de crecimiento, 1980-2010.* Tesis doctoral inédita. Universidad de Illes Balears. Departamento de Economía Aplicada. ▷

[9] BELTRÁN, C.; MANERA, C. (2014). «El sector balear del calzado, ejemplo de sistema productivo local en la globalización económica». *Revista Economía Industrial,* nº 390, pp.145-156.

[10] BELTRÁN, C. (2014). «La industria bisutera menorquina: ejemplo de cooperación y concertación entre agentes económicos europeos». *Boletín Económico de Información Comercial Española,* nº 3051, pp.53-63.

[11] BELTRÁN, C. (2014). *Perspectivas de la industria menorquina del calzado. Análisis actual del calzado balear.* Maó: Institut Menorquí d'Estudis.

[12] CALLEJÓN, M. y COSTA, M.T. (1997). «Localización industrial y externalidades». *Revista Económica de Catalunya*, nº 31, pp. 9-17.

[13] CAPÓ-VICEDO, J.; EXPÓSITO-LANGA, M. y MASIÁ-BUADES, E. (2007). «La importancia de los clusters para la competitividad de las pymes en una economía global». *Revista Eure*, vol. XXXIII, nº 98, pp. 119-133.

[14] 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)*. Palma: Lleonard Muntaner Editor, pp. 15-137.

[15] CASASNOVAS, M. A. (2006). *Història econòmica de Menorca. La transformació d'una economia insular (1300-2000)*. Palma de Mallorca: Editorial Moll.

[16] CATALAN, J.; MIRANDA, J.A.; RAMON-MUÑOZ, R. (Eds.) (2011). *Distritos y clusters en la Europa del sur.* Madrid: LID editorial.

[17] COSTA, M.T. (1992). «Cambios en la organización internacional: Cooperación local y competitividad internacional. Panorama general». *Revista Economía industrial*, nº 286, pp. 19-36.

[18] CUADRADO ROURA, J.R. (2009). «Los servicios en la economía española y sus perspectivas de futuro». *Mediterráneo Económico*, nº 16, pp. 203-226.

[19] FEDERACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO ESPAÑOL (2012). *Informe anual 2011*. Madrid.

[20] HALL, P. (1996). *Ciudades del mañana. Historia del urbanismo en el siglo XX*. Barcelona: Ediciones del Serbal, Colección La Estrella Polar.

[21] JACOB, M; TINTORÉ, R y AGUILÓ, E. (2004). «Pautas de innovación en el sector turístico balear». *Colección Estudios,* nº *25.* Fundació Cotec.

[22] KRUGMAN, P. (1990). *Geography and Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.

[23] LASUÉN, J. R. y BARÓ, E., (2005). *Sectors quinaris. Motor de desenvolupament de l'Àrea Metropolitana de Barcelona*. Barcelona: Pla estratègic Metropolità de Barcelona.

[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 i Fundación ICO, en dos volúmenes (año 2005), realizada 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, pp.151-165.

[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.