

Universidad de Huelva

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing



Empresa y territorio en la industria de transformación del cerdo ibérico

Memoria para optar al grado de doctor
presentada por:

Antonio Pizarro Gómez

Fecha de lectura: 11 de diciembre de 2020

Bajo la dirección del doctor:

Tomás Escobar Rodríguez

Huelva, 2020



Universidad de Huelva



Universidad
de Huelva

TESIS DOCTORAL

Empresa y Territorio en la Industria de Transformación del Cerdo Ibérico

Programa Oficial de Doctorado:

Ciencia Regional: Empresa y Territorio

Doctorando:

Antonio Pizarro Gómez

Dirigida por:

Dr. Tomás Escobar Rodríguez

Huelva, 2020



Dedicatoria

A Isabel, Pablo y Marta

Resumen

La Sierra de Huelva es una comarca despoblada y envejecida, en la que dominan las actividades agrarias tradicionales en la dehesa, entre las que destaca la cría del cerdo ibérico. Su transformación generó una especialización industrial desde el último tercio del siglo XIX, que se ha constituido en un sistema productivo local de base territorial, no deslocalizable. Desde finales del siglo XX se han producido cambios importantes en esta industria cárnica.

En el contexto del post-productivismo agrario, los espacios rurales adquieren nuevas funciones o refuerzan las existentes. Así, la producción de alimentos de calidad y el turismo aparecen como actividades en las estrategias de desarrollo rural. Un interés especial tienen el turismo gastronómico y la creación de rutas como expresión creativa de la integración y vertebración de los territorios. El jamón ibérico es un producto único, conocido mundialmente, producido exclusivamente en el cuadrante SW de la península ibérica, y vinculado a un escenario (la dehesa) y una ganadería extensiva (cerdo ibérico) únicas, que han dado lugar a una cultura tradicional, además de la industria, en muchos municipios, amparados por Denominaciones de Origen Protegidas.

A través de una metodología mixta basada en el análisis tanto cuantitativo (fuentes primarias y secundarios) como cualitativos (fuentes primarias) y mediante el uso de instrumentos propios de la Economía y la Empresa (bases de datos públicas – REAII y RGSEAA - y privadas – SABI -) para la obtención de información secundaria (con elaboración propia posterior) y cuestionarios y entrevistas selectivas, el presente estudio pretende analizar los cambios acaecidos en las industrias del sector cárnico en la Sierra de Huelva con especial interés en el municipio de Jabugo. En este sentido, hemos conseguido alcanzar el objetivo principal de analizar la evolución tanto empresarial como territorial entre los años 2002 y 2020, de donde se concluye, como resultado del análisis que se dan diversos procesos empresariales (concentración, modernización, transformación, ceses y creación de empresas, dualidad de actividades) y territoriales (reubicación industrial, cambio de nombre y ampliación de la Denominación de Origen Protegida). Estos procesos se concentran fundamentalmente en los dos municipios con mayor concentración industrial, Jabugo y Cumbres Mayores, aunque con diferencias sustanciales entre ambos.

En segundo lugar, hemos pretendido estudiar las estrategias de comunicación desarrolladas por las empresas del sector de transformación del cerdo ibérico a través del análisis, como metodología, de las páginas web de las mismas, llegando a la conclusión de que no se ha desarrollado una estrategia de digitalización en pleno siglo XXI dado que el perfil digital de las empresas

analizadas es considerablemente bajo, desaprovechando de esta forma las oportunidades estratégicas de contar con una adecuada infraestructura digital para la inserción en mercados globalizados. En este sentido, resulta llamativo que casi la mitad de las empresas analizadas no vende a través de Internet cuando es algo sencillo y que no requiere de una gran inversión, habiéndose puesto de manifiesto en estos tiempos de pandemia por la COVID-19 que estamos viviendo que son principalmente las empresas que utilizan la venta online las que han sido menos perjudicadas.

Por otra parte, partiendo del reconocimiento territorial, la literatura científica al uso y diferentes bases de datos, se ha realizado un análisis de los recursos y de la localización de las actividades relacionadas con el jamón ibérico; en un segundo momento, mediante fuentes primarias (encuestas y entrevistas a actores intervinientes) se ha analizado la potencialidad y realidad de las actividades turísticas en la comarca de la Sierra de Huelva. Los resultados obtenidos han sido la existencia de potencialidad del turismo gastronómico basado en el mundo del cerdo ibérico; la complementariedad con otras actividades turísticas, las dificultades para vertebrar los atractivos existentes, la multiplicación de iniciativas turísticas inconexas y a veces coincidentes y la escasa participación de los actores privados (alojamientos, industrias) en las iniciativas puestas en marcha.

Abstrac

Sierra de Huelva is a depopulated and aged region, dominated by traditional agricultural activities in the pasture, among which the breeding of Iberian pigs stands out. Its transformation generated an industrial specialization since the last third of the 19th century, which has become a local production system with a territorial base, not relocatable. Since the end of the 20th century, there have been important changes in the meat industry of the area.

In the context of agrarian post-productivism, rural spaces acquire new functions or reinforce existing ones. Therefore, the production of quality food and tourism appears as activities in rural development strategies. Gastronomic tourism and the creation of routes are of special interest as a creative expression of the integration and structuring of the territories. Iberian ham is a unique product, worldwide known, produced exclusively in the SW quadrant of the Iberian peninsula, and linked to a unique environment (the pasture land) and extensive ranching (Iberian pig), which have given rise to traditional culture, in addition to industry, in many municipalities, protected by Protected Designations of Origin.

Through a mixed methodology based on both quantitative (primary and secondary sources) and qualitative (primary sources) analysis and through the use of instruments specific to the Economy and Business (public databases - REAI and RGSEAA - and private - SABI -) to obtain secondary information (with subsequent own elaboration) and selective questionnaires and interviews, this study aims to analyze the changes that have occurred in the meat sector industries in the Sierra de Huelva with special attention in the municipality of Jabugo. In this regard, we have managed to achieve the main objective, to analyze both business and territorial evolution between 2002 and 2020. As a result of the analysis, it is concluded that various business processes befall (concentration, modernization, transformation, cessation and creation of companies, dual activities) and also territorial (industrial relocation, name change and expansion of the Protected Designation of Origin). These processes are mainly concentrated in the two municipalities with the highest industrial concentration, Jabugo and Cumbres Mayores, although with substantial differences between the two.

Secondly, we have tried to study the communication strategies developed by companies in the Iberian pig transformation sector through the analysis, as a methodology, of their websites, concluding that a strategy has not been developed of digitalization in the 21st century, given that the digital profile of the companies analyzed is considerably low, thus missing the strategic opportunities of having an adequate digital infrastructure for insertion in globalized markets. In this regard, it is striking that almost half of the companies analyzed do not sell through the

Internet when it is something simple and that it does not require a large investment. It had been demonstrated in these times of pandemic by the COVID-19 we are experiencing, that companies using online sales have been least affected.

On the other hand, starting from territorial recognition, scientific literature, and different databases, an analysis of resources and location of the activities related to Iberian ham has been carried out. After that, tourism potential in the Sierra de Huelva and its reality has been analyzed through primary sources (surveys and interviews with intervening actors). Results of such analysis evidence the existence of potential gastronomic tourism based on the world of the Iberian pig; the complementarity with other tourist activities, the challenges in structuring the existing attractions, the multiplication of disconnected and sometimes coincident tourism initiatives and the low participation of private actors (accommodation, industries) in present initiatives.

INDICE GENERAL

<u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</u>	<u>17</u>
1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	19
1.2. HIPÓTESIS	22
1.3. OBJETIVOS	23
1.4. METODOLOGÍA	24
1.5. ESTRUCTURA.....	26
1.6. AGRADECIMIENTOS.....	27
 <u>CAPÍTULO 2. LA INDUSTRIA CÁRNICA DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO.....</u>	 <u>29</u>
2.1. LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN EL ÚLTIMO MEDIO SIGLO. MUTACIONES: CAUSAS Y CONSECUENCIAS	31
2.2. LA INDUSTRIA CÁRNICA ESPAÑOLA	39
2.3. CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO	53
2.4. LOCALIZACIÓN DE LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO. FACTORES PRIMARIOS Y SECUNDARIOS.....	56
2.5. EVOLUCIÓN DE LAS INDUSTRIAS CÁRNICAS DEL PORCINO IBÉRICO EN ESPAÑA	67
2.6. CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL.....	70
2.7. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ANÁLISIS: LA COMARCA DE LA SIERRA DE HUELVA.....	72
 <u>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y FUENTES DE EVIDENCIA</u>	 <u>75</u>
3.1. UTILIZACIÓN DE METODOLOGÍAS MIXTAS Y LAS FUENTES.....	77
3.2. METODOLOGÍA PARA ESTABLECER CAMBIOS Y MUTACIONES EN LAS ITCI. LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES.....	77
3.3. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (1): LA DOP JABUGO Y LA GENERACIÓN DE CLÚSTERES	84
3.4. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (2): LA DIGITALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL IBÉRICO DE LA SIERRA DE HUELVA	85
3.5. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (3). LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA: LA «ruta del Jabugo»	88
 <u>CAPÍTULO 4. SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES. CAMBIOS Y MUTACIONES Y EN LAS ITCI DEL SIGLO XXI</u>	 <u>93</u>
4.1. LA CONFORMACIÓN DE SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES	95

4.2. LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES EN LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO.....	97
4.3. LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO EN LA SIERRA DE HUELVA EN 2002 Y 2020	106
4.4. LAS CONSECUENCIAS TERRITORIALES	117
4.5. LAS CONSECUENCIAS PRODUCTIVAS	119
4.6. LAS CONSECUENCIAS EMPRESARIALES	121
4.7. LAS CONSECUENCIAS EN EL MERCADO	129
4.8. LOS CAMBIOS EN LAS ESCALAS LOCALES. EL MUNICIPIO DE JABUGO.....	131
4.8.1. NÚMERO DE EMPRESAS Y TIPO DE ACTIVIDAD.....	134
4.8.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS EMPRESAS	135
4.8.3. LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.....	136
4.8.4. ANTIGÜEDAD Y PERÍODO DE CREACIÓN DE LA EMPRESA	137
4.8.5. LA SEDE SOCIAL DE LAS EMPRESAS	140
4.8.6. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	140
4.8.7. PRODUCCIÓN TOTAL Y CLASIFICACIÓN DE INDUSTRIAS POR PRODUCCIÓN	142
4.8.8. ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN	146
4.8.9. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	147
4.8.10. CONSECUENCIA LABORALES	148
4.8.11. LA ATRACCIÓN DEL NOMBRE “JABUGO”	150
4.8.12. LOS PROBLEMAS DEL SECTOR	151

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO

5.1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.....	157
5.2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (1). LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA JABUGO Y LA GENERACIÓN DE CLÚSTERES	159
5.2.1. LAS DENOMINACIONES DE CALIDAD COMO ESTRATEGIAS DE DESARROLLO RURAL Y LOCAL	159
5.2.2. LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS DE JAMÓN IBÉRICO	162
5.2.3. DE LA DOP «JAMÓN DE HUELVA» A LA DOP «JABUGO»	164
5.2.4. LOS CAMBIOS EN LA DOP	165
5.2.5. LA GENERACIÓN DEL CLÚSTER EN TORNO A LA DOP «JABUGO»	168
5.3. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (2). LA DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBÉRICO EN LA SIERRA DE HUELVA.....	169
5.3.1. LA DIGITALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL	169
5.3.2. PRESENCIA EN INTERNET DEL SECTOR DEL CERDO IBÉRICO EN LA SIERRA DE HUELVA	171
5.3.2.1. Perspectiva del Inversor (PI)	175
5.3.2.2. Perspectiva del Cliente (PC)	175
5.3.2.3. Perspectiva del Marketing (PM).....	175
5.3.2.4. Tecnologías Web 2.0 (TW)	176
5.3.2.5. Presencia en redes sociales (RS)	176

5.4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (3). LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA: LA «RUTA DEL JABUGO»	178
5.4.1. LA MULTIFUNCIONALIDAD DE LOS ESPACIOS RURALES Y LAS RUTAS GASTRONÓMICAS	178
5.4.2. EL TURISMO EN TORNO AL MUNDO DEL CERDO IBÉRICO. LA CREACIÓN DE RUTAS	180
5.4.3. PATRIMONIO Y RECURSOS TURÍSTICOS VINCULADOS AL MUNDO DEL JAMÓN IBÉRICO EN LA SIERRA DE HUELVA	184
5.4.3.1. Los condicionantes naturales	184
5.4.3.2. El medio antrópico	185
5.4.3.3. La materia prima	186
5.4.3.4. Cultura inmaterial	186
5.4.4.5. Cultura material	187
a) Patrimonio industrial.....	187
b) Patrimonio rural ganadero.....	190
c) Museos y centros de interpretación	190
d) Otro patrimonio vinculado.....	190
5.4.4.6. Acontecimientos programados.....	190
5.4.4. LA OFERTA TURÍSTICA EN LA SIERRA DE HUELVA	192
5.4.4.1. Alojamientos	192
5.4.4.2. Restauración.....	195
5.4.4.3. Actividades turísticas	196
5.4.4.4. Museos y otros	197
5.4.4.5. Tiendas especializadas	197
5.4.4.6. Otras actividades del sector	197
5.4.4.7. Las experiencias	197
5.4.4.8. Servicios complementarios	200
5.4.4. EL TURISMO COMO ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	201
 <u>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>209</u>
 6.1 CONCLUSIONES	211
6.2 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	220
 <u>CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES</u>	<u>221</u>
 7.1. BIBLIOGRAFÍA	223
7.2. BASES DE DATOS	252
7.3. LEGISLACIÓN	254
7.4. DOCUMENTOS DE ARCHIVO Y REGISTRO	255
 <u>ANEXOS.....</u>	<u>257</u>

ANEXO I. CUESTIONARIO 1: ENCUESTA SOBRE LAS INDUSTRIAS CÁRNICAS EN EL MUNICIPIO JABUGO (1998)	258
ANEXO II. CUESTIONARIO 2: INDUSTRIAS CÁRNICAS, TERRITORIO Y DESARROLLO EN SIERRA MORENA OCCIDENTAL (2002)	261
ANEXO III. CUESTIONARIO 3. ESTRATEGIAS DEL SECTOR DEL PORCINO IBÉRICO EN EL MUNICIPIO DE JABUGO (2016)	273
ANEXO IV. LISTADO DE EMPRESAS PARA ESTRATEGIA DIGITAL (CONSULTA WEB)	277
ANEXO V. CUESTIONARIO 4: CUESTIONARIO A EMPRESAS DE ALOJAMIENTO DE LA SIERRA DE HUELVA. CLUB DE PRODUCTO «RUTA DEL JAMÓN IBÉRICO» Y TURISMO.....	280
ANEXO VI. CUESTIONARIO 5: INDUSTRIAS CÁRNICAS ACOGIDAS A LA DOP «JABUGO». CLUB DE PRODUCTO «RUTA DEL JAMÓN IBÉRICO» Y TURISMO	281

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1.1. Matriz de correlación de hipótesis y objetivos

Cuadro 3.1. Ficha de “Establecimientos autorizados para Intercambios Intracomunitarios” (REAI)

Cuadro 3.2: Empresas participantes en el RJI y en RdJ en la Sierra de Huelva

Tabla 2.1. Tamaño de las empresas cárnicas por número de asalariados por Comunidades Autónomas (2019)

Tabla 2.2: Producción española (tm) de elaborados cárnicos (2013-2018)

Tabla 2.3: Número de establecimientos en los municipios con concentración de ITCI por comarcas agrarias (2020)

Tabla 3.1: Ficha de obtención de datos

Tabla 3.2: Cuestionarios realizados en las industrias jabugueñas del porcino ibérico

Tabla 3.3: Industrias cárnicas jabugueñas del porcino ibérico encuestadas

Tabla 3.4: Estructura por bloques de los cuestionarios y tipo de información

Tabla 3.5: Validación de cuestionario

Tabla 3.6: Variables seleccionadas para el análisis

Tabla 3.7: Canales utilizados para la realización de cuestionarios (nº total por cada canal)

Tabla 3.8: Estructura por bloques de los cuestionarios y tipo de información

Tabla 3.9: Cuestionarios realizados en ITCI inscritas en la DOP

Tabla 3.10: Variables definitorias del Índice de Transparencia (IT)

Tabla 3.11: Índice de Transparencia empleado

Tabla 3.12: Ficha técnica del muestreo

Tabla 4.1: ITCI por municipios en la Sierra de Huelva, 2002 y 2020

Tabla 4.2. Cambios de actividad en establecimientos en la Sierra de Huelva, 2002 y 2020

Tabla 4.3: Cambios, permanencias, ceses y altas en los establecimientos de la Sierra de Huelva, 2002 y 2020

Tabla 4.4: Clasificación rango-tamaño de las empresas en la Sierra de Huelva (2002-2018)

Tabla 4.5: Localización sede social de las empresas y vinculaciones empresariales fuera del municipio (2020)

Tabla 4.6: Número de industrias por tipo en 1997, 2002 y 2016

Tabla 4.7: Tipo de organización de la empresa en 1997, 2002 y 2020

Tabla 4.8: Forma jurídica de las empresas en 1997, 2002 y 2020

Tabla 4.9: Sedes sociales de las empresas en 1997, 2002 y 2020

Tabla 4.10: Ubicación de los establecimientos industriales en 1997, 2002 y 2020

Tabla 4.11: Productos certificados (RD 4/2014) en Jabugo (2015)

Tabla 4.12: Productos certificados (RD 4/2014) en Jabugo (2019)

Tabla 4.13: Tipo de industria según su producción en 1997, 2002 y 2016

Tabla 4.14: Problemas de la industria cárnica jabuguesa

Tabla 5.1: Industrias acogidas a la DOP por municipios en 2002, 2017 y 2020

Tabla 5.2: Frecuencia de la variables componentes del IT

Tabla 5.3: Puntuación obtenida por las empresas analizadas

Tabla 5.4: Los recursos y las actividades turísticas a realizar en torno al mundo del Cerdo Ibérico

Tabla 5.5: Principales Acontecimientos Programados en los municipios de la Sierra de Huelva

Tabla 5.6: Experiencias ofertadas por la RdJ (2019)

Tabla 5.7. Empresas participantes en las rutas

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Factores que intervienen en el origen de la ITCI

Figura 2.2: Proceso productivo de ITCI

Figura 2.3: Estructura Simple (tradicional) en las ITCI

Figura 2.4: Estructura Funcional (moderna) en las ITCI

Figura 5.1: Modelo conceptual para el análisis estratégico

Figura 5.2: Estrategias Informativa y Relacional

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Empresas de la Industria Alimentaria por Subsectores. Número total de empresas (a 1 de enero de 2018)

Gráfico 2.2: Cifra de negocios de la Industria Alimentaria por Subsectores. porcentajes sobre el total (a 1 de enero de 2018)

Gráfico 2.3: Valor de las Exportaciones de la Industria Alimentaria por Subsectores (año 2018)

Gráfico 2.4: Número de industrias cárnicas en España por tipo de actividad (1954, 1996, 2000 y 2018)

Gráfico 2.5: Porcentaje de producción de carne en volumen por especie ganadera en España (2019)

Gráfico 2.6: Evolución de la producción cárnica por especie en España en tm (1990-2019)

Gráfico 2.7: Evolución del volumen de producción española de elaborados de cárnicos (tm) (1992-2018)

Gráfico 4.1: Evolución de la población en el municipio de Jabugo y por núcleos de población

Gráfico 4.2: Período de creación de las empresas (1)

Gráfico 4.3: Clasificación por volumen de facturación de las empresas activas en Jabugo (2018)

Gráfico 4.4: Clasificación por volumen de facturación en 2018 de las empresas activas en Jabugo en el año 2016

Gráfico 4.5: Evolución de la tasa de paro (2005-2018) en municipios de la Sierra de Huelva

Gráfico 4.6: Evolución de la tasa de paro femenino (2005-2018) en Jabugo y Cumbres Mayores

Gráfico 5.1: Porcentaje de uso de RRSS en las empresas analizadas

Gráfico 5.2: Frecuencia de uso de las RRSS

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 2.1: Las industrias cárnicas en España. Industrias tradicionales y nuevas industrias (% establecimientos)

Mapa 2.2: Tamaño de las empresas cárnicas en España según el empleo por Comunidades Autónomas (% sobre el total)

Mapa 2.3: Cabaña ganadera de cerdo ibérico en España (% sobre el total)

Mapa 2.4: Superficie de dehesa en España

Mapa 2.5: Comarcas especializadas en transformación del cerdo ibérico en España y municipios con concentración industrial

Mapa 2.6: Ámbito de estudio: Sierra de Huelva

Mapa 4.1: SPL vinculados a las ITCI por comarcas agrarias

Mapas 4.2: ITCI en la Sierra de Huelva, 2002

Mapas 4.3: ITCI en la Sierra de Huelva, 2020

Mapa 4.4: Jabugo en el contexto de la Comarca de la Sierra de Huelva

Mapa 5.1: Denominaciones de Origen Protegidas de Jamón y Paleta Ibéricos en la península Ibérica

Mapa 5.2: Industrias acogidas a la DOP «Jamón de Huelva» (2002) y DOP «Jabugo» (2020)

Mapa 5.3: Secaderos y bodegas que forman parte de la Ruta del Jabugo y del Club de Producto sobre el total de industrias pertenecientes a la DOP Jabugo (2019)

Mapa 5.4: Distribución municipal del nº de plazas turísticas (% sobre total)

Mapa 5.5: Alojamientos turísticos que forman parte de la RdJ y del CPRJI sobre el total de alojamientos amparados por la DOP Jabugo (2019)

Mapa 5.6: Establecimientos de restauración por cada mil habitantes

Mapa 5.7: Experiencias que conforman por la Ruta del Jabugo (2019)

Mapa 5.8: Distribución municipal del nº de establecimientos en la RJI y del nº de experiencias en la RdJ

ACRÓNIMOS FRECUENTES

AECOSAN: Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición

ANICE: Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España

CPRJI: Club de Producto Jamón Ibérico

CRDOPH: Consejo Regulador Denominación de Origen Protegida Huelva

CRDOPJ: Consejo Regulador Denominación de Origen Protegida Jabugo

DOP: Denominación de Origen Protegida

FE: Fábrica de Embutidos

FESJ: Fábrica de Embutidos y Secadero de Jamones

ITCI: Industria de Transformación del Cerdo Ibérico

MI: Matadero Industrial

MS: Matadero de Servicios

REAI: Registro de Establecimientos Autorizados para Intercambios Intracomunitarios.

RdJ: Ruta del Jabugo

RGSEAA: Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos

RIBER: Registro informativo del ibérico. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

RJI: Ruta del Jamón Ibérico

RTA: Registro de Turismo de Andalucía

SJ: Secadero de Jamones

SPL: Sistemas Productivos Locales

SIAL: Sistemas Agroalimentarios Localizados

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Los espacios rurales han sufrido una crisis continua desde mediados del siglo XX, cada vez han sido más marginales (sangría demográfica, envejecimiento, malas comunicaciones, actividades poco o nada dinámicas, dificultades para insertarse en los mercados, etc.) y desfavorecidos, pero también marginados, por la falta de umbrales de servicios, inversiones (incluidas las públicas) o la existencia de «escasos electores»... En estos espacios, el desarrollo parece huir y han de buscar alternativas para la supervivencia (Márquez, 2001). A veces “carecen de recursos o materias primas explotables a corto plazo o de forma intensa” (Jordá, 1991: 123) y otras veces, en contraste con ellos, hay otros en los que surgen Sistemas Productivos Locales (SPL). En este caso, los SPL con base en industrias agroalimentarias, también denominados Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) (Fournier y Muchnik, 2012; Chiffolleau y Touzard, 2014) o Distritos Agroindustriales (Cecchi, 1988 y 1992; Cecchi *et al.*, 1992), están enraizados territorial y socialmente (Ilbery, 2001: 8) y tienen una gran importancia para el desarrollo rural, cobrando interés para los estudios territoriales y económicos sobre la industrialización en áreas rurales marginales (Méndez, 2006: 10).

En el contexto del postproductivismo agrario, los SPL se convierten en motores de desarrollo de los espacios rurales, máxime en el contexto de la globalización, en el que este territorio “ostenta un protagonismo indiscutible” (Martínez-Puche, 2012: 20). Así, las industrias agroalimentarias se posicionan a través de denominaciones de calidad o etiquetas territoriales para diferenciar o mejorar la calidad (Armesto, 2005: 142), convirtiéndose en un elemento central, a modo de “productos de la tierra en un mercado globalizado” (Amaya y Aguilar, 2012: 64). Al entenderse como producciones no deslocalizables (por sus propios valores territoriales) también atraen hacia la industria tradicional a grandes empresas y consorcios en un proceso de relocalización (Ilbery, 2001), provocando problemas de pérdida de identidad, estandarización de producciones tradicionales, etc.

En este contexto la industria de transformación del cerdo ibérico (ITCI) cobra especial interés por las características de la empresa, por sus vinculaciones territoriales manifiestos en factores primarios y los secundarios, que explican la localización (García *et al.*, 2017).

Las ITCI han sido escasamente abordadas, siendo objetivo de análisis con más frecuencia en revistas especializadas (*Alimarket*, *Distribución y Consumo*, *Eurocarne*...) que en trabajos científicos realizados desde la Academia. De hecho, cuando se han realizado investigaciones universitarias, estas se han centrado en aspectos ganaderos y aspectos productivos del cerdo ibérico (Agronomía,

Veterinaria...) o variables industriales (Química, Farmacopea, Tecnología de los Alimentos...) (García-Delgado, 2009), siendo escasas desde las Ciencias Sociales. Desde la Economía se han dado los trabajos de Chamorro *et al.* (2008 y 2012) Díez-Vial (2011), Díez-Vial y Fernández (2012, 2013) y Fernández y Díez-Vial (2013) y la realización de Tesis Doctorales por C. Castaño (UNED, 2008) y A. Zapatero (UPM, 2013). Tampoco han sido más prolíficos los estudios desde la Geografía, centrados en análisis comarcales, como los de Rodero *et al.* (2013) y Rodero (2014) sobre Guijuelo, o regionales, como el de Leco y Mateos (2015) que abordan un análisis del sector en Extremadura. En el caso de la provincia de Huelva, los estudios sobre el cerdo ibérico y su industria han sido puntuales y escasos, pese a su importancia. En 2001, F. Javier Forero, veterinario de la Diputación Provincial de Huelva, realiza su Tesis Doctoral en la UCO, sobre las variables productivas del cerdo ibérico, siguiendo el análisis de la explotación experimental Huerto Ramírez. Dos años después, en 2002, el geógrafo F. Javier García Delgado, defiende su Tesis Doctoral sobre las industrias cárnicas, si bien hace un análisis de Sierra Morena Occidental, presta especial atención a la provincia de Huelva, sobre la que realiza publicaciones diversas (1996, 1998, 2005). De forma reciente, desde un planteamiento interdisciplinar (Antropología-Economía Aplicada), Santiago Amaya Corchuelo y Encarnación Aguilar Criado, han realizado estudios culturales, especialmente relacionados con la tradición y la Denominación de Origen Protegido (DOP) Jabugo (2012, 2013...). Sin embargo, existe un claro déficit en los estudios realizados sobre las características de la empresa en las ITCI.

Mi interés personal y científico, me llevó a la realización del Master Oficial en Desarrollo Rural y Empresa Agroalimentaria (DEREA) en el curso 2015-2016, realizando el Trabajo Fin de Máster sobre “Análisis y diagnóstico de los mercados y la distribución de berries onubenses”, dirigido por el profesor García Delgado. Este Máster me permitió acercarme a la Geografía, complementando mi formación económica con otra geográfica, y decidió que reiniciase una línea de investigación y me matriculase en el Doctorado Ciencia Regional: Empresa y Territorio (CREMTE).

Inicialmente, se planteó como tema para la Tesis Doctoral profundizar en el la temática del TFM, variables empresariales de la empresa agraria productora de berries, dando una perspectiva interdisciplinar. Sin embargo, el inicio de trabajos infructuosos, con dificultad para acceder a información interna de la empresa por recelo de la misma, y la polarización empresarial, llevó a que se ralentizase. Justo en ese momento, apareció un tema novedoso, vinculado a la co-tutorización (2017) del Trabajo Fin de Grado de Daniel Domínguez Santos: “Análisis y diagnóstico de la industria cárnica del porcino ibérico en el municipio de Jabugo”, que me acercó a un sector hasta ese momento ajeno a mi investigación. A partir de ahí, se inicia un intenso trabajo de investigación, que ha llevado a diversas publicaciones:

- García-Delgado, F. J., Domínguez-Santos, D. y Pizarro-Gómez, A (2017): “La industria cárnica del porcino ibérico en Jabugo (Huelva, España), 1997-2016”, en *Revista de Estudios Andaluces*, nº 34, 120-154.
- Pérez-Mora, C., Bahamonde-Rodríguez, M., Pizarro-Gómez, A. y García-Delgado, F. J. (2019): “La Ruta del Jabugo. Alcance y territorialidad”, en Márquez Domínguez, J. A. y Llamas Chávez, J. L. (Dir.): *Hélices y anclas para el desarrollo local*, Universidad de Huelva-Universidad de Cartagena de Indias, Huelva, 814-829.
- Pizarro-Gómez, A., Šadeikaitė, G. y García-Delgado, F. J. (2020): “The World of Iberian Ham and its Tourism Potential”, in *European Countryside*, 11(2), Special Issue. En prensa (publicado en septiembre de 2020).

Además, en la actualidad se encuentra sometido a revisión un trabajo (*Cuadernos de Geografía*) sobre los cambios acaecidos en las ITCI y otro en realización sobre los Sistemas Productivos Locales vinculados a las ITCI. Ambos trabajos están vinculados a los resultados de la presente investigación.

1.2. HIPÓTESIS

La aproximación teórica al sector de transformación del cerdo ibérico lleva a la formulación de una serie de preguntas de investigación: ¿Qué singularidades presentan las ITCI frente al resto de las industrias cárnicas? ¿Qué cambios se han producido o están produciendo en el sector por dinámicas internas y externas? ¿Cómo afectan esos cambios a los Sistemas Productivos Locales? ¿Qué estrategias está siguiendo la empresa para hacer frente a los cambios? ¿Cómo afronta los retos de la calidad? ¿Cómo responde al cambio digital? ¿Cómo se hace frente a la especialización desde la diversificación? ¿Qué mecanismos de cooperación se están dando?

La hipótesis principal (HP) de partida de la presente investigación es que “las características organizacionales y territoriales de las industrias de transformación del cerdo ibérico condicionan su actividad, desarrollo y éxito en el mercado globalizado”.

A partir de esta HP se establecen como hipótesis secundarias (HS):

- (HS1) Las características de la empresa y los factores primarios de localización singularizan a las ITCI frente a otras industrias cárnicas.
- (HS2) Las dinámicas externas en el sector (variables de inserción en el mercado globalizado) están produciendo cambios en el sector tradicional, provocando una dualidad/polarización de empresas tradicionales especializadas y empresas modernas estandarizadas.
- (HS3) La dimensión de la empresa va a determinar las transformaciones que se dan.
- (HS4) Los Sistemas Productivos Locales sufren un proceso de enajenación a manos de capital externo, con consecuencias empresariales, territoriales y laborales. Los procesos van a registrar diferente intensidad en diferentes municipios.
- (HS5) Las estrategias de las empresas frente a los cambios son limitadas, si bien se percibe modernización.
- (HS6) La apuesta por la calidad y la DOP se constituye en una garantía para el sector, presentando mayor resistencia a la crisis las empresas tradicionales, pero también atrae a las empresas modernas.
- (HS7) Las empresas del sector del cerdo ibérico presentan deficiencias frente a la digitalización.

(HS8) El mundo del cerdo ibérico cuenta con atractivos (recursos) capaces de atraer flujos turísticos, aunque con frecuencia productos y actividades no se crean y planifican de forma adecuada.

1.3. OBJETIVOS

A partir de las hipótesis establecidas se plantean los objetivos de investigación. Como objetivos generales (OG) del trabajo se establecen:

(OG1) Analizar y estudiar las variables organizacionales que afectan a las ITCI y las dinámicas que condicionan los procesos de transformación.

(OG2) Analizar y estudiar las variables territoriales que afectan a las ITCI y las dinámicas que condicionan los procesos de transformación.

Partiendo de estos objetivos generales, se plantean como objetivos específicos (OE) de la investigación, que se correlacionan con las hipótesis secundarias planteadas:

(OE1) Estudiar la estructura, la organización y características empresariales de las ITCI (HS1, HS3).

(OE2) Determinar los factores internos que intervienen en la transformación del sector (HS2, HS3).

(OE3) Determinar los factores externos que intervienen en la transformación del sector (HS2).

(OE4) Establecer los procesos de dualidad/polarización en el sector (HS2).

(OE5) Analizar los procesos que se dan en los SPL y sus consecuencias en el sector (empresariales, territoriales y laborales) (HS4).

(OE6) Estudiar la estructura territorial de los cambios en el sector (HS4).

(OE7) Determinar las decisiones estratégicas en el sector y la relación que tienen dichas decisiones sobre el éxito o fracaso de las mismas (HS5).

(OE8) Establecer el nivel de modernización/innovación en el sector a través de variables mensurables (HS5).

(OE9) Valorar la influencia de la DOP sobre las ITCI en procesos de crisis y su capacidad para generar desarrollo local (HS6).

(OE10) Establecer la capacidad de atracción de la DOP de empresas, y las características de las mismas (HS6).

(OE11) Determinar los procesos (empresariales y territoriales) que se dan por el cambio de DOP Jamón de Huelva a DOP Jabugo (HS6).

(OE12) Analizar las estrategias de las empresas frente al reto de la digitalización a través de la comunicación digital (HS7).

(OE13) Inventariar los atractivos turísticos (recursos) vinculados al cerdo ibérico y las ITCI (HS8).

(OE14) Determinar la potencialidad turística de los recursos en torno al cerdo ibérico y las ITCI (HS8).

(OE15) Comprobar los instrumentos desarrollados para poner en valor el mundo del cerdo ibérico (producción y transformación) y la oferta turística (HS8).

Cuadro 1.1. Matriz de correlación de hipótesis y objetivos

Hipótesis Principal	Objetivos														
	OG1				OG2										
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10	OE11	OE12	OE13	OE14	OE15
HS1	X														
HS2		X	X	X											
HS3	X	X													
HS4					X	X									
HS5							X	X							
HS6									X	X	X				
HS7												X			
HS8													X	X	X

Elaboración propia

1.4. METODOLOGÍA

La metodología utilizada ha sido mixta, estando basada en análisis cuantitativos (fuentes primarias y secundarios) y cualitativos (fuentes primarias). Los instrumentos son los propios de la Economía y la Empresa, utilizando bases de datos públicas y privadas para la obtención de información secundaria (con elaboración propia posterior) y cuestionarios y entrevistas selectivas; pero, además, se recurre al análisis y presentación de resultados mediante cartografía temática, realizada con ArcGIS®.

Para la realización del trabajo se ha seguido la siguiente periodización:

Fase 1. Enero-marzo de 2018. Acopio, selección y estudio de fuentes secundarias, principalmente tesis doctorales, revistas especializadas y artículos científicos y normativa, centrados en el análisis de la industria

cárnica y, en concreto, de transformación del cerdo ibérico. Esta documentación permitió una primera aproximación al sector.

Fase 2. Marzo-junio de 2018. Determinación del objeto de estudio: cambios en las ITCI (2002-2020), procesos empresariales y territoriales acaecidos en la Sierra de Huelva. El corte temporal se da por la existencia de datos para principios del siglo XXI (García-Delgado, 2003) en una fase alcista del sector, la crisis económica internacional y su recuperación¹. Si bien en inicio se planteó estudiar la ITCI en las zonas de transformación de las DOP Guijuelo, DOP Extremadura, DOP Jabugo y DOP Los Pedroches, finalmente se decidió estudiar solo la comarca de la Sierra de Huelva. En esta decisión intervienen cuatro condicionantes: a) La cercanía a los procesos de desarrollo local es fundamental para los marcos de análisis; b) La no disponibilidad de fuentes interautonómicas; c) La posibilidad de hacer comparaciones (datos homogéneos para diferentes períodos); d) La dimensión temporal, que hace que el proyecto de investigación vaya limitándose.

Fase 3. Junio-septiembre de 2018. Recogida de datos secundarios de fuentes oficiales (AECOSAN, RIBER) y privadas (SABI, Alimarket y Expansión) que han sido periódicamente actualizadas. Se han seleccionado fuentes a nivel estatal, autonómico, provincial, comarcal y local. Se añaden cuestionarios disponibles para la explotación de datos procedentes de García-Delgado (2001 y 2009), Cortinas-Sánchez y García-Delgado (2016) y García-Delgado, Domínguez-Santos y Pizarro-Gómez (2017), que han sido procesados con criterios diferentes al de los autores, y que sirven para comparar datos de 1998, 2001-2002 y 2014-2016 con los de la actualidad.

Fase 4. Septiembre-octubre de 2018. Diseño de instrumentos de análisis para obtención de datos primarios: entrevistas selectivas, con selección de actores representativos en el proceso.

Fase 5. Octubre de 2018-junio de 2019. Trabajo de campo para la elaboración de entrevistas *in situ*, una vez definido el cuerpo de la misma, y la recogida de datos cualitativa (visitas a las empresas, realización de rutas) a través del reconocimiento territorial, en línea con la Geografía Regional.

¹ Los datos con los que se trabaja en esta investigación están cerrados a 16 de marzo de 2020, justo al inicio del Estado de Alarma, por lo que la crisis derivada de la COVID-19 no han sido abordadas. No obstante, a lo largo del trabajo, ya en fase de redacción, se ha considerado la problemática suscitada, pero sin un análisis concreto centrado en la obtención de datos directos.

Fase 6. Junio-diciembre de 2019. Tabulación de los datos recogidos, mediante procesado de datos secundarios y primarios con Microsoft Excel© y realización de la cartografía con ArcGIS©.

Fase 7. Diciembre de 2019-junio de 2020. Redacción del informe (y actualización de datos), elaboración de conclusiones y propuestas.

De forma paralela, se han realizado varios trabajos, publicados en revistas y actas de congresos, que suponen avances parciales del presente trabajo.

1.5. ESTRUCTURA

Para conseguir los objetivos propuestos, la presente investigación está estructurada en un compendio de seis capítulos, más uno final que recoge la bibliografía y fuentes documentales utilizadas en la misma.

El capítulo primero, en el que nos encontramos, recoge toda la parte introductoria al trabajo de investigación, incluyendo antecedentes y justificación, hipótesis, objetivos metodología y estructura del trabajo.

En el capítulo segundo se aborda el estado de la industria cárnica española, para después analizar la industria de transformación del cerdo ibérico, profundizando en las causas y consecuencias de las principales mutaciones acaecidas en la industria agroalimentaria en el último medio siglo. Así mismo se estudia la evolución de las industrias cárnicas del porcino ibérico en España, terminando con el estudio de las características de las estructuras organizativas adoptadas en general por este tipo de industrias. Se aborda, finalmente, el ámbito de estudio.

El capítulo tercero desarrolla las diferentes metodologías utilizadas en los diversos estudios llevados a cabo para la realización de presente investigación.

En el capítulo cuatro la investigación se centra en el análisis de los Sistemas Productivos Locales (SPL) estudiando los principales cambios y mutaciones acaecidos en las últimas décadas en la Comarca de la Sierra de Huelva y profundizando en los cambios y mutaciones en las industrias de transformación del cerdo ibérico en el municipio de Jabugo y más concretamente estudiando el número de empresas y tipos de actividad, estructura organizativa de las empresas, forma jurídica, antigüedad y período de creación de la empresa, sede social, localización, producción total y tamaño de las mismas, para terminar con las principales estrategias de producción y de comercialización llevadas a cabo.

El capítulo quinto, se centra en estudio de las estrategias empresariales en la industrias de transformación del cerdo ibérico, con el objeto de ver cómo las empresas se relacionan e interactúan con su entorno para conseguir sus objetivos estratégicos, y concretamente en tres apartados: 1) la Denominación de Origen Protegido Jabugo como generador de clústeres en el sector porcino ibérico, 2) las estrategias de comunicación digital llevadas a cabo por las empresas del sector en la Comarca Sierra de Huelva, y 3) las sinergias existentes con el sector turístico de la zona.

En el sexto capítulo se recoge las conclusiones derivadas de los estudios realizados así como las futuras líneas de investigación a llevar a cabo tras la realización del presente trabajo.

Se incluye finalmente un último capítulo, séptimo, que incluye la bibliografía y las diferentes fuentes documentales utilizadas en la realización de la investigación.

1.6. AGRADECIMIENTOS

Me gustaría expresar mi agradecimiento más sincero a todas aquellas personas que han estado conmigo a lo largo de este trabajo y lo han hecho posible a través de su apoyo en los momentos más difíciles de este proceso.

En primer lugar, me gustaría dar las gracias a mi director y amigo, Dr. Tomás Escobar Rodríguez, por su aliento y empuje constante, y, muy especialmente, al Dr. Francisco Javier García Delgado, más que compañero, amigo, por su paciencia y dedicación, sin cuyo apoyo a lo largo de todo el proceso llevar a cabo esta tesis doctoral hubiese sido una tarea imposible. Sin duda, habéis logrado que el camino haya sido mucho más fácil con vuestra ayuda. Os estaré eternamente agradecido.

En segundo lugar, a Daniel, alumno al que tuve el enorme placer de codirigir su Trabajo Fin de Grado y que supo transmitirme, como nativo de Jabugo, su pasión por el territorio objeto del estudio, constituyendo el origen de la realización del presente trabajo; y por supuesto a Cristina Pérez, a Sara Cortinas y especialmente a Gièdrè Šadeikaitė sin cuya colaboración este trabajo hubiese sido mucho más difícil.

También he de agradecer la acogida que he tenido en las diferentes empresas de la comarca y por los diferentes profesionales del sector, cuya colaboración y ayuda han sido indispensables para la realización de esta tesis.

No puedo dejar de citar a mi familia por el ánimo para que siguiera en los momentos difíciles, ofreciéndome siempre su gran apoyo incondicional, pero especialmente a Isabel y a Marta que han tenido que soportarme en la última etapa de redacción del trabajo y en unas circunstancias excepcionalmente complicadas por el confinamiento debido a la pandemia generada por la Covid-19 que no han resultado anímicamente fáciles para nadie.

CAPÍTULO 2. LA INDUSTRIA CÁRNICA DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO

2.1. LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN EL ÚLTIMO MEDIO SIGLO. MUTACIONES: CAUSAS Y CONSECUENCIAS

La industria agroalimentaria es importante en el contexto de las manufacturas españolas, siendo España es uno de los principales productores agroalimentarios y exportadores de la UE, por lo que su industria agroalimentaria tiene un importante componente estratégico (Albisu y Gracia, 2002; Fernández-Núñez, 2000: 17) destacando por su dinamismo (Yagüe y Jiménez, 2002: 179), pero también por suponer procesos de desarrollo que se identifican con el territorio de lo que se ha llamado la “España vacía”. Sin embargo, el contexto y las dinámicas económicas y de mercado (causas externas) y de los sectores y las propias empresas (causas internas) van a generar dinámicas y cambios constantes en las industrias agroalimentarias (Gracia y Albisu, 2004).

Las dinámicas internas son comunes a los espacios rurales: despoblación (Collantes *et al.*, 2010; Pinilla y Sáez, 2017; Camarero, 2019), envejecimiento (Del Rey *et al.*, 2009; Ponce de León y Andrés, 2017), pérdida de empleos (Márquez-Domínguez, 2002; García-Sanz, 2003: 96), especialización productiva (Entrena, 2012), características de la propia industria (Fernández-Núñez, 2000), problemas de producción por la dependencia de factores naturales o exógenos (fito y zoopatologías, climatología adversa) (García-Delgado, 2009), escasa innovación (Fernández-Núñez, 2000), dispersión de las actividades (García-Royo, 2004) y micro y minifundismo empresarial (Fernández-Núñez, 2000b), peso de la tradición en la empresa familiar y falta de cultura empresarial (Quintana, 2005; Plana, 2016), etc.

La adhesión de España a la entonces CEE (1986) ha supuesto en las últimas décadas una profunda transformación (al igual que en el resto de Europa, aunque en un proceso más tardío) de la agricultura, la industria agroalimentaria y la alimentación en el país (Albisu y Gracia, 2002; Gracia y Albisu, 2004). Estos cambios, surgidos como consecuencia de la globalización y la regionalización de las economías nacionales (Marsden *et al.*, 2000: 295) también han supuesto el fortalecimiento de los vínculos entre las economías mundiales y nacionales (Ashley y Maxwell, 2001: 398). La incorporación a la CEE ha ido acompañada de la puesta en marcha de una serie de iniciativas comunitarias como la implementación de políticas de desarrollo rural en el marco de la Política Agraria Común (PAC) y la incorporación de la multifuncionalidad de los espacios rurales (Silva, 2010).

La ampliación de mercados y la globalización de las economías nacionales ha supuesto un incremento de la rivalidad competitiva de las empresas, y son las distintas fuerzas que la explican lo que da forma al desarrollo de la estrategia (Porter, 1991). Las estrategias se han desarrollado en todos los ámbitos del

sistema empresa. Se han producido cambios a nivel del subsistema real (aprovisionamientos, procesos productivos, comercial) así como a nivel del subsistema financiero (políticas de inversión y financiación) y directivo (cambios en algunos ámbitos del proceso directivo, fundamentalmente en la organización).

A nivel del subsistema de aprovisionamientos se han llevado a cabo una serie de iniciativas comunitarias, a veces coincidentes con iniciativas nacionales y autonómicas en España (Gracia y Albisu, 2004: 197; Albisu y Gracia, 2004) a través de normativas e instrumentos (PAC) y que se han referido fundamentalmente a políticas de incentivo/desincentivo de producciones agrarias y, como consecuencia, agroalimentarias, como un “incentivo para revalorizar las materias primas agrarias” (García-Sanz, 2003: 96).

A nivel del subsistema productivo, se han puesto en marcha:

- Políticas para la modernización y el fomento de la innovación en las empresas, con especial apoyo en los Grupos de Desarrollo Rural (Nieto, 2007).
- Políticas de control de la calidad de los procesos y productos, con especial incidencia en el ámbito comercial por la inquietud de la población ante las crisis alimentarias (Ilbery, 2001: 6), y para garantizar la seguridad alimentaria de los abastecimientos y su trazabilidad (Fernández-Andrade, 2002).

En el ámbito comercial, la liberalización de los mercados y la internacionalización de la economía (Gracia y Albisu, 2004: 197) que conlleva la adhesión de España a la CEE, ha favorecido la inserción de la producción agroalimentaria española en los mercados internacionales consecuencia de los procesos de globalización, suponiendo no sólo un incremento importante de las exportaciones, sino también de las importaciones y, como resultado, de la competencia. Además, surgen canales nuevos de comercialización como HORECA (Barreiro, 2008), comercio electrónico (Martínez, 2008) y segmentación (*gourmet*, *hard discount*...). Aparte, la industria agroalimentaria debe hacer frente a la competencia internacional de productos y, paralelamente, a la internacionalización de su producción lo que ha supuesto cambios importantes en el desarrollo de nuevas estrategias de marketing orientadas a estos mercados internacionales (Boccherini, 2009; Gracia y Albisu, 2004: 197).

Todos estos cambios acaecidos a nivel del subsistema real o físico de las empresas también han ido acompañados de cambios importantes a nivel del subsistema financiero de las mismas, no sólo por las ayudas directas recibidas desde las instituciones comunitarias, nacionales y autonómicas para financiar las distintas políticas puestas en marcha, sino también por la irrupción en las estructuras de capital de las empresas, por una parte, de grandes corporaciones

transnacionales (Ilbery *et al.*, 2000) que controlan los procesos de producción y distribución, así como la aparición en el sector agroalimentario de Sociedades de Inversión (fondos) cuyo único objetivo es la obtención de rendimiento económico, lo que se ha dado en llamar “actividades pirata del capital internacional” (Ilbery *et al.*, 2000: 35).

Es en el ámbito comercial y fundamentalmente en el sector de la distribución donde se ha producido una mayor incidencia de la aparición de capitales internacionales sobre la industria agroalimentaria española (Gracia y Albisu, 2004: 197; Albisu y Gracia, 2005). Así, van a entrar capitales extranjeros (transnacionales de la distribución minoristas, especialmente francesas –Carrefour, Auchamp...– y alemanas –Lidl, Makro...–) lo que ha supuesto la modernización y concentración de la distribución en favor de las grandes superficies nacionales e internacionales (supermercados²) y en detrimento de la distribución mayorista y el pequeño comercio no solo en los espacios urbanos, sino también en los rurales, en un proceso ya iniciado a finales del siglo pasado (Maixé, 2009).

Por último, las dinámicas anteriores han supuesto una serie de cambios en el ámbito de la calidad como estrategia de marketing para la diferenciación de los productos de la empresa en este nuevo ámbito competitivo internacional. En primer lugar, las políticas de control de la seguridad alimentaria han conducido al desarrollo de la trazabilidad al producto, “desde la puerta de la granja hasta el plato” y la introducción del concepto de calidad total (Banks y Briston, 1999: 329). En segundo lugar, se produce el desarrollo de la calidad alimentaria a través de contramarcas de Denominaciones de Calidad y certificaciones de agricultura ecológica. Este proceso debe inscribirse en el contexto de las “cadenas alimentarias basadas en nociones de calidad, territorio e integración social” (Ilbery *et al.*, 2005: 116), “combinando los atributos de «producto, proceso y lugar» [PPL]” como resultado de la demanda cualitativa (segmentación del mercado) frente a la cuantitativa (Gracia y Albisu, 2004: 197; Albisu y Gracia, 2005), que coincide también con «sensaciones nuevas» y el prestigio social (Becattini, 2002: 20) y que terminan focalizando el interés de las grandes empresas capitalistas y la gran distribución minorista.

Además de todo lo anterior se han llevado a cabo, como estrategia de diversificación de la actividad económica, determinadas políticas agrarias y desarrollo rural, encaminadas a fomentar la multifuncionalidad de los espacios rurales en su dimensión ecológica, paisajística y turística, lo que ha supuesto transformaciones evidentes (Maya e Hidalgo, 2009: 275), pero que a veces difieren de los intereses de producción y transformación de productos agroalimentarios.

² Las cadenas de distribución impactan sobre los sistemas de producción, así, en España (2017) 6 empresas (Mercadona, Carrefour, DIA, Eroski, Lidl y Auchan) controlan el 54,40% de la distribución alimentaria minorista (CESCE, 2018).

Todas estas dinámicas y procesos afectan a la industria agroalimentaria en su conjunto (Fernández-Núñez, 2000b; Gracia y Albisu, 2004; Albisu y Gracia, 2005), y son observadas en la industria cárnica (Pascual, 1995; Langreo, 2008; Cruz, 2009), vinícola (Martínez y Medina, 2011; Fernández-Portela, 2012 y 2017), aceitera (Rodríguez y Mili, 1998; Infante-Amate *et al.*, 2013; Rodríguez-Cohard, 2004), etc., aunque con matices por sus peculiaridades y desarrolladas en diferentes momentos, van a tener una serie de transformaciones, efectos, impactos o consecuencias sobre el sector: empresariales (productivas y organizativas), de mercado/comercialización/distribución, sobre el producto y sus características y, muy especialmente, territoriales, si bien suelen aparecer interrelaciones y son multicausales, es posible su estudio por grupos.

En primer lugar, como se ha comentado anteriormente, las empresas han puesto en marcha una serie transformaciones a nivel de todos los subsistemas empresariales (directivo, productivo, financiero, comercial,...) con el objetivo de adaptarse a las nuevas circunstancias. Entre los cambios producidos, destacan:

- El aumento de la producción agraria transformada (Albisu y Gracia, 2005), consecuencia del incremento de la demanda, tanto interna como externa.
- El incremento de la productividad de las empresas como consecuencia de los procesos de innovación llevados a cabo (Albisu y Gracia, 2005) y que se han basado fundamentalmente en (Alburquerque, 2008: 689; Aznar-Sánchez, 2014: 64):
 - a) La renovación, mejora y flexibilización de los procesos industriales (cambio tecnológico).
 - b) La renovación y ampliación de la gama de productos y servicios para la atención de necesidades (responder o anticiparse a la demanda).
 - c) Las mejoras en la gestión y organización de la empresa (colaboración empresarial, formación de redes, clústeres, aprovechamiento de instituciones formales y/o informales).
 - d) Las mejoras en las condiciones de trabajo y las cualificaciones para el empleo, con una importante disminución de los costes de producción.

En general, al existir una relación positiva entre esfuerzo innovador, resultados empresariales, acceso a los mercados internacionales y diversificación de la cartera de productos (Aznar-Sánchez, 2014: 63), este proceso ha supuesto la modernización de la industria agroalimentaria en su conjunto, aunque con excepciones, ya que, “si bien hay una relación directa entre materias primas y desarrollo agroindustrial, esta lógica no siempre ha funcionado, y hay comunidades que han destacado por su espíritu innovador y otras por su carácter conservador” (García-Sanz, 2003: 96).

- El aumento de la competitividad empresarial, consecuencia del incremento de la oferta agroalimentaria por la mejora de los procesos productivos y de la demanda (Boccherini, 2009).
- La desaparición de empresas tradicionales no competitivas por su tamaño, estructura organizativa o su incapacidad para la innovación, para adaptarse al nuevo marco normativo (Gracia y Albisu, 2004: 197; Albisu y Gracia, 2005) y para afrontar las crisis cíclicas que viene sufriendo el sector agroalimentario (especialmente en el nuevo contexto).
- La creación de nuevas empresas (Albisu y Gracia, 2005) modernas como respuesta a los nuevos requisitos de la demanda, y que generalmente están especializadas en una parte del proceso productivo.
- La capitalización de la empresa para hacer frente a la mejora productiva, que frecuentemente lleva a la búsqueda de inversiones (van a depender de la capacidad financiera de las empresas, búsqueda de socios) (Albisu y Gracia, 2005).
- La entrada de capitales externos (con frecuencia transnacionales internacionales) (Albisu y Gracia, 2005), que lleva a la adquisición/creación de empresas en sectores tradicionales (vino, aceite, cárnicas, pastelería), apareciendo grandes empresas de alimentos, minoristas y supermercados como agentes del proceso globalizador (Ilbery *et al.*, 2000: 31).
- El aumento progresivo de la jerarquía externa, con un incremento de competitividad de las empresas grandes mientras que las pequeñas, al perder importancia las habilidades locales en los mercados globalizados, empeoran los resultados, como se ha observado en el caso italiano (Whitford, 2008: 59-60).
- La concentración empresarial (Albisu y Gracia, 2005) en un sector tradicionalmente caracterizado por la atomización y en el que entran en juego las grandes empresas que absorben a los competidores con el objetivo de obtener economías de escala.
- La polarización empresarial en el que coexisten las grandes empresas con las pequeñas (Albisu y Gracia, 2002: 100) y que se relaciona con la formación de dos mundos de producción diferentes (Storper, 1999). En los procesos de crisis, las empresas agroalimentarias mueren o salen fortalecidas, a veces como artesanía o arte...

Las consecuencias sobre el mercado, la comercialización y distribución van a ser sustanciales:

- La expansión de mercados tanto nacionales como internacionales, impulsando la internacionalización de la empresa agroalimentaria española (Albisu y Gracia, 2002: 110; Gracia y Albisu, 2004: 197).

- La evolución del consumo de alimento y cambios en los hábitos de los consumidores (pautas de consumo), con una función estratégica en la cadena agroalimentaria (Albisu y Gracia, 2002: 100), que se manifiesta en una progresiva segmentación en función de la exigencia en calidad, ecología, proximidad, exclusividad, sofisticación... y relación con modas alimentarias, búsqueda de la salud, etc. que hace al mercado muy sensible a las crisis de consumo (por motivos económicos o seguridad alimentaria) (Gracia y Albisu, 2004: 197; Albisu y Gracia, 2005), muy vinculada a las campañas publicitarias.
- El retroceso de la distribución mayorista y la venta directa (al detall, a través de relaciones de confianza...) en favor de la gran distribución minorista concentrada (lineales de los supermercados) (Gracia-Arroyo y Albisu-Aguado, 2004: 197) y aparición de nuevos canales (HORECA, Internet) y segmentos (gourmet, *hard discounter*). La modernización responde a un cambio social, con nuevas pautas de consumo y de compra.
- El impacto directo de las cadenas de distribución minoristas sobre el sistema de producción (Marsden *et al.*, 2000: XI) determinando productos estandarizados (para los lineales) y sus características (peso, formato, calidad...), que no solo responde a lo “deseado” por el consumidor (Banks y Briston, 1999: 329). Como resultado, se dan difíciles relaciones entre la adaptación a las exigencias de la distribución y los requisitos de los consumidores (nuevas pautas/nuevos productos) (Albisu y Gracia, 2002: 110), entre la calidad y la diversidad (Albisu y Gracia, 2005).
- La irrupción en el mercado de las marcas del distribuidor (marcas blancas) (González-Benito y Martos-Partal, 2014) y competencia e imposición de precios (Gómez y Rubio, 2006).

Los cambios en el mercado, la distribución y la comercialización tienen consecuencias directas sobre el producto y sus características. Van a darse simultáneamente procesos de estandarización y de diferenciación (Murdoch y Miele, 1999; Ilbery *et al.*, 2005), con desarrollo de relaciones asimétricas (hacia el sector agrario y hacia la distribución) (Germán, 2006: 597), pues la agricultura y la alimentación sufren transformaciones por una serie de procesos derivados de la globalización y regionalización de las economías nacionales (Marsden *et al.*, 1999: 295). La estandarización del producto se debe al interés de la gran distribución (abastecimiento de los lineales y calidad estandarizada) y la diferenciación del producto al interés de los consumidores por lo local y auténtico, donde cobran importancia los productos locales con identidad (PPL). Es en este segundo contexto en el que se desarrollan y se multiplican (Albisu y Gracia, 2005) las Denominaciones de Calidad que contribuyen al incremento del precio “a través de la creación de rareza y escasez” (Banks y Briston, 1999: 329). Hay un interés de los consumidores (y de las políticas públicas) por las producciones vinculadas al

espacio y en cierta medida “bajo control” (Murdoch y Miele, 1999) y donde se valora la utilización de métodos de producción tradicionales. Estas nuevas tendencias del consumidor dando valor al producto local (Ilbery *et al.*, 2000: 32) adquieren un “significado cultural” relacionado con (Ilbery, 2001: 7-8):

- Los atributos de estilo de vida: alimentos identificados con el buen gusto, la moda, la sofisticación y la posición social («gourmet», «único», «exclusivo», «prohibitivo»...);
- La alimentación saludable: consumo responsable de alimentos, sus implicaciones éticas y ambientales frente al productivismo, interés por conocer mejor los alimentos (su capacidad para nutrir, la huella de carbono que genera...);
- La valoración de la naturaleza, cultura y patrimonio culinario: la identidad cultural y sus “signos, símbolos, sueños e imaginaciones” vinculado el producto con lo rural (ocio, artesanía, comida, “calidad”).

Sin embargo, progresivamente, los territorios con denominación de calidad también van a convertirse en atractivos para los capitales externos y, a pesar de las normativas crecientes para controlarlo, ello no va a evitar la aparición del fraude en el uso de las denominaciones de calidad o la búsqueda intencionada de la confusión (Díaz-Maderuelo, 2006).

Por otra parte, en muchos casos las exigencias en calidad ponen de manifiesto la incapacidad de la industria tradicional para afrontar retos como el de la exportación por los requisitos y las exigencias legales (certificaciones) y su pérdida de competitividad por la implementación de políticas de seguridad alimentaria (Ruiz y Peñas, 2002). Esto hace buscar la calidad a través de la conformación de clústeres (DOP, IGP) tanto para la defensa de la marca como del propio consumidor, suponiendo para las empresas asociadas una importante ventaja competitiva, y pudiendo ser empleadas por las pequeñas empresas de producciones típicas. Estas ventajas competitivas (Antonelli y Viganò, 2012: 31-33), suponen la creación de un “valor identidad” y la “construcción de un patrimonio” en relación al producto sumando a los elementos naturales y productivos el *know-how* (Antonelli y Viganò, 2012: 43).

Interesantes y destacadas van a ser las consecuencias territoriales de todos estos procesos en la localización y distribución de las empresas agroalimentarias, que aun no siendo exclusivos de estas, sí tienen ciertas particularidades.

En primer lugar, aparece la deslocalización con nuevas industrias que dan paso a paisajes alimentarios sin lugar (Ilbery *et al.*, 2000: 34) o alimentos descontextualizados y desconectados de la gente frente a los que se posiciona la territorialidad, dado que el esfuerzo de vincular los productos a los territorios ha tenido un impacto relativamente escaso (Ilbery, 2001) conociendo un proceso

generalizado de deslocalización (Goodman y Watts, 1997) del que son protagonistas las grandes multinacionales del sector alimentario y los distribuidores detallistas (Ilbery, 2001), como se señaló.

En segundo lugar, se da un proceso de relocalización/reubicación de empresas, que responde a factores de repulsión-atracción (*push and pull*) (Ilbery, 2001: 17):

- Desventajas de los sistemas agrarios productivistas que han provocado escándalos alimentarios que afectan a los seres humanos (Encefalopatía Espongiforme Bovina –EEB–, dioxinas, contaminación por *Escherischia coli*, *Listeria monocytogenes*, *Clostridium botulinum* o *Salmonella*...) o verdaderas mermas en las producciones por afecciones víricas (glosopeda o fiebre aftosa, peste porcina africana, peste porcina africana o peste porcina clásica), provocados por problemas de gestión de residuos, fitopatologías y zoonosis, contaminación en la manipulación de productos... y alejamiento de las producciones de la tradición causado por la intensificación e industrialización del proceso productivo.
- Valorización de la alimentación y la comida sana por un «nuevo consumidor», muy vinculado con la producción y el comercio de productos alimentarios locales en industrias no deslocalizables (condicionadas por los factores primarios) y que es especialmente interesante en productos cárnicos transformados y quesos, mientras otros productos sufren la compra al granel por grandes distribuidoras y multinacionales (vinos, aceites).

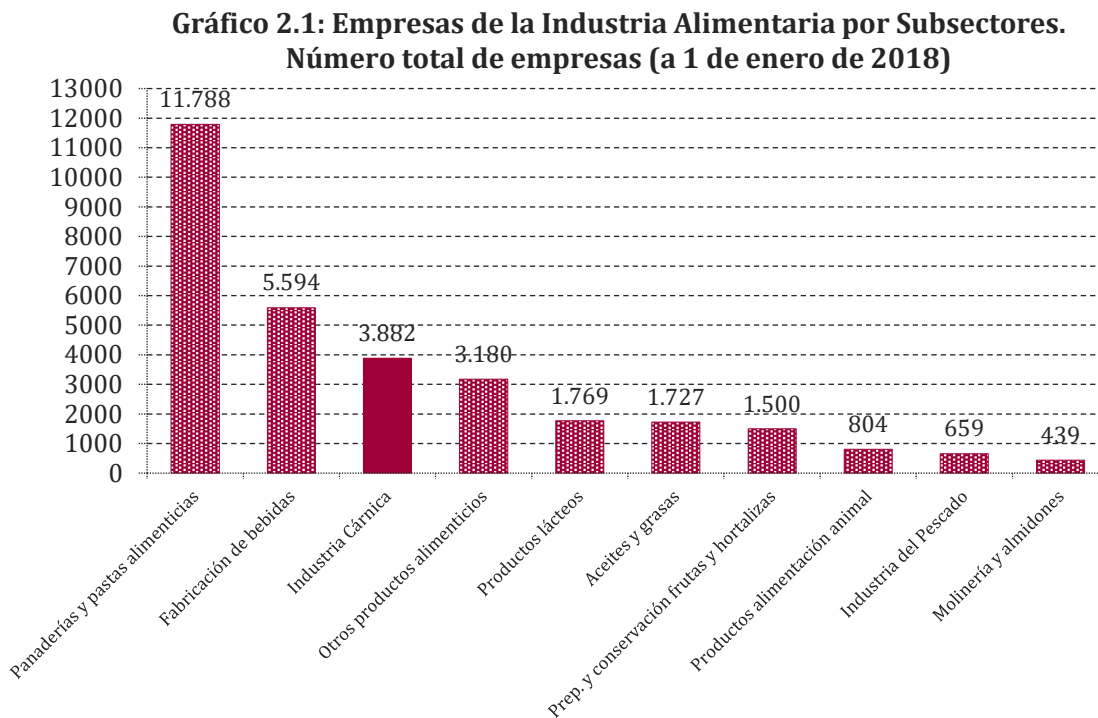
Como resultado de este proceso se crean nuevos complejos productivos (vinculados a las grandes empresas transnacionales), y se incide en la formación de dos mundos de producción, uno vinculado al territorio y otro al rendimiento empresarial, que responde a ese proceso de polarización territorial (Storper, 1999) en territorios con tradición productiva, y que ha sido ampliamente estudiado en el caso español para el caso de los vinos (Esteban-Rodríguez, 2017).

Por último, se va a dar una especialización territorial, en muchos casos ya existente de la mano de los SPL o los SIAL, con una diferenciación de productos y una especialización por áreas de producción vinculada al espacio y, en una lógica de calidad (Ilbery, 2001: 6), con un “origen geográfico genuino y reconocible” (Ilbery, 2001: 7) y que cuenta con un importante arraigo social (Ilbery, 2001: 8-9), lo que permite hablar de “productos agroalimentarios locales” como “indicadores culturales o imágenes locales, como paisajes, tradiciones, monumentos, incrementando su valor porque los consumidores identifican determinados productos con lugares específicos” (Ilbery, 2001: 8) dando lugar a la revalorización del lugar a través de la identidad cultural del producto (Ray, 1998). El territorio pierde su complejo productivo (lo tradicional, lo obsoleto) para competir con

aquello de lo que carecen las producciones estandarizadas, como la “oportunidad para más regiones agrícolas marginales, lejos de «puntos calientes», para desarrollar más alimentos y sistemas de producción sostenibles y para atender nichos de mercado específicos” identificando a los productos con lugares determinados (Ilbery *et al.*, 2000: 32), vinculando alimentos de calidad con procesos de desarrollo (Marsden *et al.*, 1999: 300).

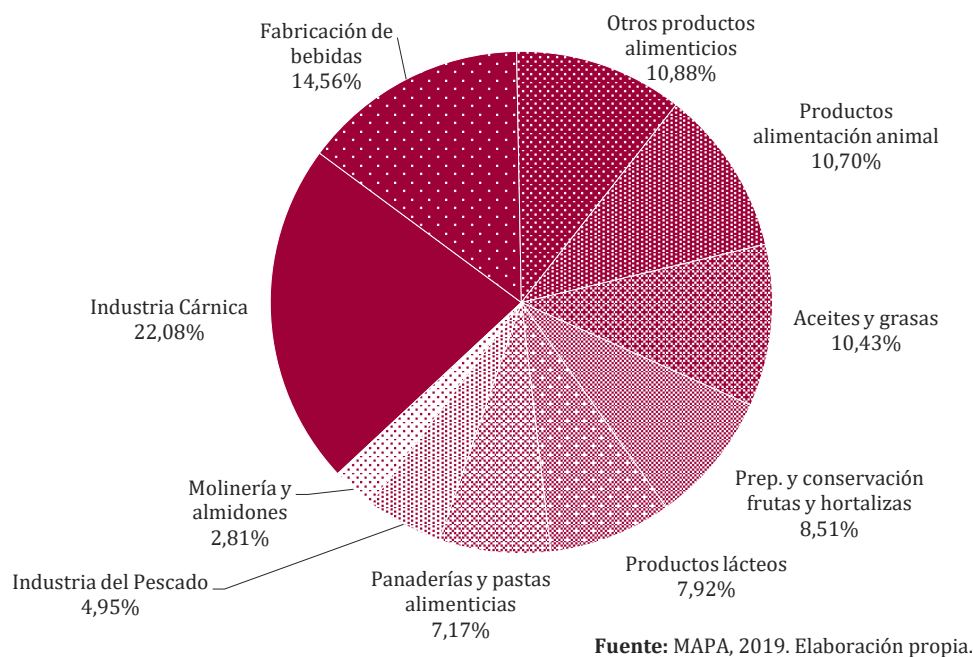
2.2. LA INDUSTRIA CÁRNICA ESPAÑOLA

En la industria agroalimentaria española destaca (Gráfico 2.1) la industria cárnica ocupando el tercer puesto en número de empresas (3.882 empresas, lo que supone el 12,4 % del total de empresas del sector alimentario), tras las panaderías (11.788 empresas y 37,6% del total) y la fabricación de bebidas (5.594 empresas y 17,8% del total empresas) (MAPA, 2019). Además, las cárnicas alcanzan un 4,20 % de la facturación total de la industria española, lo que supone un 2,20 % sobre el PIB total de España y un 13,80 % sobre el PIB industrial (ANICE, 2018: 64). Como en el resto del sector agroalimentario, se aprecia la polarización entre una gran industria moderna y tecnificada vinculada con la gran distribución y otra tradicional muy vinculada a los recursos endógenos (García-Delgado, 2009).



En cuanto a la cifra de negocios (Gráfico 2.2), la producción cárnica (fresca y derivados) ocupa el primer puesto de toda la industria española de alimentos y bebidas, con un volumen en el sector del 22,08% (26.207 millones de euros en el año 2017), seguido muy de lejos por el sector de la fabricación de bebidas que alcanzó 17.280 millones (14,56 % del total) (INE, 2020).

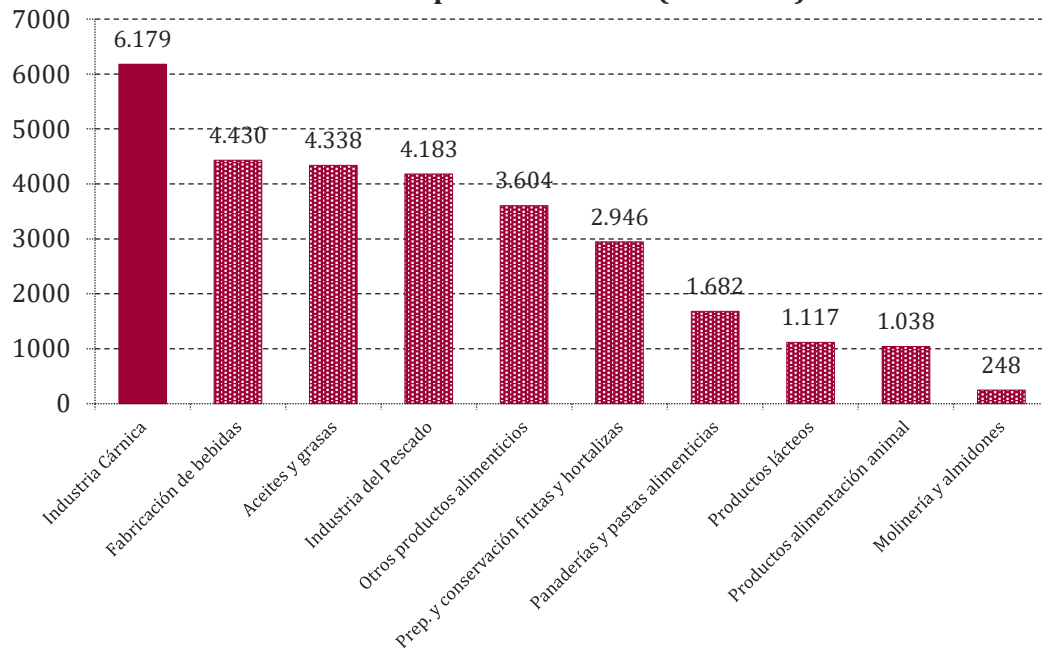
Gráfico 2.2: Cifra de negocios de la Industria Alimentaria por Subsectores. porcentajes sobre el total (a 1 de enero de 2018)



En el caso de las exportaciones, la industria cárnica sigue ocupando el primer lugar en la industria alimentaria española, con valores similares en los años 2017 y 2018, pasando del 20,75 % en 2017 (6.191 millones) al 20,76 % en 2018 (6.179 millones) (Gráfico 2.3) con un leve retroceso del valor total (datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales; tomados de MAPA, 2019). De nuevo, se posiciona sobre las exportaciones de las fábricas de bebidas, donde destacan entre las exportaciones los vinos.

Un dato muy relevante es el volumen de exportación de industria cárnica española, que ascendió en 2019 a más de 2,71 millones de toneladas de carnes, despojos y elaborados de todo tipo, en un proceso de crecimiento continuo a lo largo de los últimos años y con una balanza comercial que presenta una tasa de cobertura (porcentaje de exportaciones sobre importaciones) del 657%, dato que muy pocos sectores relevantes pueden presentar, lo que contribuye a disminuir el habitual déficit comercial español (ANICE, 2020) y convierte a España en uno de los mayores abastecedores internacionales.

Gráfico 2.3: Valor de las Exportaciones de la Industria Alimentaria por Subsectores (año 2018)



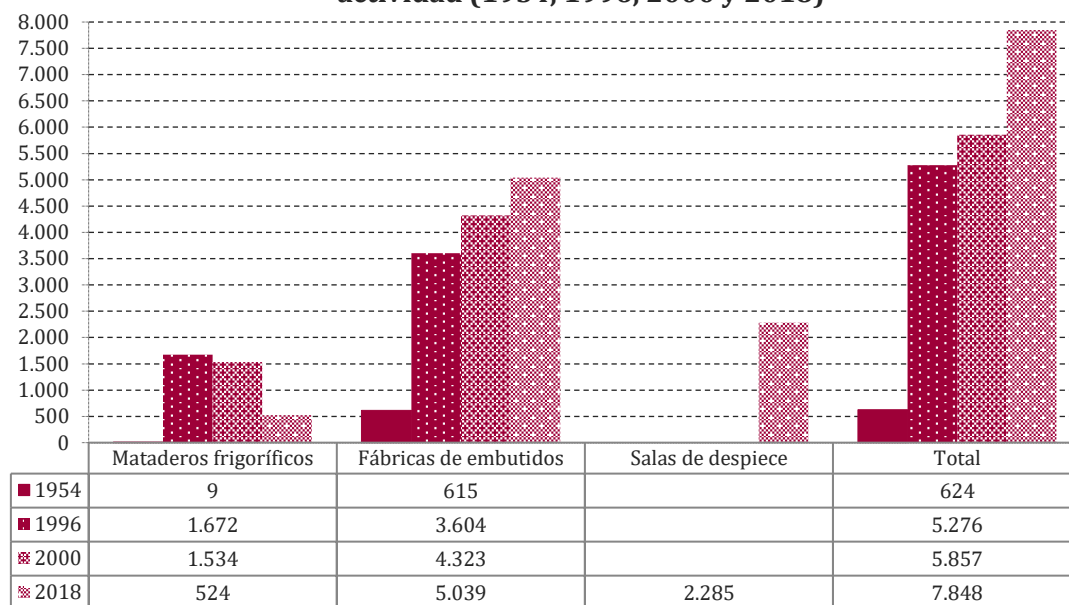
Fuente: MAPA, 2019. Elaboración propia.

A pesar de su importancia en producción y valor, y del incremento y expansión que han conocido sus mercados, la industria cárnica española ha pasado a lo largo de los años por diferentes crisis, motivadas por las fluctuaciones generales de la economía (crisis económicas y caída generalizada de la demanda), cambios en la demanda (modismos, demanda de determinados productos, paradigmas alimentarios), reconversión inducida (aplicación de normativas restrictivas y certificaciones) y crisis de consumo por escándalos alimentarios (EEB, contaminación por dioxinas, salmonelosis, listeriosis...), como resultado, el subsector ha sufrido una transformación total en el último siglo, con una aceleración de los cambios a partir de los años ochenta (García-Delgado, 2009).

La Asociación de Industrias de la Carne de España (AICE) “ofrece datos esclarecedores sobre los cambios ocurridos en el sector en el último medio siglo [a fecha de 2002]. En 1954, existían en España sólo 9 mataderos frigoríficos [entiéndase de capacidad industrial y capacidad de almacenamiento] y 615 fábricas de embutidos (Gráfico 2.4), que a finales de 2000 eran 1.534 y 4.323, respectivamente (AICE, 2002), pero esta progresión no ha sido lineal” (García-Delgado, 2009), desde 2002 a 2018 la situación ha sufrido cambios sustanciales, fundamentalmente por la drástica reducción del número de mataderos y el importante crecimiento de otro tipo de industrias de transformación (fábricas de embutidos y salas de despiece). Así, en el año 2018 la industria cárnica estaba

conformada por 524 mataderos, 2.285 salas de despiece y 5.039 fábricas de embutidos (ANICE, 2018).

Gráfico 2.4: Número de industrias cárnicas en España por tipo de actividad (1954, 1996, 2000 y 2018)



Fuentes: AICE, 2002; ANICE, 2020. Elaboración propia.

Las causas de este proceso, que será abordado específicamente para la industria cárnica de porcino ibérico, se encuentran en el despegue de la actividad a lo largo de la década de los sesenta y setenta (abastecimiento de proteínas en pleno desarrollismo con el proceso de urbanización e industrialización), mientras que la posterior desaparición de mataderos se relaciona con la homologación a la normativa comunitaria y autonómica que se abrió en la década de los ochenta para finalizar en 1995-1996 y que condujo a un gran número de industrias cárnicas, hasta entonces mataderos, a convertirse en simples fábricas de embutidos e, incluso, a desaparecer, pero también a la especialización en procesos y la externalización de los mismos (*cfr. infra*) (García-Delgado, 2009).

Por otra parte, al analizar la dimensión de la empresa en el subsector cárnico se observa una dualidad, al encontrarse polarizada entre las pequeñas/medianas industrias tradicionales y las grandes y modernas. Algunas grandes empresas del sector han sido absorbidas por transnacionales como Revilla (adquirida por Unilever, en 1988), o se han transformado en tales, como es el caso de las dos mayores empresas del sector en España: Campofrío (que ha absorbido a muchas otras del sector, caso de Navidul, para ser adquirida por capital mexicano) y El Pozo Alimentación, que han iniciado un importante proceso de expansión

internacional hacia Suramérica (Argentina, Brasil), Norteamérica (EE.UU., México), Asia (Filipinas) y Europa del Central y Oriental (Polonia, Federación Rusa, Rumanía...) (García-Delgado, 2009; Moreno Lázaro, 2009; Puig y Fernández, 2009). La internacionalización de la industria cárnica española ya estaba presente a finales de los años 70 del siglo XX, pero que se pronuncia a partir de la entrada en la entonces CEE (Rodríguez y Soria, 1989). En estos casos, se trata de grandes empresas, muy tecnificadas, destinadas a la transformación de ganadería intensiva porcina y avícola, fundamentalmente, y que se desarrollaron desde los años 60 para responder al incremento de la demanda de proteínas y los cambios en el consumo (productos no tradicionales, como pueden ser el jamón cocido, las salchichas, mortadelas, etc.) pero que buscan la ampliación de su gama de productos cárnicos, introduciendo productos ibéricos, por ejemplo (García-Delgado, 2009).

En el conjunto en España, la industria cárnica se distribuye de forma desigual. El “Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos” (RGSEAA, Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición – AECOSAN–, Ministerio de Sanidad) ofrece información sobre los establecimientos de empresas alimentarias y transformadoras distribuidas en diferentes subsectores alimentarios³ (establecimientos industriales y de almacenamiento son los que interesan aquí, también se registran categorías comerciales). Tomando como base la categoría “Carne y derivados, aves y caza”⁴ se puede realizar un análisis del subsector cárnico. Los establecimientos industriales dedicados a la transformación de carne presentan una concentración en ocho provincias (Mapa 2.1): Salamanca (10,01%), Barcelona (5,73 %), Badajoz (4,75 %), Madrid (4,49 %), Granada (3,81%), Huelva (3,37%), Valencia (3,30%) y Girona (3,16%) y suponiendo en conjunto el 38,63% del total nacional.

³ Aguas envasadas y hielo; Alimentos estimulantes, especies vegetales para infusiones y sus derivados; Almacén, distribución, transporte, envasado e importación polivalente; Azúcares, derivados, miel y productos relacionados con la producción de miel; Bebidas alcohólicas; Bebidas no alcohólicas; Carnes y derivados, aves y caza; cereales, harinas y derivados; Comidas preparadas, alimentos para grupos específicos, complementos alimenticios, y otros ingredientes y productos alimenticios; Condimentos y especias; Conservación de alimentos; Helados; Huevos y derivados; Ingredientes tecnológicos; Leche y derivados; Materiales y objetos destinados a entrar en contacto con los alimentos; Oleaginosas y grasas comestibles; Pescados, crustáceos, moluscos y derivados; Vegetales (hortalizas, frutas, setas, tubérculos, legumbres) y derivados.

⁴ Incluye las categorías industriales: matadero; sala de despiece; sala de despiece de caza de cría; industria cárnica; industria cárnica de estructura no industrial; preparados cárnicos y carnes de cría; otros productos; mataderos de aves; matadero de aves palmípedas; sala de despiece de aves; sala de despiece de aves de caza de cría; almacén de aves; matadero de aves de caza de cría; matadero de conejos; sala de despiece de conejos; sala de tratamiento de caza silvestre; sólo despiece de caza silvestre; matadero de caza de cría; centros de reenvasado. Las categorías de almacenamiento y comerciales: almacén frigorífico; sólo almacenamiento de caza silvestre. Estas categorías pueden combinarse en un mismo establecimiento industrial.

Aunque es necesario tener en cuenta que se agregan diferentes categorías de establecimiento, resulta posible establecer una agrupación por zonas. De un lado, destacan Barcelona y Madrid, principales núcleos de población del país, lo que explica su desarrollo y el de provincias aledañas (Girona; Toledo, con un 2,52%), estando también relacionado con ello la importancia de Valencia y otros centros regionales y subregionales (Sevilla, con 2,66%; Málaga, con 2,43%). Sin embargo, el criterio poblacional (población urbana) no explicaría cómo la provincia de Salamanca tiene ese peso en la industria (437 empresas con una población provincial inferior a 332.000 habitantes –INE, 2020–), y que estaría avalado por la presencia de una actividad transformadora tradicional (y por cierta cercanía a Madrid). Esa actividad tradicional explicaría también el peso de Badajoz (207 establecimientos), Granada (166) y Huelva (147).

Mapa 2.1: Las industrias cárnicas en España. Industrias tradicionales y nuevas industrias (% establecimientos)

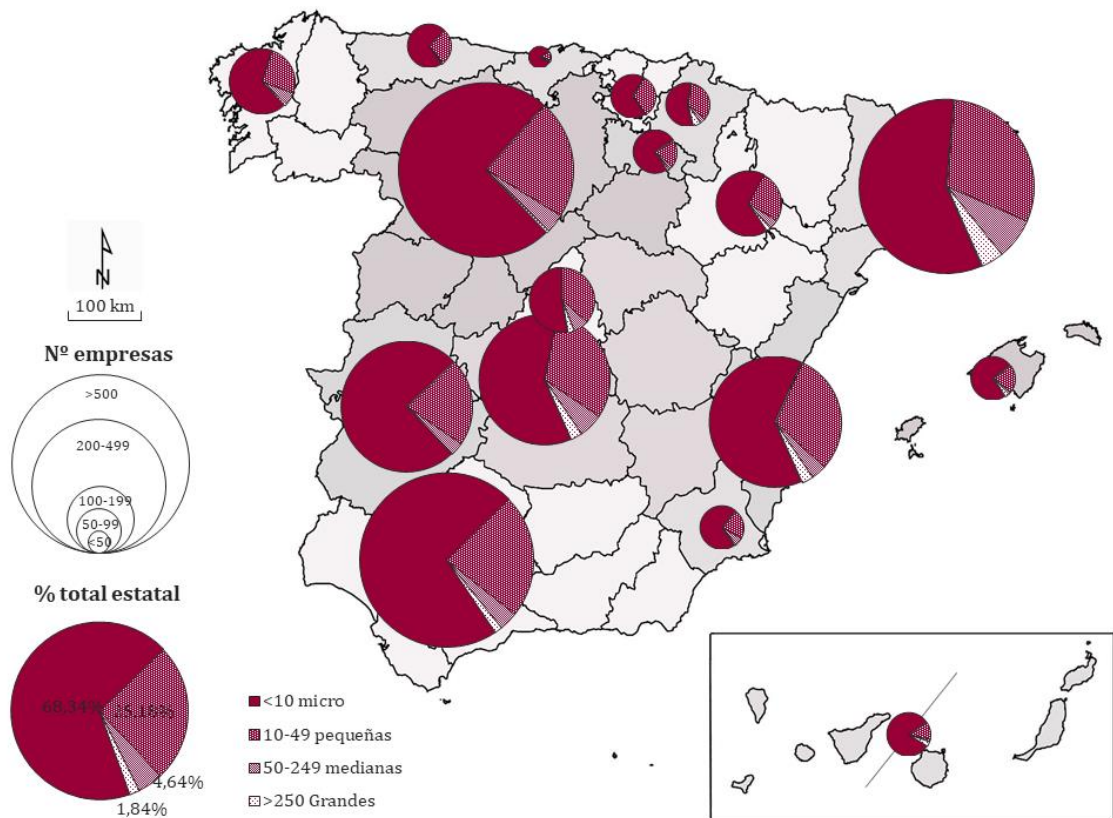


Fuentes: García-Delgado, 2009; actualizado con RGESEA, 2020. Elaboración propia.

Sin embargo, los datos que nos ofrecen RGSEAA una perspectiva exclusivamente cuantitativa, por lo que se hace necesario tomar parámetros cualitativos, que, desde la organización de empresas, nos hablen de la estructura de este subsector en España. A través de los datos del Instituto Nacional de Estadística obtenemos “Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE

2009) y estrato de asalariados” (INE, 2020) referentes al grupo CNAE 101 “Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos”. Estos datos se corresponden con empresas (que tienen o pueden tener varios establecimientos, que son los recogidos en el RGSEAA) que realizan procesos de transformación (excluye el almacenaje como actividad aislada) y están agregados por Comunidades Autónomas (no existen datos desagregados de la misma fuente), pero permiten hacer un análisis cualitativo, siguiendo la clasificación de empresas según su tamaño, teniendo en cuenta el número de asalariados⁵: microempresas (menos de 10 asalariados), pequeñas empresas (de 10 a 49), medianas (de 50 a 249) y grandes (más 250), adaptado en esta fuente, que considera grandes empresas a aquellas que tienen más de 200 trabajadores.

Mapa 2.2: Tamaño de las empresas cárnicas en España según el empleo por Comunidades Autónomas (% sobre el total)



Fuentes: INE, 2020. Elaboración propia.

El análisis de los datos (Mapa 2.2, Tabla 2.1) permite hablar de una concentración de la industria cárnica en las Comunidades Autónomas de Castilla y León (773 empresas), Cataluña (584), Andalucía (573 empresas), pero con una

⁵ Siguiendo la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.

composición que difiere sustancialmente, con el predominio de las microempresas en las tres Comunidades, suponen el 73,87% en el caso castellanoleonés y el 72,08% en el andaluz, descendiendo al 58,05% en el caso catalán, donde las pequeñas empresas suponen 30,14% las medianas el 7,71% y las grandes el 4,11%, estructura similar a la que presenta, en un segundo nivel, la Comunidad Valenciana y, aunque su peso empresarial sea mucho menor, Comunidad de Madrid, y Comunidad Foral de Navarra. Atendiendo al tipo de industria (tradicional o nueva) se observa cómo las industrias tradicionales tienen un tamaño menor que las modernas.

Tabla 2.1. Tamaño de las empresas cárnicas por número de asalariados por Comunidades Autónomas (2019)

Comunidad Autónoma	Tamaño nº absoluto				Porcentaje sobre el total de empresas			
	Micro (>9)	Pequeña (10 a 49)	Medianas (50-199)	Grandes (>200)	Micro (>9)	Pequeña (10 a 49)	Medianas (50-199)	Grandes (>200)
Andalucía	413	132	20	8	72,08	23,04	3,49	1,40
Aragón	98	38	7	3	67,12	26,03	4,79	2,05
Asturias	63	25	1	0	70,79	28,09	1,12	0,00
Baleares	46	13	3	0	74,19	20,97	4,84	0,00
Canarias	44	7	1	2	81,48	12,96	1,85	3,70
Cantabria	25	4	1	0	83,33	13,33	3,33	0,00
Castilla y L.	571	171	27	4	73,87	22,12	3,49	0,52
Castilla-LM.	177	47	15	7	71,95	19,11	6,10	2,85
Cataluña	339	176	45	24	58,05	30,14	7,71	4,11
C. Valenciana	135	64	8	6	63,38	30,05	3,76	2,82
Galicia	187	54	8	0	75,10	21,69	3,21	0,00
Extremadura	110	42	10	2	67,07	25,61	6,10	1,22
C. Madrid	102	71	15	6	52,58	36,60	7,73	3,09
R. Murcia	70	22	6	1	70,71	22,22	6,06	1,01
C. F. Navarra	40	24	3	4	56,34	33,80	4,23	5,63
C. A. Vasca	60	29	0	0	67,42	32,58	0,00	0,00
La Rioja	52	14	2	1	75,36	20,29	2,90	1,45
Ceuta	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Melilla	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	2.532	933	172	68	68,34	25,18	4,64	1,84

Fuente: INE, 2020. Elaboración propia.

Según el criterio de la tradición, puede establecerse la distribución territorial, en la que se observa una dualidad entre empresas tradicionales y de nueva creación (Mapa 2.1) (García-Delgado, 2009: 238):

- Empresas tradicionales: cuadrante suroccidental (provincias de Salamanca, Cáceres, Badajoz, Huelva y Córdoba) que coinciden con la industria de transformación del cerdo ibérico; Sistema Ibérico (Teruel, Soria) con la producción tradicional de jamones y embutidos; puntos aislados con productos tradicionales (jamón en granada, cecina en León y sobrasada en Mallorca).

- Nuevas empresas: el arco mediterráneo (Murcia –irradia hacia Almería y Albacete–, Alicante, Valencia, Barcelona, Girona y Lleida), el área de abastecimiento de Madrid (Madrid, Toledo, Segovia, Ávila –estas tres con actividad tradicional–), cornisa cantábrica (Galicia, Asturias, Navarra-País Vasco-Burgos-La Rioja) y áreas de desarrollo urbano (Sevilla-valle del Guadalquivir, Málaga y Zaragoza).

La caracterización de ambos tipos de empresas es sustancialmente diferente (García-Delgado, 2009: 238-239):

- Empresas tradicionales: fruto de los saberes ancestrales y con arraigo social (de la propia actividad, la demanda, el producto); atomización y predominio de micro y pequeñas empresas, una estructura empresarial simple de tipo familiar. Destacan por su escasa capacidad financiera y productiva, con un proceso de elaboración poco o nada tecnificado; su origen es generalmente familiar; pequeñas empresas que funcionan con un solo trabajador (el propietario) y, por otro, las de gran capacidad financiera y productiva, pero generalmente con un proceso de tecnificación bajo; se encuentran en zonas de producción ganadera de razas autóctonas extensivas con manejo tradicional; manifiesta una especialización productiva (productos limitados), por lo que cabe destacar los productos con denominación de calidad. Ejemplo de todo ello son las industrias de transformación del cerdo ibérico de Salamanca, Cáceres, Badajoz, Córdoba y Huelva, Granada y Teruel en el jamón blanco, Mallorca de la sobrasada y León de la cecina... existiendo una tendencia a la generación de aglomeraciones, que coincide con Sistemas Productivos Locales (SPL) o Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL).
- Nuevas empresas: fruto de la demanda de proteínas baratas (desde el desarrollismo) y vinculadas a la industrialización de la ganadería; predomina la concentración empresarial (no necesariamente territorial); tienen una estructura empresarial funcional de tipo capitalista; destaca su capacidad técnica, productiva (procesos de producción técnicamente avanzados) y financiera; tratándose generalmente de empresas mercantiles con una estructura funcional departamentalizada; se trata de industrias deslocalizadas con respecto a las zonas de producción ganadera (aprovecha ventajas competitivas: accesibilidad y conectividad con las grandes ciudades), aunque en proceso de cambios hacia la captación de ventajas comparativas; se basa en especies ganaderas intensivas, aunque ha incorporado también razas autóctonas procedentes de granjas intensivas; se caracteriza por la diversificación productiva (amplia gama de productos). Entre estas se encontrarían empresas como EL Pozo o Campofrío (en sí mismas con origen familiar), ya citadas,

empresas a espaciales, que no se vinculan al territorio, y tienen las características de las industrias modernas vinculadas a áreas industriales.

Sin embargo, no hay que olvidar que los procesos acaecidos en los últimos años en el sector llevan a una distinción cada vez más patente entre grandes y pequeñas empresas, sin relación al origen tradicional o nuevo de las empresas. La copia de estrategias desdibujan esta dualización/polarización y se dan múltiples procesos: tendencia a la búsqueda de calidad de las nuevas industrias, diversificación de las tradicionales (nuevos productos), absorciones de empresas, integraciones verticales y horizontales, internacionalización, etc.

En la industria cárnica se diferencian dos tipos de productos:

- a) Carnes frescas: comercializados sin transformación alguna, congelados o con procesos básicos (generalmente físicos –cortado, picado...– y químicos básicos –ahumado, marinado...–)⁶ para su posterior consumo cocinado. Son mataderos industriales y salas de despiece que pueden almacenar producción, y que generan escaso valor añadido, aunque también se generan menos riesgos (escasa merma, capital no inmovilizado...). Aparece en el caso de todas las especies ganaderas (porcino, bovino, ovino, caprino, aves, conejos, equinos, caza...).
- b) Elaborados o derivados cárnicos: comercializados tras un proceso de transformación/elaboración (mediante procesos químicos complejos: pasteurizados, osmosis...) y su producción final puede ser consumida tal cual (curada, salada, ahumada...) o cocinada. Se trata de industrias transformadoras (salas de despiece y fábricas de embutidos, secaderos de jamones, plantas de alimentos preparados...), que generan valor añadido y mayores riesgos (merma, capital inmovilizado...). Se concentran fundamentalmente en transformación de carne de cerdo, a veces de ave y, de forma excepcional, de otros productos.

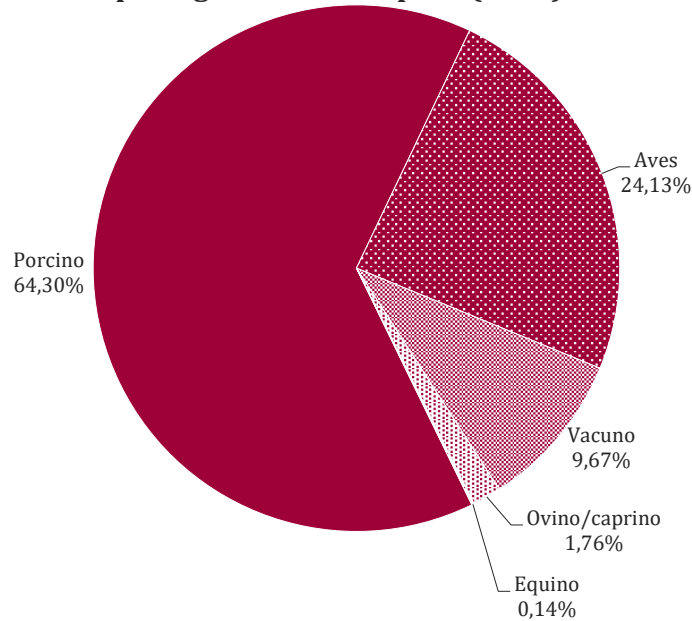
Estadísticamente, ambas aparecen como industrias cárnicas, pero los procesos son diferentes, aunque existen estadísticas de establecimientos (vd. nota a pie de página 6), normalmente, las empresas acumulan funciones, ya sea en uno o varios establecimientos industriales generando frescos y elaborados. La producción sí es abordada estadísticamente por separado por la Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España (ANICE, antes Asociación de Industrias Cárnicas de España –AICE–), aunque no se vincula a los establecimientos o empresas, permite dimensionar su importancia productiva.

Por especies ganaderas, España se sitúa en la cuarta posición mundial en la producción de carne de porcino en fresco, por detrás de China, Estados Unidos y

⁶ En adelante se utiliza la denominación “fresco” para designar a todos los productos que precisan de una transformación química final (cocinado) para su consumo.

Alemania (ANICE, 2018), habiendo incrementado su importancia en la producción cárnica total nacional. La carne de porcino supone el 64,30% del total en 2019, seguida a distancia por la carne de aves (24,13%) y vacuno (9,67%).

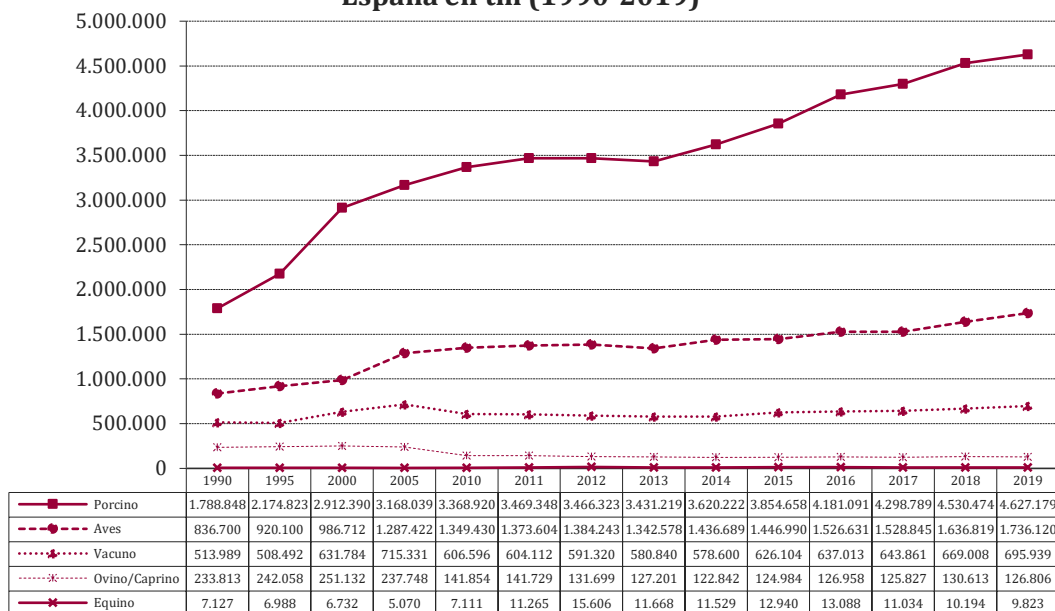
Gráfico 2.5: Porcentaje de producción de carne en volumen por especie ganadera en España (2019)



Fuente: ANICE, 2020. Elaboración propia.

En 1995, la producción de carne de cerdo suponía el 56,50%, ya en 2000 había ascendido más de 4 puntos, situándose en el 60,80% (AICE, 1996 y 2002) para situarse en el 64,30% en 2019, porcentaje que se sitúa en el 84,8% si sólo se tiene en cuenta la producción cárnica de ungulados (ANICE, 2020). Gran parte de la producción de porcino (y aves) está destinada a la exportación (China y Federación Rusa se cuentan entre los principales destinos) (Eurostat, 2020). El ascenso progresivo de la producción y el consumo de carne de porcino debe buscarse en los precios asequibles en el mercado y en las crecientes preocupaciones sociales y ambientales en las economías desarrolladas, que han influido en las preferencias de los consumidores, lo que ha supuesto un menor consumo de carne roja, en favor de las carnes blancas (pollo y cerdo) (ANICE, 2020), como se observa en el mayor crecimiento de la producción española de carne de porcino y aves con respecto al resto de especies (Gráfico 2.6).

Gráfico 2.6: Evolución de la producción cárnica por especie en España en tm (1990-2019)



Fuente: ANICE, 2020. Elaboración propia.

La producción española de carne de bovino ocupa la tercera posición tras la carne de ave (9,67 y 24,13 %, respectivamente), si bien en esta especie España está más alejada de los puestos de cabeza a nivel mundial, liderada por EEUU y Brasil (ANICE, 2018). En cuanto a las carnes de ovino y caprino, con una producción descendente en el conjunto de la Unión Europea, se ha estabilizado en los últimos años, siendo España el segundo productor europeo con un 16,8% por detrás de Reino Unido (39,5%), y por delante de Francia (11,7%), Grecia (9,6%) e Irlanda (9,0%) (ANICE, 2020).

En referencia a la producción de elaborados cárnicos, hay que indicar que España, con más de 1,4 millones de toneladas anuales (Tabla 2.2), se sitúa en cuarto lugar en la Unión Europea, por detrás de Alemania, Italia y Francia (ANICE, 2020). Por productos, destacan en volumen los fiambres cocidos y en valor los jamones y paletas curados (blancos e ibéricos). En su conjunto, la producción total de elaborados cárnicos en España está muy por debajo de su capacidad, que se sitúa en torno a 3 millones de toneladas, y que en 2018 se situó en torno al 50% (AICE, 2020). Sería dentro de esta actividad de elaboración donde se incluiría la industria de transformación y elaboración de productos del cerdo, en concreto las producciones de jamón, paleta y embutidos curados, aunque no hay que olvidar que estas denominaciones incluyen tanto a los productos del cerdo “blanco” como del cerdo ibérico, lo que sí destaca es su importante valor añadido. En el total de industrias cárnicas de España, el 90% se dedica a la transformación de la carne de porcino (Espárrago *et al.*, 2001).

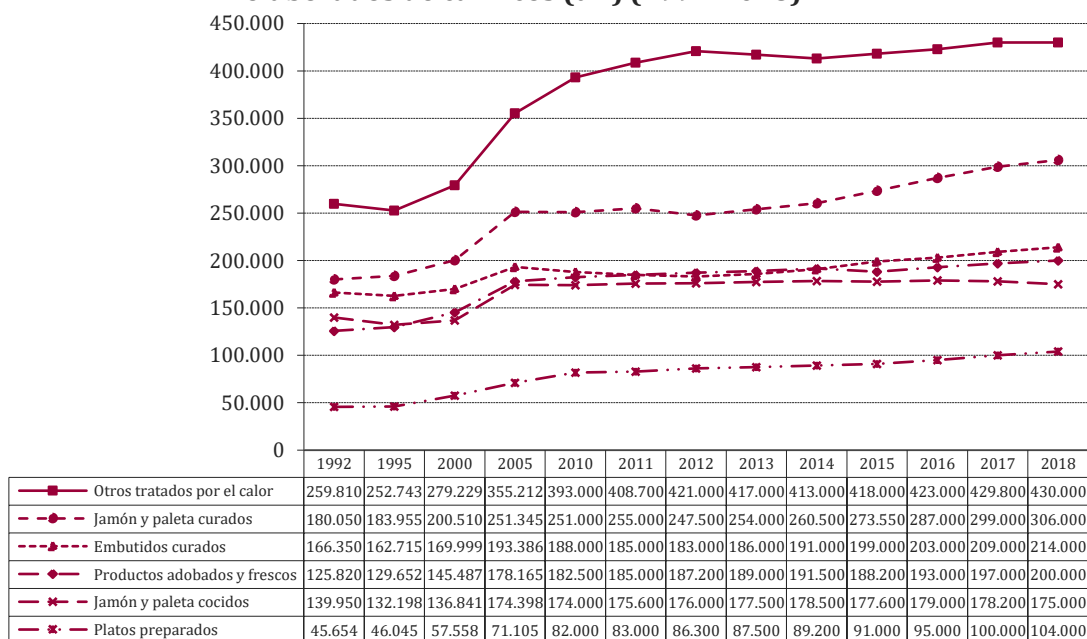
Tabla 2.2: Producción española (tm) de elaborados cárnicos (2013-2018)

Producto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Jamón y paleta curados	254.000	260.500	273.550	287.000	299.000	306.000
Embutidos curados	186.000	191.000	199.000	203.000	209.000	214.000
Jamón y paleta cocidos	177.500	178.500	177.600	179.000	178.200	175.000
Otros tratados por calor	417.000	413.000	418.000	423.000	429.800	430.000
Productos adobados y frescos	189.000	191.500	188.200	193.000	197.000	200.000
Platos preparados	87.500	89.200	91.000	95.000	100.000	104.000
Total elaborados	1.311.000	1.323.700	1.347.350	1.380.000	1.413.000	1.429.000

Fuente: ANICE. Abril 2020.

En el conjunto estatal, las principales comunidades transformadoras de cerdo (jamones y paletas, embutidos y otros productos) son: Andalucía, Castilla y León, Madrid, Cataluña, Castilla-La Mancha, Murcia y Valencia. Además, existen otros puntos muy localizados, como Teruel, Navarra y La Rioja, y cabe destacar que en todas las regiones españolas existen actividades de producción de elaborados del cerdo (ANICE, 2020).

Gráfico 2.7: Evolución del volumen de producción española de elaborados de cárnicos (tm) (1992-2018)



Fuente: ANICE, 2020. Elaboración propia.

Por tipo de productos (Gráfico 2.7), los más importantes son “otros tratados por el calor” (incluye todas las razas ganaderas, con frecuencia con mezcla) en el que se incluirían los productos horneados, pasteurizados, cocidos (salchichas) cuya producción se dispara a partir del año 2000 y supone en la actualidad el

30,09% de la producción total de elaborados, siendo por lo general proteínas baratas y de escaso valor nutricional (ultra-procesados con niveles altos de lípidos, azúcares y sal).

El segundo lugar lo ocupan “el jamón y la paleta curados” (derivados sólo de cerdos y con procesos de salado, post-salado, secado y madurado) que crece en la fase expansiva (mediados de los 90 y hasta la crisis económica internacional) se estanca con la crisis económica internacional y llega a retroceder (2012) y conoce un crecimiento importante a partir de la recuperación (2014). Se sitúa en segunda posición toda la serie, suponiendo en 2018 el 21,41%. Salvo excepciones, son los elaborados los productos que más valor alcanzan, especialmente los derivados del cerdo ibérico y que incluyen como único aditivo la sal (permite el proceso de osmosis o secado).

Embutidos curados (ahumados, secados), productos adobados y frescos (para consumo directo) y jamón y paletas cocidos (transformación físico-química), presentan un comportamiento similar a lo largo del período, con una cierta tendencia la baja de los últimos (ultra-procesados con contenidos en almidón, azúcar y sal altos). En 2018 representaban el 14,92% los embutidos curados, el 14,00% los productos adobados y frescos y el 12,25% los jamones y paletas cocidos.

El último puesto lo ocupan los platos preparados (quinta gama, que ya ha sido cocinada o precocinada) con el 7,28% de la producción (2018), sin embargo, es la producción que más ha crecido en el período ($\Delta = 127,80\%$ frente a la media del 55,73%), incluido el período de la crisis. Su consumo tiene más que ver con el cambio sociológico que con los aportes nutricionales.

Dentro del sector cárnico, como acabamos de analizar, tienen especial interés las industrias del porcino que producen jamones y paletas de cerdo y que están altamente especializados. Entre las industrias tradicionales destaca (por su extensión y características internas) la industria de transformación del cerdo ibérico (ITCI) que producen jamones y paletas, pero también embutidos, frescos y elaborados, y que se convierte en el objetivo central de nuestro estudio.

2.3. CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO

El jamón y paleta ibéricos son reconocidos mundialmente como un producto singular (Díez-Vial y Fernández, 2012 y 2013), por la especie animal de origen (el cerdo ibérico), su escasez, apenas supone el 10,67% del total de la cabaña ganadera española en 2018 (MAPA, 2019) y el 0,22% de la comunitaria (Eurostat, 2019), sus características específicas de producción (ganadería extensiva), las cualidades organolépticas, el ámbito limitado de producción y transformación y la elaboración tradicional ancestral.

Esta industria de transformación del cerdo ibérico (ITCI) sufre una fuerte mutación en la segunda mitad del siglo XX: la modernización del mercado (industrialización de la alimentación, demanda de proteínas baratas, incorporación de la gran distribución minorista, reforestación con especies alóctonas, etc.) hicieron que esta industria entrase en una profunda crisis (durante la etapa del desarrollo) con una reconversión del sector, que a finales de los 90 y principios de los 2000 vivió una fase de expansión (García-Delgado, 2009; García-Delgado *et al.*, 2017). Para entender los cambios, es necesario revisar sus características específicas.

Las ITCI se caracterizan por la presencia dominante de industrias tradicionales (*cf. supra*), y guardan similitudes con otras actividades agroalimentarias de base territorial, pero presentan singularidades:

- El territorio «ostenta un protagonismo indiscutible» (Martínez-Puche, 2012: 20) por su vinculación territorial la transformación no es deslocalizable, aunque pueden afectarle procesos de relocalización, reubicación, concentración y atracción de inversiones.
- La materia prima, el cerdo ibérico, es ajena a la PAC (no está subvencionado), por lo que está directamente asociada a las ITCI, que demandan la producción ganadera, tradicionalmente destinada casi en exclusiva a la transformación (y el autoabastecimiento).
- En el proceso industrial se produce una segregación vertical de la industria (Alario *et al.*, 2009: 188). La división clásica que se realiza en la ITCI (García-Delgado, 2009: 313-315): fábrica de embutidos (FE) que produce solo embutidos, secadero de jamones (SJ) que termina (seca) piezas nobles (pudiendo dar servicio a otras empresas), fábrica de embutidos y secadero de jamones (FESJ) que fabrica embutidos y seca piezas nobles, matadero industrial (MI) que integra todas las actividades anteriores y suma el sacrificio de animales (pudiendo dar servicio a otras

empresas) y matadero de servicios (MS), que solo sacrifica para otras empresas (prestación de servicios).

- A diferencia de otros sistemas productivos locales caracterizados por la innovación en la industria rural (Mecha, 2006), las ITCI se caracterizan por la escasa tecnificación y tecnologización (De Miguel *et al.*, 2000), limitada a la aplicación del frío, la electrificación y algunas máquinas mecánicas (embuchadoras, máquinas de jamones –dan forma por presión–, envasadoras...), y la limitada innovación por el tipo de producto tradicional (más destinada a las presentaciones de los productos –loncheado, deshuesado, etc.– que a la creación de otros nuevos) y la tradicional del sector (García-Delgado, 2009).
- La actividad condicionada por descapitalización de la empresa, período largo de amortización (De Miguel *et al.*, 2000: 778), merma del producto (Castaño, 2008: 424)... que lleva a que la inversión suponga un endeudamiento de la empresa (García-Delgado, 2017).
- La diversidad de productos, que van desde las salazones (jamones, paletas...), embutidos (destino tradicional de carnes y grasas) y frescos (que conocen un importante demanda en la actualidad). Se dan diferentes calidades (bellota, campo y cebo; ibérico 100%, 75% y 50%), con vínculos territoriales (Denominación de Calidad y extensivo) y sin ella (ganado intensivo). Esto lleva a problemas en el desconocimiento del producto por el consumidor y confusión en los mercados (Chamorro *et al.*, 2007: 252; Zapatero, 2013: 296) y a fraude, al tiempo que la extensión del consumo lleva a la estandarización.
- Es un sector con empleo cualificado y con segregación por sexo, con más empleo femenino que otras empresas rurales y agroalimentarias (Alario, 2006). El empleo en el campo, el sacrificio y jamones y paletas es fundamentalmente masculino, mientras en los frescos y embutidos predomina el femenino (Alario *et al.*, 2009: 185-186), más precario y complementario de la renta familiar en temporada (Alario *et al.*, 2009: 189), mientras el empleo masculino se prolonga con el cuidado de los jamones. Así, si están presentes los embutidos y las carnes hay empleo femenino (FE, FESJ, MI), si no están presentes predomina el masculino (SJ, MI).

Todas estas características convierten a jamones, paletas y lomos ibéricos («piezas nobles») en productos caros, de alta calidad, considerados con frecuencia «de lujo» y conocidos en los mercados internacionales (Díez-Vial y Fernández, 2012 y 2013), con un retraimiento del mercado y fluctuaciones de la demanda en períodos de crisis (Cruz, 2010: 44; García-Delgado, 2017: 127).

También va a compartir con otras industrias (vitivinícola, oleícola...) otras características. En primer lugar, se dan fluctuaciones interanuales en la calidad de la materia prima, condicionada por las lluvias otoñales que determinan la abundancia/escasez de bellotas, alternándose añadas de gran producción con otras de menor producción o de gran calidad con otras de menor calidad... (García-Delgado, 2009). Estas diferencias se ven acrecentadas por el proceso de cambio global (temperaturas extremas y precipitaciones variables).

En segundo lugar, conoce importantes ciclos de crisis y expansión desde los años 60 del siglo XX, inducido por causas internas y externas que se interrelacionan (peste porcina africana, eucaliptización, sustitución por proteínas magras, abandono de la ganadería extensiva...) (García-Delgado, 2009). Tras un proceso de reconversión y modernización en los años 80 y principios de los 90 (entrada en la CEE y desarrollo de la normativa autonómica), se inicia un periodo alcista (1995 y 2007), que provoca un incremento del 200% del censo de cerdo ibérico (Chamorro *et al.*, 2008: 248-249), la sobreproducción que produce caída de los precios, norma de calidad y falsificaciones del etiquetado. La crisis financiera internacional afecta especialmente a los productos gourmet (jamón ibérico de bellota) de alto precio (caída de renta media disponible, regalos de empresas...) sometidos a las fluctuaciones de la demanda (García-Delgado *et al.*, 2017), coincidiendo con la recesión y la falta de financiación de las ITCI del sector cárnico debido a la crisis, con un retroceso de la cabaña ganadera de cerdo ibérico del 30% en 2007-2008 por la caída de la demanda (Cruz, 2010: 44), y provocando el cierre de explotaciones ganaderas, pequeñas y medianas, coincidiendo con el aumento de los costes de las mismas (Chamorro *et al.*, 2012: 1-2). Los acuerdos exclusivos y la proliferación de marcas blancas, que había dado seguridad a la industria, a costa de una reducción de los márgenes de beneficio (Cruz, 2010: 44). De cada una de esas crisis, el sector sale reestructurado, a veces sin haber superado la crisis anterior, como veremos.

En tercer lugar, la búsqueda de ventajas competitivas lleva a las ITCI a posicionarse con denominaciones de calidad, ya sean Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) o Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) que las diferencian como “productos de la tierra en un mercado globalizado” (Amaya y Aguilar, 2012: 64). Aprovechan el renombre de las actividades y del espacio asociado (Armesto, 2005: 142) como ejemplo de especialización agraria (Ilbery, 2001: 12).

2.4. LOCALIZACIÓN DE LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO. FACTORES PRIMARIOS Y SECUNDARIOS

La producción de las ITCI es “una adecuada articulación entre tradición e innovación” (Amaya y Aguilar, 2012: 63), y en son decisivos los factores primarios⁷ (North, 1995; Krugman, 1995), que explican la localización de la industria tradicional (García-Delgado, 2009: 259-260; García-Delgado *et al.*, 2017: 121) (Figura 2.1):

- El cerdo ibérico adaptado a la dehesa (Diéguez, 2001).
- El clima que favorece la curación de los productos (Ventanas *et al.*, 2001).
- El relieve y la altitud fundamental para la curación de los productos (Ventanas *et al.*, 2001).
- El agua fundamental para el proceso productivo industrial (Ventanas *et al.*, 2001).
- La tradición arraigada de la transformación del cerdo ibérico (matanza tradicional), que forma parte de la identidad cultural y se convierte en “know-how” para el desarrollo de las ITCI (Amaya y Aguilar, 2012: 67-68).

Fotografía 2.1: Cerdos ibéricos en Corteconcepción



Fotografía del autor, 2016.

⁷ A los que la teoría clásica económica denomina “ventajas comparativas”.

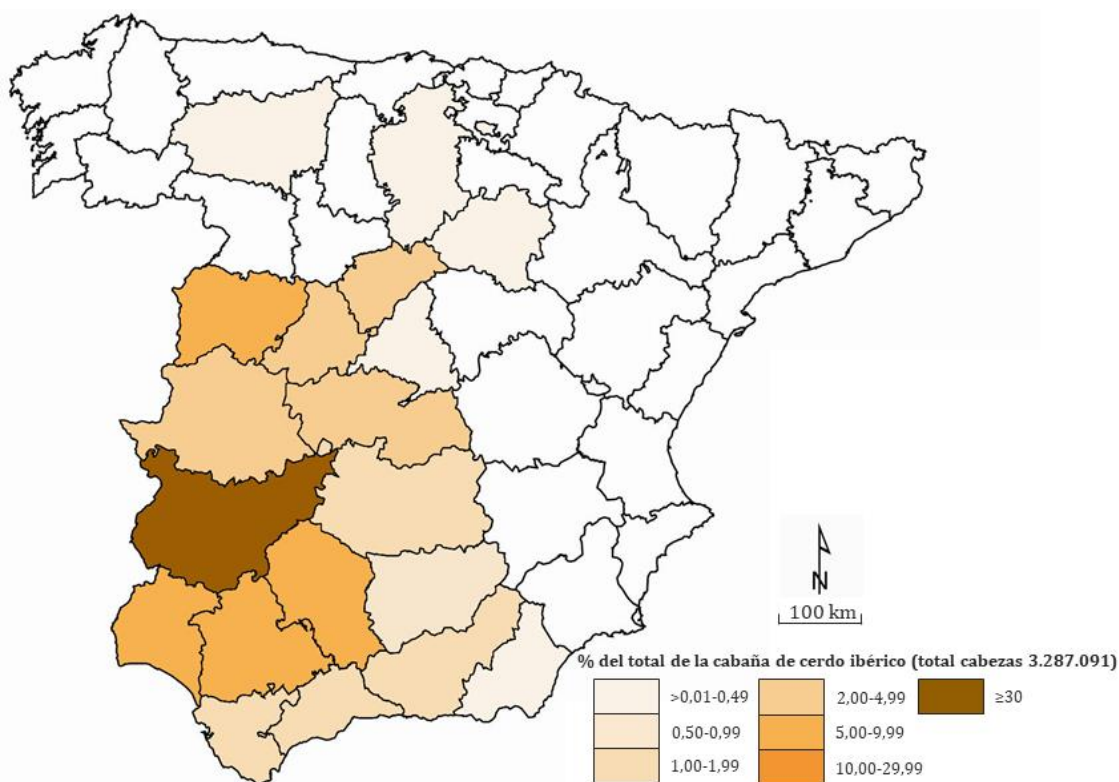
El cerdo ibérico es una raza porcina única, caracterizada por su rusticidad que supone una gran adaptación al medio y permite la existencia de ganadería extensiva (Fotografía 2.1), pastoreada en las dehesas, lo que lo convierte en una excepción de ganadería porcina extensiva (García-Delgado, 2009).

Morfológicamente el cerdo ibérico es un animal de porte pequeño, de crecimiento lento y baja prolificidad, pero con una gran capacidad de infiltración muscular de la grasa. Además, existen diferentes estirpes, que han sido seleccionadas históricamente y cruzadas hasta conseguir mejoras para su industrialización (García-Delgado, 2009).

Desde el punto de vista ganadero, existen grandes y medianas explotaciones, con producción orientada a la industria, pero también otras pequeñas destinadas al autoabastecimiento. En otoño-invierno el cerdo ibérico vive en régimen de (semi)libertad en la “montanera”, en la que come bellota (rica en ácido oleico, que pasa a los productos derivados) y hierba en la dehesa. En la montanera cada animal repone el 100% de su peso en entre 60 y 90 días, pasando de ± 90 a ± 180 kg. Para conseguir el engorde natural, se establece una carga ganadera de entre 0,5 y 1 animal por hectárea (García-Delgado, 2009). El resultado será el denominado “cerdo ibérico de bellota”. Sin embargo, este es una minoría en el total de la producción de cerdo ibérico en España (19,38% en 2018), predominando el cerdo ibérico de cebo (intensivo) (62,61%). También existe un cerdo ibérico de “cebo de campo” (alimentación suplementada) (18,01%) (MAPA, 2019). A pesar de hacer rentable la dehesa, depende de la demanda, conociendo altibajos según la demanda de jamones ibéricos en el mercado.

El censo de cerdo ibérico en España era (en noviembre de 2018) de 3.287.091 cabezas, lo que supone el 10,67% de la ganadería porcina nacional (MAPA, 2019). Su distribución tradicional coincide con el cuadrante suroccidental de la Península Ibérica, al sur de una línea imaginaria que iría desde Zamora hasta Málaga (y se extendería por el Alentejo en Portugal –distritos de Portalegre, Évora y Beja–, donde recibe el nombre de *porco preto* o *porco alentejano*), sin embargo, en los últimos años se han reconvertido explotaciones intensivas de porcino blanco en explotaciones de ibérico (Burgos, Soria...), fundamentalmente para abastecer a los mercados de carne fresca (Mapa 2.3). La provincia con más producción de cerdo ibérico es Badajoz (32,99% del total nacional), seguida por un segundo grupo (que suma el 40,44%) las provincias de Salamanca (16,38%), Córdoba (8,57%), Sevilla (8,18%) y Huelva (7,38%) y un tercer grupo (15,19% en conjunto) compuesto por Segovia (4,66%), Cáceres (4,54%), Toledo (3,62%) y Ávila (2,48%).

Mapa 2.3: Cabaña ganadera de cerdo ibérico en España (% sobre el total)



Fuente: MAPA, 2019.

El clima es de tipo mediterráneo continentalizado (Csa-Csb). Se caracteriza por una temperatura media anual de 16-19º C, carecer de un verdadero invierno térmico (<10ºC en diciembre-enero) que aparece hacia el interior (Salamanca) y tener un verano soleado muy cálido (temperatura media de julio >22ºC), la amplitud térmica anual es de 15-17ºC en las zonas meridionales, pero puede llegar a 20ºC en las zonas más altas. La precipitación anual es superior a 800 mm (inferior en la Submeseta Sur, con máximos en la Sierra de Aracena), con un verano muy seco y un máximo pluviométrico en otoño-invierno y secundario en primavera, se dan episodios cíclicos de sequía, agravados por el calentamiento global. Este clima ofrece condiciones óptimas para la ganadería extensiva del cerdo ibérico y la calidad de la bellota (su abundancia depende de las lluvias). Además, la temperatura ha influido directamente sobre el sacrificio de cerdos ibéricos en los meses de diciembre-febrero (riesgos de contaminación bacteriana a >12ºC) y para la curación de sus derivados, con contrastes de temperatura diarios. El régimen de vientos se divide entre los vientos del norte (fríos y secos) y vientos de suroeste (cálidos y húmedos) siendo necesarios los primeros para la maduración de los derivados del cerdo (García-Delgado, 2009).

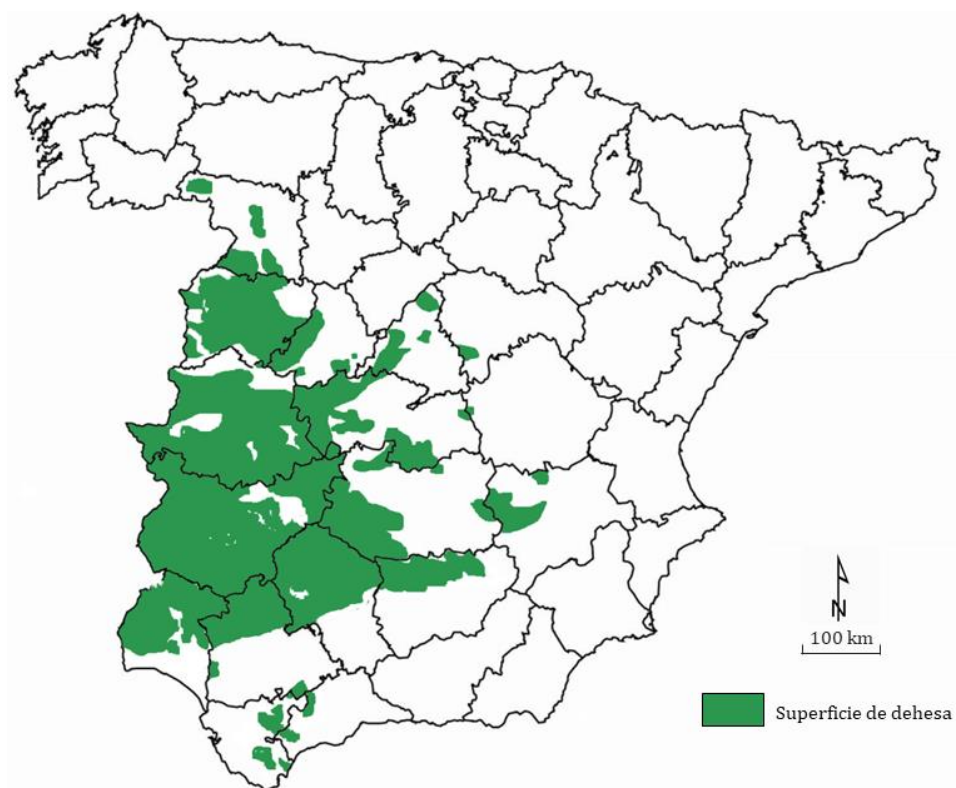
La red hidrográfica es importante, pero al sur se trata de cauces mediterráneos irregulares, que permanecen secos durante gran parte del año. Su

estiaje ha limitado la actividad de las industrias cárnicas, que necesitan el agua de la época de lluvias, siendo las precipitaciones abundantes en otoño-invierno y primavera (García-Delgado, 2009).

La evolución geológica y composición de los materiales determina la composición de los suelos y el relieve (condicionan las especies vegetales en la dehesa, según sean silícolas –dominantes– o calcícolas y por pisos altitudinales). El área estudiada conforma la llamada Iberia silícea, con predominio de una cordillera arrasada (Sierra Morena) y un macizo antiguo (Submeseta Sur), con altitudes entre los 300 y los 1.000 metros sobre el nivel del mar (excepcionalmente se supera esta altitud), que se eleva en contacto con las montañas alpinas (Sistema Central). La zona más alta es también en la que se concentran las industrias cárnicas, para las que la altitud es fundamental (condiciona temperaturas, precipitaciones y vientos) (García-Delgado, 2009).

Tanto el clima como el relieve condicionan la formación de la dehesa (Fotografía 2.2). La dehesa es el bosque mediterráneo (Durisilva) aclarado, un paisaje único de la Península Ibérica, que ocupa el cuadrante suroccidental ibérico (Mapa 2.4).

Mapa 2.4: Superficie de dehesa en España



Fuentes: Reis *et al.*, 2014; IGN, 2019: 480.

Se trata de un agrosistema multifuncional (Fotografía 2.2), donde el estrato arbóreo (>65 árboles por hectárea) está dominado por encinas (*Quercus ilex*), alcornoques (*Quercus suber*) y quejigos (*Quercus faginea*). Los árboles proporcionan madera (empleada para el ahumado) y frutos (bellotas), recibiendo labores culturales (entresaca, poda, descorche, etc.) (García-Delgado, 2009). La superficie aclarada es aprovechada para la siembra de cereal y pastos, dominando la ganadería extensiva (bovino, porcino, ovino, caprino) con especies autóctonas muy bien adaptadas. Además, hay una importante fauna silvestre (protegida y especies cinegéticas de caza mayor y menor), plantas aromáticas y setas (García-Delgado, 2009). Al contrario de lo que se piensa habitualmente, el cerdo ibérico no es el animal que mejor aprovecha el ciclo natural en la dehesa (que correspondería al ganado ovino), pero, sin embargo, sí es el ganado más rentable por su industrialización, especialmente en períodos expansivos, ya que es una especie no subvencionada por la PAC (García-Delgado, 2009). Sí es cierto que el cerdo ibérico encuentra aquí su hábitat (Hortelano *et al.*, 2019). En ella se pueden ver el ciclo de cría, el aprovechamiento de bellota en otoño-invierno (montanera), pastos en primavera (Fotografía 2.2), etc.

Fotografía 2.2: Dehesa San Francisco, Fundación Monte Mediterráneo (Santa Olalla del Cala)



Fotografía del autor, 2016.

La excepcional conservación de las dehesas y su biodiversidad ha motivado su preservación como Parques Naturales y otras figuras, destacando la declaración por la UNESCO como Reserva de la Biosfera Dehesas de Sierra Morena (2002)⁸, el 60% de su superficie está protegido por alguna figura. Sin embargo, la dehesa ha sufrido una crisis constante desde mediados del siglo XX (por la confluencia de procesos comunes a otros espacios rurales) lo que ha llevado a su degradación (García-Delgado, 2009; Schröder, 2011: 98). Es un espacio amenazado por fitopatologías (“seca” de la encina y el alcornoque, provocada por un hongo, pero vinculada a diferentes factores –sequía, infra y sobreexplotación...–), el abandono (falta de labores culturales por su baja rentabilidad, con excepción de la saca del corcho, que se convierte en una renta agraria periódica) y el cambio climático.

La cultura inmaterial vinculada al cerdo ibérico es muy importante: ganaderas vinculadas a la cría y engorde del cerdo (pastoreo, peso al salir de la explotación), pero es el sacrificio del cerdo, denominado “matanza” el elemento central (Fotografía 2.3).

Fotografía 2.3: Matanza tradicional en Los Romeros (Jabugo)

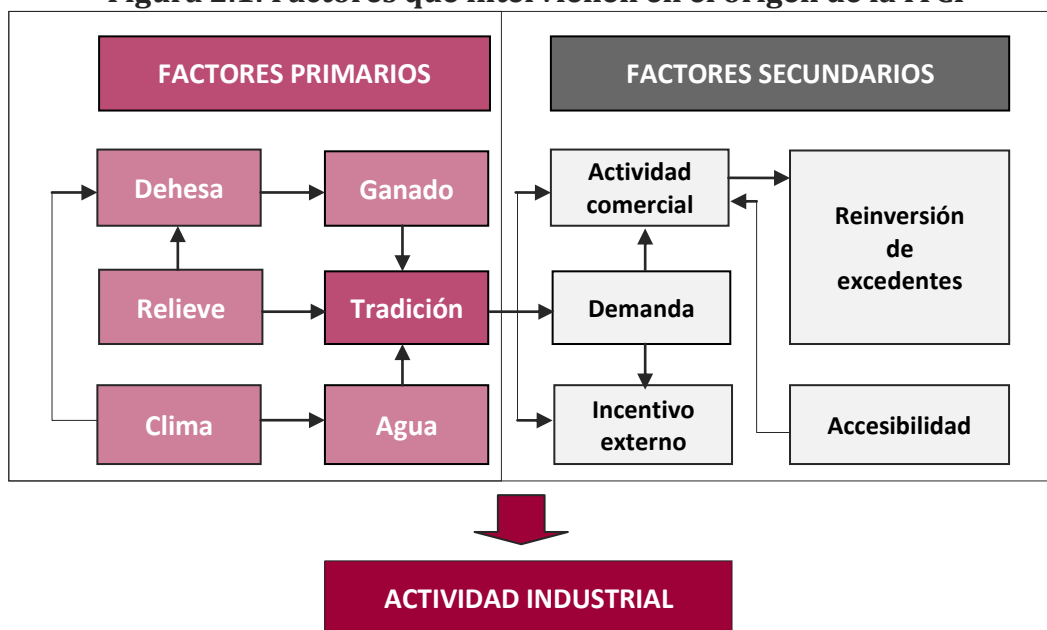


Fotografía cedida por García-Delgado, 2001.

⁸ Esta figura acoge tres Parques Naturales: Sierra de Aracena y Picos de Aroche, Sierra Norte (Sevilla) y Sierra de Hornachuelos (Córdoba).

La matanza, unida a otros ritos y costumbres (como el “peso”), es un encuentro colectivo (familiares, amigos y vecinos) que participan en el sacrificio, despiece y elaboración de derivados, en el que existe una clara división del trabajo por sexo y edad (García-Delgado, 2009: 253-254). La tradición era sacrificar los cerdos en otoño-invierno cuando el frío permite la curación de los productos y evita su contaminación. Aunque con algunos cambios (controles sanitarios, sacrificio en mataderos) sigue viva en las poblaciones de la comarca (García-Delgado, 2009). La importancia de esta tradición se sitúa en el origen de la industria cárnica de transformación del cerdo ibérico (García-Delgado, 2009: 253-254; García-Delgado *et al.*, 2017). En la matanza se produce una especialización, surgiendo oficios que estarán presentes en la industria: maestro jamonero (“el que sabe hacer jamones”) y chacineras (“quienes saben hacer embutidos”). Otro oficio, surgido de la tradición, pero reciente, es el de “cortador” de jamón y paleta ibéricos. Además, el cerdo ibérico ha dado una gastronomía propia, que va desde el consumo de productos frescos (carnes, vísceras) en la matanza hasta la ruptura del ayuno de Cuaresma en primavera con los primeros embutidos (chorizo, morcilla).

Figura 2.1: Factores que intervienen en el origen de la ITCI



Fuentes: García-Delgado, 2009: 257. Reelaborado por García-Delgado *et al.*, 2017: 126.

Estos factores primarios no explicarían por sí solos el crecimiento industrial de las diferentes comarcas y municipios, frente a otros que, con similares características, que no se desarrollan industrialmente, por lo que deben observarse factores secundarios (En la teoría económica clásica “ventajas competitivas”): actividad comercial, existencia de una demanda, incentivos externos, reinversión de excedentes y accesibilidad se unen a los factores primarios estudiados y dan

origen a las ITCI (Figura 2.1) (García-Delgado, 2005 y 2009: 260-263; García-Delgado *et al.*, 2017: 125-126).

La actividad comercial y la existencia de canales de comercialización se constata en áreas, como la Sierra de Huelva, desde el siglo XVII, con un mercado e productos del cerdo ibérico en la ciudad de Sevilla y la Carrera de Indias (García-Delgado, 2009; García-Delgado *et al.*, 2017). La conservación de los productos derivados juega a su favor. De igual forma, a partir del siglo XIX, el desarrollo urbano de Madrid hace que áreas próximas adquieran renombre en los derivados de cerdo (chorizo “de Cantimpalo”, embutidos de “Guijuelo”...) (García-Delgado, 2009).

La industrialización surge como tal en el siglo XIX, y va a estar en consonancia con el proceso de urbanización y la demanda de productos cárnicos, pero el radio de abastecimiento era limitado. Al tiempo, se produce el incremento de la demanda de carne y derivados del cerdo por el desarrollo de la minería metalífera, que caracteriza a la Franja Pirítica Ibérica (Sierra Morena) desde el siglo XIX (García-Delgado, 2009; García-Delgado *et al.*, 2017).

En plena Restauración borbónica, se produce la reinversión de excedentes procedentes de las rentas agrarias y de la actividad comercial, y que son destinados a la construcción de industrias, algunas de ellas punteras en su momento (es el caso de Sánchez Romero Carvajal en Jabugo, inaugurada en 1879) (García-Delgado, 2009).

Sin embargo, las industrias necesitaban dar salida a su producción en las grandes ciudades, y poder abastecer a los mercados en poco tiempo (base para su propio desarrollo), por eso, la accesibilidad juega un papel fundamental, y a la mejora de las vías de comunicación por carretera (con transporte lento) se suma la construcción de las vías férreas decimonónicas. En sus estaciones se van a desarrollar centros comerciales y fabriles, y van a desarrollarse ITCI, como vemos en gran cantidad de municipios de la línea férrea Zafra-Huelva⁹ (inaugurada en 1884) como Jabugo (Estación Jabugo-Galaroza, El Repilado), Cortegana (Estación Cortegana-Almonaster la Real), Cumbres Mayores, Fregenal de la Sierra... (García-Delgado, 2009: 262); la línea Astorga-Plasencia¹⁰ (inaugurada en 1896) con estaciones en Guijuelo (Estación Guijuelo-Campillo), Ledrada...

⁹ Enlazaba hacia el norte con Badajoz, a través de las líneas Zafra-Mérida y después con Mérida-Madrid, pero también conectaba con el puerto de Huelva y las minas occidentales (García-Delgado, 2009: 262).

¹⁰ Esta línea, que después formaría parte de la línea de tren “Vía de la Plata”, empalmaba con el de Madrid a Malpartida de Plasencia o con el de este último punto a Cáceres y pasando por Béjar, Salamanca, Zamora y Benavente, empalme en Astorga con el de Palencia-Ponferrada. Dejó de estar en funcionamiento en 1984.

Por otra parte, desde finales del siglo XIX se abren los contactos comerciales entre las zonas productoras de CI, convirtiéndose en un incentivo externo. Los comerciantes salmantinos buscan tripas para los embutidos en las zonas jamoneras del sur, y terminan fundando sus propias industrias aportando conocimientos y aprovechando los canales comerciales ya abiertos e inaugurando una relación con la zona productora de Guijuelo (García-Delgado, 2009: 263).

En definitiva, el desarrollo industrial se debe a una serie de elementos, unos naturales y otros económico-territoriales, y en ellos juega, en línea con la teoría weberiana, un papel fundamental el transporte, al ser el ferrocarril el verdadero motor de industrialización interior y factor fundamental de localización durante el siglo XIX (García-Delgado, 2005; 131).

Las ITCI van a surgir fundamentalmente en los emplazamientos en los que confluyan factores primarios y secundarios: las sierras de las provincias de Salamanca, Cáceres, Badajoz, Toledo, Ciudad Real, Huelva, Sevilla y Córdoba en España y la región del Alentejo en Portugal (García-Delgado *et al.*, 2017: 122). Por comarcas agrarias¹¹, la mayor concentración de la actividad se da en (García-Delgado *et al.*, 2017: 122) (Tabla 2.3, Mapa 2.5):

- Provincia de Salamanca: comarcas de Alba de Tormes (45 municipios, destaca Guijuelo, donde se concentra 178 establecimientos industriales) y La Sierra “de Béjar”¹² (71 municipios, donde destaca Ledrada con 30 establecimientos).
- Provincia de Cáceres: comarcas de Cáceres (28 municipios, con 9 establecimientos en Montánchez), Jaraíz de la Vega (14 municipios, con 7 establecimientos en el que da nombre a la comarca), Navalmoral de la Mata (32 municipios, con 5 establecimientos en Deleitosa) y Valencia de Alcántara (8 municipios, con 3 establecimientos en Valencia de Alcántara).
- Provincia de Badajoz: comarcas de Jerez de los Caballeros (16 municipios, donde destacan tres: Jerez de los Caballeros con 12 establecimientos, Fregenal de la Sierra con 10 e Higuera la Real con 9), Llerena (18 municipios, con centro industrial en Monesterio, con 8 establecimientos) y Azuaga (11 municipios, con 7 establecimientos en el municipio de Azuaga).

¹¹ Se emplea la comarcalización del Ministerio de Agricultura publicada en 1978. Aunque esta comarcalización sea matizable y haya sido superada por comarcalizaciones posteriores, es la única que nos permite utilizar un único criterio para el conjunto estatal, al incluir términos municipales completos, agrupados en una comarca por sus características comunes, uniformes, por sus características naturales (suelo, clima, relieve, vegetación, etc.), económicas y sociales (población, nivel de instrucción, renta, vías de comunicación, etc.) (García-Delgado, 2009: 5-6).

¹² El nombre es La Sierra, pero aquí se la denomina Sierra de Béjar por desambiguación con la Sierra de Huelva.

- Provincia de Huelva: comarca de la Sierra (29 municipios, donde se da una concentración industrial en Cumbres mayores con 33 establecimientos y Jabugo con 30 y, a distancia, Aracena con 10 y Cortegana con 9).
- Provincia de Córdoba: comarca de los Pedroches en Córdoba (23 municipios, entre los que destacan Hinojosa del Duque con 12 establecimientos, Villanueva de Córdoba con 11, Fuente Obejuna con 8 y Pozoblanco con 6).

Tabla 2.3: Número de establecimientos en los municipios con concentración de ITCI por comarcas agrarias (2020)

Provincia	Provincia de Salamanca			
Comarca	Alba de Tormes	La Sierra (Béjar)		
Municipio ⁽¹⁾	Guijuelo	Ledrada	Santibáñez de Béjar	Béjar
Nº establecimientos ⁽²⁾	178	30	10	7
Provincia	Provincia de Cáceres			
Comarca	Cáceres	Jaraíz de la Vera	Navalmoral de la Mata	Valencia de Alcántara
Municipio ⁽¹⁾	Montánchez	Jaraíz de la Vera	Deleitosa	Valencia de Alcántara
Nº establecimientos ⁽²⁾	9	7	5	3
Provincia	Provincia de Badajoz			
Comarca	Jerez de los Caballeros			Azuaga
Municipio ⁽¹⁾	Jerez de los Caballeros	Fregenal de la Sierra	Higuera la Real	Monesterio
Nº establecimientos ⁽²⁾	12	10	9	8
Provincia	Provincia de Huelva			
Comarca	Sierra			
Municipio ⁽¹⁾	Cumbres Mayores	Jabugo	Aracena	Cortegana
Nº establecimientos ⁽²⁾	33	28	10	9
Provincia	Provincia de Córdoba			
Comarca	Pedroches			
Municipio ⁽¹⁾	Hinojosa del Duque	Villanueva de Córdoba	Fuente Obejuna	Pozoblanco
Nº establecimientos ⁽²⁾	13	11	8	6

⁽¹⁾ Se toman como referencia los 4 municipios que cuentan con más actividades de transformación del cerdo ibérico, salvo para la provincia de Badajoz (se añade Azuaga).

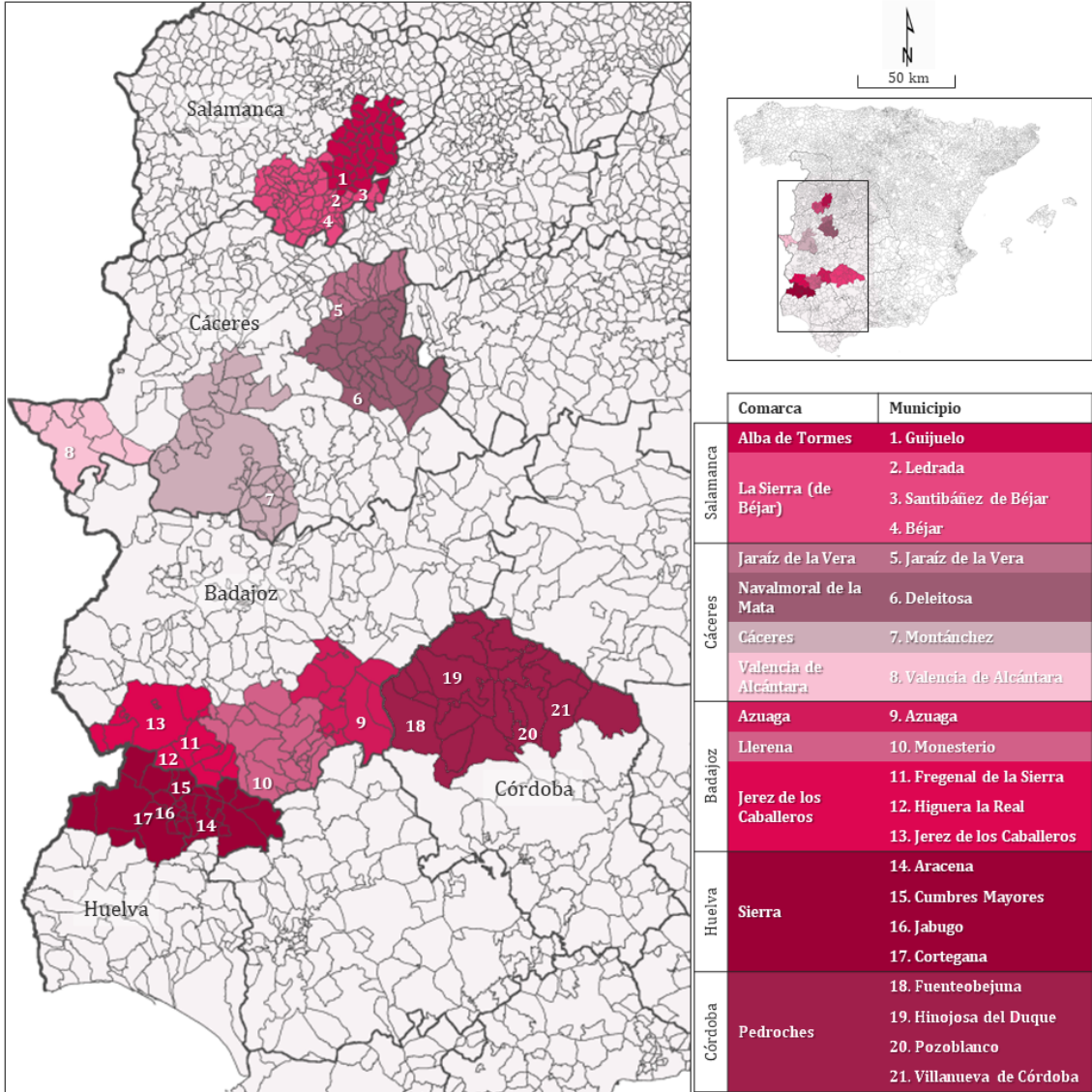
⁽²⁾ Se adapta la clasificación dada en el RGSEAA. Se toma la Clave 10 (carnes y derivados, aves y caza): 661 (matadero de porcino), 606 (sala de despiece de ungulados), 630 (salado y secado de jamones), 631 (salado y secado de carne y derivados cárnicos). Fabricación o Elaboración o Transformación: 23 (Productos cárnicos). No se consideran las actividades de envasado o distribución.

Fuente: RGSEAA, 2020. Elaboración propia.

Como se aprecia (Tabla 2.3, Mapa 2.5), dentro de estas comarcas la distribución municipal va a ser muy desigual. De esta forma, a escala municipal las actividades tienden a concentrarse en aglomeraciones industriales (Díez-Vial, 2011), como es el caso de Guijuelo que tiene casi 5,5 veces más industrias que el segundo, Cumbres Mayores (RGSEAA, 2020). Sin embargo, el municipio de Jabugo

concentra más de tres tercios de la producción total de jamón de bellota 100% ibérico, en un municipio que apenas tiene una superficie de 25 km², y es el segundo productor de jamón ibérico de España, por detrás de Tarancón (Cuenca)¹³ (RIBER, 2020).

Mapa 2.5: Comarcas especializadas en transformación del cerdo ibérico en España y municipios con concentración industrial



Fuente: MAPA, 2020; RGSEAAA, 2017. Elaboración propia.

Por otra parte, todos los municipios (Tabla 2.3, Mapa 2.5), salvo el pacense de Azuaga, forman parte de las áreas de transformación de una de las

¹³ La mayor productora de jamones de cruce y cebo es Incarlopsa, que abastece a Mercadona.

Denominaciones de Origen Protegidas de jamón Ibérico existentes en España¹⁴: DOP Guijuelo (provincia de Salamanca), DOP Dehesa de Extremadura (provincias de Cáceres y Badajoz), DOP Jabugo¹⁵ (provincia de Huelva), DOP Los Pedroches (provincia de Córdoba).

Por otra parte, en las comarcas salmantinas y la onubense se da una mayor concentración de industrias, mucho más dispersas en Los Pedroches y, especialmente, en las comarcas cacereñas y pacenses (Leco y Mateos, 2015). Así, la zona de producción de cerdo ibérico no coincide con localización industrial (Chamorro *et al.*, 2008: 250; Leco y Mateos, 2015: 693). Así, se genera un modelo de dependencia, como supone que el 50% de la producción de CI de Extremadura se sacrifique fuera (Leco y Mateos, 2015: 699) con la consiguiente pérdida de valor añadido (Leco *et al.*, 2014: 85), en un proceso observado también para otras industrias de jamón, como el *Prosciutto di Parma* (Donati *et al.*, 2012).

2.5. EVOLUCIÓN DE LAS INDUSTRIAS CÁRNICAS DEL PORCINO IBÉRICO EN ESPAÑA

Desde su origen en el último tercio del siglo XIX, la industria cárnica ha ido pasando por diferentes procesos de expansión y crisis. A lo largo del siglo XX se detectan cuatro grandes procesos de crisis, en las que convergen factores internos (del propio sector) y factores externos (de la propia dinámica económica y social) (García-Delgado, 2005 y 2009). De cada una de esas crisis, el sector sale reestructurado y conoce un período de bonanza o auge que concluye en una nueva crisis, como establece la teoría económica clásica. Estos procesos de crisis no han sido abordados de forma general en las ITCI españolas, pero sí se han estudiado para el caso del municipio de Jabugo (García-Delgado, 2001, 2005 y 2009; García-Delgado *et al.*, 2017). A partir de estos estudios se establecen cuatro fases de crisis (García-Delgado *et al.*, 2017: 126-127):

- La gran crisis del 29, la Guerra Civil y la Posguerra (1930-1950).
- La crisis del agro de los años sesenta-setenta (1960-1978).
- La crisis del ibérico de los años ochenta-noventa (1986-1995).
- La crisis financiera internacional (2007-2013).

¹⁴ En Portugal existen dos DOP que acogen jamón y paleta ibéricos: DOP Presunto e Paleta do Alentejo (región del Alentejo y áreas adyacentes) y DOP Presunto e Paleta de Barrancos (municipio de Barrancos, distrito de Beja). Aparte, en Portugal existen 17 IGP que amparan embutidos y 1 DOP Carne de Porco Alentejano.

¹⁵ Tras un período de tránsito de varios años, la DOP Jamón de Huelva es reconocida por la UE como DOP Jabugo el 27 de marzo de 2017.

Las crisis económicas internacionales (y nacionales) afectan directamente al consumo interno y a las exportaciones. De esta manera, la crisis del 29 afectó a las ITCI que perdían los mercados internacionales (se constata la exportación de empresas como Sánchez Romero Carvajal antes de fin de siglo a Filipinas, Cuba... – García-Delgado, 2002–), mientras la Guerra Civil y la Posguerra llevan a que el sector sufra dificultades por retracción de la demanda hasta los años cincuenta. A lo largo del período coexisten grandes industrias con establecimientos artesanos, que al final del período se multiplican, conforme va incrementándose la demanda (especialmente urbana, dado que en el espacio rural existe el autoabastecimiento) (García-Delgado *et al.*, 2017: 127). Así, en 1960 habían cerrado algunas de las grandes industrias fundadas a finales del siglo anterior, y persisten algunas muy artesanales (con frecuencia de capacidad “no industrial”) (García-Delgado *et al.*, 2017: 127).

Sin haber salido de la crisis de Posguerra, las ITCI se enfrentan a la mayor crisis propia en la que confluyen múltiples factores. Entre los factores internos destaca la Peste Porcina Africana (llegada desde Portugal en torno a 1960), que coincidió con la crisis generalizada del agro español por los procesos migratorios hacia Europa y hacia los espacios urbanos (desarrollismo). Este proceso de crisis generalizado va a coincidir con la caída de la demanda de productos tradicionales, entre ellos los derivados del cerdo ibérico, coincidiendo con la entrada de las patentes estadounidenses y francesas para una ganadería intensificada (industrial) destinada a abastecer a los mercados urbanos de proteínas baratas y magras (Silva, 1996). La crisis energética de 1973 enlaza con la ya existente (García-Delgado *et al.*, 2017: 127). Al final del período se va a dar un desabastecimiento de materia prima, produciéndose la introducción de cruces indiscriminados (para obtener canales más magras, animales prolíficos y precoces, incrementar el rendimiento y adaptarse al nuevo mercado). Buena parte de las industrias existentes en ese momento van a desaparecer, poniendo esta crisis fin al modelo industrial anterior la reducción del mercado y el cierre de gran parte de las industrias, surgiendo alguna industria pequeña. En algunos casos, la supervivencia empresarial se debe a alianzas horizontales entre empresas hasta entonces rivales (García-Delgado *et al.*, 2017: 127).

A finales de los setenta y principios de los ochenta, las ITCI conocen un importante desarrollo, con la recuperación de empresas antiguas y la afluencia de capitales urbanos (capitalización con alianzas externas). La inversión permite la modernización y tecnificación del sector, la mejora de los controles sanitarios y las nuevas fórmulas y canales de comercialización para abastecer un mercado que vuelve a valorar los productos del cerdo ibérico (las piezas nobles) (García-Delgado *et al.*, 2017: 127).

En los noventa, tras una breve etapa de bonanza (1987-1990), las ITCI van a entrar en una nueva crisis, que enlaza con la crisis económica a partir de 1992 (García-Delgado *et al.*, 2017: 127). La causa va a ser los procesos de homologación de las ITCI por el desarrollo de las normativas autonómicas y la entrada en la CEE (Albisu y Gracia, 2002: 2), aunque no todas las normativas autonómicas van a ser igual de restrictivas, afectando especialmente a las ITCI andaluzas, por encima de las extremeñas y castellano-leonesas (García-Delgado, 2009). Se va a producir una verdadera reestructuración: el paso de mataderos industriales tradicionales a fábricas de embutidos, la aparición de mataderos de servicios (a veces con inversiones públicas) o la aparición de empresas de servicios (recogida de residuos, fabricación de embalajes...) (García-Delgado *et al.*, 2017: 127). Se produce el cierre de pequeñas industrias tradicionales, pero las que quedan son más competitivas, y coincide con la entrada en el sector de empresas foráneas (muchas procedentes del cerdo blanco) y la creación de nuevas industrias modernizadas (Chamorro *et al.*, 2008: 252; García-Delgado *et al.*, 2017: 127;). Un hito importante en la recuperación será la consideración (1994) por el Comité Veterinario Permanente de la CEE de la erradicación de la peste porcina africana en España, que supuso la apertura de los mercados comunitarios para los derivados del cerdo ibérico, y la desaparición de límites al transporte de ganado dentro de España (García-Delgado, 2009).

A finales de los años noventa, existe una dualidad en el sector: micro y pequeñas empresas frente a medianas y grandes (García-Delgado *et al.*, 2017: 127). La demanda de producto hace que la materia prima abunde, hasta el punto que los ganaderos se convierten en industriales a través de la producción “a maquila” (sacrifican animales propios en mataderos de servicios a cambio de la carne fresca, quedándose sólo con las piezas nobles, que curan en instalaciones propias o alquiladas) (García-Delgado *et al.*, 2017: 128). A comienzos del siglo XXI, comienza a hablarse de “las vacas gordas” del sector por el auge vivido desde 1997 (Alimarket, 2000: 91) (García-Delgado *et al.*, 2017: 129).

A partir de 2007-2008 y hasta 2013-2014, el sector entra en otra profunda crisis, coincidiendo con la crisis financiera internacional que provoca un retraimiento de la demanda de productos de “lujo”, en un sector “en el que el capital inmovilizado no permite el mantenimiento de la actividad, que se ve asediada por los acreedores debido a las altas cotas de endeudamiento en un momento en el que no se vende porque no hay demanda... Además, coincidiendo con un encarecimiento de la alimentación y con una sobreoferta de materia prima, entra en vigor la nueva norma de calidad (Chamorro *et al.*, 2008: 248-249; Merino, 2007)” (García-Delgado *et al.*, 2017: 129).

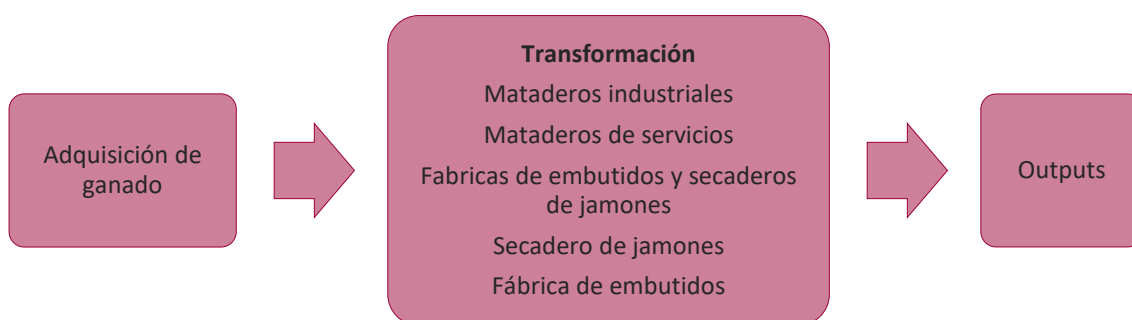
2.6. CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL

En el presente apartado es posible identificar los diferentes tipos de estructuras organizativas en las empresas del sector.

Una de las principales variables definitorias del diseño de la estructura organizacional lo constituye el tamaño de la empresa (Mintzberg, 2009), ya que el aumentar el tamaño de la misma, generalmente, se produce un incremento de la complejidad de la organización debido al aumento del tramo de control (número de subordinados que pueden agruparse de manera eficaz y eficiente bajo el mando de un solo directivo). La mayor o menor amplitud del tramo de control es una variable que está directamente relacionada con la naturaleza del trabajo o trabajos que se han de realizar en el departamento o unidad en cuestión, por lo que resulta imposible establecer un número óptimo de carácter universal y válido para todas las organizaciones (Sánchez-Vizcaíno *et al.*, 2011).

Como vimos (Tabla 2.1), en su conjunto, el sector de la industria cárnica se caracteriza por estar constituido generalmente por empresas de reducido tamaño (el 67,9% de las empresas tienen menos de 10 asalariados llegando al 93,9% si consideramos el número de empresas por debajo 50 trabajadores) lo que viene a determinar en gran medida la estructura adoptada por la mayoría de las empresas del sector (García-Delgado, 2009). Además, es necesario tener en cuenta que el proceso productivo de las ITCI (Figura 2.2) por lo general es simple, lo que determina que los puestos de trabajo sean relativamente amplios.

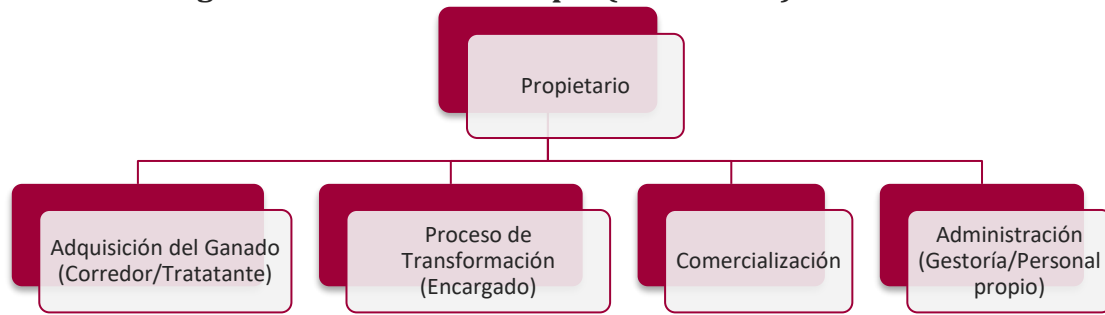
Figura 2.2: Proceso productivo de ITCI



Elaboración propia.

En 2009, García-Delgado determina la existencia de dos tipos de estructuras organizativas en las ITCI: tradicional y moderna (García-Delgado, 2009: 480-481). Estos dos tipos de estructura organizativas son comunes a otras actividades agroalimentarias, y se establecen como uno de los retos de la empresa su modernización organizativa.

Figura 2.3: Estructura Simple (tradicional) en las ITCI

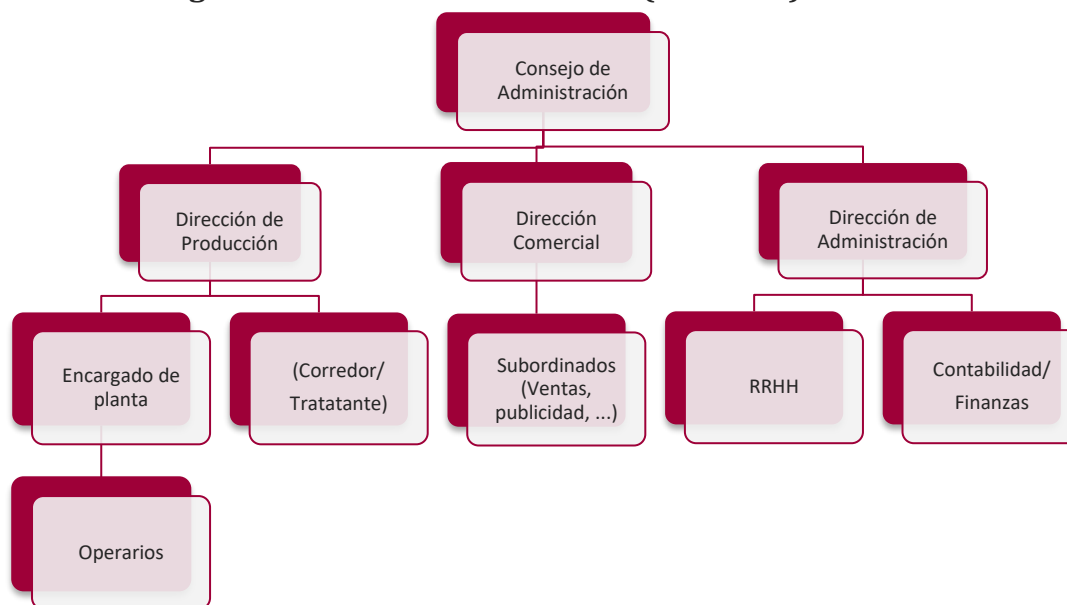


Fuente: García-Delgado, 2009: 482.

En la estructura que García-Delgado (2009) denomina “tradicional” (Figura 2.3) tanto la adquisición del ganado como el proceso de transformación son controlados directamente por el propietario, en la mayoría de los casos, bien directamente o bien delegando en otras personas (con frecuencia parte de la empresa familiar), mientras que las actividades comerciales las lleva a cabo generalmente de una forma directa. En cambio, la administración de la empresa es llevada a cabo sin la intervención del propietario, acudiendo para ello, bien a personal propio, bien a empresas asesoras externas (gestorías) (García-Delgado, 2009: 481). Se trata de una estructura organizativa “simple”, compuesta por la dirección y un grupo de trabajadores y, debido a su simplicidad, puede ser considerada como la falta de estructura (García-Tenorio *et al.*, 2007). Su característica más notable es que tiene muy bajos niveles de formalización. Como ventajas principales están su simplicidad, control absoluto, flexibilidad y bajo coste de funcionamiento. Sin embargo, el hecho de que empresario y empresa vayan de la mano, suele plantear en ocasiones problemas de perpetuación de la empresa (Moyano *et al.*, 2011): la asunción por parte del empresario de gran parte del riesgo de la actividad empresarial y la imposibilidad de especialización de las distintas funciones de gestión empresarial.

La estructura denominada “moderna” por García-Delgado (2009: 481) (Figura 2.4) es una estructura funcional, donde la ordenación de recursos se realiza teniendo en cuenta las distintas labores que tienen lugar en la empresa, tales como la función de producción, comercial o de marketing, la función financiera o la gestión de recursos humanos (García-Delgado, 2009: 481-483). Las diferentes funciones se complementan unas a otras, lo que supone que ninguna de ellas pueda existir de forma independiente. Se trata de una estructura óptima para empresas en crecimiento o maduras con un elevado volumen de producción (aunque con gama de productos relativamente pequeña o poco diversificada) y entornos estables (Moyano *et al.*, 2011).

Figura 2.4: Estructura Funcional (moderna) en las ITCI



Fuente: García-Delgado, 2009: 482.

2.7. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ANÁLISIS: LA COMARCA DE LA SIERRA DE HUELVA

Como ya se señaló en el epígrafe 1.4, inicialmente se planteó estudiar las ITCI en las áreas de transformación tradicionales, que coinciden con las Denominaciones de Origen Protegidas de jamón y paleta ibéricos (Guijuelo, Extremadura, Jabugo y Los Pedroches) (Mapa 2.5), estableciendo las diferencias entre comarcas y las tendencias, para trazar el perfil actual de las empresas y las transformaciones habidas. Sin embargo, una serie de condiciones llevó a centrarse en una única comarca:

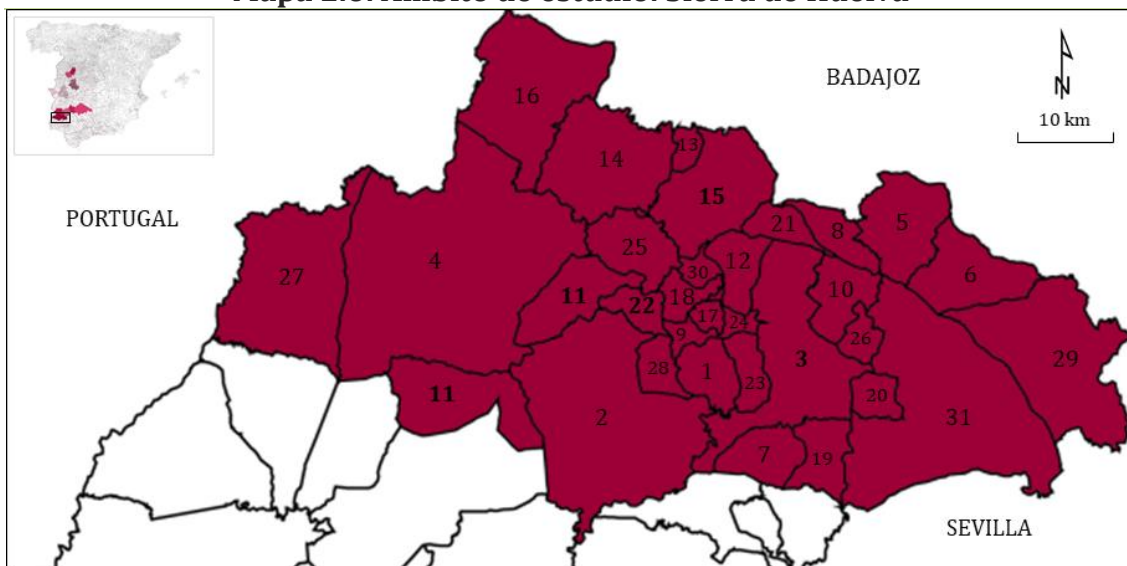
- a) La cercanía a los procesos de desarrollo local es fundamental para los marcos de análisis, que aconsejan tomar un territorio lo más uniforme posible, y accesible (proximidad al espacio desde donde se realiza el estudio), que permite también la transferencia al medio inmediato.
- b) La disponibilidad de fuentes interautonómicas, al tenerse datos nacionales, provinciales, pero en escalas inferiores obtenerse datos desagregados de diferente manera en cada Comunidad Autónoma, con claras deficiencias en las estadísticas e algún caso.

- c) La posibilidad de hacer comparaciones con datos homogéneos para diferentes períodos, disponibles en trabajos de investigación previos (García-Delgado, 2003; Domínguez-Santos, 2017).
- d) La dimensión temporal, que hace que el proyecto de investigación vaya limitándose y que aconsejaba, dado los plazos, reducir el ámbito de estudio.

De esta forma, el ámbito de estudio coincide con la comarca natural de la Sierra de Huelva (Mapa 2.6)¹⁶, la comarca más septentrional de la provincia, que limita al Norte con la provincia de Badajoz, al Este con la de Sevilla y al Oeste con Portugal, lo que marca su carácter fronterizo, su vocación ganadera... (Felicidades, 2013).

Compuesta por 31 municipios, con una superficie de 3.100 km² (30,6% provincial), el 60% de la misma está protegida por el Parque Natural de la Sierra de Aracena y Picos de Aroche (desde 1989), lo que limita y condiciona las actividades (Ojeda y Silva, 2002: 70).

Mapa 2.6: Ámbito de estudio: Sierra de Huelva



1. Alájar; 2. Almonaster la Real; 3. **Aracena**; 4. Aroche; 5. Arroyomolinos de León; 6. Cala; 7. Campofrío; 8. Cañaveral de León; 9. Castaño del Robledo; 10. Cortesconcepción; 11. **Cortegana**; 12. Cortelazor; 13. Cumbres de Enmedio; 14. Cumbres de San Bartolomé; 15. **Cumbres Mayores**; 16. Encinasola; 17. Fuenteheridos; 18. Galaroza; 19. Granada de Río Tinto (La); 20. Higuera de la Sierra; 21. Hinojales; 22. **Jabugo**; 23. Linares de la Sierra; 24. Marines (Los); 25. Nava (La); 26. Puerto Moral; 27. Rosal de la Frontera; 28. Santa Ana la Real; 29. Santa Olalla del Cala; 30. Valdelarco; 31. Zufre.

Elaboración propia

¹⁶ A pesar de lo adecuada que resulta la comarcalización Agraria del Ministerio (1978) en este caso se adapta, incorporando los municipios de Campofrío y La Granada de Río-Tinto, que forman parte de la comarca serrana, aunque no de la comarca agraria de La Sierra (García-Delgado, 2009: 5-6). Su incorporación se justifica porque forma parte del área de transformación de la DOP Jabugo, y está registrando dinámicas relacionadas con la misma.

Su población es escasa, presentando 38.772 habitantes (INE, 2020), lo que supone el 7,43% provincial, como en todas las comarcas con un marcado carácter rural, está envejecida y ha sufrido procesos emigratorios desde mitad del siglo XX hasta la actualidad, y registra baja densidad (12,51 habitantes/km²). Solo el último año, entre 2019 y 2020, perdió el 00,99% de su población (INE, 2020).

Es una comarca caracterizada por la dehesa, protagonista de las actividades primarias, que dominan su economía, destacando como actividad secundaria solo la industria de transformación del cerdo ibérico, que coincide con el área de transformación de la DOP Jabugo. Esta actividad ha generado SPL en los municipios de Jabugo y Cumbres Mayores. Los servicios públicos y privados se concentran en Cortegana y Aracena (cabecera comarcal), los municipios más poblados, con 4.666 y 8.107 habitantes (INE, 2020), respectivamente.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y FUENTES DE EVIDENCIA

3.1. UTILIZACIÓN DE METODOLOGÍAS MIXTAS Y LAS FUENTES

Resulta complicado establecer una metodología única para una investigación con muy diferentes objetivos, de tal forma que no existe una metodología común para los análisis realizados, sino que cada una de las partes se responde a una metodología concreta, empleando metodologías mixtas (instrumentos cuantitativos y cualitativos) y la explotación de datos secundarios, procedentes de diferentes bases de datos (públicas y privadas).

La estructura del presente capítulo sigue la explicación de cada una de las metodologías empleadas para el desarrollo del capítulo 4 y las tres estrategias analizadas en el capítulo 5.

3.2. METODOLOGÍA PARA ESTABLECER CAMBIOS Y MUTACIONES EN LAS ITCI. LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

Para analizar los cambios acaecidos en las ITCI en la Sierra de Huelva, se toman como referencia dos años: 2002 y 2020, momentos de expansión del sector (García-Delgado *et al.*, 2017) y de recuperación postcrisis financiera internacional, respectivamente.

Los datos empleados son secundarios, provenientes de bases de datos oficiales y privadas. Los datos de 2002 se toman del «Registro de Establecimientos autorizados para Intercambios Intracomunitarios» (REAIL, Ministerio de Sanidad y Consumo), a 18 de julio de 2002, en el que figuraban 95 establecimientos industriales de transformación del cerdo ibérico (93 empresas) en la comarca de la Sierra de Huelva. Una vez desaparecido este Registro, los datos de 2020 se toman del «Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos» (RGSEAA, Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición –AECOSAN–, Ministerio de Sanidad), a 16 de marzo de 2020, resultando un total de 120 establecimientos industriales (106 empresas) (https://rgsa-web-aesan.mscbs.es/rgsa/formulario_principal_js.jsp).

En algunos campos el listado de 2002 resultaba más específico (Cuadro 3.1), sin embargo, la combinación de diferentes variables y los datos cualitativos (*cfr. infra*) permiten cruzar la información. Al no tratarse de actividades propiamente industriales, no se abordan en el estudio establecimientos de almacenamiento y distribución. Ambos registros ofrecen datos de establecimientos industriales, no de

empresas, y permiten establecer el perfil de la industria cárnica en España y, en concreto, de la ITCI (vd. Cap. 2).

Cuadro 3.1. Ficha de “Establecimientos autorizados para Intercambios Intracomunitarios” (REAI)

Código			Nombre			Dirección			Teléfono			Provincia		
Actividades Autorizadas														
M	SD	AF	IC	PC	OP	RE	MA	DA	AA	MAZ	MC	DC	CZ	MZ
Leyenda														
M = MATADERO			B = BOVINO O/C = OVINO, CAPRINO P = PORCINO E = EQUINO				SD = SALA DE DESPIECE SD* = SALA DE DESPIECE DE CAZA DE CRÍA							
			AF = ALMACÉN FRIGORÍFICO				IC = INDUSTRIA CÁRNICA IC* = INDUSTRIA CÁRNICA							
PC = PREPARADOS CÁRNICOS Y CARNES PICADAS							MA = MATADERO DE AVES MA* = MATADERO DE PALMÍPEDAS							
			OP = OTROS PRODUCTOS				RE = CENTRO DE REENVASADO F = CARNES FRESCA ROJAS X = PRODUCTOS CÁRNICOS A = CARNE FRESCA DE AVE T = TRIPAS							
DA = SALA DE DESPIECE DE AVES DA* = SALA DE DESPIECE DE AVES DE CAZA DE CRÍA MAZ = MATADERO DE AVES DE CAZA DE CRÍA			G = GRASAS FUNDIDAS H = HARINAS DE CARNE C = CHICHARRONES T = TRIPAS S = SANGRE E = EXTRACTOS DE CARNE Z = CORTEZA DE CERDO				AA = ALMACÉN DE AVES							
			DC = SALA DE DESPIECE DE CONEJOS				MC = MATADERO DE CONEJOS CZ = SALA DE TRATAMIENTO DE CAZA SILVESTRE CZ* = SOLO ALMACENAMIENTO DE CAZA SILVESTRE CZD = SOLO DESPIECE DE CAZA SILVESTRE							
MZ = MATADERO DE CAZA DE CRÍA							Fuente: REAIL, MSC, 2002. Tomado de García-Delgado, 2009: 667.							

Para obtener datos a lo largo del período y complementar con información empresarial y económico-patrimonial los anteriores, se recurre a SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos de la empresa Bureau Van Dijk) en 2020 (ofrece datos actualizados a 2018 e históricos), tomándose como referencia los datos a 16 de marzo de 2020 (<https://www.bvdinfo.com/es-es/>). Esta fuente solo recoge empresas (no establecimientos) y excluye a las personas físicas (autónomos). En total, se recogen datos de 106 empresas para el período, pero de forma asíncrona (en ninguno de los años consultados coinciden más de 74 empresas). Esta información se complementa con datos de Alimarket (<https://www.alimarket.es/>) y Expansión (https://www.expansion.com/directorio-empresas/base-de-datos-estudios-y-analisis-sl_1379069_J73_29.html), que permiten hacer un seguimiento a las empresas (a través de sus bases de datos).

La prensa especializada (*Alimarket, Distribución y Consumo, Eurocarne...*) interesada en medir el pulso al sector, permite la comparación dentro del período 2002-2020.

Tabla 3.1: Ficha de obtención de datos

Variable	REAI	RGSEAA	SABI	Alimarket	Expansión	Cuestionario 2 (2002)	Cuestionario 3 (2017)
Dirección	2002	2020					
Sede			2020	2002	2020	2002	
Tipo de actividad	2002	2020				2002	
Producción				2000-2001		2000-2001	2016
Empleo			2018	2002		2002	2016
Establecimientos	2002	2020					
Empresas			2020	2020	2020	2002	
Empresas en el grupo corporativo			2020	2002		2002	
Accionariado			2020	2002			
Registro del establecimiento		2020					
Cese			2002-2020				

Elaboración propia.

Como complemento a las fuentes descritas se emplean dos cuestionarios realizados a las industrias cárnicas de Sierra Morena Occidental en 2002 (García-Delgado, 2009) y Jabugo en 2016 (García-Delgado *et al.*, 2017). Estos cuestionarios proporcionan información cuantitativa y cualitativa.

Esos dos cuestionarios, junto con un tercero, permiten también el estudio de la evolución y las características de la ITCI en el municipio de Jabugo, para dimensionar la importancia de los cambios en este SPL. Estos cuestionarios se corresponden con tres investigaciones realizadas:

1. Cuestionario 1: “Industrialización y desarrollo local. Las industrias cárnicas de Jabugo” con datos de 1997, los resultados fueron publicados en 2001 (García-Delgado, 2001) (Anexo I).
2. Cuestionario 2: “Industrias cárnicas, territorio y Desarrollo en Sierra Morena. la transformación del cerdo ibérico en las Comarcas de Jerez de los Caballeros, Llerena y Azuaga (Badajoz), la Sierra, el Andévalo Occidental y el Andévalo Oriental (Huelva), la Sierra Norte (Sevilla) y Los Pedroches (Córdoba)”, con datos de 2001-2002, los resultados son publicados en 2009 (García-Delgado, 2009) (Anexo II).
3. Cuestionario 3: “Estrategias del sector del porcino ibérico en el municipio de Jabugo”, con datos de 2015-2016, los resultados fueron publicados en 2017 (García-Delgado *et al.*, 2017) (Anexo III).

Pese a que los objetivos de estos tres trabajos de investigación difieren entre sí (los dos primeros están orientados a analizar el desarrollo local sobre la base de la industria cárnica y el tercero la propia estructura empresarial del sector, para determinar los efectos de la última crisis económica sobre el mismo), la metodología seguida ha sido la misma. Es necesario destacar que no se incide aquí

en los datos publicados (Cuestionario 1 y 2), sino que se cuenta con el conjunto de los datos obtenidos en estos cuestionarios, por lo que se utilizan las variables con una finalidad distinta (que incide en el estudio de la empresa y los elementos territoriales), centrándose en los históricos (comparar la diferentes anualidades), participando directamente en el diseño y elaboración del Cuestionario 3.

En los tres casos se han realizado cuestionarios a la industria cárnica jabugueña (Cuestionarios 1 y 3) y de Sierra Morena Occidental (Cuestionario 2), tomando como referencia los establecimientos industriales, con independencia de su tipo. Al igual que en el caso de la Sierra de Huelva, para el estudio de Jabugo, la fuente de los listados de empresas ha sido, para 1997 y 2002 el “Registro de Establecimientos autorizados para Intercambios Intracomunitarios” del Ministerio de Sanidad y Consumo, que arrojaba 16 y 25 establecimientos, respectivamente. Una vez desaparecido este Registro, para 2016 se utiliza el “Listado de Industrias Agroalimentarias” de Andalucía de la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural, pero se constata que el mismo no se encuentra actualizado (aparecen 25 establecimientos y 4 de ellos han cesado la actividad) por lo que se cruza con el número de establecimientos censados en el Ayuntamiento de Jabugo, obteniéndose la cifra de 28.

El trabajo de campo tenía como objetivo cubrir el 100% de las industrias, aunque los resultados han sido desiguales: en 1997 se entrevistó al 81,25%, en 2002 al y en 2016 al 75,00% de las ITCI de Jabugo. Tomando la misma escala municipal, el Cuestionario 2 alcanzó el mayor dato 88,00%, suponiendo el 52,27% de las empresas de la comarca de la Sierra de Huelva.

Tabla 3.2: Cuestionarios realizados en las industrias jabugueñas del porcino ibérico

Variable	1997	2002	2016
Industrias censadas	16	25 (1)	28
Industrias encuestadas	13	22	21
% encuestado	81,25	88,00	75,00

(1) aparece una empresa sin actividad asociada (en construcción de sus instalaciones), por lo que no se contabiliza en el total.

Elaboración propia.

En los tres casos los resultados son representativos en el municipio de Jabugo (Tabla 3.2), dado que las empresas no encuestadas son de reducido tamaño, limitándose en la mayor parte de los casos a secaderos de jamones (Tabla 3.3). El hecho de haber seguido una metodología similar en las tres investigaciones, permite realizar una foto fija de la industria cárnica jabugueña, comparar y determinar su comportamiento y tendencias.

Tabla 3.3: Industrias cárnicas jabugueñas del porcino ibérico encuestadas

Nombre	1997	2002	2016
ALTANZA JABUGO	--	--	☑
ÁNGEL MÁRQUEZ VÁZQUEZ	☑	No	No
BENITO JAMONES Y EMBUTIDOS	--	--	☑
CENTELLES Y BUJ	--	Sin actividad	☑
COMERCIAL JABU	--	☑	☑
CONSORCIO DE JABUGO	--	☑	☑
DEHESAS DEL MÚRTIGAS	--	--	☑
DOMPAL	--	--	☑
ECOLÓGICAS DE JABUGO	--	No	[sic]
EL POZO ALIMENTACIÓN	--	--	☑
CUYAR. EMBUTIDOS JABUGO	☑	☑	☑
HIJOS DE ONOFRE MARTÍN SÁNCHEZ	☑	☑	☑
IBERJABUGO/IBÉRICOS DE JABUGO	No	No	☑
INDUSTRIAS ARTESANAS DE JABUGO	☑	☑	Traspaso de actividad
INDUSTRIAS REUNIDAS JABUGO	--	☑	☑
JABUGO PEREGRINA	No	☑	Cese de actividad
JABUSUR	☑	Traspaso de actividad	
JAMONES COMTRAYGA	--	--	No
JAMONES LA JOYA	☑	☑	☑
JAMONES LOS NAVARROS DE JABUGO	--	☑	Cese de actividad
JAMONES Y EMBUTIDOS JABUGO	☑	☑	No
JUAN MACÍAS JABUGO	☑	☑	Traspaso de actividad
LA ROMEREÑA	--	☑	Cese de actividad
LA UNIÓN CHACINERA	☑	☑	No
LOS ROMEROS DE JABUGO	☑	☑	☑ (1)
MANCHENIETO-PASCUAL NIETO	--	☑	No
MANUEL ROMERO DELGADO	☑	☑	☑
MATADERO INDUSTRIAL EL MAYORAZGO	☑	☑	☑
MAXIMILIANO JABUGO	--	☑	☑
MIGUEL Y MARÍA	--	--	No
MONTESIERRA	--	☑	No
PEDRO PARRA E HIJOS	☑	☑	☑
ROMERO-JARA JABUGO	--	☑	Cese de actividad
SÁNCHEZ ROMERO CARVAJAL JABUGO	☑	☑	☑
SIERRA DE JABUGO	--	☑	☑
VALL COMPANYS	--	--	☑

☑ Establecimientos encuestados. No: Establecimientos no encuestados.

--: Establecimientos que a fecha de la realización del cuestionario no aparecen registrados.

Sin actividad: establecimientos que a fecha de la realización del cuestionario están registrados, pero no han comenzado su actividad (en construcción/adequación de instalaciones).

Traspaso de actividad: establecimientos que han sido traspasados a otras empresas a fecha de realización del cuestionario.

Cese de actividad: establecimientos que han cesado su actividad y a fecha del cuestionario no registran ninguna o no aparecen registrados.

[sic]: no consta información, por ello no es posible establecer si cesa de actividad, cambia de nombre o se traspasa.

(1) Desde 2006 aparece asociada a Matadero Industrial La Jabugueña.

Elaboración propia.

A través de los cuestionarios se obtiene, en los tres casos, información cuantitativa, mediante preguntas cerradas dicotómicas, policotómicas y analógicas,

pero también incorporando cuestiones abiertas para extraer información cualitativa.

Los cuestionarios resultantes (Anexos I, II y III) se estructuraban en bloques de contenidos, con información cualitativa y/o cuantitativa, presentando la estructura mostrada en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4: Estructura por bloques de los cuestionarios y tipo de información

Cuestionario 1997	Tipo	Cuestionario 2002	Tipo	Cuestionario 2016	Tipo
--	--	--	--	Datos persona encuestada (7)	CL
Datos generales (9)	CL,CN	Datos sobre la empresa (21)	CL,CN	Datos sobre la empresa (7)	CL,CN
Ganado (6)	CN	Ganado (17)	CN,CL	Ganado/Producción (3)	CN
Producción (3)	CN	Proceso productivo (23)	CN,CL	Proceso productivo (10)	CN,CL
Empleo (9)	CN,CL	Empleo (17)	CN,CL		
Denominación de Origen (3)	CL	Denominaciones de Origen/Calidad(18)	CN,CL	Denominaciones de Origen/Calidad (8)	CN,CL
Marco legislativo/modificaciones (4)	CL	Políticas públicas e inversiones (3)	CL	--	--
Mercado/comercialización/Distribución (3)	N, CL	Comercialización/Mercadotecnia (38)	CN,CL	Comercialización/Mercadotecnia (25)	N, CL
--	--	Infraestructuras (1)	CN,CL	Infraestructuras (5)	CL,CN
--	--	Asociacionismo (3)	CL	Asociacionismo (2)	CL
--	--	Relaciones intersectoriales (8)	CN,CL	Relaciones intersectoriales (8)	CL,CN
Problemas	N, CL	Problemas (1)	CN,CL	Problemas	CN,CL

(Número de cuestiones en las que se divide cada bloque). CL: Cualitativa. CN: Cuantitativa. En primer lugar el tipo de información que predomina en el bloque.

Elaboración propia.

El cuestionario de 2002 es sensiblemente más largo que el de 1997, pero se basaba en este, de la misma forma que el de 2016 se basa en el 2002, excluyendo las preguntas que difieren de los objetivos. De hecho, parte de la validación de los cuestionarios se basa en la utilización de los mismos en diferentes investigaciones. No obstante, los tres cuestionarios fueron validados por expertos, y revisados según sus propuestas y los primeros resultados obtenidos en la prueba piloto. La validación se centró en los contenidos y/o criterios. Al seguir una metodología descriptiva para las investigaciones, no se sometió a validación del constructo ninguno de los dos primeros cuestionarios, pero sí el tercero.

Tabla 3.5: Validación de cuestionario

1997		2002		2016	
Experto	Validación	Experto	Validación	Experto	Validación
1. Técnico	Contenido, criterio	1. Técnico	Contenido, criterio	1. Técnico	Contenido
2. Académico	Contenido	2. Académico	Contenido	2. Académico	Contenido, constructo
3. Empresario	Contenido, criterio	3. Empresario	Contenido, criterio	3. Empresario	Contenido, criterio
4. Ganadero	Contenido, criterio	4. Ganadero	Contenido, criterio	4. Empresario	Contenido, criterio

Elaboración propia.

Del total, las variables derivadas de las preguntas presentes en los tres cuestionarios tomadas como base de la presente investigación son once (Tabla 3.6).

Tabla 3.6: Variables seleccionadas para el análisis

Variable	Información que proporciona
Número de industrias	Variabilidad del número y tipo de industrias
Tipo de industrias	Actividades realizadas por las empresas
Forma jurídica	Cambios societarios
Antigüedad	Antigüedad de la empresa en el establecimiento encuestado
Sede social de la empresa	Dependencia y vinculaciones empresariales
Ubicación	Variabilidad espacial de la actividad dentro del municipio
Cambios en la actividad	Mortalidad y desarrollo de la actividad (cese de actividad, traspaso, relevo generacional, etc.)
Proceso productivo	Modificaciones sufridas, tipo de actividades que se desarrollan
Tipo de organización de la empresa	Estructura interna de la empresa y sus cambios
Producción total	Cambios en la producción total, tamaño de los establecimientos por producción
Denominación de Origen	Percepción, pertenencia y cambios habidos

Elaboración propia.

Para la realización de las encuestas se emplearon cuatro canales diferentes: in situ, teléfono, correo postal y correo electrónico (Tabla 3.7). Como se destaca en la literatura científica, la mayor parte de los resultados positivos se obtienen a través de cuestionarios realizados de forma presencial, dado que la actividad empresarial tiene recelo de cuestionarios realizados por otros canales. Por otra parte, el nivel de respuesta en diferido se reduce, ya sea por correo postal o electrónico o por fax (este canal ya en desuso) y, de hecho, los cuestionarios no respondidos han sido enviados de esta manera.

Tabla 3.7: Canales utilizados para la realización de cuestionarios (nº total por cada canal)

Canal	1997	2002	2016
In situ	10	15	14
Teléfono	0	4	0
Correo postal	3	1	0
Correo electrónico	0	0	7
Fax	0	2	0
Total	13	22	21

Elaboración propia.

La información obtenida de los cuestionarios se complementa con la resultada de la realización de entrevistas con un guion estructurado (siguiendo la estructura del cuestionario), realizadas a técnicos y ganaderos (en todos los casos validadores previos del cuestionario).

3.3. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (1): LA DOP JABUGO Y LA GENERACIÓN DE CLÚSTERES

El análisis de la DOP Jabugo y de su capacidad para generar una aglomeración o clúster en torno a ella se basa en datos primarios obtenidos a través de cuestionarios (a las empresas) y entrevistas selectivas (técnicos y ganaderos), completada con información secundaria, procedente de los informes anuales del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y de la propia DOP (tomada de la web: <https://dopjabugo.es/>, y también documentación interna facilitada por la propia DOP).

Los cuestionarios son los citados Cuestionarios 1, 2 y 3, con cuestiones cualitativas y cuantitativas (Tabla 3.8) enfocadas a empresas pertenecientes a la DOP (existen en todos ellos cuestiones destinadas a empresas que no forman parte de la misma, lo que permite confrontar opiniones). De nuevo, destacar que los cuestionarios 1 y 3 se centran en ITCI del municipio de Jabugo, mientras el 2 recogió datos del conjunto de la comarca de la Sierra.

Tabla 3.8: Estructura por bloques de los cuestionarios y tipo de información

Cuestionario 1	Tipo	Cuestionario 2	Tipo	Cuestionario 3	Tipo
Denominación de Origen (3)	CL	Denominaciones de Origen/Calidad(18)	CN,CL	Denominaciones de Origen/Calidad (8)	CN,CL

Elaboración propia.

La muestra tomada en los Cuestionarios 2 y 3 es representativa, si bien en el caso del último cuestionario existe un sesgo (centrado en la población inscrita solo en el municipio de Jabugo) (Tabla 3.9). En el caso del Cuestionario 1 la representatividad se limita al municipio de Jabugo, donde se obtuvo el 100% de las industrias inscritas, pero no lo es para el conjunto de la DOP (Tabla 3.9).

Tabla 3.9: Cuestionarios realizados en ITCI inscritas en la DOP

Variable	Cuestionario 1	Cuestionario 2	Cuestionario 3
Industrias censadas (1)	16	25	28
Industrias encuestadas	5	21	17
% encuestado sobre el total de la DOP	29,41% (2)	77,78% (2)	60,71% (3)

(1) Total de ITCI inscritas en la DOP. (2) Se incluye el 100% de las ITCI de Jabugo inscritas en ese año. (3) Supone el 94,44% de las ITCI de Jabugo inscritas en ese año.

Elaboración propia.

Para la realización del trabajo iba a realizarse un cuarto cuestionario, específico sobre la trascendencia de la DOP sobre el sector (cuestiones 6.1 a 6.6 del Cuestionario 3, *vd.* Anexo III, a la que se añade una cuestión: ¿Qué ha supuesto el cambio de nombre de la DOP Jamón de Huelva a Jabugo), pasado a todas las ITCI de la Sierra de Huelva, para ver las repercusiones en la actualidad sobre el sector. Sin embargo, la situación excepcional de Estado de Alarma provocado por la COVID19 motivó que se desistiese de su envío. De esta forma, se analizan las cuestiones de los cuestionarios indicados, y la información recabada en las entrevistas, basadas en las mismas cuestiones abiertas, pasadas a responsable de la DOP (1), técnicos de la DOP (1), técnicos de Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible (1), ganaderos (2) e ITCI (1). Estas entrevistas fueron realizadas todas ellas *in situ*, entre marzo de 2017 y marzo de 2019, aprovechando la asistencia a diversos eventos, pero también mediante cita previa con los entrevistados.

Por todo ello, los resultados de este epígrafe son más teóricos que el resto, siendo presentados los avances, que deberán ser contrastados con datos definitivos.

3.4. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (2): LA DIGITALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL IBÉRICO DE LA SIERRA DE HUELVA

Para valorar la información ofrecida por las empresas que conforman el sector del cerdo ibérico de Huelva a través de sus páginas Web se ha elaborado un

índice de transparencia (IT). La elaboración de un subrogado que permita cuantificar la cantidad de información que proporcionan las empresas a través de Internet requiere llevar a cabo una doble tarea.

En primer lugar, es necesario identificar las variables que van a componer el índice, es decir, los contenidos informativos que van a ser evaluados. Por otro lado, una vez definidas las variables, habrá que decidir la formulación que ha de adoptar el índice de transparencia, es decir, los valores que podrán tomar las variables y si éstas van a ser objeto de algún tipo de ponderación. El índice de transparencia empleado ha sido adaptado de Escobar y Carvajal (2013), teniendo en cuenta las características del sector porcino de la provincia de Huelva (Tabla 3.10).

Tabla 3.10: Variables definitorias del Índice de Transparencia (IT)

PI	Perspectiva del Inversor
PI01	Balance de situación del último ejercicio económico
PI02	Balance de situación de ejercicios anteriores (al menos los dos últimos ejercicios)
PI03	Cuenta de resultados del último ejercicio económico
PI04	Cuenta de resultados de ejercicios anteriores (al menos los dos últimos ejercicios)
PI05	Ratios financieros
PI06	Información sobre la dirección (al menos, identidad y CVs)
PI07	Información medioambiental
PI08	Información sobre la estrategia corporativa
PC	Perspectiva del Cliente
PC01	Dominio fácil de recordar
PC02	Herramientas claras que facilitan la navegación en cada página
PC03	Botón para regresar a la página principal
PC04	Las páginas son claras y ordenadas
PC05	Hay suficiente contraste entre el fondo y el texto
PC06	Dispone de fotografías para reforzar el contenido del texto
PC07	Dispone de una cuenta de email claramente visible
PC08	Dispone de un teléfono de contacto claramente visible
PM	Perspectiva de Marketing
PM01	Web disponible en más de un idioma
PM02	Dispone de logo corporativo en todas las páginas
PM03	Dispone de fotografías de las instalaciones
PM04	Dispone de fotografías de los productos
PM05	Permite realizar una visita virtual
PM06	Se pueden realizar compras online
PM07	Ofrece promociones especiales para clientes online
PM08	Dispone de una sección para usuarios a la que se puede entrar con clave
TW	Tecnologías Web 2.0
TW01	Incorpora contenidos en video
TW02	Incorpora mapa Google o similar para conocer ubicación y entorno
TW03	Incorpora herramientas para compartir contenidos

Tabla 3.10: Variables definitorias del Índice de Transparencia (IT)

RS	Presencia en Redes Sociales
RS01	Dispone de enlace a canal Twitter
RS02	Dispone de enlace a canal Facebook
RS03	Dispone de enlace a canal YouTube
RS04	Dispone de enlace a canal Instagram

Elaboración propia a partir de Escobar y Carvajal, 2013

El uso de índices ponderados requiere identificar previamente cuáles son aquellas variables a las que los usuarios asignan más valor, encontrándonos por tanto con distintas ponderaciones en función del perfil de usuario considerado. Para evitar la arbitrariedad inherente a este proceso, en este trabajo se ha utilizado un índice no ponderado, de modo que su valor resulta de sumar la puntuación asignada a cada uno de los ítems. En relación a los valores que puede tomar cada ítem, y de acuerdo con trabajos anteriores en los que se ha evaluado la información suministrada por las empresas a través de Internet (Pircherger *et al.*, 1999; Larran y Giner, 2002), las distintas variables van a tomar los valores dicotómicos según la empresa suministre (valor 1) o no (valor 0) una determinada información. Este tipo de índices no ponderados en los que las variables toman los valores 1 ó 0 ha sido utilizado con anterioridad en trabajos relacionados con la evaluación de la información suministrada por las empresas a través de Internet (Ettredge *et al.*, 2001).

Finalmente, para asignar una puntuación a cada empresa se divide la puntuación obtenida por el número de variables que componen el índice en cada una de las categorías, expresando posteriormente el valor en porcentaje. Así, la puntuación máxima posible de cada una de las empresas analizadas y para cada categoría es 100% y la mínima es 0%.

Por tanto, el IT empleado quedaría definido de la siguiente forma (tabla 5.4):

Tabla 3.11: Índice de Transparencia empleado

Perspectiva del Inversor	Perspectiva del Cliente	Perspectiva de Marketing	Tecnologías Web 2.0	Presencia en Redes Sociales
$\frac{\sum_{i=1}^{i=8} PI_i}{8}$	$\frac{\sum_{i=1}^{i=8} PC_i}{8}$	$\frac{\sum_{i=1}^{i=8} PM_i}{8}$	$\frac{\sum_{i=1}^{i=7} W_i}{7}$	$\frac{\sum_{i=1}^{i=4} RS_i}{4}$

Perspectiva del Inversor (PI)	8 ítems
Perspectiva del Cliente (PC)	8 ítems
Perspectiva de Marketing (PM)	8 ítems
Tecnologías Web 2.0 (TW)	3 ítems
Presencia en redes sociales (RS)	4 ítems
ÍNDICE DE TRANSPARENCIA (IT)	31 ÍTEMS

La información necesaria para realizar el trabajo se ha obtenido visitando las páginas Web de las 133 empresas del sector porcino ibérico en la provincia de Huelva, considerando la totalidad del sector (incluye las actividades comerciales y de almacenamiento, aparte de las puramente industriales). La recogida de datos tuvo lugar durante el mes de abril de 2020. De las 133 empresas analizadas, solo 50 disponen de una página web corporativa, lo que supone el 37,6% del total.

3.5. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (3). LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA: LA «RUTA DEL JABUGO»

En el caso del estudio de la diversificación de actividades en las ITCI y su relación con el turismo, la investigación se ha centrado en un estudio territorial con la finalidad de establecer la potencialidad del mundo del j cerdo ibérico y sus productos derivados en la Sierra de Huelva, estudiar su localización y conocer las características de la oferta a través de dos iniciativas: “Rutas del Jamón Ibérico” y la “Ruta del Jabugo”.

El trabajo parte del análisis territorial, con la realización de visitas (no sistematizadas) a ITCI, explotaciones ganaderas, Consejo Regulador de la DOP Jabugo (CRDOPJ), ayuntamientos, recursos turísticos y la realización de itinerarios turísticos (productos). Este análisis permite conocer el proceso productivo e inventariar y localizar los recursos turísticos disponibles, con el desarrollo de un importante archivo fotográfico.

Para la sistematización del trabajo de campo, se ha recurrido a una revisión en profundidad de la literatura científica, centrada en: el cerdo ibérico y el jamón y paleta ibéricos, la dehesa, las ITCI y las tradiciones asociadas y las Denominaciones de Calidad y el turismo. A partir de esta se realizan el marco teórico, el análisis del objeto de estudio y la discusión.

Para localizar las actividades y los recursos se recurre a bases de datos oficiales:

- “Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos” (RGSEAA). Se obtienen los establecimientos industriales, su actividad y sus datos básicos, como ya se ha señalado.
- “Registro de Turismo de Andalucía” (RTA). Se obtienen los datos básicos (y de contacto) de la oferta turística: alojamientos y servicios turísticos.

- “Guía Digital del Patrimonio Cultural de Andalucía”. Se obtienen datos de bienes culturales (materiales) inventariados.

Estas fuentes secundarias se complementan con otras fuentes estadísticas: Instituto Nacional de Estadística (INE) para datos generales, Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA) para datos municipales y Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) para datos de producción, transformación y DOP.

Las fuentes estadísticas y bases de datos se han complementado con información empresarial ofrecida por las páginas webs de:

- La DOP Jabugo (<<https://dopjabugo.es/>>),
- Rutas del Jamón Ibérico (RJI) (<<http://clubjamoniberico.info/#>>) y
- Ruta del Jabugo (RdJ) (<<https://rutadeljabugo.travel/>>)¹⁷.

Aparte, se ha contado con información interna proporcionada por el CRDOPJ (censo de explotaciones ganaderas) y la Ruta del Jabugo (código de buenas prácticas).

A través de la web se obtienen las empresas/actividades/experiencias registrados en la RdJ (Cuadro 3.2). Participan un total de 20 empresas y 19 experiencias, a diferencia del CPRJI, que registra 35 empresas. En 9 casos, las empresas participan en ambas rutas.

Cuadro 3.2: Empresas participantes en el RJI y en RdJ en la Sierra de Huelva

Participante	Actividad	RdJ	RJI	Municipio (núcleo)
Autocares Alcaide	Servicios	X		Aracena
A Taste of Spain	Actividades		X	Cádiz
Alma Natura	Actividades		X	Arroyomolinos de León
Culturalenza	Actividades		X	Cortegana
Doñana-Aracena Aventura	Actividades		X	Aracena
Foodies Andalucía	Actividades		X	Sevilla
Las 3 Cabras Aventura & Naturaleza	Actividades		X	Aracena
Madre Sierra Turismo Activo	Actividades		X	Aracena
Somos Destino Rural	Actividades	X	X	Aracena
Casa de la Jara	Alojamiento (3)		X	La Nava (Las Chinas)
Casa del Río	Alojamiento (3)		X	La Nava (Las Chinas)
El Campanario	Alojamiento (5)		X	Alájar
El Mirador	Alojamiento (3)		X	Alájar
Finca El Tornero I	Alojamiento (3)		X	Aracena
Finca El Tornero II	Alojamiento (3)		X	Aracena
Finca El Tornero III	Alojamiento (3)		X	Aracena

¹⁷ La página Web (<<https://rutadeljabugo.travel/>>) de la RdJ es presentada el 3 de abril de 2019. La novedad de la RdJ con respecto al CPRJI es que no se registran las empresas, sino experiencias turísticas, con la recomendación de que el principio o el final de la actividad pasen por el edificio de la CRDOPJ (Edificio «Tiro Pichón», Jabugo).

Cuadro 3.2: Empresas participantes en el RJI y en RdJ en la Sierra de Huelva

Participante	Actividad	RdJ	RJI	Municipio (núcleo)
Hotel Rural Molino del Bombo	Alojamiento (4)		X	Aracena
La Casa Noble	Alojamiento (3)		X	Aracena
La Estancia Villa Rosillo I	Alojamiento (3)		X	Aracena
La Estancia Villa Rosillo II	Alojamiento (3)		X	Aracena
La Estancia Villa Rosillo II	Alojamiento (3)		X	Aracena
La Estancia Villa Rosillo IV	Alojamiento (3)		X	Aracena
La Estancia Villa Rosillo V	Alojamiento (3)		X	Aracena
La Estancia Villa Rosillo VI	Alojamiento (3)		X	Aracena
La Peña	Alojamiento (6)		X	Alájar
Posada La Fronda	Alojamiento (3)		X	Alájar
Hotel Convento de Aracena (1)	Alojamiento (4)	X		Aracena
Hotel Essentia (1)	Alojamiento (4)	X		Aracena
Los Veneros (1)	Alojamiento (4)	X		Santa Ana la Real
La Posada de Alájar (Posadas Alájar)	Alojamiento (4)	X	X	Alájar
Finca La Media Legua (1)	Alojamiento (2)	X	X	Aracena
Miguel Prieto Mora	Corte de Jamón	X		Aracena
Finca Montefrío	Dehesa	X	X	Cortegana
Centro de Innovación y Promoción del Cerdo Ibérico	Museo y otros	X		Jabugo
Museo del Jamón de Aracena	Museo y otros	X	X	Aracena
Mesón Los Canastos	Restauración		X	Jabugo (El Repilado)
Restaurante Maricastaña	Restauración		X	Castaño del Robledo
Mesón El Postigo	Restauración	X		Aracena
Restaurante Jacarandá	Restauración	X		Higuera de la Sierra
Mesón Montesierra	Restauración	X	X	Jabugo
Restaurante Arrieros	Restauración	X	X	Linares de la Sierra
Restaurante Montecruz	Restauración	X	X	Aracena
Restaurante Russes Gastrobar	Restauración	X		Aracena
Bodega Montesierra	Secadero (7)	X		Jabugo
Jamones Enrique Castaño	Secadero (8)	X		Cumbres Mayores
Jamones Lazo	Secadero (9)	X		Cortegana
Jamones Eíriz Jabugo	Secadero (8)	X	X	Corteconcepción (Puerto Gil)
La Jamonería	Tienda Espec.	X		Aracena

(1) Cuentan con oferta gastronómica. (2) APT: Apartamento Turístico. (3) CR: Casa Rural. (4) EH: Establecimiento Hotelero. (5) VTF: Vivienda con fines turísticos. (6) VTAR: Vivienda Turística de Alojamiento Rural. (7) SJ: Secadero de Jamones. (8) FESJ: Fábrica de Embutidos y Secadero de Jamones. (9) MI: Matadero Industrial.

Fuentes: CPRJI, 2019; RdJ, 2019; RTA, 2019 (para los alojamientos).

Además, se ha contado con fuentes de información primarias dos cuestionarios y cuatro entrevista.

Se ha realizado un primer cuestionario (Cuestionario 4, Anexo V) destinado a los alojamientos turísticos de los municipios amparados por DOP Jabugo (2016) (Cortinas-Sánchez y García-Delgado, 2016). Para el caso que nos ocupa (Sierra de Huelva) se realizaron 76 cuestionarios, que suponen 109 alojamientos (21,21% del total) y 1.041 plazas (21,60%), buscándose el equilibrio y representatividad municipal y comarcal (22 de los 29 municipios de la comarca con alojamiento) y

por tipo de oferta. Este cuestionario es anterior a la creación de la Ruta del Jabugo (RdJ), pero se realiza cuando ya estaba en marcha la Ruta del Jamón Ibérico (RJI), siendo respondido por 8 alojamientos que forman parte del mismo (44,44% del total de los pertenecientes) y por 2 de los que se integran actualmente en la RdJ (40,00%). El cuestionario busca recabar información cuantitativa, mediante 16 preguntas cerradas dicotómicas, policotómicas y analógicas para establecer la importancia que tiene el mundo del cerdo ibérico y el jamón y paleta ibéricos para los alojamientos.

El otro segundo (Cuestionario 5, Anexo VI) fue realizado a las ITCI pertenecientes a la DOP, potenciales integrantes de las rutas (de enero de 2017 a enero de 2018), estando basado en el Cuestionario 3 (Apartado 10: relaciones intersectoriales; preguntas 10.1 a 10.8). El objetivo eran las 28 ITCI con bodegas pertenecientes en ese momento a la DOP, realizándose 16 cuestionarios (57,14%), mientras el resto de ITCI declinaba contestarlo. El cuestionario tiene como objetivo recabar información cuantitativa y cualitativa, mediante 15 preguntas cerradas dicotómicas, policotómicas y analógicas. Este cuestionario se realiza antes de la creación de la RdJ (es ajeno a ella) pero cuando se está diseñando, por lo que se incorpora su opinión. En este caso, el objetivo era analizar la repercusión de la actividad turística sobre las ITCI. Se consiguen cuestionarios de 6 de los 8 municipios con ITCI inscritas en la DOP.

En ambos casos, la información se recoge mediante llamadas telefónicas y correo electrónico, demostrándose más eficaz el primer canal para estos cuestionarios breves. La mayor dificultad ha sido la información desactualizada del RTA (cese de actividad y datos de contactos), que ha incidido en la representatividad municipal de la muestra.

Tabla 3.12: Ficha técnica del muestreo

Variable	Cuestionario 4	Cuestionario 5
Población Objetivo	523	28
Ámbito (con actividades registradas)	29 municipios Sierra	6 municipios
Base de datos	RTA	CRDOPH
Trabajo de campo	02/2016 a 12/2016	01/2017 a 01/2018
Nº cuestionarios realizados	76	16
Método de recogida de información	67 telefónicas, 9 correo electrónico	14 telefónicas, 2 correo electrónico
Nº de variables	16	15
Nº de respuestas totales	1.216	240

Elaboración propia.

También se ha aplicado una metodología cualitativa mediante la realización de entrevistas a diferentes personas representativas en la puesta en valor turística del jamón y paleta ibéricos. Las entrevistas fueron realizadas al CRDOPJ (gestor), a

la Federación de Empresas de Turismo Rural (FETR) (responsable), al Grupo de Desarrollo Rural Sierra de Aracena y Picos de Aroche (GDR) (técnico), y a la empresa de receptivo (ER) (responsable). Las entrevistas se centran en conocer el funcionamiento de la RdJ a través de 17 preguntas abiertas. Estas entrevistas se realizan de forma presencial en otoño-invierno de 2019-2020.

CAPÍTULO 4. SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES. CAMBIOS Y MUTACIONES Y EN LAS ITCI DEL SIGLO XXI

4.1. LA CONFORMACIÓN DE SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

Las comarcas rurales e interiores han conocido procesos de despoblación desde mitad del siglo XX, sumándose una crisis poblacional, territorial y económica, con el abandono progresivo de las actividades tradicionales. La modernización del mercado (industrialización de la alimentación, demanda de proteínas baratas, incorporación de la gran distribución minorista, reforestación con especies alóctonas, etc.) hicieron que la industria agroalimentaria rural española entrase en una profunda crisis (García-Delgado, 2009).

Sin embargo, desde los años noventa del siglo XX, en el escenario posfordista, la industria agroalimentaria supone, por su valor añadido, un subsector estratégico para la economía española (Albisu y Gracia, 2002: 100) y, sin duda, lo más interesante desde un punto de vista territorial es la industrialización que supone en las áreas rurales marginales (Méndez, 2006: 10), en las que este tipo de industrias genera empleo, aprovechamiento del *know-how* (la base tradicional) y dinamismo económico (generación de cadenas de valor) en Sistemas Productivos Locales vinculados a estas actividades, que conforman verdaderos distritos agroindustriales (Cecchi, 1988 y 1992; Cecchi *et al.*, 1992).

A finales del siglo XIX, Alfred Marshall (1890) observó la tendencia a la concentración espacial de numerosas empresas de pequeña y mediana dimensión y similares entre sí, formando áreas industriales especializadas, ajenas a las de grandes factorías capitalistas (Porter, 1999: 212), a las que denominó «Distritos Industriales», más tarde llamados «Distritos Marshallianos».

Desde los años ochenta del siglo XX, los economistas italianos estudiaron estos DI, introduciendo el concepto de Sistema Productivo Local (SPL) (Garófoli, 1986; Becattini, 1990) para definir los niveles de organización en pequeñas y medianas empresas ubicadas en un territorio, que no coinciden con la estructura vertical industrial, sino con una organización horizontal especializada alternativa a la gran empresa capitalista (Becattini, 2002: 11; Beltrán y Manera, 2014: 145).

Para G. Becattini (1990: 38) un SPL se define como “una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada”, como una realidad histórica, cultural y socioeconómica (Flores, 2010: 146). Esos SPL, compuestos por una red de empresas, tendrán mayor resistencia a los procesos de crisis por su flexibilidad y capacidad de adaptación (Becattini y Rullani, 1996; Becattini *et al.*, 2002), pues “El sistema de relaciones que se establecen entre ellas es lo que hace que la organización de la producción sea eficiente y competitiva en ese territorio” (Flores, 2010: 146), y estarán vinculados con un mercado laboral local (Becattini y Rullani,

1996). Así, la conformación de un SPL en un territorio determinado “tiene un fuerte impacto positivo en la competitividad de las empresas que lo integran y contribuye a mejorar las condiciones económicas y sociales del entorno en el que se desarrolla” dándose un modelo de desarrollo territorial endógeno en tanto que los factores determinantes son controlados por agentes pertenecientes al propio sistema (Aznar, 2014: 7).

Sin embargo, desde los años noventa del siglo XX, comienzan a observarse cambios en los SPL con una reestructuración que sigue patrones de uno o varios tipos, con una clara tendencia al aumento de la jerarquía externa, en el que la competitividad de las grandes empresas empeora los resultados de las pequeñas “al perder importancia las habilidades locales” (Whitford, 2009: 59-60) en los mercados globalizados. En este contexto se están dando simultáneamente procesos de estandarización y de diferenciación (Murdoch y Miele, 1999; Ilbery *et al.*, 2005), con desarrollo de relaciones asimétricas (hacia el sector agrario y hacia la distribución) (Germán, 2006: 597), pues la agricultura y la alimentación sufren transformaciones por una serie de procesos derivados de la globalización y regionalización de las economías nacionales (Marsden *et al.*, 1999: 295).

Detrás del proceso de globalización en la alimentación están las grandes corporaciones transnacionales (Ilbery *et al.*, 2000): grandes empresas de alimentos que controlan los procesos de producción, distribuidores minoristas que impactan sobre los sistemas de producción (Marsden *et al.*, 2000: XI) y supermercados que concentran la mayor parte de las ventas, pues el sector no va a ser ajeno a las “actividades pirata del capital internacional” (Ilbery *et al.*, 2000: 35).

En este contexto, la búsqueda del desarrollo local endógeno, ha llevado a las industrias agroalimentarias tradicionales con fuerte base territorial a posicionarse a través de Denominaciones de Calidad, que contrastan con la cada vez más globalizada producción de alimentos, y encuentra su base en los patrones de consumo de una clase media que ha alcanzado sus «estándar de confort» y se dedica a la búsqueda de bienes y servicios cada vez más diferenciados y personalizados, que aporten «sensaciones nuevas» y prestigio social (Becattini, 2002: 20), materializándose en “la demanda de alimentos especializados regionales” (Ilbery *et al.*, 2000: 31), que genera un contexto de “cadenas alimentarias basadas en nociones de calidad, territorio e integración social” (Ilbery *et al.*, 2005: 116), “combinando los atributos de «producto, proceso y lugar»” (en inglés «PPP»), lo que enlaza con los SPL.

“La noción de la «diferencia» se vuelve crítica para el proceso de reconexión”, creando una diferenciación de la calidad y de pérdida de anonimato geográfico de los alimentos en favor de la procedencia y la especificidad territorial y una forma que sólo se da en algunos alimentos (Ilbery *et al.*, 2005: 118).

El territorio pierde su complejo (producto tradicional, obsoleto) para competir con aquello de lo que carecen las producciones estandarizadas. La producción va a estar vinculada al espacio y, en cierta medida, bajo control (Murdoch y Miele, 1999), por lo que es necesario entender en las nuevas tendencias del consumidor el valor del producto local con un «significado cultural» (Ilbery *et al.*, 2000: 32), como la “oportunidad para más regiones agrícolas marginales, lejos de «puntos calientes», para desarrollar más alimentos y sistemas de producción sostenibles y para atender nichos de mercado específicos” identificando a los productos con lugares determinados, vinculando alimentos de calidad con procesos de desarrollo (Marden *et al.*, 1999: 300).

De esta forma, frente a quienes preconizaban la muerte del territorio, este cobra renovado interés para la generación de desarrollo (Boisier, 2001: 1). Sin embargo, este proceso ha permitido que desde hace cuatro décadas muchas industrias agroalimentarias hayan mejorado su productividad y modernizado los procesos de producción (sin perder la tradición) e incrementado su calidad, pero también que se dé una afluencia de capitales, procesos de metamorfosis empresarial (concentración, absorción) y cambios en la distribución y comercialización.

4.2. LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES EN LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO

La industria de transformación del cerdo ibérico (ITCI) no ha sido ajena a esos procesos de transformación, pero cuenta con particularidades, que van a determinar, en buena medida, cambios y permanencias en el sector.

Existe una clara tendencia de la ITCI a generar aglomeraciones industriales (Díez-Vial y Álvarez-Suescun, 2010) identificables como SPL, dado que se dan una serie de características, aunque, como se ha observado en otros contextos de producción agroalimentaria, no siempre están presentes (Blanco y Del Rosal, 1996: 76) o se adaptan.

Para la determinación de ITCI como SPL se toman las siguientes variables: territorio, tradición, integración (ambiental, social y económica), tipo de empresas y su especialización, mercado laboral, organización interna de la empresa, financiación/inversión, relaciones de cooperación/confianza/ competencia, nivel de innovación y características de la oferta/demanda/mercado.

El territorio «ostenta un protagonismo indiscutible» en los SPL (Martínez-Puche, 2012: 20), desarrollándose la «ventaja territorio» (Becattini, 2002: 19) o «efecto territorio» (Flores, 2010: 141). El cerdo ibérico («porco preto» o «porco alentejano» en Portugal) es una raza ganadera extensiva, exclusiva de la dehesa (donde aprovecha la bellota y los pastos durante la montanera). Su distribución coincide con el área silícea del cuadrante suroeste de la Península Ibérica (Mapa 2.5): provincias de Salamanca (comarcas de la Sierra de Guijuelo y Sierra de Béjar), Cáceres (las de La Vera, Navalmoral de la Mata, Valencia de Alcántara y Cáceres), Badajoz (las de Jerez de los Caballeros, Tentudía y Campiña Sur), Huelva (Sierra y Andévalo Occidental), Sevilla (Sierra Norte) y Córdoba (Pedroches) (García-Delgado et al., 2017: 121-122) y distritos de Portalegre, Évora y Beja, y algunas áreas aledañas¹⁸.

La cercanía a la materia prima y las condiciones naturales (clima y altitud, necesarios para curación de productos, agua, necesaria para el proceso industrial) se convierten en factores primarios (North, 1995; Krugman, 1995) para la localización de la ITCI (Díez-Vial y Fernández-Olmos, 2012: 53). De esta forma, la actividad no es deslocalizable y el producto no es replicable en otros espacios (García-Delgado, 2009).

Pero no existiría la ITCI sin la tradición, la «matanza», que forma parte de la identidad de municipios y comarcas (Amaya y Aguilar, 2012: 67-68), ya que las raíces históricas se encuentran en la base del propio SPL (Beltrán y Manera, 2014: 145-154) y son la clave del sistema el conocimiento tácito (implícito) que no es transferible, frente al explícito, que sí lo es (Méndez, 2006: 13); la población comparte características, valores (ancestrales) y puntos de vista comunes, costumbres (Becattini, 2002: 19; Boix y Galletto, 2005b), que da como resultado toda una complejidad «cultural» (valores, conocimientos, instituciones y comportamientos) marginada por la gran industria (Becattini, 2002: 23).

El *know-how* se empodera territorialmente (Amaya y Aguilar, 2012: 64; García-Delgado, 2009: 253-254), pues las economías internas se basan en la experiencia en la cualificación profesional y el desarrollo de capital social (Flores, 2010: 150).

Por otra parte, el hecho de que las áreas de la ITCI no coincidan con las de producción (Chamorro *et al.*, 2008: 250; Leco y Mateos, 2015: 693) se debe a factores secundarios (García-Delgado, 2009; García-Delgado *et al.*, 2017) que explican cómo se pasa de un sistema primario (ganadero) a uno secundario (ITCI):

¹⁸ El modelo tradicional se ha roto por el desarrollo, especialmente en la primera mitad de los 2000, de una ganadería intensiva deslocalizada y una industria centrada en ella (Leco y Mateos, 2015: 693), que lleva a la localización de industrias en zonas no tradicionales, como es el caso de INCARLOPSA (Tarancón, Cuenca), que abastece a Mercadona y es la mayor productora de jamones de cruce y cebo (García-Delgado *et al.*, 2017).

canales de comercialización, incremento de la demanda, reinversión de capitales agrarios y no agrarios, incremento de la accesibilidad (ferrocarril) y desarrollo de contactos comerciales entre zonas de producción (García-Delgado, *et al.*, 2017)¹⁹ que conforman un tejido industrial ya desde el siglo XIX (García-Delgado, 2009) en municipios como Guijuelo, Jabugo, Cumbres Mayores o Fregenal de la Sierra..., con una concentración de PYMES en un espacio restringido (Flores, 2010: 150), para un mejor desempeño que las dispersa (incremento del rendimiento) de las ITCI (Díez-Vial, 2011). De esta forma surgen las ITCI en una zona natural e históricamente determinada, donde coexisten empresas y una comunidad de personas (Becattini, 1990), respondiendo también a lo que, de forma amplia, se denomina Sistema Agroalimentario Localizado, enraizados territorial y socialmente (Ilbery, 2001: 8).

La integración ambiental de la actividad es importante, dado que la ganadería del cerdo ibérico extensivo (no subvencionada, por lo que la rentabilidad siempre proviene de la demanda, a diferencia de otras ganaderías extensivas) está integrada en el ecosistema de la dehesa, contribuyendo a su conservación a través de labores culturales. Sin embargo, la sobrecarga ganadera (proceso de erosión, degradación de la foresta, etc.), las explotaciones intensivas (con problemas de purines, olores, etc.), las fitopatologías (como la seca, que afecta a encinas y alcornoques) y el cambio climático suponen amenazas para el medio.

Con respecto al impacto de la industria, si bien se han controlado los vertidos a los cauces de agua, uno de los mayores problemas es la existencia de actividades industriales en espacios protegidos, ya que en el conjunto de señalado existen ocho Parques Naturales, dos Reservas Naturales, cinco ZEC (Zona de Especial Conservación), dos ZEPA (Zona de Especial Protección para las Aves), un Plan de Espacio Natural y, además, las Dehesas de Sierra Morena fueron declaradas Reserva de la Biosfera en 2002 (Mulero, 2017), lo que limita las actividades y, muy especialmente, el suelo industrial.

En torno a los SPL se desarrolla un entramado institucional (mercados, empresas, profesionales, administración, etc.) (Boix y Galletto, 2005b), que confiere importancia social al sector, que genera empleo (*cfr. infra*) y que en el caso de la ITCI demandó históricamente mejoras de las infraestructuras de transporte (ferrocarril y carretera) de los que la población se benefició desde finales del siglo XIX, con la acción de industriales convertidos en caciques locales en el contexto de la Restauración (García-Delgado, 2009); aparte, en el tránsito del XIX al XX, las demandas de la industria (ITCI y otras) hacen que se acometa la electrificación o, de forma más reciente, las redes de abastecimiento de agua..., repercutiendo,

¹⁹ Estos factores secundarios (ventajas competitivas) dieron origen a otras actividades industriales (textil, cerámica, etc.) que han desaparecido por la concentración y deslocalización (García-Delgado, 2009).

igualmente, en el conjunto de la sociedad, por lo que se ha desarrollado una «visión paternal» de muchas de estas empresas (García-Delgado, 2009). Este proceso ha hecho que las empresas locales se sitúen frente a las empresas externas (Garófoli, 1995: 116) conforme estas han ido tomando importancia en el sector (García-Delgado *et al.*, 2017), perdiéndose la presencia activa de actores locales (Méndez, 2006: 10).

Sin embargo, es desde una perspectiva económica desde la que la ITCI cobra mayor protagonismo, como ocurre en otros SPL (Beltrán y Manera, 2014: 145-154), al convertirse en muchos casos en la única actividad industrial del municipio o la que ha pervivido (como es el caso de Jabugo), convirtiéndose en SPL especializados.

En el conjunto, las empresas predominantes son PYMES, vinculadas a la transformación del cerdo ibérico. Sin embargo, se detecta desde hace décadas la presencia de grandes empresas, pero con redes de relaciones internas, con vínculos con empresas del territorio, que incrementan los flujos (tangibles e intangibles) desarrollando generalmente relaciones verticales/jerárquicas (empresas auxiliares, subcontratas) con dependencia de decisiones estratégicas tomadas por las grandes firmas fuera del ámbito (Flores, 2010).

A lo largo del tiempo y especialmente desde las restricciones impuestas a las industrias por la adhesión a la CEE (García-Delgado, 2009), las actividades tradicionales han ido desapareciendo, pese a mantenerse la autoproducción familiar (Becattini, 2002: 23) en las matanzas domiciliarias, ya que se registra una escasa ocupación por cuenta propia (Juste y Fernández, 2005: 436) y una llamativa ausencia del cooperativismo debido al sistema de producción con descapitalización y largos períodos de amortización y la tradición de empresas familiares) salvo excepciones (caso de COVAP en Los Pedroches).

Sin embargo, el predominio de las industrias pequeñas y medianas sobre las grandes ha cambiado en algunos casos, por la entrada de grandes empresas externas, pero también por la generación de consorcios (absorción) en procesos de integración horizontales y, en los últimos, procesos verticales. La cercanía de grandes empresas beneficia a las pequeñas, que tienen acceso a los recursos de todo tipo (Díez-Vial, 2011: 524), especialmente en la logística y abastecimiento.

La especialización sectorial de los SPL (Garófoli, 1995: 116; Costa y Viladecans, 1999: 2.086) se hace evidente en las ITCI, no se trata de un solo producto (piezas nobles, de mayor valor añadido: jamones, paletas y lomos; embutidos; salazones; frescos), pero sí de un solo protagonista: el cerdo ibérico.

Tradicionalmente, las industrias cubrían el proceso completo (desde el sacrificio hasta el terminado de los productos), pero las restricciones normativas (incorporación a la CEE y desarrollo de legislación estatal y autonómica) llevan a

una separación de procesos productivos. Las industrias se dedican a fases del proceso (Becattini, 2002: 23) con especialización dentro del sector (García-Delgado, 2009: 312-315):

- Fábrica de embutidos (FE): elabora exclusivamente embutidos.
- Secadero de jamón (SJ): termina (seca) piezas nobles (jamones y paletas, a veces cañas de lomo).
- Fábrica de embutidos y secadero de jamón (FESJ): elabora piezas nobles y embutidos.
- Matadero Industrial (MI): integra todas las actividades anteriores y suma el sacrificio de animales (puede dar este servicio «a maquila» a otras empresas).
- Matadero de servicio (MS): sacrifica solo para otras empresas (en ocasiones incorpora almacenamiento y una primera elaboración, pero no termina productos).

El conjunto de las empresas del cerdo ibérico se dedican a fases similares (Díez-Vial, 2006: 132), con escasa especialización interna, dadas las características de la producción, pero con demanda de materias primas de empresas ganaderas y establecimiento de redes (adquisición de servicios). Frente a la elevada flexibilidad y ciclo de vida corto señalados para los SPL (Flores, 2010: 145, 148; Beltrán y Manera, 2014: 145-154) esta industria es rígida (poco adaptada a cambios y exigencias del mercado) y los productos son de ciclo de vida largo (marca familiar, calidad del producto, etc.), si bien se registra, como en otros SPL, una progresiva segmentación del mercado, sobre la base de la calidad (*cfr. infra*).

Los SPL se vinculan con Sistemas Locales de trabajo (Boix y Galletto, 2005b; Giusti y Grassini, 2007), definidos como “conjunto de municipios contiguos con un alto grado de autocontención de viaje de cercanía” (Giusti y Grassini, 2007: 476). La movilidad entre núcleos de población en la ITCI es habitual. Existe un mercado de mano de obra especializado, como en otros SPL (Beltrán y Manera, 2014: 145-154), que utiliza para la contratación fuentes informales y redes familiares (tradicionalmente los hijos sucedían a los padres en los mismos puestos).

A diferencia de SPL en los que no se detecta una clara jerarquización del trabajo (Flores, 2010: 145) esta sí existe en la industria del cerdo ibérico (García-Delgado, 2009: 488). El hecho de que la actividad tradicional sea estacional (coincidiendo con la montanera) ha hecho que el empleo no sea, salvo excepciones (labores de secado, mantenimiento, comercialización), permanente, sino de temporada. Además, tradicionalmente se ha producido una especialización por sexo: hombres para el sacrificio, despiece y curación de jamones y paletas, mujeres para el aparto y la fabricación de embutidos (García-Delgado, 2009: 509), por lo

que el empleo femenino ha sido más importante en temporada y, por tanto, más precario.

En el conjunto la generación de empleo ha sido muy destacada, pero se registra una tendencia a la baja. Los cambios son limitados en las condiciones de trabajo y la cualificación (basada en el *know-how*), pues la formación predominante ha sido informal²⁰ y eventualmente a través de cursos de formación.

La incursión de nuevas empresas en el sector ha llevado a la captación de mano de obra de empresas tradicionales, registrándose cierta movilidad, ausente en la empresa tradicional.

Frente a otros SPL, la empresa tradicional ha profesionalizado escasamente su gestión, basándose en relaciones personales de los responsables de la empresa (García-Delgado, 2009), lo que ha supuesto, a la postre, un problema en la sucesión de la empresa y una escasa adaptación a las condiciones del mercado, en un contexto de falta de cultura empresarial.

En general, el sector arroja una escasa dinámica empresarial, a diferencia de otras áreas productivas (como es el caso de *Prosciutto di Parma*, y que refleja Mancini, 2012), sin embargo, hay excepciones, con empresas tradicionales que han realizado un importante esfuerzo (destacadas en Guijuelo) y en aquellas que se han incorporado al sector.

Si bien la organización productiva es horizontal y se dan relaciones de intercambio con el territorio (materia prima) como en otros SPL (Flores, 2010: 145) el intercambio entre empresas autónomas, que reduce el coste global en su conjunto (Becattini, 2002: 19), es limitado y no rigen por igual, dado que la propia organización de la empresa tradicional hace que las relaciones horizontales se produzcan con la empresa ganadera (abastecimiento) y la distribución (comercialización directa), pero no haya contactos entre las empresas (individualismo y recelo empresarial), que tradicionalmente han desarrollado más las relaciones de competencia que las de cooperación, siendo débiles las estructuras de cooperación y confianza, lo que confieren un mayor coste global del sistema (llegando a sacrificar los animales a gran distancia, por ejemplo).

Existen redes formales e informales (Méndez, 2006: 13), pero las segundas han predominado sobre las primeras. Solo, en alguno de los casos, las DOP y asociaciones han supuesto un instrumento de colaboración, llegando a veces a «alianzas tecnológicas» (Díez-Vial y Fernández-Olmos, 2012), con diferente fortuna e influencias limitadas.

²⁰ En el conjunto donde se localiza dentro de la Formación Profesional (LOE) de la rama “Industrias Alimentarias”: Título Profesional Básico en Industrias Alimentarias (Jabugo), Técnico en Elaboración de Productos Alimenticios (Villanueva de Córdoba, Jabugo), Técnico Superior en Procesos de Calidad en la Industria Alimentaria (Salamanca, Almendralejo, Badajoz) (RDC, 2019).

La llegada de empresas exteriores (adquisiciones, nuevas instalaciones), los procesos de integración vertical (absorciones) y la división de funciones entre tipos de empresas han motivado un fortalecimiento de las relaciones verticales o jerárquicas entre empresas de diferente tamaño, también definido para los SPL (Caravaca *et al.*, 2002). Todo ello confiere dificultades para la generación de un clúster del cerdo ibérico, y ha llevado a que sea la integración vertical la que da eficiencia productiva frente a los rivales (Díez-Vial, 2005: 698).

La industria del cerdo ibérico basa su expansión en economías externas a la empresa, característica propia de los SPL (Flores, 2010: 150), por ser empresas descapitalizadas, tener períodos largos de amortización, un importante inmovilizado de capital (De Miguel *et al.*, 2000) y una importante merma (Castaño, 2008: 424), que hace recurrir a la inversión externa o a créditos, por las dificultades de inversión en activos específicos (Díez-Vial 2006: 115). Como consecuencia de ello, la empresa tradicional se endeuda para invertir en mejoras (García-Delgado y otros, 2017). Las estructuras crediticias dispuestas a financiar las iniciativas más pequeñas y prometedoras (Becattini, 2002: 23) no existen, estando en relación también con las desinversiones en el sector, como la de Cajasol (entonces Banca Cívica) una vez absorbida por CaixaBank (2012).

Posiblemente es en la innovación en la que más difiere la ITCI de los SPL. Es un sector singular por su escasa tecnificación y tecnologización y dependencia de los factores naturales (De Miguel *et al.*, 2000), en la que la difusión de ideas entre empresas es lenta, en gran medida por la desconfianza y la competencia (*cfr. supra*), pero también por la propia actividad artesanal, que ha llevado a que la generación de nuevos productos sea muy escasa (García-Delgado, 2009). Por otra parte, la innovación privada ha prevalecido en Andalucía (importante fue la innovación de las empresas participadas por la Caja de Ahorros El Monte), frente a las inversiones públicas en Castilla y León (Estación Tecnológica de la Carne, Guijuelo) o Extremadura (Instituto Tecnológico Agroalimentario de Extremadura, Badajoz).

En 2006 se crea la Fundación Centro Tecnológico Andaluz para el Sector Cárnico (en Cortegana), que cierra en 2017, sin haber obtenido resultados significativos. Importante papel adquieren las Universidades de Córdoba, León y Extremadura, pero los principales centros de investigación están fuera del ámbito de ITCI. En general, la mejora de los medios de producción es limitada, la gama de productos reducida y de los servicios asociados a la actividad escasos (grandes empresas modernas autosuficientes).

El proceso para comercializar los productos locales da como resultado una “Geografía compleja”. El origen de la actividad está en los mercados locales, pero la industria se debe a la existencia de una demanda externa (urbanización desde el XIX) (García-Delgado y otros, 2017). En la actualidad son productos locales

diferenciados frente “al paisaje alimentario sin lugar” (Ilbery *et al.*, 2000: 34), en los que la calidad es la clave del sector (Díez-Vial, 2006: 132) frente a alimentos descontextualizados y desconectados de la gente, mientras del lado de la demanda aparece con “un alto contenido social y «cualitativo»” (Becattini, 2002: 19). Así, coincide con un proceso de arraigo y rearraigo social de los SPL, pero la restricción del mercado lleva a la búsqueda de distribuidores más lejanos y desarraigo positivo (Ilbery, 2001).

Existe una dualidad de mercado, frente al valor de marca de la pequeña y mediana empresa familiar (Binz *et al.*, 2013 y 2018), que utiliza canales de comercialización tradicionales, aparece la incorporación a la gran distribución de las grandes empresas, que llegan desde el segmento gourmet hasta los lineales de los supermercados, con una tendencia creciente a la exportación como expectativa (Díez-Vial y Fernández-Olmos, 2013), pero no puede ser abordada por todas las empresas por las restricciones o exigencias para la misma e inversiones que hay que soportar para ello (endeudamiento). Los productos jamones, paletas y lomos ibéricos («piezas nobles») son caros, de alta calidad, considerados con frecuencia «de lujo» y conocidos en los mercados internacionales (Díez-Vial y Fernández, 2012 y 2013), pese a existir desconocimiento y confusión entre los consumidores (Chamorro *et al.*, 2008: 252; Zapatero, 2013: 296), que motivan su retraimiento y fluctuaciones de la demanda en períodos de crisis (Cruz, 2010: 44; García-Delgado *et al.*, 2017: 127).

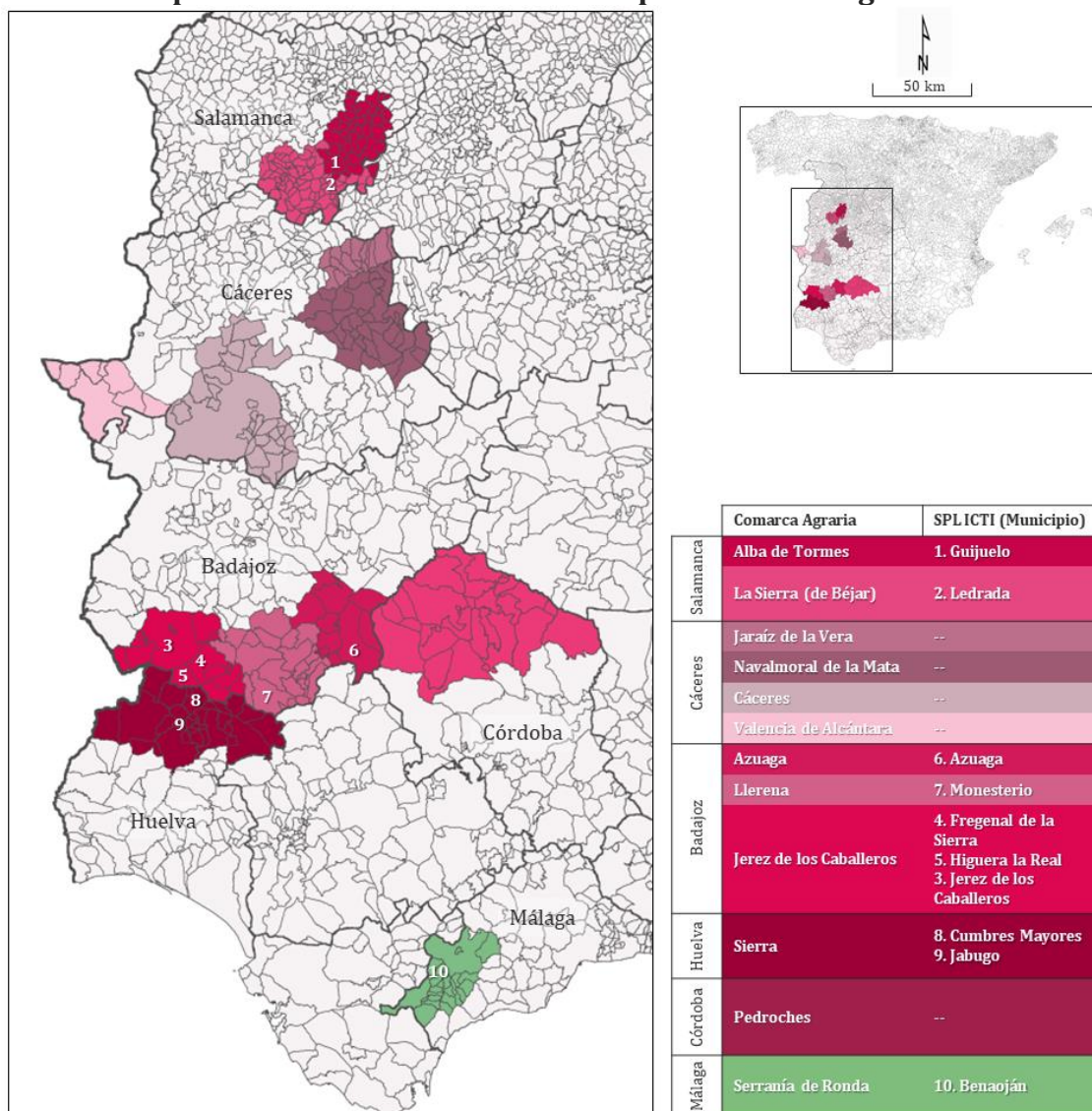
Como respuesta al nuevo contexto, desde lo local se buscan estrategias para posicionarse en el mercado, desarrollando denominaciones de calidad, que inserten los «productos de la tierra en un mercado globalizado» (Amaya y Aguilar, 2012: 64) en un sector especializado (Rodero, 2014), así, se produce el surgimiento de DOP en torno a las industrias cárnicas del cerdo ibérico es el resultado de la especialización agraria (Ilbery, 2002: 12). Una herramienta fundamental serán las DOP de Jamón y Paleta Ibéricos. En la actualidad existen seis DOP reconocidas por la UE (Mapa 4.1).

A través de los análisis de SPL en España y por comunidades autónomas, realizado por diferentes autores, siguiendo diferentes metodologías, se identifican los siguientes SPL especializados en ITCI (Mapa 4.1):

- Guijuelo-pedanía de Salvatierra-Ledrada en Salamanca (Boix y Galletto, 2005 y 2005b; Juste y Fernández, 2005);
- Fregenal de la Sierra e Higuera la Real (Boix y Galletto, 2005 y 2005b; Trullén, 2006; Rangel, 2018), Jerez de los Caballeros, Azuaga y Monesterio (Rangel, 2018) en Badajoz;

- Jabugo (Boix y Galletto, 2005 y 2005b; Trullén, 2006; García Jurado, 2016) y Cumbres Mayores (Trullén, 2006; García Jurado, 2016) en Huelva.
- Fuera del ámbito estudiado, se identifica Benaoján en Málaga (García Jurado, 2016).

Mapa 4.1: SPL vinculados a las ITCI por comarcas agrarias



Fuentes: Boix y Galletto, 2005 y 2005b; Juste y Fernández, 2005; Trullén, 2006; García-Jurado, 2016; Rangel, 2018; DGADR, 2019; MAPA, 2019. Elaboración propia.

En algunos casos, se identifican industrias agroalimentarias en SPL poliespecializados (Rangel, 2018), pero llama la atención la ausencia de SPL vinculados al cerdo ibérico en las provincias de Cáceres y Córdoba.

Jabugo y Cumbres Mayores son municipios identificados como SPL (*cfr. supra*) centrados en ITCI, si bien en el segundo existe diversificación (García-Jurado, 2016). Sin embargo, la importancia del sector en otros municipios (Santa Olalla del Cala, Cortegana) y la condición de única actividad industrial en los municipios de la comarca (Corteconcepción), permite un análisis conjunto de la comarca, como un SPL policéntrico (Becattini, 2006: 25) y como un Sistema Local de Trabajo (Boix y Galletto, 2005b).

4.3. LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO EN LA SIERRA DE HUELVA EN 2002 Y 2020

En este epígrafe se recurre a la división clásica que se realiza en la industria del ibérico (García-Delgado, 2009: 313-315): fábrica de embutidos (FE) que produce solo embutidos (chorizo, salchichón, etc.), secadero de jamones (SJ) que termina (seca) piezas nobles (jamones y paletas, a veces cañas de lomo), fábrica de embutidos y secadero de jamones (FESJ) que fabrica piezas nobles y embutidos, matadero industrial (MI) que integra todas las actividades anteriores y suma el sacrificio de animales (pudiendo dar servicio a otras empresas) y matadero de servicios (MS), que sacrifica solo para otras empresas.

El análisis de resultados y la discusión se estructuran a través de la comparación de los datos de 2002 y 2020, abordando permanencias y cambios, así como los elementos causales de los mismos. Para ello se analizan las variables: número de empresas, su distribución territorial, actividades realizadas y cambios en las mismas, tamaño de la empresa, ceses y altas industriales, cambios de titularidad y tipo jurídico de la empresa, cambio de nombre de la empresa y la pertenencia a la DOP.

El objetivo es analizar los cambios y permanencias a lo largo de las dos últimas décadas (2002-2020) y cómo han afectado al sector en estos dos municipios (Jabugo y Cumbres Mayores), centrándose los procesos empresariales y territoriales y cómo influyen sobre los SPL. Se toman como referencia dos años: 2002 y 2020, momentos de expansión del sector y de recuperación postcrisis financiera internacional, respectivamente.

En cuanto a las actividades de las ITCI registradas en la Sierra de Huelva, en 2002, en un proceso expansivo, se registraban 93 empresas y 95 establecimientos con actividad en la comarca, que en 2020 ascendían a 106 y 120 con un incremento del 13,98% de las empresas y 26,32% de los establecimientos. Desde julio de 2002 se produce el cese de 19 empresas (19,35% del total de 2002, la fundación de 1 es

posterior a 2002); de 2002 a 2007 cesa la actividad de 2 (10,53%), de 2008 a 2014 de 10 (52,63%) y de 2015 a 2020 de 2 (10,53%), aunque no existen datos de 5 (empresas de economía social). Surgen 35 empresas (33,02% del total de 2020) y 37 establecimientos, 36 con actividad en 2020. Atendiendo al año de registro del establecimiento, de 2002 a 2007 surgen 14 (37,84%), de 2008 a 2014 son 13 (35,14%) y de 2015 a 2020 son 10 (27,03%).

Tabla 4.1: ITCI por municipios en la Sierra de Huelva, 2002 y 2020

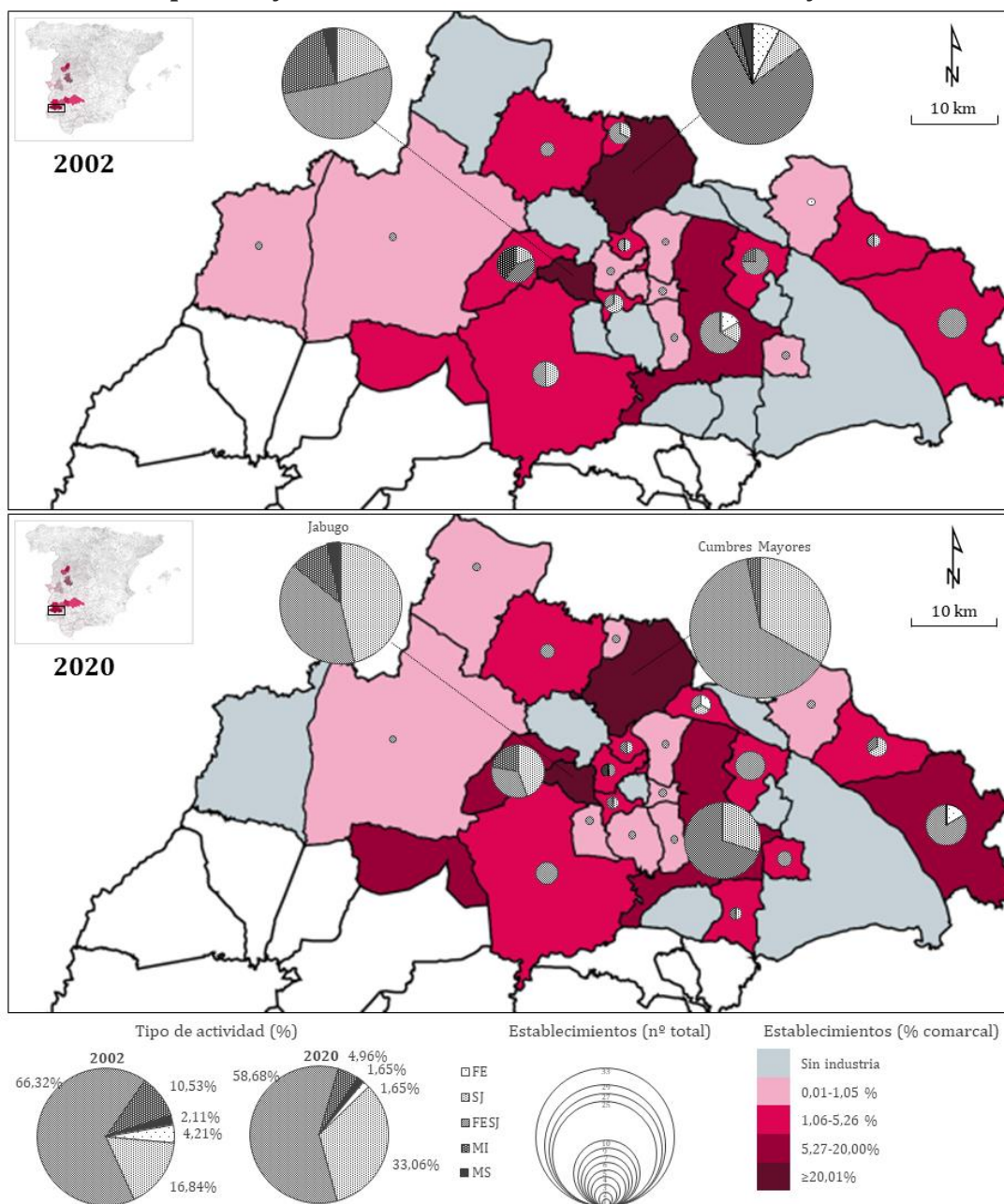
Municipio (1)	2002							2020						
	FE	SJ	FESJ	MI	MS	Total	% comarcal	FE	SJ	FESJ	MI	MS	Total	% comarcal
Alájar	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	1	0	0	1	0,83
Almonaster la Real	0	2	2	0	0	4	4,21	0	3	0	0	0	3	2,50
Aracena	1	1	4	0	0	6	6,32	0	3	7	0	0	10	8,33
Aroche	0	0	1	0	0	1	1,05	0	0	1	0	0	1	0,83
Arroyomolinos de León	1	0	0	0	0	1	1,05	0	0	1	0	0	1	0,83
Cala	0	1	1	0	0	2	2,11	0	2	1	0	0	3	2,50
Castaño del Robledo	0	2	1	0	0	3	3,16	0	1	1	0	0	2	1,67
Corteconcepción	0	0	3	1	0	4	4,21	0	0	4	0	0	4	3,33
Cortegana	0	1	2	2	0	5	5,26	0	4	3	2	0	9	7,50
Cortelazor	0	0	1	0	0	1	1,05	0	0	1	0	0	1	0,83
Cumbres de Enmedio	0	1	2	0	0	3	3,16	0	0	1	0	0	1	0,83
Cumbres de San Bartolomé	1	0	1	0	0	2	2,11	0	0	2	0	0	2	1,67
Cumbres Mayores	1	2	22	1	1	27	28,42	0	11	21	1	0	33	27,50
Encinasola	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	1	0	0	1	0,83
Galaroza	0	0	1	0	0	1	1,05	0	0	1	0	1	2	1,67
Granada de Río-Tinto (La)	0	0	0	0	0	0	0,00	0	1	1	0	0	2	1,67
Higuera de la Sierra	0	0	1	0	0	1	1,05	0	0	2	0	0	2	1,67
Hinojales	0	0	0	0	0	0	0,00	1	1	1	0	0	3	2,50
Jabugo	0	5	13	6	1	25	26,32	0	13	11	3	1	28	23,33
Linares de la Sierra	0	0	1	0	0	1	1,05	0	0	1	0	0	1	0,83
Marines (Los)	0	0	1	0	0	1	1,05	0	0	1	0	0	1	0,83
Rosal de la Frontera	0	0	1	0	0	1	1,05	0	0	0	0	0	0	0,00
Santa Ana la Real	0	0	0	0	0	0	0,00	0	0	1	0	0	1	0,83
Santa Olalla del Cala	0	0	4	0	0	4	4,21	1	0	5	0	0	6	5,00
Valdelarco	0	1	1	0	0	2	2,11	0	1	1	0	0	2	1,67
Total	4	16	63	10	2	95	100,00	2	40	70	6	2	120	100,00

(1) Los municipios de Campofrío, Cañaveral de León, Fuenteheridos, La Nava, Puerto Moral y Zufre no registran actividad.

Fuentes: MSC 2002; AECOSAN, 2020. Elaboración propia.

En cuanto a la distribución espacial, en 2002 se registran ITCI en 20 municipios (Mapa 4.2), siendo ajenos a ella los más periféricos y menos poblados (Encinasola, Cañaveral de León, Hinojales, Santa Ana la Real, etc.). Por su parte, en 2020 (Mapa 4.3) la actividad industrial se registra en 24 municipios, apareciendo en los de Alájar, Encinasola, La Granada de Río Tinto, Hinojales y Santa Ana la Real y desapareciendo en Rosal de la Frontera. En 6 municipios no aparecen ITCI ninguno de los años estudiados.

Mapas 4.2 y 4.3. ITCI en la Sierra de Huelva, 2002 y 2020



Fuentes: MSC, 2002; AECOSAN, 2020. Elaboración propia.

En 2002 en 8 municipios se registraba solo 1 establecimiento (8,42% del total), siendo en 2020 un total de 9 los municipios (7,50%). Entre 2 y 5 establecimientos se localizaban en 2002 en 9 municipios, con 29 establecimientos (30,54% del total), son 10 municipios 2020, pero representan 25 establecimientos (20,85% del total). En 2002 solo 1 municipio (Aracena) presentaba entre 6 y 10 establecimientos (6,32%), siendo este el intervalo que más crece para 2020, pasando a 3 municipios (se incorporan Cortegana y Santa Olalla del Cala) y establecimientos (20,83%). Solo 2 municipios (Jabugo y Cumbres Mayores)

presentan más 10 establecimientos y acumulan más del 20,00% de los establecimientos en ambos años. En 2002 Jabugo presenta 25 establecimientos (26,32% del total) que en 2020 se incrementa a 28 (23,33%), mientras en Cumbres Mayores se pasa 27 (28,42%) a 33 (27,50%). Esa concentración va a mejorar el desempeño, permitiendo a las empresas más pequeñas el acceso a recursos gracias a la presencia de las grandes, lo que hace que se concentre la actividad en determinados municipios y en los adyacentes (Díez-Vial, 2011: 524).

En conjunto, entre 2002 y 2020 los establecimientos se incrementan en 13 municipios, retroceden en 4, desapareciendo en 1 y se mantienen en 8 municipios en lo que no se han registrado cambios. Estos tienen empresas de dimensiones más reducidas (*cfr. infra*) con un mercado local y mediano que permite cierta estabilidad, ya que sus ventas (por la propia incapacidad de empresas de pequeñas dimensiones, con estructura tradicional y sin capitalización) no sufrieron cambios sustanciales en la época de bonanza (2000-2006). Sin embargo, aumentan los municipios con actividad.

Sigue existiendo una polarización en los dos municipios especializados: Cumbres Mayores y Jabugo, manteniéndose la estructura de aglomeración industrial (Díez-Vial y Álvarez-Suescun, 2010; Díez-Vial, 2011), además se observa tendencia a la concentración en Aracena y Cortegana. Estos municipios con mayores ventajas competitivas (nombre asociado al producto) y comparativas (accesibilidad, turismo, mayor población, diversificación/especialización económica) han atraído mayores inversiones, incrementando el volumen de producción (capitalización a base de créditos) y registrando más cambios. Aparte, la condición de espacio protegido ha motivado un debate entre la conservación y el desarrollo (Ojeda y Silva, 2002: 84-85) y también un importante proceso de recrecimiento sobre viejas industrias.

Entre las actividades de las empresas (Mapas 4.2 y 4.3, Tabla 4.1) dominan por número las FESJ. En 2002 suponían 63 establecimientos (66,32% del total) y en 2020 son 70 (58,33%). En cuanto a esta actividad, algunas de ellas pasan a ser SJ, perdiendo su función de elaboración (sala de despiece), en algunos casos mediante el alquiler de instalaciones a otras empresas (locales o foráneas), lo que ya se observaba en 2002 en toda Sierra Morena Occidental (García-Delgado, 2009).

En segundo lugar, por número de actividades, se encuentran SJ, que en 2002 eran 16 establecimientos (16,84%) y en 2020 pasan a ser 40 (33,33%). Es una actividad que pasa de estar representada en 5 municipios a 10, conociéndose un incremento sustancial en Cumbres Mayores, que pasa de 2 en 2002 a 11 en 2020, así como en Jabugo que pasa de 5 en 2002 a 13 en 2020, ambos municipios concentran el 50,83% comarcal. Es frecuente la creación de nuevas instalaciones o el alquiler de las existentes, y también que empresas existentes construyan o amplíen sus instalaciones de secado (curación) y almacenado (estocaje). En algún

caso los SJ se convierten en FESJ, como resultado de la reubicación de la empresa en polígonos industriales.

El tercer lugar lo ocupan los MI con 10 establecimientos en 2002 (10,53%), descendiendo a 6 en 2020 (5,00%). Las grandes empresas del sector, salvo excepciones, cuentan con su propio MI. Esta es una actividad localizada sólo en 4 municipios: Jabugo (6), Cortegana (2), Cumbres Mayores (1), Corteconcepción (1), produciéndose en 2018 cambios en Jabugo, con un cese de actividad y el paso de uno de los MI a SJ. En el caso de Cumbres Mayores el único MI de 2002 se convierte en FESJ, mientras un MS asume funciones de MI.

Los MS son escasos. Surgieron a raíz de la aplicación de las normativas autonómicas y comunitarias en los años 80 del siglo XX, tras perder muchos establecimientos tradicionales su categoría de MI (García Delgado, 2009: 265-267). En 2002 y 2020 aparecen 2 establecimientos (2,11% y 1,67 del total, respectivamente), pero en 2002 aparecen en Cumbres Mayores y Jabugo y en 2020 en Galaroza y Jabugo. El de Cumbres Mayores pasa a MI, al incorporar otras funciones, pese a seguir dando servicio a otras empresas.

Las FE son pocas en la Sierra de Huelva, dado que hay más tradición jamonera que de fabricación de embutidos. En 2002 la actividad estaba representada por 4 establecimientos (4,21%) en 4 municipios y en 2020 solo 2 (1,67%), diferentes de los anteriores.

A lo largo del período se observa que en todos los municipios con actividad industrial se registran FESJ, pero se produce un claro retroceso de la actividad en favor de los SJ. Este cambio se justifica fundamentalmente porque el SJ es la actividad que menos empleo e inversión en instalaciones genera, permitiendo el sacrificio en otros lugares, lo que representa la deslocalización de la actividad, dado que los cerdos no tienen por qué ser sacrificados donde se curan las piezas nobles.

Con relativa frecuencia, como se ha indicado, los SJ son alquilados, y esta práctica ya era común en 2002 (García-Delgado, 2009), y se generalizó durante los años de crecimiento y de crisis, dado que se convertían en almacenes para las piezas que no accedían al mercado. Por un lado, van a ser inversiones de empresas foráneas (de Salamanca, Jamones Miguel y María, de Sevilla, Benito Jamones y Embutidos), pero también fruto de la diversificación de actividades de ganaderos, que pretendían de esta forma rentabilizar su actividad, en un proceso de integración vertical ascendente para crear valor y conseguir eficiencia productiva (Díez-Vial, 2005: 698; Castaño, 2008: 513-514).

Los MI están concentrados en Jabugo, coincidiendo con las grandes empresas (*cfr. infra*), ya que solo un volumen elevado de sacrificios justifica su construcción. Las modificaciones que se han dado en este tipo de actividad han sido motivadas,

en un caso, por la adquisición por otra empresa (Altanza Jabugo –propiedad de Jamones Cerezo, con sede en Tarrasa–) que rentabiliza los grandes secaderos de jamón de un MI y, en otro, por el cambio del uso exclusivo de un MS a MI. El tercer caso es más complejo, al tratarse de la actividad de una empresa histórica y destacada en el sector. La explicación debe buscarse en los efectos del período de bonanza y de la crisis, dado que buscó alianzas con empresas foráneas (proceso generalizado en las agroalimentarias –Gracia y Albizu, 2004–) que terminan haciéndose con sus activos y se introdujo en la gran distribución (dependencia de los lineales) (García Delgado, 2009), que a la postre supuso el hundimiento de la empresa.

Los MS se localizan donde se concentra la actividad: Jabugo y Galaroza (centralidad) y Cumbres Mayores.

En el conjunto, Jabugo y Cumbres Mayores registran diferentes tipos de actividad, tendencia que se observa en Cortegana, Aracena e Hinojales (en este caso pequeñas empresas).

Tabla 4.2. Cambios de actividad en establecimientos en la Sierra de Huelva, 2002 y 2020

Actividad 2002	Actividad 2020				
	FE	SJ	FESJ	MI	MS
FE	--	0	3	0	0
SJ	0	--	1	0	0
FESJ	0	5	--	0	0
MI	0	1	3	--	0
MS	0	0 (1)	0	1	0

(1) En uno de los MS se registra un SJ en la misma empresa en 2020.

Fuentes: MSC 2002; AECOSAN, 2020. Elaboración propia.

En el conjunto, los cambios de actividad (Tabla 4.2) son frecuentes, afectando a 14 establecimientos, destaca el paso de FESJ a SJ (7,94% de este tipo de establecimiento).

Solo 2 empresas presentaban en 2002 un total de 2 establecimientos (2,11% del total). Sin embargo, en 2020, el número de empresas con varios establecimientos son 14 (11,77%), 11 son SJ y 3 FESJ. De ellos, 8 son *ex novo* (incluidas las 3 FESJ) y 4 adquisición (cambios de titularidad, en 3 casos con cambio de actividad).

Como se ha indicado, entre 2002 y 2020 los establecimientos se incrementan en 25. Sin embargo, se han dado 19 ceses/extinción del negocio (20,00% de los establecimientos). Afecta a 13 FESJ (20,63% de las existentes en 2002), 4 SJ (25,00%), 1 FE (25,00%) y 1 MI (10,00%). Los ceses suponen que las instalaciones no son utilizadas por ninguna otra empresa, ni como actividad principal (cambio

de titularidad, traspaso o alquiler) ni como establecimiento de otra empresa (extinción del negocio). Los ceses se dan por dos razones, de un lado, la jubilación y la falta de relevo generacional, frecuente en FESJ unipersonales (autónomos) y de tamaño micro o pequeño (predominan en el sector, también en Guijuelo –Chamorro *et al.*, 2008: 250– y Extremadura –Leco y Mateos, 2015: 704–), identificándose ese caso en 6 empresas (una de ellas SA y otra SL) y, de otro, la sobredimensión de la empresa en el período alcista, identificado en 7 casos, incluyendo el MI citado, afectando fundamentalmente a las empresas de menores dimensiones.

Por otro lado, se sitúan las 44 altas (Tabla 4.3) que no registran actividad en 2002, lo que supone el 36,67% del total de 2020. Las altas son 22 SJ (55,00% del total de 2020), 19 FESJ (27,14%), 2 FE (66,66%) y 1 MS (50,00%). En este caso es complejo detectar los cambios, dado que se dan empresas comercializadoras y transformadoras (la actividad discrimina) o aparecen consorcios y entramados societarios o, simplemente, un cambio de denominación de la empresa, por lo que es necesario determinar los cambios de titularidad.

Tabla 4.3: Cambios, permanencias, ceses y altas en los establecimientos de la Sierra de Huelva, 2002 y 2020

Actividad 2002	Actividad 2020						TOTAL
	FE	SJ	FESJ	MI	MS	CESE	
FE	0	0	3	0	0	1	4
SJ	0	12	1	0	0	4	17
FESJ	0	5	45	0	0	13	63
MI	0	1	3	5	0	1	10
MS	0	0	0	1	1	0	2
TOTAL 2002	0	18	52	6	1	19	96
NUEVAS	2	22	19	0	1	-	44
TOTAL 2020	2	40	71	6	2	0	121

Fuentes: MSC 2002; AECOSAN, 2020. Elaboración propia.

Los cambios de titularidad afectan a 23 establecimientos de los existentes en 2002 (24,21% del total de 2002 y 19,16% de 2020). Afecta fundamentalmente a FESJ (14, 60,87% de los cambios de titularidad, pasando 1 a SJ), seguidas de 5 SJ (21,74%, 1 pasa a FESJ), 3 MI (13,04%, 1 pasa a SJ) y 1 MS (4,35%, pasa a MI). Del total, 7 empresas habían cesado su actividad entre 2007 y 2014, siendo el resto adquiridas directamente desde 2014, en diferentes situaciones (actividad industrial, comercial, concurso de acreedores). En total estos cambios afectan a 8 municipios, afectando a 10 establecimientos en Jabugo (35,71% del total de 2020), 6 en Cumbres Mayores (18,18%) y 2 en Castaño del Robledo (100%) y 1 en Cortegana (11,11%) y en Cumbres de Enmedio (único establecimiento que permanece activo). Aparte, se dan 3 cambios de titularidad, forma jurídica y

nombre por sucesión de empresas ya existentes. Las empresas que adquieren los establecimientos son en 7 casos grandes empresas procedentes del sector del ibérico (salmantinas o con actividad en Salamanca –Jamones Miguel y María–) o del cerdo blanco (con sede en Madrid –DOMPAL– y Cataluña –COMAPA en Vic, Valls y Companys en Lleida–). En otros dos casos se trata de la mayor empresa del sector en la comarca, Sánchez Romero Carvajal Jabugo (SRCJ) que acumula el 50% de la producción jabugueña, y adquiere los activos de Consorcio de Jabugo (supone incrementar el 25% su capacidad) y Matadero de Cumbres Mayores a Gallina Blanca, en un proceso de concentración empresarial, que le posiciona a la cabeza del sector en España.

El tamaño de la empresa (Tabla 4.4) puede ser determinado a través de la información económica de la empresa (ingreso de explotación, total activo), la generación de empleo y la producción total (en sacrificio, piezas o volumen). Se cuenta con las variables económicas y laborales para 2018 (SABI) y el volumen de producción y empleo para 2002 (García Delgado, 2009) y producción para la temporada 2014-2015 (García-Delgado *et al.*, 2017).

Tabla 4.4: Clasificación rango-tamaño de las empresas en la Sierra de Huelva (2002-2018)

Variable	Rango	2002	2018
Criterio productivo (1). Volumen de producción (sacrificios/piezas/T m)	<500 sacrificios <2.000 piezas/año <50.000 kg (micro)	6	
	501-3.000 sacrificios, 2.001-12.000 piezas/año, <300.000 kg (pequeña)	18	
	3.001-10.000 sacrificios, 12.001-40.000 piezas/año (mediana)	14	3
	10.001-50.000 sacrificios, 40.001-200.000 piezas/año (grande)	9	8
	>50.001 sacrificios y >200.001 piezas/año (macro)	2	2
	Total empresas con datos disponibles	49	13
Criterio organizativo (2). Empleo	<10 trabajadores (micro)	21	48
	10-49 trabajadores (pequeña)	24	25
	50-249 trabajadores (mediana)	1	4
	≥250 trabajadores (grande)	1	1
	Total empresas con datos disponibles	44	78
Criterio económico: ingresos de explotación (2)	<2 millones de euros (micro)		49
	2 millones de euros a <10 millones (pequeña)		18
	10 millones de euros a <43 millones (mediana)		11
	<43 millones € (grande)		3
	Total empresas con datos disponibles	0	81
Criterio económico: total activo (2)	<2 millones de euros (micro)		39
	2 millones de euros a <10 millones (pequeña)		28
	10 millones de euros a <43 millones (mediana)		14
	<43 millones € (grande)		3
	Total empresas con datos disponibles	0	84

(1) Criterio establecido por García-Delgado (2009: 398-401). Datos 2002 basados en encuestas, se refieren a la temporada 2000-2001 (García-Delgado 2009: 384); Datos 2018 referentes a 2014-2015 basados en encuestas (García-Delgado *et al.*, 2017). (2) Siguiendo clasificación Ley 5/2015. Datos 2002 tomados de encuestas (García-Delgado, 2009). Datos tomados de SABI para 2018.

Elaboración propia.

Se cuenta con datos de producción en la temporada 2001-2002 de 49 empresas (52,69% de las existentes en la comarca). De ellas, 12,24% de tamaño micro, 35,14% pequeñas, 36,73% medianas, 18,37% grandes y 4,08% macroempresa. No se cuenta con datos para 2018, pero sí existe un cuestionario del municipio de Jabugo sobre la temporada 2014-2015, realizado a 13 empresas. En este caso no existen las microempresas (tampoco presentes en 2002) y han desaparecido las pequeñas (2 en 2002, cesan la actividad), se han reducido las medianas (pasan de 4 a 3) e incrementado las grandes (pasan de 3 a 8) y se mantienen las macroempresas.

Siguiendo el criterio organizativo, en las 78 empresas de las que se cuenta con datos predominan en 2018 las microempresas, que suponen el 61,54%, las pequeñas suponen el 23,58%, mientras las medianas suponen el 5,13% y las grandes solo el 1,28%. En este caso existen diferencias notables con respecto a la producción, dado que son los SJ los que menos empleo generan, con independencia de su tamaño, mientras los MI son los que más empleo generan, seguidos de las FESJ. Las empresas que más empleo generan se encuentran en Jabugo y Cumbres Mayores, seguidas por Aracena y Cortegana.

La característica de inmovilizado de la producción (tiempo de curación de las piezas nobles) (Castaño, 2008) desaconseja utilizar datos de facturación, por lo que resulta más indicadora la información cuantitativa productiva, laboral y económica, teniendo en cuenta el total activo. De las 84 empresas de las que se cuenta con datos (79,25% del total) predominan las microempresas (46,43%) y pequeñas empresas (33,33%), siendo escasas las medianas (16,66%) y grandes (3,57%). Territorialmente, las medianas y grandes se localizan en Jabugo, Cumbres Mayores y Cortegana, mientras el resto se distribuyen por la comarca, Jabugo presenta un tamaño medio mayor.

En conjunto, predominan en el sector, como también ha sido estudiado en Guijuelo (Chamorro *et al.*, 2008: 250) y Extremadura (Castaño, 2008: 500-501; Leco y Mateos, 2015: 704) las micro y pequeñas empresas.

En 2002 existían en la comarca 25 empresas de economía social (26,88% del total), 19 de ellas eran autónomos, 3 Comunidades de Bienes (CB), 1 Sociedad Limitada Laboral (SLL) y 2 Sociedades Cooperativas Andaluzas (SCA)²¹; 46 empresas familiares (49,46%) con predominio de las Sociedades Limitadas (SL), 33, sobre las Sociedades Anónimas (SA), 12, y las Sociedades Limitadas Unipersonales (SLU), que eran 2; 24 empresas formaban parte de grupos empresariales (accionariado que participa en más de una empresa, del mismo u otro sector). Mientras que las empresas de economía social y familiares se

²¹ La escasez tradicional de cooperativas, a diferencia de otros sectores agroalimentarios (vitícola, oleícola, etc.), se debe a la escasez de integración vertical de productores, la integración vertical en los 90 en el sentido contrario (las ITCI adquieren explotaciones ganaderas).

encuentran por toda la comarca, en el caso de los grupos empresariales se concentran en Jabugo (14), Cumbres Mayores (5) y otros 5 municipios. Por tipo de actividad las empresas de economía social eran: 19 FESJ y 5 SJ y 1 FE; las empresas familiares: 31 FESJ, 3 FE, 5 MI, 1 MS y 6 SJ; los grupos empresariales: 13 FESJ, 5 MI, 5 SJ y 1 MS.

En 2020, las empresas de economía social se habían reducido a 26 (24,53% del total), con un predominio de los autónomos (24), mientras solo aparece 1 Sociedad Civil Privada (procede de una CB) y 1 SLL (fundaciones), de ellas 15 estaban presentes en 2002 (el resto cesan la actividad o pasan a ser de otro tipo); las empresas familiares son 48 (45,28%), 36 SL, 7 SLU y 5 SA, de ellas 34 estaban presentes en 2002 y 5 aparecían como economía social (cambio jurídico); la mayor transformación se da en las empresas pertenecientes a grupos empresariales que pasan a ser 32 (20 SL, 8 SA, 3 SLU y 1 SAU), procediendo 9 de ellas de empresas familiares de 2002 (por cese o compra) y 8 fundaciones. Por tipos de actividad, las empresas de economía social son: 16 FESJ, 8 SJ y 2 FE; las empresas familiares: 34 FESJ, 1 MI, 2 MS y 11 SJ; los grupos empresariales: 16 FESJ, 11 SJ y 5 MI.

Tabla 4.5: Localización sede social de las empresas y vinculaciones empresariales fuera del municipio (2020)

Municipio	Sede local		Sede comarcal empresa local		Sede local empresa comarcal		Sede local grupo foráneo		Sede fuera de la comarca	
	2002	2020	2002	2020	2002	2020	2002	2020	2002	2020
Alájar	0	1								
Almonaster la Real	4	3								
Aracena	5	6				1 LIS			1 SE	1 ALG 1 SE
Aroche	1	1								
Arroyomolinos de León	1	1								
Cala	2	2							1 SE	1 H
Castaño del Robledo	1	0							1 FRS 1 SE	1 ARH (2) 1 SE
Corteconcepción	3	3							1 SE	1 SE
Cortegana	4	4		1 ARN					1 SE	1 M 1 SE
Cortelazor	1	1								
Cumbres de Enmedio	2								1 SE	
Cumbres de San Bartolomé	2	2								
Cumbres Mayores	17	22						1 ALT	2 H 4 SE 1 LUQ	1 H 3 SE 1 ZAF
Encinasola	1	1								
Galaroza	1	2								
Granada de Río-Tinto (La)	0	0						1 GLO		1 ALN
Higuera de la Sierra	1	1		1 ARN						
Hinojales	0	3								
Jabugo	11	4					1 ALC 1 MAA 1 MAR	1 B 1 MAA 2 SAL	1 ECI 1 JFR 2 M (1)	1 AGR 2 ALC 1 ARH (2)

Tabla 4.5: Localización sede social de las empresas y vinculaciones empresariales fuera del municipio (2020)

Municipio	Sede local		Sede comarcal empresa local		Sede local empresa comarcal		Sede local grupo foráneo		Sede fuera de la comarca	
	2002	2020	2002	2020	2002	2020	2002	2020	2002	2020
							2 SAL	1 TER	1 MAA 1 PSM 1 RRT 1 SE	1 CAL 1 ÉCI 1 JFR 2 M 1 MAA 1 MNZ 1 PSM 1 RRT 2 TRC (3)
Linares de la Sierra	1	1								
Marines, Los	1	1								
Rosal de la Frontera	1	0								
Santa Olalla del Cala	4	6								
Valdelarco	1	1								
	65	44								

Claves: AGR Agramunt; ALC Alcobendas; ALG Algete; ALN Alosno; ALT Alhaurín de la Torre; ARH Arahal; ARN Aracena; B Barcelona; CAL Calera de León; ECO Écija; FRS Fregenal de la Sierra; GLO Gloucester; H Huelva; JFR Jerez de la Frontera; LIS Linares de la Sierra; LUQ Luque; M Madrid; MAA Mairena del Aljarafe; MAR Marchena; MNZ Monzonillo; PSM Puerto de Santa María; RRT Riba-Roja de Turia; SAL Salt; SE Sevilla; TER Terrassa; TRC Tarancón; ZAF Zafra. (1) Ambas empresas salmantinas. (2) La misma empresa posee dos establecimientos en la comarca. (3) Dos empresas vinculadas a un mismo grupo.

Fuentes: Alimarket, 2002; SABI, 2020; Expansión, 2020. Elaboración propia.

En 2002 un total de 19 empresas (20,43%) tenían sede fuera del ámbito de estudio (Tabla 4.5), 4 eran empresas familiares (1 de la comarca) y el resto grupos empresariales; otras 5 empresas tenían sede local, pero pertenecían o compartían accionariado con grupos empresariales ajenos a la comarca, todas ellas son grupos empresariales. De esas 24 empresas con vínculos territoriales fuera, 15 se encuentran en Jabugo y 4 en Cumbres Mayores. De ellas, 11 son FESJ, 5 MI (4 en Jabugo), 1 MS (Cumbres Mayores) y 7 SJ (6 en Jabugo).

Las empresas con sede fuera de la comarca en 2020 ascienden a 29 (27,36%); 10 de ellas son empresas de nueva implantación, 3 empresas familiares que ya tenían su sede fuera y el resto son grupos empresariales (adquieren a otras empresas). Otras 7 empresas, con sede en la comarca pertenecen a grupos empresariales radicados fuera. De las 36 empresas con vínculos fuera de la comarca en total, 23 están en Jabugo y 6 en Cumbres Mayores. Por tipo de actividad, 17 son FESJ, 5 son MI y 14 son SJ (8 en Jabugo).

4.4. LAS CONSECUENCIAS TERRITORIALES

El número de empresas y, especialmente, de establecimientos conoce un importante incremento en los años estudiados. En un espacio especializado en ITCI podría establecerse ese incremento como el resultado de la dinámica natural del propio sector, sin embargo, en un análisis en profundidad incide en la existencia de cambios relevantes, observados también en Guijuelo (Rodero, 2014). La alternancia de períodos alcistas y de crisis lleva a analizar ceses (19) y altas (35) de empresas por períodos, la mayor parte de las bajas se concentran en el período de 2008 a 2014 de crisis internacional (52,63%), mientras que las altas se concentran entre 2002 y 2007 (37,84%), aunque también en plena crisis (31,42%). Territorialmente, estos cambios afectan a 14 municipios, destacando en los que surge la actividad (5) y donde se duplica (1), mientras hay un importante incremento en Cortegana (66,67% de los establecimientos) y Aracena (60,00%) y menor en Cumbres Mayores (36,36%) y Jabugo (20,69%), pero en números relativos, los ceses afectan especialmente a Rosal de la Frontera (pierde el único establecimiento) y Cala (cesan los existentes), Cumbres de Enmedio (-66,66%), Almonaster la Real (-50,00%) y Castaño del Robledo (33,33%).

Desde el punto de vista territorial, se incrementa el número de empresas y establecimientos y el número de municipios con ITCI (3), sin embargo, son pocas las ITCI (7) creadas en ellos, lo que indica la importancia de los factores primarios que atraen actividad de microempresas y pequeñas empresas locales (vinculadas a la producción ganadera, la chacinería y actividades turísticas, salvo 2 con vínculos externos), que se crean fundamentalmente durante la crisis (5). Los nuevos municipios con actividad coinciden en sus características con aquellos que no tienen ITCI: menos poblados y más envejecidos (ausencia de iniciativas) y/o periféricos y, en el caso de Fuenteheridos, una clara vocación turística, que se detecta en municipios con 1 sola empresa/establecimiento. La tendencia a aglomeraciones (Díez-Vial y Álvarez-Suescun, 2010; Díez-Vial, 2011) hace que surjan empresas próximas a los SPL de Jabugo (en Alájar, Santa Ana la Real y Galaroza) y Cumbres Mayores (en Cumbres de Enmedio), si bien el primero se incrementan las nuevas actividades, mientras en el segundo disminuyen.

En 2002 había 9 municipios con 1 empresa/establecimiento (en un caso 1 empresa y 2 establecimientos), que en 2020 son 10 municipios. En 6 municipios no se observan cambio alguno, en 3 aparece la actividad en 2020. Por otra parte, cae en 1 municipio (pasa de 3 empresas a 1), se duplican en 2 y desaparece en 1 (Rosal de la Frontera).

En 2002, hay 8 municipios con entre 2 y 5 empresas/establecimientos. Históricamente bien comunicados (Ruta de la Plata) y con importantes dehesas

(Santa Olalla del Cala, Cala) o con fragmentación del poblamiento con micro y pequeñas empresas dispersas (Almonaster la Real) o la tradición (Corteconcepción) y cercanía a los SPL (Cumbres de San Bartolomé y Cumbres de Enmedio –Cumbres Mayores– y Castaño del Robledo –Jabugo–) que tiende a acumular actividades en los adyacentes (Díez-Vial, 2011: 524), a un lado Cortegana, con importante tradición, mayor población y diversificación económica. En 2020, 11 municipios se encuentran en este rango, sale Cumbres de Enmedio (*cfr. supra*) y se incorporan Galaroza e Higuera de la Sierra (1 nueva empresa en cada uno) e Hinojales (3 microempresas) y La Granada de Río-Tinto (2 empresas nuevas, foráneas), que no registraban actividad antes. Pese a que en este rango no se dan cambios sustanciales, sí se registran disminución de actividades (Almonaster la Real) e incremento (Cala) en 2020. Coincidiría con la mayor fragmentación detectada en el sector en Extremadura (Leco y Mateos, 2015). Las restricciones del Parque Natural, están motivando la localización en sus límites (Higuera de la Sierra, Cortegana) o fuera de ellos (La Granada de Río-Tinto). La condición de espacio protegido ha motivado un debate entre la conservación y el desarrollo (Ojeda y Silva, 2002: 84-85), que no siempre ha sido solucionado de igual manera.

En el rango superior, de 6 a 10 empresas, en 2002 solo se encuentra Aracena (6 empresas), tradición, localización, población, diversificación y demanda explican su importancia. Los mismos factores explican que, en 2020, Cortegana se incluya en este grupo (pese a que lo que se incrementan son los establecimientos, no el número de empresas) y Santa Olalla del Cala (Ruta de la Plata y cercanía a Sevilla). La atracción de nuevas actividades es mayor en los municipios que presentan más empresas/establecimientos, con lo que se comprueba la existencia de una tendencia a las aglomeraciones (Díez-Vial y Álvarez-Suescun, 2010; Díez-Vial, 2011). La existencia de suelo industrial en los tres municipios es clave en su desarrollo. A la vez, en Cortegana y Aracena se detecta relocalización de empresas (adquisición de otras anteriores o construcción de instalaciones).

Cumbres Mayores y Jabugo son los municipios con más empresas. Esa concentración va a mejorar el desempeño, permitiendo a las empresas más pequeñas el acceso a recursos gracias a la presencia de las grandes, lo que hace que se concentre en ellos (Díez-Vial, 2011: 524), aunque diferentes tendencias empresariales (*cfr. infra*).

También se detecta una relocalización de las ITCI, con desplazamiento de las instalaciones de Aracena y Jabugo a Cortegana o creación de nuevas empresas vinculadas (de Linares de la Sierra a Aracena). El valor del suelo industrial y su disponibilidad justifica esta demanda, que lleva en los municipios de Jabugo y Cumbres Mayores al recrecimiento (construcción de nuevas instalaciones sobre otras antiguas, algunas de ellas decimonónicas), detectado ya para el caso jabugueño (García-Delgado *et al.*, 2017) por la escasez de suelo industrial, aunque

ello no ha impedido la construcción de nuevas industrias recientemente (El Pozo Alimentación).

El modelo de desarrollo territorial endógeno en el que los factores determinantes son controlados por los agentes pertenecientes al propio sistema (Aznar, 2014: 7) llega a su fin, es enajenado, como demuestra el cambio de las sedes de las empresas y la dependencia de empresas matriz. Al ser producciones no deslocalizables, las crisis tienen efectos demoledores sobre el tejido productivo local (pérdida de empleo, caída de los precios de la materia prima, etc.) como se ha apreciado históricamente para CCP (Arfini y Mora, 1997).

4.5. LAS CONSECUENCIAS PRODUCTIVAS

Los cambios productivos afectan a la especialización y los cambios de actividad de los establecimientos, así como al incremento del número de establecimientos por empresas, vinculándose con el incremento de la producción agraria transformada (Albisu y Gracia, 2005) ante el crecimiento de la demanda y el aumento de la competencia por la mejora del proceso productivo (Fernández-Núñez, 2000).

Las FESJ predominan en 2002 y 2020 en todos los municipios con ITCI. Si bien se incrementa su número, se produce una caída porcentual (-7,99%). Este tipo de establecimiento, que genera mucho empleo especializado (especialmente femenino), fabrica productos de gran valor añadido (piezas nobles) y de escaso (embutidos). El descenso se explica por los cambios de actividad y ceses (*cfr. infra*).

La actividad que más crece en el conjunto son los SJ (250,00%). Esto se debe a un cúmulo de situaciones: se centran en el producto de mayor valor añadido (con frecuencia se entregan los frescos para pagar el sacrificio) y permiten la deslocalización en el abastecimiento (se puede sacrificar en otro lugar para curar después en la comarca), el incremento de la demanda de piezas nobles desde el período de bonanza y la demanda minorista y HORECA²² de productos frescos (que separan el proceso productivo). Sin embargo, las principales causas ya estaba presente antes (García-Delgado, 2009), la fabricación a maquila (para otras ITCI, ganaderos o distribuidoras), las reservas y el alquiler de instalaciones. Las instalaciones son relativamente baratas (nave industrial), pero también generan escaso valor añadido y empleo (es fundamentalmente masculino), provocando la entrada de empresas de otros sectores o especializadas en otras producciones y, a

²² El término HORECA es un acrónimo que se utiliza en el ámbito del marketing para referirse al canal utilizado para la distribución de los productos destinados a hoteles, restaurantes y cafeterías.

veces, capital pirata. En este caso, es frecuente la creación de nuevas instalaciones o el alquiler de las existentes, y también que empresas existentes construyan o amplíen sus instalaciones de secado (curación) y almacenado (estocaje, muy común a principios del período de crisis para las piezas que no accedían al mercado). Pasa de estar presente en 6 municipios en 2002 a 10, registrándose el mayor crecimiento en Cumbres Mayores (550,00%) y Jabugo (260,00%), la atracción de aglomeraciones, pero también la existencia de MS y MI.

Los MI retroceden (-60,00%), pasando de 4 municipios a 3 en 2020 (en Jabugo registra -50,00% y Corteconcepción -100%). El cambio en la estructura empresarial (*cfr. infra*) y la externalización de actividades (MS) motiva este descenso, generando la caída del empleo industrial y especializado, teniendo en cuenta que es donde se localizan las medianas y grandes empresas de la comarca (Jabugo, Cumbres Mayores y Cortegana), que por lo general poseen un MI. Solo un volumen elevado de sacrificios justifica su construcción, por lo que son adquiridos por otras empresas o cambian de actividad (*cfr. infra*).

Los MS se localizan donde se concentra la actividad (SPL): Jabugo y Galaroza (centralidad), pero tienden a sumar actividades, como en el caso de Cumbres Mayores (MI) y Jabugo (añade SJ). Las estrategias empresariales y la excentricidad de empresas motiva la vinculación de algunas de ellas con la provincia de Badajoz (García-Delgado, 2009). Son necesarios en los esquemas de incremento de producción, como ha sido observado por Mancini (2012) en relación con el Consorzio di Prosciutto di Parma (CPP).

Las FE son residuales, pueden ser catalogadas de capacidad no industrial, y proliferan como resultado del incremento de SJ por existencia de materia prima barata ante el interés centrado en las piezas nobles. Sin embargo, el tipo de materia prima (CI de bellota en pureza) hace que los embutidos sean muy grasos (García-Delgado, 2009), al tiempo que la demanda de frescos se convierte en competencia, de ahí su escasez.

Territorialmente, Jabugo y Cumbres Mayores registran diferentes tipos de actividad, tendencia que se observa en Cortegana, Aracena e Hinojales (en este caso pequeñas empresas). Se aprecia que se está dando una simplificación de la producción, concentrada al inicio del proceso (MS) y final (SJ) y también se registra una progresiva compra de MI por empresas con SJ (Mancini, 2012: 165-166), que se detecta en algunas estrategias empresariales (*cfr. infra*).

Los cambios de actividad afectan fundamentalmente a establecimientos que pierden funciones: de FESJ a SJ (5 establecimientos, dejan de fabricar embutidos), de MI a FESJ (3) y de MI a SJ (1). En el lado contrario se encuentran las empresas que incrementan funciones: de FE a FESJ (3) y de MS a MI (1, añade funciones de almacenamiento y se-cado, presentes en otro de los MS). Estos cambios se

concentran en Jabugo (5) y Cumbres Mayores (6). Las modificaciones en la actividad han sido motivadas por la adquisición/alquiler a otras empresas (foráneas) que rentabilizan los SJ o la reubicación de la empresa en polígonos industriales (de SJ a FESJ). Este proceso se observaba en 2002 en toda Sierra Morena Occidental (García-Delgado, 2009), pero con mayor intensidad en el paso de MI a FESJ.

Los cambios de actividad suponen la pérdida generalizada de valor añadido, pero la mayor consecuencia se registra en la pérdida de empleo, concentrado en MI y FESJ (SABI, Cuestionarios 1 y 2), frente a MS y FE con mucho menos empleo, polarizándose hacia los SJ que generan escaso empleo directo (a veces 1 solo). Además, redundan en una feminización del desempleo, dado que las mujeres en la ITCI tradicionalmente estaban vinculadas a la fabricación de embutidos (García-Delgado, 2009) lo que se ha observado en la comarca de Guijuelo (Alario). Además, por la propia estructura territorial del cambio, la pérdida de empleo va a afectar directamente a los SPL y los y un Sistema Local de Trabajo (STL) que trascienden a los propios municipios (Boix y Galletto, 2005b; Giusti y Grassini, 2007) y condena al subsidio a núcleos de población especializados (caso de Los Romeros, Jabugo).

Dentro de los cambios productivos aparece la multiplicación del número de establecimientos por empresa, pasando de un papel testimonial a uno destacado. Es muy habitual en los SJ, por la tendencia señalada a almacenar (mejores precios, maquila) y alquilar o comprar instalaciones y solo se da en FESJ cuando se crean nuevas instalaciones. Este proceso, se va a detectar fundamentalmente en Cumbres Mayores, Jabugo y Cortegana. El análisis es complejo si se tiene en cuenta la vinculación entre empresas y la existencia de entramados societarios (*cfr. infra*).

4.6. LAS CONSECUENCIAS EMPRESARIALES

Las ITCI tradicionales eran fundamentalmente de tamaño micro o pequeño, pero con las restricciones normativas desde los años 80 desaparecen las menos competitivas incapaces de hacer frente a los nuevos requisitos (Gracia y Albisu, 2004: 197; Albisu y Gracia, 2005). En este contexto, los cambios empresariales van a ser notables en el sector, aunque el tejido empresarial no sufre grandes modificaciones cuantitativas, pero sí cualitativas.

Los ceses de actividad afectan a un total de 19 empresas/establecimientos de los existentes en 2002. Todos lo registran empresas de más de 5 años de antigüedad, teniendo 8 de ellas entre 11 y 20 años, 5 entre 21 y 50 años, 3 entre 5 y

10 años y 1 más de 50. El análisis de los mismos permite establecer que existen cuatro tipos de cese de actividad:

- Mortalidad empresarial natural por jubilación y/o falta de relevo generacional (Martínez-Parrilla, 2016): predomina entre las empresas familiares (con diferentes figuras jurídicas) y calificables como micro y pequeñas empresas todas ellas y locales, como también observa Castaño para el caso extremeño (2008: 513). Se identifica en 6 casos (36,84% de los ceses), 3 de los cuales apuntaban al cierre por esta causa en 2002 (Cuestionario 1) y, de hecho, desaparecen antes de la crisis económica, una cesa en 2010, mientras el resto lo hacen al final de la misma (2012-2013). En los 3 casos en los que hay datos empresariales (SABI) no se constatan problemas financieros. Se trata de una problemática habitual en la empresa familiar y específica de las ITCI (García-Delgado *et al.*, 2017).
- Mortalidad empresarial por endeudamiento e inviabilidad económica: se trata de empresas con una estructura rígida (simple) familiares en las que la inversión se concentró en el crecimiento (líneas de sacrificio y capacidad de transformación y almacenamiento) para hacer frente a la demanda del período de crecimiento (García-Delgado *et al.*, 2017) y supuso el endeudamiento solicitando créditos a alto coste y con períodos cortos de amortización y con fuertes garantías (la casa, la propia industria...) unido a los problemas de liquidez (inmovilizado de la industria) lleva a la desaparición (Castaño, 2008: 501-502). En este grupo se encuentran 10 empresas (52,63% de los ceses) que cesan en su actividad desde 2008 y antes de 2014, salvo en 1 caso (en 2015, la medina) (García-Delgado *et al.*, 2017). Se van a encontrar tanto pequeñas empresas (9) que crecen para abastecer a los canales tradicionales de la demanda como a 1 mediana (1) que va a crecer para abastecer a la gran distribución. La ruina llega con la crisis, con la caída de la capacidad de sacrificio total (Leco y Mateos, 2015: 689) que impide hacer frente a los acreedores por la ausencia de flujo de caja y el importante inmovilizado y también por la toma de decisiones fuera de la empresa, por la irrupción en el mercado de las marcas del distribuidor (marcas blancas) y competencia e imposición de precios a los productores (García-Delgado, 2009). Salvo 1 empresa, el resto son locales. La falta de “memoria empresarial” puede estar en la base, así como el relevo generacional, dándose una incapacidad de afrontar las crisis cíclicas del sector.
- Mortalidad empresarial por falta de competitividad por tamaño y estructura organizativa (Gracia y Albisu, 2004: 197; Albisu y Gracia, 2005): se trata de empresas que han sido incapaces de adaptarse a los cambios del mercado por el incremento del coste materia prima y el escaso nivel de innovación comprometido por el tamaño de la empresa, la tradición

(estructura simple de la empresa) y la competencia, especialmente de los maquiladores (integración vertical de los ganaderos para crear valor, como apunta Castaño, 2008: 513-514), pues no tienen ganado y sufren la caída de los precios. Este proceso se identifica en 1 microempresa local (5,26%).

- Mortalidad empresarial de empresas pertenecientes a grupos: resultado de la estrategia de empresas que se centran en solo una de ellas, afecta a 1 única empresa familiar local, de tamaño mediano (5,26%), no debe entenderse como cese de actividad, sino como eliminación de la marca.

No se identifican en los ceses otras causas, como la ubicación industrial o la escasez de suelo industrial. Sin embargo, sí es cierto que existe una pauta de localización, afectando en menor medida a las industrias de Cumbres Mayores (-22,22%) y Jabugo (-12,00%) ya que las industrias que cesan son adquiridas por otras (cambio de titularidad), mientras son mucho más fuerte en la estructura industrial de otros municipios: Cala y Rosal de la Frontera (-100,00%), Cumbres de Enmedio (-66,66%), Almonaster la Real (-50,00%), Cortegana (-40,00%) y Castaño del Robledo (-33,33%). Afecta por igual a todas las actividades que tienen un importante inmovilizado (piezas nobles). Así pues, como ha observado para Extremadura Castaño (2008) las microempresas tienden a desaparecer (Castaño, 2008: 513), entendiendo que la pertenencia a una marca reduce los riesgos de la empresa (Castaño, 2008: 514).

En 2020 los establecimientos se incrementan en 44 con respecto a 2002, siendo 36 nuevas empresas y 8 establecimientos secundarios (de empresas ya existentes), coincidiendo con la alta natalidad empresarial detectada en otras áreas con ITCI, como Guijuelo (Juste y Fernández, 2005: 447; Juste, 2011: 241). Atendiendo al año de registro del establecimiento: 17 aparecen entre 2002 y 2007 (38,64%, 3 establecimientos secundarios), siendo 9 FESJ, 6 SJ, 1 FE y 1 MS; 12 (27,27%) aparecen entre 2008 y 2014, 8 son FESJ y 4 SJ y ninguno de ellos es segundo establecimiento; entre 2015 y 2020 se crean otras 12 (27,27%), 11 son SJ y 1 FE, y 2 de ellos son segundos establecimientos; los 3 últimos son establecimientos pertenecientes a empresas familiares que aparecen con fecha anterior a 2002 (sic). La creación de nuevas empresas caracteriza al sector agroalimentario español (Albisu y Gracia, 2005), generalmente industrias modernas o enfocadas a los nuevos requisitos de la demanda, especializadas en el proceso productivo, centrándose en este caso en SJ (50,00% de las altas) o la construcción de 1 MS en Galaroza. Van a existir tres tipos de altas:

- Micro y pequeñas empresas locales: creadas en municipios periféricos (dispersión territorial), como diversificación de actividades ganaderas, que pretendían de esta forma rentabilizar su actividad, en una integración vertical ascendente para crear valor y conseguir eficiencia productiva

(Díez-Vial, 2005: 698; Castaño, 2008: 513-514), o complemento a las turísticas. Son empresas que se caracterizan por su escasa capitalización, apareciendo FESJ y FE, que deben entenderse como dinámica natural del sector.

- Pequeñas empresas exógenas: comienzan a registrarse afluencia de iniciativas de parte del proceso (SJ) construyendo sus propios establecimientos.
- Medianas y grandes empresas exógenas: procedentes mayoritariamente del sector del cerdo blanco, pero también de otras actividades (inversores) y construyen instalaciones especializadas (SJ), respondiendo a procesos de relocalización/reubicación industrial, que responde a factores de repulsión-atracción: desventaja y consumo (Ilbery, 2001: 17), muy vinculado con la producción y el comercio de productos alimentarios locales en industrias no deslocalizables (atracción de factores primarios). Aparece la deslocalización con nuevas industrias que dan paso a paisajes alimentarios sin lugar (Ilbery *et al.*, 2000: 34) o alimentos descontextualizados y desconectados de la gente frente a los que se posiciona la territorialidad, dado que el esfuerzo de vincular los productos a los territorios ha tenido un impacto relativamente escaso (Ilbery, 2001) conociendo un proceso generalizado de deslocalización (Goodman y Watts, 1997; Ilbery, 2001) del que son protagonistas las grandes multinacionales del sector alimentario y los distribuidores minoristas (Ilbery, 2001). El caso paradigmático es El Pozo Alimentación en Jabugo, con la construcción de una planta industrial con una inversión total de 85 millones de euros, que generará 120 empleos para producir 2,5 millones de piezas a partir de la temporada 2020-2021. El proceso ha sido bien estudiado para el caso de los vinos (Alonso Santos, 2003), además, comienza de la misma forma, las empresas externas hacen sus productos en otras instalaciones (imposibilidad de sustituir los condicionantes naturales) y después construcción de las propias.

Se da un patrón de localización, basado en la existencia de suelo industrial, con establecimientos en polígonos o suelo industriales fuera del Parque Natural (6 en Cortegana, 2 en La Granada de Río-Tinto y 1 en Higuera de la Sierra) o dentro de polígonos industriales (3 en Cala, 2 en Aracena y 1 en Santa Olalla del Cala) o en suelo industrial fuera del núcleo urbano (2 en Cumbres Mayores, 2 en Jabugo, 1 en Aracena, y 1 en Galaroza), coincidiendo las que se sitúan en núcleo urbano con micro y pequeñas industrias. Por otra parte, se aprecia la concentración en torno a los municipios más dinámicos (6 en Cortegana y 4 en Aracena) y con más desarrollo industrial (12 en Cumbres Mayores y 6 en Jabugo), aunque también surgen en los municipios más periféricos (3 en Hinojales, 1 en Encinasola, 1 en

Alájar y 1 en Santa Ana la Real). Además, cuenta con el apoyo institucional de los Ayuntamientos, favorables a las inversiones.

El limitado suelo industrial en los SPL, con los “procesos de producción localizados y especializados” (Murdoch y Miele, 1999: 469) lleva a la relocalización y compra de empresas. Así, se dan cambios de titularidad que afectan a 23 establecimientos de los existentes en 2002. Se distinguen diferentes situaciones:

- Empresas locales con cambios internos que afectan a la titularidad: 3 micro/pequeñas empresas familiares cambian de titularidad, nombre y tipo jurídico por relevo generacional, en uno de los casos refundación de la empresa.
- Empresas locales de nueva creación que adquieren instalaciones a otras empresas: 3 microempresas de economía social que adquieren establecimientos por cese de actividad.
- Grupos empresariales ya presentes que compran otras empresas: se trata de 3 cambios de titularidad, por adquisición de empresas en estrategia de expansión (1) y adquisición de empresa de la competencia (2), que después vende en parte, reservando una del proceso productivo (MS convertido en MI).
- Grupos empresariales exógenos que adquieren instalaciones a otras empresas: afecta a 14 empresas, de diferente tamaño, pero predominan las medianas y grandes, se da la entrada de capitales externos como agentes del proceso globalizador (Albisu y Gracia, 2005), con la aparición de grupos empresariales en este sector tradicional, incluyendo las grandes empresas de alimentos, con vinculaciones con minoristas y supermercados (Ilbery *et al.*, 2000: 31), en unos casos proceden del sector del ibérico en otras áreas (ampliación de su oferta, como se ha observado para los vinos, como estrategia de segmentación y distribución) y en otros del sector del cerdo blanco (para cubrir la gama completa de productos del cerdo para los lineales).

La explicación a estos cambios debe buscarse en los efectos del período de bonanza (finales de los noventa) y la crisis posterior. Las empresas buscaron inversiones foráneas para la mejora productiva (centrada en crecer, provocando una sobredimensión de la empresa): capital a crédito, inversores (entrada en el accionariado de nuevas empresas) y alianzas con la distribución minorista (García-Delgado, 2009; García-Delgado y otros, 2017), proceso generalizado en las agroalimentarias (Gracia y Albizu, 2004; Albisu y Gracia, 2005). El capital a crédito llevó a un endeudamiento (SABI) y, a la postre, a la desaparición de las empresas (*cfr. supra*), muchas de ellas adquiridas a los acreedores, en otros casos los accionistas minoritarios se hacen con las empresas participadas, mientras aquellas (medianas y grandes) que buscaron alianzas con la distribución sucumben por su

dependencia de los lineales. Se ha dado un impacto de las cadenas de distribución minoristas directamente sobre el sistema de producción (Marsden *et al.*, 2000: XI) determinando productos estandarizados (para los lineales) y sus características (peso, formato, calidad...), que no es determinado solo por el consumidor (Banks y Briston, 1999: 329), venta de enlonchado y no piezas completas, por ejemplo, lo que hace 20 años era una innovación introducida del sector del cerdo blanco, al caer la demanda se hunden. Así, comienza a darse un proceso de concentración empresarial (Albisu y Gracia, 2005) en un sector tradicionalmente atomizado, en el que entran en juego grandes empresas que absorben a los competidores y juegan con economías de escala. Las ITCI entran como parte de las estrategias de las industrias del cerdo blanco para incrementar su gama de productos, pero también aparecen fondos de inversión, como ejemplo de “Actividad pirata del capital internacional” (Ilbery *et al.*, 2000: 35) un claro caso es el de COMAPA y la aparición del fraude en el sector. Por otra parte, como ha sido observado para Parma hay una tendencia a la agrupación en unidades productivas más grandes, dado que “la flexibilidad y adaptabilidad de las pequeñas empresas no parece suficiente para enfrentar en el mercado la disponibilidad de capital propio y el atractivo privilegiado, frente al crédito con el que cuentan las grandes fábricas para desarrollar sus plantas y recortar sus gastos”, así, “la supervivencia de industrias menores parece estar ligada a su capacidad de seguir el camino de alta calidad” dado que no hay relación directa tamaño-calidad (Arfini y Mora, 1997: 36).

De cualquier forma, la llegada de multinacionales agroalimentarias y grandes empresas ajenas al sector no es nueva y se va a realizar mediante tres fórmulas: a) adquisición de empresas/instalaciones o construcción (Osborne de Sánchez Romero Carvajal en Jabugo; Campofrío de Navidul en Trujillo; Argal con Estirpe Negra en Fregenal; Corporación ONCE con Ilunion Ibéricos de Azuaga; El Monte-Cajasol con Consorcio de Jabugo...) (Chamorro *et al.*, 2007: 252); b) la participación en empresas (Industrias Reunidas de Jabugo); c) la realización de reservas y maquilas (empresas no especializadas, que amplían su gama de producto, como El Pozo). Estas empresas demuestran mayor resistencia a los procesos de crisis en los que se dan procesos de adquisición de empresas/instalaciones por las empresas que participan o encargan trabajos a terceros y crean sus infraestructuras (El Pozo en Jabugo). Ello no obsta para que en Guijuelo se hayan conformado grandes empresas sobre la base de ITCI (Campipork, Joselito, Julián Martín) que tienen actividad fuera de la comarca (oferta de diferentes productos dentro del cerdo ibérico). Sin embargo, este proceso no siempre debe ser entendido como desarraigo, siendo Sánchez Romero Carvajal Jabugo un ejemplo de empresa arraigada. Por otra parte, se produce desinversiones, como es el caso de Cajasol una vez entra a formar parte de CaixaBank.

El patrón territorial de atracción de empresas es claro, siendo Jabugo (10 establecimientos) y Cumbres Mayores (6) los que concentran el 69,57% de estos cambios. Además, un total de 7 empresas han incrementado el número de establecimientos (aquí se computa el establecimiento principal), 3 de ellas en Cumbres Mayores. Los cambios entre empresas locales se dan en los municipios más periféricos y Cumbres Mayores, mientras la entrada de capital externo se concentra en Jabugo.

El resultado de la construcción y adquisición de empresas por capital foráneo es un aumento progresivo de la jerarquía externa por incremento de competitividad de las grandes empresas y empeoramiento de las pequeñas, como también se ha observado en el caso italiano, “al perder importancia las habilidades locales” (Whitford, 2009: 59-60) en los mercados globalizados, lo que implica un desplazamiento de los centros de toma de decisiones (Isaksen, 2001) por la localización de la sede o por la subordinación dentro de grupos empresariales, pasando las empresas con sede local de 65 (69,89%) en 2002 a 44 (41,51%) en 2020, si bien otras 3 (2,91%) tienen vinculaciones dentro de la comarca. Vulnerabilidad de las áreas rurales a las fuerzas extralocales “que han demostrado una poderosa capacidad de socavar la situación socioeconómica de las áreas locales” (Ray, 1998: 3). Desarticulación de los Sistemas Agroalimentarios Localizados y clústeres locales y la consolidación de cadenas globales (Gutman y Gorenstein, 2003). En la actualidad en Jabugo solo dos empresas (comparte accionariado) que no esté controlada desde fuera. En las áreas de especialización productiva se puede dar una pérdida del tejido productivo local y de SPL (Garófoli, 1986). Ese desarrollo local en espacios no globalizados (Ilbery, 2001: 7) se ha roto en favor de la globalización de las ITCI. Conforman verdaderos distritos agroindustriales (Cecchi, 1988 y 1992; Cecchi *et al.*, 1992) pero sometidos a procesos de enajenación por la entrada de trasnacionales.

De igual manera, en porcentajes, se reducen las empresas de economía social y familiares, en favor de los grupos empresariales. Las empresas de economía social y familiares siguen distribuyéndose por toda la comarca, pero los grupos empresariales se concentran en Jabugo (20, de ellas 6 por adquisición de empresas familiares, 4 fundaciones), 2 en Aracena, mientras solo se incrementa en 1 en Cumbres Mayores.

Se van a producir cambios organizativos, de tal forma que de las 14 empresas adquiridas por grupos empresariales, 9 (64,29%) son empresas familiares que pasan a formar parte de grupos empresariales, pasando de una estructura simple a una estructura funcional, lo que destaca que fueron incapaces, mayoritariamente, de hacer frente a la crisis, mientras las empresas de economía social, con menor expansión, en general superaron la crisis por mantener niveles bajos de endeudamiento. Diferentes autores (Binz *et al.*, 2013; Binz *et al.*, 2018) establecen

el efecto de la firma familiar sobre las preferencias del consumidor, lo que está presente en la conservación de marcas (Félix de Múrtiga, Lazo) frente a la estandarización que está diametralmente opuesta, responde estrategias nuevas empresas. “Si bien hay una relación directa entre materias primas y desarrollo agroindustrial, esta lógica no siempre ha funcionado, y hay comunidades que han destacado por su espíritu innovador y otras por su carácter conservador” (García-Sanz, 2003: 96). El modelo tradicional de las ITCI ha sido rígido, con una estructura organizativa simple. Sin embargo, como indicaban Chiffolleau y Touzard (2014) existe una vinculación entre la elección de asesores y la enajenación de la industria local, lo que se identifica en 6 empresas, indicando una incapacidad de adaptación de una estructura simple a una funcional.

Por otra parte, el sector es escasamente innovador, la innovación ha sido principalmente privada, con escasa implicación de los agentes, a diferencia de otros sectores (Alonso Santos, 2003: 43) y lente o escasa transferencia a otras industrias, predominando un contexto de competencia por encima de las de cooperación/colaboración, incluso entre administraciones locales, así como la desconexión entre los actores. Esas relaciones de competencia entre empresas se han demostrado en el sector con la compra en fresco o curado (estocaje) a los rivales (de grandes a pequeños), la maquila, el alquiler de instalaciones o las reservas, que ha favorecido la presencia de empresas foráneas no especializadas. A diferencia de otros sectores industriales (Alonso Santos, 2003: 43; Avermaete *et al.*, 2003) la innovación no ha sido percibida por las empresas como una oportunidad para introducir nuevos productos, desarrollando nuevos procesos y haciendo cambios en la estructura organizacional.

Como resultado del proceso de reestructuración y atracción de nuevos complejos productivos (capitales externos) inicia un proceso de relocalización que supone cambios en el sector (Ilbery, 2001). Se pasa de un sistema policéntrico con base en PYMES y excepción en grandes empresas arraigadas a una dualidad/polarización en pequeñas tradicionales (internas) y empresas medianas/grandes modernas (exógenas) (Albisu y Gracia, 2002: 100), viéndose abocadas a la liquidación el resto (Pindado y Alarcón, 2015: 60). Se produce la formación de dos mundos de producción, uno de pequeñas empresas vinculado al territorio (compiten por calidad) y otro de grandes empresas vinculadas al rendimiento empresarial (capacidad de producción) (Salais y Storper, 1992; Storpe, 1999), estudiado para el caso del vinos (Sánchez-Hernández *et al.*, 2010; Fernández Portela, 2012: 64; Esteban, 2017: 484-485; Esteban y Climent, 2018: 269-270) y las industrias cárnicas castellano-leonesas (Pindado y Alarcón, 2015: 61).

4.7. LAS CONSECUENCIAS EN EL MERCADO

En el mercado se produce una expansión desde los años 90 para los productos del cerdo ibérico, en el mercado nacional e internacional, en el contexto de la empresa agroalimentaria española (Albisu y Gracia, 2002: 110; Gracia y Albisu, 2004: 197). La llegada de los productos ibéricos a los lineales del supermercado supone un importante cambio, en una actividad que destaca por la calidad, con lo que se produce una progresiva especialización: producto estandarizado y producto Premium se separan, aunque estos también conocen una expansión, como se ha observado para los vinos (Fernández-Portela, 2012: 64). No hay que olvidar que la calidad equivale a coste y lo que se busca en los lineales es lo contrario (Banks y Briston, 1999: 330), aunque también los lineales se están segmentando (secciones gourmet), gran parte de los productos llegan al mercado con marca del distribuidor (marca blanca), con el peligro de la mcdonaldización (Ritzer, 1993) que ya apuntaba Ray (1998). En ese proceso de estandarización y diferenciación de productos que sucede de forma simultánea (Murdoch y Miele, 1999; Ilbery *et al.*, 2005), apuesta de las nuevas empresas por un producto barato.

Las limitaciones de carga ganadera hacen que el Premium sea un producto escaso, y se produce la intensificación ganadera para hacer frente a la demanda de producto de menor calidad (cebo), pero también abastecer la demanda creciente de carnes frescas (para los lineales y el canal HORECA), que sustituyen a los embutidos (con “mala prensa”). Aparte, la gran demanda hace que aparezca en el sector un producto de baja calidad, relacionado con el fraude y apropiación de las producciones de otras áreas en contra de los Sistemas Agroalimentarios Localizados.

Los cambios en el mercado, la distribución y la comercialización tienen consecuencias directas sobre el producto y sus características. Van a darse simultáneamente procesos de estandarización y de diferenciación (Murdoch y Miele, 1999; Ilbery *et al.*, 2005), con desarrollo de relaciones asimétricas (hacia el sector agrario y hacia la distribución) (Germán, 2006: 597). La estandarización del producto se debe al interés de la gran distribución (abastecimiento de los lineales y calidad estandarizada). Así, se va a producir una dualidad en la empresa, de un lado empresas muy especializadas que siguen en la tradición y comercializan con fórmulas directas (detall, “de lo local a lo local” –Moltó y Hernández, 2017– y circuito corto de los alimentos –Armesto *et al.*, 2017–...) que no va a sufrir grandes cambios (no crece y no se endeuda para crecer) y una industria que crece, se sobredimensiona, busca alianzas externas y endeuda para comprar más ganado, sacrificarlo y abastecer a los lineales (circuito largo), pero incapaz de responder a la deuda cuando cae la demanda. A la vez, como todo se vende, los ganaderos que no se benefician de la bonanza, comienzan a sacrificar a maquila y a secar sus

propios jamones, haciendo una competencia desleal a la ITCI, y poniendo en el mercado un producto no estandarizado que inunda en época de crisis a bajo precio el mercado. El valor de las piezas nobles, hace que los frescos cobren importancia, por lo que tienden a crecer los SJ, mientras el resto de las canales paga el sacrificio, repercutiendo directamente sobre la estructura del sector, que se especializa en SJ, con una tendencia a la desaparición de MI y FESJ de tamaño medio y grande.

La consecuencia es lo que B. Ilbery llamó “arraigo y rearraigo social de los SPL” que provoca restricciones del mercado por lo que es necesario “buscar distribuidores más lejanos y desarraigarse progresivamente” (Ilbery, 2001: 9). La diferenciación del producto regional especializado con un importante valor añadido (Ilbery *et al.*, 2000: 31-32) se va a dar por la segmentación del mercado y la búsqueda de ventajas competitivas de los productores, en el que el producto cobra un “significado cultural” (identidad), que coincide con un “movimiento de relocalización de la producción y el consumo alimentarios” en lógica con la calidad (Ilbery, 2001: 6) que cuenta con arraigo social (Ilbery, 2001: 8-9). Como se ha observado para el caso del Prosciutto di Parma, aumenta la producción sin marca de calidad, que se convierte en punto débil para la industria tradicional (Arfini y Mora, 1997: 37). Es en este contexto en el que surgen las Denominaciones de Calidad que contribuyen al incremento del precio “a través de la creación de rareza y escasez” (Banks y Briston, 1999: 329) en los que se valoran “origen geográfico genuino y reconocible” y métodos de producción tradicionales, relacionado con (Ilbery, 2001: 7-8). Se corre el peligro de apropiación por la gran escala minorista y los supermercados con la aparición de los productos en los lineales (Ilbery *et al.*, 2000: 35) como demuestra la entrada en el sector de empresas procedentes del cerdo blanco y la enajenación de los SPL.

La importancia de la DOP «Jabugo» y los procesos en torno a ella se abordan, a modo de análisis de caso, entre las estrategias empresariales (*vd.* Ep. 5.1). Interesante resulta, desde una perspectiva de mercado, el nombre de la empresa (razón social) y el uso de la marca.

Un total de 10 empresas radicadas fuera de Jabugo, incorporan en el período estudiado este topónimo a su nombre (solo), siendo consecuencia de la búsqueda de identificación con una denominación común del jamón ibérico; coincidiría con la búsqueda del nombre “Jabugo” que, como se indicó, no puede ser utilizado como denominación o marca desde 2015, detrás de lo que pueden existir decisiones de aproximación a la DOP (que reserva el nombre), lo que explicaría su aparición en 11 nuevas ITCI. Como resultado, 29 empresas (27,36% del total) llevan el topónimo en su razón social, de las que 14 (48,28%) no tienen actividad en el municipio, frente a las 20 (21,51%) que había en 2002 de las que sólo 3 (15,00%) se encontraban fuera del municipio. Este proceso puede ponerse en relación con las marcas que buscan la confusión del consumidor, por intereses comerciales, a

veces creando otras empresas (con accionariado similar o idéntico), a veces las marcas que se convierten en nombre de la empresa.

Para el Consorzio Prosciutto di Parma observan riesgos relacionados con el abuso del nombre: venta de producto por debajo de la norma, que denomina “riesgo moral” y la inexistencia de mecanismos para evitarlo y que puede causar descrédito de la DOP o del producto, que afecten a la reputación del territorio (Dentoni *et al.*, 2012: 207-217) (escándalos recientes de esas nuevas empresas, siendo COMAPA claro ejemplo). Es difícil entender que una misma empresa tiene producción dentro y fuera de la DOP, y en ese contexto se inscribe lucha contra uso indebido del nombre Jabugo. La utilización del nombre supone un riesgo externo y la aparición de imitaciones fuera.

4.8. LOS CAMBIOS EN LAS ESCALAS LOCALES. EL MUNICIPIO DE JABUGO

Como hemos observado en el análisis anterior, el municipio de Jabugo es en el que más cambios se observan. Por otra parte, la sucesión de investigaciones sobre la escala local (García-Delgado, 1996, 1998, 2000, 2001, 2005 y 2009; García-Delgado *et al.*, 2017) permite establecer los cambios que se han dado en diferentes momentos, desde finales de los 90 y hasta 2020.

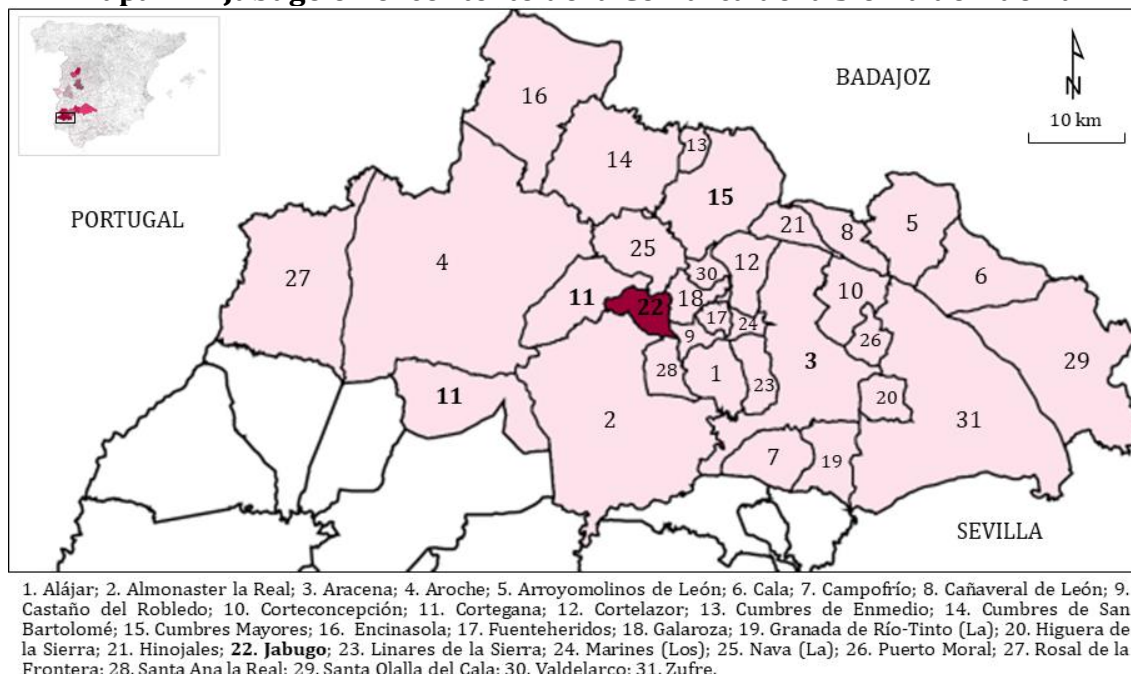
El municipio de Jabugo (Mapa 4.6) se sitúa en el centro de la comarca de la Sierra de la Sierra de Aracena y Picos de Aroche. Es un municipio de escasa extensión, ya que la superficie de su término es de 2.490 hectáreas (IECA, 2019). Se encuentra a una altura media de 653 metros sobre el nivel del mar (IECA, 2019).

La escasez de tierras fértiles para la agricultura condiciona la uniformidad del paisaje, y las diferencias entre las distintas partes son mínimas. Sin embargo, atendiendo a la morfología, se pueden delimitar tres unidades: sierras, valles y lomas (García-Delgado, 1996).

Jabugo contaba en 2019 con 2.250 habitantes (INE, 2020), y una densidad 91,0 habitantes por km², que casi duplica la media provincial. A pesar de ser un municipio que pierde población en la actualidad (tasa de crecimiento negativa desde 2000 a 2019 de -8,80%, que asciende al -9,24% si se toma el período 2007-2019) (INE, 2020), hasta antes de la crisis el municipio registraba un estancamiento demográfico (Gráfico 4.1), por su potencial industrial, además de convertirse en uno de los municipios en los que trabaja gran parte de la población de municipios vecinos (García-Delgado, 2009). En los años de bonanza económica

fue receptor de inmigración extranjera, especialmente del Este de Europa (Rumanía, Lituania, etc.).

Mapa 4.4: Jabugo en el contexto de la Comarca de la Sierra de Huelva



Elaboración propia.

Por otra parte, y también pese a la escasa natalidad de los últimos años (10,22 ‰ en 2018, IECA, 2019) es necesario destacar que supone una excepción en el conjunto serrano, ya que el 19,02 % de la población es menor de 20 años (2018), mientras que los mayores de 65 suponen el 15,95 % (2018) (IECA, 2019), lo que aún se puede poner en relación con un municipio que llegó a tener pleno empleo antes de la crisis.

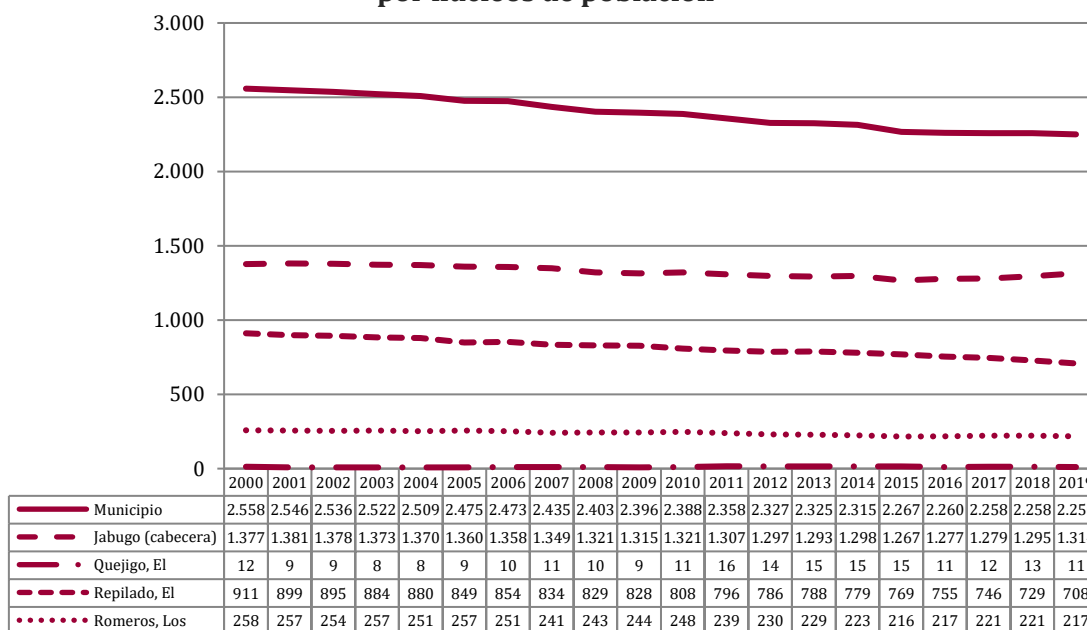
El poblamiento es concentrado (en 2019 en diseminado sólo habitaban 36 personas, INE, 2020), y la población se distribuye entre cuatro núcleos de población:

- Jabugo: es la cabecera municipal y el núcleo más poblado, situada en la parte más nororiental del municipio, cuenta con 1.314 habitantes (58,40%) (INE, 2020). Es el núcleo que menos población pierde entre 2000 y 2019, con un retroceso del -4,58%, que es del -3,78% en el período 2007-2014, con crecimiento a partir entre 2015 y 2019 (3,71%) (INE, 2020).
- El Repilado: es la antigua barriada de la estación (de la línea Zafra-Huelva, denominado Estación Jabugo-Galaroza), situada al noreste del municipio, se trata del núcleo más reciente, nacido como enclave comercial e

industrial en el siglo XIX, cuenta con 708 habitantes (INE, 2020). Ha registrado un retroceso de -22,28% de su población entre 2000 y 2019, que es del -6,59% durante la crisis (entre 2007 y 2014), pero no cesa desde 2015, cayendo para 2019 el -7,93%.

- Los Romeros: aldea situada en el suroeste, en el límite municipal con Almonaster la Real, tiene 217 habitantes (INE, 2020). Ha perdido el 15,89% de su población en el período de referencia, perdiendo el -7,47% en el período de crisis y un estancamiento demográfico a partir de ese momento.
- El Quejigo: aldea situada en el sur del municipio, es el núcleo de población más pequeño, que cuenta sólo con 11 habitantes, sin que las fluctuaciones sean de interés.

Gráfico 4.1: Evolución de la población en el municipio de Jabugo y por núcleos de población



Fuente: INE, 2020. Elaboración propia.

El municipio goza de una excelente situación geográfica, al norte de la provincia de Huelva y dentro de los ejes de comunicación Sevilla-Lisboa (CN-433) y Huelva-Badajoz (CN-435), además de la línea férrea Zafra-Huelva, hoy en día en crisis, pero que decidió su vocación industrial en el pasado (vd. Ep. 2.3).

El análisis de datos se realiza desde dos perspectivas: una valoración cuantitativa y otra cualitativa. Sobre la base de los tres cuestionarios citados (vd. Cap. 3) se establece inicialmente una comparación entre los tres momentos en los

que se realizan (1997, 2002 y 2016) y complementado con los datos de SABI y RGSEAA de 2020.

4.8.1. Número de empresas y tipo de actividad

En 1997 las industrias cárnicas en Jabugo eran 16 (Tabla 4.6), mientras en 2002 habían pasado a 25, lo que supuso un crecimiento del 56,25% en tan solo cinco años, debido a la bonanza del sector, que atrae inversiones. Para 2020 el número total de empresas es de 29, con una variación con respecto a 2002 del 16,0%, este escaso crecimiento se debe al cierre de parte de las industrias existentes y la compra de instalaciones por nuevos inversores foráneos.

En los tres años estudiados sólo hay un matadero de servicios, inaugurado en 1988, coincidiendo con el cierre de los pequeños mataderos tradicionales por las restricciones de la normativa autonómica. Este matadero sigue, aun hoy, dando servicio a la mayor parte de las industrias del municipio y de la comarca.

Tabla 4.6: Número de industrias por tipo en 1997, 2002 y 2016

Tipo de industria	1997	2002	2020
MS	1	1	1
MI	4	6	3
FESJ	10	12	12
SJ	1	6	13
Total	16	25	29

Fuente: MSC, 2002. CAPDR, 2017. AECOSAN, 2020. Elaboración propia.

En 1997 había 4 mataderos industriales²³ (Manuel Romero Delgado, Jabusur, Sánchez Romero Carvajal Jabugo e Industrias Artesanas de Jabugo). En 2002, tras el inicio de actividades de los mataderos industriales de Los Romeros de Jabugo y Consorcio de Jabugo, pasan a ser 6. El número de mataderos industriales pasa a 3 en 2020 tras el cese de Manuel Romero Delgado en 2016 (no sacrifica desde la fundación de la empresa actual en 1979) y el cambio de actividad de dos de ellos que pasan uno SJ y otro a FESJ, Industrias Artesanas de Jabugo, que aparece como matadero industrial en 1997 y 2002, en 2020, ya como Altanza Jabugo, sólo es FESJ. Se encuentra uno en construcción (El Pozo Alimentación).

Las fábricas de embutidos (incorporan todas ellas secaderos de jamones), un total de 10, suponen el tipo de actividad más importante en 1997 (62,5% de los establecimientos), aumentando a 12 en 2002. En 1997, 6 de las fábricas existentes habían dejado de ser mataderos por los requisitos normativos, mientras que las

²³ Estos mataderos industriales pueden funcionar como mataderos de servicios para otras empresas, como es el caso de Industrias Artesanas de Jabugo en 2002, al tener inscritas sus instalaciones para la DOP Jamón de Huelva.

otras 4 habían sido creadas en los años 80 como fábricas. En 2002, una de las fábricas de 1997, Ángel Márquez Vázquez, había cambiado de titularidad (La Romereña, que conservaba parte del accionariado de la anterior) y se funda, en el solar que ocuparan unas instalaciones de principios del siglo XX, la Maximiliano Jabugo. La industria Los Romero de Jabugo traslada sus instalaciones a la cabecera municipal, donde se crea un matadero industrial (ambas empresas tienen el mismo accionariado). A partir de 2016 el panorama había cambiado sustancialmente, La Romereña es víctima de la crisis y sus instalaciones son embargadas por La Caixa, Jabugo Peregrina cierra por fallecimiento del accionista principal, las instalaciones Los Romero de Jabugo son adquiridas por Centelles y Buj (que ya estaba construyendo un secadero en 2002), Benito Jamones y Embutidos adquiere las instalaciones de Juan Macías Jabugo y Altanza Jabugo adquiere Industrias Artesanas de Jabugo en 2016, dedica las instalaciones sólo a fábrica de embutidos y secadero de jamones.

En 1997 sólo existía en el municipio un secadero, de la empresa La Unión Chacinera, que se estableció aquí en 1990, pero la bonanza del sector atrajo, en tan solo cinco años a 8 empresas, unas procedentes de otros sectores (inmobiliarias y construcción) y otras del propio sector que busca el nombre de “Jabugo” (Jamones Los Navarro Jabugo, Montesierra) o del sector cárnico que hacen su primera incursión en el ibérico (Centelles y Buj) al amparo del crecimiento del mercado. En 2020, los secaderos llegan a 12 (41,38% del total), incrementándose las instalaciones de industrias cárnicas procedentes de otras áreas (Valls Companys de Lleida, DOMPAL de Madrid, la nueva propietaria de Jamones La Joya de VIC), mientras algunos creados a principios de la década del 2000 sucumben ante la crisis (Jamones Los Navarro Jabugo, Romero Jara-Jabugo).

Podemos observar que, en 2020, la mayoría de empresas son únicamente secaderos o fábrica de embutidos y secaderos. Sólo 2 empresas (7,14%) tienen el proceso totalmente integrado y sacrifican sus cerdos, necesitando el resto contratar servicios para el sacrificio (mataderos de servicios) (32,14%) o comprar las piezas para curarlas (25,00%).

4.8.2. Estructura organizativa de las empresas

En 1997 el 68,75% de las empresas (Tabla 4.7) tenían una estructura organizativa simple (tradicional), en la que el propietario o propietarios toman las decisiones directamente, con independencia del tipo societario, si bien en algunos casos cada uno de los socios se encarga de un proceso diferente (ganado, transformación, comercialización), generalmente es el socio mayoritario o delegado quien toma el conjunto de decisiones.

En dos casos se da una estructura mixta, en la que existe un consejo de administración, pero uno de ellos actúa como delegado y toma decisiones tácticas y operativas, pero también estratégicas. Este tipo de estructura simple va desapareciendo conforme se va produciendo el relevo empresarial en el sector, y las empresas comienzan a adquirir una tipo de estructura más funcional (estructura moderna), con un consejo de administración que delega las funciones de la empresa. En ese mismo año de 1997, sólo 3 industrias (18,75%) adoptan una estructura funcional, y las tres están vinculadas con empresas foráneas, de hecho, fue la compra de Sánchez Romero Carvajal Jabugo por parte de un Consorcio la que introdujo este tipo de estructura organizativa en las empresas del municipio en 1983. En el año 2002, la mayor parte de las empresas (68,00% de los casos) presentan una estructura simple, mientras que 24,00% (6 industrias) ya presentan una organización funcional, de nuevo son empresas llegadas al sector desde fuera (Gráfico 4.2).

Tabla 4.7: Tipo de organización de la empresa en 1997, 2002 y 2020

Tipo	1997	2002	2016	2020
Simple/Tradicional	11	17		18
Mixta	2	2		0
Funcional/Moderna	3	6		11
Total	16	25		29

Fuente: MSC, 2002. CAPDR, 2017. AECOSAN, 2020. Elaboración propia.

El verdadero cambio lo encontramos en 2020, cuando 62% de las industrias tienen una estructura simple y el 38% de las mismas una estructura funcional.

De nuevo, son empresas que vienen de fuera, y las dos empresas que han pasado de una organización mixta a la nueva. La mortalidad empresarial es mucho más alta en las empresas tradicionales (5 empresas —el 20,00%— de las existentes en 2002 han cerrado sus puertas y otras 2 —8,00%— han cambiado de titularidad), que han resistido peor a la crisis, encontrándose en la actualidad en liquidación y concurso de acreedores al menos 2 de ellas (6,90% del total).

El tamaño de las empresas (la mayoría pequeñas o medianas) hace que casi la mitad de ellas (43,5 %) no tengan capacidad para organizarse en departamentos (Gráfico 4.3), y son los trabajadores los que tienen que desempeñar trabajos de diversa índole.

4.8.3. La forma jurídica de la empresa

En 1997 la forma jurídica predominante (Tabla 4.8) era la de Sociedad Anónima (62,50%), mientras que el resto de las empresas eran Sociedades Limitadas. En 2002 las Sociedades Anónimas seguían siendo las más frecuentes,

pero suponían menos de la mitad (48,00%), con un incremento de las Sociedades Limitadas (44,00%) y la escasa presencia de otros tipos societarios. En 2020, las Sociedades Limitadas (68,96%) superan a las Sociedades Anónimas. La forma jurídica no es definitoria de las características de la empresa y, de hecho, se dan entramados societarios complejos, como el hecho de que Sociedades Anónimas y Sociedades Limitadas compartan accionariado parcialmente (Manuel Romero Delgado y Jamones La Joya —esta última queda en manos de una empresa catalana en 2016—) o totalmente (Hijos de Onofre Martín Sánchez y Pedro Parra e Hijos).

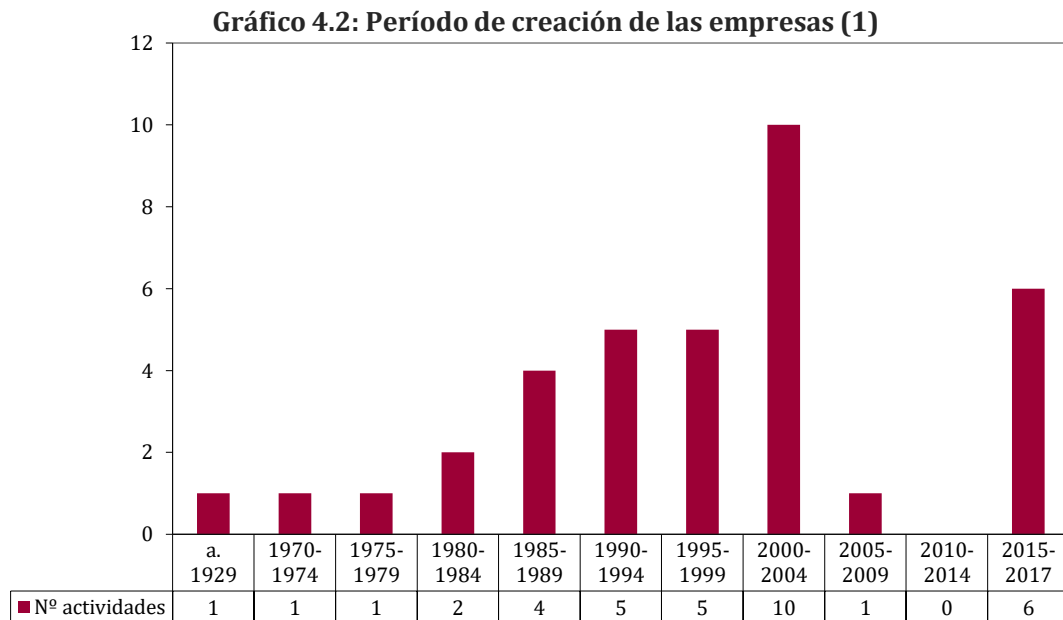
Tabla 4.8: Forma jurídica de las empresas en 1997, 2002 y 2020

Forma jurídica	1997	2002	2020
Sociedad Anónima (SA)	10	12	19
Sociedad Limitada (SL)	6	11	20
Sociedad Cooperativa Andaluza (SCA)	--	1	--
Sociedad Limitada Laboral (SLL)	--	1	--
Total	16	25	29

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios 1, 2 y 3. Alimarket, 2017, Expansión, 2017. AECOSAN, 2020

4.8.4. Antigüedad y período de creación de la empresa

Del conjunto, solo una de las industrias cárnicas, Hijos de Onofre Martín Sánchez, está en activo desde antes de 1929.



(1) No se toma como fecha la de fundación de la empresa, sino la fecha en el que comienza la actividad industrial en el municipio de Jabugo. Sólo se tienen en cuenta las industrias activas en 1997, 2002 y 2019.

Fuentes: Elaboración propia a partir de Cuestionarios 1, 2 y 3. Expansión, 2017. Alimarket, 2017. AECOSAN, 2020.

La crisis del agro hace que la actividad prácticamente no se incremente entre 1960 y 1978. Entre 1970 y 1978 se crea sólo una industria (Ángel Márquez Vázquez), aunque ha pasado de fábrica de embutidos a secadero y cambiado su estructura accionarial e instalaciones.

En 1979 se funda con la estructura actual (aunque con cambios de accionariado) la empresa Manuel Romero Delgado, procedente de una empresa familiar de los años 30, la inversión de capital externo hace que se convierta en una importante empresa del sector. En 1983, la cooperativa formada por los trabajadores de Sánchez Romero Carvajal Jabugo, heredera de la empresa fundada en 1879, es adquirida por un gran consorcio alimentario, convirtiéndose en SA; ese mismo año, se produce la llegada de un empresario foráneo que funda Los Romeros de Jabugo. En 1987 desarrolla su estructura actual Pedro Parra e Hijos, que comparte accionariado con Hijos de Onofre Martín Sánchez. En 1988 se establece en el municipio el empresario andevaleño, quien crea Juan Macías Jabugo. Ese mismo año, como efecto de la aplicación de las normativas autonómicas que reducían el número de mataderos, se crea el matadero industrial de servicios (Matadero Industrial El Mayorazgo). En 1989, procedente de inversiones salmantinas, llega la empresa Cuyar. Embutidos Jabugo, iniciándose un nuevo proceso de inversiones, con la llegada de empresas foráneas, como Iberjabugo/Ibéricos de Jabugo (empresa salmantina) y La Unión Chacinera en 1990 (empresa ecijana). Otra empresa importante del sector en la Sierra adquiere en 1991 unas instalaciones y crea Industrias Artesanas de Jabugo, que se convierten en un matadero industrial propio (resultaba más ventajoso comprar unas nuevas instalaciones que adaptar las anteriores a la normativa europea), pero que está dentro de la Denominación de Origen, con lo que puede sacrificar para otras industrias acogidas a la misma. En 1993 se crea también Jabugo Peregrina, una pequeña industria con capital local.

Cerrado el proceso de crisis y reestructuración, a partir de 1996, se va a iniciar un proceso de crecimiento del sector, al que se llama “las vacas gordas” (Alimarket, 2000). Por un lado, empresas del sector van a adquirir nuevas instalaciones, siendo el caso de Manuel Romero Delgado que en 1996 adquiere (participada por una parte de su accionariado) unas renovadas instalaciones en El Repilado, Jamones La Joya. Una empresa salmantina, de las más grandes del sector, absorbe Jabusur (que pocos años antes había adquirido sus instalaciones a una empresa local), creando Comercial Jabu. En 1997, un grupo de empresarios de Madrid y Salamanca, junto con Manuel Romero Delgado crean Industrias Reunidas Jabugo, de cuyas acciones (25%) Manuel Romero Delgado se deshace en 2001. En 1998, la Caja de Ahorros El Monte y Chemtrol Española, a través de una sociedad, construyen Consorcio de Jabugo, una importante empresa, vinculada a otras del sector en diferentes municipios (en Corteconcepción y Cumbres Mayores). Ese

mismo año, con capital procedente de Sevilla, adquiere unas instalaciones y crea Sierra de Jabugo, que pronto adquirirá instalaciones fuera de Jabugo. Entre 2000 y 2001 surgen 6 industrias: La Romereña (con parte del accionariado de Ángel Márquez Vázquez, cuyas instalaciones pasa a gestionar) y los secaderos Ecológicas de Jabugo, Romero Jara-Jabugo (con la salida de accionariado de Manuel Romero Delgado), Jamones Los Navarro Jabugo (empresarios de Cumbres Mayores), Montesierra (con sede en Jerez de la Frontera) y Manchenieto-Pascual Nieto, que construye un nuevo secadero, ya que tenía bodegas desde los años 70, en Los Romeros.

La llamada del nombre de Jabugo en tiempos de bonanza económica era tan importante que en un solo año, 2002, se establecen otras cuatro empresas: Maximiliano Jabugo (que adquiere una vieja fábrica de principios del siglo XX) y Jamones Contrayga (una pequeña empresa dedicada a la venta directa de sus productos), y dos empresas foráneas, DOMPAL (vinculada a las grandes distribuidoras) que había llegado asociada a Manuel Romero Delgado y crea sus propias instalaciones, y Centelles y Buj, una empresa con sede en Riba Roja de Turia (Valencia) y especializada en jamones blancos, que se introduce en el sector, primero con un secadero en Jabugo y adquiriendo la fábrica de embutidos a Los Romeros de Jabugo más tarde. En 2005 se crea el secadero Dehesas del Múrtiga.

En el período 2007-2013 no se registran nuevas industrias, coincidiendo con la crisis, de hecho, cierran 6 de las existentes: Romero Jara-Jabugo, La Romereña, Jabugo Peregrina, Ecológicas de Jabugo, Jamones Los Navarro Jabugo y Juan Macías Jabugo, todas ellas, salvo la última, a día de hoy siguen sin actividad. En 2011, el grupo catalán Agrolimen se hace con el control de Consorcio de Jabugo (desde 2007 estaba presente en el capital y era ya el principal accionista). De esta forma, se inicia una reestructuración del sector (Martínez, 2011).

Es a partir de 2015 cuando comienza un nuevo proceso de crecimiento del sector, en todos los casos por la llegada de empresas foráneas. Aparecen 6 nuevas empresas: la leridana Valls Companys que adquiere (en 2015) parte de las instalaciones de Jamones La Joya para incrementar su negocio con la producción de ibéricos; ese mismo año la Distribuidora Jamones Cerezo (con sede en Tarrasa, Barcelona) adquiere las instalaciones de Industrias Artesanas de Jabugo y crea Altanza Jabugo; la empresa Benito Jamones y Embutidos (con sede en Arahál, Sevilla) compra las instalaciones de Juan Macías Jabugo en 2016; Jamones La Joya es vendida a COMAPA SLU, del grupo Baucells Alimentació SL (con sede en Barcelona) especializado en productos del cerdo, también en 2016; Miguel y María, empresa segoviana con actividad en Guijuelo, también llega a Jabugo en 2016. Por último, aún en construcción, se encuentran las instalaciones de El Pozo Alimentación, una de las mayores empresas del sector cárnico de España, con sede en Alhama de Murcia, que inicia su expansión en el sector del ibérico (en el que ya

tenía sus propias marcas) con la construcción de un matadero industrial de gran capacidad, aunque ya estaba presente en el municipio (mediante el alquiler de instalaciones) desde hace dos décadas.

Recientemente, Sánchez Romero Carvajal Jabugo ha adquirido el 100% de las acciones de Consorcio de Jabugo, lo que supondrá incrementar su producción y facturación en alrededor del 25%, convirtiéndose en el principal productor del cerdo ibérico a nivel nacional.

4.8.5. La sede social de las empresas

En 1997 el 50% (Tabla 4.9) de las empresas, 8 en total, tenían sede en el municipio de Jabugo y no contaban con vinculaciones con empresas de fuera. En 2002 eran 10 empresas, pero suponían el 40% del total, descendiendo a 4 en 2020, lo que supone un 13,8% del total. Las inversiones en el sector desde finales de los 90 han hecho descender la importancia en el sector de las empresas locales, hasta llegar a ser un 68,96% del total sin sede en Jabugo en 2020. Las empresas que no tienen su sede en Jabugo, pertenecen a un grupo de empresas y su sede coincide con la sede de la la corporación a la que pertenecen, como El Puerto de Santa Maria, Barcelona, Sevilla o Madrid.

Tabla 4.9: Sedes sociales de las empresas en 1997, 2002 y 2020

Sede social	1997	2002	2020
Jabugo	8	10	4
Jabugo con vinculaciones fuera	4	4	5
Provincia de Huelva	1	1	0
Sevilla y provincia	1	5	5
Cádiz y provincia	1	2	3
Badajoz y provincia	0	0	2
Salamanca y provincia	1	1	0
Valencia y provincia	0	1	2
Madrid y provincia	0	0	4
Lérida y provincia	0	0	1
Segovia y provincia	0	0	1
Cuenca y provincia	0	0	2
Sin datos	0	1	0
Total	16	25	29

Fuentes: Elaboración propia a partir de Cuestionarios 1, 2 y 3. Alimarket, 2017. AECOSAN, 2020

4.8.6. Localización de la empresa

Desde el siglo XIX, las industrias cárnicas se fueron asentando en tres de los cuatro núcleos de población del municipio (Tabla 4.10). Primero en la cabecera municipal y Los Romeros, pero desde el establecimiento del tendido ferroviario

Zafra-Huelva se sitúa una zona industrial en el barrio de la estación Jabugo-Galaroza: El Repilado, donde iban a estar las principales fábricas, aparte Sánchez Romero Carvajal Jabugo que radicaba en Jabugo.

En 1997, había 6 industrias en el núcleo de Jabugo y otras tantas en el de El Repilado, mientras que en Los Romeros existían 3, y una en espacio rural (Matadero Industrial El Mayorazgo)²⁴.

En 2002, ya eran 11 las industrias radicadas en la cabecera municipal y 9 en El Repilado, quedando Los Romeros con 4 por la construcción de un nuevo secadero.

En 2020, en Jabugo hay 12 establecimientos (en construcción el matadero industrial de El Pozo Alimentación) y en El Repilado 14, el aumento de este último debido a la fragmentación de las instalaciones de Jamones La Joya, y la creación de nuevos establecimientos.

Tabla 4.10: Ubicación de los establecimientos industriales en 1997, 2002 y 2020

Núcleo de población	1997	2002	2020
Jabugo (cabecera municipal)	6	11	12
El Repilado	6	9	14
Los Romeros	3	4	2
Fuera de núcleo urbano	1	1	1
Total	16	25	29

Fuentes: Elaboración propia a partir de Cuestionarios 1, 2 y 3. Alimarket, 2017 y AECOSAN, 2020.

Como resultado de ello, el municipio es un municipio con un paisaje industrial, en el que industrias como Sánchez Romero Carvajal Jabugo condicionan el paisaje urbano. Sin embargo, el núcleo de Los Romeros tiene una industria en recesión, habiendo tenido un matadero industrial, Manuel Romero Delgado, y dos fábricas de embutidos, La Romereña (antes Ángel Márquez Vázquez) y Los Romeros de Jabugo, solo esta última (hoy Centelles y Buj) mantiene la actividad, ya que en la temporada 2016-2017 por primera vez Manuel Romero Delgado no ha sacrificado. La Romereña sigue cerrada en espera de comprador, y hay dos pequeñas empresas con secaderos de jamón.

²⁴ Esta empresa es la única que se localiza en espacio rural, dado que en 1989 la declaración del Parque Natural de Sierra de Aracena y Picos de Aroche limitó la construcción en el espacio rural. Este hecho determina el crecimiento en suelo urbano y el recrecimiento sobre antiguas estructuras industriales.

4.8.7. Producción total y clasificación de industrias por producción

En 2015, la producción total de jamones ibéricos (certificados según la Norma del Ibérico de 10 de enero de 2014) en el municipio de Jabugo (Tablas 4.11) ascendía a 169.311, de los cuales el 99,49% eran 100% ibérico y de bellota, lo que suponía el 79,57% de la producción española de bellota de cerdo 100% ibérico.

Tabla 4.11: Productos certificados (RD 4/2014) en Jabugo (2015)

Jamones (piezas)				
Designación racial	Bellota	Cebo de campo	Cebo	Total
100% ibérico	168.441	470	0	168.911
75% ibérico	200	0	0	200
50% ibérico	200	0	0	200
Total	168.841	470	0	169.311
Paletas (piezas)				
Designación racial	Bellota	Cebo de campo	Cebo	Total
100% ibérico	198.250	470	0	198.720
75% ibérico	200	0	0	200
50% ibérico	10.979	3.100	10.850	24.929
Total	209.429	3.570	10.850	223.849
Lomos (piezas)				
Designación racial	Bellota	Cebo de campo	Cebo	Total
100% ibérico	126.414	816	48	127.278
75% ibérico	636	0	0	636
50% ibérico	25.674	13.085	16.369	55.128
Total	152.724	13.901	16.417	183.042
Producción en fresco (tm)				
Designación racial	Bellota	Cebo de campo	Cebo	Total
100% ibérico	2.367,26	0,00	0,00	2.367,26
75% ibérico	0,00	0,00	0,00	0,00
50% ibérico	6,50	0,00	0,00	6,50
Total	2.373,76	0,00	0,00	2.373,76

Fuente: MAPAMA, RIBER, 2017. Elaboración propia.

En la tabla 4.12 se puede observar, cómo en tan sólo cuatro años (2019) la cifra ha ascendido considerablemente a 218.735, un 29% más, si bien la de jamón 100% ibérico se ha visto incrementada en un 18%. Estas cifras convierten al municipio en el principal productor de jamones de este tipo de España y el segundo en el global por detrás de Tarancón (Cuenca)²⁵.

²⁵ La mayor productora de jamones de cruce y cebo es Incarlopsa, que abastece a Mercadona.

Tabla 4.12: Productos certificados (RD 4/2014) en Jabugo (2019)

Jamones (piezas)				
Designación racial	Bellota	Cebo de campo	Cebo	Total
100% ibérico	198.588	4.963	15.184	218.735
75% ibérico	9.047	1.373	39	10.459
50% ibérico	9.047	1.373	39	10.459
Total	216.682	7.709	15.262	239.653
Paletas (piezas)				
Total				
Designación racial	Bellota	Cebo de campo	Cebo	Total
100% ibérico	237.138	2.777	141	240.056
75% ibérico	6.529	748	10	7.287
50% ibérico	39.910	42.074	205.294	287.278
Total	283.577	45.599	205.445	534.621
Lomos (piezas)				
Designación racial	Bellota	Cebo de campo	Cebo	Total
100% ibérico	171.629	2.274	177	174.080
75% ibérico	2.636	522	9	3.167
50% ibérico	22.440	16.444	30.537	69.421
Total	196.705	19.240	30.723	246.668
Producción en fresco (Tm)				
Designación racial	Bellota	Cebo de campo	Cebo	Total
100% ibérico	6.446,14	0	8,60	6.454,74
75% ibérico	0	0	0	0
50% ibérico	33,34	0	3,60	36,94
Total	6.479,48	0	12,2	6.491,68

Fuente: MAPA, RIBER, 2020. Elaboración propia.

Según la producción²⁶ se establece la dimensión de la industria, variable clave en la capacidad de proyección en los mercados internacionales y de innovación (Fernández, 2000: 18), pueden distinguirse cinco tipos de industrias de transformación del cerdo ibérico (Tabla 4.13):

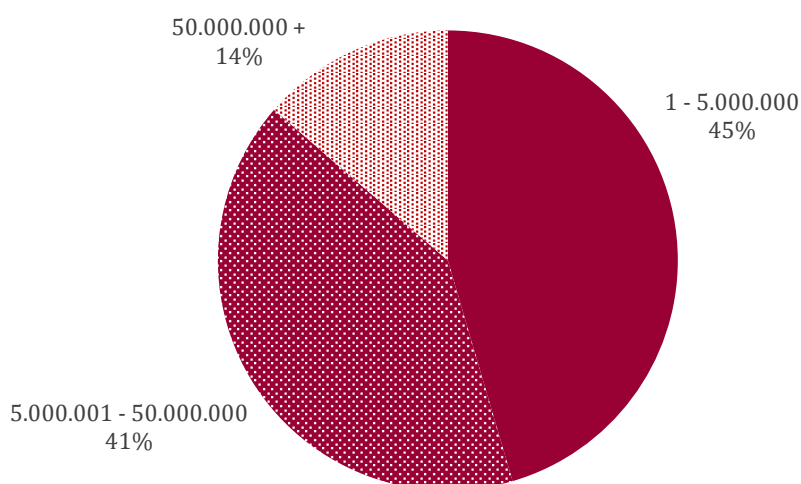
- Microempresas: con menos de 500 sacrificios/2.000 piezas año. Sólo existía una industria de este tipo en 1997, no en los otros dos años estudiados, y se explica por el inicio de producción.
- Pequeñas empresas: que sacrifican entre 500 y 3.000 cerdos, producen un máximo de 12.000 piezas. En 1997 eran 5 (31,25% del total), en 2002 eran 4 (16% del total) y en 2016 habían desaparecido, 1 de ellas por haber aumentado su producción hasta pasar a ser una gran industria, las otras por cese de actividad.
- Medianas empresas: que sacrifican entre 3.000 y 10.000 cerdos/año, con máximo de 40.000 piezas/año. Las medianas empresas dominaban el sector en 1997 (31,25%) junto con las pequeñas, sin embargo, en 2002

²⁶Se hace referencia a la producción total de la temporada correspondiente, no a la capacidad total, que puede ser mucho mayor.

bajaron su peso al 28,00% (el mismo que las grandes), y en 2016 suponen sólo el 10,34%.

- Grandes empresas: sacrifican por encima de 10.000 animales y por debajo de 50.000, y secaderos de hasta 200.000 piezas. En 1997 sólo 1 industria podía ser clasificada como grande (6,25%), en 2002 ya eran 6 (24,00% del total) y en 2016 son 7 (24,13%).
- Macroempresas: sacrifican y transforman más de 50.000 cerdos anuales y secaderos de más de 200.000 piezas, se trata, en todos los casos, de mataderos industriales. En 1997 la única industria catalogada como tal era Sánchez Romero Carvajal Jabugo, que en 2002 aparece acompañada de Industrias Reunidas Jabugo (secadero), como en 2016. A este grupo se sumará El Pozo Alimentación.

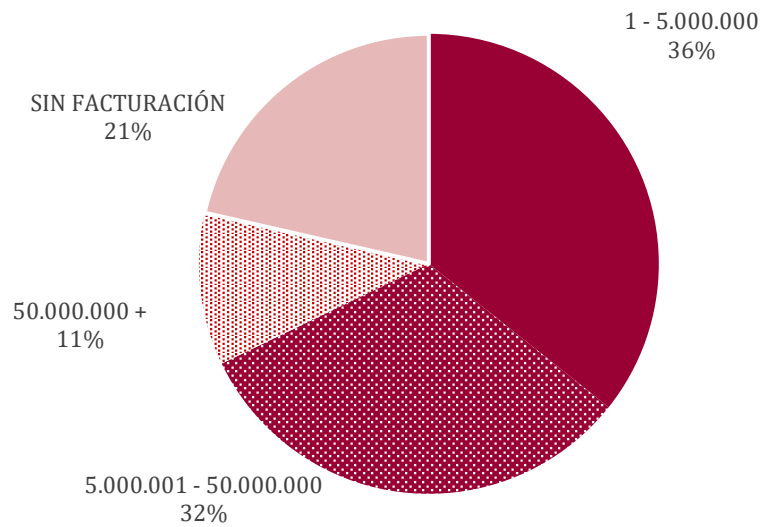
Gráfico 4.3: Clasificación por volumen de facturación de las empresas activas en Jabugo (2018)



Fuente: SABI, 2020. Elaboración propia

En 2016 hay un total de siete industrias sin producción, tres de ellas por encontrarse en dificultades económicas, una por estar en construcción y las otras tres por no haber empezado aún a producir, tras adquirir sus instalaciones en el último año.

Gráfico 4.4: Clasificación por volumen de facturación en 2018 de las empresas activas en Jabugo en 2016



Fuente: SABI, 2020. Elaboración propia

Tabla 4.13: Tipo de industria según su producción en 1997, 2002 y 2016

Tipo	1997	2002	2016
Microindustria	1	0	0
Pequeña	5	4	0
Mediana	5 (1)	7	3
Grande	1	6 (1)	7 (1)
Macroindustria	1	2	2
Sin datos	3	6	10
Sin producción	--	--	7
Total	16	25	29

(1) Incluyendo el matadero de servicios, cuya producción aparece también en las industrias.

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuestionarios 1, 2 y 3.

Hay que destacar la capacidad de producción de Sánchez Romero Carvajal Jabugo, que entre 1997 y 2002 duplicó su producción (suponiendo en torno al 50% del total del municipio), aunque su producción había descendido en 2016, para la siguiente campaña aumentará en torno a un 25% su capacidad, al adquirir Consorcio de Jabugo. Estas dos industrias forman parte de las 10 más importantes, por producción, del sector en España, existiendo otras dos industrias vinculadas a importantes productores, Comercial Jabu y El Pozo Alimentación.

4.8.8. Estrategias de producción

La búsqueda del sector de nuevos mercados se constituye en uno de los motores para salir de la crisis económica generalizada y del sector.

En este sentido, la exportación se convierte en uno de los elementos clave, con la preparación y posterior homologación de las instalaciones industriales para la exportación a terceros países²⁷. Preguntadas las empresas por la importancia de exportar a estos terceros países, el 100% señalaban esta como necesaria, sin embargo, el 52,38% de las empresas no se han homologado, el 38,1% está homologado, el 4,76% está en proceso de homologación y otro 4,76% lo hace a través de la homologación de productos elaborados.

Dos de los mercados más atractivos (poder adquisitivo y población total) son EE.UU. y Japón, pero sólo el 14,28% de los establecimientos están homologándose con ese fin, mientras que el 28,57% estarían interesados en ello (aparece entre sus previsiones), mientras el 57,15% no contempla esta posibilidad. Las instalaciones en proceso de homologación son las más importantes, Sánchez Romero Carvajal a la cabeza²⁸, como también se están teniendo en cuenta esta homologación en las nuevas instalaciones que construye El Pozo Alimentación. El interés, por estos mercados está concentrado en las grandes industrias, salvo una excepción, dado que son estas las que tienen capacidad productiva para exportar y financiera para adaptarse.

Interesante resulta saber cuáles son las estrategias que van a seguir las empresas ante un previsible aumento de la demanda (ya sea nacional o internacional). El aumento de la producción/transformación es contemplado como vía por el 45,00% de las empresas (grandes y pequeñas indistintamente), mientras que aumentar los precios es contemplado sólo por el 15,00% de las mismas (Sánchez Romero Carvajal, Cuyar y Valls Companys), el 40,00% restante valora ambas posibilidades. Este elemento es muy interesante, dado que el estudio de las crisis producidas en el sector (*cfr. infra*) señala que en parte las mismas se han producido por la sobreproducción y la caída generalizada de la calidad y el precio, por lo que apostar por producir más revela deficiencias en las estrategias de la empresa.

²⁷ La exportación al resto de los Estados miembros de la UE no necesita de homologación adicional, sino que los requisitos son establecidos por los propios mercados.

²⁸ Esta es la principal empresa exportadora de Jabugo, con un volumen en 2015 del 15% de su producción. Los lugares de destino son la UE, Centroamérica, EE.UU. y China.

4.8.9. Estrategias de comercialización

Uno de los mayores problemas de la empresa cárnica del cerdo ibérico es el inmovilizado de capital que supone tener en el secadero y las bodegas la mayor parte de su potencial beneficio durante un mínimo de un año (paletas) y hasta 4 años (jamones 100% ibéricos de bellota), ello hacía que el funcionamiento operativo de la empresa (pago a proveedores y trabajadores) dependiese de la venta en fresco y los embutidos. Por ello, desde hace décadas (García-Delgado, 2009), las empresas han desarrollado un sistema de disminución de riesgos denominado “reserva”. Este consiste en vender (a veces en el campo) a empresas y particulares las piezas nobles del cerdo, que después se curan en las instalaciones propias, de tal forma que la merma y el inmovilizado son asumidos por la empresa contratante, no por la empresa vendedora. Según el cuestionario de 2016²⁹, el 25,00% de las empresas no realiza reservas, tratándose de empresas que comercializan directamente en todos los casos; el 10,00% realiza reservas por debajo del 10,00% de su producción; el 25,00% entre el 10,01 y el 20,00%; el 25,00% reserva entre el 30,01 y el 50,00% de su producción y el 30,00% restante por encima del 50,00%, llegando, incluso, hasta el 80% en el caso de Sánchez Romero Carvajal, que tiene vendida la mayor parte de su producción antes de que salga al mercado (Encuestas, 2016).

El mercado nacional era el mercado tradicional de las industrias cárnicas jabugueñas, pero a partir de 1994, con la declaración de zona libre de peste porcina africana (*cfr. supra*), las producciones jabugueñas comienzan a llegar a la Unión Europea. En 2016, el 28,57% de las empresas exportan a otros países comunitarios³⁰, tratándose fundamentalmente de grandes empresas (las mayores exportadoras son Sánchez Romero Carvajal y Consorcio de Jabugo, pero pronto se sumarán las producciones de El Pozo). Sólo 2 empresas (9,52% del total) declaran exportar a países extracomunitarios, de nuevo, son las dos mayores empresas del sector (Sánchez Romero Carvajal y Consorcio de Jabugo) (Encuestas, 2016).

Interesante resulta establecer la preferencia de las empresas por consolidar mercados o expandirse a otros nuevos en el escenario actual de recuperación del consumo. Un total de 8 empresas (38,10% del total) prefiere consolidar su mercado, entre ellas sólo hay una mediana empresa, siendo el resto pequeñas. Otras 3 empresas (14,29% del total) pretenden expandirse, siendo el caso, de nuevo, son las dos mayores empresas del sector: Sánchez Romero Carvajal y Consorcio de Jabugo, respondiendo, de hecho a ello la compra de la última por la primera. El resto de empresas, en número de 10 (47,61%) declaran que ambas estrategias son válidas para ellas, siendo el valor que predomina entre las medianas empresas (Encuestas, 2016). La expansión de mercados queda

²⁹ De los datos se excluye al matadero de servicios El Mayorazgo, dado que solo transforma.

³⁰ Los principales mercados son Portugal y Francia, seguida a distancia por Reino Unido y Alemania.

determinada, así pues, por la capacidad de producción/transformación por parte de la empresa.

También resulta interesante analizar la disposición de la industria a realizar productos adaptados al mercado en la actualidad. Así, se les interroga sobre los productos loncheados y deshuesados. El 80,95% de las empresas comercializan loncheados (fundamentalmente destinados a los lineales de supermercados y establecimientos especializados —gourmet—) y aumenta al 90,97% el porcentaje de empresas que deshuesan (destinado a charcuterías/carnicerías y canal HORECA). Este alto porcentaje de evolución hacia la presentación de otros formatos es destacado, dado que se acerca al productor (precios y dificultades de tratamiento de las piezas nobles, facilidad para consumir el producto poco a poco) e incrementa el valor añadido del producto.

Por último, en la sociedad de la información, se cuestiona a las empresas sobre si comercializan sus productos a través de Internet. El 38,09% no comercializa a través de Internet, un porcentaje elevado, aunque se ha producido un gran avance, ya que en 2002 no superaban las empresas que comercializaban a través de este canal el 25,00% (García-Delgado, 2009), siendo ahora el 61,91% (Encuestas, 2016). Las empresas que no utilizan este canal son las empresas más tradicionales, de un lado, y las pertenecientes a consorcios de otro (con excepción de Sánchez Romero Carvajal y Consorcio de Jabugo).

4.8.10. Consecuencia laborales

En lo que respecta al mercado laboral, el coeficiente de especialización en la ITCI en el municipio de Jabugo (2018) alcanza el 62,90%, mientras en Cumbres Mayores es de 31,34% (debajo de los servicios, que tienen el 33,76%). En el caso de los dos municipios más dinámicos: Aracena y Cortegana, los servicios ocupan el primer puesto (78,02% y 45,58%, respectivamente) y la industria supone 4,44% (tercer puesto, por delante de la agricultura) y 5,17% (último puesto), siendo en el primer caso el 8,70% de las industrias manufactureras cárnicas, mientras en Cortegana supone el 21,43%.

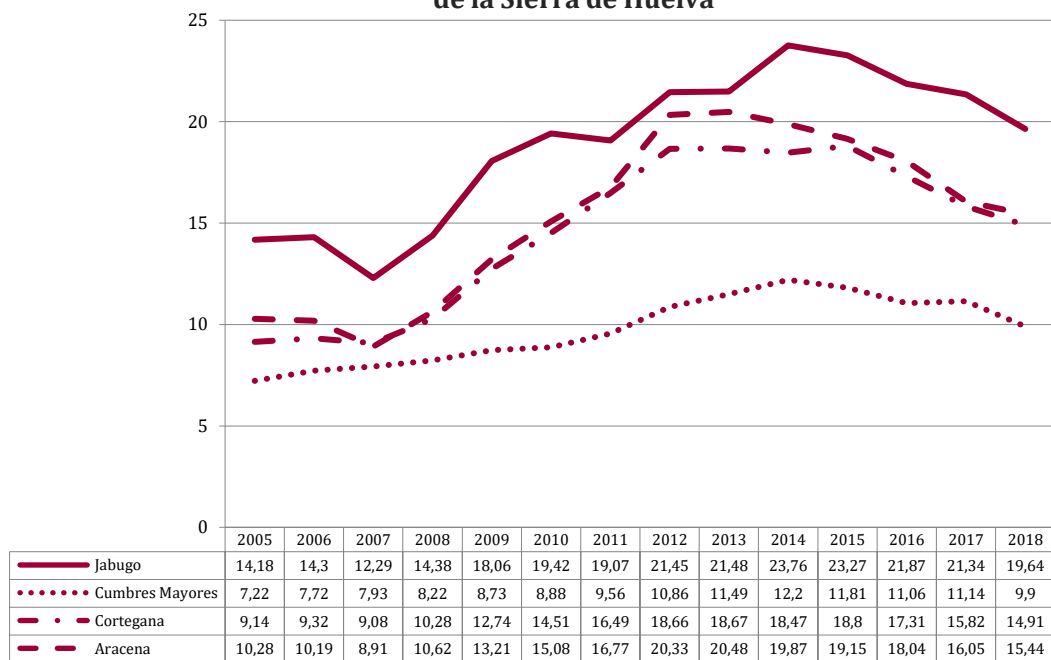
Resulta interesante observar la evolución del desempleo (datos de 2005-2018) en los cuatro municipios (Gráfico 4.5) para establecer la influencia de la crisis y de los cambios en la empresa sobre él.

En un análisis mensual se aprecia la estacionalidad del empleo, registrándose las mayores tasas de actividad en enero-febrero (según la temporada), coincidiendo con la montanera, mientras las pautas en Cortegana y Aracena se vinculan fuertemente al sector servicios (temporada turística). Al analizar la tasa anual, se aprecia cómo el municipio más afectado por la crisis es Jabugo, y cómo sus tasas de desempleo siguen muy por encima de la media, frente a Cumbres

Mayores, donde el empleo se mantiene en los niveles más bajos, y se retrae antes que en los demás.

La empresa familiar, de mediano tamaño y que cubre todo el proceso productivo genera más empleo y se demuestra más fuerte que las empresas foráneas, especializadas en producir jamones (un SJ a veces genera un solo empleo). El tiempo de amortización también influye (tardanza en recuperarse el mercado laboral). El pleno empleo de la época de bonanza de las ITCI (García-Delgado, 2009) es hoy solo un recuerdo.

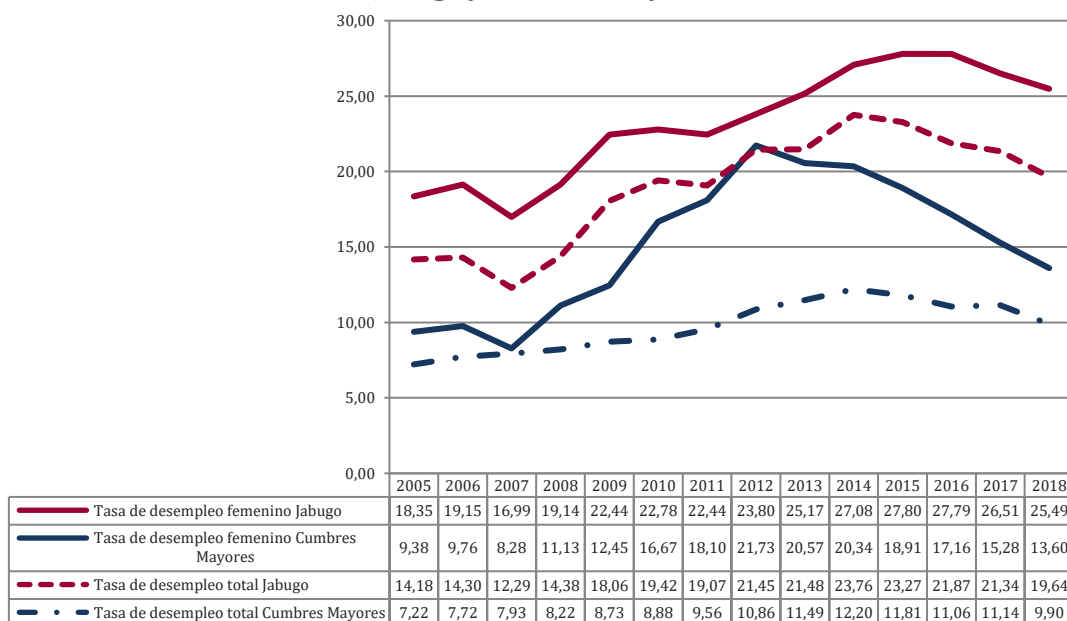
Gráfico 4.5: Evolución de la tasa de paro (2005-2018) en municipios de la Sierra de Huelva



Fuente: Argos, 2019. Elaboración propia.

Además, en un análisis de género, los cambios de la industria perjudican especialmente a las mujeres (Gráfico 4.6), que protagonizaban la cadena de producción de embutidos, en favor de los hombres, especializados en el despiece y fabricación de jamones (Alarios *et al.*, 2009).

Gráfico 4.6: Evolución de la tasa de paro femenino (2005-2018) en Jabugo y Cumbres Mayores



Fuente: Argos, 2019. Elaboración propia.

4.8.11. La atracción del nombre "Jabugo"

Jabugo ha sido y es una marca apetecible para cualquier empresa que desee comercializar productos ibéricos como sinónimo de calidad, y que en el mercado solo por el hecho de que la razón social o la marca contenga el nombre jabugo o alguna simbología relacionada ya supone un plus en el precio del kg de jamón curado, aunque la calidad en muchos casos no se corresponde con el precio que se paga por el producto.

La Asociación Auténtico Jabugo dueña de la marca colectiva JABUGO, la Sociedad Origen Jabugo y las empresas que tienen en su nombre la marca Jabugo no han sabido o no han podido impedir que multitud de operadores hayan conseguido el codiciado nombre en sus marcas, tanto que en muchos lugares se asocie como sinónimo jamón-jabugo, y mucha gente en el extranjero e incluso en España asocie el vocablo jabugo a un producto y no a una población donde se elabora el producto.

Es vital y supondrá un antes y un después cuando la DOP por fin se llame Jabugo, pues ya será la misma OAMI y la Comunidad Europea las encargadas de proteger el nombre JABUGO para vincularlo solo a la zona de producción de la DOP y para las empresas que cumplan con los estándares de calidad que exija dicha DOP.

En el cuestionario (2016) se pedía a las empresas que valorasen la marca y el lugar como valor añadido del producto (escala de 1 a 6), siendo el resultado que el

producto está muy por encima de la marca, con un valor de 5,24 frente a 4,35. El valor de la marca adquiere la máxima puntuación en Sánchez Romero Carvajal (de hecho, su marca 5 Jotas es a veces símbolo de calidad por sí mismo), Consorcio Jabugo, Comercial Jabu y Maximiliano Jabugo, sin embargo, hay que destacar que tres de ellas incorporan en su propio nombre “Jabugo”. En la valoración del lugar, el valor máximo predomina, mientras que el mínimo es consignado por El Pozo Alimentación y Sierra de Jabugo, pese a que ambas empresas han adquirido instalaciones en el municipio. La importancia del nombre Jabugo es tal que ha provocado proceso de relocalización industria (*cfr. supra*).

4.8.12. Los problemas del sector

Finalmente se abordan los problemas percibidos por el sector, a través de una valoración dirigida (de 1 a 6). Se ofrece un listado de problemas, con la posibilidad de ampliar los mismos (otros problemas), pero no se añade ninguno de ellos. El valor máximo del problema será 90 puntos, dado que esta cuestión sólo es contestada por un total de 15 empresas (68,18%), pese a que algunos de los problemas están presentes en el resto de los cuestionarios.

Tabla 4.14: Problemas de la industria cárnica jabugueña (2016)

Problema	Valor otorgado
Competencia desleal	77
Fraude de algunas empresas	65
Desconocimiento del consumidor	59
Límites a su actividad por la legislación vigente/Exigencias de legislación	53
Confusión en las denominaciones	50
Monopolización del ganado por grandes empresas	48
Precios del ganado	42
Dificultad de acceso al mercado	34
Falta de mano de obra especializada	29
Enfermedades del ganado	29
Relación con otras empresas/Relaciones con los sectores e instituciones	26
Otros problemas	0

Fuente: Elaboración propia a partir del Cuestionario 3.

El problema que alcanza la mayor puntuación (Tabla 4.14) es la competencia desleal, con 77 puntos. En el origen de la reciente crisis del sector estaba, precisamente, el aumento de la producción a maquila (*cfr. supra*) por parte de ganaderos, comercializadores e intermediarios. La propia crisis ha limitado este problema, pero sigue siendo visto como uno de los mayores, razón por la que parte de las industrias se han adherido a la Denominación de Origen Protegida Jamón de Huelva.

El fraude de algunas empresas aparece como el segundo valor más puntuado, con 65 puntos. Este hecho se refiere a la venta de productos que no son de cerdo ibérico como si lo fueran. La Norma de Calidad del Ibérico viene a limitar estas prácticas fraudulentas, pero ha habido varios cambios de normativa en los últimos 15 años, por lo que para que sea efectiva deben reforzarse las inspecciones en campo e industria.

El desconocimiento del consumidor aparece en el tercer puesto, con 59 puntos. Dar a conocer un producto gourmet y caro resulta difícil, por lo que el consumidor experto escasea, y el fraude se hace fuerte en el sector.

El cuarto puesto lo ocupan las restricciones impuestas por la legislación, con 53 puntos. Las referencias en la actualidad son a la propia Norma de Calidad que fortalece a las empresas que mejores prácticas han llevado en el sector, pero limitan la autonomía a la hora de establecer calidades de forma discrecional (es decir, sin tener en cuenta parámetros cuantitativos).

La confusión en las denominaciones también alcanza una puntuación alta, de 50. Detrás de este problema se esconden realmente dos. De un lado, la práctica generalizada en el sector de dar calificaciones confusas a sus productos (monte, bellota baja...), problema solventado (al menos en parte) por la Norma de Calidad. Por el otro, es el problema de la denominación de los productos que establece la propia norma: 50% y 100% ibérico, bellota y campo..., por lo que se hace necesario educar al consumidor.

La monopolización del ganado por las grandes empresas obtiene 48 puntos, destacando en este caso la opinión de las empresas más pequeñas, frente a las grandes que causarían el problema. La capacidad financiera de las grandes empresas les permite desarrollar sus propias ganaderías, comprar y alquilar fincas o contratar la cría con ganaderos, aparte de poder comprar a productores tradicionales, mientras las pequeñas sólo tienen acceso a estas últimas. En relación con ello, el precio del ganado obtiene 42 puntos, lo que se relaciona, precisamente, con la capacidad de controlar el abastecimiento, de tal forma que aquellas empresas que pueden hacerlo no valoran el problema, y las que no pueden hacerlo sí (aumentando con la capacidad de producción), hay que tener en cuenta que los precios del ganado apenas han variado en los últimos 20 años, convirtiéndose la cría, a veces, en una actividad antieconómica.

La dificultad de acceso al mercado ocupa el octavo puesto, con 34 puntos. La valoración más alta la dan las empresas que pasan por dificultades, mientras que aquellas que tienen solvencia financiera o una marca fuerte indican un valor bajo.

El noveno puesto lo ocupa la falta de mano de obra especializada, con 29 puntos, siendo empresas grandes del sector las que otorgan mayor valor (4), al ser

las que más cantidad de mano de obra necesitan. El abandono de las labores tradicionales (matanza domiciliaria) puede estar en el origen de esta debilidad.

Las enfermedades del ganado aparecen con idéntica puntuación, 29 puntos, a pesar de que están muy controladas desde hace décadas. Son el matadero de servicio y las empresas vinculadas a la producción de cerdo blanco en otros espacios las que mayor valor le dan. En el primer caso porque la detección de las mismas se da en el análisis de muestras tras el sacrificio, en el segundo porque el cerdo blanco sufre de muchas más enfermedades que el ibérico por su estabulación.

El décimo puesto lo ocupa la relación con otras empresas del sector, con 26 puntos. Se debe a la competencia entre empresas, siendo las pequeñas empresas y los mataderos industriales que dan servicio a otras empresas los que lo destacan. Las grandes empresas que no utilizan mataderos de servicios no ven un problema en este caso. La Denominación de Origen y la generación de clúster en torno a ella parece que limitará su influencia sobre el sector, al menos a priori.

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN DEL CERDO IBÉRICO

5.1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Para interactuar con su entorno y alcanzar sus objetivos toda empresa necesita pensar estratégicamente y tomar decisiones con contenido estratégico (Mintzberg *et al.*, 1998; Ventura, 2008), las cuales abarcan cuestiones relacionadas con las metas y objetivos a largo plazo, la definición de los productos y los mercados donde desea competir, la forma de crear valor y obtener ventajas competitivas sobre las demás empresas, así como establecer los recursos y capacidades necesarios para implantar las estrategias seleccionadas (Castro, 2010; Grant, 2014).

Actualmente la situación del entorno para las empresas es complicada ya que están a merced de un mercado muy cambiante que demanda un sobreesfuerzo en adaptación a esos cambios si es que quieren seguir con su actividad (Vigo-Castro, P.J., 2015), y ello debido fundamentalmente a varios hechos:

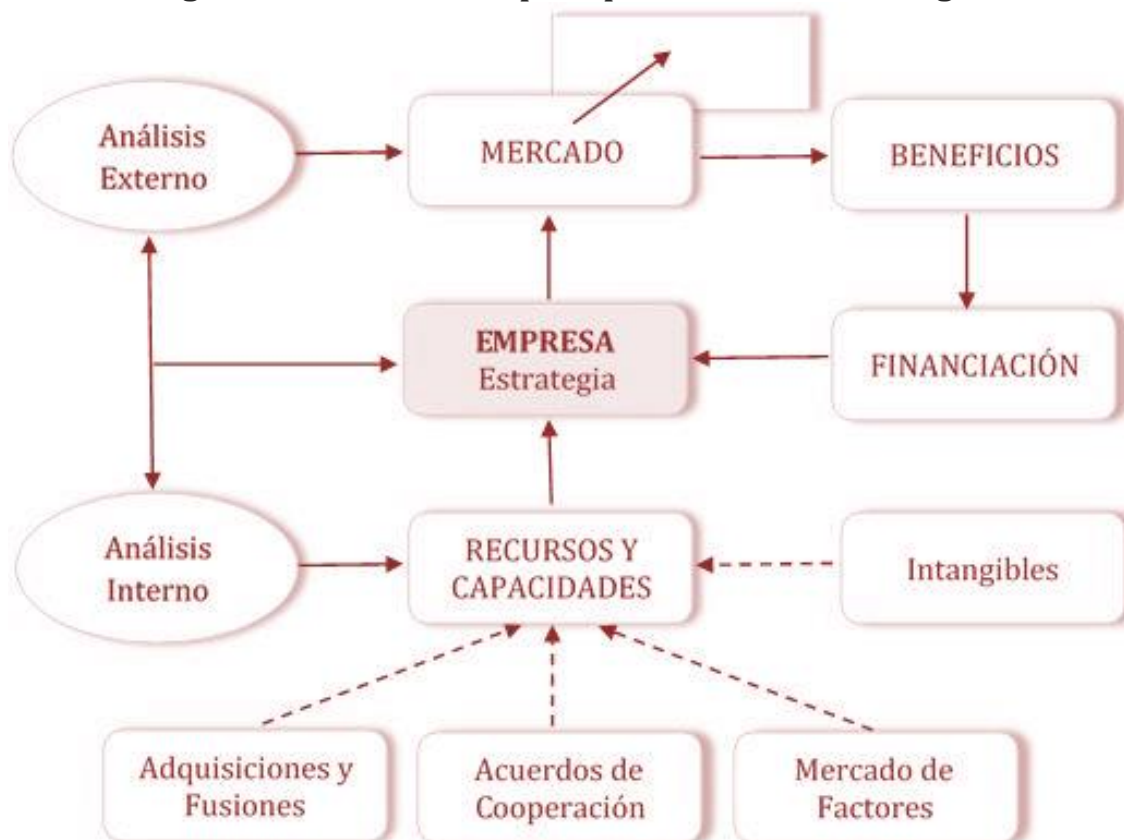
- La internacionalización de la empresa y globalización de la economía (Lugo, 2007; Fúster *et al.*, 2009; Puerto, 2010; Botero, 2014).
- El dinamismo tecnológico (Méndez, 1998; Corma, 2013).
- La importancia del conocimiento y el aprendizaje (López-Sánchez, 2011; Rivera-Porras, 2019).

Así las cosas, la competitividad de las empresas en los países más avanzados se fundamenta en la obtención de productos y servicios diferenciados, con alto valor añadido, basados en el conocimiento tecnológico que incorporan, la calidad superior y el prestigio asociado a marcas reconocidas (Porter, 1991; Ventura, 2008). Los procesos de aseguramiento de la calidad permiten, en parte, preparar a las empresas para competir en escenarios de alta rivalidad local y mundial (Restrepo, C., 2016)

En la Figura 5.1 se muestra un modelo conceptual mediante el cual se muestran las relaciones de causalidad más relevantes para el análisis estratégico de la empresa, tomando como eje central del análisis una empresa que actúa en un entorno competitivo, y en el que intentamos encuadrar las diferentes estrategias objeto de nuestro estudio en el presente capítulo.

Por otra parte, el sector objeto de nuestro estudio es un sector fragmentado, donde existe un gran número de empresas pequeñas y medianas, por lo que la consecución de acuerdos entre ellas y la obtención de sinergias se convierte en factores fundamentales para mejorar la posición competitiva de las empresas en un mercado globalizado.

Figura 5.1: Modelo conceptual para el análisis estratégico



Fuente: Ventura Victoria, 2008: XXII.

En el desarrollo del presente capítulo, abordamos, a modo de análisis de caso, tres estrategias desarrolladas en el sector de las ITCI en la Sierra de Huelva:

- La estrategia de mercado que se establece a través de la Denominación de Origen Protegida y que se relaciona con la cooperación empresarial dentro del sector.
- La estrategia de comunicación a través del análisis de las páginas webs de las empresas del sector.
- La estrategia de cooperación con el sector turístico para la obtención de sinergias que favorezcan el desarrollo rural de la comarca.

En primer lugar, si nos referimos al caso de los alimentos, tenemos que el origen o procedencia son fuentes de información y significado en la venta de productos alimentarios.

Las denominaciones de origen protegidas pueden ser consideradas una fuente de ventajas competitivas para las empresas acogidas en la medida que es capaz de influir en la valoración que los consumidores finales realizan de los productos, propiciando conseguir un mejor posicionamiento en el mercado, mejoras en la eficiencia económica (Zapatero, 2013: 295) al suponer la suma de

esfuerzos conseguir determinadas economías de escala y el acceso a la distribución gourmet o a los mercados internacionales, y, además, añadir a la marca propia una contramarca de calidad, con notables repercusiones en el territorio amparado (Rodero *et al.*, 2013).

De esta forma, las denominaciones de origen juegan un papel fundamental dentro de la estrategia de marketing de las empresas agroalimentarias, consiguiendo con ello diferenciar sus productos (y hacer frente, de forma conjunta, al oligopolio formado por las grandes empresas de distribución) mediante el apoyo en estrategias de comunicación y la delimitación de una zona territorial que dota a los productos de la misma de un valor añadido además de proteger la identidad de esos productos de calidad contra determinadas prácticas fraudulentas o frente a alimentos de inferior calidad.

Estas condiciones hacen que se pueda hablar de un mecanismo de desarrollo local (Ruiz, 2003: 211; Freitas y Del Canto, 2014: 66-67), convirtiéndose en una alternativa estratégica para las empresas, al constituirse en un clúster que da la oportunidad de ser más flexibles, productivas e innovadoras a las empresas más pequeñas (Díez-Vial y Fernández, 2012: 51), pese a que no está consolidado.

En segundo lugar, dentro del análisis interno como fase previa del proceso de análisis estratégico, hemos querido estudiar las estrategias de comunicación desarrolladas por las empresas del sector de transformación del cerdo ibérico a través del estudio de las páginas web de las mismas.

Por último, hemos realizado el estudio de las relaciones de colaboración con el sector turístico de la zona como con el doble objetivo de obtener sinergias comunes que favorezcan el desarrollo económico de la comarca y como estrategia de diversificación de la actividad económica de las empresas transformadoras del cerdo ibérico, a través de procesos de integración vertical hacia abajo con la creación de tiendas en las propias fábricas, la organización de visitas guiadas para dar a conocer los procesos de producción, etc.

5.2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (1). LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA JABUGO Y LA GENERACIÓN DE CLÚSTERES

5.2.1. Las Denominaciones de Calidad como estrategias de desarrollo rural y local

El gran número de pequeños y medianos productores del sector agroalimentario español hace muy difícil que productores de reducido tamaño

puedan enfrentarse de forma aislada al oligopolio que conforman las grandes empresas distribución que operan en España o que puedan llegar fácilmente a las tiendas delicatessen/gourmet tanto nacionales como internacionales.

Autores como Sánchez (1994), están de acuerdo en que un atributo que permite diferenciarse de la competencia es el origen geográfico de los alimentos. En la imagen de un producto o un servicio, puede jugar un papel relevante su lugar de origen. Este es un atributo externo a las características físicas del producto, pero puede servir, como indican Bigne *et al.* (1993), para efectuar inferencias relativas al producto, que determina su percepción acerca de su calidad, su rendimiento, y otras características específicas. Si ayuda a valorar positivamente al producto, aumentará su valor percibido, reduciendo a su vez el riesgo percibido asociado a la compra.

Los elementos de calidad a tener en consideración en el caso de los productos agroalimentarios son el origen, la artesanía, la “terroir³¹” o el ecoambiente de producción, la tecnología, la presentación o imagen, la marca comercial o la imagen corporativa Canut (1993).

Existen tres rangos de protección normalizados (CE, 2011; 8):

- Denominación de Origen Protegida (DOP),
- Indicación Geográfica Protegida (IGP) y
- Especialidad Tradicional Garantizada (ETG).

Las dos primeras, aun teniendo diferencias territoriales, realizan la función de lábeles territoriales, es decir, permiten el conocimiento de un territorio a través de esos productos (Anton, 2000; Armesto y Gómez, 2006) y la competitividad empresarial (Martín *et al.*, 1999), como puede verse en productos alimentarios de consolidado prestigio internacional (Sylvander, 2005). Además, las Denominaciones de Calidad pueden entenderse como instrumentos de desarrollo local (Becker, 2009; Gómez y Armesto, 2005) y redes de innovación en las comarcas amparadas (Alonso, 2003; 43).

Otra función importante a destacar por las Denominaciones de Origen es la de convertir sus sellos en un valor para el consumidor como organismo verificador de la seguridad alimentaria y la certificación de unos procesos de elaboración según los estándares establecidos, de modo que todo producto agroalimentario que pertenezca a una Denominación de Origen o Indicación Geográfica aporte un plus de confianza y tranquilidad para el consumidor.

Desde una perspectiva territorial estos espacios con DOP e IGP presentan una serie de características comunes por (García-Delgado *et al.*, 2013):

³¹ Terroir: (del francés): tierra, suelo, región.

- Espacios rurales con escaso desarrollo, en los que existen pocas actividades dinámicas (agricultura de secano, silvicultura, ganadería extensiva) aunque con actividades apreciadas (agricultura ecológica, extensificación, etc.). Además, el tejido empresarial es muy débil y las actividades legales y la economía informal (productos del monte, caza, etc.) suponen un montante importante de la economía.
- Cultura tradicional y un saber hacer manifiesto en industrias agroalimentarias muy artesanales, que suponen frecuentemente las únicas actividades secundarias. A veces se superponen varias Denominaciones de Calidad en un mismo territorio (Expósito *et al.*, 2018).
- Espacios demográficamente despoblados y envejecidos, por sus características de perifericidad, sufren la emigración a partir de los años 50-60 del siglo XX (“éxodo rural”), lo que supuso el abandono de actividades tradicionales y plantaciones con especies forestales maderables, como es el caso de la dehesa (Schöder, 2011: 103).
- Espacios de frontera (límites provinciales, regionales o internacionales), donde no se han producido inversiones a lo largo del proceso histórico, a veces ni siquiera se ha poblado o se han desarrollado poblaciones de frontera con un poblamiento concentrado y grandes masas forestales (hoy espacios protegidos) y ganadería extensiva (Felicidades, 2013). Se trata de espacios lejanos, en los límites, por lo que aparecen como
- Espacios marginales, con deficiencias en las comunicaciones (frente a las invasiones históricas) (Felicidades, 2013) y distancia media/alta a los mercados (García-Delgado, 2009). A la vez, se da una escasa oferta de servicios públicos y privados.
- Espacios marginados por las políticas públicas (escasa rentabilidad demográfica –electoral–) y las inversiones privadas, que los perciben como lejanos y poco dinámicos (Mormont, 1994).
- Espacios naturales con conservación excepcional de la biodiversidad (Silva y Fernández, 2015) que permite su protección con diferentes figuras, que establecen limitaciones sobre las actividades económicas a la vez que fomentan la existencia de actividades tradicionales con un control más o menos estricto.
- Espacios con condiciones físicas muy concretas, especialmente climáticas, pero también hidrológicas, topográficas, edafológicas, etc., que determinan las peculiaridades de los productos con denominación de calidad (García-Delgado, 2009).

En la UE existen 1.460 denominaciones de calidad registradas y 31 publicadas (en proceso de registro) y 222 solicitadas (tienen reconocimiento en los

estados miembros, pero aún no comunitario) (DOOR³², 2020), excluyendo los vinos (forman parte de un Registro diferente). Han conocido un importante progreso en los últimos 20 años, y a los productos tradicionales comunitarios se han sumado producciones extracomunitarias (procedentes de China, Tailandia...), que reservan marca en el mercado comunitario. En el caso comunitario destacan las Denominaciones de Calidad en los países del flanco mediterráneo, que tienen el 67,88% de las registradas en 5 Estados: Italia (299 registradas), Francia (250 registradas), España (196 registradas), Portugal (139 registradas), Grecia (107 registradas). Para el caso de los productos cárnicos (cocidos, salazón, ahumados, etc.) (Clase 1.2) hay registrados 181 productos (12,40% del total), 2 publicados (6,45%) y 32 solicitadas (14,41%) (DOOR, 2020).

5.2.2. Las Denominaciones de Origen Protegidas de Jamón Ibérico

Para posicionarse en los mercados globalizados se han buscado estrategias, desarrollando Denominaciones de Calidad, que inserten los «productos de la tierra en un mercado globalizado» (Amaya y Aguilar, 2012: 64) en un sector especializado. Así, se dan las Denomines de Origen Protegidas de jamón y paleta ibéricos en torno a las industrias de transformación del cerdo ibérico, de las que en la actualidad existen 6 registradas por la UE (Mapa 5.1) (MAPA, 2019; DGADR, 2019):

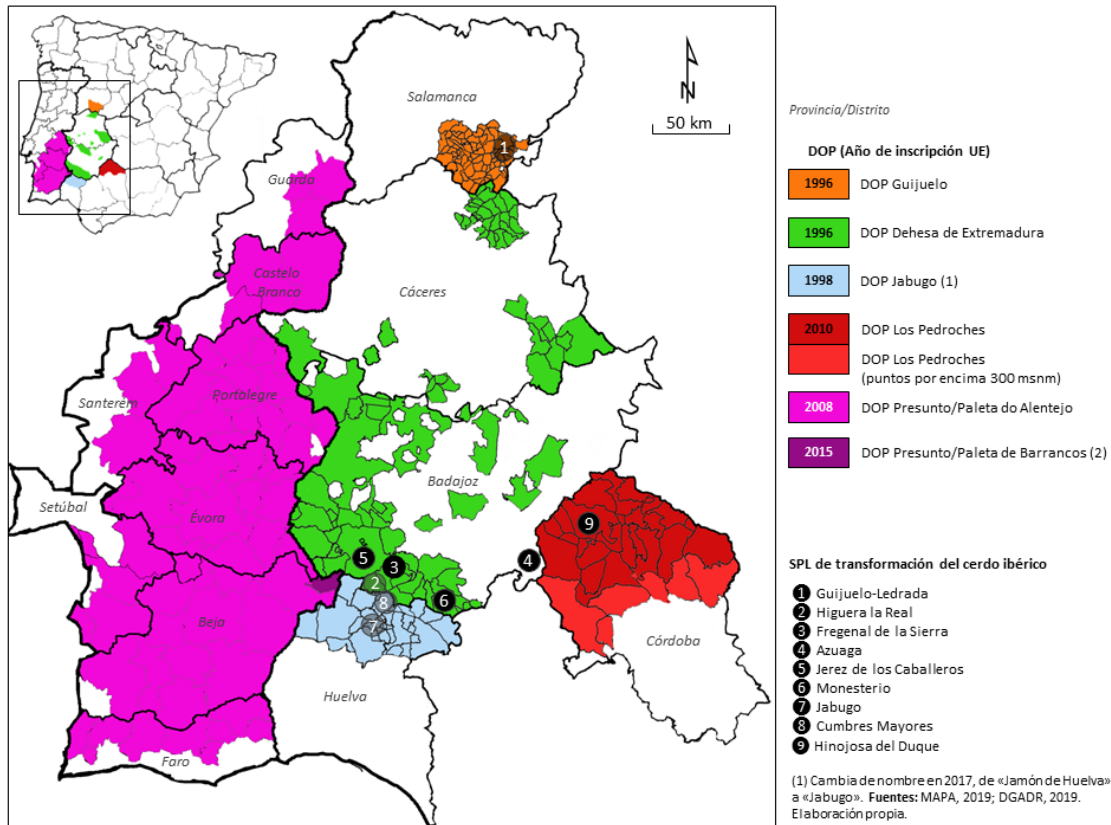
- DOP «Guijuelo» (reconocida por la UE en 1996), su zona de transformación/elaboración de jamones y paletas comprende 74 municipios de Salamanca, la zona de cría es muy extensa (dehesas de Castilla y León, Extremadura, Andalucía y Castilla-La Mancha).
- DOP «Dehesa de Extremadura» (1996), su zona de transformación son 85 municipios y la zona de cría de cerdos ibéricos en las dehesas de Cáceres y Badajoz.
- DOP «Jabugo» (1998, hasta 2017 denominada «DOP Jamón de Huelva»), ampara los productos elaborados en 31 municipios de la Sierra de Huelva, estableciendo como zona de cría de cerdos las dehesas extremeñas y andaluzas.
- DOP «Los Pedroches» (2010), ampara la producción de 32 municipios de la provincia de Córdoba, y que coincide con la zona de cría de cerdos.
- DOP «Presunto/Pateta do Alentejo» (2008), ampara a 56 municipios (cría de cerdos y transformación), 34 de ellos alentejanos y el resto distribuidos entre Guarda al Norte y el Algarve al Sur.

³² DOOR: Base de datos del sistema de etiquetado de calidad de la Unión Europea

- DOP «Presunto/Paleta de Barrancos» (2015), exclusivo del municipio de Barrancos (Alentejo), que también forma parte del marco amparado por la anterior.

Aparte, en Portugal existen un total de 18 IGP de embutidos derivados del cerdo ibérico y una DOP «Carne de Porco Alentejano» (DGADR, 2020), ausentes en España.

Mapa 5.1: Denominaciones de Origen Protegidas de Jamón y Paleta Ibéricos en la Península Ibérica



Fuentes: MAPA, 2019. DGADR, 2019. Elaboración propia.

En total, el espacio protegido por Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas del cerdo ibérico es de 278 municipios, 222 españoles y 56 portugueses. Sin embargo, en un primer acercamiento a la realidad territorial de las DOP de jamón y paleta ibéricos, se constataron una serie de problemas:

- Dispersión geográfica: 2 Estados, 5 provincias y 3 comunidades autónomas (España) y 8 distritos y 3 regiones (Portugal).
- Diferentes situaciones de diversificación económica en las comarcas (a veces por municipios): desde un importante desarrollo turístico (Valle del Jerte), medio (Sierra de Huelva) a escaso (Pedroches) o muy escaso (Baixo Alentejo).

- Obtención de datos: inaccesibles (datos de referencia de actividades industriales, ganadería, alojamiento, etc. en el caso portugués) o no homogéneos (datos turísticos de diferentes las Comunidades Autónomas en España) (Felicidades, 2013).

Estas características aconsejan centrarse en DOP concreta, por lo que se analiza la DOP Jabugo, que coincide, como se ha señalado, con la comarca natural de la Sierra de Huelva.

5.2.3. De la DOP «Jamón de Huelva» a la DOP «Jabugo»

El 10 de junio de 1995 es aprobada la Denominación de Origen (DO) «Jamón de Huelva»³³, siendo distinguida por la UE como Denominación de Origen Protegida en 1998, que acoge a las producciones de los 31 municipios de la Sierra de Huelva (Mapa 5.1).

El proyecto no era nuevo, y de hecho ya se había planteado como Denominación de Origen «Jamón de Jabugo» se había planteado ya en 1976 (Pavón, 2009: 22), pero pasarían casi 20 años hasta que se hizo realidad, en gran parte por discrepancias dentro del propio sector (García-Delgado, 2009).

En sus comienzos la opinión del sector sobre la DOP era desfavorable. Las empresas del municipio de Jabugo se manifestaban reacias a formar parte de la misma debido a que pensaban “que no compensa estar dentro, porque el nombre de Jabugo vende más solo que toda la Denominación de Origen”. De hecho, atrajo más actividad industrial el municipio de Jabugo que el conjunto del territorio amparado por la DO, como se ha visto, máxime en un momento alcista en el que se vendía todo. Las empresas salen de la DO, incluso Consorcio de Jabugo que fue el abanderado de la misma (mayor empresa adherida).

Pero la crisis y el cambio de perspectiva han ido modificado sustancialmente visión de la DOP por parte de las empresas del sector. Por un lado, la incorporación de la trazabilidad al cerdo ibérico a través de las sucesivas normas (desarrolladas desde 2001 hasta 2014) dejaba limitado el papel de la DO Jamón de Huelva, al establecer la norma qué es un cerdo ibérico y sus cualidades, a pesar de ello, conseguir convertirse en entidad certificadora de la Norma de Calidad permitió su posicionamiento en el sector.

Por otro lado, la liquidación de la empresa “Origen Jabugo” (participada por el Ayuntamiento y por industrias del sector) que era simplemente una empresa que no daba ninguna contramarca de calidad, permite el acercamiento de las posiciones de administración autonómica, local e industria para la propuesta de

³³ Orden de 12 de julio de 1995 por la que se ratifica el Reglamento de la Denominación de Origen “Jamón de Huelva” y de su Consejo Regulador (BOE nº 170 de 18.07.95)

una nueva DOP, sobre la base de la anterior, pero con dos elementos fundamentales:

- Cambio de nombre, de “Jamón de Huelva” a “Jabugo” (proceso iniciado en 2007).
- Centrarse en un solo producto gourmet: jamones y paletas de bellota de cerdo ibérico 100%.

Estas condiciones permiten, en un escenario de crisis que las empresas se centren en la DOP. A pesar de ello, empresas como Sánchez Romero Carvajal Jabugo y Consorcio de Jabugo recurrieron el cambio de nombre, perdiendo en los tribunales. A día de hoy, Sánchez Romero Carvajal Jabugo está dentro de la DOP y formando parte de su estrategia de crecimiento empresarial ha adquirido a Consorcio de Jabugo para fortalecer su posición en los productos de DOP (posiblemente manteniendo ambas marcas).

Es a partir de 2017 cuando la visión de la DOP cambia en el municipio de Jabugo. El contraste puede deberse a dos elementos fundamentalmente en la actualidad: en primer lugar, el cambio de nombre, de DOP «Jamón de Huelva» a DOP «Jabugo» (proceso culminado en 2017³⁴), lo que supone pasar de dar nombre a los productos de un municipio a los de una comarca (Amaya, 2013: 116-117), y, en segundo lugar, el hecho de centrarse en un solo producto gourmet: jamones y paletas de bellota de cerdo ibérico 100%.

5.2.4. Los cambios en la DOP

La provincia de Huelva representa el 10% del sector del CI español (Mapa 5.3), siendo la gran mayoría de su producción de ibérico de bellota (únicos amparados en la DOP Jabugo) (García-Delgado *et al.*, 2017). La zona de producción de cerdo ibérico de la DOP Jabugo comprende las dehesas de las provincias de Huelva, Córdoba, Sevilla, Cádiz, Málaga, Cáceres y Badajoz, aunque 55,82% de ellas están en la primera (CRDOPJ, 2019). El secado y sudado de los jamones ha de durar un mínimo de 6 meses en secaderos naturales y la maduración se prolonga hasta 18 meses para jamones y 12 para paletas (CRDOPJ, 2019).

A lo largo de estos años se han producido algunos casos de movilidad empresarial, con entrada y salida de empresas en el seno de la DOP. A pesar de ello, hay que resaltar que están representadas las empresas más importantes del sector, que añaden a su oferta producto DOP, con independencia de que continúen con su producción fuera de la misma (a veces a través de otras empresas del consorcio).

³⁴ REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) 2017/385 de la Comisión, de 2 de marzo de 2017 (DOUE L 59, de 7.03.2017), por el que se aprueba una modificación que no es de menor importancia del pliego de condiciones de una denominación inscrita en el Registro de Denominaciones de Origen Protegidas y de Indicaciones Geográficas Protegidas [Jamón de Huelva (DOP)].

En 2002, 27 empresas de 9 municipios (29,03%) formaban parte de la DOP, destacando Cumbres Mayores con 10 empresas y Jabugo con 6. En 2018, lo hacen 30 empresas (30,00%) en 9 municipios, con incremento en Jabugo (13) y retroceso en Cumbres Mayores (6) (Mapa 5.2) (Tabla 5.1).

Tabla 5.1: Industrias acogidas a la DOP por municipios en 2002, 2017 y 2020

Municipio	2002 (DOP «Jamón de Huelva»)	2017 (DOP «Jabugo»)	2020 (DOP «Jabugo»)
Almonaster la Real	2	1 ⁽¹⁾	0
Aracena	2	2 ⁽¹⁾	1
Aroche	1	1	1
Corteconcepción	2	1 ⁽¹⁾	2
Castañó del Robledo	2	0	0
Cortegana	1	3 ⁽²⁾	3
Cumbres Mayores	10	6	5
Galaroza	0	0	1
Higuera de la Sierra	0	0	1
Jabugo	6	13 ⁽³⁾	14
Santa Olalla del Cala	1	1	1
Total	27	28	29

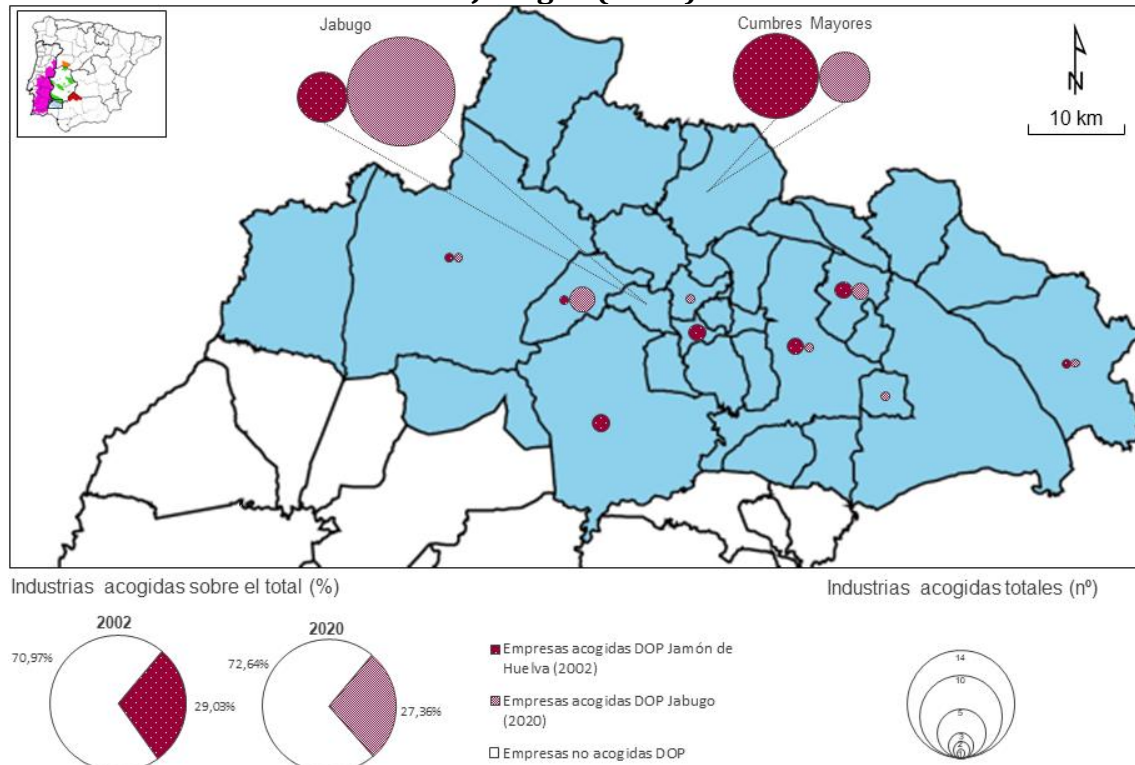
⁽¹⁾ Cambia una de las empresas. ⁽²⁾ Se mantiene una de las empresas, se incorporan dos. ⁽³⁾ Tres empresas abandonan la DOP, se incorporan diez.

Fuente: Consejo regulador de la DOP «Jamón de Huelva»/«Jabugo». Elaboración propia.

Se aprecia una importante movilidad, no en el número total de industrias inscritas, sino a la entrada y salida de empresas, permaneciendo solo 8 en 2020 (27,59%), en algo común desde su creación (1995), estando en 2020 representadas las más importantes de la comarca, ausentes en 2002, que añaden a su oferta producto DOP, con independencia de que continúen con su producción fuera de la misma (a veces a través de otras empresas del consorcio), destacando que las empresas presentes en ambos años son fundamentalmente pequeñas (en producción, empleo y total de activos). Como se ha apreciado en DO de vinos, comienza a darse la presencia de capital no local (Sánchez-Hernández, 2003; Fernández-Portela, 2012; Ruiz-Budría *et al.*, 2013), el 51,72% de las empresas DOP Jabugo son grupos empresariales con toma de decisiones fuera de la comarca, con lo que se está produciendo la polarización, frente a 2002 que existían 10 grupos empresariales y solo 8 de ellos con sede externa. Este hecho contrasta con la DOP Guijuelo donde se da un cambio mínimo en los secaderos dentro de la DOP desde 1997 a 2011 (Zapatero, 2013: 233). En el CPdP el número de empresas permanece estable (O'Reilley *et al.*, 2002), destacando las redes empresariales como claves del Consorzio, ya que recursos y capacidades no se encuentran dentro de una empresa (O'Reilley *et al.*, 2003), mientras la DOP Jabugo aún no ha generado un clúster, al prevalecer las relaciones de competencia por encima de las de cooperación (*cfr.*

supra). Como explican Antonelli y Viganò (2012) se trata de una propensión de las empresas agroalimentarias de pequeño y mediano tamaño a participar en el desarrollo de estrategias unitarias y cooperativas (Antonelli y Viganò, 2012: 43) que permiten superar sus limitaciones tamaño, salvo excepciones no mejoran en el conjunto (Antonelli y Viganò, 2012: 44).

Mapa 5.2: Industrias acogidas a la DOP «Jamón de Huelva» (2002) y DOP «Jabugo» (2020)



Fuente: CRDOPJ, 2002 y 2020. Elaboración propia.

El cambio puede deberse al paso de DOP «Jamón de Huelva» a DOP «Jabugo» (se inicia en 2007 y culmina en 2017), pasando de dar nombre a los productos de un municipio a los de una comarca (Amaya, 2013: 116-117), y elevando la calidad a productos gourmet: “jamones y paletas de bellota de cerdo ibérico 100%”. Así, desde 2015 no es posible registrar en patentes y marcas el nombre “Jabugo”, con protección en los mercados de uso indebido. La “fusión de los estándares [se refiere a productos orgánicos y denominaciones de calidad] y la integración local pueden ayudar a legitimar la calidad y estado Premium del producto” (Banks y Briston, 1999: 329). Muy interesante, diferenciación Premium como estrategia DOP, cuando la Norma ya diferencia la trazabilidad, de tal forma que las grandes empresas van a reconocer su producto Premium con la DOP, pero este va a ser un mínimo en el total de su producción, la marca de calidad mejora el precio del producto en los lineales (Banks y Briston, 1999: 329) con la incorporación de la

tecnología y el tipo de mercado, buscando un producto (con cualidades para el usuario) especializado, estandarizado, dedicado, genérico (Esteban, 2017: 486); mientras que para las pequeñas apuestan por la calidad como supervivencia. Por otro lado, como se ha identificado en DOP Dehesa de Extremadura (Chamorro *et al.*, 2012: 1), empresas tradicionales apuestan por la DOP para diferenciarse frente a la crisis y salen fortalecidas, dado que las 8 familiares/empresas de economía social no han sufrido cambios a lo largo del período. En este sentido, la DOP demostraría su eficiencia económica e influencia territorial positiva sobre el territorio amparado, como se ha estudiado en la DOP Guijuelo (Zapatero, 2013: 295; Rodero *et al.*, 2013) frente a las posiciones de quienes abandonan “la DOP porque se vendía todo y era un coste” y fueron arrastrados por la crisis. La producción DOP Jabugo de 2018 fue de 35.633 jamones y 26.095 paletas de bellota ibéricos 100%, suponiendo el 16,70% y 9,28% de la producción total de la comarca de este tipo de producto, que, a su vez, supone el 46,72% y 50,22% de la producción nacional de jamones y paletas de bellota ibéricos 100%, que supone el 9,52% de los jamones ibéricos y el 8,11% de las paletas certificados (RIBER, 2020).

Aquellos que vieron hace más de una década la DOP como un complemento prescindible, hoy declaran que su posicionamiento y la importancia de la contramarca son fundamentales para ellos y que “hay clientes que lo demandan”, por lo que hasta las grandes empresas recientes en el sector han entrado en la DOP. Al igual que ocurre en el sector del vino, en muchos casos, el peso de la marca de la propia DO es tan fuerte que el consumidor no percibe como marca la propia de la empresa (Marcos, 2014). En el caso de las grandes empresas, como Sánchez Romero Carvajal Jabugo la marca de la DOP simplemente refuerza la identidad, personalidad, notoriedad e imagen de la marca individual.

5.2.5. La generación del clúster en torno a la DOP «Jabugo»

Las Denominaciones de Calidad son un ejemplo de colaboración para mejorar su ventaja competitiva en los mercados diferentes escalas (Martínez, 2004: 58) y un instrumento de garantía para un mercado segmentado (protección de consumidores y productores), que propician el posicionamiento en el mercado y la eficiencia económica (Zapatero, 2013: 295). Estas condiciones hacen que se pueda hablar de un mecanismo de desarrollo local (Freitas y Del Canto, 2014: 66-67), debe entenderse como una alternativa estratégica para las empresas, al constituirse en un clúster caracterizado por la mayor flexibilidad, productividad e innovación, especialmente las empresas más pequeñas (Díez-Vial y Fernández, 2012: 51), pese a que ese clúster no está consolidado. Las redes funcionan en el mercado globalizado para integrarse en las cadenas de suministro de alimentos, con aprovechamiento de las economías de escala, observado en el Consorzio di Prosciutto di Parma (CPP) destacando el problema en la presencia de

externalidades y competencia interna (O'Reilley *et al.*, 2002). Como han observado Dentoni *et al.* (2012: 207) para el CPP las estrategias heterogéneas afectan negativamente al conjunto. En ese sentido sería necesario establecer si se están produciendo cambios en el control interno del sistema, como se ha apreciado para el caso del CPP (Dentoni *et al.*, 2012: 207), dado que “Existe un problema real de que la regulación beneficie a productores y minoristas más grandes, en lugar de a la genuina pequeña empresa” (Ilbery *et al.*, 2000:31).

Territorialmente, la DOP no ha supuesto la creación de industrias en los municipios más alejados y menos poblados de la comarca, concentrándose en el municipio de Jabugo en detrimento de Cumbres Mayores.

5.3. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (2). LA DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL IBÉRICO EN LA SIERRA DE HUELVA

5.3.1. La digitalización como estrategia empresarial

El fenómeno de la digitalización de la economía se refleja tanto en la mayor presencia de tecnologías digitales como en los cambios en la forma en la que las personas y las organizaciones se relacionan entre sí. El vertiginoso ritmo con el que las tecnologías de la comunicación y de la información evolucionan está ofreciendo a las empresas nuevas oportunidades que pueden aprovechar, a la vez que emergen nuevos riesgos a los que no saben muy bien cómo hacer frente. Los avances en hardware están permitiendo aumentos exponenciales y continuos de la capacidad de procesamiento y almacenaje de datos, cada vez a un menor coste relativo. Estos avances conjugan con un espectacular desarrollo de software, que permite llevar a cabo un sinnúmero de nuevas funciones, así como aumentar la eficacia y eficiencia de las ya existentes.

Las distintas líneas de actuación que se están proponiendo a las empresas para competir en el entorno digital pasan de forma inexorable por la incorporación de nuevas tecnologías “transformación digital de los negocios”. Este proceso de transformación digital se contempla tanto en aquellos aspectos, funciones o procesos internos (back office) como en las relaciones que mantiene la empresa con los distintos agentes externos, especialmente clientes (front office) (Escobar-Rodríguez, 2019)

Durante los últimos años, las empresas de prácticamente todos los sectores han llevado a cabo iniciativas de distinta naturaleza para explorar y sacar provecho de las nuevas tecnologías llegando a transformar, en ocasiones, sus estructuras organizativas, procesos productivos o gestión de la información (Matt y otros,

2015). Los procesos de transformación digital no se limitan a disponer de un departamento de tecnologías de la información que incorporen nuevas tecnologías para reducir costes y mejorar la eficiencia de los procesos.

La adecuada adopción de nuevas tecnologías requiere llevar a cabo una serie de encajes adicionales, sin los que el fracaso del proceso está prácticamente garantizado. Estas transformaciones deben extenderse tanto al ámbito de los procesos y estructura organizativa como al de los recursos humanos al objeto de adaptar el modelo de negocio al entorno digital, aprovechar el potencial tecnológico y lograr una efectiva permeabilización digital de la empresa (Escobar-Rodríguez, 2019).

Desde hace ya algunos años, Internet ha añadido una nueva dimensión a la forma tradicional de realizar negocios. Así, se ha configurado un entorno que las empresas están utilizando para realizar transacciones comerciales e intercambiar información con los distintos agentes externos. El acceso a la información digital es ya una realidad. Al margen de la información suministrada por los organismos oficiales, las empresas están empezando a facilitar por iniciativa propia información de negocio a través de Internet para satisfacer las demandas informativas de todos aquellos que estén interesados en la evolución de la misma. En este sentido, parece que la práctica de difundir información de negocio en formato digital se está extendiendo por todo el mundo.

Sin embargo, el uso que las empresas están realizando del Web no es homogéneo. Se pueden encontrar Websites en los que no se proporciona al usuario ninguna utilidad y que constituyen simples escaparates virtuales, mientras que otras por contra permiten obtener gran cantidad de información, interactuar e incluso realizar operaciones comerciales.

En este sentido, se pueden identificar tres estrategias en lo que hace referencia a la decisión de desarrollar una Web corporativa (García-Borbolla *et al.*, 2005):

- Estrategia Ornamental: Este grupo incluye los sitios Web en los que se suministra básicamente información general sobre la entidad sin que se oriente a ninguna audiencia específica. Las empresas que optan por esta estrategia tienen la creencia de que deben estar presentes en el Web pero no persiguen ningún objetivo específico.
- Estrategia informativa: Este grupo incluye aquellos sitios Web que aunque podrían incorporar algún tipo de información genérica también disponen de una sección para proporcionar información a determinados perfiles de usuarios, entre los que se encuentran clientes actuales o potenciales así como aquellos interesados en la salud económico financiera de la empresa.

- Estrategia relacional: Esta opción incluye aquellas empresas que utilizan sus Websites para realizar operaciones comerciales con sus clientes. Así, además de suministrar información a través del Web, las empresas utilizan su página Web como oficinas virtuales, en la mayoría de las ocasiones como complemento a su actividad tradicional. Además, está proliferando un nuevo segmento con presencia exclusiva en el ciberespacio que ofrece a sus clientes buenos precios aprovechando su reducida estructura de costes.

En esta línea, entre las empresas de cierto tamaño son cada vez menos las que se limitan a una simple presencia ornamental, apreciándose cómo con el transcurso del tiempo aumenta de forma significativa el número de empresas que suministran información a través del Web así como la cantidad de información que proporcionan (Craven y Marston, 1999; Xiao *et al.*, 2004).

Por otra parte, se ha generado una explosión de redes sociales en todo el mundo, Myspace, Facebook, Twentti, Instagram en España, que han revolucionado la forma en que la gente se comunica, habiéndose convertido en los últimos años en una plataforma que permite a la sociedad acceder a una información válida al margen de los medios tradicionales. Es fundamental para las empresas entender que la comunicación y la publicidad convencional no resultan eficientes en este entorno. Las redes sociales suponen un espacio muy atractivo para las marcas ya que los usuarios les prestan mayor dedicación que a la televisión o a la prensa. La creación de páginas, grupos, comunidades o aplicaciones para promocionar una marca o una empresa por parte de los profesionales del e-marketing ayudan a interactuar con los usuarios, entablar conversaciones con ellos y construir valor para la marca. Es conveniente publicar información exclusiva que no se ofrezca en la red corporativa con regularidad.

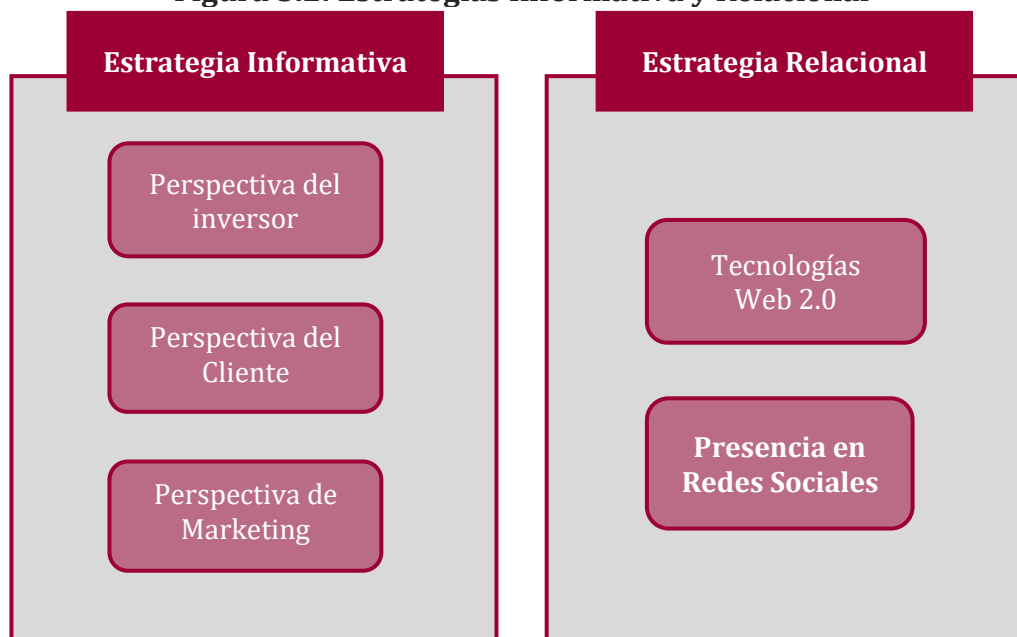
El uso generalizado por parte de las empresas de sus sitios Web para comunicarse con los distintos stakeholders ha propiciado el desarrollo de distintas métricas que permiten evaluar la calidad de sus páginas corporativas.

5.3.2. Presencia en Internet del sector del cerdo ibérico en la Sierra de Huelva

En este apartado se identifican las estrategias digitales que están llevando a cabo las empresas del sector porcino en la provincia de Huelva a través de sus páginas Web. Para ello, siguiendo a Escobar y Carvajal (2013), al objeto de delimitar los contenidos informativos que van a ser analizados en el nivel informativo se ha utilizado como punto de partida el enfoque de Morrison *et al.* (1999), al cual se han añadido una serie de ítems para evaluar el grado de desarrollo de la estrategia relacional de las páginas web de las empresas del sector

porcino de Huelva. En este sentido, se han considerado cinco grandes categorías: perspectiva del inversor, perspectiva del consumidor, perspectiva de marketing, tecnologías Web 2.0 y presencia en redes sociales; las tres primeras categorías estarían englobadas dentro de la estrategia informativa, mientras que las dos últimas mostrarían la estrategia relacional (Escobar y Carvajal, 2013).

Figura 5.2: Estrategias Informativa y Relacional



Fuente: Escobar y Carvajal, 2013.

En la tabla 5.2 se muestra la frecuencia de cada una de las 31 variables que componen el Índice de Transparencia. Las dos primeras columnas muestran la variable analizada, a continuación, cuántas empresas proporcionan información sobre dicha variable en su página Web. La cuarta columna presenta el porcentaje de las empresas que tienen página web que ofrecen esa información.

Tabla 5.2: Frecuencia de la variables componentes del IT

ITEM	Descripción	Empresas	%
PI01	Balance de situación del último ejercicio económico	0	0,00%
PI02	Balance de situación de ejercicios anteriores (al menos los dos últimos ejercicios)	0	0,00%
PI03	Cuenta de resultados del último ejercicio económico	0	0,00%
PI04	Cuenta de resultados de ejercicios anteriores (al menos los dos últimos ejercicios)	0	0,00%
PI05	Ratios financieros	0	0,00%
PI06	Información sobre la dirección (al menos, identidad y CVs)	0	0,00%
PI07	Información medioambiental	1	2,00%
PI08	Información sobre la estrategia corporativa	1	2,00%
PC01	Dominio fácil de recordar	49	98,00%

Tabla 5.2: Frecuencia de la variables componentes del IT

ITEM	Descripción	Empresas	%
PC02	Herramientas claras que facilitan la navegación en cada página	50	100,00%
PC03	Botón para regresar a la página principal	50	100,00%
PC04	Las páginas son claras y ordenadas	48	96,00%
PC05	Hay suficiente contraste entre el fondo y el texto	49	98,00%
PC06	Dispone de fotografías para reforzar el contenido del texto	49	98,00%
PC07	Dispone de una cuenta de email claramente visible	49	98,00%
PC08	Dispone de un teléfono de contacto claramente visible	50	100,00%
PM01	Web disponible en más de un idioma	19	38,00%
PM02	Dispone de logo corporativo en todas las páginas	48	96,00%
PM03	Dispone de fotografías de las instalaciones	36	72,00%
PM04	Dispone de fotografías de los productos	48	96,00%
PM05	Permite realizar una visita virtual	2	4,00%
PM06	Se pueden realizar compras online	31	62,00%
PM07	Ofrece promociones especiales para clientes online	6	12,00%
PM08	Dispone de una sección para usuarios a la que se puede entrar con clave	29	58,00%
TW01	Incorpora contenidos en video	8	16,00%
TW02	Incorpora mapa Google o similar para conocer ubicación y entorno	13	26,00%
TW03	Incorpora herramientas para compartir contenidos	0	0,00%
RS01	Dispone de enlace a canal Twitter	15	30,00%
RS02	Dispone de enlace a canal Facebook	23	46,00%
RS03	Dispone de enlace a canal YouTube	6	12,00%
RS04	Dispone de enlace a canal Instagram	14	28,00%

Elaboración propia.

Se puede ver cómo determinados ítems están presentes en casi todas las empresas que disponen de página web, mientras que otros ítems no son considerados por las empresas del sector porcino de la provincia de Huelva. Con carácter general, los ítems que menos presencia tienen son los relacionados con la perspectiva del inversor, los cuales, dado el tamaño que suelen tener estas empresas era previsible.

Las puntuaciones obtenidas en la perspectiva del cliente son bastante altas, reflejando que las empresas ponen especial énfasis en la oportunidad que supone el uso de la página web como un atractivo escaparate virtual.

Los valores de los ítems incluidos en la perspectiva de marketing señalan la orientación a la venta de productos de las páginas web. En 31 de las 50 empresas que disponen de página web (62%) se pueden realizar compras online, disponiendo 29 empresas (58%) de una sección a la que los clientes pueden acceder con clave.

La incorporación de tecnologías web 2.0 a las páginas web es bastante limitada. La red social que se usa con más frecuencia es Facebook, seguida de cerca por Twitter e Instagram.

Una vez identificadas las variables más frecuentes, se ha puntuado el contenido de las páginas web analizadas utilizando el IT propuesto anteriormente, así como los distintos índices intermedios. Los resultados se recogen en la tabla 5.3.

Tabla 5.3: Puntuación obtenida por las empresas analizadas

Razón Social	PI	PC	PM	TW	RS	IT
ALMACENES BENITO GARCIA S.A.	0,00%	100,00%	37,50%	0,00%	50,00%	41,94%
ALTANZA JABUGO S.L.U.	0,00%	75,00%	12,50%	33,33%	0,00%	25,81%
ANGEL MARQUEZ VAZQUEZ S.L.	0,00%	87,50%	62,50%	0,00%	0,00%	38,71%
ANTONIO CASTAÑO CASTAÑO S.L.	0,00%	100,00%	37,50%	33,33%	0,00%	38,71%
BALKIS GOURMET S.L.	0,00%	100,00%	62,50%	0,00%	50,00%	48,39%
CASTAÑO GUIJARRO, ENRIQUE	0,00%	100,00%	37,50%	33,33%	0,00%	38,71%
CENTELLES Y BUJ S.L.	0,00%	100,00%	37,50%	33,33%	0,00%	38,71%
CHAPARRO CHAPARRO, RAMON	0,00%	100,00%	62,50%	33,33%	0,00%	45,16%
COMERCIAL JABU S.L./JABUSUR S.A.	0,00%	100,00%	87,50%	0,00%	0,00%	48,39%
CONSERVAS JABUGO S.L.	0,00%	100,00%	50,00%	0,00%	25,00%	41,94%
CONSORCIO DE JABUGO S.L. U.	0,00%	100,00%	50,00%	0,00%	0,00%	38,71%
DIAZ VAZQUEZ, IVAN	0,00%	100,00%	75,00%	66,67%	0,00%	51,61%
DOMINGO DEL PALACIOS S.A.	0,00%	100,00%	87,50%	0,00%	50,00%	54,84%
ECOIBERICOS DE JABUGO S.L.	0,00%	100,00%	87,50%	33,33%	75,00%	61,29%
ESTEBAN MARQUEZ, BRAULIO	0,00%	100,00%	62,50%	0,00%	0,00%	41,94%
EXPLOTACIONES GANADERAS MONTELOLIVO JABUGO S.L.	0,00%	87,50%	25,00%	33,33%	0,00%	32,26%
FUNDACION MONTE MEDITERRANEO	0,00%	100,00%	50,00%	0,00%	50,00%	45,16%
GABRIEL CASTAÑO S.L.	0,00%	100,00%	62,50%	0,00%	50,00%	48,39%
HERMANOS CARDENO S.L.	0,00%	100,00%	37,50%	33,33%	0,00%	38,71%
HERMANOS CASTAÑO FERNANDEZ S. L.	0,00%	100,00%	62,50%	33,33%	50,00%	51,61%
HIJOS DE ONOFRE SANCHEZ MARTIN S.A.	0,00%	100,00%	87,50%	0,00%	100,00%	61,29%
IBERCASTAÑO DEL ROBLEDO S.L.	0,00%	100,00%	50,00%	33,33%	25,00%	45,16%
IBERICOS DE BELLOTA GALVAN S.L.	0,00%	100,00%	25,00%	0,00%	0,00%	32,26%
IBERICOS DE BELLOTA VAZQUEZ MOYA S.L.	0,00%	87,50%	25,00%	0,00%	0,00%	29,03%
IBERICOS VAZQUEZ S.L.	0,00%	100,00%	50,00%	33,33%	50,00%	48,39%
INDUSTRIAS CARNICAS LORIENTE PIQUERAS S.A. (ANTIGUO CONSORCIO DE JABUGO)	25,00%	100,00%	50,00%	33,33%	50,00%	54,84%
JAMONES ECOLOGICOS DE JABUGO S.L.U.	0,00%	100,00%	62,50%	33,33%	0,00%	45,16%
JAMONES EIRIZ JABUGO, S.L.	0,00%	100,00%	50,00%	0,00%	25,00%	41,94%
JAMONES JABUGO QUIRÓS S.L.	0,00%	100,00%	62,50%	0,00%	0,00%	41,94%
JAMONES LAZO S.A./SIERRA DE JABUGO	0,00%	100,00%	62,50%	0,00%	75,00%	51,61%
LA SERRANIA DE JABUGO S.L.	0,00%	100,00%	62,50%	0,00%	0,00%	41,94%
LA UNION CHACINERA S.L.	0,00%	100,00%	75,00%	0,00%	75,00%	54,84%
LOS ROMEROS DE JABUGO S.L./MATADERO LA JABUGUEÑA S.L.	0,00%	100,00%	50,00%	0,00%	75,00%	48,39%
LUNA INFANTE, JUAN CARLOS	0,00%	100,00%	62,50%	0,00%	100,00%	54,84%
MANCHENIETO - PASCUAL NIETO S.L.	0,00%	100,00%	75,00%	0,00%	75,00%	54,84%
MAXIMILIANO JABUGO S.L.	0,00%	100,00%	75,00%	0,00%	0,00%	45,16%
MONTESIERRA S.A.	0,00%	100,00%	87,50%	0,00%	50,00%	54,84%
NAVARRO FERNANDEZ, JUAN CARLOS	0,00%	100,00%	12,50%	0,00%	0,00%	29,03%
NIÑO MANUEL S.L.	0,00%	100,00%	37,50%	0,00%	0,00%	35,48%
OLALLA IBERICA S.L.	0,00%	100,00%	75,00%	0,00%	75,00%	54,84%
PIGLETS S.L.	0,00%	100,00%	37,50%	33,33%	0,00%	38,71%
RAMOS DOMINGUEZ S.L.	0,00%	100,00%	25,00%	33,33%	0,00%	35,48%

Tabla 5.3: Puntuación obtenida por las empresas analizadas

Razón Social	PI	PC	PM	TW	RS	IT
SANCHEZ ROMERO CARVAJAL JABUGO S.A.	0,00%	100,00%	87,50%	33,33%	100,00%	64,52%
SELECCION DE JABUGO S.L.	0,00%	100,00%	50,00%	33,33%	0,00%	41,94%
SIERRA DE JABUGO S.L.	0,00%	100,00%	87,50%	0,00%	0,00%	48,39%
SIERRA DEL SILENCIO JABUGO S.A.U.	0,00%	87,50%	37,50%	33,33%	0,00%	35,48%
SUCESORES DE RAFAEL FERNANDEZ S.L.	0,00%	100,00%	62,50%	0,00%	100,00%	54,84%
TEJAVANA JAMONES Y EMBUTIDOS S.L.	0,00%	100,00%	62,50%	33,33%	75,00%	54,84%
UNION ALOSNERA S.A.	0,00%	100,00%	50,00%	0,00%	0,00%	38,71%
VDA. DE NARCISO CHACON S.A.	0,00%	100,00%	12,50%	0,00%	0,00%	29,03%

Elaboración propia.

5.3.2.1. Perspectiva del Inversor (PI)

Bajo este apartado hemos tratado de analizar la disponibilidad web de información orientada a los inversores fundamentalmente (cuentas de resultados, balances de situación, CVs del personal directivo, información medioambiental y sobre la estrategia corporativa de las empresas.

En cuanto a las empresas estudiadas respecto de las variables que nos permiten analizar la orientación hacia el inversor cabe resaltar que sólo una de ellas, Industrias Cárnicas Loriente Piqueras S.A., con sede principal en Tarancón (Cuenca) y fábrica de embutidos y secadero de jamones en El Repilado, incluye en su página web información, de carácter no financiero, a cerca de la política medioambiental y de la estrategia corporativa de la empresa el resto no proporciona información alguna respecto a las variables analizadas lo que denota que no está entre sus objetivos prioritarios la atracción de posibles inversores.

5.3.2.2. Perspectiva del Cliente (PC)

Desde esta perspectiva se vislumbra claramente una fuerte orientación de la información web de prácticamente el cien por cien de las empresas estudiadas (50 empresas) hacia el cliente facilitándose en todas ellas el contacto de los clientes con las empresas. De las 83 restantes, que no cuentan con página web, tan sólo diez (el 1,2 %) disponen de una cuenta Facebook.

5.3.2.3. Perspectiva del Marketing (PM)

Entre las variables analizadas cabe destacar, en primer lugar, que la mayoría de las cincuenta empresas estudiadas están orientadas hacia un mercado principalmente nacional, ya que tan sólo el 38% de las mismas (diecinueve empresas) cuentan con información web en más de un idioma.

Resulta llamativo también que en el caso de 19 de las empresas (el 38%) no exista la posibilidad de realizar compras online, lo que hubiese supuesto para las mismas una oportunidad estratégica importante para dar salida a sus productos en un momento como el que estamos viviendo con la caída de los mercados tanto

nacionales como internacionales debido a la crisis provocada por la pandemia de la COVID-19.

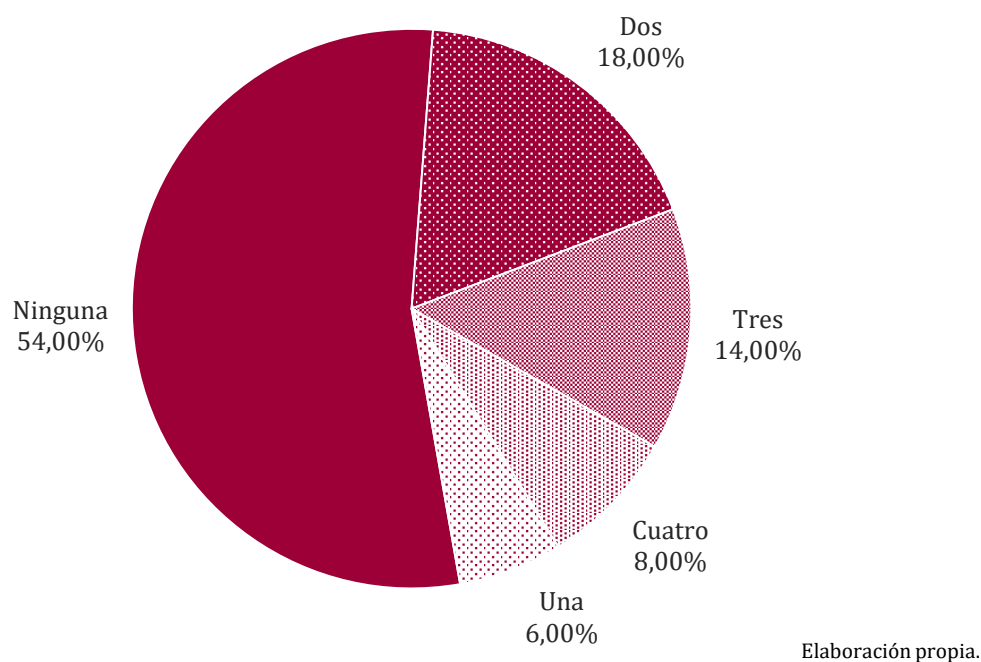
5.3.2.4. Tecnologías Web 2.0 (TW)

Como hemos comentado anteriormente la incorporación de tecnologías Web 2.0 es muy limitada, casi nula. Solo ocho (un 16%) de las 50 empresas incorporan contenidos en video mientras que tan sólo trece de ellas incorpora mapa Google o similar para conocer su ubicación pudiéndose constatar que en ninguno de los casos se incorporan herramientas que permitan compartir contenidos.

5.3.2.5. Presencia en redes sociales (RS)

La presencia en RRSS de las empresas analizadas también se manifiesta claramente deficitaria.

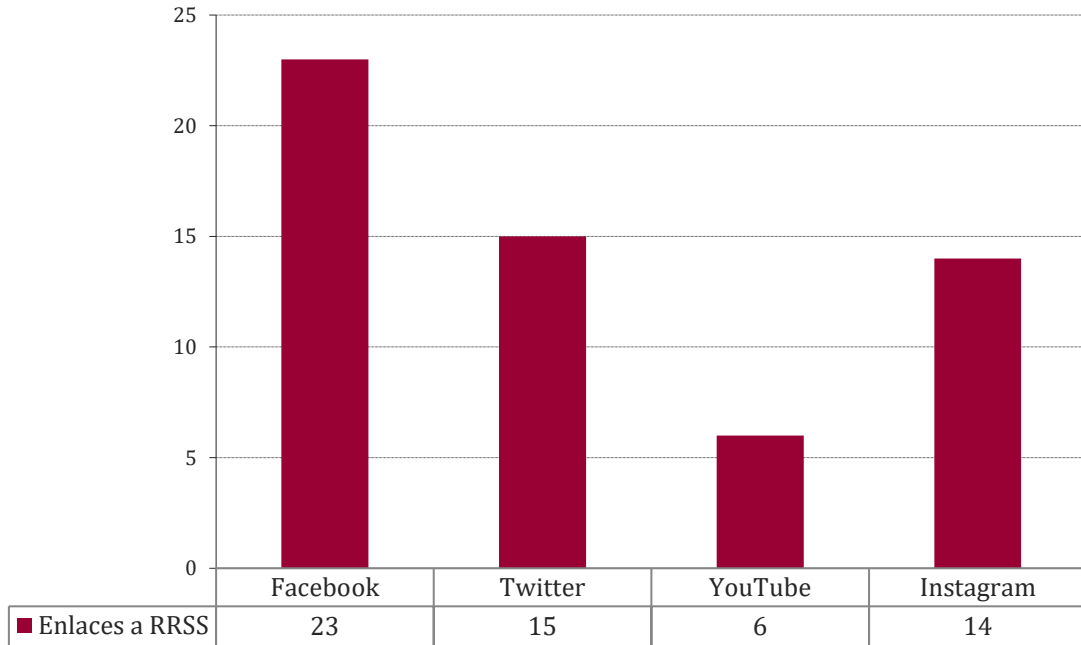
Gráfico 5. 1: Porcentaje de uso de RRSS en las empresas analizadas



Como se aprecia en el gráfico 5.1, el 54 % de las empresas no se encuentra presente en ninguna de las cuatro redes, porcentaje que se eleva al 60% si tenemos en cuenta las tres empresas que como única red social utilizan Facebook. Se pone de manifiesto que, si bien en ellas aparecen las variables estudiadas desde la perspectiva del cliente casi al 100%, las variables que hemos incluido dentro de la perspectiva del cliente apenas llegan al 50% en las dos terceras partes de las empresas estudiadas.

En el gráfico 5.2 se observa que son Facebook y Twitter las redes más utilizadas en las empresas ocupando el último lugar el uso del canal YouTube que solo está presente en seis de las 50 empresas estudiadas.

Gráfico 5. 2: Frecuencia de uso de las RRSS



Elaboración propia.

A modo de conclusión es posible afirmar que el perfil digital de las empresas analizadas es considerablemente bajo. Del total de las 133 empresas estudiadas, tan sólo 50 de ellas (37'59 %) cuentan con una página web. Por otra parte, apenas 15 empresas (30%) de las analizadas cuentan con un Índice de Transparencia superior al 50%, no alcanzando en ninguno de los casos el 65%, lo que demuestra que aún le queda mucho recorrido a las empresas del sector, excesivamente tradicionales, para competir en un mercado cada vez más globalizado, desaprovechando de esta forma las oportunidades estratégicas que le proporcionarían el contar con una adecuada infraestructura digital que le permitieran fortalecer su posición en los mercados.

5.4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (3). LA DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA: LA «ruta del Jabugo»

5.4.1. La multifuncionalidad de los espacios rurales y las rutas gastronómicas

En siete décadas en el campo europeo se ha pasado de la escasa productividad al productivismo y, una vez garantizado el abastecimiento, al post-productivismo (Bowler, 1996), aunque con diferentes realidades y perspectivas (Wilson, 2001: 78; Armesto, 2005: 138). Simultáneamente los espacios rurales sufren una continuada sangría demográfica que causa diferentes problemas (Marini y Mooney, 2006: 94) y se le asignan nuevas funciones (Knickel *et al.*, 2004; Armesto, 2005: 154; Pinto-Correia y Brennan, 2009): ocio, turismo rural, hostelería/restauración, mantenimiento de la biodiversidad y valorización del patrimonio natural y cultural, residencial... Al mismo tiempo, las funciones tradicionales son reinterpretadas (productos ecológicos, locales, de calidad, etc.) (Marsden y Smith, 2005). Así, los espacios rurales se empoderan (Ryser y Halseth, 2010), sus ventajas comparativas se convierten en estrategias de desarrollo rural a través del turismo (Saxena *et al.*, 2007), recurriendo al patrimonio para posicionarse en un mundo cada vez más globalizado, como “creative enhancement” (Mitchell, 2013). Sin embargo, existe el riesgo de la banalización y musealización del paisaje tradicional frente a lo auténtico, como “creative destruction” (Mitchell, 2013).

Las políticas públicas de desarrollo rural han tenido un éxito variable en la UE (Bock, 2016: 552) y han incidido en las producciones locales y el turismo rural como instrumentos (Cànoves *et al.*, 2006; Matthews, 2007). En consonancia con ello, los productos tradicionales de calidad constituyen una parte clave de la Política Agrícola Común (PAC) y un objetivo de la Política de Desarrollo Rural (CE, 2011: 6; Armesto y Gómez, 2004). El término que acoge estos productos alimentarios tradicionales de forma genérica es “denominaciones de calidad”, lo que en el marco comunitario implica la “calidad diferenciada”.

El posicionamiento de los productos tradicionales de calidad (y sus territorios de producción/transformación) es una relectura del patrimonio, suponiendo su desarrollo turístico una oportunidad (Ilbery *et al.*, 2001; Sgroi *et al.*, 2014). Son atractivos para la realización de actividades turísticas (Armesto y Gómez, 2004: 83): ponen en valor los recursos naturales y culturales (materiales e inmateriales) para el desarrollo local de áreas marginales (Bessièrès, 1998; Armesto y Gómez, 2004: 83), preservan el propio patrimonio (LaPan y Barbieri, 2013) y refuerzan del marketing territorial (Férèrol, 2018). No se trata de una motivación más del destino, que ya está en la base del propio turismo rural (Richards, 2002; Hall, 2005), sino de buscar una motivación principal que, de

forma genérica, se denomina “turismo gastronómico” (Hall y Mitchell, 2007). Sin embargo, es muy complejo, al incluirse en el turismo gastronómico actividades en la naturaleza o culturales, valorización de los paisajes ancestrales, visita a industrias, participación en eventos, etc. (Quan y Wang, 2004). El ejemplo más claro y difundido es el “turismo enológico”, que tiene fuertes vínculos territoriales (Asero y Patti, 2009), siendo emulado para otras producciones alimentarias que comparten importantes vínculos territoriales y características naturales específicas (de Salvo *et al.*, 2013). Aparte del propio producto, aparecen su producción y transformación (actividades tradicionales) que se convierten en agroturísticas (vendimiar, prensar aceitunas, recoger setas, participar en la matanza tradicional...). Así, el espacio geográfico deja de ser un espacio transformado/consumido para ser un espacio vivido (López, 1999), en el que disfrutar de “memorables experiencias” vinculadas a afectos, expectativas, consecuencias y recogimiento (Tung y Ritchie, 2011: 1.381).

La generación de clústeres en torno al producto con denominación de calidad y al consumo turístico se convierte en una oportunidad para los espacios de producción (Armesto y Gómez, 2004), pues el turismo es un instrumento de comercialización y promoción de esos productos tradicionales (Armesto y Gómez, 2004: 83). De esta forma, las marcas territoriales pasan de los alimentos al turismo, siendo “usadas como agregaciones de valor que poseen los productos para su comercio” (Aranda y Combariza, 2007: 367), y se abren al mismo por la existencia de productos alimentarios excepcionales, o los mismos son descubiertos por los turistas que afluyen al destino turístico y demandados en sus países de origen, como se ha demostrado en el caso de los vinos (López-Guzmán *et al.*, 2014: 67).

De esta forma se generan una serie de rutas vinculadas a denominaciones de calidad (Armesto y Gómez, 2006), como expresión de sinergias (no solo económicas) entre los espacios rurales y el turismo a través de los alimentos tradicionales (Brunori y Rossi, 2000; Millán *et al.*, 2006: 7).

Han sido pioneras las rutas del vino (Hall y Mitchell, 2000), pero alcanzan a otros productos tradicionales (Corigliano, 2003; Corigliano y Mottironi, 2013), apareciendo a “different scales and consist of itineraries that seek to explore a given place through short visits based around a single gastronomic aspect or theme” (Armesto y Gómez, 2006: 169).

El objetivo de las rutas es lograr un producto que integre la mayor cantidad de actores y que diversifique la oferta turística existente (Blanco y Riveros, 2004: 3, 6), como materialización de la multifuncionalidad de los espacios rurales (Wood, 2011).

Las rutas son una forma creativa de integración y vertebración territoriales, en busca del desarrollo local, promoviendo nuevas actividades económicas para mantener y mejorar las condiciones de vida de las poblaciones locales, generar empleo, etc. (Cortinas y García-Delgado, 2016), pero también una respuesta identitaria (recuperar el patrimonio, la tradición, el saber hacer, etc.). Estas rutas han cobrado especialmente interés en los países del Sur de Europa (Francia, Italia, Portugal, España) en las últimas dos décadas, pero también en otros países productores de vino (Nueva Zelanda, Australia, Sudáfrica, Chile, Argentina, etc.) o con una importante tradición culinaria, y en la actualidad tienen especial interés en los países del Centro-Este de Europa y Suramérica. La proliferación de las mismas ha motivado un acercamiento a su estudio por parte de la Academia, generalmente centrada en aspectos de la demanda (perfil del turista) más que en los de la oferta y de potencialidad de los recursos (como paso previo a la planificación).

5.4.2. El turismo en torno al mundo del cerdo ibérico. La creación de rutas

El estudio del turismo en relación con el “mundo del cerdo ibérico” se ha dado en los últimos años, con la realización de diversos trabajos. Sin embargo, estos estudios se han enfocado desde una perspectiva de la demanda (Cava *et al.*, 2019; Millán *et al.*, 2016) y no de la oferta, con claros déficits territoriales. Desde una perspectiva más patrimonial se ha abordado la producción de chorizo de cerdo ibérico (Hortelano *et al.*, 2019).

El análisis de potencialidad de las DOP “de jamón y paleta ibéricos” y de los instrumentos y productos puesto en marcha ha sido abordado en trabajos anteriores (García-Delgado *et al.*, 2013; Cortinas y García-Delgado, 2016; Pérez-Mora *et al.*, 2019), siendo la principal aportación de esta investigación la sistematización del análisis del patrimonio/recursos para determinar su potencialidad turística, en consonancia con la oferta, y el nivel de éxito de las rutas propuestas en la Sierra de Huelva.

La hipótesis de partida es que el mundo del cerdo ibérico en la Sierra de Huelva presenta posibilidades turísticas, aunque con frecuencia productos y actividades no se crean y planifican de forma adecuada. A partir de la hipótesis se plantean cinco objetivos:

- Determinar los atractivos turísticos existentes en torno a la dehesa, el cerdo ibérico, su transformación y su cultura.
- Establecer la potencialidad de los atractivos para generar flujos turísticos y/o dinamizar los existentes (promoción y comercialización).
- Analizar las sinergias existentes entre las actividades vinculadas al cerdo ibérico y las turísticas.

- Localizar las actividades turísticas vinculadas con el cerdo ibérico puestas en marcha.
- Testar si los instrumentos desarrollados para poner los recursos en valor cumplen con sus cometidos.

Como antecedente a la “Ruta del Jabugo”, se encuentra el Club de Producto Rutas del Jamón Ibérico (CPRJI) (SICTED, 2019), impulsado por la Secretaría General de Turismo (SGT) en 2008 y cuyos primeros pasos se encaminaron a consensuar con los sectores implicados los métodos de trabajo y las orientaciones comerciales (MMAMRM, 2010: 6). La característica más destacada es que se trata de un producto itinerante (el turista realiza desplazamientos entre los espacios acogidos a la DOP), que afecta a 411 municipios de las cuatro DOP de Jamón y Paleta Ibéricos («Guijuelo», «Dehesa de Extremadura», «Jabugo»³⁵ y «Los Pedroches»), 20 Grupos de Desarrollo Rural (GDR), de 5 provincias (Salamanca, Cáceres, Badajoz, Huelva y Córdoba) y 3 Comunidades Autónomas (Castilla y León, Extremadura y Andalucía) (Cortinas-Sánchez y García-Delgado, 2016) (Mapa 5.1).

CPRJI tiene como objetivo captar visitantes utilizando para ello los recursos que se relacionan con el jamón ibérico, su territorio de producción, las técnicas de elaboración, su cultura y la gastronomía, ofreciendo al visitante una experiencia completa (Cortinas-Sánchez y García-Delgado, 2016). Así, se busca desarrollar nuevas actividades a partir de una estrategia de trabajo en red, garantizando el desarrollo sostenible (Sepinum, 2010).

Los miembros del Club intentan vincular los aspectos de la tradición con los propios del sistema turístico (Tabla 5.7) y de la producción y transformación del cerdo ibérico (Cortinas-Sánchez y García-Delgado, 2016):

- Fincas productoras en las dehesas: fundamentales, pues el paisaje, el sistema de explotación y las condiciones ambientales hacen al producto único y natural, siendo necesario mostrarlo al turista *in situ*.
- Industrias de transformación del cerdo ibérico: secaderos y bodegas, la visita a las instalaciones es clave en el proceso de demanda del producto artesanal.
- Tiendas especializadas: escasas hasta hace poco tiempo (predominio de tiendas al detall o supermercados propios), se convierten en otra pieza clave para la comercialización del producto y su vinculación con el turismo.
- Establecimientos de alojamiento: muy diversos, desde hoteles a casas rurales, pasando por pensiones, hostales... Existen problemas de aforo (pequeño tamaño), aunque la versatilidad en la variedad de la oferta permite penetración en más segmentos (Grande y Maynar, 2010: 57). En

³⁵ Desde 2017, antes «Jamón de Huelva».

este caso es necesidad volcar el negocio hacia la dehesa y el cerdo ibérico, intentando romper la estacionalidad.

- Establecimientos de restauración: expositores del jamón ibérico, son de muy distintos tipo (de bares y cafeterías a restaurantes de alta categoría), con problemas de aforo e inexistencia de estándares de calidad.
- Empresas de actividades de ocio: escasas y diversas, con un predominio de empresas ajenas al territorio.
- Empresas de receptivo: escasas y con frecuencia vinculadas con las áreas de emisión (Sevilla, Madrid) u ofrecen actividades como complemento a otros espacios (Costa de Huelva). Han cobrado importancia con las actividades al aire libre (senderismo, escalada libre, etc.) y la llegada a los espacios rurales de emprendedores.

Tabla 5.4: Los recursos y las actividades turísticas a realizar en torno al mundo del Cerdo Ibérico

Recurso	Localización	Actividades	Tipo	Estacionalidad
Labores culturales (agrícolas-silvícolas)	Dehesa	•Agroturismo	Activo	Todo el año
		•Observación	Pasivo	
Cría del cerdo ibérico (paridera, cebo, montanera)	Explotación de cerdo ibérico	•Agroturismo	Activo	Todo el año (otoño-invierno)
		•Observación	Pasivo	
Transformación del cerdo ibérico (sacrificio, despiece, salazón, secado y maduración)	Matadero industrial, bodega-secadero	•Observación	Pasivo	Todo el año (concentrada de octubre-marzo)
	Comunidad local (matanza tradicional)	•Agroturismo	Activo	Noviembre-febrero
Gastronomía	Tiendas especializadas y restaurantes	•Compras •Gastronomía	Pasivo	Todo el año (productos de temporada otoño-invierno)
Cultura material	Museos y Centros de Interpretación	•Visitas •Didácticas	Pasivo/ Activo	Todo el año
Eventos diversos	Eventos gastronómicos	•Visitas •Relaciones personales •Gastronomías	Pasivo/ Activo	Otoño-invierno
	Ferias y celebraciones laicas y religiosas	•Visitas •Relaciones personales •Compras •Gastronomías	Pasivo/ Activo	Todo el año (primavera-verano)
	Eventos técnicos	•Formación	Pasivo/ Activo	Todo el año

Fuentes: Grande y Maynar, 2010; García-Delgado, 2009. Tomado de Cortinas y García, 2016

Entre febrero y mayo de 2016, el CPRJI fue analizado en las provincias de Badajoz y Huelva a través de cuestionarios a los establecimientos turísticos (Cortinas-Sánchez y García-Delgado, 2016), completados en 2017 con cuestionarios a industrias cárnicas (Hierro, 2017). Como resultado de los mismos, se puede establecer su limitado alcance:

- Desconocimiento por parte de los alojamientos rurales del valor añadido que tiene el producto del cerdo ibérico y del potencial turístico que puede llegar a desarrollar.
- Desaprovechamiento de este producto por los alojamientos rurales.
- Inexistencia de cooperación entre ITCI y alojamientos rurales, no ofreciendo actividades conjuntas.
- Desinterés de las ITCI por el turismo y una casi nula participación en el CPRJI, al entender, por una parte, que los gastos de dicha pertenencia son superiores al posible beneficio y, por otra, que su producto “se vende solo” sin necesidad de promoción turística.

En 2017 se gesta la «Ruta del Jabugo» (RdJ) al margen del CPRJI. El análisis de la misma, a través de fuentes secundarias, va a ser el objetivo del presente trabajo.

La idea de la RdJ surge a raíz del cambio de nombre (y normativo) de la DOP «Jamón de Huelva» a Jabugo (2017), con el objetivo de vincular el producto (jamones y paletas ibéricos con DOP) al desarrollo turístico de la comarca, y ante la inoperancia del CPRJI tras casi 10 años. El impulsor del proyecto va a ser el Consejo Regulador Denominación de Origen Protegida Jabugo, a través de su Departamento de Comunicación, que busca empresas para que formen parte de la RdJ. Aunque se aprovechan actividades ya realizadas para el CPRJI (con apoyo del Ministerio) parte prácticamente de cero.

Los actores intervinientes en la Ruta del Jabugo son cuatro:

- Federación de Empresas de Turismo Rural (Federación Onubense de Empresarios, FOE) que representa a los alojamientos;
- GDR Sierra de Aracena y Picos de Aroche, que representa la estructura de desarrollo, el tejido empresarial y la administración local;
- La DOP Jabugo (CRDOPJ), que representa a productores y transformadores de cerdo ibérico;
- El Ayuntamiento de Jabugo (municipio sede de la DOP).

En conjunto, coinciden con los actores participantes en el CPRJI, con la ausencia de la Secretaría General de Turismo (SGT). La gestión de la ruta la van a realizar de forma conjunta empresas, GDR, CRDOPJ y ayuntamientos. El proyecto se inicia sin financiación, cobrándose una cuota de inscripción de las experiencias, que es con lo que se financia el Plan de Comunicación, y con el apoyo intangible de empresas y CRDOPJ, que aportan el personal. Para crear la imagen de la RdJ se

reciben ayudas a través del GDR y, desde fuera del sistema el Patronato de Turismo (Diputación Provincial) apoya la promoción (folletos, contacto en ferias, medios de comunicación).

Las actividades participantes son: explotaciones de porcino ibérico (dehesas), ITCI, alojamientos, restaurantes, empresas de receptivos, museos y puntos de información. Las empresas/organismos participan en la RdJ de forma voluntaria, siendo el único prerequisite la pertenencia de la empresa ganadera o ITCI a la DOP y para el resto la localización dentro del ámbito de transformación.

La página Web (<<https://rutadeljabugo.travel/>>) de la RdJ es presentada el 3 de abril de 2019. La novedad de la RdJ con respecto al CPRJI es que no se registran las empresas, sino experiencias turísticas, con la recomendación de que el principio o el final de la actividad pasen por el edificio de la CRDOPJ (Edificio «Tiro Pichón», Jabugo).

5.4.3. Patrimonio y recursos turísticos vinculados al mundo del jamón ibérico en la Sierra de Huelva

La identificación del patrimonio y los recursos turísticos es esencial en la fase para la de planificación turística de un área concreta, siendo necesaria la realización de un listado de recursos y lugares con potencialidad y posibilidades de explotación turística (Leno, 1991; 35; López-Olivares, 1998; 46). De forma general, el patrimonio y los recursos turísticos vinculados con el jamón ibérico son: los condicionantes naturales, el medio antrópico, la materia prima, la cultura inmaterial, la cultura material y los acontecimientos programados. Gran parte del patrimonio y los recursos es similar en todas las áreas productoras de jamón ibérico, pero el análisis de los recursos (y condiciones específicas) se realiza sobre la Sierra de Huelva.

5.4.3.1. Los condicionantes naturales

Si bien el medio natural de la Sierra de Huelva es fundamental en la formación de la dehesa y la cría y transformación del cerdo ibérico, tal y como comentamos en el capítulo 2, desde el punto de vista del uso turístico de la zona, tiene sus limitaciones.

En primer lugar, la altimetría condiciona las actividades turísticas de senderismo (son escasas las rutas en zonas llanas) y escalada (se presentan de forma limitada en las partes más altas de la sierra).

En segundo lugar, el clima hace que también estén limitadas las actividades al aire libre sobre todo en verano, por el calor durante el día, pero también por las precipitaciones abundantes en otoño-invierno y primavera.

Por último, la escasez de grandes cursos de agua hace que solo se aprovechen turísticamente algunos de los barrancos existentes en épocas lluviosas.

5.4.3.2. El medio antrópico

La dehesa, paisaje único de la Península Ibérica, es el soporte y escenario de las actividades turísticas de la comarca, y la declaración del Parque Natural, como en otras áreas (Cànoves *et al.*, 2004: 766), supuso la eclosión turística. Aparte de actividades como el senderismo, son importantes las actividades tradicionales: recogida de plantas, setas, caza (cotos de caza privados), etc. o vinculadas a la ganadería (toro de lidia).

La dehesa es un agrosistema único, en el que el cerdo ibérico encuentra su hábitat. En ella se pueden ver el ciclo de cría, el aprovechamiento de bellota en otoño-invierno (montanera), pastos en primavera, etc. permitiendo realizar multitud de actividades al aire libre.

Fotografía 5.1. Cerdos ibéricos en Corteconcepción



Fotografía del autor, 2016.

En la Ruta del Jabugo solo aparece la dehesa Finca Montefrío (Cortegana), la misma que en CPRJI. Llama la atención que sea sólo una finca, pero el requisito de formar parte de la DOP Jabugo, reduce sustancialmente el número, dado que parte de las explotaciones ganaderas se encuentran en otras comarcas (Andévalo Occidental) y provincias (Badajoz, Córdoba, Sevilla, Cádiz y Málaga). La estructura

de las explotaciones ganaderas: tradicionales, envejecidas, con frecuencia de pequeñas dimensiones y a tiempo parcial, limitan las actividades no ganaderas, siendo una dificultad añadida.

La finca registrada se encuentra en el municipio de Cortegana, donde, junto con Aroche, Rosal de la Frontera, Cala y Santa Olalla se encuentran importantes dehesas, que contrastan con la concentración industrial en el centro de la comarca.

Con la realización del trabajo de campo, se ha comprobado que en algunas industrias se acompaña a los turistas a fincas cercanas (con independencia de que estas no estén adscritas a la DOP) para complementar la visita (Fotografía 5.1).

5.4.3.3. La materia prima

El cerdo ibérico es una raza única de cerdo (Fotografía 5.1). Desde un punto de vista turístico, el proceso de cría y engorde en el campo resulta atractivo, pero también se ha recurrido a fórmulas imaginativas: vender el animal recién nacido a turistas para criarlo en la dehesa..., incorporándose también actividades de agroturismo en las que el turista ve las fases por las que el animal pasa hasta el momento de la matanza.

5.4.3.4. Cultura inmaterial

El sacrificio del cerdo, denominado “matanza” es el elemento central. Se trata de un encuentro colectivo (familiares, amigos y vecinos) que participan en el sacrificio, despiece y elaboración de derivados. La Junta de Andalucía ha inventariado gastronomía relacionada con el cerdo ibérico como patrimonio inmaterial.

También la tradición deja muestras artesanas, como la existencia de una fábrica de “romanas” (utilizadas para el peso tradicional, realizado en arrobas 1 arroba = 11,339 kg), de las que queda una (inventariada como patrimonio inmaterial). También fueron necesarias las carpinterías para los procesos tradicionales (hoy sustitución por acero inoxidable) y las alfarerías para la cerámica (hoy decorativa). La artesanía tanto de la madera como de la cerámica se encuentran vinculadas a las compras como atractivo turístico.

Desde el turismo, además de la realización de actividades tradicionales en la dehesa, la matanza también ha sido aprovechada como atractivo turístico, de la misma forma que la gastronomía con productos del cerdo ibérico que han supuesto una importante motivación para los turistas.

A pesar de aprovechar turísticamente la matanza, ésta ofrece algunas limitaciones para los turistas urbanos, poco habituados a ver los aspectos más desagradables del proceso (sangre, olores, sufrimiento del animal, etc.), aunque esta actividad tiene un claro interés etnográfico.

5.4.4.5. Cultura material

Para el turismo cultural el patrimonio monumental es clave. La Sierra de Huelva es una comarca rica en yacimientos arqueológicos (desde restos megalíticos hasta yacimientos medievales) y adquiere gran importancia la existencia de fortalezas medievales (11 castillos, en diferentes condiciones de conservación) o centros históricos protegidos (15). Pero interesa el patrimonio vinculado directamente con el cerdo ibérico y sus derivados.

a) Patrimonio industrial

Desde el siglo XIX, la actividad tradicional se convierte en industrial. Esto ha dejado un importante patrimonio industrial, aunque en la actualidad solo aparecen inventariados tres edificios de mataderos de principios del siglo XX. En la actualidad siguen existiendo industrias fundadas hace más de 100 años en el edificio actual, muy modificado con el tiempo. Aparte se conservan restos de antiguas instalaciones fabriles en muchas casas.

El sistema de transformación es singular. La actividad industrial de productos de calidad es artesanal (escasamente mecanizada y mecanizable). Existen cuatro tipos de productos: frescos (sin transformar), grasas (fundida – manteca– y curada o salada), embutidos (según el tipo utilizan carne, sangre y grasas, son curados) y piezas nobles (jamones, paletas y lomos, secados y curados).

Fotografía 5.2. Salado en Jamones Eiriz Jabugo

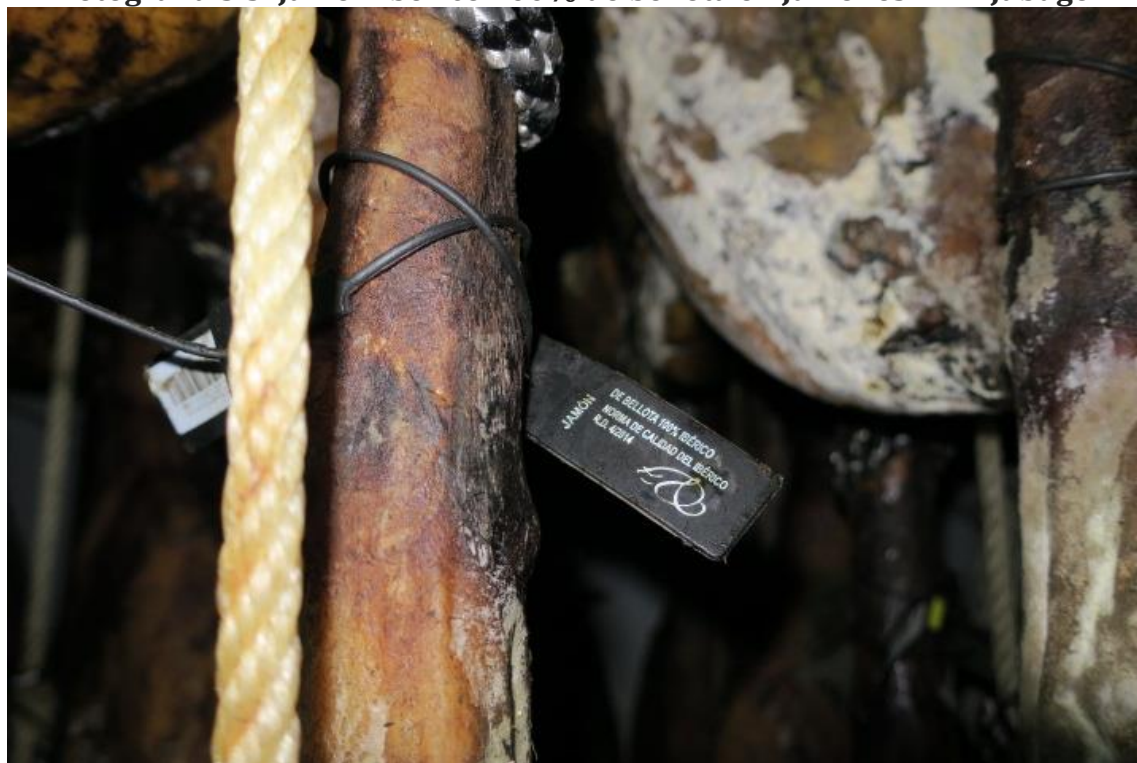


Fotografía del autor, 2017.

Como hemos apuntado anteriormente, existen cinco tipos de ITCI: mataderos de servicios (solo sacrifican cerdos, no transforman), fábricas de embutidos (solo hacen embutidos), fábricas de embutidos y secaderos de jamones (hacen embutidos y jamones) y secaderos de jamones (solo hacen jamones) y mataderos industriales (realizan todos los procesos). El sacrificio de animales es fundamentalmente en otoño-invierno, aunque para la obtención de frescos y realización de embutidos se ha alargado progresivamente la temporada.

De todos los procesos los más interesantes son los de salado (Fotografía 5.2) y curado o maduración en secaderos y bodegas (Fotografía 5.3), en los que se muestran los procesos avanzados de jamones y paletas ibéricos. Conocer el proceso de transformación (especialmente secado y curado) es fundamental para que los turistas entiendan un proceso natural y artesanal.

Fotografía 5.3. Jamón ibérico 100% de bellota en Jamones Eíriz Jabugo



Fotografía del autor, 2017.

Tradicionalmente las ITCI han contado con tiendas de productos, por lo que siempre han sido visitados y han enseñado sus instalaciones informalmente, con limitaciones por restricciones de la normativa sanitaria.

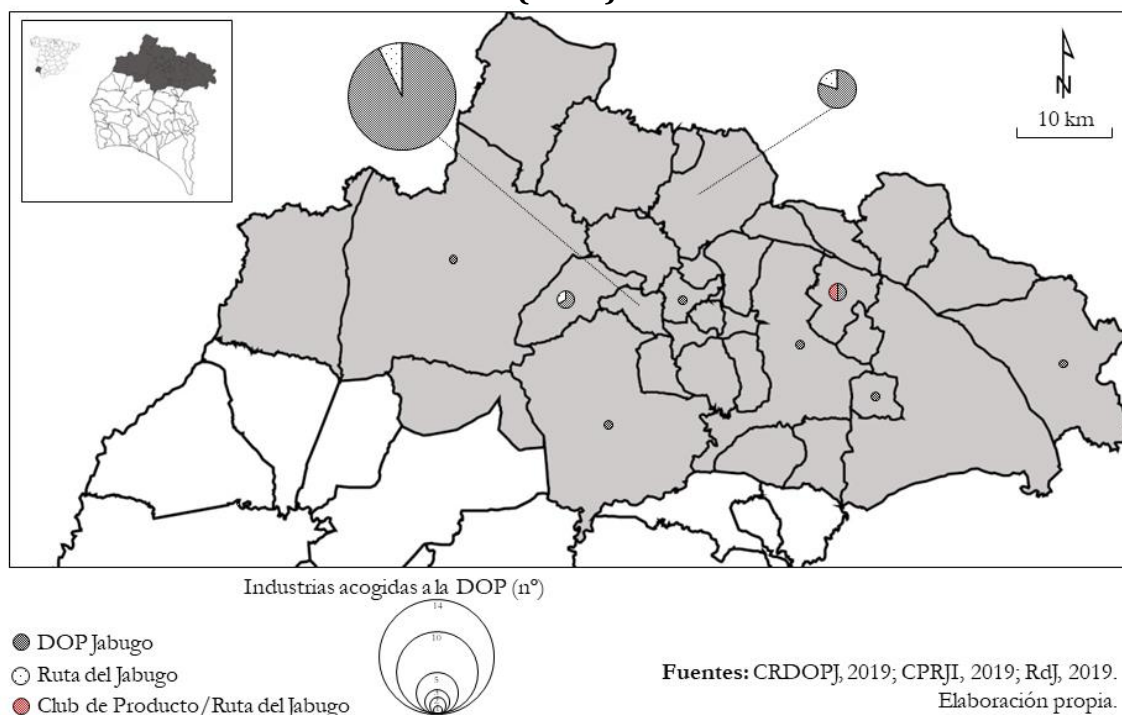
En total, la DOP Jabugo ampara a 29 secaderos/bodegas (Mapa 5.3), de los que 4 forman parte de la RdJ: Bodega Montesierra (SJ), Jamones Enrique Castaño (FESJ), Jamones Lazo (MI) y Jamones Eíriz Jabugo (FESJ, también forma parte de

CPRJI), lo que supone el 13,79% del total, frente al 3,45% del CPRJI. Jamones Eíríz Jabugo (Corteconcepción) es una pequeña industria, pionera en la actividad turística en el sector (Fotografía 5.4 y 5.5), única participante en el CPRJI.

En general, en el sector, muy tradicional, las visitas se observan como “una molestia, porque el producto se vende solo” (Hierro, 2017), siendo esta la principal dificultad para integrarse en la RdJ, junto con la necesidad de contratar a alguien o dividir las funciones. La previsión de la RdJ es que se incremente el número de bodegas inscritas.

Otras empresas realizan visitas desde hace años, pero son ajenas a la RdJ, como es Sánchez Romero Carvajal Jabugo.

Mapa 5.3: Secaderos y bodegas que forman parte de la Ruta del Jabugo y del Club de Producto sobre el total de industrias pertenecientes a la DOP Jabugo (2019)



Atendiendo a la territorialidad, las empresas se localizan en cuatro de los diez municipios en los que existen ITCI de la DOP: Cumbres Mayores, Jabugo, Corteconcepción y Cortegana, los dos primeros con más industrias, y todos con una gran tradición. En todos estos municipios existen varias empresas, pero solo una forma parte de la RdJ.

b) Patrimonio rural ganadero

Existe un importante patrimonio rural vinculado a la explotación de las dehesas. Una muestra de ello son los “cortijos” unidades de explotación agraria típicas de las grandes propiedades, algunos de ellos convertidos en alojamientos rurales. Pero también existen multitud de construcciones para el ganado porcino (“pocilgas”), con un gran deterioro por abandono.

El aprovechamiento turístico se vincula con los usos recreativos que se puedan dar a estas construcciones, más que con su uso tradicional.

c) Museos y centros de interpretación

En el ámbito no existen edificios tradicionales vinculados al cerdo ibérico musealizados, pero existen un Museo del Jamón (Aracena) y el Centro de Innovación y Promoción del Ibérico (en Jabugo, es Sede del CRDOPJ), este último situado en un edificio histórico (Tiro Pichón) antiguo pabellón de caza. Un tercer Centro de Interpretación del Parque Natural se encuentra en otro edificio histórico de Aracena.

La visita a este tipo de centros es fundamental para entender la cultura tradicional y el medio natural del cerdo ibérico.

d) Otro patrimonio vinculado

El ferrocarril Zafra-Huelva estuvo en el origen de la actividad industrial, surgiendo núcleos fabriles (El Repilado), como en otras comarcas. El interés radica tanto en el recorrido (atraviesa espacios adehesados) como en el propio patrimonio ferroviario (estaciones, almacenes, etc.).

La aparición de las industrias también demandó la llegada del tendido eléctrico, y de la fábrica de luz (1902), inventariada, Santa Teresa de Electricidad, reforzando el turismo industrial.

También quedan algunas tiendas (1 inventariada por la Junta de Andalucía), que muestra a los visitantes la comercialización tradicional.

Por último, es necesario pensar en la función didáctica de la arquitectura civil para hacer comprender la importancia histórica de esta actividad, que hizo surgir importantes edificios civiles (encargados por empresarios agrarios) en los núcleos urbanos a finales del siglo XIX.

5.4.4.6. Acontecimientos programados

Existen diferentes eventos, destacando la Feria Regional del Jamón y el Cerdo Ibérico, Aracena, celebrada en octubre (en 2019 su XXIV edición).

Otros eventos más locales y comarcales, destacando las catas y degustaciones que proliferan en establecimientos de restauración, alojamiento y

comercialización, las Jornadas Gastronómicas o la “Matanza tradicional del Cerdo Ibérico”, se convierten en expositores de los mismos e incorporan al proceso turístico.

En la Tabla 5.5 se recogen los principales acontecimientos programados que anualmente se celebran en los municipios de la comarca serrana.

Tabla 5.5: Principales Acontecimientos Programados en los municipios de la Sierra de Huelva

Municipio	Evento	Fecha de celebración:	Temática
Alájar	Jornadas de Música Renacentista		Jornadas de música del Renacimiento Lugar: Peña de Arias Montano
Almonaster la Real	Jornadas Islámicas	Octubre	Jornadas islámicas, divulgativas y con ciclo de conferencias. Lugar: Castillo y mezquita.
Aracena	Certamen de Bandas de Música “Sierra de Aracena”	3º fin de semana de junio	Certamen de Bandas de Música Lugar: Pz. Marqués de Aracena
	Muestra de Música Antigua “Castillo de Aracena”	1ª semana de julio	Repertorio de música medieval, renacentista y barroca Lugar: Iglesia prioral del Castillo
	Feria Ganadera	3ª semana de mayo	Feria de muestras y comercial de ganado autóctono y español. Concurso Morfológico de Ganado Autóctono
	Iberjamón	3ª semana de octubre	Feria comercial de productos del cerdo ibérico, de muestras y ganadera, y jornadas
	Jornadas Micológicas	3º fin de semana de noviembre	Recogida de setas, exposición y degustación Gestión: Sociedad Micológica “Amanita” / GDR Sierra de Aracena y Picos de Aroche
Aracena - La Umbría	Migas Solidarias	8 de diciembre	
Aroche	Feria del Ganado (FEGAR)	3ª semana de septiembre	Feria ganadera
Cortegana	Jornadas Medievales	Principios del mes de agosto	Recreación de la época medieval y mercado de artesanía Lugar: Castillo y ciudad de Cortegana
Fuenteheridos	Feria de la Castaña	Diciembre	Feria agrícola, frutos y productos derivados de la castaña
Higuera de la Sierra	Festival Taurino	Durante el verano (el mes varía)	
	Cabalgata de Reyes Magos	5 de enero	Recreación de la Cabalgata. Segunda más antigua de Andalucía
Sierra de Huelva	Jornadas del Patrimonio de la Comarca de la Sierra	Fin de semana del Domingo de Ramos	Jornadas científicas, Exposiciones y eventos paralelos
Jabugo	Cocido	Marzo (bianual)	Elaboración y degustación de un cocido serrano
Linares de la Sierra	Fiesta del Piñonate	Domingo de Resurrección	

Tabla 5.5: Principales Acontecimientos Programados en los municipios de la Sierra de Huelva

Municipio	Evento	Fecha de celebración:	Temática
Los Marines	Fiesta del Mosto	Semana del 6 de diciembre	
Rosal de la Frontera	Jornadas Hernandinas	Junio	En honor a Miguel Hernández, preso en esta localidad tras su deportación desde Portugal
La Nava	Fiesta del Melocotón	Último fin de semana de agosto	
Santa Olalla del Cala	Feria de Productos derivados del Cerdo Ibérico y de la Caza	Abril	Feria de exposiciones y comercial, jornadas científicas
	Jornadas Hispano-Judías Sefardíes	1ª quincena de noviembre	Jornadas culturales

Fuente: Patronato de Turismo de Huelva. Elaboración propia.

La existencia de patrimonio no presupone la existencia de recursos turísticos, para ello es necesario su puesta en valor y transformación en un producto turístico. Desde esta perspectiva, es esencial la correlación entre el patrimonio-recurso-producto y las actividades turísticas como tipología integrada de recursos y actividades turísticas (Defert, 1980), que son propias de cada modelo turístico, y que se reflejan de forma estacional (Tabla 5.7).

El mundo del cerdo ibérico y el jamón y paleta ibéricos presentan capacidad de atracción de turismo activo y pasivo, concentrado en otoño-invierno, pero que puede ser complementado en otras estaciones. No se trata exclusivamente de actividades relacionadas con el turismo gastronómico, sino que existen actividades de turismo cultural, rural y de deporte (activo), caza, recogida de setas... que se interrelacionan en el espacio analizado (extensible a otros con características similares, como en Hortelano *et al.*, 2019).

5.4.4. La oferta turística en la Sierra de Huelva

La comarca cuenta con atractivos, pero es necesario analizar los servicios, infraestructuras y equipamientos existentes para valorar las iniciativas puestas en marcha.

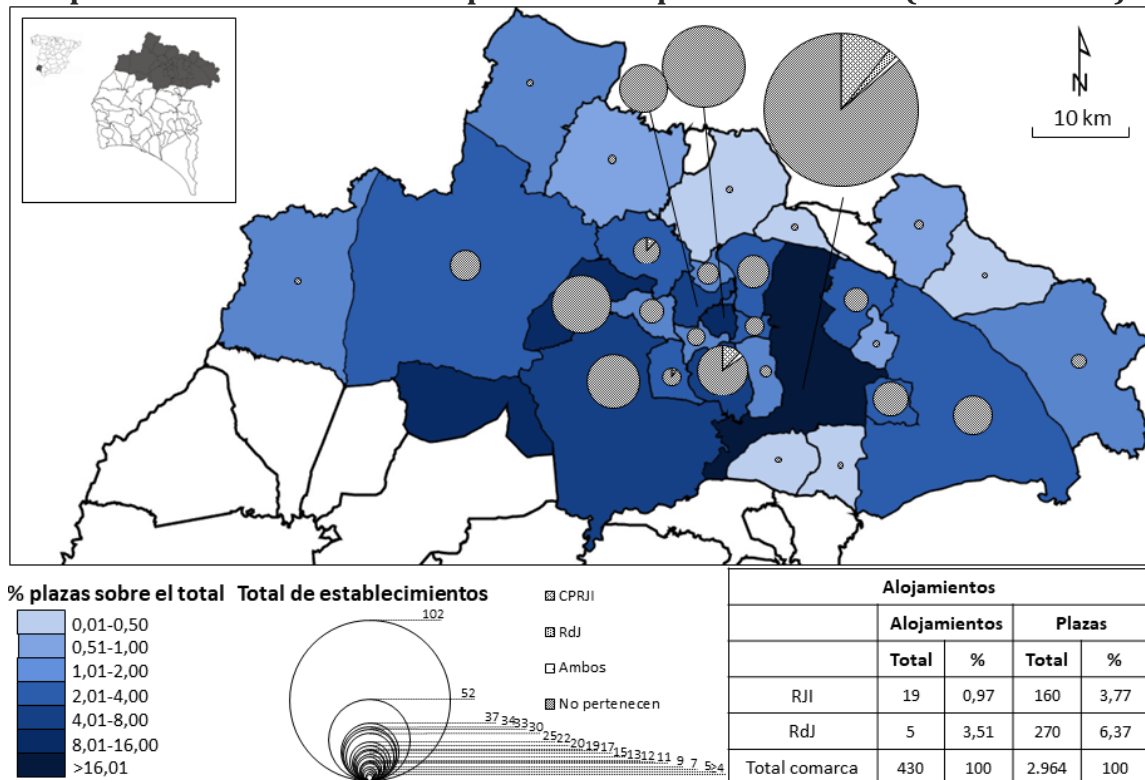
5.4.4.1. Alojamientos

Frente a otras comarcas de producción del cerdo ibérico, la Sierra de Huelva presenta una importante oferta alojativa concentrada en la zona central-oriental. Esta zona es la más desarrollada la zona más variada paisajísticamente (clima Csb, predominio de castaños) y concentra servicios públicos y privados. Además, las malas comunicaciones (línea convencional de ferrocarril y solo 2 carreteras de rango nacional, que atraviesan el territorio de Sur a Norte y de Este a Oeste) y las

deficiencias en las conexiones por transporte público con frecuencias limitadas (autobús y ferrocarril), motivan que los municipios más cercanos a Sevilla se desarrollen más turísticamente (Mapa 5.4).

En la Sierra hay 513 alojamientos y 4.820 plazas (RTA, 2019). Del total, 22 establecimientos (4,29% del total) pertenecen a las Rutas, suponiendo 376 plazas (7,80%). Un total de 5 alojamientos (0,97% del total, pero 6,31% de las plazas) ofrecen experiencias en la RdJ, destacando que 3 de ellos (Convento de Aracena, Los Veneros y la Finca Media Legua) están entre los de mayor capacidad de la comarca. 2 establecimientos participan también del CPRJI, en el que se integraban 19 alojamientos (3,70% de los establecimientos, 3,38% de las plazas). En el conjunto, ambas iniciativas tienen escasa aceptación, como ya se establecieron para CPRJI Cortinas-Sánchez y García-Delgado (2016), las causas serían: el minifundismo y la falta de cultura empresariales (actividad complementaria, falta de formación), siendo quienes salen de este patrón los que participan (empresas externas, propietarios con formación, etc.), lo que se vincula también con el hecho de que varios alojamientos pertenezcan a la misma empresa.

Mapa 5.4: Distribución municipal del nº de plazas turísticas (% sobre total)

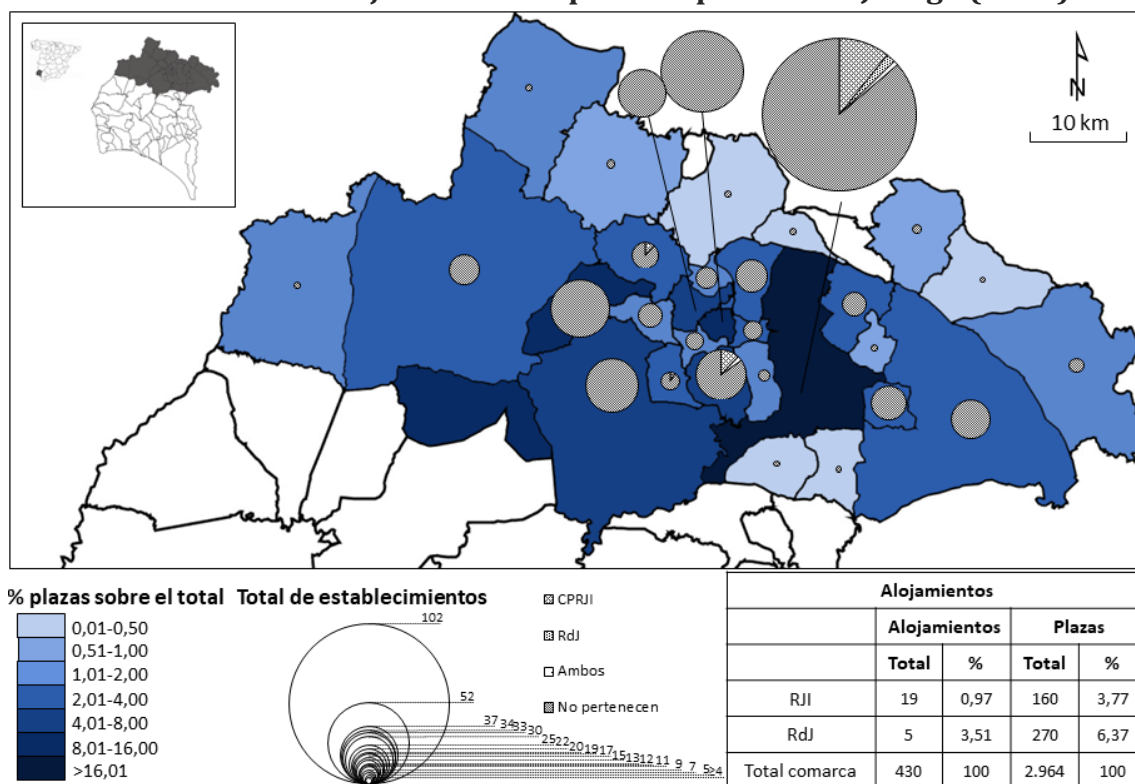


Por actividades, los 5 alojamientos de la RdJ son 4 EH (14,71% de la oferta de este tipo, con un destacado 19,79% de las plazas), todos ellos rurales, por categoría

aparece el único EH de 4 estrellas abierto (Convento de Aracena), 1 de 2 estrellas (Essentia) y el resto de 1 estrella, y 1 AT (14,27% de este tipo, 20,60% de las plazas), perteneciente a ambas rutas, como uno de los hoteles. Destaca que la RdJ ha conseguido entrar en la actividad hotelera, con una mayor capacidad, como objetivo para llegar a un público más amplio (en relación con la oferta de experiencias), frente al CPRJI que concentra la oferta de alojamiento en CR, 13 en total (10,08% del total de CR, 8,88% de las plazas de este tipo), 12 de ellas de categoría superior y 1 básica, 1 VTAR (0,03% del total y 0,01% de las plazas) y 1 VFT (5% del total, 4,17% de las plazas), ausentes en la RdJ].

Los alojamientos se localizan en 4 municipios: Aracena, La Nava, Alájar y Santa Ana, coincidiendo solo el primero con la existencia de 1 industria de la DOP, pero no forma parte de la RdJ. En Aracena y Alájar aparecen establecimientos acogidos al CPRJI, la RdJ y a ambos, mientras en Santa Ana lo hace a la RdJ y en La Nava solo al CPRJI.

Mapa 5.5: Alojamientos turísticos que forman parte de la RdJ y del CPRJI sobre el total de alojamientos amparados por la DOP Jabugo (2019)



Fuentes: RTA, 2019. RJI, 2020: RdJ, 2020.

En el conjunto llama la atención la escasa oferta de alojamiento asociada, que si bien está presente en el municipio con mayor oferta de la comarca (Aracena), no

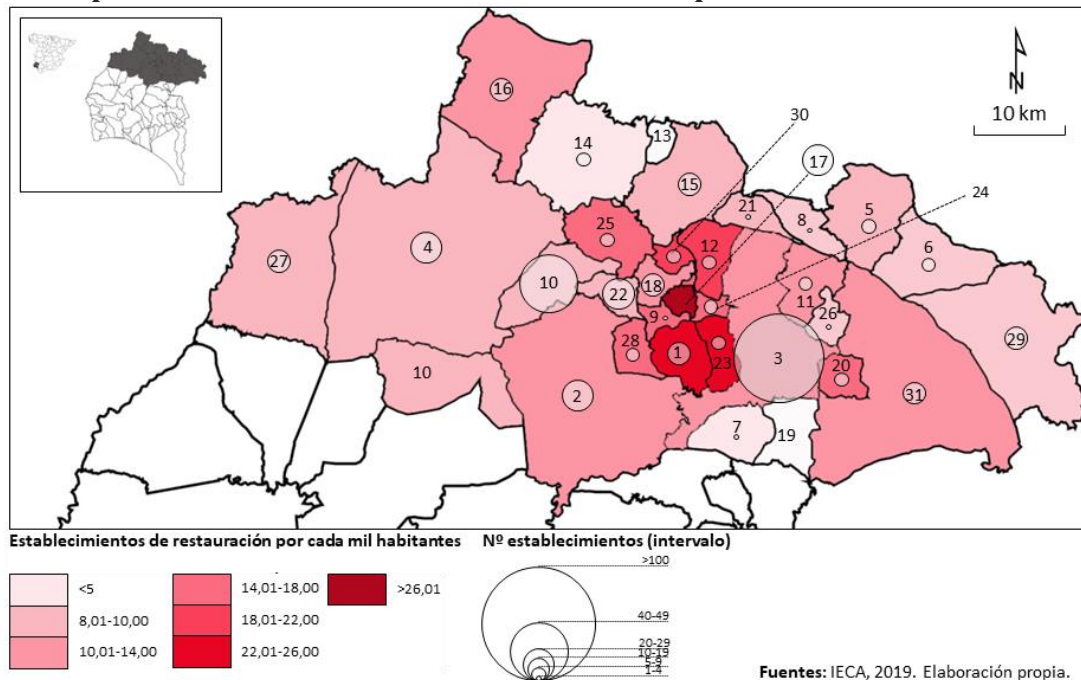
aparece en Fuenteheridos, Cortegana, Almonaster la Real y Galaroza, que cuentan con una importante oferta.

5.4.4.2. Restauración

Para el desarrollo del turismo gastronómico es fundamental la existencia de una abundante oferta de restaurantes. Existen 430 establecimientos de muy distintos tipo (IECA, 2019) repartidos en 29 municipios (Mapa 5.6), pero concentrados en el área central. Estos establecimientos son expositores del jamón y paleta ibéricos. La demanda turística ha motivado su crecimiento, pero sigue habiendo problemas de aforo, estándares de calidad, formación, atención al cliente, etc. Sin embargo, hay que relativizar su importancia, pues también atienden la demanda interna (municipios más poblados, industriales).

Si se tiene en cuenta el número de establecimientos por cada 1.000 habitantes, de nuevo, van a ser los municipios del área centro-oriental los que concentran los restaurantes de vocación turística. Cualitativamente, no existen establecimientos de alta categoría (tipo Estrellas Michelin).

Mapa 5.6: Establecimientos de restauración por cada mil habitantes



Del conjunto de establecimientos de restauración, aparecen 5 en la RdJ, 2 solo en esta (Jacarandá y Mesón El Postigo) y 3 también en el CPRJI (Mesón Montesierra, Arrieros y Montecruz), en la que también aparecerían otros 2 restaurantes. No existe un listado actualizado de establecimientos de este tipo (las licencias son municipales), sin embargo, llama la atención que sean escasos en el

total, si bien están presentes 2 de los más afamados de la comarca (Arrieros y Montecruz).

Por aforo, la RdJ ofrece 425 plazas, frente a las 715 del CPRJI. Es importante establecer la capacidad, dado que los establecimientos que no llegan a 50 plazas no pueden dar servicio a un autobús turístico (García-Delgado *et al.*, 2013), si bien solo uno de los establecimientos no cumple con esta condición, también es cierto que el producto RdJ se basa en experiencias (más vinculado a turistas que acceden por sus propios medios). En el caso de la RdJ también se ofrecen experiencias gastronómicas en los hoteles Convento de Aracena Essentia, Los Veneros y Finca la Media Legua.

La oferta gastronómica de la RdJ se concentra en Aracena (2 restaurantes y 3 alojamientos con oferta de experiencias gastronómicas) y está presente en Linares de la Sierra (1), Jabugo (1), Higuera de la Sierra (1) y Santa Ana la Real (alojamiento). Por un lado, se da una gran dispersión, por otro, llama la atención la ausencia de establecimientos en municipios con una abundante oferta de restauración (aparte de Aracena, Alájar, Fuenteheridos, Almonaster la Real, Cortegana y Galaroza), o en municipios con concentración de industrias (Cumbres Mayores o Jabugo). Además, el único establecimiento comarcal que aparece en el RTA como Restauración y Catering Turístico (Sierra Sostenible, Galaroza), no forma parte de la RdJ.

5.4.4.3. Actividades turísticas

Las empresas dedicadas a actividades turísticas (en destino) no son abundantes en la Sierra de Huelva. Entre ellas se encuentran (RTA, 2019): agencias de viajes (5), actividades de servicios destinadas a los turistas (4), actividades de ocio, entretenimiento y esparcimiento (3), organización de congresos/eventos (1), turismo activo (16) y turismo ecológico (1). Del conjunto, solo 1 agencia de viajes (de receptivo), Somos Destino Rural (Aracena), forma parte de la RdJ de forma activa, diseñando productos y gestionando el Centro de Innovación y Promoción del Cerdo Ibérico (en la sede del CRDOPJ, en Jabugo). Supone el 3,33% de las actividades registradas.

En general, el personal está bien formado y muchas iniciativas responden a las pocas de emprendimiento y diversificación de las existentes en cada municipio, pero también han llegado emprendedores foráneos. Se concentran en los municipios centro-orientales. En conjunto, destacan las actividades al aire libre (senderismo, escalada libre, etc.).

Frente a la RdJ, en el caso del CPRJI aparecen consignadas 8 empresas en actividades. Aparte de Somos Destino Rural, se encuentran 5 de turismo activo (Culturaleza, Doñana-Aracena Aventura, Alma Natura, Las 3 Cabras Aventura y Naturaleza) y 1 no consignada en el RTA (Madre Sierra Turismo Activo). Es

necesario que se extienda la RdJ a actores locales, definiendo experiencias/productos complementarios.

Lo más llamativo es la aparición de 2 empresas ajenas al territorio en el CPRJI, Foodies Andalucía (Ocio, entretenimiento y esparcimiento, Sevilla) y Taste of Spain (Establecimiento y punto de venta de agencia de viajes, Cádiz) y que motiva que parte del negocio sea explotado desde fuera del territorio. Este es uno de los elementos que se detecta como clave para la aparición de la RdJ.

5.4.4.4. Museos y otros

En el conjunto serrano existen 5 museos o centros de interpretación, solo 2 de ellos, el Museo del Jamón (Aracena) y el Centro de Innovación y Promoción del Cerdo Ibérico (Jabugo) se relacionan directamente con la RdJ, estando ambos presentes en la misma. El último es el punto de partida/llegada de la RdJ, como Centro de Interpretación.

En el conjunto, parece necesario recuperar algunas instalaciones (cortijos en la dehesa, antiguos mataderos tradicionales, conjuntos etnográficos) para complementar a la RdJ, destacando el conocimiento tradicional en torno al cerdo ibérico.

En el caso del CPRJI, el Museo del Jamón también forma parte del mismo.

5.4.4.5. Tiendas especializadas

Tradicionalmente en el sector del cerdo ibérico la comercialización de los productos in situ fue de forma directa en tiendas al detall (dentro de las ITCI), tiendas no especializadas y establecimientos de restauración, surgiendo a partir de los años 90 establecimientos especializados pertenecientes a las ITCI (García-Delgado, 2009). De forma reciente han surgido tiendas gourmet de las que no existe un registro diferenciado. Solo 1 de ellas, sita en Aracena (pero con sede fuera), forma parte de la RdJ, lo que indica claramente una debilidad. No aparecen en el CPRJI.

5.4.4.6. Otras actividades del sector

El cerdo ibérico ha dado paso a diferentes profesiones tradicionales. Una de ellas es la de cortador de jamón. En la RdJ ibérico aparece un cortador, que ofrece la experiencia de aprender a cortar el jamón. El corte y la cata es ofertado como experiencia también por otras empresas.

5.4.4.7. Las experiencias

La RdJ oferta 19 experiencias (Tabla 5.6), repartidas en: 5 gastronómicas, 5 restaurantes y alojamiento, 4 secaderos y bodegas, 2 Centros de Interpretación, 1 tienda especializada y 1 receptivo de viajes.

Si bien la segmentación del mercado turístico aconseja la oferta de experiencias, un análisis de las que conforman la RdJ demuestra cierta confusión entre producto, actividad y experiencia, dado que esta se enfoca a lo sensorial y, sin embargo, aparecen visitas guiadas a museos/centros de investigación (E4 y E5) o compras de productos con denominación de origen (E6, E7, E8, E13, E15). Sí están en sintonía con la experiencia las clases magistrales de corte/corte de jamón (E1, E3, E6, E8, E10, E11, E17), la cata de jamón (E1, E7, E8, E10, E17) o las visitas guiadas por la dehesa (E8, E14, E15).

Tabla 5.6: Experiencias ofertadas por la RdJ (2019)

Cód.	Nombre	Tipo (1)	Actividades (2)	Localización	Actividad	Idioma
E1	Ritual del Corte del Jabugo a través de la Historia	EG	Cmc; Cj	Aracena	Miguel Prieto Mora	E/I
E10	Iberiam Ham School	RyA	Al; De; Cmc; Cj; Rrr	Alájar	Posadas de Alájar	E/I
E11	Experiencia con DOP Jabugo en Hotel Essentia	RyA	De; Me; Cmc	Aracena	Hotel Essentia	E/I/A/F
E12	Experiencia con Sabor en la Finca Media Legua	RyA	Al, Aal De; Re	Aracena	Finca Media Legua	E/I
E13	El Placer de la Tradición	SyB	Vg; Cp	Cumbres Mayores	Enrique Castaño uijarro	E
E14	Amores Dehesas	DE	Vg; Al; Aal	Cortegana	Finca Montefrío	E/I
E15	Experiencia Sensitiva 100% Natural, para recordar durante mucho tiempo	SyB	Vg; Cp	Cortegana	Jamones Lazo	E/I/F
E16	Viaje por la dehesa con restaurante arrieros	EG	Me	Linares de la Sierra	Restaurante Arrieros	E/I
E17	Convento y Jabugo Master Class „con jamón y buen vino se anda el camino“	RyA	Mne, Cmc; Cj	Aracena	Hotel Convento de Aracena	E/I/F
E18	Ruta del Jabugo a tu medida	RV	Vg; Aal; Pe	Aracena	Somos Destino Rural	E/I/F
E19	Sensaciones Gastronómicas del Jabugo	EG	Mne	Higuera de la Sierra	Restaurante Jacarandá	E/I
E2	Qué es la vida a partir del Jamón DOP Jabugo	RyA	Ie; De	Santa Ana la Real	Los Veneros	E/I
E3	Postigo Experience con Jabugo	EG	Cmc	Aracena	Mesón El Postigo	E
E4	Visita al Museo del Jamón de Aracena	CI	Vg	Aracena	Ayuntamiento de Aracena	E/I/F/A/ P/IT/CAT
E5	Visita al Centro de Innovación y Promoción del Ibérico	CI	Vg	Jabugo	Ayuntamiento de Jabugo	E/I
E6	La Calidad con Denominación de Origen	TE	Cmc; Cj; Cp	Aracena	La Jamonería	E
E7	Ruta del Jabugo en Visita a secadero y Bodega Montesierra	SyB	Vg; ; Cj; Cp	Jabugo	Montesierra (secadero y mesón)	E
E8	Ruta del Jabugo en Jamones	SyB	Vg; Cmc; Cj;	Corteconcepción	Jamones Eíriz	E/I/F/A/

Tabla 5.6: Experiencias ofertadas por la RdJ (2019)

Cód.	Nombre	Tipo (1)	Actividades (2)	Localización	Actividad	Idioma
	Eíriz		Cp	n	Jabugo	R
E9	Menú Ruta del Jabugo	EG	Me	Aracena	Montecruz	E/I

(1) CI: centros de interpretación; DE: dehesa; EG: experiencias gastronómicas; RV: receptivo de viajes; RyA: restaurantes y alojamiento; SyB: secaderos y bodegas; TE: tiendas especializadas.

(2) Al: alojamiento; Aal: actividades al aire libre; Cj: cata de jamón; Cmc: clase magistral de corte/corte de jamón; Cp: compra de productos con DOP; De: desayuno específico; Ie: información específica RdJ; Me: menú específico RdJ; Mne: menú no específico, degustación a la carta; Pe: programas especializados; Re: reuniones; Rrr: reserva a restaurantes RdJ; Vg: visita guiada

Fuente: RdJ, 2019. Elaboración propia.

Por otra parte, es interesante establecer si las actividades vinculadas a la RdJ son específicas o forman parte de la oferta genérica de la empresa. En el primer caso se aparecen las actividades como Cj, Cmc, Me (E9, E11, E16) y De (E2, E11, E12), las Vg a SyB o DE no propias de la actividad productiva principal (E7, E8, E9, E13, E14, E15, E18), así como Rrr (E10) o la creación de programas específicos (E18). En el segundo aparecen aquellas actividades que no suponen un esfuerzo (contratación, diversificación) como son los Mne (E17, E19), Al (E10, E12, E14), Aal (E12, E18) y Cp (E6, E7, E8, E13, E15) o Re (E12). La diferencia entre ambos grupos es la segmentación a través de una nueva oferta (E2, E3, E9, E11, E16) y quienes se incorporan como una estrategia de marketing (no incorporan nueva oferta) (E4, E5, E19), aunque lo que predomina es la presencia de actividades vinculadas y no vinculadas en una misma experiencia (E1, E6, E7, E8, E10, E12, E13, E14, E15, E17, E18).

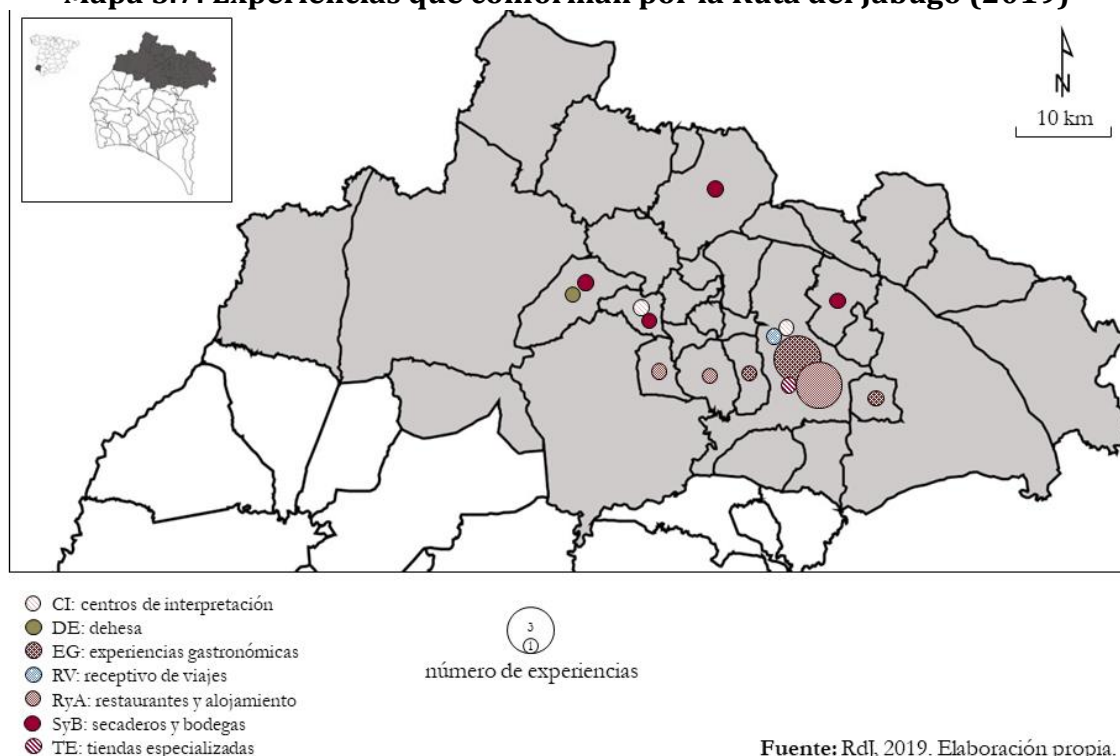
La planificación y gestión de rutas depende directamente de la cooperación empresarial. La RdJ en sí es un ejemplo de cooperación, pero la existencia de una agencia de receptivo que aúne el producto es importante (si bien es cuestionable que sea una experiencia específica), o el hecho de que se ofrezcan reservas en establecimientos (Posadas de Alájar), mientras en otros casos son empresas de un mismo grupo las que realizan diferentes experiencias (Bodega y Mesón Montesierra).

En general, los idiomas suponen uno de los principales retos de la actividad turística. De las 19 experiencias, 4 (21,05%) se ofertan exclusivamente en español (E3, E6, E7 y E13), siendo llamativo que aparezcan 2 de los 4 SyB; 9 (E1, E2, E5, E9, E10, E12, E14, E16, E19) emplean español/inglés, repartidos entre todas las actividades; 3 ofrecen (E15, E17, E18) español/inglés/francés, 1 SyB, 1 RyA y 1 RV; 1 presenta su oferta en español/inglés/alemán/francés, el Hotel Essentia; 1 utiliza 5 idiomas español/inglés/alemán/francés/ruso, que es la empresa Jamones Eíriz Jabugo, el SyB más dinámico; y 1, Museo del Jamón, emplea 7 idiomas: español/inglés/francés/alemán/portugués/italiano/catalán.

La demanda tradicional de la Sierra ha sido español y, eventualmente, británica, francesa y alemana, el lanzamiento de la RdJ exige un avance en la oferta de experiencias en distintos idiomas, con un importante esfuerzo realizado.

Territorialmente (Mapa 5.7), las experiencias se concentran en Aracena, con un total de 9: 3 EG, 3 RyA, 1 TE, 1 CI y 1 RV faltando DE y SyB. Los municipios adyacentes de Higuera de la Sierra, Linares de la Sierra y Corteconcepción presentan 1 experiencia, los dos primeros EG y el tercero SyB. El resto de experiencias se localizan en el área centro/occidental: Alájar y Santa Ana la Real ofertan 1 experiencia cada una 1 de RyA, Cumbres Mayores 1 de SyB, y Cortegana y Jabugo ofertan cada una 2 experiencias, DE y SyB en la primera, y CI y SyB en la segunda. En el conjunto, la RdJ se desarrolla en 9 de los 31 municipios (29,03%), la concentración en Aracena (47,37% de las experiencias) coincide con una concentración de la oferta alojativa y de la restauración (cfr. supra) y son los municipios más cercanos y mejor comunicados a los que irradia la Ruta (ofertada para el conjunto del espacio por la RV), los extremos (este, oeste, norte y sur) son ajenos a la ruta, por lo que es posible afirmar que, geográficamente, la RdJ es, a día de hoy, de escasa influencia.

Mapa 5.7: Experiencias que conforman por la Ruta del Jabugo (2019)



5.4.4.8. Servicios complementarios

En los servicios complementarios, en la comarca el comercio al por mayor, al por menor y de reparación de vehículos (dato estadístico agregado) es limitado,

con 916 establecimientos (IECA, 2019). Los comercios destacan en los municipios con mayor población, industriales y los situados en vías de comunicación principales. Analizando el número de establecimientos comerciales por cada mil habitantes, destacan los municipios turísticos, además de los industriales y cabeceras comarcales. Se constata que en estos municipios existe diversificación comercial, con comercios especializados en productos tradicionales y gourmet, incluidos los derivados del cerdo ibérico.

5.4.4. El turismo como estrategia de diversificación

En líneas generales, la comarca de la Sierra está especializada en turismo rural, en el que las vacaciones y el descanso se sitúan como la motivación principal (76,32% de los alojamientos, especialmente en las casas rurales), donde el espacio natural (paisaje) es el atractivo más valorado (60,53%) junto el patrimonio histórico-artístico (60,53%, más importante para los hoteles rurales) representan los principales atractivos, apareciendo la práctica del senderismo y la gastronomía como motivaciones secundarias (35,52% y 14,47%, respectivamente). La procedencia es del espacio inmediato, fundamentalmente de la provincia de Sevilla y la Costa de Huelva, el turismo internacional responde fundamentalmente al excursionismo. Por su cercanía a las áreas emisoras predomina el excursionismo en fines de semana, con organización propia y sin reserva previa de actividades. Es estacional, de otoño (83,33% de los alojamientos dan la máxima valoración), invierno (66,66%) y primavera (25,00%), cayendo en verano (20%), con máximos en períodos vacacionales y para períodos cortos (de 2 a 4 días).

La existencia de atracciones naturales, paisajísticas, históricas y culturales genera potencialidad turística (López-Sánchez, 2010: 21) en torno al cerdo ibérico (cría, engorde) y el jamón y paleta ibéricos (transformación, degustación), con un producto que es más conocido que la propia comarca. El instrumento más adecuado para su puesta en valor son las rutas turísticas que ofrezcan “probar productos o platos, visitas guiadas para aprender sobre la producción agroindustrial del recurso (ya sea in situ o mediante reproducciones de museos), compras en tiendas especializadas y visitas a mercados tradicionales, etc.” (Armesto y Gómez, 2006: 169). En la Sierra de Huelva se han implementado dos rutas en torno al jamón ibérico: «Ruta del Jamón Ibérico» (RJI) y «Ruta del Jabugo» (RdJ). Estas rutas no son novedosas, desde los años 90 se crearon rutas del Jamón Ibérico y del Cerdo Ibérico, pero solo supusieron cartelería y folletos, sin establecer redes o constituir iniciativas reales, como ocurrió con algunas rutas del vino (Hall y Mitchell, 2000: 461-462).

La idea de la RJI surge en 2008, en el contexto de crisis. Pretende mejorar la experiencia y satisfacción del turista (ante la segmentación) y fortalecer las

sinergias productivas entre sectores para ahondar en los procesos de desarrollo local (SICTED, 2019) en las comarcas de transformación de las DOP de jamón y paleta ibéricos. La RdJ surge a raíz del cambio de nombre de DOP «Jamón de Huelva» a «Jabugo» en 2017, en el contexto post-crisis, con el objetivo de vincular el producto con DOP (jamones y paletas de cerdos 100% ibéricos de bellota) al desarrollo turístico de la comarca, y ante la inoperancia del RJI tras casi 10 años. La RdJ se circunscribe solo al área de transformación de la DOP (Sierra de Huelva). La de ambas rutas es la existencia de un territorio de transformación amparado por DOP (Armesto y Gómez, 2006), en este caso de jamón ibérico, entes de carácter público-privado que agrupan a ganaderos, industriales y administraciones (central y regional) para la protección del jamón ibérico.

El promotor de la RJI es la Secretaría General de Turismo (SGT) del Ministerio de Industria, Turismo y Energía, que crea el Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED) como proyecto de mejora de la calidad de destinos turísticos, junto con Turespaña (Agencia Nacional de Turismo) y la Federación Española de Municipios y Provincias. En la RdJ el promotor va a ser el Consejo Regulador DOP Jabugo, a través de su Departamento de Comunicación. El desarrollo de la RJI se basa en la existencia de iniciativas anteriores (Real Ibérico – asociación de ITCI para el fomento del jamón ibérico–, Ruta de las Dehesas) (SEPINUM, 2010; 6), mientras la RdJ se basa en la implantación de la RJI (Entrevista 1).

La conformación de ambas rutas ha sido como clústeres de actividades y atracciones como instrumento de cooperación y vehículo de fomento de las economías locales a través del turismo (Briedenhann y Wickens, 2004). Para la creación de la RJI se utiliza como instrumento el modelo de los Clubes de Producto Turísticos (CPT), siendo en España el más estudiado Rutas del Vino (Del Campo *et al.*, 2010; Millán, 2012), que, aunque difieren de los clústeres, se basan en ellos (SECTUR, 2001: 29). El Club de Producto Rutas del Jamón Ibérico (CPRJI) pretendía coordinar acciones en las diferentes comarcas productoras con DOP de jamón ibérico (SEPINUM, 2010). La RdJ se asemeja más a un clúster, en el que las partes interesadas se asocian para fomentar la actividad turística en torno al producto con DOP Jabugo (Entrevista 1). La cooperación entre actores es clave (Hall, 1999) y las interacciones a diferentes niveles son cruciales (McIntosh *et al.*, 2009), siendo necesarias cooperación y competencia para convertir las ventajas comparativas en competitivas (Jackson y Murphy, 2006: 1033).

En el caso de la RJI (partiendo del CPRJI) los actores participantes van a ser públicos y privados, locales y foráneos: administraciones estatal (SGT y Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente –MAPA–), regional (Castilla y León, Extremadura y Andalucía) y local (411 municipios), las 4 DOP, 20 Grupos de Desarrollo Rural (GDR) y empresarios de los sectores participantes (SEPINUM,

2010). En la actualidad presenta cuatro rutas: Ruta de Montánchez (Cáceres), Ruta de Los Pedroches (Córdoba), Ruta de las Sierra de Badajoz y Ruta del Jabugo (no es la misma, Huelva) (RJI, 2020), no habiéndose implementado en Guijuelo.

Por su parte, los actores que forman parte del Comité Consultivo la RdJ son: Federación de Empresas de Turismo Rural (alojamientos), GDR Sierra de Aracena y Picos de Aroche, CRDOPJ y Ayuntamiento de Jabugo (municipio sede de la DOP) (Entrevista 1), todos ellos actores locales, que también formaban parte del CPRJI. Sin embargo, en ambos casos, la participación comunitaria y el apoyo del sector público son limitados, a pesar de ser oportunidades para el desarrollo de proyectos (Briedenhann y Wickens, 2004).

Ambas rutas acceden a las empresas participantes a través del GDR, pese a ser identificado por los alojamientos como la tercera vía para conocer la RJI (30,23%), muy por detrás de Internet (95,35%) y la CRDOPH (72,09%), lo que la posiciona a este como actor principal en la configuración de las rutas, a diferencia de lo apreciado para otras rutas (Armesto y Gómez, 2004).

La RJI es un proyecto de cooperación interterritorial financiado por el MAPA a través de la Red Rural Nacional (SEPINUM, 2010; 6), y el desarrollo del producto se encarga a empresas externas (consultoras).

El proyecto RdJ se inicia sin financiación, cobrándose una cuota de inscripción que financia el Plan de Comunicación, y con el apoyo intangible de empresas y CRDOPJ (Entrevista 1). Para crear la imagen de la RdJ se reciben ayudas a través del GDR y del Patronato de Turismo Provincial para la promoción (folletos, contacto en ferias, medios de comunicación).

Las empresas participantes en ambas rutas van a estar vinculadas con la producción del jamón ibérico y su comercialización y con la actividad turística, y se incorporan voluntariamente (Tabla 5.7).

Tabla 5.7. Empresas participantes en las rutas

Empresas/actividades	RJI	RdJ	Coinciden en ambas
Dehesas	1	1	1
Secaderos-bodegas (ITCI)	1	4	1
Alojamientos	19	4	1
Restauración	5	6	3
Tiendas especializadas	0	1	--
Empresas de actividades de ocio	5	1	0
Empresas de receptivo	3	1	1
Museos y centros de interpretación	1	2	1
Total participantes	35	20	8

Fuentes: CPRJI, 2020; RdJ, 2020. Elaboración propia.

Para formar parte de las rutas las empresas reciben acreditaciones si cumplen una serie de requisitos que garanticen calidad y homogeneidad del producto y, en el caso de la RdJ, se exige vinculación con el producto (jamón y paleta 100% ibérico de bellota DOP) ya sea en su elaboración, transformación o degustación, además de un servicio personalizado al cliente (RdJ, 2019), lo que descarta la participación de empresas sin empleados.

Los paisajes agrarios son clave en la atracción de flujos (Mastronardi *et al.*, 2017: 246) y es el caso de la dehesa, escenario de la cría y engorde del cerdo ibérico. Se da una participación muy baja en las rutas con 1 explotación (0,18% de las explotaciones inscritas en la DOP) que participa en ambas rutas. La estructura de las explotaciones ganaderas: tradicionales, envejecidas, con frecuencia de pequeñas dimensiones y a tiempo parcial, limitan las actividades no ganaderas. La explotación participante combina diferentes actividades con la agraria, y desarrollan la capacidad de transformar sus recursos en productos para satisfacer las necesidades de mercado (Talbot, 2013), siendo sus propietarios jóvenes. En las dos rutas se ha comprobado que las ITCI combinan la visita a bodegas con la visita a explotaciones ganaderas propias, con independencia de que estén inscritas a la DOP, al igual que los alojamientos.

Las ITCI con secaderos y bodegas inscritas en la DOP Jabugo son 30 (2019). En la RJI aparece 1 ITCI (3,33% del total) y en la RdJ aparecen 4 ITCI (13,33%). Una ITCI participa en ambas rutas, siendo pionera en la actividad turística en el sector. A diferencia de las bodegas de vino (Martínez y Molinero, 2019), las ITCI se concentran en núcleos urbanos, lo que puede jugar en contra en el caso de los paisajes industriales y realizan actividades menos atractivas, por lo que necesario centrarse en secaderos y bodegas.

En general, en el sector, muy tradicional, las visitas se observan como “molestia, porque el producto se vende solo y no necesita promoción turística” (Cuestionario 2), siendo esta la principal dificultad para integrarse en las rutas, junto con la necesidad de contratar a alguien o dividir las funciones (Cuestionario 2). La mitad de las ITCI no aprecian potencialidad turística en el sector, mientras el resto piensa que es alta (6,25%) o muy alta (42,75%) (Cuestionario 2). Con respecto a la creación de la RdJ, el 62,50% de las ITCI consideran que es positiva y, de hecho, el 31,25% estaba dispuesto a integrarse en ella (3 lo han hecho) (Cuestionario 2). El 18,75% de las ITCI encuestadas reciben visitas, frente al 68,75% que no lo hace, aunque un 18,75% estaría interesado en hacerlo (Cuestionario 2). El número de visitas recibidas al año es variable, situándose entre 50 y 60, limitadas “a grupos de 18 o 20 personas”, la mayor parte de estas excursiones acceden a través de contactos de familiares o conocidos (alojamientos), de empresas turísticas y de instituciones (como la DOP). Entre los visitantes predominan jóvenes en viajes de estudio (destacan universitarios),

familias y turismo senior, siendo muy limitados los turistas internacionales (Cuestionario 2). Los objetivos para las ITCI que hacen o harían visitas son: dar a conocer la empresa (86,66%) y posicionar la comarca (86,66%) por encima de la venta (60,00%) y dar a conocer el producto (46,66%) (Cuestionario 2). Las empresas que participan en la RJI consideran que es una manera de dar a conocer “nuestros productos frente a la competencia” (Cuestionario 2), como han identificado para el caso del vino Alonso and O’Neill (2009: 405).

Por otra parte, ITCI que no forman parte de las rutas organizan visitas a sus instalaciones. Sin embargo, la mayor parte no han desarrollado el negocio por la incapacidad de acceder al mercado turístico (deficiencias en parámetros de calidad: horarios de visita, sistemas de cobro, regulación de acceso, etc.) (Cuestionario 2, Entrevista 3), vinculable al escaso conocimiento del sector sobre el turismo y al perfil secundario de esta actividad (Hall Y Mitchell, 2000: 462-463). Las ITCI presentan grandes contrastes entre grandes, medianas y pequeñas, con diferentes comportamientos con respecto a las rutas se incorporan pequeñas y medianas, con una estructura moderna (Cuestionario 2) o en las que se ha producido renovación generacional (Cuestionario 2), lo que se identifica también en el caso del vino (Del Río *et al.*, 2014). En general, se da una escasa integración y cooperación entre ITCI y falta de implicación como en otras rutas de jamón ibérico (Millán *et al.*, 2016: 87). Atendiendo a la territorialidad, las empresas se localizan en 4 de los 10 municipios en los que existen ITCI de la DOP, con una escasa representatividad.

Solo 22 alojamientos de la comarca (4,29% del total) pertenecen a las rutas, suponiendo 376 plazas (7,80%). Un total de 5 alojamientos (0,97% del total, 6,37% de las plazas) ofrecen experiencias en la RdJ, destacando que 3 están entre los de mayor capacidad de la comarca y que 2 participan también del CPRJI, en el que se integraban 19 alojamientos (3,51% del total, 3,77% de las plazas). La exigencia de la RdJ del trato personal dificulta la presencia de casas rurales, pero incrementa el número de plazas disponibles (hoteles).

De los alojamientos encuestados conocen la RJI el 56,58%. Al preguntar cómo influyen sobre los alojamientos el jamón y paleta ibéricos, el 32,89% de ellos piensan que afecta poco y el 27,63% que nada, mientras solo 9,21% piensa que bastante y 2,63% que mucho. Son los alojamientos que pertenecen a las rutas los que dan una valoración más positiva. Al preguntar sobre cómo influye la RJI sobre los alojamientos (sobre los 43 que la conocen) se destaca el desarrollo de la marca territorial (DOP y turismo) con un valor de 71 (sobre 129), seguido del aumento de la demanda (68 puntos), por delante del aumento de la cooperación empresarial (46) (destacado por Hall, 1999), y las pernoctaciones (45), siendo el menos valorado la desestacionalización de la oferta (40). Un total de 20 alojamientos (26,32%) integran alguna actividad relacionada con el jamón o el cerdo y colabora

con algunas industrias (gestión de visitas), mientras 35 (46,05%) no incorporan ninguna. Las actividades que incorporan son paseos por la dehesa (92,59%), degustación de productos (62,69%), visitas a industrias (14,93%), cría y manejo del cerdo (11,11%), matanzas (3,70%), rutas del cerdo ibérico (7,41%) y productos propios basados en el jamón y paleta (7,41%). En general, se desconoce el valor añadido que tiene el jamón ibérico y su potencial turístico, pero se ve cómo no desestacionaliza la actividad (coincidencia con la temporada turística). Aparte, existe una oferta relacionada con el IP fuera de las rutas existentes (25,93% de las que tienen este tipo de oferta). En el conjunto, ambas iniciativas tienen escasa aceptación, como ya se establecieron para RJI Cortinas y García-Delgado (2016), las causas son: el minifundismo y la falta de cultura empresariales (actividad complementaria, falta de formación), siendo quienes salen de este patrón los que participan (empresas externas, propietarios con formación, etc.). En el conjunto llama la atención la escasa oferta de alojamiento asociada en algunos municipios con importante oferta.

La apuesta de los restauradores por los productos locales es fundamental (Roy *et al.*, 2019) para que el turista pueda degustar el producto. Del conjunto de establecimientos de restauración solo el 1,63% pertenece a las rutas. Se trata de 5 en la RJI y 5 en la RdJ, estando 3 en ambas. El aforo de la RdJ es de 425 plazas, frente a las 715 del RJI. La oferta gastronómica de la RdJ es concentrada (5 en el mismo municipio). Llama la atención la ausencia de establecimientos en municipios con concentración oferta de restauración y municipios con concentración de ITCI.

En el RJI hay 3 empresas de receptivo, 1 de ellas (la única con sede en la comarca) es la única que forma parte de la RdJ, la comercialización desde fuera se detecta como clave para la aparición de la RdJ (Entrevista 4). En la RdJ la empresa forma parte activa, diseñando productos y gestionando el Centro de Innovación y Promoción del Cerdo Ibérico. La necesidad de empresas de receptivo, para organizar la oferta (family trip, venta a minoristas, etc.) y diseñar la ruta es clave para su éxito.

Las empresas de actividades de ocio participantes en la RJI son 5 (23,81% del total), frente a 1 en la RdJ, siendo en este caso un cortador de jamón (no se incluye en el total), que ofrece corte y degustación del producto. La condición de experiencias en el producto de RdJ hace que se limiten las empresas de actividades de ocio (ofrecidas por alojamientos, ITCI...). Se observa desvinculación de la oferta.

El Museo del Jamón forma parte de la RJI y también de la RdJ, mientras el Centro de Innovación y Promoción del Cerdo Ibérico aparece como punto de partida/llegada solo en la RdJ. Frente a las rutas del vino (Armesto Y Gómez, 2004 y 2006), en el conjunto, parece necesario recuperar algunas instalaciones (cortijos y otras construcciones en la dehesa, antiguas industrias, conjuntos etnográficos)

para complementar la RdJ, de tal forma que podría extenderse la actividad al conjunto comarcal (la actividad actual se localiza en 2 municipios).

La comercialización de jamones y paletas y de otros derivados del cerdo en las industrias ha sido directa, a través de comerciales o en el propio establecimiento, además de en tiendas no especializadas y establecimientos de restauración. De forma reciente han surgido tiendas gourmet (no existe un registro diferenciado), solo 1 de ellas forma parte de la RdJ, lo que indica una debilidad. Se convierten en una pieza clave para la comercialización del producto y su vinculación con la actividad turística.

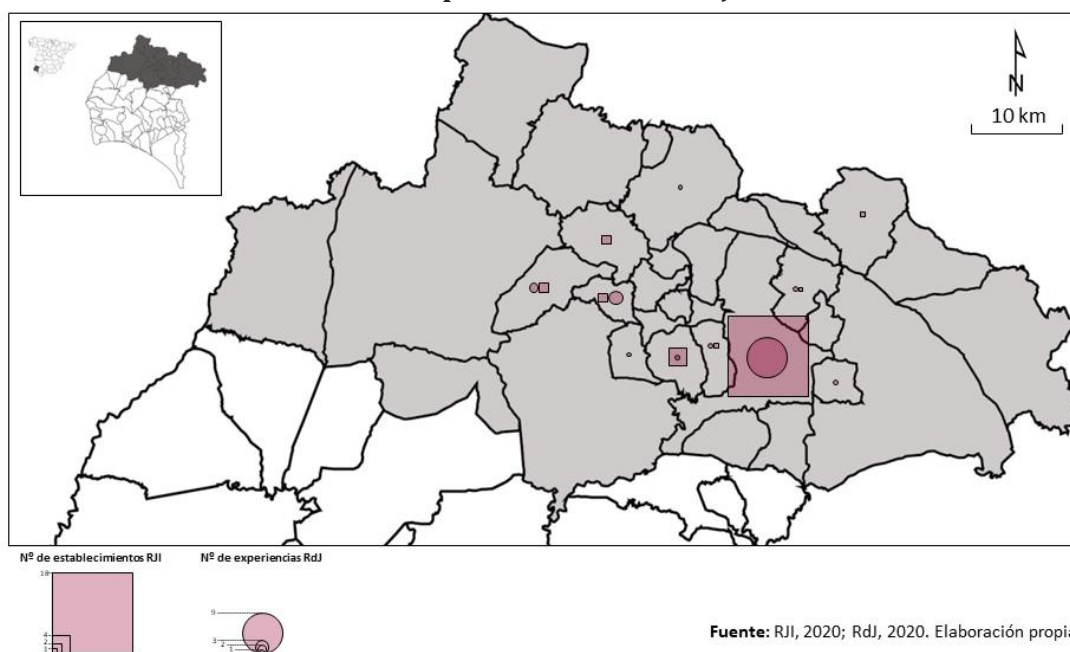
La característica más destacada de estas rutas es que se trata de un producto itinerante, en el turista realiza desplazamientos internos. Sin embargo, existen diferencias sustanciales en el diseño del producto. La RJI registra 35 empresas en total, pero no existen actividades vinculadas al cerdo y al jamón más allá de las que presenta cada empresa. La RJI cumple una función de “contramarca”, pero no controla la oferta. Su idea de producto se resume en la creación de una página web (existen dos que difieren entre sí), y se ha desarrollado a través de proyectos (de arriba hacia abajo), lo que se muestra como la mayor de sus debilidades.

La RdJ registra 19 experiencias siendo el punto de partida se sitúa en el turismo experiencial (Hall y Mitchell, 2007; Tung y Ritchie, 2011), a cargo de 20 empresas (8 empresas participan en ambas rutas). No se trata de ofrecer un establecimiento o un producto tematizado, sino una experiencia concreta, similar al enoturismo (Martínez y Molinero, 2019). Las experiencias son: gastronómicas (7), restauración y alojamiento (4), visitas a secaderos y bodegas (4), visitas a museos y centros de interpretación (2), visita a dehesas (1), visita a tiendas especializadas (1) y rutas a medida/programas específicos (1). La oferta gastronómica por establecimientos hoteleros (en competencia con los restaurantes) y la ausencia de tematización de la ruta en los alojamientos se muestra como una debilidad. La demanda tradicional de la Sierra ha sido nacional y, eventualmente, británica, francesa y alemana, el lanzamiento de la RdJ exige un avance en la oferta de experiencias en distintos idiomas, con un importante esfuerzo realizado (78,95% de las experiencias en español y, al menos, otro idioma).

La falta de conocimiento de las rutas se debe a campañas publicitarias no efectivas (Millán *et al.*, 2014: 134), a diferencia de las más conocidas de vinos y aceites, con deficiencias en la coordinación entidades públicas y privadas en la comercialización (Cava *et al.*, 2019: 18), pero también a la desconexión de ambas rutas. En general, se da una necesidad de concienciar al empresariado para su participación en las rutas (Cava *et al.*, 2019: 19).

En su conjunto, el diseño de ambas rutas deja de lado parte del patrimonio estudiado: patrimonio inmaterial (limitado a alguna matanza organizada por alojamientos) y patrimonio industrial, así como su desconexión de los eventos gastronómicos, apreciada como pieza clave en el desarrollo de productos (Hall, 2005). No se ha desarrollado un proceso de patrimonialización, ya que “la integración del patrimonio ayuda a fortalecer los proyectos turísticos” (Bessièrre, 2013: 290). Por otra parte, la oferta se centra solo en jamón ibérico DOP, lo que limita su potencial en relación con otros productos del cerdo ibérico (Hortelano *et al.*, 2019).

Mapa 5.8: Distribución municipal del nº de establecimientos en la RJI y del nº de experiencias en la RdJ



Geográficamente, las iniciativas se concentran en la zona centro-oriental de la comarca (Mapa 5.8), 4 municipios presentan más de 1 iniciativa y 6 solo 1, permaneciendo ajeno a ella 20 municipios. No se da una correspondencia ni con la oferta (alojativa, restauración... que siguen concentradas) ni con las ITCI. Así, los extremos son ajenos a la ruta, por lo que es posible afirmar que, geográficamente, las rutas, a día de hoy, son de escasa influencia territorial. Se ha determinado, como para otros espacios rurales (Talbot, 2013), que la ubicación favorable destaca sobre otros factores para la localización de actividades.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan en esta investigación han sido elaboradas a partir de los objetivos propuestos inicialmente. En concreto, los objetivos generales planteados han sido dos, en primer lugar, (OG1) analizar y estudiar las variables organizacionales que afectan a las ITCI y las dinámicas que condicionan los procesos de transformación, y en segundo lugar (OG2) analizar y estudiar las variables territoriales que afectan a las ITCI y las dinámicas que condicionan los procesos de transformación.

Además, se han propuesto quince objetivos específicos para el desarrollo de este trabajo.

De acuerdo con los objetivos específicos (OE1) estudiar la estructura, la organización y características empresariales de las ITCI y (OE5) analizar los procesos que se dan en los SPL y sus consecuencias en el sector (empresariales, territoriales y laborales), las principales conclusiones obtenidas han sido las siguientes:

- El número de empresas se ha incrementado, pero especialmente lo han hecho los secaderos, muchos de ellos dependientes de empresas foráneas, lo que redundaría en el descenso de la actividad industrial (fábrica de embutidos), pues su interés se focaliza en las piezas nobles (jamones, paletas y lomos) de cerdos ibéricos, en muchos casos, sacrificados fuera.
- Los tipos jurídicos de las empresas han evolucionado de Sociedades Limitada a Sociedades Anónimas, debilitándose progresivamente el tejido empresarial local (economía social y empresas familiares), por la venta de instalaciones y la atracción que ejerce la comarca sobre empresas foráneas (muchas de ellas ajenas al sector del ibérico), que buscan su posicionamiento en el mercado con la implantación en la Sierra y, en especial, en el municipio de Jabugo. Así, se consagra el control del tejido industrial por grandes empresas foráneas (con sede y accionariado externo), en un proceso de concentración de la producción en grandes industrias y enajenación del SPL.
- Como consecuencia, se da una dualidad empresarial, polarizada en micro y pequeñas empresas y grandes y macroempresas. Las primeras, por su tamaño, tienen menos personal fuera del ámbito de producción, carece de departamentos (una misma persona desarrolla diferentes labores), lo que hace más difícil la especialización de tareas, limita su capacidad financiera y encuentran mayor dificultad para la innovación (en procesos y en el mercado –segmentación, internacionalización...–) y el desarrollo de estrategias (clusterización, digitalización, diversificación productiva...).

Frente a ellas, grandes empresas capitalistas, aparecen departamentalizadas, con especialización en el proceso productivo y los subsectores de la empresa, haciendo frente a los retos planteados (estandarización y segmentación, diversificación, digitalización) a veces como parte de grupos empresariales (estrategias corporativas), que toman decisiones fuera del ámbito.

- Progresivamente, la producción se ha ido polarizando, desapareciendo las medianas industrias en favor de las grandes/macro, mientras prosiguen algunas empresas micro y, sobre todo, pequeñas, ancladas en la tradición, que sobreviven por su especialización (producto de calidad) y porque no se endeudaron para crecer en la fase alcista. La dimensión ha sido una de las claves en la supervivencia de la actividad, las pequeñas/medianas industrias que se sobredimensionaron con endeudamiento han entrado en suspensión de pagos, embargos..., y han sido adquiridas/absorbidas o han desaparecido.
- Los cambios empresariales son notables en el sector, aunque el tejido empresarial no sufre grandes modificaciones cuantitativas, pero sí cualitativas, con una clara tendencia al control de la actividad por grandes empresas y la disminución del empleo (SJ, mecanización e introducción de los modos de producción del cerdo blanco). Los cambios de actividad suponen la pérdida generalizada de valor añadido, pero la mayor consecuencia se registra en la pérdida de empleo, concentrado en MI y FESJ, frente a MS y FE con mucho menos empleo, polarizándose hacia los SJ que generan escaso empleo directo, lo que, por la propia estructura territorial del cambio afecta directamente a los SPL condenando al subsidio a núcleos de población especializados (Los Romeros, Jabugo).

En segundo lugar, respecto al objetivo específico (OE2) determinar los factores internos que intervienen en la transformación del sector (HS2, HS3), se llega a las siguientes conclusiones:

- La aparición de grandes empresas foráneas ha redundado en la especialización en una parte del proceso, en SJ, especializándose en las piezas nobles, pues el ibérico aparece entre las estrategias globalizadoras de las empresas agroalimentarias (del cerdo blanco y de otros sectores), suponiendo la externalización de la toma de decisiones (desvinculación territorial del 68,9% de las empresas). En muchos casos estas empresas estaban ya presentes como accionistas en las empresas, pero se han hecho con el control de empresas participadas. Paralelamente, las micro/pequeñas empresas han sufrido la falta de relevo generacional, pasando algunas de ellas de economía social a empresas capitalistas (familiares).

- La falta de cultura empresarial imposibilita la modernización de la empresa (de sus estructuras, simples y rígidas, y de sus estrategias) y dificulta hacer frente a las crisis, dado que las inversiones en época de bonanza (basadas en crédito) suponen endeudamiento e incremento de la capacidad productiva, pero no innovación, cooperación/colaboración y optimización de procesos. Cuando cae la demanda, la empresa, descapitalizada y con problemas de liquidez, no es capaz de superarla, siendo causa de mortalidad empresarial y enajenación de las empresas locales.

En tercer lugar, en cuanto al objetivo específico (OE3) determinar los factores externos que intervienen en la transformación del sector, concluimos que:

- El incremento en la demanda de piezas nobles debido al acceso a la gran distribución y el aumento de las exportaciones ha provocado un incremento considerable de los secaderos de jamones, constituyendo una actividad en la que el empleo y la inversión en instalaciones son escasos, especializado en productos estandarizados, al tiempo que se da una especialización en la calidad de una escasa parte del producto. El incremento en la demanda de productos frescos, hace que las FE se conviertan en residuales, pero también que se incrementen los SJ (rentabilidad de la carne).
- Durante el período alcista, las ITCI desarrollaron servicios para otras empresas (aparte de los MS que sacrifican): a) las “reservas” de piezas nobles como instrumento para la disminución del riesgo de tener inmovilizado un elevado volumen de capital durante un largo período de tiempo, dado que el riesgo es cubierto por quien adquiere la pieza “en sangre”, pero se pierde valor añadido; b) la “maquila” para otras empresas y ganaderos, cobrando el secado y almacenaje de piezas nobles, lo que contribuye al estocaje y al intrusismo en el sector. Durante la crisis, las empresas que recurren a estas estrategias se ven atacadas por la competencia desleal, de quienes construyen sus propios secaderos, incrementándose el inmovilizado y disminuyendo el flujo de caja, que provoca no poder hacer frente a pagos y a la quiebra.
- De igual manera, la búsqueda de alianzas externas provoca dependencia de los lineales (marca del distribuidor) y la entrada de capitales foráneos, que se hacen con las empresas incapaces de superar la crisis.

En cuarto lugar, respecto al objetivo específico planteado de (OE4) establecer los procesos de dualidad/polarización en el sector, se concluye que la tendencia a la aglomeración industrial provoca la atracción de empresas hacia los SPL de Jabugo y Cumbres Mayores. Además se observa tendencia a la concentración en Aracena y Cortegana, con mayores ventajas competitivas y suelo industrial, pues la oferta este o el hecho de que estén en el límite o fuera del Parque Natural, que son

en los que más cambios se registran atrayendo mayores inversiones e incrementando el volumen de producción.

En quinto lugar y atendiendo al objetivo específico (OE6) estudiar la estructura territorial de los cambios en el sector, se concluye que en 8 municipios no se han registrado cambios. Estos tienen empresas de dimensiones más reducidas con un mercado local y mediano que permite cierta estabilidad, ya que sus ventas no sufrieron cambios sustanciales en la época alcista. Sin embargo, otros municipios reciben empresas por la relocalización/reubicación de actividades (especialmente hacia de Jabugo, que posee un “nombre”) y la concentración y atracción de inversiones externas (participaciones societarias, absorciones y adquisiciones, a veces instalación de nuevas actividades), dado que la base territorial del SPL no permite la deslocalización de las ITCI.

En sexto lugar, respecto al objetivo específico (OE7) determinar las decisiones estratégicas en el sector y la relación que tienen dichas decisiones sobre el éxito o fracaso de las mismas, concluimos que:

- Las decisiones estratégicas tomadas por las empresas tradicionales se han demostrado, en gran medida, erróneas. Se responde al incremento de la demanda con un incremento de producción que, especialmente, en el caso de los productos de más calidad (los de bellota) no es adecuado, pues lo correcto sería optar por aumentar el precio o, a lo sumo, el precio y la oferta, es decir, una segmentación (producto de lujo) sobre la base de la calidad. De hecho, se demuestra mayor fortaleza en las ITCI pertenecientes a la DOP, donde las pequeñas empresas han superado mejor la crisis.
- En relación con ello, se observa una polarización, en un producto estándar para los lineales de los supermercados (gran empresa foránea) y un producto de calidad, *premium*, segmentado, para canales especializados (gourmet) en el que la oferta se concentra en una gran empresa (SRCJ) y pequeñas empresas, pero en la que están entrando el resto de empresas foráneas (es parte del negocio).
- La apuesta por las piezas nobles y los productos frescos además de cambios en las actividades, está suponiendo la pérdida de valor añadido (en el segundo caso) y de empleo (en ambos).

En séptimo lugar, en cuanto a los objetivos específicos (OE8) establecer el nivel de modernización/innovación en el sector a través de variables mensurables y (OE9) valorar la influencia de la DOP sobre las ITCI en procesos de crisis y su capacidad para generar desarrollo local, concluimos que:

- En general, la mejora de los medios de producción es limitada, la gama de productos reducida y de los servicios asociados a la actividad escasos, y las relaciones de competencia han regido el sector, por encima de las de

cooperación. La DOP supone una excepción. Pero aún no ha sido capaz de generar un auténtico clúster, siendo la mayor parte de las empresas ajenas a la misma, y muy frecuentes la entrada y salida de empresas, entre las que prevalecen los intereses puntuales.

- La falta de innovación (o de capacidad para ello) ha llevado en parte a la desaparición del modelo de desarrollo endógeno. Se ha apostado por el crecimiento, para producir más y no para optimizar, por falta de visión empresarial (deficiencias organizacionales). La innovación ha venido desde fuera, y han sido definitivas la falta de interés y eficacia pública y la desinversión de Cajasol (fin de la innovación por la crisis) para que sea inoperante. Las empresas familiares son las que más sufren en el proceso, causando un mayor perjuicio a las medianas (rígidas y dependientes de la gran distribución en el período alcista) que a las pequeñas (con cierta flexibilidad y especialización, y ajenas a la gran distribución).

En octavo lugar, y teniendo en consideración los objetivos específicos (OE10) establecer la capacidad de atracción de la DOP de empresas, y las características de las mismas y (OE11) determinar los procesos (empresariales y territoriales) que se dan por el cambio de DOP Jamón de Huelva a DOP Jabugo, se concluye lo siguiente:

- El paso de la DOP «Jamón de Huelva» a DOP «Jabugo» ha tenido una escasa incidencia fuera de Jabugo, donde no ha contribuido al fortalecimiento del SPL (enajenado). Sin embargo, frente a procesos de exclusión de las DOP, el nuevo planteamiento es un proceso integrador para la comarca, con un nuevo proceso de territorialización, pues la DOP no ha supuesto la creación de industrias en los municipios más alejados y menos poblados de la comarca, concentrándose en el municipio de Jabugo en detrimento de Cumbres Mayores.
- Ese cambio de nombre de la DOP supone una restricción del uso de la marca/denominación “Jabugo”, incrementándose la incorporación del topónimo a empresas de la DOP, incluidas las que son ajenas al municipio.
- Aquellos que vieron hace más de una década la DOP como un complemento prescindible, hoy declaran que su posicionamiento y la importancia de la contramarca son fundamentales para ellos y que “hay clientes que lo demandan”, por lo que hasta las grandes empresas recientes en el sector han entrado en la DOP. Pero, simultáneamente, aparecen nuevas empresas foráneas que suman a su oferta la DOP Jabugo, junto con DOP Guijuelo.
- En conjunto, el efecto de la DOP es más limitado de lo que aparenta. Superado el proceso de diferenciación (DOP) se ha iniciado un proceso de estandarización (gran distribución y lineales de los supermercados).

En noveno lugar, en cuanto al objetivo específico (OE12) analizar las estrategias de las empresas frente al reto de la digitalización a través de la comunicación digital, llegamos a la conclusión de que no se ha desarrollado una estrategia de digitalización en pleno siglo XXI. El peso de la tradición redunda en una escasa digitalización, el sector sigue creyendo que “lo bueno se vende bien”, por lo que el perfil digital de las empresas analizadas es considerablemente bajo. Por otra parte, de las empresas analizadas menos de un tercio cuenta con un Índice de Transparencia superior al 50%, no alcanzando en ninguno de los casos el 65%, lo que pone de manifiesto que aún le queda mucho recorrido a las empresas del sector para competir en un mercado cada vez más globalizado, desaprovechando de esta forma las oportunidades estratégicas de una adecuada infraestructura digital para la inserción en los mercados. De la misma manera, es llamativo que casi la mitad de las empresas no vende a través de Internet cuando es algo sencillo y que no requiere de una gran inversión.

En décimo lugar, respecto al objetivo específico (OE13) inventariar los atractivos turísticos (recursos) vinculados al cerdo ibérico y las ITCI, se llega a la conclusión de que existe un importante patrimonio natural y socio-cultural relacionado con la dehesa, el cerdo ibérico, las ITCI y los productos derivados, que presenta una importante potencialidad turística. Su puesta en valor supone que las ventajas comparativas se formulen como estrategias de desarrollo rural.

En undécimo lugar, y con el objetivo específico de (OE14) determinar la potencialidad turística de los recursos en torno al cerdo ibérico y las ITCI, obtenemos las siguientes conclusiones:

- Como resultado del análisis, las rutas en la actualidad no suponen turismo gastronómico sino un complemento del turismo rural, a diferencia de lo que ocurre al enoturismo; el cerdo ibérico y jamón y paleta de cerdo ibérico se sitúan como atractivos muy por detrás de otros en la comarca. Como consecuencia, la Ruta del Jamón Ibérico es un agregado a los productos existentes, no representa más que cada producto por separado, mientras la Ruta del Jabugo supone un enfoque hacia la segmentación y diferenciación del producto. A pesar de ello, esta última adolece de claridad entre experiencia/producto/actividades, que dificulta su éxito. La superposición de dos iniciativas y dos campañas de comunicación para un espacio con idénticos actores y protagonistas es una multiplicación innecesaria de entes, confusa para el consumidor, y dificulta el desarrollo del marketing territorial. La ruptura de la Ruta del Jamón Ibérico por la creación de la Ruta del Jabugo acaba con las redes interterritoriales, y no se presta atención a otros actores (asociaciones sociales y culturales, profesionales, etc.). Además, la multiplicación de iniciativas inconexas (dentro y fuera de las rutas) dificulta su comercialización.

- Frente a los territorios vitivinícolas, con una oferta estructurada en torno a la cultura del vino, en la Sierra de Huelva no existe una oferta gastronómica estructurada. Falta una conceptualización geográfica, no se ha diseñado un itinerario (con hitos), que responda a la dispersión del patrimonio y los recursos, del mismo modo, no queda claro el elemento central en los productos y experiencias.
- La participación de empresas (y experiencias) sobre el total es escaso, lo que se vincula a sus características internas (a veces limitan su participación) y los déficits en la organización de las rutas, pero también a la complejidad de la propia oferta. Son las empresas más modernas (organización) y con responsables más jóvenes las que tienen a participar. La dinamización empresarial es escasa (creación de empresas) y la generación de empleo no se ha observado, contrastando con otras iniciativas. Otro problema radica en la concentración de iniciativas en los municipios más desarrollados turísticamente y la escasez o falta de las mismas en municipios con una fuerte presencia de la DOP y ITCI. Así, la ruta no ha vertebrado el territorio.
- Es necesario un planteamiento estratégico de producto total que ponga en valor el turismo como oportunidad para el mundo del cerdo ibérico y las ITCI, generando sinergias que se muestran aun escasas, por la integración limitada de actores, destacando que el mayor interés se encuentra en la industria que es la que más se beneficia de la diversificación. Si bien se demuestra un papel activo en el desarrollo local de la DOP, las rutas no han conseguido ese objetivo, al no generar redes de innovación.
- Por otra parte, los problemas del turismo rural en la comarca siguen siendo los mismos pese a las iniciativas (individualismo, atomización de la oferta, publicidad y comercialización fragmentadas...), aunque se ofrece otro producto frente a la masificación de fines de semana. Se da la necesidad del desarrollo integral del producto, para convertirse en una “estrategia de reingeniería de imágenes” para la comarca.

En último lugar, y con el objetivo específico de (OE15) valorar los instrumentos desarrollados para poner en valor el mundo del cerdo ibérico (producción y transformación) y la oferta turística, llegamos a la conclusión de que, en general, la influencia sobre el tejido y la comarca ha sido escasa, si bien es un producto reciente. La limitada participación de ITCI, alojamientos y establecimientos de restauración en parte se debe a la falta de cultura empresarial, individualismo y fragmentación que dificultan el despegue de la RdJ, como ocurrió al CPRJI. Pero es necesario no olvidar que están destinadas a una comarca conocida como destino rural (las actividades se concentran en la zona más desarrollada turísticamente) y como productora de jamones y paletas con DOP. De la misma manera, la existencia de una oferta consolidada fuera de la RdJ dificulta su

consolidación. La ausencia de elementos patrimoniales (mataderos tradicionales, oficios, etc.) limita la función didáctica de la ruta.

Por último, es posible correlacionar estas conclusiones con las hipótesis planteadas en la investigación:

- (HP) Las características organizacionales y territoriales de las industrias de transformación del cerdo ibérico condicionan su actividad, desarrollo y éxito en el mercado globalizado. Hipótesis verificada: la transformación del sector se debe a sus propias características (presentes antes de la crisis internacional).
- (HS1) Las características de la empresa y los factores primarios de localización singularizan a las ITCI frente a otras industrias cárnicas. Hipótesis verificada: es un sector singular y los factores primarios hacen que los procesos que se dan sean diferentes a otras industrias cárnicas, no se produce deslocalización, pero sí otros procesos.
- (HS2) Las dinámicas externas en el sector (variables de inserción en el mercado globalizado) están produciendo cambios en el sector tradicional, provocando una dualidad/polarización de empresas tradicionales especializadas y empresas modernas estandarizadas. Hipótesis verificada: el sector del cerdo ibérico aparece en las estrategias de las grandes empresas agroalimentarias, provocando un proceso de entrada de capitales externos y una estandarización del producto (acceso a los lineales en los supermercados, marcas de distribuidor).
- (HS3) La dimensión de la empresa va a determinar las transformaciones que se dan. Hipótesis verificada: las mayores transformaciones se dan en las empresas que se sobredimensionan y fracasan al no poder hacer frente a sus pagos, mientras que las pequeñas empresas que se aferran a la tradición y la calidad se especializan y sobreviven.
- (HS4) Los Sistemas Productivos Locales sufren un proceso de enajenación a manos de capital externo, con consecuencias empresariales, territoriales y laborales. Los procesos van a registrar diferente intensidad en diferentes municipios. Hipótesis parcialmente verificada: esa enajenación se observa en Jabugo, no en Cumbres Mayores, es necesario un estudio en profundidad para establecer las diferencias y también el papel de los actores intervinientes.
- (HS5) Las estrategias de las empresas frente a los cambios son limitadas, si bien se percibe modernización. Hipótesis parcialmente verificada: existen empresas incapaces de modernizarse y de desarrollar estrategias, lo que está vinculado con su dimensión, sin embargo,

empresas de reducido tamaño y tradicionales son capaces de incorporar estrategias (DOP, digitalización, diversificación), lo que hace necesario realizar una investigación en profundidad de este aspecto (¿qué las diferencia?).

(HS6) La apuesta por la calidad y la DOP se constituye en una garantía para el sector, presentando mayor resistencia a la crisis las empresas tradicionales, pero también atrae a las empresas modernas. Hipótesis verificada: las empresas que apuestan con por la calidad y contramarka son más resistentes a la crisis.

(HS7) Las empresas del sector del cerdo ibérico presentan deficiencias frente a la digitalización. Hipótesis verificada: la digitalización no aparece como una estrategia del sector, para determinar relaciones causales se hace necesario realizar un estudio en profundidad.

(HS8) El mundo del cerdo ibérico cuenta con atractivos (recursos) capaces de atraer flujos turísticos, aunque con frecuencia productos y actividades no se crean y planifican de forma adecuada. Hipótesis verificada: existe potencialidad (vinculación con el territorio) pero las estrategias no se han definido adecuadamente, observando la actividad turística como un agregado no como un producto más de la empresa.

En resumen, si tenemos en cuenta las principales conclusiones obtenidas este estudio demuestra que en el sector del ibérico en la comarca de la Sierra de Huelva se dan a lo largo del período permanencias y transformaciones profundas, pudiendo afirmarse que la crisis económica ha incidido en esos cambios del sector, pero también que parte de los mismos hunden sus raíces en el período anterior de crecimiento, en el que el sector tradicional no supo modernizarse, mejorar su estructura productiva y aprovechar las sinergias para conservar su base territorial.

Por tanto, podríamos concluir que la presente investigación ha sabido responder a los objetivos generales planteados inicialmente de analizar y estudiar las variables tanto organizacionales como territoriales que afectan a las ITCI y las dinámicas que condicionan los procesos de transformación.

6.2 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En relación con lo anterior, las futuras líneas de trabajo se centrarán en:

- El análisis de los procesos en otras áreas con ITCI y otras que comparten elementos, profundizando en el papel de los actores presentes (especial interés sobre la DOPJ) y la conformación de clústeres en torno al cerdo ibérico y los procesos de desarrollo local. Además, es necesario profundizar en el proceso de enajenación de SPL, centrándose en las causas que hacen que sea diferente en unos y otros municipios y sus repercusiones sobre el empleo.
- En relación al turismo, como propuesta futura de investigación se plantea el análisis en profundidad de las relaciones causales que motivan la baja participación empresarial, con especial atención a la gobernanza, los actores intervinientes y los procesos de territorialización.
- Así mismo, como propuesta futura de investigación se plantea el análisis, mediante entrevistas, de la RdJ a través de los actores y empresas participantes, para establecer las limitaciones de la misma por causas internas (conflictos) y externas (peligros).

CAPÍTULO 7. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DOCUMENTALES

7.1. BIBLIOGRAFÍA

- Abbody, D., and Kasznik, R. [2000]: «CEO stock option awards and the timing of corporate voluntary disclosures», *Journal of Accounting and Economics*, February, 73-100.
- Aguilar-Criado, E., Amaya-Corchuelo, S., López, I., Álvarez, M., Méndez, C., Robles, P. y Pérez, A. (2014): “La producción de calidad: nuevas estrategias rurales para nuevos consumidores”, en *Periferias, Fronteras y Diálogos. Actas del XIII Congreso de Antropología de la Federación de Asociaciones de Antropología del Estado Español*, Tarragona, 2-5 de septiembre de 2014, Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, 5.349-5.365.
- Alario, M.A., Pascual, H., & Baraja, E. (2009). Segregación laboral de las mujeres en la industria rural: el caso de Castilla y León. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 50, 173-192. Recuperado de <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/1108>
- Albertos-Puebla, J. M. (2002): “Cultura, innovación y desarrollo local”, en *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 34, 229-244.
- Albisu, L.M., y Gracia, A. (2002). La industria agroalimentaria española ante la ampliación de la UE. *Economía Industrial*, 344, 99-110. Recuperado de: <<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/344/099-ALBISU.pdf>> [10-08-2019]
- Albisu, L.M., y Gracia, A. (2005): “La evolución de la industria agroalimentaria española y su competitividad en la Unión Europea”, XI Congreso de Historia Agraria, Sesión 3. Economía alimentaria: de la era agrícola a la agroindustrial, Aguilar de Campoo, 15-18 de junio. 26 pp.
- Alburquerque-Llorens, F. (2008). Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente. *Arbor*, 184(732), 687-700. doi: 10.3989/arbor.2008.i732.215
- Alimarket (2000): “El cerdo ibérico pasa sus «vacas gordas»”, *Alimarket*, 130, 91-104.
- Alimarket (2002). “Resultado de búsqueda de empresas: Alimentación: Huelva”. [26-12-2002].
- Alimarket (2006): “Cerdo Ibérico. La Escasez de Materia Prima Frena el Crecimiento”, Informe Alimarket.
- Alimarket (2007): “El Mercado del Ibérico se Clarifica”. *Revista ALIMARKET*, nº 210. Octubre de 2007.
- Alimarket (2012): “Cerdo Ibérico: El sector entra en vereda” en *Alimarket Revista*, octubre de 2012.
- Alimarket (2014): “Cerdo Ibérico. Los precios conceden un respiro”, en *Alimarket Revista*, octubre de 2014.

- Alimarket (2015): "Cerdo Ibérico. El jamón reconquista su posicionamiento", en Alimarket Revista, octubre de 2015.
- Alimarket (2016): "Cerdo Ibérico: El sector alcanza un punto de equilibrio", en Alimarket Revista-, octubre 2016.
- Alimarket (2020). "Resultado de búsqueda de empresas: Alimentación: Huelva". Recuperado de: <https://www.alimarket.es/buscador_empresas_resultados/area-alimentacion/donde-25> [26-03-2020].
- Almoguera-Sallent, P. & del-Valle-Ramos, C. (2010): "Envejecimiento y comarcas deprimidas en Andalucía occidental". *Ager: Revista de Estudios Sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, 9, 129-155.
- Alonso Santos, J. L. (2003). Redes y procesos de innovación en las comarcas vinícolas de Castilla y León: ejemplo de la DO Bierzo. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 36, 43-60. Recuperado de <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/457>
- Alonso, A. D. y O'Neill, M. A. (2009). Wine tourism in Spain: The case of three wine regions. *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 57(4), 405-420.
- Alonso, L. (2003). Redes y procesos de innovación en las comarcas vinícolas de Castilla y León: ejemplo de la DO Bierzo. *Boletín de la AGE*, 36, 43-60.
- Amato-McCoy, D. [2005]: "Creating Virtual Value" *Bank Systems & Technology*; May 2005; 42, 5; pp. 22
- Amato McCoy, D. (2005). Creating Virtual Value. *Bank Systems & Technology*, 42, 5; pp. 22
- Amaya Corchuelo, S. y Aguilar Criado, E. (2012a). Turismo del ibérico: patrimonio y turismo en el sector del jamón ibérico español. *América Patrimonio*, 4, 1-12.
- Amaya-Corchuelo, S. y Aguilar-Criado, E. (2012b). "Patrimonializando saberes locales, resignificando tradición e innovación. El caso del jamón ibérico", *ETNICEX*, 4, 63-75. Recuperado de <<https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/49401>> [10-08-2019].
- Amaya-Corchuelo, S., y Aguilar-Criado, E. (2012c). Saberes locales, tradición e innovación: el caso del jamón ibérico de bellota. *Revista Nuevas Tendencias en Antropología*, 3, 109-136.
- Amaya-Corchuelo, S. (2013). "Conflicto y poder entre actores sociales en los procesos de patrimonialización del jamón ibérico", *Boletín de Antropología Universidad de Antioquia*, 28(46), 101-123. Recuperado de <<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/boletin/article/view/19522>> [10-08-2019].
- ANICE (2018): Memoria 2018. Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España
- ANICE (2020): https://www.anice.es/industrias/portal-de-la-industria-carnica/el-sector-carnico-espanol_9776_36_16760_0_1_in.html. Consulta: 10-05-2020

- Antelo, A. B. (2006): "Ibéricos: el mercado se ralentiza", Alimarket, 199, 291-308.
- Anton, S. (2000). Turismo, territorio y cultura. Turismo y Ciudad, Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria y AGE: Las Palmas de Gran Canaria, 29-41.
- Antonelli, G. y Vigano, E. (2012). Il ruolo dei marchi di qualità dell'Unione Europea nelle strategie competitive delle piccole e medie imprese agroalimentari italiane. *Piccola Impresa/Small Business*, (3), 31-47. doi: <10.14596/pisb.31>
- Aranda, Y. y Combariza, J. (2007). Las marcas territoriales como alternativa para la diferenciación de productos rurales. *Agronomía colombiana*, 25(2), 367-376.
- Arfini, F. y Mora, C. (1997). Typical products and local development: the case of Parma area in Arfini, F. and Mora, C. (Eds.) (1997) "Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro-Industrial Problems", proceedings of the 52nd EAAE Seminar, 11-40. Recuperado de: <https://ageconsearch.umn.edu/record/231276/files/Filippo%20Arfini_%20Cristina%20Mora%20_1997_%20Typical%20products%20and%20local%20development.pdf> [10-08-2019].
- Armesto-López, X. A. (2005): "Notas teóricas en torno al concepto de prostproductivismo agrario", en *Investigaciones Geográficas*, 36, 137-156.
- Armesto-López, X. A. y Gómez-Marín, B. (2004): "Productos agroalimentarios de calidad, turismo y desarrollo local: el caso del Priorat", *Cuadernos Geográficos*, 34, 83-94.
- Armesto-López, X. A. y Gómez-Marín, B. (2006). Tourism and quality agro-food products: an opportunity for the Spanish countryside. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 97(2), 166-177.
- Asero, V. y Patti, S. (2009). From wine production to wine tourism experience: the case of Italy, *American Association of Wine Economics*, 52, 1-18.
- Ashley y Maxwell (2001): Repensar el desarrollo Rural. *Development Policy Review* 19 (4): 395 – 425. DOI: 10.1111 / 1467-7679.00141
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., & Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European journal of innovation management*, 6(1), 8-17. doi: 10.1108/14601060310459163
- Aznar-Sánchez, J.A. (2014). A modo de introducción: análisis sobre sistemas productivos locales agroindustriales. *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios (CEA)*, (2), 7-10.
- Banks, J., & Bristow, G. (1999). Developing quality in agro-food supply chains: A Welsh perspective. *International Planning Studies*, 4:3, 317-331. doi: 10.1080/13563479908721745
- Bardi, A., & Garibaldo, F. (2001, June). The economic and social impact of mergers and acquisitions in local productive systems: the automotive cluster in the Emilia-Romagna region. In *9th GERPISA International Colloquium. Paris* (pp. 7-9). Recuperado de: <https://www.researchgate.net/profile/Francesco_Garibaldo/publication/242513308_2001_The_economic_and_social_impact_of_mergers_and_acquisiti>

ons_in_local_productive_systems_the_automotive_cluster_in_the_Emia-Romagna_region'_paper_presented_at_9/links/54e315da0cf2d90c1d9be090.pdf>

- Becattini, G. (1990): «The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Concept», en *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy*, Pyke, F., Becattini, G. y Sengenberger, W. (eds.), Geneva, ILS.
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales*, 1. 9-32. Recuperado de: <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/32583/distrito_becattini_IR_2002_N1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [10-08-2019]
- Becattini, G. (2006): «Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial». *Revista Economía Industrial*, nº 359, pp. 21-27. Madrid.
- Becattini, G.; Costa, M.T. y Trullén, J. (Dir.) (2002): *Anomalías marshallianas. Desarrollo local: Teorías y estrategias*. Madrid, Civitas Ediciones.
- Becattini, G. y Rullani, E. (1996): «Sistemas productivos locales y mercado local». *Investigación Comercial Española, Revista de Economía*, nº 75, pp. 11-24. Madrid
- Becker, T. C. (2009). European food quality policy: the importance of geographical indications, organic certification and food quality assurance schemes in European countries. *Estey Journal of International Law and Trade Policy*, 10, 111-130.
- Bérard, L., & Marchenay, P. (1996): “La construcción social de los productos de la tierra”, en *Agricultura y Sociedad*, 80-81, 31-56.
- Bessière, J. (1998). Local development and heritage: traditional food and cuisine as tourist attractions in rural areas. *Sociologia ruralis*, 38(1), 21-34.
- Bessière, J. (2013). ‘Heritagisation’, a challenge for tourism promotion and regional development: An example of food heritage. *Journal of Heritage Tourism*, 8(4), 275-291.
- Betrán-Pérez, C. Difusión y localización industrial en España durante el primer tercio del siglo XX. *Revista de Historia Economica-Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 1999, vol. 17, no 3, p. 663-696.
- Beltrán-Andreu, C. y Manera-Erbina, C. (2014): «El sector balear del calzado, ejemplo de sistema productivo local en la globalización económica». *Revista economía industrial*, nº 390, pp.145-156. Madrid.
- Binz, C. Astrachan, Botero, I., Astrachan, J.H. y Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15. doi: <10.1016/j.jfbs.2018.01.002>
- Binz, C., Hair, J.F., Pieper, T.M. y Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers’ preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3-11. doi: <10.1016/j.jfbs.2012.12.004>

- Blanco González, J. & del Rosal Fernández, I. (1996). La industria agroalimentaria del área central asturiana: ¿hacia un sistema productivo local?. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (5), 75-89. Recuperado de: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4042540.pdf>>
- Blanco, M. y Riveros, H. (2004). Las rutas alimentarias, una herramienta para valorizar productos de las agroindustrias rurales. El caso de la ruta del queso Turrialba (Costa Rica). Memorias del Congreso Internacional Agroindustria Rural y Territorio (ARTE), December, 1-4 2004, Toluca.
- Blanco Portillo, R. (2011b): Club de Producto Turístico Ruta del Jamón Ibérico. Estado de la Cuestión. Conferencia dictada en FITUR 2011. 20 diapositivas.
- Blanco, R. (2011). El club de producto Ecoturismo en España: un método para su configuración y evaluación. *Estudios Turísticos*, 187, 59-106.
- Bock, B. B. (2016). Rural marginalisation and the role of social innovation; a turn towards nexogenous development and rural reconnection. *Sociologia Ruralis*, 56(4), 552-573.
- Boix-Domenech, R. y Galletto, V. (2005). Sistemas Locales de Trabajo y Distritos Industriales Marshallianos en España. *Economía Industrial*, 359, 165-184.
- Boix-Domenech, R. y Galletto, V. (2005b). Sistemas Locales de Trabajo y Distritos Industriales Marshallianos en España. Working papers (Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia Aplicada), (14), 1. Recuperado de: <<https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/2126/wpdea0514.pdf?sequence=1>> [10-08-2019]
- Boixo, I. and Flores, F. [2005]: "New Technical and Normative Challenges for XBRL: Multidimensionality in the COREP Taxonomy. The International Journal of Digital Accounting Research, vol. 5, num. 9.
- Bonsón, E. y Escobar, T. [2002]: "A Survey on Voluntary Disclosure on the Internet. Empirical Evidence from 300 European Union Companies". The International Journal of Digital Accounting Research, vol. 2, num. 1, pp. 34.
- Boschma, R., & Fornahl, D. (2011). Cluster evolution and a roadmap for future research. *Regional Studies*, 45(10), 1295-1298.
- Boureau Van Dijk (2020). SABI. Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [16-03-2020]
- Bowler, I. R. (1992). The industrialization of agriculture. The geography of agriculture in developed market economies, Longman Harlow, 7-31.
- Bowler, I. R. (1996). Agricultural land use and the post-productivist transition. La investigación hispano-británica reciente en Geografía Rural: del campo tradicional a la transición postproductivista. Murcia: Asociación de Geógrafos Españoles, 179-187.
- Briedenhann, J. y Wickens, E. (2004). Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas-vibrant hope or impossible dream?. *Tourism management*, 25(1), 71-79.

- Brunori, G. y Rossi, A. (2000). Synergy and coherence through collective action: some insights from wine routes in Tuscany. *Sociologia ruralis*, 40(4), 409-423.
- Bustos Gisbert, M.L. (2006). Crisis, recuperación y cambios en las áreas rurales regresivas. *Eria*, 70, 149-160.
- Calero, C., Ruiz, J. y Piattini, M. [2005]: "Classifying web metrics using the web quality model". *Online Information Review*. Vol. 29 No. 3, pp. 229.
- Camarero, L. (2019). Los patrimonios de la despoblación: La diversidad del vacío. PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 27(98), 50-69.
- Cànoves, G., Pérez, M. V. y Herrera, L. (2006). Políticas públicas, turismo rural y sostenibilidad: difícil equilibrio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 41, 199-220.
- Cànoves, G., Villarino, M., Priestley, G. K. y Blanco, A. (2004). Rural tourism in Spain: an analysis of recent evolution. *Geoforum*, 35(6), 755-769.
- Caravaca Barroso, I., González-Romero, G. y Silva-Pérez, R. (2003). Redes e innovación socio-institucional en sistemas productivos locales. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (36), 103-115. Recuperado de: <<https://www.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/461/432>>
- Castaño-Guillén, C. (2008): Valoración de pequeñas empresas: una aplicación a la marca «Denominación de Origen Dehesa de Extremadura», Tesis Doctoral, UNED. Recuperado de <<http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:CiencEcoEmp-Ccastano>> [10-08-2019].
- Cava-Jiménez, J. A., Millán-Vázquez de la Torre, M. G. y Hernández-Rojas, R. (2019). Analysis of the Tourism Demand for Iberian Ham Routes in Andalusia (Southern Spain): Tourist Profile. *Sustainability*, 11(16), 1-21.
- CE (2011): "Productos agrícolas de calidad: un factor de éxito para el sector agroalimentario de la Unión Europea", en *Revista rural de la UE*, nº 8, Comunidades Europeas, Luxemburgo, pp. 6-13.
- Cecchi, C. (1988). Distretto industriale: l'agricoltura dalla complementarità alla dissociazione. *La questione agraria*, 32, 91-123.
- Cecchi, C. (1992). Per una definizione di distretto agricolo e distretto agroindustriale. *La Questione Agraria*, 46, 81-107.
- Cecchi, C., De-Muro, P. y Fara, F. (1992), "Filiere, sistemi agricoli e distretti: mezzi e fini nell 'analisi dell 'agroindustria", *La Questione Agraria*, n. 46, --.
- CESCE (2018). *Informe Sectorial de la economía española. Distribución alimentaria*. Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación. 48 pp.
- Chamorro-Mera, A., García, J.M. y Palacios-González, M.M. (2012): "Importancia de la denominación de origen para los minoristas de jamón ibérico. Un estudio exploratorio en Extremadura", *Distribución y consumo*, 124, 45-.

- Chamorro-Mera, A., Rubio-Lacoba, S. y Valero-Amaro, V. (2008). "El jamón ibérico: análisis de la industria y del consumidor extremeño", en Colero Martínez y otros (Eds.-Coords.): La agricultura y la ganadería extremeñas en 2007, Badajoz: Caja de Badajoz, 247-260. Recuperado de <https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2007/2007_13%20El%20jamon%20iberico.%20Analisis%20de%20la%20industria%20y%20del%20consumidor%20extremeno.pdf/view/switchLanguage?set_language=en> [10-08-2019].
- Chiffolleau, Y. y Touzard, J.M., (2014): Understanding local agri-food systems through advice network analysis. *Agriculture And Human Values* 31. DOI: 10.1007 / s10460-013-9446-6
- Climent-López, E. *et al.* "Measuring quality conventions in the food industry: Applications to the wine sector in Spain", en *Geoforum* 56 (2014): 148-160.
- Collantes, F., Pinilla, V., Sáez, L. A. y Silvestre, J. (2010). El impacto demográfico de la inmigración en la España rural despoblada. *Boletín Elcano*, (128), 28.
- Cooper, C. & Hall, C. (2008). *Contemporary Tourism and International Approach*. Butterworth-Heinemann, Burlington.
- Corigliano, M. A. (2003). The route to quality: Italian gastronomy networks in operation. *Tourism and gastronomy* (180-199). Routledge.
- Corigliano, M. A. y Mottironi, C. (2013). Planning and management of European rural peripheral territories through multifunctionality: The case of gastronomy routes. *Trends in European tourism planning and organisation*, 60, 33.
- Cortinas-Sánchez, S. (2016): "Club de Producto «Ruta del Jamón Ibérico» y turismo en las provincias de Badajoz y Huelva", Trabajo Fin de Máster en Turismo: Dirección de Empresas Turísticas, (UHU)
- Cortinas-Sánchez, S. y García-Delgado, F.J. (2016): "Los efectos sobre la empresa de alojamiento rural del Club de Producto «Rutas del Jamón Ibérico» en las provincias de Badajoz y Huelva (España)", en Márquez-Domínguez, J.A. (Dir.): Planificación territorial, desarrollo sustentable y geodiversidad, Diputación Provincial de Huelva, Huelva, pp. 1.563-1.583.
- CPRJI (2019): "Ruta del Jamón Ibérico", en <http://clubjamoniberico.info/#>, Club de Producto Rutas del Jamón Ibérico. Recuperado: 04-09-2019.
- Costa-Campi, M. T. (1988). Descentramiento productivo y difusión industrial. El modelo de especialización flexible. *Papeles de Economía Española*, 35, 251-276.
- Costa-Campi, M. T., & Viladecans-Marsal, E. (1999). The district effect and the competitiveness of manufacturing companies in local productive systems. *Urban Studies*, 36(12), 2085-2098.
- Craven, B.M., and Marston, C.L. (1999): "Financial reporting on the Internet by leading UK companies", *European Accounting Review*, vol.8, núm.2. pp:321-333.

- CRDOPJ (2019): Bodegas. Consejo Regulador Denominación de Origen Protegida Jabugo. Recuperado: 04-09-2019, de <<http://www.dopjabugo.es/bodegas/>>
- CRDOPJ (2020): Bodegas. Consejo Regulador Denominación de Origen Protegida Jabugo. Recuperado, 10-01-2020, de <<http://www.dopjabugo.es/bodegas/>>
- Cruz Manzanero, J. (2009). La industria cárnica española sigue creciendo. *Eurocarne*, 175, 1. Recuperado de <https://eurocarne.com/daar/a1/articulos/a2/17505.pdf>
- Cruz Manzanero, J. (2010). El sector ibérico necesita reflexionar sobre cómo encauzar el futuro para evitar repetir la situación actual. *Eurocarne*, 186, 43-56. Recuperado de http://www.eurocarne.com/daal/a1/boletin_imagenes/a2/18601.pdf
- De Salvo, P., Hernández, J. M., Di Clemente, E. y Calzati, V. (2013). Territory, tourism and local products. The extra virgin oil's enhancement and promotion: a benchmarking Italy-Spain. *Tourism and Hospitality Management*, 19(1), 23-34.
- Defert, P. (1980). Essai systématique d'un inventaire des ressources touristiques. *The Tourist Review*, 35(1), 14-15.
- Dei-Ottati, G. (1996): "El distrito industrial y el equilibrio entre cooperación y competencia". *Información Comercial Española*, nº 754, pp. 85-95
- Del Campo, F. J., López, D., Sales, J. M., Agulló, A. M., Brugarolas, M., Martínez, A., Camacho, F. y Nogués, A. M. (2010). Wine tourism product clubs as a way to increase wine added value: the case of Spain. *International Journal of Wine Research*, 2, 27-34.
- Del Rey, A., Cebrián, M. y Ortega, J. A. (2009). Despoblamiento y envejecimiento en Castilla y León durante el siglo XX: análisis a través de la emigración femenina y la pérdida de nacimientos. *Ager. Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (8), 113-149.
- Del Río, M. C., Álvarez, J. y Fraiz, J. A. (2014). Ruta turística enológica Rías Baixas (Galicia-España): Análisis desde perspectiva de la oferta. *CULTUR-Revista de Cultura e Turismo*, 8(1), 95-118.
- Delgado-Urrecho, J. M. (2018). Más allá del tópico de la España Vacía: Una Geografía de la Despoblación. *Informe España 2018*, 232-295.
- Deller, D., Stubenrath, M. y Weber, C. (1998): "Investor relations and the Internet. Background, potential application and evidence from the USA, UK and Germany", 21st Annual Congress of the European Accounting Association, Belgium.
- De-Miguel, C., Redondo, M., Rodríguez, R. (2000). "Análisis económico financiero de las empresas acogidas a la Denominación de Origen de Guijuelo", en 9º Congreso de Economía Regional de Castilla y León: Comunicaciones: Soria 23, 24 y 25 de noviembre 2000, Consejería de Economía y Hacienda, 767-783. Recuperado de

<http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoreg/CERCL/742.PDF>
[10-08-2019].

- Dentoni y otros (2012): Managing Wicked Problems in Agribusiness: The Role of Multi-Stakeholder Engagements in Value Creation. International Food and Agribusiness Management Review. Volume 15.
- DGADR (2019) - Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural: <https://tradicional.dgadr.gov.pt/pt/produtos-por-regime-de-qualidade/dop-denominacao-de-origem-protegida>
- DGADR (2020): Produtos tradicionais portugueses. Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural. Recuperado 09-01-2020, de <<https://tradicional.dgadr.gov.pt/pt/produtos-por-regime-de-qualidade/dop-denominacao-de-origem-protegida>>
- DGIA (2015): Resolución de 30 de julio de 2015, Denominación de Origen Protegida “Jamón de Huelva”, Dirección General de la Industria Alimentaria. Recuperado de <http://www.huelvainformacion.es/> (último acceso: 04/01/2016).
- Di Clemente, E., Campón-Cerro, A. M., Hernández-Mogollón, J. M. y Folgado-Fernández, J. A. (2012). Turismo rural en Extremadura: un estudio del perfil de su demanda. *V Jornadas de Investigación en Turismo*, Universidad de Sevilla, Sevilla, pp. 719-740.
- Díaz-Maderuelo, (2006): Alimentos disfrazados. De la metáfora al fraude/Misleading Foods. From the Metaphor to the Food-Fraud. Política y Sociedad. Tomo 43, nº 2: 177-199. Madrid
- Diéguez-Garbayo, E. (1992): “Historia, evolución y situación actual del cerdo ibérico”, en Cerdo Ibérico, la naturaleza, la dehesa. Simposio del cerdo ibérico, Zafra, 30 de septiembre y 1 de octubre, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- Diéguez-Garbayo, E. (2001): “Base Animal: pasado, presente y futuro”, en Porcino Ibérico: aspectos claves. Coordinado por Carlos Buxadé y Argimiro Daza. Ediciones Mundi Prensa
- Díez-Vial, I. (2005). “La integración vertical, imperfecciones en el mercado intermedio, cualidades de la empresa y cambios en la industria”, Esic market, (122), 149-178. Recuperado de <https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_598452_E.pdf> [10-08-2019].
- Díez-Vial, I. (2011). “Geographical cluster and performance: The case of the Iberian ham”, Food Policy, 36 (4), 517-525. doi <10.1016/j.foodpol.2011.04.002>.
- Díez-Vial, I. y Álvarez-Suescun, E. (2010). “Geographical agglomeration as an alternative to vertical integration”, Review of Industrial Organization, 36.4, 373-389. Recuperado de <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11151-010-9251-y>> [10-08-2019].

- Díez-Vial, I. y Fernández-Olmos, M. (2012). "Caracterización del clúster del ibérico y su papel en las exportaciones", *Boletín Económico del ICE*, 3023, 51-60. doi: <10.32796/bice.2012.3023.5170>
- Díez-Vial, I. y Fernández-Olmos, M. (2013). "Internal resources, local externalities and export performance: An application in the Iberian ham cluster", *Journal of Management and Organization*, 19.4, 478-497. doi: <10.1017/jmo.2013.32>
- Díez-Vial, I. y Fernández-Olmos, M. (2014). How Do Local Knowledge Spillovers and Experience Affect Export Performance?. *European Planning Studies*, 22(1), 143-163.
- Díez-Vial, I. y Alvarez-Suescun, E. (2011): "The impact of geographical proximity on vertical integration through specific assets: The case of the Spanish meat industry", en *Growth and Change*, 42 (1), 1-22.
- Domínguez-Santos, D. (2017): "Análisis y diagnóstico de la industria cárnica del porcino ibérico en el municipio de Jabugo", Trabajo Fin de Grado en ADE, Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo, Universidad de Huelva.
- Donati, M., Mancini, M. C., & Menozzi, D. (2012). Il distretto del Prosciutto di Parma tra tipicità e sostenibilità. *Economia e diritto agroalimentare*, 17(1), 133-159. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1010731924/fulltextPDF/1F9487F2F20A4DA2PQ/1?accountid=14549>
- Dye, R.A. [1990]: «Mandatory versus voluntary disclosures: The cases of Financ», *The Accounting Review*, enero, pp:1-24.
- EC (2011). Agricultural product quality: a success factor for EU rural areas. *EU Rural Review*, 8. European Comission, Luxemburgo.
- Entrena-Durán, F. (2012). La ruralidad en España: de la mitificación conservadora al neorruralismo. *Cuadernos de desarrollo rural*, 9(69), 39-65.
- Escobar-Rodríguez, T., Carvajal-Trujillo, E. (2013): An Evaluation Of Spanish Hotel Websites: Informational Vs. Relational Strategies, *International Journal Of Hospitality Management*, Vol. 33, pp. 228-239.
- Escobar-Rodriguez, T. (2019): Transformación digital, ¿un camino fácil?. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, ISSN 1577-2403, N° 126: 9-11
- Espárrago-Carande, F. et al. (2001): "La industria del cerdo ibérico", en Buxadé, C. y Daza, A. (Coords.): *Porcino ibérico: aspectos claves*, Eds. Mundi-Prensa, Madrid, pp. 535-588.
- Esteban-Rodríguez, S. (2017). "Cambios en las denominaciones de origen protegidas del sector del vino en España: movimientos entre mundos de producción", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 74, 483-513. doi: <10.21138/bage.2463>

- Esteban-Rodríguez, S. y Climent-López, E.A. (2018). "Modelos productivos de las denominaciones de origen protegidas de vino en España", Cuadernos Geográficos, 57.1, 259-282. doi: <10.30827/cuadgeo.v57i1.5840>
- Ettredge et al., 2001: The presentation of fincan-cid information at corporate Web sites. International Journal of Accounting Information Systems, 2: 149-168
- Eurostat (2019). Agriculture, forestry and fishery statistics. Publications Office of the European Union Louxembourg.
- Expansión (2020): "Directorio de Empresas: Industria Alimentaria: Huelva", Diario Expansión. Disponible en red: <<http://www.expansion.com/empresas-de/industria-alimentaria/huelva/>> [16/03/2020].
- Expósito, M., García-Delgado, F. J. y Felicidades, J. (2018). Las Denominaciones de Origen Protegida como instrumentos de desarrollo. El caso de la DOP «Miel Villuercas-Ibores» (Cáceres). Nuevas Realidades Rurales en Tiempos de Crisis: Territorios, Actores, Procesos y Políticas. Universidad de Granada: Granada, 442-454.
- Felicidades García, J. (2013). Bases territoriales para la construcción regional en el espacio fronterizo del Suroeste Peninsular. Universidad de Huelva: Huelva.
- Férérol, M. E. (2018). Gourmet tourism as part of a territorial branding strategy. Gastronomy and Local Development: The Quality of Products, Places and Experiences. (pp. 26-57). Routledge.
- Fernández-Andrade, R. (2002). Trazabilidad alimentaria. Distribución y consumo, (62), 5-9.
- Fernández-Núñez, M.T. (2000): "La industria agroalimentaria en España: características generales y comportamiento empresarial", Boletín Económico del ICE, 2657, 17-27.
- Fernández-Núñez, M.T. (2000b). La industria agroalimentaria española ante la globalización. Economía Industrial, 333, 87-100.
- Fernández-Olmos, M. y Díez-Vial, I. (2013). "Effect of firm's resources on international diversification: An application in the Iberian Ham industry", European Management Journal, 31.2, 196-208. doi: <10.1016/j.emj.2012.04.001>
- Fernández-Olmos, M. y Díez-Vial, I. (2014). The Direct or Indirect Exporting Decision in Agri-food Firms. Agribusiness, 30(2), 148-164.
- Fernández-Portela, J. (2012). "Cambios en la industria y en el paisaje vitivinícola de la Denominación de Origen de Cigales (Castilla y León, España)", Estudios geográficos, 73.272, 63-90. doi: <10.3989/estgeogr.201203>
- Fernández-Portela, J. (2017). La industria vitivinícola de la DO Rueda como motor de cambio del territorio. Cuadernos Geográficos, 56(3), 292-311.
- Fernández-Salinas, V., & Silva-Pérez, R. (2015). Criterios para la identificación y selección de paisajes españoles susceptibles de ser incluidos en la Lista del

- Patrimonio Mundial de UNESCO. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (68), 253-278.
- Flores-Ruiz, D. (2007): *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas*, Universidad de Huelva, Huelva.
- Flores-Ruiz, D. (2010). Competitividad territorial y sistemas productivos locales. In *Teoría y estrategias de desarrollo local* (pp. 131-168). Universidad Internacional de Andalucía.
- Flores-Ruiz, D. (2012): "Segmentación del turismo en parques naturales como estrategia de competitividad. Un análisis comparado en Andalucía", en *Papers de Turisme*, (43-44), pp. 69-81.
- Flores-Ruiz, D., y Barroso-González, M. O. (2011): "La mujer en el turismo rural: un análisis comparativo de género en el Parque Natural Sierra de Aracena y Picos de Aroche (comarca Noroccidental andaluza)", en *Ager*.
- Flynn, G., and Gowthorpe, C. (1997): "Volunteering financial data on the World Wide Web. A study of financial reporting from a stakeholder perspective", First Financial Reporting and Business Communication Conference, Cardiff, UK.
- Forero-Vizcaíno, F. J. (2002): *El Cerdo ibérico pieza a pieza*, Grupo de Desarrollo Rural Sierra de Aracena y Picos de Aroche, Huelva.
- Fournier, S. y Muchnik, J. (2012): El Enfoque «SIAL» (Sistemas Agroalimentarios Localizados) y la Activación de Recursos Territoriales. *AGROALIMENTARIA*. Vol. 18, Nº 34: 133-144
- Frankel, R., Johnson, M. y Skinner, D.J. [1999]: «An empirical examination of conference calls as a voluntary disclosure medium», *Journal of Accounting Research*, primavera, pp:133-150.
- Frankel, R., McNichols, M. y Wilson, G.P. [1995]: «Discretionary disclosure and external financing», *The Accounting Review*, enero, pp:135-151.
- Freitas, S. y Del-Canto-Fresno, C. (2014). "Desarrollo Territorial, gobernanza y Denominaciones de Origen: El estudio de las "D.O.s." vitivinícolas de Méntrida, Mondéjar y Uclés", *Anales de Geografía*, 34, 65-95. doi: <10.5209/rev_AGUC.2014.v34.n2.47073>
- Funollet, F. (1995): "Propuesta de clasificación de las actividades deportivas en el medio natural". In *Revista Apunts* 41: 124-129.
- García, L. (2019): "Ruta del Jabugo", Jornada Turismo Enogastronómico en Territorios con Figuras de Calidad Diferenciada, Red Rural Nacional 2014-2020, Jabugo, 4 de abril de 2019 (conferencia).
- García-Borbolla, A.; Larrán, M.; López, R. (2005): Empirical Evidence Concerning Smes' Corporate Websites: Explaining Factors, Strategies and Reporting, *International Journal of Digital Accounting Research*, vol.5, nº.10

- García-Delgado, F. J. (1996): "Jabugo", en Los Pueblos de Huelva, Tomo III, Mediterráneo, Madrid, pp. 729-744.
- García-Delgado, F. J. (1998): "Los secaderos de jamón. El manjar del sur en Jabugo", en Artes, costumbres y riquezas de la provincia de Huelva, Tomo III, Mediterráneo, Madrid, pp. 824-849.
- García-Delgado, F. J. (2000): "Las industrias agroalimentarias. Jabugo", en Historia de la Provincia de Huelva, Tomo IV, Mediterráneo, Madrid, pp. 1.089-1.104.
- García-Delgado, F. J. (2001): Industrialización y Desarrollo Local. Las industrias cárnicas de Jabugo, Turdetania Cosmopolitana e Instituto de Desarrollo Local, San Juan del Puerto. Edición electrónica CD.
- García-Delgado, F. J. (2005): "La industria cárnica en Jabugo. De la tradición al desarrollo", Actas XIX Jornadas del Patrimonio de la Comarca de la Sierra (Jabugo), 1-4 de abril de 2004, Diputación Provincial de Huelva, 123-154.
- García-Delgado, F. J. (2009): Industrias Cárnicas, Territorio y Desarrollo en Sierra Morena: la transformación del cerdo ibérico en las Comarcas de Jerez de los Caballeros, Llerena y Azuaga (Badajoz), la Sierra, el Andévalo Occidental y el Andévalo Oriental (Huelva), la Sierra Norte (Sevilla) y Los Pedroches (Córdoba), Universidad de Huelva, Huelva, 679 pp.
- García-Delgado, F. J. y Felicidades, J. (2000): "La Denominación de Origen Jamón de Huelva. Consideraciones sobre su influencia en la industria jabuguesa", en XXV Reunión de Estudios Regionales, Asociación Andaluza de Estudios Regionales-Asociación Española de Ciencia Regional, Sevilla, 16 a 18 de diciembre de 1999, edición electrónica, 17 pp.
- García-Delgado, F. J., Domínguez-Santos, D. y Pizarro-Gómez, A. (2017). La industria cárnica del porcino ibérico en Jabugo (Huelva, España), 1997-2016. Revista de Estudios Andaluces, 34, 120-154.
- García-Delgado, F. J., Pazos-García, F. J. y Torres-Rojas, A. A. (2013). Dehesa, Cerdo Ibérico y Denominación de Origen: Turismo y Club de Producto. III Congreso Internacional de Desarrollo Local. La Habana, Cuba, Instituto de Geografía Tropical y Universidad de Huelva, 2401-2413.
- García-Jiménez, J. (2001): "El gran mercado europeo", en I Congreso Mundial del Jamón, Córdoba marzo de 2001, Consejería de Agricultura y Pesca, Sevilla, pp. 247-250.
- García Jurado, O. (2016). *Sistemas productivos locales y desarrollo local de Andalucía.(1998-2012): estudio de caso de la aceituna de mesa de Morón de la Frontera* (Tesis Doctoral). Universidad de Sevilla.
- García-Royo, A. (2004). Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas. Economía industrial, (355), 197-210.
- García-Sanz, B. (2003). La industria agroalimentaria y el desarrollo rural. Papeles de economía española, (96), 96-111.
- Garófoli, G. (1986): "Modelos locales de desarrollo", en Estudios Territoriales, nº 22, pp. 158 a 168.

- Garófoli, G. (1986b). Áreas de especialización productiva y pequeña empresa en Europa. *Documents d'anàlisi geogràfica*, 8-9, 143-172.
- Garófoli, G. (1995). Desarrollo económico, organización de la producción y territorio. *Desarrollo económico local en Europa*, 113-123.
- Garófoli, G. (2002). Local development in Europe: theoretical models and international comparisons. *European Urban and Regional Studies*, 9(3), 225-239.
- Germán-Zubero, L. (2006). Economía alimentaria: de la era agrícola a la agroindustrial. *Historia Agraria*, 40, 597-608. doi: 10.26882/histagrar.074e06l
- Giusti, A., & Grassini, L. (2007). Local labor systems and agricultural activities: The case of Tuscany. *International advances in economic research*, 13(4), 475-487.
- Goeldner, C., & Ritchie, J. (2009). *Tourism – principles, practices and philosophies*. 11th ed. Oxford: Wiley and Sons.
- Gómez Martín, B., & Armesto-López, X. A. (2005) Productos agroalimentarios de calidad y turismo en España: estrategias para el desarrollo local. *Geographicalia*, 47, pp. 87-110.
- González-Benito, O. y Martos-Partal, M. (2014): Efectos de la extensión de marca de distribuidor en el eje calidad-precio. *Universia Business Review*. ISSN: 1698-5117
- González-Blasco, J. (2000). Análisis de las Denominaciones de Origen del jamón ibérico y blanco en España. En *XXV Reunión de Estudios Regionales (Sevilla, 16 a 18 de diciembre de 1999)*, Asociación Andaluza de Estudios Regionales-Asociación Española de Ciencia Regional, Montilla, edición electrónica.
- Goodman, D. y Watts, M. (Eds.) (1997): *Globalising food: agrarian questions and global structuring*, Londres, Routledge.
- Gracia, A. y Albisu, L.M. (2004). “Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas”, *Economía industrial*, 355-356, 197-210. Recuperado de: <<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/355/1PAG%20197-210.pdf>> [10-08-2019].
- Grande, J. y Maynar, M. (2010): Club de producto “Rutas del Jamón Ibérico”. Manual de producto, SEPINUM-Secretaría de Estado de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Energía, Madrid.
- Gutman, G. E., & Gorenstein, S. (2003). Territorio y sistemas agroalimentarios. Enfoques conceptuales y dinámicas recientes en la Argentina. *Desarrollo Económico*, 563-587.
- Hall, C. M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of sustainable tourism*, 7(3-4), 274-289.

- Hall, C. M. (2005). Rural wine and food tourism cluster and network development. *Rural tourism and sustainable business*, 26, 149-164.
- Hall, C. M. y Mitchell, R. (2000). Wine tourism in the Mediterranean: A tool for restructuring and development. *Thunderbird International Business Review*, 42(4), 445-465.
- Hall, C. M. y Mitchell, R. (2007). Gastronomic tourism: Comparing food and wine tourism experiences. *Niche tourism* (87-102). Routledge.
- Herbert, D. (2001) Literary Places, Tourism and the Heritage Experience. *Annals of Tourism Research*, 28(2), 312-333.
- Herrero Díaz, L. (2012). "Los Clubes de Producto Turístico, una oportunidad para la innovación", en *Consultur*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Tea-Cegos_Consultur/clubes-de-producto-turstico>
- Hierro-Vera, L. (2017): Alimentos De Calidad Y Turismo: La DOP «Jabugo» y El Club de Productos «Ruta Del Jamón Ibérico», Trabajo Fin de Máster DEREa, Universidad de Huelva. Inédito.
- Hinrichs, C. C. (2000). Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market. *Journal of rural studies*, 16(3), 295-303.
- Hopkins, J. (1998). Signs of the post-rural: marketing myths of a symbolic countryside. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 80(2), 65-81.
- Hortelano, L. A., Azofra, E., Martín, M. I. y Izquierdo, J. I. (2019). Patrimonio cultural y turismo en torno al cerdo ibérico en Salamanca. *Cuadernos de Turismo*, 44, 193-218.
- IAPH (2019). Guía Digital del Patrimonio Cultural de Andalucía. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Recuperado 09-01-2020, de <<https://guiadigital.iaph.es/inicio>>
- IBERAICE (2016): "IBERAICE analiza la evolución del sector ibérico", Nota de Prensa, 2 pp.
- IECA (2019). Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA). Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Recuperado 09-01-2020, de <<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/consultasActividad.jsp?CodOper=104&sub=38120>>
- Ilbery, B. (2001). "Relocalización de los sistemas de producción agro-alimentaria en la Unión Europea", *Geographica*, 39, 5-20. doi: <10.26754/ojs_geoph/geoph.2001391372>
- Ilbery, B., Kneafsey, M. and Bamford, M. (2000) Protecting and promoting regional speciality food and drink products in the European Union, *Outlook on Agriculture* 29, 31-37.
- Ilbery, B., Kneafsey, M., Söderlund, A. y Dimara, E. (2001). Quality, imagery and marketing: producer perspectives on quality products and services in the

- lagging rural regions of the European Union. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 83(1), 27-40.
- Ilbery, B., Morris, C., Buller, H., Maye, D., & Kneafsey, M. (2005). Product, process and place: an examination of food marketing and labelling schemes in Europe and North America. *European Urban and Regional Studies*, 12(2), 116-132. doi: 10.1177/0969776405048499
- INE (2018): "Revisión del Padrón Municipal 2018", en http://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990, Instituto Nacional de Estadística. Recuperado: 04-09-2019.
- INE (2019): Revisión del Padrón Municipal 2018. Instituto Nacional de Estadística. Recuperado 09-01-2020, de: <http://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990>
- INE (2020). "Cifras Oficiales resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero. Huelva: Población por municipio y sexo. 2019", Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de: <<http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=517&capsel=525&L=0>> [16-03-2020].
- Infante-Amate, J., Soto, D., Cid, A., Guzmán, G. y González de Molina, M. (2013). Nuevas interpretaciones sobre el papel del olivar en la evolución agraria española. La gran transformación del sector (1880-2010). In XIV Congreso Internacional de Historia Agraria.
- Isaksen, A. (2001). Building regional innovation systems: is endogenous industrial development possible in the global economy?. *Canadian journal of regional science*, 24(1), 101-120. Recuperado de <http://www.cjrs-rcsr.org/archives/24-1/ISAKSEN.pdf>
- Jackson, J. y Murphy, P. (2006). Clusters in regional tourism An Australian case. *Annals of Tourism research*, 33(4), 1018-1035.
- Jiménez-Zarco, A. I. (2001): "La imagen de marca de las denominaciones de origen: el efecto de una imagen positiva sobre las dimensiones del comportamiento de compra de los sujetos", en IV Encuentro de Economía Aplicada, 7-9.
- Jordá Borrell, R.M. (1991). La nueva política de desarrollo rural: interrelación entre lo local y las pequeñas empresas. *Revista de Estudios Regionales*, 29, 119-133. Recuperado de <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf334.pdf>
- Juste, J. J. y Fernández, J. E. (2005). Sistemas productivos locales en Castilla y León: identificación y rasgos básicos", *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 23(2), pp. 423-450.
- Juste-Carrión, J. J. (2011): "Industria agroalimentaria, desarrollo rural y sistemas productivos locales en Castilla y León", en Cuadernos de estudios agroalimentarios, 2, 219-252.

- Kaszniak, R. (1999): «On the association between voluntary disclosure and earnings management», *Journal of Accounting Research*, primavera, pp:57-81.
- Knickel, K., Renting, H. y Van der Ploeg, J. D. (2004). Multifunctionality in European agriculture. Sustaining agriculture and the rural economy: Governance, policy and Multifunctionality. Edward Elgar Publishing Inc, 81-103.
- Krugman, P. (1995). *Development, Geography and Economic Theory*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Lang, M. y Lundholm, R. (1993): «Cross-sectional determinants of analyst ratings of corporate disclosures», *Journal of Accounting Research*, otoño, vol.31, núm.2, pp:246-272.
- Langreo-Navarro, A. (2008). El sistema de producción de carne en España. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 16(31), 39-80.
- LaPan, C. y Barbieri, C. (2014). The role of agritourism in heritage preservation. *Current Issues in Tourism*, 17(8), 666-673.
- Larrán, M. y Giner, B. (2002): “The use of the Internet for corporate reporting by Spanish companies”, *The International Journal of Digital Accounting Research*, vol.2, núm.1, pp:55-85.
- Leco-Berrocal, F. y Mateos-Rodríguez, A.B. (2015). “Situación actual y perspectivas de la industria del porcino en Extremadura”, *Revista de estudios extremeños*, 2015, vol. 71, 1, 689-706. Recuperado de: <https://www.dip-badajoz.es/cultura/ceex/reex_digital/reex_LXXI/2015/T.%20LXXI%20n.%201%202015%20en.-abr/75858.pdf> [10-08-2019].
- Leco-Berrocal, F., Pérez, A. y Mateos-Rodríguez, A.B. (2014): “Análisis de la industria del porcino en Extremadura”, en Pavón Gamero y otros (Eds.): XVII Coloquio de Geografía Rural. Colorural 2014. Revalorizando el espacio rural: leer el pasado para ganar el futuro, Girona, 3-6 de septiembre de 2014, Documenta Universitaria, Girona, 79-88.
- Leno-Cerro F. (1991). Los recursos turísticos en un proceso de planificación: inventario y evaluación. *Papers de turisme*, (7), 7-23.
- López, F. (1999). Política turística y territorio en el escenario de cambio turístico. *Boletín de la AGE*, 28, 23-38.
- López-Guzmán, T. J. y Sánchez-Cañizares, S. M. (2008). La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas. *Pasos Revista de turismo y patrimonio cultural*, 6(2), 159-171.
- López-Guzmán, T.J., Vieira-Rodríguez, A. y Rodríguez-García, J. (2014). Profile and motivations of European tourists on the Sherry wine route of Spain. *Tourism Management Perspectives*, 11, 63-68.
- López-Olivares, D. (1998). La ordenación y planificación integrada de los recursos territoriales turísticos. Universitat Jaume I: Castellón.
- López Palomeque, F. (1999). Política turística y territorio en el escenario de cambio turístico. *Boletín de la AGE*, 28, 23-38.

- López-Sánchez, J. A. (2010). Posibilidades de desarrollo del enoturismo en la denominación de origen Jerez-Xerry-Sherry y manzanilla de Sanlúcar de Barrameda y vinagre de Jerez. *Boletín de la AGE*, 53, 21-41.
- Lymer, A. (1998): "The use of the Internet for corporate reporting. A discussion of the issues and survey of current usage in the UK", 21st Annual Congress of the European Accounting Association, Amberes, Bélgica.
- Lymer, A., Debreceeny, R., Gray, G. y Rahman, A. (1999): *Business Reporting on the Internet*, IASC. Londres.
- Lymer, A. y Tallberg, A. (1997): "Corporate reporting and the Internet - a survey and commentary on the use of the WWW in corporate reporting in the UK and Finland". 20th Annual Congress of the European Accounting Association, Graz, Austria.
- MAGRAMA (2015). Aprobada la Ley de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas cuyo ámbito territorial se extiende a más de una Comunidad Autónoma 2015. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Madrid.
- Mancini, M.C. (2012). La Denominazione di Origine Protetta: uno strumento di tutela del consumatore? Il caso del Prosciutto di Parma. *Progress in Nutrition*, 14(3), 161-176. Recuperado de <https://mattioli1885journals.com/index.php/progressinnutrition/article/view/2457/1877>
- Maixé-Altés, J.C. (2009) La modernización de la distribución alimentaria en España, 1947- 1995. *Revista de Historia Industrial*, Nº 41, pp. 125-160
- MAPA (1978): *Comarcalización Agraria de España*, Documento de Trabajo nº 8, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica, Madrid.
- MAPA (2005): *Estudio de mercado sobre el conocimiento, hábitos de compra y consumo en España de jamón de cerdo ibérico y sus denominaciones de calidad. Actitud de los consumidores ante las Denominaciones de Origen*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- MAPA (2019). Encuestas ganaderas 2018. Ganado Porcino. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Recuperado 09-01-2020, de <https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/resultados_provisionales_noviembre2018_porcino_webmapama_tc_m30-502916.pdf>
- MAPA (2019): "Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas", en <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-diferenciada/dop/default.aspx>, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Recuperado: 04-09-2019.
- MAPA (2020). Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Recuperado 09-01-2020, de <<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-diferenciada/dop/default.aspx>>

- Marini, M. B. y Mooney, P. H. (2006). Rural economies. *Handbook of Rural Studies* (91-103). London: Sage.
- Marcos, N. (2014): Revista Capital. Recuperado 20-05-2020 de: <https://www.capital.es/2014/09/01/marcas-y-denominaciones-de-origen-nuria-marcos-directora-de-pons/>
- Marot, N. J., Meštrović, D., & Stipanović, C. (2017). Tourism product clubs: theory, added value and practical implications. *Tourism in South East Europe...*, 4, 199-212.
- Márquez-Domínguez, J.A. (2001). En busca del esquivo desarrollo regional: el plan estratégico del Andévalo Occidental. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (32), 227-243.
- Márquez-Domínguez, J.A. (2002). Empleo y nuevas tareas rurales para el desarrollo local. *Investigaciones Geográficas (Esp)*, (29), 57-69.
- Marsden, T. y Smith, E. (2005). Ecological entrepreneurship: sustainable development in local communities through quality food production and local branding. *Geoforum*, 36(4), 440-451.
- Marsden, T., Flynn, A. y Harrison, M. (2000) *Consuming Interests: the Social Provision of Food*. London: UCL Press.
- Marston, C.L. y Polei, A. (2004): "Corporate reporting on the Internet by German companies", *International Journal of Accounting Information Systems*, 5, pp. 285- 311
- Martín, M. A., Espejo, J. A., González, J. L. y Martín, G. (1999). Las indicaciones geográficas protegidas (IGP's) como alternativa para la competitividad empresarial: Espárrago de Huétor-Tájar y Jamón de Trévez. III Encuentro Europeo de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas, Salical'99, Logroño.
- Martin, R., y Sunley, P. (2011). Conceptualizing cluster evolution: beyond the life cycle model?. *Regional studies*, 45(10), 1299-1318.
- Martínez, H. (2011). Productos de cerdo ibérico: hacia un nuevo mapa sectorial. *Revista Alimarket Gran Consumo*, 254, 272-297.
- Martínez, H. (2012). Cerdo Ibérico: El sector entra en vereda. *Revista Alimarket Gran Consumo*, 265.
- Martínez, H. (2014). Cerdo Ibérico. Los precios conceden un respiro. *Revista Alimarket Gran Consumo*, 287, 54-57.
- Martínez, H. (2015). Cerdo Ibérico. El jamón reconquista su posicionamiento. *Revista Alimarket Gran Consumo*, 298, 297-321.
- Martínez, H. (2016). Cerdo Ibérico: El sector alcanza un punto de equilibrio. *Revista Alimarket Gran Consumo*, 309, 236-261
- Martínez, H. (2017). Tres grandes grupos de ibérico se fortalecen en Jabugo, en *Alimarket*, 29/09/2017. Disponible en red:

- <<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/249415/tres-grandes-grupos-de-iberico-se-fortalecen-en-jabugo>> (última consulta: 26/12/2017).
- Martínez, M. y Molinero, F. (2019). El valor patrimonial del paisaje como imagen de calidad en la estrategia comercial de los territorios vitivinícolas del Duero. *Cuadernos Geográficos*, 58(3), 169-194.
- Martínez-Carrión, J.M. y Medina Albaladejo, F. J. (2011). Transformaciones del sector vitivinícola en España, 1960-2006. In Mateu, A. M. (Comp.): *Vinos y competitividad agroindustrial: un largo camino*, INCHIUSA-CONICET, Mendoza, pp. 1-33.
- Martínez-Fernández, M. C. (2004). La capacidad innovadora de las redes de desarrollo regional: el valor añadido de la colaboración, la competitividad y la difusión del conocimiento. *Información Comercial Española*, nº 812, pp. 55-69.
- Martínez-Martín, M. I. (2008). Factores de competitividad de la Pyme española 2008. EOI Esc. Organiz. Industrial.
- Martínez-Parrilla, A. B. (2016). Problemática de la sucesión en la empresa familiar: estudio de las empresas familiares de Albacete (Doctoral dissertation, Universidad de Alcalá).
- Martínez-Puche, A. (2012). "Análisis de las redes empresariales y su incidencia territorial. Transferencia tecnológica, aprendizaje e innovación", *Revista de Estudios Andaluces*, 29, 18-58. doi: <10.12795/rea.2012.i29.02>
- Mastronardi, L., Giaccio, V., Giannelli, A. y Stanisci, A. (2017). Methodological Proposal about the Role of Landscape in the Tourism Development Process in Rural Areas: The Case of Molise Region (Italy). *European Countryside*, 9(2), 245-262.
- Matt, C.; Hess, T.; Benlian, A. (2015): Digital Transformation Strategies, *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5), pp. 339-343.
- Matthews, A. (2007). Rural development in the European Union: Issues and objectives. In Withersdane Hall Conference Center at the Wyes campus of Imperial College. London (Ashford, Kent, United Kingdom) June (Vol. 25, 2-14).
- McIntosh, R., Goeldner, C., & Ritchie, J. (2004). *Turismo – planeación, administración y perspectivas*. Editorial Limusa: Balderas. (2ª edición).
- McIntosh, R., Goeldner, C. y Ritchie, J. (2009). *Tourism: Principles, practices, philosophies*. Hoboken: New Jersey.
- Méndez-Gutiérrez del Valle, R. (2006). La construcción de redes locales y los procesos de innovación como estrategias de desarrollo rural. *Problemas del desarrollo*, 37(147), 217-240. Recuperado de <https://probdes.iiec.unam.mx/index.php/pde/article/view/7640/7129>
- Merino, M.A. (2007): "El Mercado del Ibérico se Clarifica", *Alimarket*, 210, 293-317.

- Millán, M. G. (2012). Las denominaciones de origen y las rutas del vino en España: un estudio de caso. *Rotur: revista de ocio y turismo*, 5, 41-66.
- Millán, M. G., Amador, L. y Arjona, J. M. (2016). La denominación de origen protegida “Los Pedroches” como ruta gastronómica del jamón ibérico: análisis del perfil del visitante y evolución futura. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 13(77), 63-91.
- Millán, M. G., López-Guzmán, T. y Agudo, E. (2006). El turismo rural como agente económico: desarrollo y distribución de la renta en la zona de Priego de Córdoba. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 55, 167-192.
- Millán, M. G., Morales, E. y Pérez, L. (2014). Turismo gastronómico, denominaciones de origen y desarrollo rural en Andalucía: situación actual. *Boletín de la AGE*, 65, 113-137.
- Mintzberg *et al.*, (1998): El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2009): La Estructura de las Organizaciones. 9ª edición. Ariel. Barcelona
- Mitchell, C. J. (2013). Creative destruction or creative enhancement? Understanding the transformation of rural spaces. *Journal of rural studies*, 32, 375-387.
- MMAMRM (2010): “Club de Producto Rutas del Jamón Ibérico”, en Senderos, 25, Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, pp. 24-31.
- Mormont, M. (1994). La aricultura en el espacio rural europeo. *Agricultura y sociedad*, (71), 17-49.
- Moyano-Fuentes, J. (Coord.)(2011): Administración de Empresas. Un enfoque teórico-práctico. Pearson. Madrid
- MSC (2002). “Establecimientos autorizados para Intercambios Intracomunitarios: Carnes y productos cárnicos”, Ministerio de Sanidad y Consumo, Madrid, 28 pp.
- Mulero-Mendigorry, A. (2017). Territorio y áreas protegidas en España y Portugal: dos modelos de intervención en una geografía compartida. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (74), 561-565.
- Muñoz-Yebra, C., y Pablo-Martín, F. (2010). La especialización productiva del territorio: tres aproximaciones. *XXV Reunión de Estudios Regionales, Valencia, 26 y 27 de noviembre de 2009*. Asociación Española de Ciencia Regional. Recuperado de: <https://old.reunionesdeestudiosregionales.org/valencia2009/htdocs/pdf/p42.pdf>
- Murdoch, J., y Miele, M. (1999). ‘Back to nature’: changing ‘worlds of production’ in the food sector. *Sociologia ruralis*, 39(4), 465-483. doi: 10.1111/1467-9523.00119

- Murphy, P. (1985). *Tourism: a community approach*. Cambridge: University Press.
- Nieto-Masot, A. (2007). El desarrollo rural en Extremadura: las políticas europeas y el impacto de los programas Leader y Proder. Tesis doctoral, universidad de Extremadura.
- North, D. (1955). "Location theory and regional economic growth", *Journal of Political Economy*, 63, 243-258. Recuperado de: <<https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/257668?journalCode=jpe>> [consulta: 12 de abril 2019].
- Nygard, B. y Storstad, O. (1998): De-globalization of Food Markets? Consumer Perceptions of Safe Food: The Case of Norway. *Sociologia Ruralis*, 38, 35-53.
- O'Reilly, S., Haines, M., y Arfini, F. (2002). Small and medium sized food enterprise networks in supply chains: the case of Parma Ham. *Paradoxes in Food Chains and Networks* (pp. 768-779). Wageningen: Wageningen Academic Publishers.
- Ojeda-Rivera, J. F., y Silva-Pérez, R. (1997). Dehesas de Sierra Morena y políticas agroambientales comunitarias. *Estudios Geográficos*, 58, pp. 203-226.
- Ojeda-Rivera, J. F., y Silva-Pérez, R. (2002). Aproximación a los paisajes de la Sierra Morena andaluza. VV. AA.: *Paisaje y ordenación del territorio. Experiencias de gestión y aplicaciones*. Sevilla. *Consejería de Obras Públicas y Transportes de la Junta de Andalucía y Fundación Duques de Soria*, 71-91.
- Ojeda-Rivera, J.F y Silva-Pérez, R. (2002). "Efectos de la implantación del modelo agroambiental y postproductivas en la Sierra Morena Onubense", *Estudios geográficos*, 63.246, 69-100. doi: <<https://doi.org/10.3989/egeogr.2002.i246.261>>
- Oliveira, A., Faustino, N., Duarte, F., Camacho, P., Martins, L., Bento, P., y Silva, P. (2014). Fileira emergente do porco alentejano no contexto da agricultura familiar e desenvolvimento sustentável entre tradição dieta mediterrânica e inovação. *Proceedings Renaissance of the regions of Southern Europe*, 481-493.
- Oliveras, J. (1995). Las actividades físicas de aventura en la naturaleza: análisis sociocultural. *Revista Apunts* 41: 5-8.
- Orgaz-Agüera, F. (2013): "El club de producto turístico como herramienta para el desarrollo socioeconómico en países subdesarrollados", en *Contribuciones a la Economía*, junio 2013. Recuperado de: www.eumed.net/ce/2013/club-producto.html
- Oyelere, P., Laswad, F., y Fisher, R. (2003). Determinants of Internet financial reporting by New Zealand companies, *Journal of International Financial Management and Accounting*, 14 (1), 26-63.
- Parejo, F., Rangel, J. F., y Branco, A. (2019). Aglomeración industrial y desarrollo regional. Los sistemas productivos locales en Portugal. *EURE (Santiago)*, 45(134), 147-168. Recuperado de file:///C:/Users/F.%20J.%20UVAE/QETTA/Downloads/2547-16770-2-PB.pdf

- Pascual, F. (1995). Tiempo de cambios. *Distribución y Consumo*, 5(21), 118-121. Recuperado de https://www.mercasa.es/media/publicaciones/158/1308063001_DYC_1995_21_118_121.pdf
- Pavón Domínguez, J. A. (2009): "Denominación de Origen Protegida Jamón de Huelva", en Forero Vizcaíno, J. (Ed.): El Jabugo. V Congreso Mundial del Jamón. Aracena, 6, 7 y 8 de mayo de 2009, Consejería de Agricultura y Pesca, Sevilla, pp. 226-239.
- Peñalver, M. T. (2004). El turismo activo como alternativa y complemento al modelo turístico en la Región de Murcia. *Cuadernos de Turismo*, 14, 179-215.
- Pérez-Mora, C., Bahamonde-Rodríguez, M., Pizarro-Gómez, A. y García-Delgado, F. J. (2019). La Ruta del Jabugo. Alcance y Territorialidad. Hélices y anclas para el desarrollo local, (814-829). Universidad de Huelva-Universidad de Cartagena de Indias: Huelva.
- Pérez-Serradilla, M. (2015). Los clubes de productos como herramienta de comercialización de productos turísticos singulares en Andalucía. Tesis Doctoral Universidad de Sevilla.
- Pérez-Serradilla, M., y García-López, A. M. (2012): "El club de producto como herramienta de comercialización de productos turísticos", en *V Jornadas de Investigación en Turismo*, Universidad de Sevilla, Sevilla, pp. 428-444.
- Petravick, S. y Gillet, J. (1996): "Financial reporting on the World Wide Web", *Management Accounting*, julio, pp:26-29.
- Phillip, S., Hunter, C., y Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Tourism Management*, 31(6), 754-758.
- Pindado-Tapia, E., y Alarcón-Lorenzo, S. (2015). Factores de rentabilidad en la industria cárnica de Castilla y León (1). *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 240, 39-75. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_REEAP%20FPdf_REEAP_r240_39_76.pdf
- Pinilla, V., y Sáez, L.A. (2017). *La despoblación rural en España: génesis de un problema y políticas innovadoras. Informes CEDDAR*, 2, 24 p. Recuperado de <http://sspa-network.eu/wp-content/uploads/Informe-CEDDAR-def-logo.pdf>
- Pinto-Correia, T., y Breman, B. (2009). New roles for farming in a differentiated countryside: the Portuguese example. *Regional Environmental Change*, 9(3), 143-152.
- Pirchegger, B., Schader, H. y Wagenhofer, A. (1999): "Financial information on the Internet. A survey of the homepages of Austrian companies", *European Accounting Review*, vol.8, núm.2, pp:383-395.
- Plana-Farran, M. (2016). Las empresas familiares agrarias: Solvencia, retos de la continuidad y cadena agroalimentaria. Cuadernos prácticos de empresa familiar, 2016, vol. 4, núm. 1, p. 83-93. Recuperado de

https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/58893/cpef_a2016v4n1p83.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ponce de León-Romero, L. P. y Andrés-Cabello, S. (2017). Envejecimiento activo en el ámbito rural en España. *EHQUIDAD. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (7), 175-198. Recuperado de <https://revistas.proeditio.com/ehquidad/article/view/1502/1574>
- Poon, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Cab Intern: Wallingford.
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In Asch, D. y Bowman, C. (Eds.): *Readings in Strategic Management*, Macmillan Education, pp. 234-255.
- Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara.
- Quan, S. y Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: An illustration de food experiences in tourism. *Tourism management*, 25(3), 297-305.
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM. Economía*, 7, 103-130.
- Rangel-Preciado, J.F. (2018). *Los sistemas productivos locales en Extremadura: Aportaciones a la política de desarrollo industrial y rural* (Tesis Doctoral). Universidad de Extremadura. Badajoz.
- Ray, C. (1998). Culture, intellectual property and territorial rural development. *Sociologia ruralis*, 38(1), 3-20. doi: 10.1111/1467-9523.00060
- RdJ (2020). Ruta del Jabugo. Ruta del Jabugo. Recuperado 09-01-2020, de <<https://rutadeljabugo.travel/>>
- Restrepo, C., (2016): Entorno y desarrollo de ventajas competitivas: esquema conceptual para analizar el entorno de las empresas. *Sotavento MBA*, nº 16: 42-53.
- Richards, G. (2002). Gastronomy: An essential ingredient in tourism production and consumption. *Tourism and gastronomy*, 11, 2-20.
- Ricketts-Hein, J., Ilbery, B., y Kneafsey, M. (2006). Distribution of local food activity in England and Wales: An index of food relocalization. *Regional Studies*, 40(03), 289-301.
- Ritchie, B. W., y Inkari, M. (2006). Host community attitudes toward tourism and cultural tourism development: the case of the Lewes District, Southern England. *International journal of tourism research*, 8(1), 27-44.
- Ritzer, G. (2000). La McDonalización de la sociedad, Barcelona. Ariel. (1ª edición den inglés 1992, Pine Forge Press).
- RJI (2020). Ruta del Jamón Ibérico. Recuperado 09-01-2020, de <<http://clubjamoniberico.info/#>>

- Rodero-González, V. (2014). Producción agroalimentaria de calidad y desarrollo rural: el caso de Guijuelo. En *Revalorizando el espacio rural: leer el pasado para ganar el futuro* (póster). Actas del XVII Coloquio de Geografía Rural. Colorural 2014. Girona, 3, 4, 5 & 6 de septiembre de 2014. Póster. Recuperado de http://www2.udg.edu/Portals/3/colorural/Poster%203_Valeriano_Rodero.pdf
- Rodero-González, V., Sánchez-Hernández, J.L., Alonso, J.L. y Aparicio, L.J. (2013). Importance des productions agroalimentaires de qualité dans le développement des zones rurales: le cas de Guijuelo (Espagne). En *Indications Géographiques, Dynamiques Socio-Économiques et Patrimoine Bio-Culturel en Turquie et dans les Pays Méditerranéens, Options Méditerranéennes* (77-97), Séminaire International d'Antalya, 12, 13, 14, 15 & 16 december 2013. Antalya. Recuperado de <https://om.ciheam.org/om/pdf/a104/00006843.pdf>
- Rodríguez-Zúñiga, M. R. y Mili, S. (1998). Estrategias competitivas ante la globalización de los intercambios comerciales: La cadena del aceite de oliva en España. *Revista agroalimentaria*, 4(7), 109-120.
- Rodríguez, V., García, A. R. y Valerio, D. (2007): "El sector del porcino ibérico en Andalucía: situación y perspectivas de futuro", en Informe Anual del Sector Agrario en Andalucía 2006, Unicaja, Málaga, pp. 282-290.
- Rodríguez-Cohard, J.C. (2004). Cambio estructural endógeno en el ámbito rural español: el caso de la región urbana de Jaén. *Ciudad y Territorio Estudios Territoriales (CyTET)*, 36(139), 89-110.
- Roy, H., Hall, C. M. y Ballantine, P. W. (2019). The Role of Sustainable Local Food Among Tourism Stakeholders: A Comparative study in Vancouver, Canada and Christchurch, New Zealand. TTRA Canada 2019 Conference.
- RTA (2019). Buscador de establecimientos y servicios turísticos. Registro de Turismo de Andalucía. Recuperado 09-01-2020, de <<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoregeneracionjusticiayadministracionlocal/servicios/app/buscador-establecimientos-servicios-turisticos.html>>
- Rubio-Delgado, J. (2018). Tasas de erosión laminar históricas en Dehesas (Doctoral dissertation, Universidad de Extremadura).
- Ruiz-Budría, E., Frutos-Mejías, L. M., Hernández-Navarro, M., Climent-López, E., Escalona-Orcao, A. I., Loscertales-Palomar, B., y Castelló-Puig, A. (2013). *La calidad del vino a la luz de la teoría de las convenciones: aplicación a las denominaciones de origen aragonesas* (No. ART-2013-98743).
- Ruiz-Jiménez, C., García-Martí, E., y Hernández-Ortiz, M. J. (2013). Cómo responden a la crisis económica actual las sociedades cooperativas agrarias. El caso de las almazaras cooperativas andaluzas. *REVE스코. Revista de Estudios Cooperativos*, (113), 120-149.

- Ruiz Urrestarazu, E. (2003): "La variedad de enfoques y significados de los productos de calidad: Una revisión bibliográfica", en *Ería*, 61, 209-214.
- Ryser, L. y Halseth, G. (2010). Rural economic development: A review of the literature de industrialized economies. *Geography Compass*, 4(6), 510-531.
- Salais, R. y Storper, M. (1992): «The four 'Worlds' of Contemporary Industry». Cambridge
- Sánchez-Hernández, J.L. (1994). "La industria cárnica en la provincia de Salamanca: la importancia fundamental de la chacinería", en IV Congreso de Economía Regional de Castilla y León: Comunicaciones: Burgos, 24, 25 y 26 de noviembre, 1.748-1.762. Recuperado de: <http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoreg/CERCL/431748.PDF> [10-08-2019].
- Sánchez-Hernández, J.L. (1999). "Sistemas productivos locales en la Península Ibérica: cinco temas de debate", *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 19, 215-235. Recuperado de: <<http://revistas.ucm.es/index.php/AGUC/article/view/AGUC9999110215A/31368>> [10-08-2019].
- Sánchez-Hernández, J.L. (2003): "Capital exógeno y procesos de innovación en la industria vinícola de la denominación de origen Toro", en *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 36, 61-79.
- Sánchez-Hernández, J.L. et al. (2010): The shift between worlds of production as an innovative process in the wine industry in Castile and Leon (Spain). Elsevier. doi:10.1016/j.geoforum.2009.12.004
- Sánchez-Vizcaino, G. (Coord.) (2011): Administración de Empresas. Ed. Pirámide. Madrid
- Santa María-Beneyto, M. J. y Giner-Pérez, J.M. (2017). Los clusters agroalimentarios: identificación y análisis para el caso de España. En Abadía, E. y Melgarejo, J. (Eds.): El sector agroalimentario: sostenibilidad, cooperación y expansión, Ayuntamiento de Orihuela-Universidad de Alicante, Alicante, 153-182. Recuperado de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/72572/1/2017_Santa-Maria_Giner_Sector-Agroalimentario.pdf>
- Sanz-Cañada, J., Rodríguez-Zúñiga, M.R., y Mili, S. (1998). Estrategias competitivas ante la globalización de los intercambios comerciales: La cadena del aceite de oliva en España. *Revista agroalimentaria*, 4(7), 109-120. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3229700.pdf>
- Saxena, G., Clark, G., Oliver, T. y Ilbery, B. (2007). Conceptualizing integrated rural tourism. *Tourism Geographies*, 9(4), 347-370.
- Schröder, C. (2011). Land use dynamics in the dehesas in the Sierra Morena (Spain): the role of diverse management strategies to cope with the drivers of change. *European Countryside*, 3(2), 11-28.

- SECTUR (2001): *Cómo crear clubes de producto*. Secretaría de Turismo: México City.
- SEPINUM (2010): Club de Producto Ruta del Jamón Ibérico. SEPINUM. Turismo, Patrimonio y Desarrollo Rural. Recuperado 09-01-2020, de <http://www.sepinum.com/sites/default/files/adjuntos_noticias/club-de-producto-ruta-del-jamon-iberico.pdf>
- SGAA (2013). *Datos de las Denominaciones de Origen Protegidas (D.O.P.) e Indicaciones Geográficas Protegidas (I.G.P.) de Productos Agroalimentarios. Año 2011*, Secretaría General de Agricultura y Alimentación, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, Madrid, 141 pp.
- Sgroi, F., Di Trapani, A. M., Testa, R. y Tudisca, S. (2014). The rural tourism as development opportunity or farms. The case of direct sales in Sicily. *American Journal of Agricultural and Biological Sciences*, 9(3), 407-419.
- Sharpley, R. (2005). Managing the countryside for tourism: a governance perspective. In Pender, L., & Sharpley, R. (Eds.). *The Management of Tourism*. London: Sage Publications.
- Sharpley, R., y Telfer, D. (2002). *Tourism and development – concepts and issues*. Clevedon: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Shidara, T. (2001): “Comercialización del jamón en Japón”, en *I Congreso Mundial del Jamón, Córdoba marzo de 2001*, Consejería de Agricultura y Pesca, Sevilla, pp. 251-253.
- SICTED (2019): “Destinos”, en <http://www.calidadendestino.es/>, Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos, Secretaría de Estado de Turismo. Recuperado: 04-09-2019.
- Silva-Pérez, R. (1996): *Las Políticas Ganaderas de la Unión Europea. Aplicación y Aplicabilidad en Andalucía*, Fundación Blas Infante-Universidad de Huelva: Sevilla.
- Silva-Pérez, R. (1997). Las políticas de apoyo a las explotaciones agrarias. Sus repercusiones en la Sierra de Huelva. *Huelva en su historia*, 6, 189-208.
- Silva-Pérez, R. (2002). Estrategias de inserción de las áreas rurales en la economía mundial. Una aproximación desde Andalucía.
- Silva-Pérez, R. (2004). Redes socio-institucionales, dinámica innovadora y disfunciones territoriales en los sistemas agrocomerciales andaluces. *Revista de estudios regionales*, 70, 13-40.
- Silva-Pérez, R. (2005). Agricultura y competitividad territorial en Andalucía. *Estudios Geográficos*, 66(259), 689-719.
- Silva-Pérez, R. (2009). Agricultura, paisaje y patrimonio territorial. Los paisajes de la agricultura vistos como patrimonio. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 49, 309-334.

- Silva-Pérez, R. (2010). La dehesa vista como paisaje cultural. Fisonomías, funcionalidades y dinámicas históricas. *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, 82, 143-157.
- Silva-Pérez, R. (2010). Multifuncionalidad agraria y territorio: algunas reflexiones y propuestas de análisis. *EURE (Santiago)*, 36(109), 5-33. Recuperado de <https://www.eure.cl/index.php/eure/article/view/38/514>
- Silva-Pérez, R. (2010). Tratamiento normativo de los paisajes agrarios españoles. *Anales de geografía de la Universidad Complutense*, 30 (1), 119-138.
- Silva-Pérez, R. (2011). La dehesa: de la pauperización desarrollista a la revalorización postmoderna. *Los paisajes agrarios de España. Caracterización, evolución y tipificación*. Madrid, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, 479-497.
- Silva-Pérez, R., y Fernández-Salinas, V. (2008). El patrimonio y el territorio como activos para el desarrollo desde la perspectiva del ocio y del turismo. *Investigaciones geográficas*, 46, 69-88.
- Silva-Pérez, R., y Fernández-Salinas, V. (2015). Claves para el reconocimiento de la dehesa como "paisaje cultural" de UNESCO. *Anales de Geografía*, 35(2), 121-142.
- Silva-Pérez, R., y Fernández-Salinas, V. (2015). Los paisajes culturales de Unesco desde la perspectiva de América Latina y el Caribe: Conceptualizaciones, situaciones y potencialidades. *Revista Invi*, 30(85), 181-214.
- Silva-Pérez, R., y Ojeda-Rivera, J.F. (2002). Efectos de la implantación del modelo agroambiental y postproductivas en la Sierra Morena Onubense. *Estudios geográficos*, 63(246), 69-100.
- Silva-Pérez, R., y Ojeda-Rivera, J. F. (2001). La Sierra Morena sevillana, a la sombra de la urbe y el mercado. *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, (56), 255-276.
- Storper, A. J. (1999). Mundos de producción: las estructuras de acción de la economía. *Ecos de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 3(10), 8-26.
- Swann, G. M. P., Prevezer, M., y Stout, D. (Eds.) (1998). *The Dynamics of Industrial Clusters: International Comparisons in Computing and Biotechnology*. Oxford University Press: Oxford.
- Sylvander, B. (2005). Les produits d'origine: les enjeux du XXIe siècle. Le goût de l'origine, 60-77.
- Talbot, M. (2013). Farm tourism in Wales. Products and markets, resources and capabilities. The experience of six farm tourism operators. *European Countryside*, 5(4), 275-294.
- Tillotson, J. (2002): "Web site evaluation: a survey of undergraduates", *Online Information Review*, vol. 26, N.6, pp: 392-403.

- Toledano-Garrido, N., y Gessa-Perera, A. (2002). Aproximación a las nuevas empresas de turismo rural en la provincia de Huelva: la influencia del marco ambiental. *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, 196, 197-212.
- Trullén, J. (2006): «Distritos industriales marshallianos y sistemas locales de gran empresa en el diseño de una nueva estrategia territorial para el crecimiento de la productividad en la economía española», *Economía Industrial*, 359, 95:112
- Tung, V. W. S. y Ritchie, J. B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of tourism research*, 38(4), 1367-1386.
- Ullastres, C. (2013): La innovación en el sector del Cerdo Ibérico: un recorrido por las Empresas y el Conocimiento, ASICI.
- UNESCO (1998): *Conferencia intergubernamental sobre políticas culturales para el desarrollo*. Estocolmo. Recuperado de: http://www.lacult.unesco.org/docc/1998_Conf_Intergub_sobre_pol_cult_para_des.pdf
- Vasarhelyi, M. and Alles, M. [2005]: "Reengineering business reporting: towards a new paradigm for measuring, managing and communicating firm performance". Rutgers Business School. Version: July 26.
- Vázquez-Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch: Barcelona.
- Ventanas, J. (Coord.) (2001): Tecnología del jamón ibérico, MundiPrensa, Madrid.
- Ventura-Victoria, J. (2008): Análisis estratégico de la empresa. Paraninfo. Madrid
- Vigo-Castro, P.J., (2015): Actitud emprendedora y oportunidades de negocio. Capacidades necesarias para lograr el éxito empresarial. Ideaspropias editorial
- Vila-Alonso, M. M. (2001). Los recursos compartidos como fuente de ventajas competitivas en los clusters empresariales: el conocimiento interorganizacional. *Actas de las XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Volumen VI*, Cáceres, 350-357.
- Voth, A. (2000). El auge de los productos regionales como factor de desarrollo. En *XXV Reunión de Estudios Regionales (Sevilla, 16 a 18 de diciembre de 1999)*, Asociación Andaluza de Estudios Regionales-Asociación Española de Ciencia Regional, Montilla. Edición electrónica.
- Whitford, J. (2001). The decline of a model? Challenge and response in the Italian industrial districts. *Economy and Society*, 30(1), 38-65. doi: 10.1080/03085140020019089
- Wilson, G. A. (2001). From productivism to post-productivism... and back again? Exploring the (un) changed natural and mental landscapes of European agriculture. *Transactions of the institute of British Geographers*, 26(1), 77-102.

- Woods, M. (2011). *Rural*. London and New York: Routledge.
- Xiao, J.Z., Yang, H y Chow, C.W. (2004): "The Determinants and Characteristics of Voluntary Internet-Based Disclosures by Listed Chinese Companies", *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol.23, 191-225.
- Yagüe, M. J. y Jiménez, A. I. (2002): "La denominación de origen en el desarrollo de estrategias de diferenciación: percepción y efectos de su utilización en las sociedades vinícolas de Mancha y Valdepeñas", *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 197, 179-204.
- Yeung, H.W.C. (2000). Organizing the firm in industrial geography. I: networks, institutions and regional development. *Progress in Human Geography*, 24(2), 301-315. doi: 10.1191/030913200671984115
- Zapatero-González, A. (2013). "Problemática estructural y de funcionamiento de la cadena de valor del jamón ibérico de bellota: el caso de Guijuelo en España", Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de: <<http://oa.upm.es/21352/>> [10-08-2019].
- Zavoina, A. [1997]: "A lesson from Charlotte: How to spell compliance on the World Wide Web" ABA Bank Compliance. American Bankers Association; Jul/Aug 1997; 18, 7; pg. 6

7.2. BASES DE DATOS

- AECOSAN (2020). "Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos (RGSEAA)", Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Recuperado de: <https://rgsa-web-aesan.mscbs.es/rgsa/formulario_principal_js.jsp> [16-03-2020].
- Alimarket (2017): "Resultado de búsqueda de empresas: Alimentación: Huelva" Disponible en red: https://www.alimarket.es/buscador_empresas_resultados/area-alimentacion/donde-25 (última consulta: 28 de febrero de 2017).
- Bureau Van Dijk (2020). SABI. Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [16-03-2020]
- CAPDR (2017): "Listado de Industrias Agroalimentarias de Andalucía", Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural. Disponible en red: <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/gria/gestionaNavegacion.do?accion=registroIndustria> (última consulta: 28 de febrero de 2017).
- DOOR (2020). Denominaciones de Origen Protegidas (D.O.P.) e Indicaciones Geográficas Protegidas (I.G.P.) de Productos Agroalimentarios de cada país. Comisión Europea, Agricultura y Desarrollo Rural. Disponible en línea: <http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html?recordStart=0&recordPerPage=10&recordEnd=10&filter.status=REGISTERED&filter.type=PDO&sort.milestone=desc>

- Eurostat (2020). Production forecasts pig - head - quarterly data. Year 2018. *Eurostat*. [apro_mt_ppighq]
- Expansión (2017): “Directorio de Empresas: Industria Alimentaria: Huelva”, Diario Expansión. Disponible en red: <http://www.expansion.com/empresas-de/industria-alimentaria/huelva/> (última consulta: 28 de febrero de 2017).
- IAPH (2019). Guía Digital del Patrimonio Cultural de Andalucía. Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico. Recuperado 09-01-2020, de <<https://guiadigital.iaph.es/inicio>>
- IECA (2016): “Andalucía pueblo a pueblo. Fichas municipales: Jabugo”, Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA), Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, Junta de Andalucía. Disponible en red: <<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=21043>> (último acceso: 01/11/2016).
- IECA (2020). Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA). Andalucía pueblo a pueblo. Fichas municipales. Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Recuperado 09-01-2020, de <<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/consultasActividad.jsp?CodOper=104&sub=38120>>
- INE (2016): Nomenclátor: Jabugo, Instituto Nacional de Estadística. Disponible en red: <<http://www.ine.es/nomen2/index.do>> (último acceso: 01/11/2016).
- INE (2020). Cifras Oficiales resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero. Huelva: Población por municipio y sexo. 2019. Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de: <<http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=517&capsel=525&L=0>> [16-03-2020].
- MAPAMA (2017): “Registro informativo del ibérico (RIBER). Datos 2015”, Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Disponible en red: <http://www.mapama.gob.es/app/riber/Publico/BuscadorProductosCertificados.aspx> (última consulta: 28 de febrero de 2017).
- MAPAMA (2020): Producciones de ibérico por municipios en España (RIBER: <https://www.mapama.gob.es/app/riber/Publico/BuscadorCensoAnimales.aspx>).
- MSC (2002): “Establecimientos autorizados para Intercambios Intracomunitarios: Carnes y productos cárnicos: Andalucía y Extremadura”, Ministerio de Sanidad y Consumo, Madrid, 28 pp.
- RGSEAA (2020). Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos. Recuperado 09-01-2020, de <https://rgsa-web-aesan.mscbs.es/rgsa/formulario_principal_js.jsp>
- RIBER (2019). Registro informativo de organismos independientes de control del ibérico. Recuperado 09-01-2020, de <<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-comercial/mesa-del-iberico/riber-publico/>>.

RIBER (2020). Registro informativo de organismos independientes de control del ibérico. Recuperado 25-05-2020, de <<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-comercial/mesa-del-iberico/riber-publico/>>.

SAE (2019). Argos [Datos: municipios Sierra de Huelva]. Servicio Andaluz de Empleo, Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo. Recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/argos/web/es/ARGOS/index.html>

7.3. LEGISLACIÓN

Ley 5/2015 de fomento de la financiación empresarial, acorde con la Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.

Orden de 12 de julio de 1995 por la que se ratifica el Reglamento de la Denominación de Origen "Jamón de Huelva" y de su Consejo Regulador (BOE 170 de 8/07/95).

Real Decreto 1083/2001, de 5 de octubre, por el que se aprueba la norma de calidad para el jamón ibérico, paleta ibérica y caña de lomo ibérico elaborados en España. (BOE de 15/10/2001).

Real Decreto 144/2003, de 7 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1083/2001, de 5 de octubre, por el que se aprueba la norma de calidad para el jamón ibérico, paleta ibérica y caña de lomo ibérico elaborados en España. (BOE de 8/02/2003).

Real Decreto 1469/2007, de 2 de noviembre, por el que se aprueba la norma de calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomos ibéricos

Real Decreto 1781/2004, de 30 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1083/2001, de 5 de octubre, por el que se aprueba la norma de calidad para el jamón ibérico, paleta ibérica y caña de lomo ibérico elaborados en España. (B.O.E. de 1/09/2004).

Real Decreto 4/2014, de 10 de enero, por el que se aprueba la norma de calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomo ibérico.

Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=ES>

Reglamento (CE) 195/98 DE LA COMISIÓN de 26 de enero de 1998 que completa el anexo del Reglamento (CE) 2400/96 relativo a la inscripción de determinadas denominaciones en el Registro de Denominaciones de Origen Protegidas y de Indicaciones Geográficas Protegidas establecido en el

Reglamento (CE) 2081/92 del Consejo relativo a la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios.

7.4. DOCUMENTOS DE ARCHIVO Y REGISTRO

AMJ (1883-1884): “Registro de cerdos sacrificados...”, Archivo municipal de Jabugo, Legajo 126.

AMJ (1960): “Censo de industrias y obreros dependientes de ellas, manipuladores y distribuidores de productos alimenticios”, Legajo 124.

Ayuntamiento de Jabugo (2016): “Industrias cárnicas en Jabugo”, documentación interna.

ANEXOS

ANEXO I. CUESTIONARIO 1: ENCUESTA SOBRE LAS INDUSTRIAS CÁRNICAS EN EL MUNICIPIO JABUGO (1998)

ENCUESTA N° _____. FECHA: _____.

DATOS GENERALES

1. Nombre de la empresa: _____
 2. Núcleo: _____ 3. Origen de la empresa: _____
 4. Año de fundación: _____ 5. Actividad combinada con otra/s: _____
 6. Tipo jurídico de la empresa:

☐	Sociedad Anónima
☐	Sociedad Limitada
☐	Cooperativa
☐	Otros

7. Tipo según actividad:

☐	Matadero industrial
☐	Fábrica de embutidos
☐	Secadero

8. ¿Hay otras empresas/industrias vinculadas a ésta? _____
 9. ¿Pertenece a alguna asociación de industrias cárnicas? _____ ¿Cuál? _____

Observaciones:

GANADO

1. Razas que se sacrifican:

	%
☐	Ibérico
☐	Cruces
☐	Otros

2. Total de sacrificios: _____ Con respecto al año anterior: _____
 3. Procedencia del ganado:

Lugar	%

4. Incorpora ganado propio: _____ %, en qué municipio se encuentra _____.
 5. Sacrifica ganado ajeno:
 particular _____ %.
 otras empresas _____ %.
 6. Invierte en la mejora del ganado: _____.

Observaciones:

1. Jamones y paletillas _____
2. Embutidos _____

[illegible]

3. Frescos

4. Platos preparados

[illegible]

Observaciones:

1. Empleados fijos _____.

2. Empleados fijos discontinuos _____.

3. Empleados contratados temporales _____.

4. Hombres _____.

5. Mujeres _____.

6. Procedencia de los empleados:

Propio municipio	
Otros municipios	

7. Duración de la actividad: _____.

8. Otras actividades complementarias: _____.

9. Nivel de mecanización (proceso): _____.

Observaciones:

1. ¿Cómo influye sobre la empresa? _____
2. ¿Cuál es la opinión que le merece la denominación de origen Jamón de Huelva? _____
3. ¿Cuáles son las expectativas creadas por la denominación de origen? _____

LEGISLACIÓN Y MODIFICACIONES

1. ¿Cuáles son las reformas que ha tenido que acometer en los últimos 15 años para adaptarse a la legislación autonómica, nacional y comunitaria? _____

2. Cómo hizo frente a las inversiones necesarias:

Créditos particulares	
Ayudas y subvenciones públicas	
Reinversión de excedentes	

3. ¿Cuál es el balance de las legislaciones anteriores? _____

4. ¿Se ha homologado la empresa para la venta en el mercado estadounidense? _____ ¿Cómo? _____

MERCADO/COMERCIALIZACIÓN

1. Forma de comercialización:

	%	Lugar
Directa, a través de.....		
A través de intermediarios		
Mayoristas		
Minoristas		
Otros sistemas		

2. Destino de la producción:

Provincia	_____	_____
Andalucía	_____	_____
España	_____	_____
Europa	_____	_____
Fuera de Europa	_____	_____

3. ¿Invierte en marketing? _____ ¿en qué medios? _____

Observaciones:

PROBLEMAS

1. Corrección de vertidos sólidos y líquidos _____ A través de qué sistema _____

2. Competencia entre empresas y con otras áreas _____

3. Peste porcina africana _____

4. Otros problemas _____

ANEXO II. CUESTIONARIO 2: INDUSTRIAS CÁRNICAS, TERRITORIO Y DESARROLLO EN SIERRA MORENA OCCIDENTAL (2002)



CUESTIONARIO PARA LAS INDUSTRIAS Y EMPRESAS CÁRNICAS

Nº de Encuesta
Fecha de la encuesta

Municipio Núcleo Comarca
Persona encuestada
Dirección Teléfono
Web Correo electrónico

1. DATOS SOBRE LA EMPRESA

1.1. Nombre de la empresa
1.2. Si ha cambiado en los cinco últimos años indicar nombre anterior
1.3. Origen de la empresa Familiar/Herencia ☐ Fundación propia ☐ Compra ☐ Sociedad ☐
1.4. Nº de socios de la empresa ☐ Vinculación entre socios Familiar ☐ Mercantil ☐
1.5. ¿Cómo surge la actividad?

1.6. Año de fundación
1.7. Condición jurídica de la empresa
Persona física ☐ Cooperativa ☐ Sociedad Anónima ☐ SAL ☐
Sociedad Limitada ☐ Comunidad de Bienes ☐ Otros ¿cuál?
1.8. Sede social
1.9. ¿Desde qué año detenta esta condición jurídica?
1.10. Caso de haberse producido un cambio, ¿a qué se debió?

1.11. Estructura empresarial

1.12. Tipología de actividad

Matadero indus- ☐ Matadero de servicios ☐ Fábrica de embutidos ☐ Secadero ☐
trial

1.13. Caso de no poseer matadero, ¿dónde sacrifica? Relación

1.14. ¿Hay otros centros, empresas o industrias vinculados a esta?

Municipio	Actividad	Vinculación	Inicio de ésta

1.15. Actividad combinada con otras ☐ ¿Cuál?

1.16. Ubicación Casco urbano ☐ Polígono industrial ☐ Campo ☐ Desde cuándo

1.17. Disponibilidad a abandonar el casco urbano ☐

1.18. ¿Cuáles cree Usted que son las características que influyen en la actividad cárnica, por orden de importancia (1 al 6)?

El clima ☐ La abundancia de agua ☐ Las dehesas ☐ La calidad del cerdo ibérico ☐

Los controles de calidad ☐ La tecnología ☐ Otros

1.19. Trasladaría la industria a otro lugar, ¿por qué?

1.20. Tiene disposición a la integración empresarial ☐ ¿Para qué?

1.21. ¿Cómo afecta a su actividad la existencia de espacios protegidos?

Observaciones:

2. GANADO

2.1. Razas que sacrifican

	Variedad	%	Por qué la prefiere
Ibérico			
Cruces			
Otros			

2.2. Total de sacrificios 2000-2001 Con respecto a la temporada anterior

2.3. Porcentaje de sacrificios Bellota Recebo Pienso

2.4. Procedencia del ganado

Lugar	%

2.5. Incorpora ganado propio % en qué municipio se encuentra

2.6. ¿Encarga el engorde de ganado propio a diferentes explotaciones? Sí ☐ No ☐

2.7. Invierte en la mejora del ganado

2.8. Compra directamente el ganado en el campo

2.9. Adquiere siempre el ganado a los mismos ganaderos

2.10. Cómo ha entrado en contacto con esos ganaderos

☐ Relaciones tradicionales
☐ Mismo municipio
☐ Oferta de los propios ganaderos
☐ Diferentes eventos (cuáles)
☐ Intermediarios y tratantes
☐ Encargado de la empresa de cerrar el trato
☐

Cuestionario: Las industrias cárnicas y el desarrollo en Sierra Morena

Nº de Encuesta

3

2.11. Cómo paga

☐	Al contado
☐	A treinta días
☐	A más de treinta días
☐	Según las necesidades del ganadero
☐	Según las necesidades de la industria
☐	
☐	
☐	

2.12. Fija los precios o los fija el ganadero (podría proporcionarme un histórico)

2.13. Precios del ganado en temporada 2001-02

Arroba bellota Arroba recebo Arroba pienso

2.14. ¿Qué pesos fija para la compra? Bellota Recebo Pienso

2.15. ¿Quién paga el transporte del ganado? el ganadero ☐ el industrial ☐ según acuerdo ☐

2.16. Cuenta con transporte propio Sí ☐ No ☐ ¿De qué zona es el transportista?

2.17. Costes del transporte

Observaciones:

3. INFRAESTRUCTURAS

3.1. ¿Con qué infraestructuras cuenta la empresa para el alojamiento del ganado que se sacrifica?

--

3.2. Tiene el matadero líneas diferentes al porcino Sí ☐ No ☐

3.3. Reformas realizadas en los últimos 10 años para adaptarse a los requisitos legislativos. En qué consisten. Inversión. Balance de las reformas, cuánto tiempo permanecerá sin hacer más. ¿Tiene pensada alguna nueva inversión? ¿En qué consiste?

--

3.4. Hizo frente a las inversiones con

Reinversión de otros sectores	☐
Créditos particulares	☐
Subvención pública	☐
Reinversión de la propia empresa	☐
Otros ¿cuáles?	☐

3.5. ¿Dónde tiene secaderos?

3.6. Mediante qué sistema efectúa la corrección de vertidos sólidos y líquidos. ¿Qué hace con los despojos? ¿Ha habido cambios por la crisis de las vacas locas? ¿Recicla subproductos? ¿Quién lo hace o lo compra?

--

Fº Javier García Delgado
Dpto. de Historia II. Sección Departamental de Geografía. Área de Análisis Geográfico Regional
Grupo de Investigación Instituto de Desarrollo Local
Facultad de Humanidades, Pabellón 12, Bajo Dcha. Campus del Carmen, s/n. C. P. 21071
Teléfono: 959.01.91.73. e-mail: fozgarcia@uhu.es

- 3.7. ¿Dónde adquiere la maquinaria y de dónde procede?
- 3.8. ¿Cuál es la edad media de la maquinaria?
- 3.9. ¿Compra maquinaria de segunda mano?
- 3.10. ¿Cuenta con su propio laboratorio? Sí ☐ No ☐ ¿Piensa crearlo? Sí ☐ No ☐
- 3.11. ¿Qué labores se llevan a cabo en él?

- 3.12. ¿Está homologada su empresa para el mercado japonés y estadounidense? Sí ☐ No ☐
- 3.13. ¿En qué ha consistido la homologación? ¿Qué gestiones ha realizado? ¿Cómo surgió la idea?

- 3.14. ¿Cómo ve para su industria la posibilidad de exportar a la U.E., Japón y EE.UU.?

Observaciones:

4. EL PROCESO PRODUCTIVO

- 4.1. Nivel de mecanización proceso Baja ☐ Media ☐ Alta ☐

- 4.2. Tiempo de duración de la actividad y oferta otras actividades complementarias

- 4.3. Capacidad de sacrificio diario. ¿Cuál es su capacidad de producción anual en las condiciones actuales? Si no la ha alcanzado, ¿a qué se debe?

- 4.4. Sacrifica ganado ajeno de particulares Sí ☐ No ☐ %

¿A cambio de qué? Dinero ☐ Especies ☐

- 4.5. Sacrifica ganado para otras empresas Sí ☐ No ☐ %

¿A cambio de qué? Dinero ☐ Especies ☐

- 4.6. Si la demanda aumenta, considera aumentar la producción ☐ los precios ☐

- 4.7. ¿Cuál es la capacidad de sus bodegas?

- 4.8. Compra en fresco para elaborar Sí ☐ No ☐ ¿A quién?

- 4.9. Vende en fresco para elaborar Sí ☐ No ☐ ¿A quién?

- 4.10. Cura de otros o sala para otros Sí ☐ No ☐ ¿A quién?

- 4.11. Producción total de jamones y paletas J ☐ P ☐

- 4.12. Porcentaje medio de piezas nobles desechadas, razón, qué hace con ellas

- 4.13. Días de sal por Kg de paleta o jamón

- 4.14. Permanencia en bodega de jamones y paletas por Kg (meses)

Bellota ☐ Recebo ☐ Pienso ☐

- 4.15. Producción de embutidos Kg

Cuestionario: Las industrias cárnicas y el desarrollo en Sierra Morena

Nº de Encuesta

2		
---	--	--

5

4.16. Tipos de embutidos

	Tradicional		Tradicional

4.17. ¿Comercializa productos frescos? Sí ☐ No ☐

4.18. ¿Cuánto del total del beneficio? %

4.19. ¿Congela para la venta? Sí ☐ No ☐

4.20. Frescos	Precio	Precio

4.21. Elabora alimentos preparados

Propios	
Por encargo para otros	
Por otros por encargo	

4.22. ¿Incorpora nuevos productos? Sí ☐ No ☐

¿Cuáles?	

4.23. ¿Cómo surge la idea de incorporarlos?

Observaciones:

5. COMERCIALIZACIÓN Y MERCADOTECNIA

5.1. ¿Cómo accede al mercado?

Fórmulas	¿De dónde?	%
A través de mayoristas		
A través de minoristas		
A través de intermediarios		
A través de representantes empleados		
A través de representantes a comisión		
Directamente en despacho al detall		
Directamente en supermercados franquiciados		
Directamente a cadenas distribuidoras		

Fir Javier García Delgado
Dpto. de Historia II. Sección Departamental de Geografía. Área de Análisis Geográfico Regional
Grupo de Investigación Instituto de Desarrollo Local
Facultad de Humanidades, Pabellón 12, Bajo Dcha. Campus del Carmen, s/n. C. P. 21071
Teléfono: 959.01.91.73. e-mail: fozgarcia@uhu.es

A través de otras empresas		
A través de tiendas propias		
A través de mesones y restaurantes		
Otros sistemas (especificar)		

5.2. ¿Aumentan los precios cuando vende en establecimientos propios? Sí ☐ No ☐ %

5.3. ¿Quién cubre los gastos de transporte? El comprador ☐ El vendedor ☐

5.4. ¿Qué medios de transporte son los más utilizados?

Vehículo propio ☐ Flota de vehículos ☐ Autónomos ☐ Servicios de paquetería ☐

5.5. ¿Cuáles son los costes medios de envío de mercancía?

Huelva y provincia Sevilla Madrid Barcelona UE Fuera UE

5.6. ¿Posee reservas? Sí ☐ No ☐ % del total

5.7. ¿Quién cubre riesgos? El comprador ☐ El vendedor ☐

5.8. ¿Cuáles son los destinos principales de su producción?

	%

5.9. ¿Prefiere consolidar su mercado o expandirse a otros? ¿Por qué?

5.10. Aceptación de los productos (valorar de 1 a 6)

Jamones	
Paletas	
Lomo	
Embutidos	
Frescos	
Otros	

5.11. Vende productos enlonchados ¿qué ventajas detecta? Sí ☐ No ☐

5.12. ¿Empaqueta al vacío piezas completas? Sí ☐ No ☐

5.13. ¿Vende jamones y paletas deshuesados? Sí ☐ No ☐

5.14. ¿Cuál es la mayor dificultad para vender piezas nobles?

Calidad (B, R, P) ☐ Raza/pureza ☐ Peso ☐

5.15. ¿Qué disposición encuentra en el mercado hacia nuevos productos?

Buena ☐ Mala ☐ Depende de..... ☐

5.16. ¿Ha considerado la posibilidad de comercializar productos en paquetes? Sí ☐ No ☐

5.17. ¿En qué época del año comercializa más?

Navidad % Verano % Pascua % Romerías % Otros %

5.18. ¿Vende a otras empresas? ¿Qué ocurre con los precios? ¿Qué tipo de piezas?

5.19. ¿Adquiere elaborados a otras empresas? ¿Debido a qué? ¿Son empresas de la zona?

5.37. ¿Qué medidas ha tomado para adaptarse al euro?

5.38. ¿Qué efectos observa de la nueva moneda sobre el mercado exterior frente al dólar, la libra o el yen?

Observaciones:

6. CALIDAD Y DENOMINACIONES DE ORIGEN

6.1. ¿Formó parte de las negociaciones de la D.O.? Sí ☐ No ☐

6.2. ¿Qué le hizo entrar a formar parte de la D.O.?

6.3. ¿Por qué continúa dentro? ¿Cuáles son los beneficios? ¿Cómo influye sobre la empresa?

6.4. ¿Por qué abandonó la D.O.?

6.5. ¿Por qué no se llegó a la D.O. "Jabugo"?

6.6. ¿Qué opinión le merece Guijuelo?

6.7. ¿Qué opinión le merece Jabugo?

6.8. ¿Qué opinión le merece la D.O. Jamón de Guijuelo?

6.9. ¿Qué opinión le merece la D.O. Dehesas de Extremadura?

6.10. ¿Qué opinión le merece la D.O. Jamón de Huelva?

6.11. ¿Qué opinión le merece la D.O. autonómica Jamón de Los Pedroches?

6.12. Formaría parte de una Marca de Calidad del cerdo ibérico Sí ☐ No ☐

6.13. ¿Con qué fin? Productos frescos ☐ Jamón y paleta ☐ Lomo ☐ Embutidos ☐

6.14. ¿Qué sistemas emplea para determinar la calidad de sus productos?

Técnica	Aplicada	Precio	Fiabilidad	Preferencia	Lugar
Sensación al tacto					
Temperatura de deslizamiento de la grasa					
Cromatografía gaseosa					
Espectroscopia en el infrarrojo cercano (técnica NIRS)					
Otros					

6.15. ¿Tiene certificación AENOR? Sí ☐ No ☐ Asociación Española de Normalización y Certificación

6.16. ¿Tiene certificación ECAL? Sí ☐ No ☐ Entidad Certificadora de Alimentos de España

6.17. ¿Qué daño producen en el sector los modismos de calidad (grasa, pata negra)?

6.18. ¿Repercusiones del producto ecológico como tal en el mercado? ¿Hasta qué punto condiciona la cuota de mercado?

Observaciones:

7. EMPLEO

7.1. ¿Quién está al frente de la empresa?

7.2. ¿Cuál es el nivel de estudios del responsable? Sin estudios ☐ Básicos ☐ Medios ☐ Superiores ☐

7.3. ¿Qué labor desempeña?

7.4. ¿Tiene prevista la sucesión al frente por sus hijos? Sí ☐ No ☐

7.5. Cargo actual de los descendientes

7.6. Formación de los descendientes

Sin estudios ☐ Básicos ☐ Medios ☐ Superiores ☐

7.7. Tipo de empleo

Tipo	Puesto	Número	Edad	Hombres	Mujeres
Fijo					
Fijo discontinuo					
Contratado eventual					

7.8. Procedencia de los trabajadores

Procedencia	Nº de trabajadores	Lugares
Propio municipio		
Municipios vecinos		
Otros municipios de la comarca		

7.9. ¿Tiene dificultades para encontrar trabajadores? Sí ☐ No ☐

7.10. En caso positivo, ¿a qué cree que se debe?

7.11. ¿Tiene veterinario en plantilla? Sí ☐ No ☐

7.12. Si la respuesta es no, ¿a qué organismo pertenece?

7.13. ¿Invierte en la formación de los trabajadores? Sí ☐ No ☐

7.14. ¿Qué piensa conseguir con ello? ¿Quiénes reciben los cursos?

7.15. ¿Qué opina de la formación reglada del sector?

7.16. ¿Qué opina sobre la formación no reglada?

7.17. ¿Cuáles son las enfermedades más comunes entre sus trabajadores?

Observaciones:

8. POLÍTICAS PÚBLICAS E INVERSIONES

8.1. ¿Cómo considera que son las relaciones con las administraciones?

8.2. Forma parte de la Asociación de Desarrollo Rural o GAL Sí ☐ No ☐

8.3. ¿Cuál es su opinión sobre el nuevo decreto (DL 1.083/10-10-2001 sobre la calidad del cerdo ibérico)? y ¿cómo afecta a su producción?

Observaciones:

11. PROBLEMAS DEL SECTOR

Problema	Valor
Límites a su actividad por la legislación vigente / Exigencias de legislación	
Falta de mano de obra especializada	
Competencia desleal	
Fraude de algunas empresas	
Desconocimiento del consumidor	
Descenso de la calidad generalizada / Falta de calidad de algunos productos	
Precios del ganado	
Monopolización del ganado por grandes empresas	
Enfermedades del ganado	
Relación con otras empresas / Relaciones con los sectores e instituciones	
Confusión en las denominaciones	
Dificultad de acceso al mercado	
Otros problemas	

Observaciones:**Lista de precios****Folleto**

ANEXO III. CUESTIONARIO 3. ESTRATEGIAS DEL SECTOR DEL PORCINO IBÉRICO EN EL MUNICIPIO DE JABUGO (2016)

Nº de Encuesta
Fecha de la encuesta

Municipio Núcleo
Dirección Teléfono
Web Correo electrónico

0. DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA

Nombre
Cargo que ocupa
Formación
Dirección Teléfono
Web Correo electrónico

1. DATOS SOBRE LA EMPRESA

1.1. Nombre de la empresa
1.2. Año de fundación
1.3. Sede social
1.4. Organización de la empresa ¿Delega decisiones en departamentos? SI NO
Información adicional:

1.5. Tipología de actividad
Matadero industrial ☐ Matadero de servicios ☐ Fábrica de embutidos ☐ Secadero ☐
1.6. Caso de no poseer matadero, ¿dónde sacrifica? Relación
1.7. Tiene disposición a la integración empresarial ☐ Vertical/horizontal
¿Para qué?

2. PRODUCCIÓN

2.1. Total de sacrificios 2014-2015 Con respecto a la temporada anterior

3. INFRAESTRUCTURAS

3.1. ¿Dónde tiene secaderos?
3.2. ¿Está homologada su empresa para mercados exteriores? ¿Cuál/es? Sí No
3.5. ¿Cómo ve para su industria la posibilidad de exportar a la U.E., Japón y EE.UU. y otros?

4. PROCESO PRODUCTIVO

4.1. Si la demanda aumenta, considera aumentar la producción ☐ los precios ☐
4.2. ¿Cuál es la capacidad de sus bodegas?
4.3. ¿Comercializa productos frescos? Sí ☐ No ☐
4.4. Compra en fresco para elaborar Sí ☐ No ☐ ¿A quién?
4.5. Vende en fresco para elaborar Sí ☐ No ☐ ¿A quién?

4.7. Tipos de embutidos

	Tradicional		Tradicional

4.8. Elabora alimentos preparados

Propios	
Por encargo para otros	
Por otros por encargo	

4.9. ¿Incorpora nuevos productos? Sí ☐ No ☒

¿Cuáles?	

4.10. ¿Tiene idea de incorporarlos? Sí, NO

5. COMERCIALIZACIÓN Y MERCADOTECNIA

5.1. ¿Cómo accede al mercado?

Fórmulas	¿De dónde?	%
A través de mayoristas		
A través de minoristas		
A través de intermediarios		
A través de representantes empleados		
A través de representantes a comisión		
Directamente en despacho al detall		
Directamente en supermercados franquiciados		
Directamente a cadenas distribuidoras		
A través de otras empresas		
A través de tiendas propias		
A través de mesones y restaurantes		
Otros sistemas (especificar)		

5.2. ¿Posee reservas? Sí ☐ No ☐ % del total

5.3. ¿Cuáles son los destinos principales de su producción?

	%

5.4. ¿Prefiere consolidar su mercado o expandirse a otros? ¿Por qué?

5.5. Aceptación de los productos (valorar de 1 a 6)

Jamones	
Paletas	
Lomo	
Embutidos	
Frescos	
Otros	

5.6. Vende productos loncheados ¿qué ventajas detecta? Sí ☐ No ☐

5.7. ¿Vende jamones y paletas deshuesados? Sí ☐ No ☐

5.8. ¿Qué disposición encuentra en el mercado hacia nuevos productos?

Buena ☐ Mala ☐ Depende de..... ☐

5.9. ¿Ha considerado la posibilidad de comercializar productos en paquetes?

Sí ☐ No ☐

5.10. ¿En qué época del año comercializa más?

Navidad ☐ Verano ☐ Pascua ☐ Romerías ☐ Otros ☐

5.11. ¿Vende a otras empresas? ¿Qué ocurre con los precios? ¿Qué tipo de piezas?

--

5.12. ¿Qué sabe del mercado iberoamericano?

--

5.13. ¿Qué estudios de mercado ha realizado? ¿Dónde? ¿Quién?

--

5.15. ¿Ha contratado con otras empresas estudios de publicidad?

Sí ☐ No ☐

5.16. ¿Dónde radican las empresas?

--

5.17. ¿Cómo las conoció?

--

5.18. ¿Qué marcas y cómo comercializa las calidades?

Marca	Producto

5.20. ¿Se paga la marca?

Sí ☐ No ☐ Valoración 1-6 ☐

5.21. ¿Se paga el lugar?

Sí ☐ No ☐ Valoración 1-6 ☐

5.22. ¿A qué eventos acude?

5.23. ¿Qué opina de ellos?

--

5.24. ¿Importancia que le confiere a la promoción?

Medio	Promociona	Importancia	Disposición	Observaciones
Folletos				
Prensa				
Radio				
Redes sociales				
Internet				
Televisión				

5.25. ¿Comercializa a través de Internet?

Sí ☐ No ☐

6. CALIDAD Y DENOMINACIONES DE ORIGEN

6.1. ¿Forma parte de la D.O.? Sí ☐ No ☐

6.3. ¿Por qué entró/continúa dentro? ¿Cuáles son los beneficios? ¿Cómo influye sobre la empresa?

6.4. ¿Por qué abandonó la D.O.?

6.5. ¿Cómo influye D.O. "Jabugo"?

6.6. ¿Qué opinión le merece la D.O.?

10. RELACIONES INTERSECTORIALES

10.1. ¿Qué posibilidades turísticas encuentra en el sector?

11.2. ¿Pertenece al Club de Producto Jamón Ibérico?

11.3. ¿Qué le supone?

10.4. ¿Recibe habitualmente excursiones en su industria? Sí ☐ No ☐ Lo haría Sí ☐ No ☐

10.5. ¿Cuántas excursiones recibe anualmente? ¿Cuántos visitantes?

10.6. ¿A través de quién contactan los excursionistas?

Un familiar / un conocido ☐ Una empresa turística ☐ Una institución ☐

10.7. ¿Qué tipo de personas viene?

Jóvenes (viaje de estudios) ☐ Familias ☐ Turistas internacionales ☐ IMSERSO ☐

10.8. ¿Con qué fin permite estas visitas? (valorar de 0 a 6)

Dar a conocer la empresa ☐ Dar a conocer la producción ☐ Vender productos ☐

Promocionar la comarca ☐ Otros (cuáles)

11. PROBLEMAS DEL SECTOR

Problema	Valor de 0 a 6
Límites a su actividad por la legislación vigente / Exigencias de legislación	
Falta de mano de obra especializada	
Competencia desleal	
Fraude de algunas empresas	
Desconocimiento del consumidor	
Precios del ganado	
Monopolización del ganado por grandes empresas	
Enfermedades del ganado	
Relación con otras empresas / Relaciones con los sectores e instituciones	
Confusión en las denominaciones	
Dificultad de acceso al mercado	
Otros problemas	

ANEXO IV. LISTADO DE EMPRESAS PARA ESTRATEGIA DIGITAL (CONSULTA WEB)

Razón Social	Municipio
ALIMENTACIÓN LA ESPERANZA S.L.	CUMBRES MAYORES
ALMACENES BENITO GARCÍA S.A.	CASTAÑO DEL ROBLEDO
ALTANZA JABUGO S.L.U.	JABUGO
ÁNGEL MÁRQUEZ VÁZQUEZ S.L.	ALMONASTER LA REAL
ANTONIO CASTAÑO CASTAÑO S.L.	CUMBRES MAYORES
ANTONIO JOSÉ GONZÁLEZ S.L.U.	ARROYOMOLINOS DE LEÓN
ARTESANÍA Y TRADICIÓN S.L.	HINOJALES
BALKIS GOURMET S.L	CUMBRES MAYORES
BARRAGÁN LÓPEZ, FRANCISCO	CUMBRES MAYORES
CAMPO IBÉRICO JABUGO ARACENA, S.L.	JABUGO
CÁRDENO DOMÍNGUEZ, BARTOLOMÉ	CUMBRES DE SAN BARTOLOMÉ
CÁRNICAS SEGUNDÍN S.L.U.	ARACENA
CASTAÑO GUIJARRO, ENRIQUE	CUMBRES MAYORES
CENTELLES Y BUJ S.L.	JABUGO
CERERO CARRASCO, ANTONIO JESÚS	SANTA OLALLA DEL CALA
CHAPARRO CHAPARRO, RAMÓN	CUMBRES MAYORES
CHAPARRO HOLGADO, JOAQUÍN RAFAEL	CUMBRES MAYORES
COMERCIAL JABU S.L./JABUSUR S.A.	JABUGO (EL REPILADO)
COMTRAYGA S.L.	JABUGO
CONSERVAS JABUGO S.L.	ARACENA
CONSORCIO DE JABUGO S.L. U.	JABUGO (EL REPILADO)
CORTIJOS DE ZUFRE S.L.	ZUFRE
CURRO JABUGO S.L.	JABUGO
DEHESA EL CORCHUELO S.L.U.	GRANADA DE RÍO-TINTO (LA)
DELGADO JIMÉNEZ, ANTONIO	CUMBRES MAYORES
DERIVADOS DEL CERDO IBÉRICO/SIERRA MAYOR JABUGO S.A.	CORTECONCEPCIÓN
DÍAZ VÁZQUEZ, IVÁN	CALA
DISTRIBUCIONES JABUGO HUELVA S.L.	CASTAÑO DEL ROBLEDO
DOMINGO DEL PALACIOS S.A.	JABUGO
DOMÍNGUEZ GÓMEZ, MANUEL	CUMBRES MAYORES
ECOIBÉRICOS DE JABUGO S.L.	PUERTO MORAL
EL CHAPARRAL DE JABUGO S.L.	CORTEGANA
EL COSO ANDALUZ S.L.	SANTA OLALLA DEL CALA
ENCINARES S.C.P.	CUMBRES MAYORES
ESENCIA IBÉRICA DE CUMBRES S.L.	CUMBRES MAYORES
ESTEBAN MÁRQUEZ, BRAULIO	CORTECONCEPCIÓN
EXPLOTACIONES GANADERAS MONTELOLIVO JABUGO S.L.	ALMONASTER LA REAL
FÁBRICA DE EMBUTIDOS Y JAMONES BONILLA & COBOS S.L.	SANTA OLALLA DEL CALA
FALCÓN GONZÁLEZ, MARÍA MERCEDES	SANTA OLALLA DEL CALA
FÉLIX DE MÚRTIGA S.L.U./INDUSTRIAS CÁRNICAS LORENTE PIQUERAS	JABUGO (EL REPILADO)
FERNÁNDEZ NAVARRO, ANTONIO ALBERTO	CUMBRES MAYORES
FINCA JABUGO J.J. S.L.	ARACENA
FRANCISCO Y GREGORIO ALCAIDE CERA S.L.	CORTEGANA

Razón Social	Municipio
FUNDACIÓN MONTE MEDITERRÁNEO	SANTA OLALLA DEL CALA
GABRIEL CASTAÑO S.L.	CUMBRES MAYORES
GESTIÓN INTEGRAL IBÉRICOS S.L.	CUMBRES MAYORES
GÓMEZ MENGUIANO, MÓNICA	CORTEGANA
GONZÁLEZ BLANCO, ARMANDO	CUMBRES MAYORES
GONZÁLEZ CARDENO, ANTONIO	CUMBRES MAYORES
GONZÁLEZ CORBACHO E HIJOS S.L.	MARINES (LOS)
GONZÁLEZ LARGO, AURELIO	HINOJALES
GONZÁLEZ MÁRQUEZ, FERNANDO	ARACENA
HERMANOS CÁRDENO S.L.	CUMBRES MAYORES
HERMANOS CASTAÑO FERNÁNDEZ S. L.	CUMBRES MAYORES
HERMANOS RODRÍGUEZ CERQUEIRA S.L.	ARACENA
HERMANOS VELÁZQUEZ JABUGO S.A.	AROCHE
HIJOS DE ANTONIO DOMÍNGUEZ CHACÓN S.L.	CUMBRES MAYORES
HIJOS DE ONOFRE SÁNCHEZ MARTÍN S.A.	JABUGO (EL REPILADO)
HIRALDO REGALADO, JOSÉ MIGUEL	ARACENA
IBERCASTAÑO DEL ROBLEDO S.L.	ARACENA
IBERICOS DE BELLOTA GALVAN S.L.	CUMBRES MAYORES
IBERICOS DE BELLOTA VAZQUEZ MOYA S.L.	CUMBRES MAYORES
IBERICOS GILDAMEZ S.L.U.	ARACENA
IBERICOS VAZQUEZ S.L.	ARACENA
INDUSTRIAS CÁRNICAS HERMANOS BAZO MARTÍN S.L.	CUMBRES MAYORES
INDUSTRIAS CÁRNICAS LORIENTE PIQUERAS S.A. (ANTIGUO CONSORCIO DE JABUGO)	JABUGO
JAMÓN SUR JABUGO S.L.	CASTAÑO DEL ROBLEDO
JAMONES ECOLÓGICOS DE JABUGO S.L.U.	AROCHE
JAMONES EÍRIZ JABUGO, S.L.	CORTECONCEPCIÓN
JAMONES IBÉRICOS CORONADO S.L.U.	CUMBRES MAYORES
JAMONES JABUGO QUIRÓS S.L.	ARACENA
JAMONES LAZO S.A./SIERRA DE JABUGO	CORTEGANA
JAMONES ORO DE JABUGO S.L.	JABUGO (EL REPILADO)
JAMONES Y EMBUTIDOS CASA RUIZ S.L.	CUMBRES MAYORES
JAMONES Y EMBUTIDOS IBÉRICOS GUZMÁN DE CALA S.L.L.	CALA
JAMONES Y EMBUTIDOS MIBERO DE JABUGO S.L.U.	ALMONASTER LA REAL
JUAN PEDRO DOMEQ SOLÍS S.L.	CORTEGANA
LA SERRANÍA DE JABUGO S.L.	CORTEGANA
LA UNIÓN CHACINERA S.L.	JABUGO
LEÓN ÁLVAREZ, JOSÉ AUGUSTO	ENCINASOLA
LODEVA BUSINESS S.L.	CUMBRES DE ENMEDIO
LÓPEZ REAL, JUAN MANUEL	CAMPOFRÍO
LÓPEZ SÁNCHEZ, MARÍA DOLORES	CORTEGANA
LOS CASTAÑOS DE JABUGO S.L.	JABUGO
LOS ROMEROS DE JABUGO S.L./MATADERO LA JABUGUEÑA S.L.	JABUGO
LUIS-ANSELMO CHACÓN GARCÍA S.L.	CUMBRES MAYORES
LUNA INFANTE, JUAN CARLOS	ENCINASOLA
MANCHENIETO-PASCUAL NIETO S.L.	JABUGO (LOS ROMEROS)

Razón Social	Municipio
MÁRQUEZ ESCUDERO, ANTONIO JAVIER	ROSAL DE LA FRONTERA
MARTÍN SEVILLA, RAFAEL	CORTEGANA
MATADERO DE CUMBRES MAYORES S.A.	CUMBRES MAYORES
MATADERO DE JABUGO Y GALAROZA S.L.	GALAROZA
MATADERO INDUSTRIAL DE CORTEGANA-ARTESANOS DE JABUGO S.A.	CORTEGANA
MATADERO INDUSTRIAL EL MAYORAZGO-JABUGO S.L.	JABUGO (EL REPILADO)
MAXIMILIANO JABUGO S.L.	JABUGO (EL REPILADO)
MÉNDEZ LÓPEZ, ROSA MARÍA	HINOJALES
MIGUEL Y MARÍA S.L.	JABUGO (EL REPILADO)
MOLINA CRUZADO, LUIS	AROCHE
MONTESIERRA S.A.	JABUGO
MUÑOZ LÓPEZ, ANDRÉS	SANTA OLALLA DEL CALA
NAVARRO CAMPOS, JOSÉ MANUEL	VALDELARCO
NAVARRO CARRANZA, FRANCISCO	CUMBRES MAYORES
NAVARRO FERNÁNDEZ, JUAN CARLOS	ALÁJAR
NIÑO MANUEL S.L.	ARACENA
OLALLA IBÉRICA S.L.	SANTA OLALLA DEL CALA
PEDRO PARRA E HIJOS S.A.	JABUGO (EL REPILADO)
PEÑA NAVARRO, ANA MARÍA	GALAROZA
PERAL GÓMEZ, ASIER	ENCINASOLA
PIGLETS S.L.	JABUGO (EL REPILADO)
RAMOS DOMÍNGUEZ S.L.	HIGUERA DE LA SIERRA
RAMOS DOMÍNGUEZ, PAULINO	HIGUERA DE LA SIERRA
RODRÍGUEZ BERNAL, JUAN	CUMBRES MAYORES
ROMERO SUPRIANO S.L.	CALA
SÁNCHEZ LARGO, CARMEN	CUMBRES DE SAN BARTOLOMÉ
SÁNCHEZ LÓPEZ, TOMÁS	ALMONASTER LA REAL
SÁNCHEZ ROMERO CARVAJAL JABUGO S.A.	JABUGO
SELECCIÓN ARTESANA DE JABUGO S.L.U.	SANTA ANA LA REAL
SELECCIÓN DE JABUGO S.L.	ARACENA
SELECCIÓN RESERVA DE JABUGO S.L.U.	CORTEGANA
SIERRA DE CUMBRES S.L.	CUMBRES MAYORES
SIERRA DE JABUGO S.L.	JABUGO
SIERRA DEL SILENCIO JABUGO S.A.U.	JABUGO
SOTO BARRANQUERO, FRANCISCO JAVIER	CORTECONCEPCIÓN
SUCESORES DE RAFAEL FERNÁNDEZ S.L.	GALAROZA
TEJAVANA JAMONES Y EMBUTIDOS S.L.	CUMBRES MAYORES
UNIÓN ALOSNERA S.A.	GRANADA DE RÍO-TINTO (LA)
UNIÓN CHACINERA DE CORTECONCEPCION S.L.	CORTECONCEPCIÓN
VÁZQUEZ BAUTISTA JABUGO S.L.	ALMONASTER LA REAL
VDA. DE NARCISO CHACÓN S.A.	CUMBRES MAYORES
VIANDAS IBÉRICAS DEL SUR S.L.	ENCINASOLA
VITAMINAJOTA S.L.	CUMBRES MAYORES
VIUDA DE MIGUEL FERNÁNDEZ MÁRQUEZ S.L.	LINARES DE LA SIERRA
WITIZA Y WAMBA S.L.	CORTELAZOR

Elaboración propia con datos del RGSSEAA, 2020.

ANEXO V. CUESTIONARIO 4: CUESTIONARIO A EMPRESAS DE ALOJAMIENTO DE LA SIERRA DE HUELVA. CLUB DE PRODUCTO «ruta del jamón ibérico» Y TURISMO

Fecha de realización N° cuestionario

DATOS SOBRE LA EMPRESA (RTA)

Nombre de la empresa N° teléfono

Municipio Localidad

Tipo de establecimiento Categoría N° plazas

Otro/s alojamiento/s vinculado/s

Estimado Sr. / Sra.:

Rellenando esta breve encuesta, que no le llevará más de tres minutos, nos ayudará a obtener mejores resultados en nuestra investigación.

Datos sobre la persona encuestada

1. **Sexo**
☐ Hombre ☐ Mujer
2. **Edad**
☐ Menos de 30 años ☐ Entre 30 y 50 años
☐ Entre 51 y 65 años ☐ Más de 65 años
3. **Cargo dentro de la empresa**
4. **Nivel de formación**
☐ Sin estudios
☐ Estudios primarios
☐ Estudios secundarios
☐ Estudios universitarios (indicar)
5. **¿Cuál es su actividad económica principal?**
☐ Agricultura ☐ Ganadería
☐ Comercio ☐ Trabajador por cuenta ajena
☐ Restauración ☐ Hostelería
☐ Otra (indicar)

Sobre el Club de Producto

6. **¿Sabe lo que es el Club de Producto?**
☐ Sí ☐ No
7. **¿Conoce el Club de Producto 'Ruta del Jamón Ibérico'?**
☐ Sí ☐ No
8. **Si la respuesta anterior es Sí, ¿a través de qué medio conoce éste Club de Producto? (puede señalar varias casillas)**
☐ Secretaría de Estado de Turismo
☐ Junta de Andalucía ☐ Grupo de Desarrollo Rural ☐ Denominación de Origen de Jamón ☐ Internet
☐ Empresas públicas
☐ Empresas participantes en el Club
☐ Otros (indicar)
9. **¿Cuánto influye el Club de Producto Ruta del Jamón Ibérico en su establecimiento de alojamiento?**
☐ Mucho ☐ Bastante ☐ Algo ☐ Poco ☐ Nada

10. **¿Cómo influye el Club de Producto Ruta del Jamón Ibérico en su establecimiento de alojamiento? Valore de 0 a 3, donde 0 es nada importante y 3 muy importante**
☐ Aumento de la demanda
☐ Aumento del número medio de pernoctaciones
☐ Desestacionalización de la oferta
☐ Cooperación con otras empresas
☐ Desarrollo de la marca territorial (Denominación de Origen y turismo)

Sobre la demanda turística en su establecimiento

11. **¿Integran este producto típico de la zona como uno de los elementos fundamentales de su oferta?**
☐ Sí ☐ No
12. **¿Cuáles son los principales motivos de visita de sus clientes? Valore de 0 a 3, donde 0 es nada importante y 3 muy importante**
☐ Vacaciones, descanso
☐ Conocer el espacio natural
☐ Practicar senderismo
☐ Conocer el Patrimonio Histórico-Artístico
☐ Disfrutar de la gastronomía
☐ Otros (indicar)
13. **¿Tiene algún convenio o colabora con empresas cuyo producto exclusivo sea el jamón ibérico?**
☐ Sí ☐ No
14. **¿Ofrece actividades complementarias relacionadas con este Club de Producto?**
☐ Sí ☐ No
15. **Si la respuesta es Sí, ¿de cuáles se trata? (puede señalar varias casillas)**
☐ Paseos por la dehesa ☐ Degustación del producto
☐ Visitas a mataderos o secaderos
☐ Otros (indicar)
16. **¿Cuál es la temporada turística? Valore de 0 a 3, donde 0 es nada importante y 3 muy importante (puede repetirse un mismo valor)**
☐ Invierno ☐ Otoño ☐ Primavera ☐ Verano

¹ Este cuestionario está sujeto a la Ley de Protección de Datos 15/1999 de 13 de diciembre, por lo que la información resultante será tratada estadísticamente, no divulgándose el contenido de las conversaciones que, por otra parte, serán anónimas.

Elaboración propia.

ANEXO VI. CUESTIONARIO 5: INDUSTRIAS CÁRNICAS ACOGIDAS A LA DOP «JABUGO». CLUB DE PRODUCTO «ruta del jamón ibérico» Y TURISMO

Fecha de realización N° cuestionario

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA (CRDOPJ)

Nombre de la empresa N° teléfono
Municipio Localidad
Web Correo electrónico

Estimado Sr. / Sra.:

Rellenando esta breve encuesta, que no le llevará más de tres minutos, nos ayudará a obtener mejores resultados en nuestra investigación.

0. DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA

0.1. Nombre
0.2. Cargo que ocupa
0.3. Formación
0.4. Dirección N° teléfono

1. DATOS SOBRE LA EMPRESA

1.1. Año de fundación 1.2. Sede social

1.3. Organización de la empresa ¿Delega decisiones en departamentos? Sí ☐ No ☐

Información adicional:

1.4. Tipología de actividad

Matadero industrial ☐ Fábrica de embutidos y jamones ☐ Secadero de jamones ☐

2. RELACIONES INTERSECTORIALES Y TURISMO

2.1. ¿Qué posibilidades turísticas encuentra en el sector?

2.2. ¿Pertenece al Club de Producto Ruta del Jamón Ibérico?

2.3. ¿Qué le supone?

2.4. ¿Qué opina sobre la creación de una Ruta del Jamón de Jabugo?

2.5. ¿Participaría en ella? Sí ☐ No ☐ 2.6. ¿Recibe habitualmente excursiones en su industria? Sí ☐ No ☐

¿Las recibiría? Sí ☐ No ☐ 2.7. ¿Cuántas excursiones recibe anualmente?

¿Cuántos visitantes?

2.8. ¿A través de quién contactan los excursionistas? Familiar/conocido ☐ Empresa turística ☐ Otros (indicar)

2.9. ¿Qué tipo de personas viene?

Jóvenes (viaje de estudios) ☐ Familias ☐ Turistas internacionales ☐ IMSERSO ☐ Otros (indicar)

2.10. ¿Con qué fin permite estas visitas? (valorar de 0 a 5)

Dar a conocer la empresa ☐ Dar a conocer su producción ☐ Vender productos ☐

Promocionar la comarca ☐ Otros (indicar)

Elaboración propia.