

---

# La vía menorquina de crecimiento: el fin de un modelo económico, 1960-2010

● CAROLINA BELTRÁN ANDREU

● CARLES MANERA ERBINA

Universitat de les Illes Balears

## Introducción

La economía de Menorca se caracterizó, durante décadas, por un marcado equilibrio intersectorial, rasgo que la diferenció del resto de las Baleares. En 1977, se señaló este singular modelo de desarrollo económico, conocido como vía menorquina del crecimiento.<sup>1</sup> Esta se caracterizaba por la sucesión alterna de fases de obertura y cierre que rubricaron la dispar evolución económica insular, tejida mediante diversas coyunturas influidas, en buena parte —se decía—, por la ocupación inglesa. En efecto, en 1977 la estructura productiva de Menorca podía ser definida como una economía industrial, diferenciada por un mejor nivel de bienestar en relación con la media española (en 1975, era un 14% superior a la del conjunto de Baleares y un 49% superior a la de España)<sup>2</sup> y una proporción más armónica entre crecimiento económico y formación de capital social.<sup>3</sup> Como contraste, otros autores<sup>4</sup> destacaron la continuidad histórica de la apertura de la economía insular y diluyeron la importancia de la dominación inglesa como desencadenante del modelo de crecimiento económico insular. Con posterioridad,<sup>5</sup> se han realizado destacadas contribuciones en el ámbito del análisis económico de Menorca y, en particular, se ha remarcado el carácter schumpeteriano de sus empresarios.<sup>6</sup> En paralelo, exis-

1. Farré, Marimon, Surís (1977).
2. Catalan, Miranda, Ramon-Muñoz (2011).
3. Farré, Marimon, Surís (1977).
4. Manera (1996).
5. López Casasnovas (1991).
6. López Casasnovas, Rosselló (2002).

*Fecha de recepción: agosto 2013*

*Versión definitiva: marzo 2014*

*Revista de Historia Industrial*

*N.º 59. Año XXIV. 2015.2*

ten ya aportaciones minuciosas que han descrito, con solvencia, la trayectoria económica menorquina.<sup>7</sup>

A partir de estas aportaciones centrales, y transcurrido ya un tiempo histórico-económico, resultaba necesario e indemorable formular la siguiente cuestión: ¿cuál es la vigencia del modelo de equilibrio intersectorial señalado en 1977, cuando el *Golden mean* menorquín se desvincula, cada vez en mayor grado, de esa vía menorquina del crecimiento, en un mundo global en claro proceso de terciarización? Para dar respuesta a este interrogante y a los actuales desafíos que la economía isleña debe encarar a consecuencia de 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.<sup>8</sup> En ella, además de constatar y datar la desaparición del equilibrio intersectorial anterior, se traza una potencial nueva pauta de desarrollo, encabezada por el sector turístico y complementada con servicios de mayor valor añadido —sectores cuaternario y quinario—, paralela al mantenimiento de las pulsaciones industriales. Una verdadera hoja de ruta que se dibuja sobre la reciente historia económica de Menorca, y que se proyecta hacia un futuro de economía aplicada.

Sobre esta base, el presente artículo, que se cimenta en abundantes y diversos materiales cuantitativos y cualitativos,<sup>9</sup> tiene un objetivo primordial más limitado: emplazar en el eje temporal la ruptura del equilibrio intersectorial, con la derivada evidente de datar el inicio de la nueva fase económica. Ello comporta análisis precisos sobre los sectores económicos protagonistas, que cambian en función de factores endógenos y exógenos. El trabajo se ordena de la siguiente manera. Un primer bloque enfatizará los rasgos determinantes de la economía de Menorca con el arranque del turismo de masas, en un periodo cronológico que abraza los años 1960-1977. Se trata de observar la pervivencia del modelo insular de crecimiento en unos años en que Baleares se adentraba, con fuerza, en un nuevo empeño económico en el que el sector servicios alcanzaba gran protagonismo. En un segundo epígrafe, la investigación describe la evolución más reciente de la economía menorquina, entre 1977 y 2010, como contrapunto a la fase precedente. Se detallan los límites del anterior modelo, a la vez que se subrayan algunas de sus pervivencias en un escenario caracterizado por la globalización económica. Un tercer apartado determina la disolución de la vía menorquina de crecimiento, sobre los datos expuestos en los dos anteriores capítulos. Finalmente, se ofrecen unas conclusiones de la investigación.

7. Casasnovas (2006).

8. Beltrán (2013).

9. Las fuentes de estudio pueden consultarse en Beltrán (2013).

## Un modelo persistente: el protagonismo del sector industrial, 1960-1977

La preservación de una industria en las manufacturas tradicionales menorquinas, la existencia de un sector agrario basado en la ganadería bovina orientada a la producción de leche y queso, y un relevante sector turístico en progresión ascendente, aunque de menor envergadura en comparación con el resto de Baleares, acreditaron, a finales de los años setenta, la formulación del equilibrio intersectorial de la economía menorquina. La distribución de la población ocupada así lo avala (cuadro 1); los contrapuntos balear y español son, a su vez, elocuentes.

Las cifras demuestran el peso industrial de Menorca, con caídas relativamente poco significativas entre 1960 y 1975 en el sector secundario (cinco puntos, que contrastan con los quince que pierde la agricultura y el avance de casi veinte puntos de los servicios). El conjunto de Baleares se encuentra, en el terreno industrial, dieciséis puntos por debajo del guarismo menorquín, y este adelanta en diez el correspondiente indicador español. Sin duda, en los estertores de la Dictadura franquista Menorca mantenía una evidente pulsión manufacturera y se distinguía de otras economías regionales —a tenor de la cifra media nacional—, escoradas de forma paulatina a la adopción de los servicios como modelo de crecimiento. ¿Qué hacía posible esta singularidad menorquina? Unos factores concretos deben remarcarse:

**CUADRO 1** • *Distribución sectorial de la población ocupada (1960-1975)*

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

*Fuente:* Para Menorca, Farré, Marimon, Surís (1977); para Baleares, Consell General Interinsular, Conselleria d'Economia i Hisenda (1981); para España, Instituto Nacional de Estadística.

### *La potente actividad en el calzado*

El sector tiene una trayectoria histórica: calzado de piel de señora, fabricación de zapatillas de descanso, elaboración de calzado infantil, producción de abarcas, conforman el mosaico productivo. Los elementos que hay que considerar son los siguientes:

a) La elevada calidad rige las principales firmas, todas ellas con vocación internacional. El sector ha tenido que encarar diferentes avatares y encrucija-

das a lo largo de su historia. Entre ellos, despunta el estancamiento durante la Guerra Civil, prolongado a lo largo de la década de los cuarenta y parte de los cincuenta a consecuencia de la fragilidad de la demanda nacional (motivada por la considerable disminución de la renta per cápita), la escasez de materias primas y la caída en las exportaciones (resultado del aislamiento de la economía española y la falta de adecuación del producto a las tendencias y exigencias de los potenciales países compradores, cuanto a diseño y materiales).<sup>10</sup> La situación al iniciarse el franquismo, en torno a 1940, sintetiza una producción de 645.000 pares de calzado, con una facturación de 54 millones de pesetas y 2.683 obreros ocupados en 123 empresas.<sup>11</sup>

b) A partir de los cincuenta el calzado menorquín apuntó, de nuevo, su ascenso, vigorizado por el surgimiento de una nueva generación de empresarios. Sus orígenes estaban fuertemente ligados al trabajo por cuenta ajena o a pequeñas empresas familiares heredadas, circunstancias que les hacían comprender los entresijos del negocio y que constituyen la demostración clave de la importancia de los *spillovers* de conocimiento, propios del denso tejido social que impera en el seno de los distritos industriales.<sup>12</sup>

c) La aparición de entidades financieras, de ámbito regional o nacional, y el viraje experimentado en la política económica española también fueron elementos clave para propiciar la recuperación del sector.<sup>13</sup> De este modo, su

10. Casasnovas (2002); el contexto en Barciela (2003).

11. Casasnovas (2002).

12. El gran economista neoclásico Alfred Marshall señaló (Marshall, 1890), 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 trascendencia de sus implicaciones, hubo que esperar a la década de los setenta del siglo pasado para que el concepto marshalliano 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 ahondó 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 con 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 en Beltrán (2013).

13. Cf. Catalan (1996); Miranda (1998).

ulterior crecimiento aconteció entre los años 1960 y 1975, favorecido por el incremento de la producción y la mecanización a través de la implantación del trabajo en cadena y la construcción de modernas naves industriales. Es en este momento cuando el sector emprende su especialización en el calzado de lujo femenino, la vocación internacional renace con fuerza (en 1972, dos tercios de la producción eran exportados) y se polariza la actividad en torno a los municipios de Ciudadela, Alayor y Ferrerías.<sup>14</sup> Es de señalar que la pujanza de la demanda norteamericana desempeñó un rol determinante en el auge del calzado durante esta etapa, puesto que una parte considerable de la producción se destinaba a Estados Unidos. Esta circunstancia derivó en una crisis transitoria cuando se estableció en aquella área una tasa del 8% sobre el calzado de señora y del 4% sobre el de caballero.<sup>15</sup> En este periodo, se cimentaron los pilares y las estructuras básicas que, después, evolucionaron hacia la proliferación de mecanismos de cooperación y concertación existentes en la industria menorquina del calzado. Ejemplo de ello lo constituye la creación, en 1974, de la asociación Selec Balear, con el objetivo de potenciar la presencia del calzado del archipiélago en el mercado nacional. Estos elementos, junto a otros poderosos factores como la presencia de un notorio capital social y la existencia de un mercado de mano de obra especializada, evocan igualmente los rasgos propios de los distritos industriales de perfil italiano.<sup>16</sup>

*d)* El transcurso final de esta etapa cronológica viene marcado por la recesión económica de 1973, que se tradujo en una reducción considerable de las exportaciones y la caída de la demanda interna, sobre todo a partir de finales de los años setenta y durante la década de los ochenta. En síntesis, y como resultado de estos acontecimientos, en 1975 el sector del calzado menorquín exportaba por valor de 464 millones de pesetas, generados en 93 empresas con 2.118 trabajadores.<sup>17</sup>

14. Casanovas (2002).

15. Sastre (1998).

16. Según Giacomo Becattini, el distrito industrial es una entidad socioterritorial, 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). El estudio del sector del calzado menorquín como distrito industrial, en Beltrán (2013).

17. Casanovas (2002).

### *Una industria bisutera con intensas pulsiones comerciales*

Menorca es, junto a Barcelona, Valencia, Madrid y Mallorca, una de las regiones españolas históricamente más significativas en la elaboración de bisutería. Los factores que hay que tener en cuenta son:

a) La larga tradición en la isla, con un importante *know-how* y una flexibilidad derivada, en gran medida, por la reducida dimensión de las empresas. En concreto, la existencia de unas burguesías mercantil y terrateniente —así como de comerciantes de distintas procedencias—, explica la localización de la industria bisutera en Mahón, cuyo origen se remonta a la fabricación de monederos de plata y oro, de comienzos del siglo xx.<sup>18</sup> La Primera Guerra Mundial supuso un duro revés para la continuidad de su desarrollo, por cuanto se imposibilitó el acceso a los mercados europeos de mayor trascendencia tales como Alemania, Francia, Bélgica e Italia.<sup>19</sup> Asimismo, partir de 1920, con el cese de la fabricación de monederos de plata (inducido por la fuerte inflación sufrida en Europa y la popularización del cuero), el sector se diversificó mediante la elaboración, entre otros, de collares, pendientes, cadenas, gemelos para puños, pasadores, palas de repostería y cubiertos, ceniceros, jarrones de cristal y artísticos y tazas de té. Las empresas se especializaron en la fabricación de productos de platería, cadenas, adornos para el calzado y bisagras, con empresas dinámicas. Y a pesar de que no se dispone del volumen total de exportación de bisutería, sí se tienen datos relativos a los desechos de platería, un indicador sin duda indirecto sobre la evolución del sector durante los años treinta: entre 1927 y 1935, las extracciones pasaron de poco más de una tonelada a 3,6 toneladas, hecho que sugiere el dinamismo productivo y exportador.<sup>20</sup>

b) El incremento de las exportaciones. En este sentido, en 1935 la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Menorca estimaba el valor de las exportaciones de bisutería y joyería en dos millones de pesetas, entre objetos de lujo (500.000 pesetas), joyería y platería (1.000.000 pesetas) y bisutería (500.000 pesetas).<sup>21</sup> No obstante, la Guerra Civil obstaculizó esta floreciente actividad: de una parte, por la imposibilidad real de abastecer los mercados exteriores; por otra, a causa del requisamiento fabril y la obligación de reorientar parte de la producción a las necesidades militares. De este modo, la producción industrial se redujo, aproximadamente, un 40-50%.<sup>22</sup> La tímida re-

18. Santaló (1996).

19. Casasnovas (2002).

20. Casasnovas (2006).

21. Rodríguez (1956).

22. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Menorca.

cuperación del sector, experimentada durante la década de los cuarenta, volvió a toparse con un importante contratiempo motivado por el estallido de la Segunda Guerra Mundial. En consecuencia, el sector no experimentó auge alguno hasta entrados los cincuenta en virtud de nuevos empresarios. Su origen, estrechamente vinculado al trabajo por cuenta ajena o a la pequeña empresa familiar, es —como se ha visto en el caso del calzado— otra demostración de la atmósfera industrial imperante en el sector bisutero menorquín, que lo aproximan también a las características centrales del distrito industrial.<sup>23</sup> En 1974, la industria bisutera menorquina se vertebraba en 78 empresas con 1.403 operarios, y su cuota exportadora sobre la propia producción era del 40%.<sup>24</sup>

*Una industria agroalimentaria que recoge las particularidades del sistema de tenencia de la tierra y de las condiciones ecológicas*

El campo menorquín acusa una fuerte especialización en la producción lechera suscitada por diferentes razones:<sup>25</sup>

a) La Sociedad Rural Menorquina, régimen mediante el cual el propietario aporta la finca y sufraga la mitad de los gastos generados en el desarrollo de la actividad. En contraposición, el aparcerero aporta su fuerza de trabajo y se ocupa de la mitad restante de los dispendios. Los beneficios generados son repartidos entre ambos. La Sociedad Rural Menorquina es el sistema de gestión de la tierra predominante en la actividad agrícola y ganadera y su naturaleza limita la diversificación de la producción y la innovación, dado que estas son indisolubles de cuantiosas inversiones, y tanto propietario como aparcerero carecen de fuertes incentivos para desarrollarlas, máxime si se considera el contrato anual del segundo.

b) La especialización del campo menorquín descansa sobre los límites del mercado interior, circunstancia que provoca la especialización en aquellos productos con mayor demanda foránea, en este caso el queso. Los efectos de las restricciones derivadas de la insuficiente dimensión también predisponen a la concentración de la producción como medio para obtener limitadas economías de escala, de otro modo inalcanzables. Así, la importante especialización quesera de las explotaciones ganaderas menorquinas, en especial a partir de la década de los sesenta, ha difuminado los vestigios de la diversificación agraria de los años cuarenta, cuando las fuentes de ingreso del sector prima-

23. El análisis de la industria bisutera menorquina como distrito industrial, en Beltrán (2013).

24. Casasnovas (2006).

25. Estudiadas en profundidad en Méndez (2010).

rio menorquín procedían de un amplio abanico de productos tales como el trigo, el queso, la lana y las carnes de vacuno, porcino y bovino.

c) El incremento de los costes salariales con motivo del significativo descenso en la densidad demográfica rural. Para solventar su impacto, se priorizaron las producciones más intensivas y la mecanización de los trabajos; así, la ganadería vacuna lechera medró en detrimento de la producción de trigo. El entorno natural tampoco es favorable a determinados laboreos: el clima, con escasas y dispersas lluvias, y el fuerte viento de tramontana causan la erosión del suelo, que es poco profundo. Ello redundaba en la preeminencia de los cultivos de secano. Además, esta morfología del campo menorquín imposibilita la totalidad de la siembra del forraje requerido, con el subsiguiente coste de importación de los piensos.

d) El nacimiento y posterior desarrollo de una industria agroalimentaria de ámbito nacional, de la mano de la Industrial Quesera Menorquina, fundada en 1931. El éxito de la firma condujo a la creación, en 1965, de la cooperativa lechera Coinga (Cooperativa Insular Ganadera de Menorca), convertida en la segunda industria agroalimentaria de la isla y considerada entre las cien cooperativas españolas de mayor dimensión, con 120 socios.<sup>26</sup> La influencia de estas dos empresas en el campo menorquín ha sido determinante; su evolución negativa ha laminado con crudeza la industria agroalimentaria insular y, por ende, las explotaciones ganaderas. Este ha sido uno de los claros elementos que han determinado la pérdida de competitividad del campo menorquín.

#### *Un sector turístico emergente a partir de la década de los ochenta*

La terciarización de la economía, con el estandarte de la industria turística, indujo un cambio radical en la configuración sectorial de Baleares. Los argumentos que hay que subrayar son:

a) El avance de los servicios lo han experimentado las diferentes comunidades autónomas españolas, pero ha sido especialmente intenso en el archipiélago balear: 81% del PIB, frente al 67% de la media española. Pero en Menorca este proceso se desarrolló de forma singular, con importantes divergencias en tiempo y forma, en relación con el resto de las Baleares y de España. Las causas son varias y, entre ellas, despunta el importante peso de la industria tradicional en la isla que desincentivaba las actividades turísticas tanto para los terratenientes —reticentes a desprenderse de sus tierras—, como para los in-

26. Datos facilitados por la propia Cooperativa.

dustriales y trabajadores que, en las décadas de los sesenta y setenta, gozaban de estabilidad laboral en la industria.<sup>27</sup>

b) El peso del sector industrial en Menorca es claro: en 1960, el 53% de los ocupados trabajaba en el secundario, cifra que aún era del 48% en 1975, cuando la actividad turística ya era incipiente (el dato contrasta con el 32% de los ocupados, el mismo año, en la industria balear).

c) La falta de ciertas infraestructuras, como un aeropuerto acondicionado para la recepción masiva de pasajeros —el actual se inauguró en 1969—, también explica la demora de la entrada de la industria turística en Menorca. El negocio turístico requería de grandes inversiones que urgían la entrada de capital foráneo. Los nuevos capitales, en su mayoría catalanes, penetraron en la isla cuando otras zonas turísticas ya estaban saturadas. En este escenario, se mantiene una economía relativamente diversificada, gracias a esa incorporación tardía en el turismo de masas.

d) Se observa el carácter oligopólico de la oferta —con un número limitado de plazas— y la poca degradación de la zona —con una reserva natural no deteriorada—, que permitían al hotelero menorquín vender a precios relativamente más elevados en comparación con el resto del archipiélago, a pesar de no poder catalogarlo como turismo de calidad.<sup>28</sup>

### **El cambio del modelo de crecimiento, 1977-2010**

Pero el crecimiento del turismo de masas fisura el equilibrio económico del modelo menorquín a fines de los setenta y comienzos de los ochenta. Es entonces cuando se consolida el giro sustancial de la orientación productiva insular que se estaba fraguando pocos años antes. Se subrayan las características siguientes:

#### *El calzado se adecua a una oferta cambiante*

A fines de los setenta y en la década de los ochenta, el calzado menorquín sufre la convulsión provocada por una doble transmutación. Por un lado, a nivel local, el sector turístico avanza de forma arrolladora para los sectores tradicionales isleños, con un coste de oportunidad cada vez más punzante. En términos de cota global, la industria del calzado mundial es alterada por la

27. Catalan, Miranda, Ramon-Muñoz (2011).

28. Farré, Marimon, Surís (1977).

aparición de productores emergentes —en especial del Sudeste Asiático y, en mayor magnitud, China— que mudan el panorama internacional.<sup>29</sup> En efecto, la apertura de los mercados occidentales a las producciones de otros países con menores costes de producción provocó una inevitable crisis en la industria del calzado tradicional, incapaz de competir vía precios con los nuevos productores. De este modo, la producción se ha ido localizando, desde entonces y de forma imparable, en regiones como el Sudeste Asiático, África y el Este de Europa en detrimento de los territorios históricos. Esta circunstancia ha motivado la reorientación inequívoca de las empresas americanas y europeas, tanto por lo que respecta a la forma de producir como al tipo de calzado fabricado. Inclusive, no pocas firmas han deslocalizado toda o parte de su cadena de producción, subcontratándola a países con menores costes laborales. El área asiática se ha erigido como la que más calzado fabrica, con más del 60% de la producción total,<sup>30</sup> mientras que Europa y América del Norte han visto menguada su participación, al tiempo que han basado su ventaja competitiva en la diferenciación.<sup>31</sup> En este contexto, la marca, el diseño y la calidad constituyen los poderosos instrumentos para elevar precios.

El calzado menorquín no ha sido ajeno a la transformación internacional de la industria manufacturera. Por esta razón, en la década de los ochenta se asistió a la descentralización productiva que provocó la fragmentación en la elaboración de calzado, de manera que modestas empresas sin marca son subcontratadas. De este modo, se articula un proceso flexible, capaz de adaptarse a la vorágine de las modas y tendencias globales. No obstante, la acuciante presión competitiva de los nuevos países productores junto a la imposición de mayores restricciones a la importación de calzado por parte de Estados Unidos, conllevó un considerable número de cierres empresariales desde 1985. En particular, 20 firmas desaparecieron y 800 puestos de trabajo se extinguieron. A pesar de todo, el sector representaba, en 1989, el 5,6% del VAB menorquín, ocupaba a 1.300 trabajadores y sus ventas ascendieron a 7.000 millones de pesetas (de los cuales el 30% correspondía a la exportación).<sup>32</sup> La apuesta exportadora del sector se ha acrecentado (cuadro 2) y la producción de zapatillas ha descendido de forma palmaria, toda vez que la de calzado ha decrecido (no así la facturación). Obsérvese, además, el continuo descenso en el número de trabajadores, demostrativo de que el sector ha sido incapaz de absorber la totalidad de la mano de obra procedente de empresas declaradas en quiebra.

29. Véase Subramanian (2013).

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

31. En la industria del calzado de la Unión Europea, destacan seis estados miembros: Italia, España, Portugal, Francia, Alemania y Reino Unido. El principal país productor, a nivel comunitario, es Italia, con aproximadamente un 43% del volumen de la producción de la UE, seguida de España, con un 22%; cf. Federación de Industrias del Calzado Español (FICE), Anuario 2009, pp. 16-56.

32. López Casanovas (1991).

**CUADRO 2** • Evolución reciente del sector del calzado en Menorca

Años	Prod. calzado	Id. zapatas	Facturación	Exportación	Obreros	Total producción	Total producción	
							A	B
1999	1,685	0,74	79,111	20,173	1.162	2,43	2.086,92	68.081,76
2000	1,671	0,596	83,29	23,189	1.144	2,27	1.981,64	72.805,94
2001	1,591	0,334	94,664	25,684	1.190	1,93	1.617,65	79.549,58
2002	1,485	0,233	93,556	26,074	1.162	1,72	1.478,49	80.512,91
2003	1,305	0,186	83,798	22,013	1.093	1,49	1.364,14	76.667,89
2004	1,225	0,175	78,347	22,079	1.006	1,40	1.391,65	77.879,72
2005	1,115	0,162	76,864	23,878	960	1,28	1.330,21	80.066,67
2006	1,033	0,146	76,733	25,194	904	1,18	1.304,20	84.881,64
2007	1,122	0,103	81,966	31,44	940	1,23	1.303,19	87.197,87
2008	1,066	0,234	81,651	33,475	862	1,30	1.508,12	94.722,74
2009	0,847	0,271	68,312	29,588	794	1,12	1.408,06	86.035,26
2010	0,969	0,349	76,178	32,444	1.053	1,32	1.251,66	72.343,78
2011	1,072	0,325	84,055	40,174	1.089	1,40	1.282,83	77.185,49

Datos de producción, en millones de pares.

A: Productividad del trabajo, en número de pares.

B: Productividad económica por obrero en euros, sobre facturación.

Fuente: Beltrán (2011).

### *La bisutería, afectada por la globalización*

Los años 1984-1986 supusieron una preponderante expansión para la industria bisutera menorquina, que se truncó por el advenimiento de la competencia de nuevos países productores procedentes del Sudeste Asiático. El paralelismo con el calzado es, una vez más, patente. Además, se evidenciaron estructuras deficientes en parte de las empresas insulares, mientras se incrementó el coste de oportunidad en relación con el turismo. La severa crisis sufrida por el sector, a principios de la década de los noventa, indujo al cierre de firmas emblemáticas e incentivó la elección de la calidad y el diseño como enseñanzas sobre las que basar la ventaja competitiva de las empresas. Estos aspectos han condicionado la reorientación y redefinición de la estrategia empresarial, con propuestas firmes en torno a la creatividad y la originalidad, con el sólido objetivo de situar la bisutería menorquina en la gama alta del mercado a nivel internacional. Asimismo, la mejora en la productividad y el reforzamiento de la concertación y cooperación empresarial, propios de los distritos industriales —inclusive, más allá de las fronteras nacionales—, también han sido palancas utilizadas para batir las producciones asiáticas de bajo

coste. A este respecto, Sebime ha desempeñado un rol fundamental<sup>33</sup> y ha facilitado el dominio insular en la industria bisutera española: en 1983, sobre 108 fabricantes nacionales, 73 eran menorquines.<sup>34</sup>

Ahora bien, la grave crisis sufrida por el sector a finales de los ochenta ha llevado a su reestructuración profunda como único medio para augurar su supervivencia y desarrollo. Como parte relevante de esta reorganización empresarial, destaca la colaboración entre la Asociación Española de Fabricantes de Bisutería y la Asociación Italiana de Fabricantes de Bisutería (Mibi Fabbriche Italiane), desde 2007. El resultado de esta cooperación, que marca un hito histórico en las relaciones entre los fabricantes bisutereros europeos,<sup>35</sup> es el nacimiento de la primera marca europea de bisutería y accesorios de calidad, diseño y moda, denominada Eurofashion Bijoux, como consorcio para posicionar la bisutería europea frente la producción asiática y competir, de este modo, por la senda de la calidad. A este efecto, Mibi es la nueva denominación registrada por la asociación de fabricantes italianos Mibi Fabbriche Italiane, mientras que EuroBijoux es la registrada por la asociación española de bisutería. Ha de señalarse que ambas marcas están promocionadas por Eurofashion Bijoux, donde se han integrado los principales fabricantes europeos de procedencia alemana, francesa o checa, una vez que han demostrado que sus producciones cumplen los mínimos de calidad exigidos en relación, entre otros, con materiales, componentes y procesos de producción.

La grave crisis del sector también ha inferido una revisión crítica de los tradicionales canales de comercialización, puesto que la dependencia respecto a las empresas mayoristas se ha revelado del todo insuficiente, dada su actual tendencia a la importación, casi en exclusiva, del producto asiático. Esta realidad ha inducido a la reorientación de los canales de venta, a través del uso de fórmulas alternativas como tiendas en grandes almacenes y centros co-

33. En 1972, el Ayuntamiento de Mahón fundó Sebime como «Semana de la Bisutería de Menorca». En 1973, se celebró la primera Feria Provincial de la Bisutería de Fantasía y Afines de Baleares, nombre con el cual continuó hasta 1975, año en que se reconoció como Feria Nacional, única existente en España en su modalidad. En 1977, se celebró la II Feria y VIII Semana Bisutera y se ingresó en la Asociación Nacional de Ferias. Finalmente, en 1986, se inauguró la primera feria ya de categoría internacional, al mismo tiempo que Sebime incrementó sus funciones para convertirse en la plataforma de apoyo a la proyección internacional de todo el sector español y, desde 2007, también del europeo.

34. Según datos del Instituto Tecnológico de la Bisutería (ITEB). Este Instituto nació en 1979 como asociación para la investigación de la industria bisutera española, fundado por Sebime y las administraciones autonómicas. En 1981, fue reconocido como asociación por la Comisión Asesora de Investigación Científica y Técnica. Los objetivos del ITEB abarcan desde la innovación técnica del sector hasta la difusión de las tendencias en el ámbito de la moda y la elaboración de estudios referidos a la gestión empresarial. También realizó un relevante cometido en el ámbito de la formación especializada de trabajadores.

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

merciales o la venta *on line*.<sup>36</sup> Pero este proceso no está exento de trabas. Entre otras, obliga a adaptar la estructura productiva a fin de atender pedidos de menor tamaño, con el consiguiente incremento de personal y costes productivos. Además, deben considerarse los plazos de entrega exigidos por los minoristas y la menor dimensión de sus pedidos que, en ocasiones, se traducen en la existencia de infraestructuras empresariales poco utilizadas. Estas han supuesto importantes inversiones —plasmadas en modernas tecnologías y naves industriales— que, desde los años noventa, realizó buena parte del tejido empresarial menorquín con el propósito de adaptar sus instalaciones a las exigencias de los mercados.

*Un sector agroalimentario presente, pero cada vez más frágil*

La entrada en la Comunidad Económica Europea en 1985 ha representado uno de los cambios más significativos y de mayor calado en el sector. Las motivaciones son varias.<sup>37</sup> En primer lugar, la reforma de la Política Agraria Común (PAC) condujo a la modificación del sistema mediante el cual se establecía el precio de la leche. Por ello, a partir de 1985 esta dejó de pagarse como un único producto y la contraprestación se fijó en función de la cantidad de materia grasa y proteínas. El Tratado de Adhesión concedía a España una cuota de 4,5 millones de toneladas de leche, aunque la producción de todo el Estado era de 6 millones. A fin de solventar la cuestión, se tomaron dos medidas: por un lado, la administración central aprobó un plan subvencionado de abandono voluntario de la producción; y, por otro, se acordó una ampliación de la cuota hasta los 5,2 millones de toneladas. No obstante, esto tuvo un efecto contrario al esperado, puesto que se produjo un aumento significativo de la producción lechera menorquina (cuadro 3), espoleada por los elevados precios.

Por otra parte, la producción de queso artesano tampoco ha sido inmune a la globalización. En 2002, la decisión de Kraft, principal cliente del queso elaborado en la isla, de reducir compras y precios pagados, así como de aceptar solo la cuajada, producto más industrial, obligó a las explotaciones a realizar elevadas inversiones. Estas situaron a las fincas menorquinas en una mayor dependencia en relación con su principal cliente, con la consiguiente captura de la cuasi renta a través de la renegociación del precio acordado.<sup>38</sup> Años más tarde, Nueva Rumasa volvería a renegociar los precios

36. Casos similares en Manera, Garau (2012); Carmona (2012). Una perspectiva general en Segreto (2012).

37. Méndez (2009).

38. 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).

**CUADRO 3** • Producción de leche y cuota lechera (1984-1992)

	Producción de leche	Producción por finca	Número de fincas
1984	41.963.127	73.260	576
1985	52.738.814	124.974	422
1986	48.630.000	80.127	607
1987	53.477.200	110.049	482
1991	68.896.061	161.349	427
1992	66.680.943	156.162	427

Fuente: Méndez (1993).

a la baja. No obstante, la problemática derivada de las especializaciones lechera y quesera menorquinas se acrecentó cuando Kraft, en 2008, manifestó su intención de cerrar la planta local y trasladar su producción a Bélgica. Para evitar esto, de consecuencias negativas para el campo isleño,<sup>39</sup> se emprendió una campaña dirigida por sindicatos, productores lácteos y sociedad civil —con el apoyo de las administraciones públicas— que culminó con la venta de la fábrica al grupo Nueva Rumasa, a través de su filial Carcesa, traspasándose los derechos de explotación referentes a todas las marcas de queso fundido de la empresa —Santé, Tranchettes y Quesilettes—, pero no de la emblemática razón El Caserío, propiedad de Kraft. La transferencia de la titularidad se produjo en 2009, cuando se acordó mantener la producción de El Caserío en las instalaciones de Mahón hasta final de aquel año, al tiempo que se subscribía un contrato de 2.700 toneladas anuales de queso fundido durante un periodo trienal. También se estableció la prestación temporal de servicios por parte de Kraft, con la intención de realizar una transición ordenada del negocio. La finalización de todos estos acuerdos supuso un descenso del 26% de la producción de la fábrica: en 2010, ascendió solo a 11.000 toneladas, frente a las 35.000 toneladas de capacidad total de la planta mahonesa.<sup>40</sup>

En definitiva, entrada ya la segunda década del siglo XXI, las especializaciones quesera y lechera del campo menorquín suponen, a su vez, una importante limitación al fortalecimiento del sector primario. A pesar de algunos aspectos positivos —como la proliferación de cooperativas agrarias dedicadas al aprovisionamiento de *inputs* y la creación de la Denominación de Origen

39. Se estimó que el impacto sobre la economía menorquina sería del orden del 8% del PIB, aproximadamente 13 millones de litros de leche dejarían de ser vendidos, el 80% de las empresas de transporte resultarían inviables y la desocupación en la industria aumentaría un 33%; cf. Beltrán (2013).

40. Beltrán (2013).

del Queso Mahón<sup>41</sup>—, el sector primario menorquín mantiene un elevado riesgo ante las variaciones del mercado lácteo. El factor primordial: una sola empresa comercializaba, en 2010, el 55% de la producción y las dos principales empresas (Quesería Menorquina y Cooperativa Insular Ganadera de Menorca) acumulaban el 75% de la producción lechera.<sup>42</sup> Esto evidencia el preocupante estado de dependencia del agro insular de estas dos firmas, cuyas crisis han ejercido un efecto letal sobre las explotaciones ganaderas.

### *El empuje del turismo de masas*

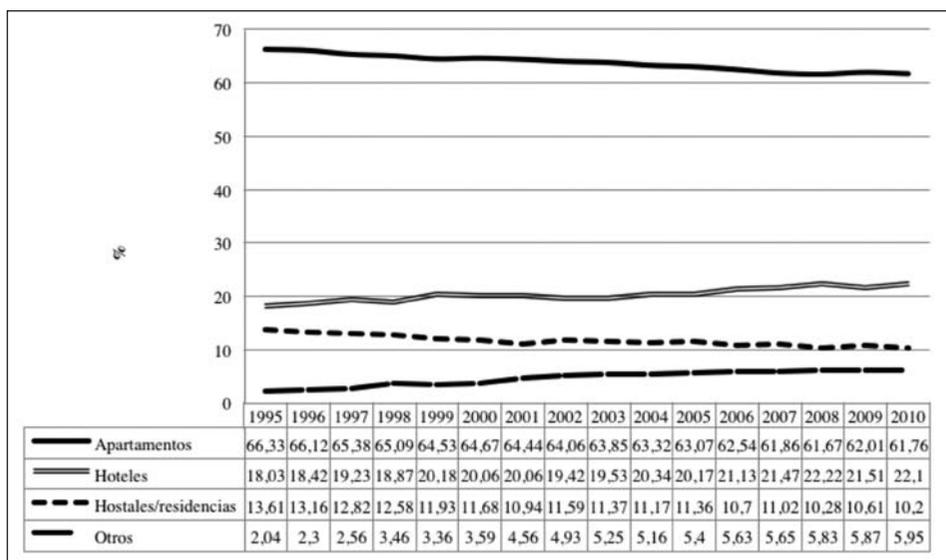
La crisis de 1973 infirió el menor arranque de la actividad turística en Menorca. Se produjo, además, un cambio importante en la oferta, dado el ascenso de plazas turísticas en apartamentos, que ha trascendido hasta la actualidad alentado por la demanda británica. Con la recuperación económica general, sobre todo a partir de 1983, se retomó el proceso urbanizador con mayor incremento de plazas turísticas. En efecto, en 1973 el turismo ya constituía, claramente, un negocio boyante en Menorca, pero no es hasta 1983 cuando se comienzan a abrir nuevos establecimientos a ritmo incesante. Asimismo, en 1993 Menorca es declarada Reserva de la Biosfera por la Unesco y se inician nuevos tipos de alojamientos vinculados a los valores de la misma, como el agroturismo y el turismo rural. También, a partir de 1990 se desarrolla el turismo residencial o de segundas viviendas por parte de extranjeros y nacionales, impulsado por el dinamismo del mercado inmobiliario menorquín. A pesar del empeño por diversificar la oferta turística, el turismo británico y el «sol y playa» representan, respectivamente, el segmento de mercado y el producto que engloban la mayor actividad turística de la isla. Los españoles resumen la segunda nacionalidad, seguida de alemanes e italianos. Ello tiene evidentes corolarios: la elevada estacionalidad de la actividad turística, que concentra el grueso de la ocupación entre los meses de mayo y octubre —aunque el principal volumen recae, con diferencia, en julio y agosto—.<sup>43</sup> A su vez,

41. La Denominación de Origen (D.O.) del Queso Mahón se constituyó en 1985, mediante el Decreto 42/1985 de 1 de abril, ampliándose el nombre protegido al actual Mahón-Menorca en 1997. La potencialidad de la Denominación de Origen no se ha explotado, todavía, en toda su magnitud. Esto se refleja, entre otros aspectos, en el hecho de que los mercados de comercialización son prácticamente los mismos que en 2004. Así, las Islas Baleares continúan siendo el principal receptor del queso D.O. Mahón-Menorca, con el 73% en 2010, según datos del gobierno autonómico. El análisis de la evolución de la D.O. Mahón-Menorca, en Beltrán (2013).

42. Méndez (2010).

43. Según el Observatorio del Turismo de las Islas Baleares, en 2010, el 51,5% de los turistas que llegaron a Menorca tenían una edad comprendida entre los 25 y 45 años. Asimismo, en 2010, se registró una ocupación hotelera en los meses de julio y agosto del 88% y del 91,2%, respectivamente, frente al 48,3% del mes de mayo y el 42,8% de septiembre, según datos del Observatorio socioambiental de Menorca (Obsam).

**GRÁFICO 1** • Estructura de la oferta de alojamiento en Menorca, por número de establecimientos



Fuente: Beltrán (2013).

en el transcurso de los años se ha ido gestando una tipología de alojamiento poco diversificado, con fuerte sesgo hacia alojamientos de apartamentos (reglados y no reglados) de uso estacional frente a la tipología hotelera, en la cual destacan las categorías media y baja, de tres y dos estrellas (gráfico 1).

### Los estertores de la antigua vía menorquina de crecimiento

Los datos presentados avanzan una conclusión: la ruptura del modelo productivo menorquín —la vía particular de crecimiento, con equilibrio intersectorial— acontece a finales de los años setenta y principios de los ochenta. La causa medular: el auge del sector turístico en detrimento de las actividades industriales y agrarias. La composición de la fuerza de trabajo por sectores desde 1960 hasta 2010, que se recoge en el cuadro 4 en datos porcentuales, avala esta afirmación.

La lectura de las cifras es ilustrativa. En 1975, la población ocupada en el secundario ascendía a un 45,5% de los activos laborales, cifra —recuérdese— superior a la del resto de las Baleares y de España (véase, al respecto, el cuadro 1). Este porcentaje ha disminuido hasta el 27% en 2010, toda vez que se ha incrementado la población ocupada en el sector servicios (un 70% en 2010 frente el 36,8% de 1975). A su vez, se perciben notables cambios en el secun-

**CUADRO 4** • *Distribución sectorial de la población ocupada en Menorca (1960-2010)*

Sector	1960	1965	1975	1987	2004	2007	2008	2009	2010
Primario	29,80%	27,30%	15%	5,10%	2,40%	2,60%	2,40%	2,40%	2,40%
Secundario	53,20%	45,50%	48,20%	42,90%	30,50%	34,70%	29,20%	27,50%	27,20%
Terciario	17,00%	27,20%	36,80%	52%	66,90%	62,80%	68,20%	69,90%	70,20%

*Fuente:* Para 1960-1975, Farré, Marimon, Surís (1977); para 1987, López Casasnovas (1990); y Beltrán (2013) a partir de 2004.

dario y en el terciario a partir de la segunda mitad de los años ochenta: en 1987, la cifra de ocupados en el terciario crece y llega al 52% frente al 36,8% de 1975; mientras, el secundario se contrae en 1987 en contraste con 1975, 43% y 48%, respectivamente. Las variables laborales se sustentan sobre una evolución macroeconómica con claros perfiles de cambio estructural, a tenor de los datos del cuadro 5.

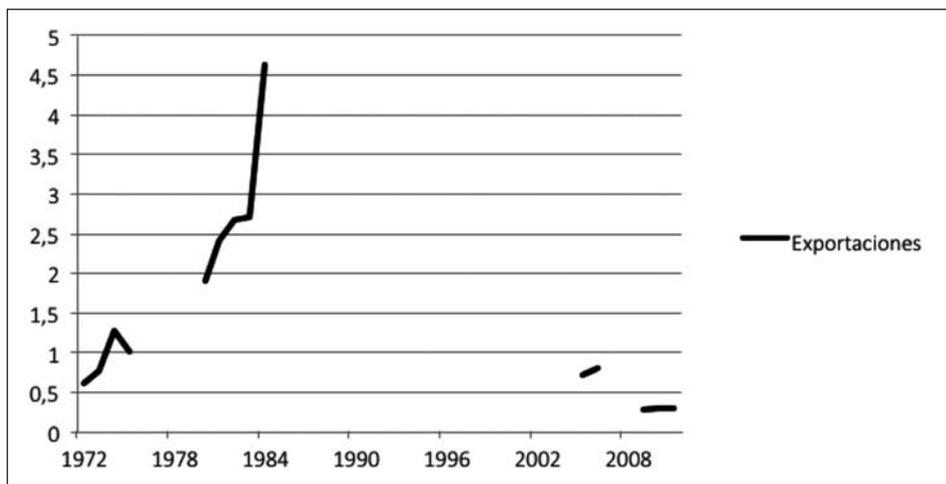
**CUADRO 5** • *Composición de los diferentes sectores de la economía menorquina (1975-2008)*

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

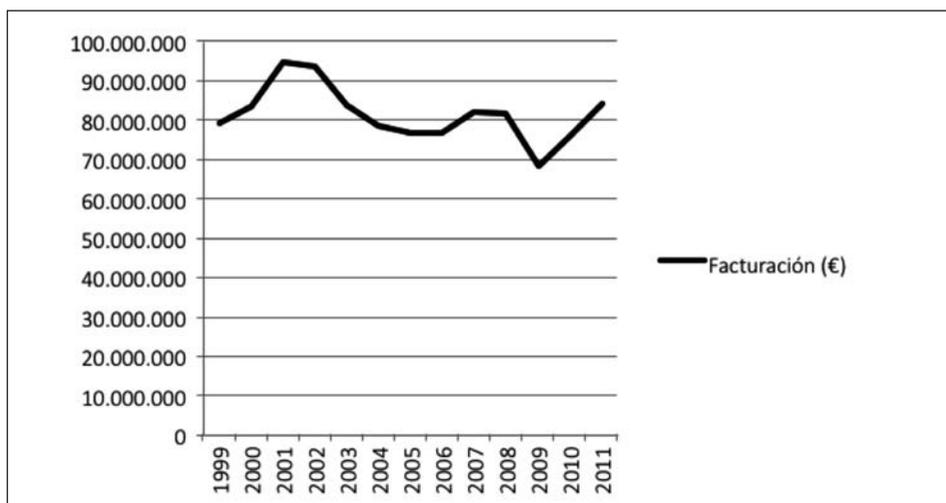
*Fuente:* Para 1975, Farré, Marimon, Surís (1977); para 1987, López Casasnovas (2002); para 1993, Rosselló (1993); y Beltrán (2013) para el resto de los años.

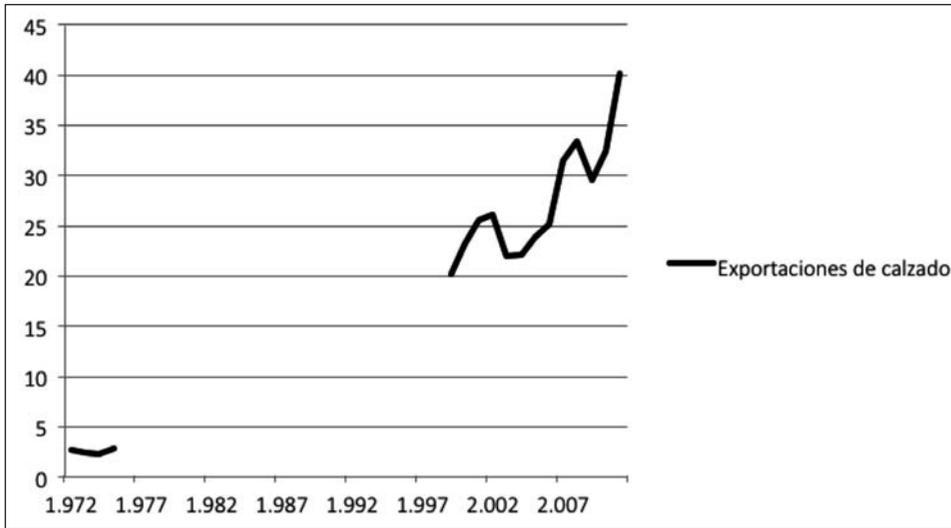
Las cifras no admiten réplica: se aprecia con nitidez como el VAB industrial ha perdido fuelle en favor del sector servicios y de la construcción. En 1975, el VAB industrial representaba el 46,67% del total; pero, ya en 1987, solo suponía el 23%. A partir de entonces, se advierte el desplome hasta llegar al 6,3% en 2008. Muy al contrario, el sector servicios ha confirmado una evolución alcista: en 1975, compilaba el 38,71%, en 1987, el 60,3%, y en 1993 su VAB ya duplicaba el del año 1975, y se situaba en el 77%. En 2005, los servicios consolidan su reinado: supremacía retratada con el 81,4%. Una observación más detenida a la otrora gran solvencia industrial menorquina corrobora los guarismos precedentes (gráficos 2, 3 y 4).

**GRÁFICO 2** - *Exportaciones menorquinas de bisutería (1972-2011), en millones de euros*



**GRÁFICO 3** - *Facturación del sector menorquín del calzado (1999-2011), en euros*

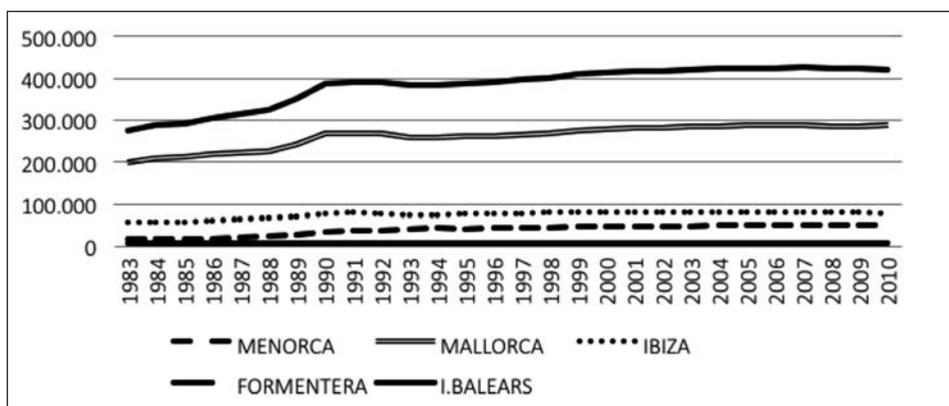


**GRÁFICO 4** • *Exportaciones menorquinas de calzado (1972-2010), en millones de euros*

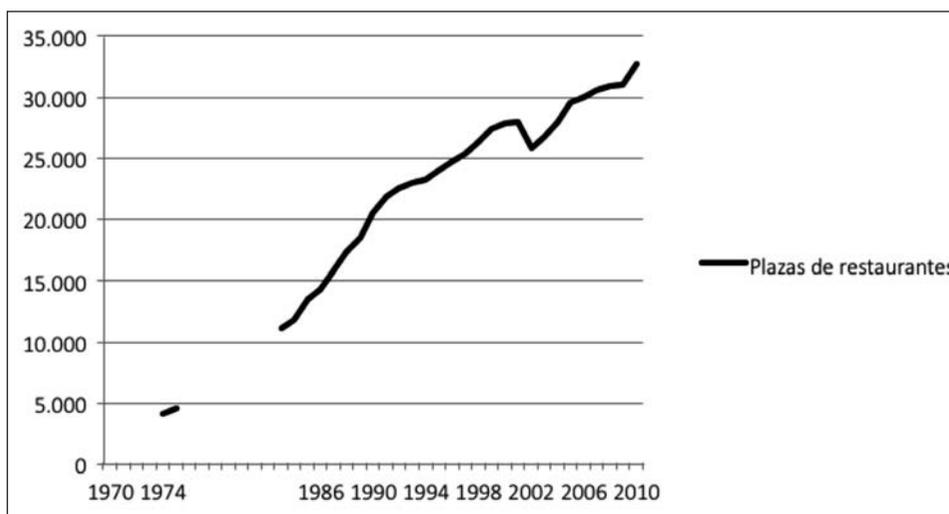
Fuente de los gráficos: Beltrán (2013).

Las magnitudes grafiadas delatan el desmoronamiento de la bisutería a partir de 1984, de manera que a comienzos del siglo XXI se conocen cifras parecidas a las de los comienzos de la década de 1970: un retroceso, pues, de casi treinta años. Pero, en paralelo, la resistencia del calzado es robusta: a pesar de los embates del proceso globalizador y de la terciarización, el sector aguanta el envite, en el marco de la profunda reconversión que ha sufrido en los últimos tiempos, con el cierre de empresas. La facturación se mantiene, pero el impulso internacional se acrecienta: esto facilita la presencia de zapatos menorquines en áreas clave del mercado mundial. La antigua vía insular de crecimiento se resquebrajaba por factores internos; pero, igualmente, las dinámicas de las demandas externas y los efectos de las recesiones globales, económicas y financieras incidían en su gradual disolución. A todo ello, otro factor esencial se afianza, imparable: el avance del sector turístico, que se ejemplifica en sendos gráficos (5 y 6).

**GRÁFICO 5** - Evolución de las plazas turísticas en Baleares (1983-2010)



**GRÁFICO 6** - Evolución del número de plazas de restaurantes en Menorca (1970-2010)



Fuente de los gráficos: Beltrán (2013).

La observación de estos materiales infiere la tendencia mostrada por Menorca en el crecimiento del número de plazas turísticas, similar a la seguida por el resto del archipiélago balear, aunque en menor medida en comparación con Mallorca e Ibiza. Al mismo tiempo, los servicios apuntalan su despegue con el espectacular incremento en el número de plazas de restaurantes: de 2.199 en 1970 a 32.662 en 2010. No hay otro sector económico, como se ha visto, que mantenga ese ritmo de desarrollo, que descansa sobre una evolución positiva de los viajeros que llegan a Menorca y el incremento de sus pernотaciones:

a partir de 1977 y, sobre todo, desde los inicios de la década de 1980, el turismo de masas se instala en la isla y reduce el protagonismo de las actividades económicas que coexisten con él, en circunstancias más o menos dificultosas, como hemos visto. El equilibrio intersectorial se desvanecía.

## Conclusiones

El modelo de desarrollo económico de Menorca, con una estructura productiva diversificada, fue objeto en 1977 de un pormenorizado análisis por parte de Farré, Marimon y Surís. Estos acuñaron el término *vía menorquina* del crecimiento para referirse al patrón isleño, divergente del resto de las Baleares y de España. La preservación de una vigorosa industria en los sectores tradicionales, un agro fuertemente orientado a la producción láctea y quesera y unos servicios pujantes —si bien de menor envergadura en contraste con el resto del archipiélago— motivaron la reflexión sobre el equilibrio intersectorial de la economía insular, e incluso se aportó una singularidad teórica, a partir de este estudio de caso, sobre el crecimiento económico: las ventajas y los inconvenientes de estructuras económicas más equilibradas, o bien escoradas hacia el afianzamiento de una actividad dominadora. El modelo se enriquecía, a su vez, por su cohesión cívica, por la existencia de un capital social más articulado que contribuía, además, a adoptar decisiones conjuntas de gobernanza. El desenlace: una renta per cápita de Menorca un 14% superior a la del conjunto balear y un 49% por encima de la media española.<sup>44</sup> Estos son los fundamentos —casi indiscutibles— que legaron los autores citados, y que han servido para justificar comportamientos particulares —económicos, culturales, sociales— de Menorca, en relación con otras regiones mediterráneas. La sombra de un pretendido legado británico, que llegaría hasta fechas cercanas, una dominación que, con fases distintas, culminó de hecho a principios del XIX, promueve la interpretación en la que la visión schumpeteriana —la existencia de empresarios que rompen con las condiciones de la producción y de la distribución— tiene su espacio propio, justificativo. La patria de la Revolución Industrial y los agentes innovadores que aprendieron de su influencia, constituyen el gran binomio virtuoso. Esa pauta no ha necesitado de formulaciones matemáticas, ni de elegantes modelizaciones: ha sido adoptada científicamente y socialmente, y la historia económica ha servido como principal base para llegar a unas conclusiones que ayudaron, a la política económica más doméstica, a entender una evolución que resultaba dispar en contraste con territorios próximos. A particularizar, en definitiva, una diferenciación que siempre se reivindica. Unos aspectos son conclusivos:

44. Catalan, Miranda, Ramon-Muñoz (2011).

1. El equilibrio intersectorial de Menorca se rompió a finales de los años setenta y comienzos de la década de 1980, a consecuencia, como se ha dicho, del auge experimentado por el sector turístico en detrimento de los sectores secundario y primario. Pero a pesar del menoscabo sufrido por estos últimos, cabe advertir que las industrias del calzado, bisutera y agroalimentaria mantienen —con diferentes intensidades— su resistencia, tal y como se ha demostrado con sendas muestras estadísticas: la población ocupada y la participación sectorial en el VAB insular.

2. El avance en Menorca de un proceso de terciarización que, por otra parte, ha sacudido a las economías más desarrolladas del mundo. El sector servicios ha ganado peso en el VAB isleño. Y es precisamente aquí donde se plantea si este cambio de modelo ha sido planificado o es fruto de una perspectiva económica del corto plazo. El producto turístico menorquín procede de circunstancias históricas, especialmente la incorporación al turismo de masas con una década de retraso en contraste con otros destinos maduros del Mediterráneo. Los motivos explicativos son varios, y se han subrayado: una industria que desincentivaba a empresarios y trabajadores a experimentar en nuevos sectores; la falta de ciertas infraestructuras ejemplarizada en la ausencia, hasta 1969, de un aeropuerto acondicionado para la llegada masiva de turistas; y la necesidad de grandes inversiones que requerían de importantes capitales, los cuales llegaron a la isla de manos foráneas —en especial, de procedencia catalana—, habida cuenta que otros destinos turísticos comenzaban a saturarse. Esto determinó el carácter oligopólico de la oferta hotelera menorquina, con número limitado de plazas y poca degradación ambiental que, en un principio, permitió el establecimiento de precios más elevados en comparación al resto de las Baleares.

3. La pervivencia de un capital humano con clara vocación exportadora, de manera que sigue una trayectoria que es histórica. El arraigo empresarial (que forma un tejido productivo compuesto, en buena parte, por empresas familiares dirigidas por la segunda, tercera e, incluso, cuarta generación, con valores añadidos innegables),<sup>45</sup> el importante *know-how*, la existencia de un relevante mercado de mano de obra especializado, la producción flexible —con capacidad de rápida adaptación a la vorágine de la moda— y el fortalecimiento de conexiones internacionales —que se han revelado como imprescindibles ante la caída de la demanda nacional— son solo algunas de las claves de unos

45. Algunas firmas menorquinas encajarían en el planteamiento que ha destacado David Landes, en relación con la importancia de las «dinastías» —a partir de la continuidad empresarial en tercera y cuarta generación— de orígenes netamente familiares, con gran impacto en los mercados internacionales; véase Landes (2006).

sectores industriales tradicionales que permiten augurar el mantenimiento futuro de su actividad, si se tienen en cuenta las magnitudes comerciales que se han presentado.

4. El análisis del proceso económico menorquín delata, en contraste con el mallorquín —la balear mayor—, una senda diferente hasta los años setenta. De hecho, como se ha subrayado, la población activa en el sector secundario era, en Menorca, dieciséis puntos superior a la adscrita en Mallorca. Un notorio perfil industrial. El avance de los servicios se agudiza entre 1975 y 1985, de forma que podemos establecer esa década como la más determinante en el cambio del modelo de crecimiento: el desarrollo turístico promueve, por tanto, la desindustrialización y coloca la fuerza laboral insular en el 70% en 2010, con cifras que se aproximan a las conocidas para Mallorca e Ibiza, con orientaciones mucho más precoces y profundas en la economía turística desde los años sesenta. Menorca, pues, arranca dos décadas más tarde en un empuje turístico de masas; pero, ya a fines del pasado siglo y en los albores del XXI, converge con el resto de las Baleares en las actividades terciarias. Un factor, sin embargo, hace más peculiar al caso menorquín: el retraso turístico y su arraigo manufacturero ha comportado una preocupación más elevada por la conservación de un entorno que se considera esencial como reclamo para los visitantes, en una dimensión de mayor respeto por los condicionantes ambientales y una mayor asunción —en contraste con las otras islas— de estos valores para el capital social isleño. Esto no elude la existencia de acosos urbanísticos en la costa menorquina, pero la declaración de la isla como Reserva de la Biosfera, y una mayor coincidencia proteccionista en sectores sociales clave, han contribuido a que la ruptura de la antigua «vía menorquina» se distinga, en este punto, de la mallorquina o la ibicenca.

La presente investigación ha tratado de determinar el fin de esa vía de crecimiento al calor de nuevas contribuciones de economistas e historiadores económicos y de una profunda investigación presentada como tesis doctoral de uno de los autores. Una vía que se ha visto baqueteada por un hecho central determinante: el rápido desarrollo de la economía turística en un contexto de globalización de los mercados, y la reorientación productiva hacia el sector servicios. De alguna forma, este artículo anuncia el fin de un modo de crecer y la necesidad de repensar otro, con la utilización de las capacidades ya demostradas de los sectores económicos protagonistas, huyendo de nostalgias superficiales. De nuevo, la historia económica se convierte en un aliado cómplice para interpretar —e incluso aventurar— otros proyectos económicos, que puedan configurar otra vía de crecimiento. Esto, empero, supera los objetivos que se marcaron en este trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anàlisi dels resultats de l'enquesta agrícola-ramadera de Menorca* (2000), Departament d'Agricultura del Consell Insular de Menorca, Mimeo, Mahón.
- BARCIELA, C. (2003), *Autarquía y mercado negro*, Crítica, Barcelona.
- BECATTINI, G. (2002), «Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea. Una breve reconstrucción crítica», *Investigaciones Regionales*, n.º 1. Asociación Española de Ciencia Regional, Alcalá de Henares.
- (2006), «Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial», *Revista Economía Industrial*, núm. 359.
- BELTRÁN, C. (2008), *Pons Quintana y Jaime Mascaró: dos empresas de Menorca, dos estrategias de internacionalización*. Proyecto Fin de Carrera inédito. Universitat de les Illes Balears, Departamento de Economía Aplicada.
- (2011), «La industria menorquina del calzado: claves para aumentar su competitividad en un mundo global», *Revista Historia Industrial*, n.º 46.
- (2013), *Revisitando la vía menorquina: crisis y permanencia de un modelo de crecimiento, 1980-2010*, Tesis doctoral inédita, Universitat de les Illes Balears, Departamento de Economía Aplicada.
- El turismo en las Baleares* (1981), Consell General Interinsular, Conselleria d'Economia i Hisenda, Artes Gráficas Minerva, Madrid.
- BOCOCIN, Boletín de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Menorca (años 1914-1945).
- CARMONA, X. (2012), «Corporate Growth and Changes in Brand Identity. The Case of the Zara Group», en L. SEGRETO, H. BONIN, A. KOZMINSKI, C. MANERA y M. POHL (eds.), *European Business and Brand Building*, Peter Lang, Bruselas.
- CASASNOVAS, M.A. (2002), «La industria del calzado en Menorca, 1400-2001», en C. MANERA (dir.), *Las islas del calzado. Historia económica del sector en Baleares (1200-2000)*, Lleonard Muntaner, Palma.
- (2006), *Història Econòmica de Menorca. La transformació d'una economia insular (1300-2000)*, Moll, Palma.
- CATALAN, J. (1996), *La economía española y la segunda guerra mundial*, Ariel, Barcelona.
- CATALAN, J., MIRANDA, J.A., y RAMON-MUÑOZ, R. (eds.) (2011), *Distritos y clusters en la Europa del sur*, LID, Madrid.
- El sector agro-ramader de Menorca. Situació, orientació i mesures d'actuació* (2003), Departament d'Agricultura del CIM, Mimeo.
- Encuesta de explotaciones de ganado vacuno lechero de Baleares* (1992), IBABSA.
- Estudio de la teoría y práctica en la industria bisutera* (1983), Instituto Tecnológico de la Bisutería, Menorca, Mahón.
- FARRÉ-ESCOFET, E., MARIMON-SUNYOL, R., y SURÍS-JORDÀ, J.M. (1977), *La via menorquina del creixement*, Catalana d'Estudis Econòmics, Barcelona.

- FRAU, M. (1994), «Evolución histórica de la elaboración del queso en Menorca», *Revista de Menorca*, Mahón.
- Industrial Commodity Statistics Yearbook 2001* (2003), United Nations, Nueva York.
- Els contractes agraris: La Societat Rural Menorquina* (2002), Comissió del Dret civil de les Illes Balears, Parlament de les Illes Balears, Mimeo.
- KRUGMAN, P. (1992), *Geografía y Comercio*, Antoni Bosch, Barcelona.
- LANDES, D. (2006), *Dinastías*, Crítica, Barcelona.
- LÓPEZ CASASNOVAS, G. (1985), *Present i futur de l'economia de Menorca*, Institut Menorquí d'Estudis, Mahón.
- (1990), *La economía de Menorca. Breve resumen de sus antecedentes históricos y situación actual*, Institut Menorquí d'Estudis, Mahón.
- (1991), «L'estructura econòmica de Menorca», *Enciclopèdia de Menorca*, XII, Obra Cultural de Menorca, Mahón.
- LÓPEZ CASASNOVAS, G., y ROSSELLÓ, J. (2002), *L'economia menorquina en el segle xx (1914-2001)*, Documenta Balear, Palma.
- MANERA, C. (coord.) (1996), «L'origen de la via menorquina del creixement: revisió crítica i noves hipòtesis», *Estudis d'Història Econòmica*, n.º 13.
- (dir.) (2002), *Las islas del calzado. Historia económica del sector en Baleares (1200-2000)*, Lleonard Muntaner, Palma.
- MANERA, C., y GARAU, J. (2012), «The Invention of the Camper Brand. Brand Building of Mallorca Shoe-Manufacturing», en L. SEGRETO, H. BONIN, A. KOZMINSKI, C. MANERA y M. POHL (eds.), *European Business and Brand Building*, Peter Lang, Bruselas.
- MARSHALL, A. (1890), *The Principles of Economics*, Síntesis y Fundación ICO, Madrid.
- (1919), *Industry and Trade*, Cosimo Classics, Nueva York.
- MÉNDEZ, A. (1983), *15 anys d'Unió de Pagesos. Notes per a una història econòmica de l'agricultura menorquina 1978-1993*, Institut Menorquí d'Estudis, Mahón.
- (1991), «Producció agregada i mesures de rendiment del sector agropecuari de Menorca», *Revista de Menorca*, Mahón.
- (1992), *Situació econòmica i social del camp a Menorca*, Unió de Pagesos de Menorca, Mahón.
- (2009), *De la vinya la ramaderia. El canvi en el model agrari menorquí (1708-2006)*, Instituto Balear d'Economia, Conselleria d'Economia i Hisenda, Govern de les Illes Balears, Palma.
- MESQUIDA, J. (1991), «Origen y evolución de la bisutería en Menorca», *Revista de Menorca*, Mahón.
- MIRANDA, J.A. (1998), *La industria del calzado en España (1860-1959)*, Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Elche.
- RIERA, A., y RIPOLL, A. (2011), *Informe Econòmic i Social de les Illes Balears 2001-2010*, Caixa d'Estalvis Sa Nostra, Palma.

- RIPOLL, A. (1989), «Aproximació a la situació d'un producte agrari de las Baleares: el formatge», *Treballs de Geografia*, n.º 41.
- RODRÍGUEZ, J. (1956), «La industria en la isla de Menorca», *Estudios Geográficos*, n.º 82.
- ROSSELLÓ, J. (1995), «Estimació de la sèrie de valor afegit brut per Menorca 1991-1993», *Revista de Menorca*, Mahón.
- SANTALÓ, J. (1996), «Introducció a la història de la indústria de bosses de plata a Menorca», *Estudis d'Història Econòmica*, n.º 13.
- SASTRE, J. (1998), *Selec Balear, 25 años de diseño, calidad y moda en la industria del calzado*, Selec Balear, Menorca.
- SEGRETO, L. (2012), «Caution: Brands at Work! Branding between Time, History and Financial Markets», en L. SEGRETO, H. BONIN, A. KOZMINSKI, C. MANERA y M. POHL (eds.), *European Business and Brand Building*, Peter Lang, Bruselas.
- SUBRAMANIAN, A. (2013), *Eclipse. A la sombra del dominio económico chino*, Destino, Barcelona.



### ***The Minorcan Way of Growth: The End of an Economic Model (1960-2010)***

#### ABSTRACT

In 1977 the authors Farré, Marimon and Surís presented a rigorous study of the peculiar path of economic development in Minorca in their work *La vía menorquina del crecimiento*. This model compared the divergence of Minorca with the economies of the other Balearic islands and mainland Spain, and analysed the significant intersectoral balance on the island, which was characterised by the presence of a strong secondary, eminent primary, and a prominent emerging and thriving tourism industry. This paper examines the evolution of the Minorcan economy before and after the theory of intersectoral balance, observes and dates its dilution to the late 1970s and early 1980s, with ample statistical data, and determines the causes and consequences.

KEYWORDS: Globalization, Industrial Organization, Tourism, General Equilibrium, and Welfare Economic Analysis of Regional Economies

JEL CODES: F60, L00, L83, R13



### ***La vía menorquina de crecimiento: el fin de un modelo económico, 1960-2010***

#### RESUMEN

En 1977, los autores Farré, Marimon y Surís estudiaron, con rigor, la peculiar senda de desarrollo económico de Menorca en su obra *La vía menorquina del crecimiento*. Ésta plasmó la divergencia del modelo menorquín respecto el resto de economías de Balears e, incluso, de España, toda vez que se analizaba el importante equilibrio intersectorial de la isla. Un equilibrio caracterizado por la presencia de un potente secundario, un eminente primario y una incipiente y pujante industria turística. En el presente trabajo se examina la evolución de la economía menorquina antes y después de la teorización del equilibrio intersectorial, se constata y data su dilución a finales de los años setenta y principios de los ochenta —entre otros, mediante información estadística— y se determinan las causas y consecuencias.

PALABRAS CLAVE: Globalización, Organización industrial, Turismo, Equilibrio general y Análisis económico del bienestar de economías regionales

CÓDIGOS JEL: F60, L00, L83, R13