

**Nuevos retos para el desarrollo territorial**  
**Los espacios del vino y del calzado en la**  
**provincia de Zaragoza**

**Ana Isabel Escalona Orcao**

**Blanca Loscertales Palomar**

**Eugenio Climent López**

Grupo de Estudios de Desarrollo Territorial de la Universidad de Zaragoza

(GEDETUZ)

Diciembre de 2009



## PRÓLOGO

Este trabajo recoge los resultados del proyecto “Nuevos retos para el desarrollo territorial. Los espacios del vino y del calzado en la provincia de Zaragoza”, que resultó seleccionado en la convocatoria de Premios a la Investigación 2009 de “Zaragoza Provincia. Cuarto Espacio”. Los objetivos planteados eran: analizar la situación de las áreas especializadas en la producción de vino y calzado en el marco de la intensa reestructuración que afecta a ambos sectores; describir y evaluar las estrategias de las empresas, poniendo especial énfasis en las relacionadas con la apuesta por la calidad, la innovación, la imagen, la internacionalización o la cooperación; aportar elementos de reflexión enfocados a establecer pautas de desarrollo para una mejor competitividad actual y futura de los territorios del *cuarto espacio* zaragozano.

El trabajo se estructura en los siguientes capítulos: Introducción, Presentación de los espacios de la provincia de Zaragoza especializados en la producción de vino y de calzado, Aspectos de interés de la reestructuración productiva de los sectores tradicionales e impacto en el desarrollo rural, Análisis de las estrategias productivas y territoriales en los espacios del vino y del calzado de la provincia de Zaragoza, Síntesis de propuestas y conclusión.

La realización de la investigación se ha apoyado en la colaboración de muchas personas e instituciones, que están oportunamente citadas en diversos lugares de este documento. Queremos destacar a la Diputación Provincial de Zaragoza, patrocinadora del trabajo, por la confianza depositada en el equipo de investigación y en el proyecto. Igualmente manifestamos nuestro agradecimiento al presidente de la Comarca del Aranda, D. Enrique Forniés Torres; a la alcaldesa de Brea, D<sup>a</sup> Elena Barcelona y al Secretario de la Asociación de Fabricantes de Calzado de la provincia de Zaragoza, D. Aurelio Forcén, por la atención que nos dispensaron durante la visita realizada a la sede de la Comarca; a D. Jesús Miñana, empresario del sector, por sus aportaciones y mediación en la realización de las encuestas en el territorio del calzado; a los presidentes y secretarios de los Consejos Reguladores de las DOs de Cariñena, Calatayud y Campo de Borja, por toda la colaboración prestada. Por último agradecemos a D. Arturo Aliaga, Consejero de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón, su valiosa respuesta al cuestionario que le presentamos.

Confiamos en que el trabajo realizado haya cumplido los objetivos propuestos y que contribuya, como era nuestro deseo, a la reflexión y al debate sobre un aspecto de tanto interés para la economía, la sociedad y el territorio de la provincia de Zaragoza.

# **1. INTRODUCCIÓN. EL ESTUDIO DE LOS ESPACIOS VITIVINÍCOLAS Y DEL CALZADO EN LA PROVINCIA DE ZARAGOZA. ELEMENTOS, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

La provincia de Zaragoza se caracteriza por una marcada dualidad: por una parte se encuentra la capital, con su entorno metropolitano, que es un espacio muy dinámico desde los puntos de vista demográfico y económico. Emplazada en una encrucijada de caminos de enorme valor estratégico en el contexto español, bien dotada de infraestructuras de transportes y de comunicaciones, la ciudad ha sabido capitalizar la renta de situación que ello implica, situándose en una posición altamente favorable de cara al futuro.

Por otra parte el resto de la provincia, está integrado por áreas predominantemente rurales, articuladas en algunos casos por pequeñas ciudades y en la mayor parte de los casos, por núcleos intermedios, no siempre adecuados para jugar un papel eficaz respecto a la organización territorial. Se trata, en general, de espacios poco dinámicos y periféricos, afectados por una problemática bien distinta a la de la capital y enfrentados a unas perspectivas de futuro llenas de luces y sombras. Para ellos se ha acuñado recientemente la denominación de *Cuarto Espacio*, que se ha revelado adecuada para atraer la atención de los expertos.

No obstante el acierto de dicha denominación, el *Cuarto Espacio* no es homogéneo: bien podría hablarse de espacios, en plural. Dentro de él se identifican áreas diferentes respecto a los retos que deben afrontar para potenciar su competitividad territorial y así garantizar su desarrollo futuro. En este capítulo se identifican algunas de las mismas, a partir de sus rasgos diferenciales más característicos, se expone brevemente el marco teórico a partir del cual se ha analizado la problemática de su desarrollo territorial y, finalmente, se explica la metodología de trabajo que se ha seguido.

## **1.1. Los territorios del Cuarto Espacio: una diversidad de problemas y retos**

El término *Cuarto Espacio* recoge de forma expresiva la problemática de una amplia área que, pese a su proximidad y vinculación a la quinta ciudad de España, presenta algunas características socioeconómicas semejantes a las de las áreas rurales europeas menos avanzadas “*situadas a menudo en regiones periféricas, lejos de los centros urbanos y de las principales redes de transporte. Su aislamiento con*

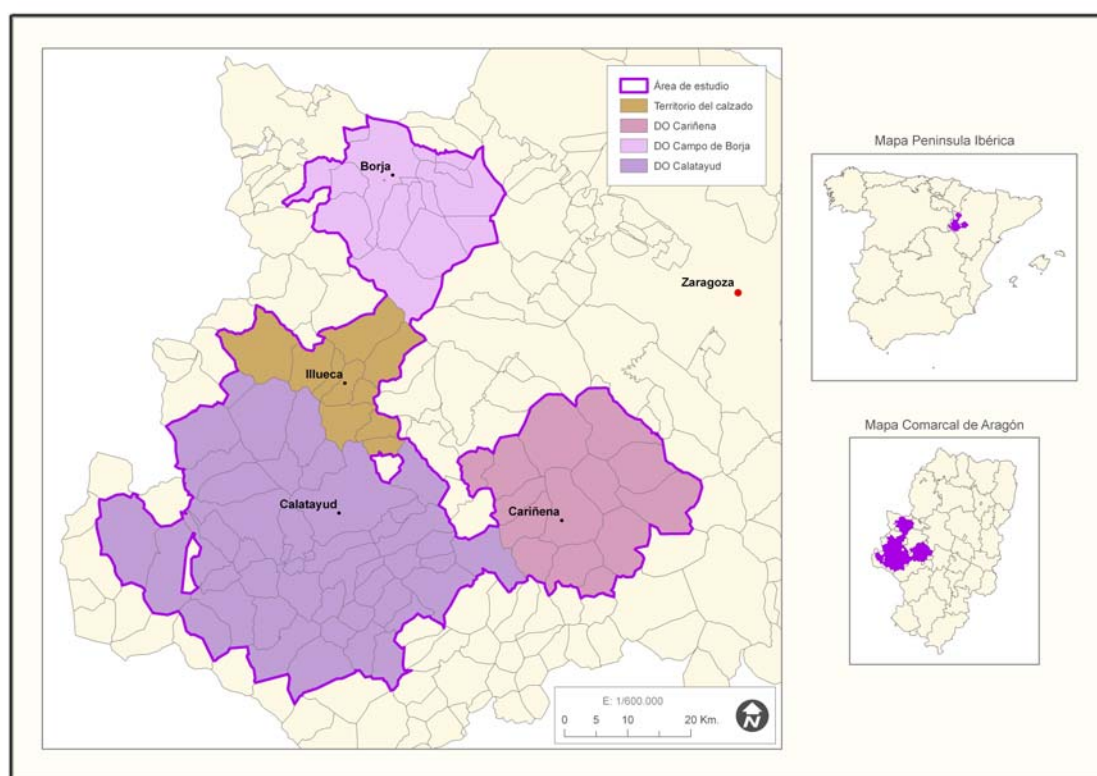
frecuencia se debe a sus características topográficas (como una cordillera) y tienden a tener una población envejecida, una escasa dotación de infraestructura, un bajo nivel de servicios básicos y de renta per cápita” (European Commission 2004, 32). Estas áreas mantienen un crecimiento vegetativo negativo, que en algunos casos –comarca del Aranda, Campo de Belchite o Ribera Baja del Ebro– no se ve compensado por un saldo migratorio positivo. Otras carencias confirmadas en estudios recientes son una estructura económica menos avanzada, la menor productividad media del trabajo o un menor nivel de instrucción (Pinilla y Sáez, 2009).

Aunque los indicadores socioeconómicos demuestren que las áreas rurales europeas se enfrentan a desafíos comunes, existe una llamativa heterogeneidad en sus trayectorias de desarrollo, que pone en cuestión la imagen que las presenta de forma generalizada como áreas en situación de declive o de desventaja frente a otros territorios. Dentro del *Cuarto Espacio* encontramos esta heterogeneidad de situaciones, de la que derivan retos también distintos en relación con el respectivo desarrollo territorial. Frutos et al. (2007), caracterizan las comarcas aragonesas (excluida la de la capital) a partir de una batería de indicadores socioeconómicos, agrupándolas posteriormente en categorías homogéneas desde el punto de vista del desarrollo territorial y su dinámica. Una de dichas categorías es la que denominan áreas-problema, que integran las comarcas más atrasadas y con más dificultades para salir por sí mismas de dicho atraso; en este grupo se encuentran tres comarcas de la provincia de Zaragoza: Campo de Belchite, Campo de Daroca y Comunidad de Calatayud. Sin llegar a ser áreas-problema, pero con bajos niveles de desarrollo y dinamismo se encuentran otras cinco comarcas de la misma provincia: Aranda, Campo de Cariñena, Campo de Borja, Cinco Villas y Ribera Baja del Ebro. Las ocho constituyen la práctica totalidad del *Cuarto Espacio*, con lo que éste se presenta claramente como una área poco desarrollada y poco dinámica. No obstante contrastando con éstas, las comarcas de Ribera Alta del Ebro, Tarazona y el Moncayo y Valdejalón presentan valores netamente superiores a la media regional, confirmando así la heterogeneidad de situaciones antes señalada.

Las áreas que estudiamos en esta investigación son, por una parte, las que se integran en las tres Denominaciones de Origen vitivinícolas –Cariñena, Campo de Borja y Calatayud– y, por otra parte, el valle del río Aranda, dedicado a la fabricación de calzado. No coinciden exactamente con un ámbito comarcal concreto, pero los cuatro espacios que integran este estudio forman parte del *Cuarto Espacio* menos dinámico y comparten una problemática similar. En todos ellos, tras el periodo de

declive y de masiva despoblación que culminó en nuestro país en los decenios de 1950 y 1960, se entró en una nueva etapa enfocada a potenciar actividades dinamizadoras para el territorio, fijar población, atraer nuevos habitantes y generar un mayor potencial económico y social. Para lograrlo, los actores locales han apostado por seguir un modelo de desarrollo endógeno, a partir de sus propios recursos naturales, de su saber hacer tradicional y de su capacidad emprendedora, transformando y revitalizando sus tradicionales actividades vitivinícolas o de manufactura de calzado, mediante la incorporación de diferentes innovaciones que afectan al proceso y al producto final (Loscertales 2009; Climent y Ruiz, 2005).

**Mapa 1.1. El espacio objeto de estudio**



La trayectoria actual de los espacios estudiados viene marcada por el hecho de que tanto la vitivinicultura como la producción de calzado están inmersas a escala mundial en profundos procesos de reestructuración que incorporan una amplia remodelación de los mercados globales y un notable aumento de la competencia a todas las escalas. La deslocalización productiva aparece como una amenaza clara en los espacios del calzado mientras que las presiones internacionales y de mercado

pueden inducir ajustes del actual potencial productivo en los espacios vitivinícolas. Es importante recordar que en Illueca y en los demás municipios del valle del río Aranda, las actividades relacionadas con el calzado representan el 63% del empleo industrial local. Por otra parte la industria del calzado supone casi el 98% del total de contratos del sector secundario y un 79% del total de contratos (Montealegre, 2009). Estos datos muestran la importancia del sector del calzado para la comarca de Aranda y la gran dependencia de sus habitantes respecto del empleo que genera este sector.

La vinculación con las actividades vitivinícolas es también muy alta en las áreas que forman las tres Denominaciones de Origen. En la de Cariñena, denominación de origen vitivinícola más extensa y más antigua de Aragón, las 16.000 has de viñedo representan casi una quinta parte de su extensión total y el 31% de las tierras cultivadas en el año 2007 (Loscertales, 2009), lo que indica que la viticultura tiene un peso muy fuerte en la economía local. Se ocupan de su mantenimiento unos 2.000 viticultores, a los que habría que añadir quienes trabaja en las actividades vinícolas. Su número también es importante, si tenemos en cuenta que el sector de productos alimenticios y bebidas, integrado mayoritariamente por la producción vinícola, da empleo al 44% de los afiliados a la Seguridad Social por el sector industrial y al 23% del empleo total (Climent et al. 2009). En el territorio de la DO Campo de Borja, las 7.414 has de viñedo suponen una octava parte aproximadamente de toda el área. A su vez, los datos de la importancia en el empleo y en la producción del sector de la fabricación de productos alimentarios y de bebidas, indican un peso estimable de estas actividades que representan el 24% del empleo y el 48% de las empresas industriales en el territorio de la DO. En la DO Calatayud, por último, sus 5.621 has de viñedo se reparten por una extensión 3 y 2,3 veces mayor que las de las DOs de Borja y Cariñena respectivamente; no obstante la dispersión que ello implica, si se excluye el caso especial de Calatayud, en muchos de los pequeños municipios de la DO la vitivinicultura representa una base económica importante, con un elevado peso en la agricultura e industria locales. De hecho la industria está claramente dominada por el sector de productos alimenticios y bebidas, que supone el 48% del empleo y el 85% de las empresas.

## **1.2. La competitividad territorial en el nuevo paradigma del desarrollo rural**

Los espacios vitivinícolas y los dedicados tradicionalmente a la fabricación del calzado deben afrontar desafíos evidentes, pero entendemos que también ven abrirse

nuevas oportunidades significativas de desarrollo. En este contexto, es clave el papel que desempeñan los diferentes actores locales, quienes deben dar respuesta a estos retos en los ámbitos que les son propios. Por lo que respecta al ámbito empresarial, en los sectores vitivinícola y del calzado de la provincia de Zaragoza se hacen presentes modelos productivos adoptados en otras zonas españolas y europeas, caracterizados por la internacionalización, la cooperación o la multilocalización (FICE, 2009). A su vez, la innovación, la mejora de las marcas, imagen y diseño, el control de la distribución o la conservación del entorno se consolidan como estrategias preferentes de actuación. Por todo ello, tanto en el mundo del calzado como en el de la producción vitivinícola, se asume que ya no es más competitivo quien tiene mayor capacidad de producción, sino quien ofrece un producto diferenciado a sus clientes y consumidores, y cuenta con una red de distribución efectiva. El diferente énfasis concedido por las empresas a uno u otro aspecto, explica que el tejido productivo de las áreas estudiadas haya adquirido en los últimos años una configuración plural que alberga diversos modelos empresariales, como tendremos ocasión de comprobar en otro capítulo de este trabajo.

El ajuste de las competencias productivas que realicen las empresas, puede acabar transformando el perfil productivo tradicional de los espacios estudiados, especialmente en los dedicados al calzado, afectados por unos serios riesgos de deslocalización productiva. La problemática de las comarcas vitivinícolas es distinta ya que la calidad de la producción se vincula a los lugares de producción y esta relación con el lugar constituye la base de las *Denominaciones de Origen* y de otras *Indicaciones Geográficas protegidas*. Resulta por ello muy interesante incluir en la investigación dos sectores cuya reestructuración plantea desafíos distintos a los espacios respectivos.

En este contexto, los gestores del desarrollo local adquieren un papel clave por la necesidad de adaptar sus estrategias a las diferentes necesidades de los espacios. Con la intensa mundialización económica en curso, la búsqueda de la competitividad territorial se convierte en la clave de las iniciativas de quienes intervienen de una u otra manera en el desarrollo rural, ya que en función de su capacidad de “dar respuesta a los retos de la globalización”, encontraremos espacios ganadores y perdedores (Vázquez Barquero, 1999: 17). Hoy existen mayores certezas que en el pasado en relación con el significado del término *competitividad* y con los elementos que incorpora. Se sabe, por una parte, que la competitividad territorial es un concepto complejo, fruto de la interrelación de múltiples factores: recursos, procesos



productivos, productos, capital humano, patrimonio, medio ambiente, gestión e iniciativas de los actores locales e institucionales (Salvá Tomás,1999).

Las estrategias para alcanzar o reforzar la competitividad territorial, se adaptan a los nuevos retos y se enmarcan en un nuevo *paradigma rural*, que incorpora interesantes cambios respecto de enfoques anteriores (OECD, 2006). Entre ellos destacan dos: la apuesta por las inversiones estratégicas enfocadas a favorecer y desarrollar las actividades más productivas y la consideración de que las llamadas *especificidades* locales –ya sean de carácter patrimonial, medioambiental o productivo– constituyen medios de generar en los territorios nuevas ventajas competitivas. Hemos visto anteriormente que la competitividad de las empresas favorece la del territorio en el que se implantan. Con este nuevo *paradigma rural* se plantea la misma hipótesis en sentido inverso, ya que el territorio aparece como posible fuente de competitividad para las empresas en él implantadas. En este sentido, ¿cómo podría generar “el territorio” ventajas competitivas para las empresas del vino y del calzado del *Cuarto Espacio*? A ésta y otras cuestiones hemos intentado dar respuesta con la investigación realizada.

### **1.3. Antecedentes, objetivos y metodología de la investigación realizada**

La posibilidad brindada por la Excelentísima Diputación Provincial de Zaragoza al premiar este proyecto nos ha permitido ahondar y seguir en la línea de otras investigaciones que, en equipo o de manera individual, ya habíamos desarrollado con anterioridad. Ello nos permite afirmar que cuenta con sólidos antecedentes. La exposición de los mismos, la especificación de los objetivos y la descripción de la metodología utilizada son las cuestiones que se desarrollan a continuación.

#### *1.3.1. Antecedentes*

La bibliografía disponible sobre la situación y problemática de los sectores del calzado y del vino en el marco de la globalización es abundante, pudiendo destacar, entre otros trabajos recientes, el realizado por Scott (2006) sobre el primero de los citados sectores y los de Ilbery (2001) y Lindkvist y Sánchez (2008) sobre el segundo. Scott presenta el sector del calzado a escala mundial como un sector de baja complejidad tecnológica e intensivo en mano de obra, analizando los patrones actuales del comercio internacional, consecuencia de la globalización, y las tendencias

que siguen las empresas para organizar su producción en dicho contexto. Ilbery plantea asimismo en su trabajo los efectos de la globalización en la industria agroalimentaria, incidiendo especialmente en la estrategia de diferenciación del producto mediante la vinculación de la calidad al lugar, estrategia cuyas manifestaciones más significativas son las denominaciones de origen y demás indicaciones geográficas protegidas. Lindkvist y Sánchez, por su parte, aplican a la industria agroalimentaria y, de forma particular, a la producción vinícola, la teoría de los mundos de producción, entendidos como conjuntos de convenciones que siguen las empresas, pero también la sociedad local, para adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados globales.

Son también abundantes los trabajos dedicados a ambos sectores en el conjunto de España o en algunas regiones especialmente relevantes en cada caso. Así, el muy reciente estudio de síntesis sobre el sector español del calzado realizado por Sánchez (2009) viene a sumarse a otros anteriores, como el de Tortajada et al. (2005), donde se describen los factores que han condicionado la evolución del sector en las últimas décadas, el de Ybarra y Santa María (2005), que se centra en los retos que la globalización plantea a los fabricantes del calzado, o el de Ybarra et al. (2002), donde se plantea la vinculación del sector del calzado con los espacios en que tradicionalmente se ha desarrollado la producción. Esta última temática está sustentada en una abundante bibliografía sobre distritos industriales y sistemas productivos locales, que son espacios económicamente especializados en los que se producen concentraciones locales de empresas del mismo sector, siendo el del calzado uno de los que ha dado lugar a mayor número de ejemplos, tanto en el ámbito internacional (Sforzi, 1992; Courlet y Pecqueur, 1992; Pilotti, 2000) como en el nacional (Climent, 1997; Climent y Méndez, 2002).

Por lo que respecta al sector vitivinícola, mucho se ha escrito desde que Huetz de Lempis (1969) llevara a cabo un valioso estudio para el conjunto nacional. Recientemente cabe destacar los trabajos realizados por Albisu y Barco sobre el sector en España, los del propio Barco sobre La Rioja y los de Alonso et al. (2002, 2003, 2004 y 2005) sobre Castilla y León. En dichos trabajos cobra especial relevancia el estudio de la vinculación entre el sector y el espacio, centrado fundamentalmente en las denominaciones de origen como instrumento eficaz para garantizar dicha vinculación y una calidad diferenciada, en relación con el interés que despierta la cuestión de las nuevas tendencias en los hábitos de consumo.

Por lo que respecta a Aragón, el sector del calzado presenta un alto grado de concentración espacial en la comarca del Aranda, que puede considerarse con todo rigor como un distrito industrial o sistema productivo local: los trabajos de Infante (2001) y Forcén (2001) ofrecen, respectivamente, una visión general y una instantánea detallada de la industria del calzado en dicha comarca. El sector del vino cuenta con una bibliografía mucho más abundante, pudiendo destacarse, junto a los trabajos clásicos de Ferrer (1954 y 1957) y Estella (1981 y 1982), el muy reciente de Loscertales (2009) sobre la denominación de origen Cariñena. Es interesante destacar finalmente algunos trabajos que se refieren conjuntamente a los sectores del calzado y del vino (también otros en algunos casos) desde la óptica de los sistemas productivos locales: identificación de los que existen en Aragón y caracterización en función de su mayor o menor grado de complejidad (Climent y Ruiz, 2002), organización productiva y cohesión interna (Climent y Ruiz, 2004), procesos de innovación (Climent y Ruiz, 2005), cultura técnico-empresarial y formas de gobernanza (Climent et al, 2009) e inserción en un espacio de redes considerado a diversas escalas (Climent, 2009). Las publicaciones citadas han inspirado muy directamente los planteamientos teóricos y metodológicos del presente trabajo y también han aportado abundante información de interés.

### 1.3.2. *Objetivos*

Los diferentes objetivos del trabajo se han seleccionado teniendo en cuenta los fines de *Zaragoza provincia. Cuarto espacio*: la búsqueda y promoción de un equilibrio armónico en el territorio, capaz de corregir los efectos de la despoblación y el bajo nivel de desarrollo de las áreas no metropolitanas de la provincia, la difusión de ideas, iniciativas y proyectos útiles para alcanzar el mencionado equilibrio armónico y la generación de alternativas al modelo tradicional de desarrollo rural, basadas (entre otras) en la agroindustria y la puesta en valor de los recursos endógenos.

La investigación ha adoptado el punto de vista de la Geografía y la Ordenación del Territorio. Hemos asumido como postulado de partida que el progreso territorial está fuertemente asociado, entre otros factores, al de sus actividades, empresas y poblaciones. De ahí se deduce que existe una estrecha interrelación entre la trayectoria de las empresas radicadas en un territorio y la del propio territorio. Por eso consideramos oportuno poner de relieve las diversas estrategias e iniciativas impulsadas en los espacios estudiados para facilitar la superación de los nuevos retos

productivos en los sectores vitivinícola y del calzado. Se trata de estrategias enfocadas a mantener el progreso empresarial y a impulsar de este modo el equilibrio territorial. Por ello, nos pareció que su análisis y difusión aportaban elementos de interés para el diseño de políticas adecuadas a la consecución de los fines que persigue *Zaragoza Provincia. Cuarto Espacio*.

En este contexto los objetivos específicos que nos propusimos alcanzar con esta investigación fueron los siguientes:

- a. Analizar de forma comparada los retos económicos suscitados por la reestructuración internacional de los sectores vitivinícolas y del calzado y su impacto diferenciado en los territorios del Cuarto Espacio.
- b. Identificar, entender y evaluar las estrategias y las prácticas desarrolladas por las empresas dedicadas a las actividades vitivinícolas y de calzado, poniendo especial énfasis en las relacionadas con el diseño, la apuesta por la calidad, la innovación, la imagen, la internacionalización o la cooperación.
- c. Aportar elementos de reflexión enfocados a diseñar nuevos modelos de desarrollo económico para una mejor competitividad actual y futura de las empresas y los territorios del *cuarto espacio* zaragozano.

### 1.3.3. Metodología

Una parte de las investigaciones comentadas en el apartado 1.3.1 se caracterizan por haber aplicado un enfoque agregado y cuantitativo, que ha dado como resultado un buen conocimiento de los procesos inducidos por la mundialización económica en los sectores vitivinícola y del calzado, así como de su impacto sobre el conjunto del tejido empresarial y la trayectoria territorial. Otra importante línea de trabajo se ha centrado en la consideración de los espacios donde se localiza la producción de dichos sectores como sistemas productivos locales y en el estudio de su funcionamiento, poniendo el acento inicialmente en las relaciones entre las empresas, para pasar progresivamente al estudio de los aspectos cognitivos y de organización de los mismos (innovación, cultura técnica y empresarial, redes institucionales y gobernanza, entre otros). Los autores de este trabajo ya habían estudiado con anterioridad estos aspectos en los sistemas productivos locales de la provincia de Zaragoza, como ha quedado recogido en el apartado 1.3.1.

Para la presente investigación creíamos que se necesitaban enfoques más

desagregados y una metodología mixta, con una presencia equilibrada de métodos cuantitativos y cualitativos, que se habían ya aplicado en algunos de los estudios mencionados en el mismo apartado, como el de Cariñena. La recogida de datos estadísticos en diversas fuentes ha servido de base para caracterizar los espacios y las empresas, para conocer la situación internacional de los sectores del calzado y el vino y para valorar la forma en que se desenvuelven las empresas de dichos espacios en los mercados internacionales. Pero además estábamos interesados en conocer y comprender los procedimientos y estrategias de las diferentes empresas, teniendo en cuenta sus características y los aspectos en los que destacan. Entendíamos que conocer estos aspectos de primera mano era vital para el desarrollo del trabajo y para facilitar que tales actividades mantengan su importancia en los espacios.

Por ello, consideramos oportuno, al haber adoptado un método de investigación en el que el método cualitativo tenía un peso importante, establecer con la ayuda de expertos una relación de empresas y de representantes institucionales significativos. Era el modo de aproximarnos al conocimiento de sus estrategias y de las diferentes y sucesivas prácticas innovadoras adoptadas en el seno de las mismas. Las entrevistas y encuestas realizadas han girado en torno a diferentes aspectos: caracterización general de la empresa, organización de las actividades productivas y su relación con las demandas del mercado, formas de gestión e incorporación de los nuevos conocimientos (tecnología, innovación, modas), percepción de la situación de la propia empresa y de sus competidores en los mercados y relación institucional con su entorno.

Las fases en las que se ha desarrollado la investigación son las siguientes:

Primera fase: Diagnóstico

1. Revisión bibliográfica y de los objetivos iniciales.
2. Recopilación, análisis, síntesis y valoración inicial de datos básicos relativos a los procesos de mundialización y reestructuración de los sectores vitivinícola y del calzado, así como de su impacto en los espacios contemplados.

Segunda fase: Análisis de las estrategias empresariales

1. Delimitación de los espacios objeto de estudio que, al no coincidir con comarcas concretas, ha obligado a elaborar diferentes bases de datos y a un gran esfuerzo adicional

2. Establecimiento de la base de datos de empresas y caracterización de la realidad empresarial en los espacios estudiados
3. Selección de las empresas objeto de estudio en función de diferentes criterios
4. Preparación de los cuestionarios para la realización de las entrevistas y encuestas
5. Realización de las entrevistas y encuestas en diversas empresas de los sectores vitivinícola y del calzado.
6. Análisis de los resultados y síntesis de las estrategias y prácticas empresariales.

Fase final: Elaboración de propuestas para el desarrollo territorial

1. Exposición de conclusiones provisionales.
2. Síntesis de los resultados definitivos y propuestas
3. Redacción y entrega de informe final.

Para la elaboración del trabajo se han manejado series estadísticas procedentes de fuentes de naturaleza muy diversa. Cabe destacar, entre ellas, los Consejos Reguladores de las Denominaciones de Origen vitivinícolas; el Registro Vitícola y el Registro de Establecimientos Industriales, ambos custodiados y mantenidos por el Gobierno de Aragón; los anuarios del calzado de la Federación de Industrias del Calzado Español y el fichero de empresas de la base de datos CAMERDATA, del Consejo General de las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Se han revisado sistemáticamente, entre otras, las páginas *Web* de las bodegas y de las empresas fabricantes de calzado, de los Consejos Reguladores, del Clúster Aragonés del Calzado y del Gobierno de Aragón, en lo que se refiere a su relación con ambos sectores. La información recogida nos ha permitido conocer y cuantificar diferentes aspectos relacionados con el cultivo de la vid y la fabricación de calzado en la provincia de Zaragoza: su localización espacial, el peso dichas actividades en sus territorios respectivos, su evolución en el tiempo, el número, la localización espacial y la caracterización de las diferentes empresas, así como información detallada sobre aspectos referentes a los procesos productivos, a los productos y a los mercados.

Los resultados obtenidos a partir de estas fuentes han sido complementados con el trabajo de campo, consistente en la realización de dos series de encuestas de

cuestionario cerrado (una a empresas vitivinícolas y otra a empresas del calzado) y algunas entrevistas abiertas a *informadores privilegiados*, es decir, a personas que por su posición económica o social en el espacio tienen un conocimiento especialmente relevante del mismo, por lo que están en condiciones de ofrecer información significativa para el proceso de investigación. Las dos series de encuestas se han desarrollado a partir de cuestionarios muy similares: la mayor parte de las preguntas se refieren a temas respecto a los que las estadísticas oficiales no siempre aportan información, como el año de creación de la empresa, su carácter familiar, la distribución de las ventas por regiones y países, las innovaciones de producto y proceso introducidas recientemente, los canales que se utilizan para la venta o la percepción empresarial sobre la situación del sector. Algunas preguntas, no obstante, se referían a temas sobre los que sí existen estadísticas; el objetivo de estas preguntas ha sido contrastar en alguna medida los datos publicados.

Las entrevistas abiertas a *informadores privilegiados* han tenido un doble objetivo. En primer lugar han servido para orientar la propia investigación en dos aspectos concretos: la selección de las empresas a las que encuestar y la delimitación de los temas más relevantes del cuestionario. Por su conocimiento de los espacios de estudio, estas personas han aportado elementos de juicio para identificar a las empresas que, por diferentes aspectos, son punteras en sus sectores respectivos, así como para perfilar los rasgos generales de los problemas a los que se enfrentan las empresas de cada espacio y las estrategias que utilizan para afrontarlos. En segundo lugar han servido para matizar y completar los resultados de la encuesta a las empresas.

La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos nos ha permitido analizar los retos económicos suscitados por la reestructuración internacional de la vitivinicultura y la fabricación de calzado e identificar y evaluar las estrategias desarrolladas por las empresas de dichos sectores en el *Cuarto Espacio*; a partir de ahí podemos aportar algunos elementos de reflexión para el diseño de nuevos modelos de desarrollo, alcanzando así los objetivos que nos habíamos planteado.

## **2. LOS RETOS PRODUCTIVOS Y TERRITORIALES DE LOS ESPACIOS DEL VINO Y DEL CALZADO DE LA PROVINCIA DE ZARAGOZA**

La problemática actual de los espacios del vino y del calzado en el *Cuarto Espacio* deriva, en buena parte, de la dinámica de los sectores vitivinícola y del calzado que se ha venido desarrollando en el marco de la mundialización productiva. Los principales procesos y retos se relacionan especialmente con aspectos como la situación actual de los mercados internacionales, las preferencias de los consumidores y sus cambios respecto del consumo de ambos productos, las estructuras empresariales existentes y sus cambios o las estrategias desarrolladas por los diferentes actores implicados para mejorar la producción y poder ser competitivos (Albisu, 2005). En esta parte del estudio hemos intentado sintetizar estas cuestiones, tratando de identificar los aspectos comunes existentes entre los sectores del vino y del calzado, anotando también las principales diferencias. El análisis y la valoración del impacto territorial de los principales procesos recientes y cómo se les hace frente desde los nuevos modelos de desarrollo rural, constituye también, otro de los principales aspectos del trabajo abordado.

### **2.1. La situación actual de los mercados internacionales del vino y del calzado**

La evolución reciente de los sectores productivos tradicionales, como el vino y el calzado, está marcada por el impacto de la creciente globalización e integración de los mercados, lo que supone un notable incremento de la competitividad. Ésta se refuerza con la tendencia a la liberalización de los intercambios internacionales y el dinamismo económico que muestran los nuevos países productores, que, por una serie de factores, disputan con notable éxito a los productores tradicionales las posiciones de liderazgo que éstos venían manteniendo. Los países emergentes son muy diversos y además presentan características diferentes según se trate del mundo del vino o del calzado. En este último sector, los nuevos competidores son claramente países en desarrollo, que han sacado un enorme partido del menor coste de su mano de obra. En el caso del vino, los competidores emergentes son países productores situados en diferentes áreas geográficas del mundo con condiciones bioclimáticas similares a las de la Europa mediterránea (Australia y Nueva Zelanda, Norteamérica y Sudamérica, Sudáfrica). En todos ellos cabe destacar una legislación menos rígida y su competitividad con respecto a los países tradicionales en la exportación de vinos situados en el segmento de precios medios y medios altos.



Otra interesante diferencia entre ambos sectores es que los diferentes actores del sector vitivinícola de los países emergentes productores, han realizado una gran inversión en tecnología, que puede equipararse a la que se ha venido incorporando en las diferentes bodegas aragonesas con DO. En el sector del calzado, la competitividad se da en un contexto de intensidad tecnológica baja, en el que, sin embargo, la tecnología supone cada vez más un elemento de diferenciación. Estos y otros aspectos, se recogen de forma sintética en los recuadros 2.1 y 2.2.

### **Recuadro 2.1. Tendencias recientes en la producción vitícola y en el mercado mundial del vino**

- Evolución divergente de la superficie de viñedo a escala mundial: descenso de la misma en algunos países productores tradicionales, como Italia, España, Francia o Portugal, e incremento en los nuevos países productores, como Australia, Estados Unidos, Chile, Argentina, África del Sur o Nueva Zelanda, y redistribución del potencial productivo a nivel mundial.<sup>1</sup>

- Aumento de la competitividad en el escenario mundial por influjo de la globalización e importantes cambios en la distribución territorial del potencial vinícola mundial: los nuevos países productores aportan ya casi el 30% de la producción mientras que la contribución de los países productores tradicionales se sitúa por debajo del 60%.

- Aumento notable del consumo de vino en algunos países no productores,<sup>2</sup> que contrasta con la disminución del consumo *per capita* en los países productores y consumidores tradicionales, si bien el valor de este consumo no ha descendido tanto e incluso ha aumentado debido a la preferencia por segmentos de precios más altos.<sup>3</sup>

- Mayor apertura al exterior, de modo que las exportaciones representan casi el 30% de la producción mundial, proporción ampliamente superada en algunos nuevos países productores, que llevan a este grupo a una cuota del mercado mundial que supera el 20% y que deja en torno al 65% la de los países tradicionales

Fuente: Barco (2007); Barco et al (2005); Albisu (2005); Loscertales (2009)

<sup>1</sup> En China, el incremento del cultivo de la vid se vincula al crecimiento del consumo de vino por habitante, pero la calidad es baja. Es país deficitario que debe acudir a la importación. Por otra parte, en viejos países productores, el número de plantaciones de vid ha crecido en los últimos años en determinadas áreas vitícolas. El análisis del Registro Vitícola de la DO Cariñena así lo demuestra (Loscertales, B., 2009).

<sup>2</sup> En países como Rusia o algunos de Europa del Este, el consumo del vino se incrementa y disminuye el de otros tipos de bebidas alcohólicas. En China, como hemos citado, crece el consumo y la exigencia de calidad, lo que obliga a la importación. En Japón se incrementa de forma muy notable el consumo de vino de calidad, que ha de ser importado. Crecen las importaciones de vino procedente de Europa. En la India se incrementa el consumo, pero el vino importado se encarece mucho por los fuertes aranceles que deben pagarse.

<sup>3</sup> El valor de la producción del vino consumido, pese a lo que cabría pensar, se ha mantenido, ya que el consumidor ha desviado sus preferencias hacia los vinos de gama alta y está dispuesto a pagar por los mismos un precio elevado (véase apartado 2.2.).

En el complejo marco descrito se mueven las empresas vitícolas zaragozanas, cuya aspiración común es ampliar el mercado exterior, aspecto estudiado en la DO Cariñena (Loscertales, 2009) y que puede hacerse extensivo a las del Campo de Borja y Calatayud.

### **Recuadro 2. 2. Tendencias recientes en el mercado mundial del calzado**

• Se confirma la redistribución productiva a nivel mundial: China– con 10.000 millones de pares (70% de la producción mundial)–, la India, Brasil, Vietnam, Indonesia o Turquía, entre otros, se sitúan en los primeros puestos de fabricación, desbancando a los productores europeos tradicionales (Italia, España, Portugal, Francia). Al crecimiento de los primeros han contribuido los países del Norte que han descentralizado en parte o en su totalidad su proceso productivo hacia países del Sur, buscando minimizar los costes de la mano de obra, entre otros factores.

• De los diez principales consumidores mundiales, cuatro países –China (1º), la India (3º), Brasil (5º) e Indonesia (6º)– destacan por el tamaño demográfico de sus mercados interiores y seis –Estados Unidos (2º), Japón (4º), Francia (7º), Reino Unido (8º), Alemania (9º) e Italia (10º)– por el alto poder adquisitivo de su población.

• En los principales países importadores como Estados Unidos -destacado con un 27,7% del total de las importaciones mundiales-, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Japón o España -que recibe un 2,8% de las mismas- aumentan dos tipos de importaciones: las de calzado de bajo precio procedente de China, Vietnam o Rumania y las de calzado de precio medio y alto, procedente de Italia, España u otros países europeos en los que esta industria destaca por su diseño, valor y calidad.

• China se afianza como principal exportador mundial (42% del total), junto con Vietnam o Brasil, mientras los principales países europeos se mantienen en las primeras posiciones mundiales (Italia, 2ª; España, 6ª), con creciente especialización en el calzado de gama media y alta aunque con sensibles descensos en sus cuotas de mercado (Italia, 13%; España, 3,4 %).

Fuente: Subdirección General de Análisis, Estrategia y Evaluación (2009)

Los aspectos recogidos en los recuadros 1 y 2 explican los importantes debates suscitados a escala internacional sobre la regulación de ambos mercados. En el caso del calzado, resulta controvertida la posible prórroga de los aranceles *antidumping* establecidos por la Unión Europea en 2006 para el calzado de piel importado desde China y Vietnam, enfocados a penalizar la venta por debajo del coste y las prácticas de competencia desleal. La Confederación Europea de Fabricantes de Calzado, respaldada por el 35% de los productores europeos de calzado de piel, entre los que destacan los italianos y los españoles, se muestra partidaria de la prórroga por

entender que no han desaparecido las prácticas ilícitas que determinaron en su día la aplicación de tales medidas. Distinta es la postura de los empresarios con fábricas en tales países y de los distribuidores, quienes consideran que esta medida no sólo es contraria a sus intereses y a los de los consumidores sino que tampoco está evitando el declive de esta industria (FICE, 2008).<sup>4</sup>

En el caso de la producción vinícola, el debate se ha planteado en torno a la aprobación de la nueva Organización Común del Mercado del sector vitivinícola,<sup>5</sup> justificada por los diversos problemas que afectaban a este sector debidos a diferentes factores, como la evolución del consumo, el aumento de los excedentes o el deterioro de la renta de los productores agrarios. Las disposiciones adoptadas por la Unión Europea en 2008 han sido criticadas, entre otros motivos, por asumir que existe un único modelo europeo de producción y por primar un enfoque centrado en un aspecto tan polémico como es el arranque de viñedos, que hace mella en las diferentes DOs, como sucede por ejemplo en la de Calatayud, objeto de este estudio (véase 4.1.). Paralelamente las críticas hacen alusión a que se marginan otros aspectos cuyo impacto es la disminución de la capacidad de competir de las empresas (véase 2.1.3). También se han echado en falta medidas encaminadas a actuar sobre la demanda, estimulando el consumo para que dicha demanda aumente. La mejora de la calidad, de la comunicación en el mercado interior de la Unión Europea, las ayudas económicas o inversiones para actuar en el exterior, pueden ser citadas entre otras posibles medidas alternativas a las adoptadas por las autoridades europeas (Barco, 2007).

La actual crisis económica ha impactado negativamente en estos sectores. Los consumidores en tiempos de crisis reducen los gastos que no son de primera necesidad. En ambos productos la demanda es elástica y ello favorece la disminución del consumo de un bien más duradero en el caso del calzado y menos en el del vino. Ello es detectado con claridad en el sector del calzado y en la disminución del consumo del vino en restaurantes, si bien en este último caso, se trata de un factor que se suma a otros, como ya hemos expuesto. Ambos tipos de producciones se ven afectados también por el incremento del precio de los carburantes, que aumenta los costes de producción, y el encarecimiento del euro frente al dólar, que afecta

---

<sup>4</sup> Mars, A. (2009): Europa afronta otra guerra del calzado. El País, 18 de octubre de 2009. En el momento de redactar este informe, noviembre de 2009, parece ya decidido que dicha prórroga no se va a producir.

<sup>5</sup> Reglamento (CE) N° 479/2008 del Consejo, de 29 de abril.

claramente a las exportaciones en el mercado norteamericano, uno de los mercados importadores más fuerte y dinámico del mundo, tanto en el caso del calzado como en el del vino. Lo mismo puede afirmarse de otros países como Brasil o México en los que se maneja la misma divisa (The wine academy, 2009). Ello es preocupante, ya que en ambos sectores, la exportación constituye una salida imprescindible para la producción española que, en el caso del calzado, triplica la capacidad de consumo interno (Ayuntamiento de Elche, 2006). Lo mismo puede afirmarse de algunos de los vinos de las Denominaciones de Origen, incluidas las zaragozanas estudiadas más adelante, que están llevando a cabo diferentes actuaciones comerciales encaminadas a favorecer el incremento de sus exportaciones (Loscertales, 2009)

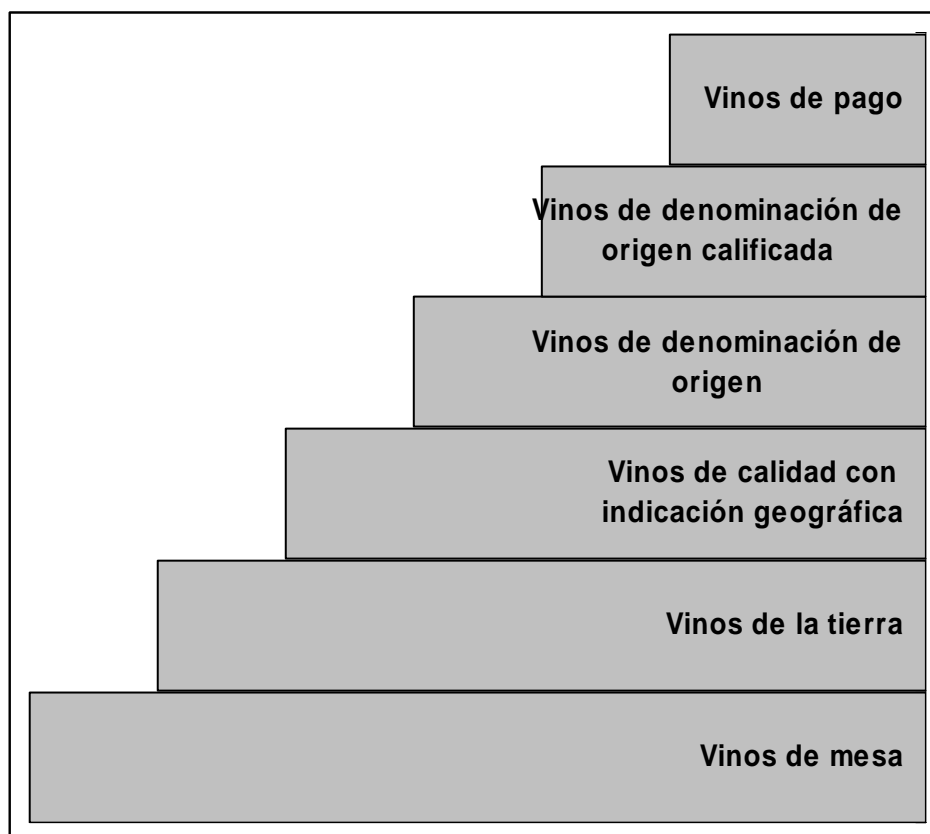
## **2.2. La valoración del vino y del calzado por parte de los consumidores**

Las variaciones que han tenido lugar en el mercado del vino y del calzado guardan una relación directa, tanto en el mercado interior como en el exterior, con la percepción y las distintas valoraciones de los consumidores. Este enfoque justifica que en el caso del vino, los consumidores puedan ser considerados, en cierta medida, actores de la actividad económica. En el caso del calzado, resulta también muy útil para presentar la problemática del sector. Las diferentes empresas deben afrontar y dar respuesta a esta situación diversificando la producción para encontrar los nichos adecuados en el mercado. Por ello, las industrias vinícolas y zapateras ofrecen un amplio abanico de tipos de vino y de calzado (gráfico 2.1). El peso relativo de los mismos ha evolucionado en el sentido establecido por el mercado y los nuevos usos, modas y tecnologías desarrollados en el transcurso del tiempo. De este modo, en el momento actual conviven productos con muy variadas características y ello lleva a una amplia dispersión de precios según la gama en la que se encuadra el producto, pudiendo ser ésta alta —lujo—, media-alta, media y baja o económica (Tortajada et al., 2004).

Por distintos motivos, en los que luego insistiremos, los productos en los que debieran competir los vinos y calzados producidos en países como España, son los de gama media y alta, es decir, las que normalmente tienen los precios más altos del mercado. Los consumidores de estos productos están dispuestos a pagar por ellos un precio mayor. Pero no sólo el precio, sino también la calidad (o mejor, el binomio calidad–precio) y otros muchos factores como el marketing, la publicidad y la imagen – tipo de botella, etiquetas y contraetiquetas– están en la base de la elección de uno u

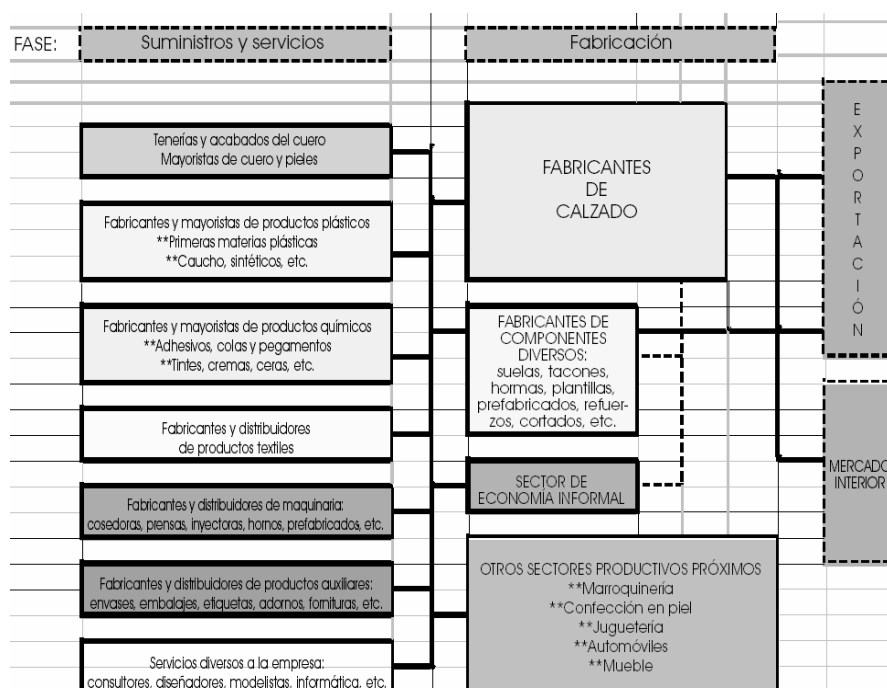
otro tipo de vino. En el caso del calzado destacan factores como la comodidad y la moda, entre otros. Todo ello viene a indicar que en los productos de calidad, cuando se sobrepasa un determinado umbral de precio, el porcentaje que los costes de producción representan en el precio total del mismo es reducido (Albisu, 2005).

**Gráfico 2.1. Pirámide de calidad del vino**



La calidad de la uva, que resulta esencial para la calidad final del vino, es una cualidad que se vincula íntimamente a las condiciones medioambientales del lugar en el que se cultiva. Pero la calidad es un concepto no objetivo y estable sino que guarda relación con el gusto del consumidor y ha podido variar en el tiempo. Por ello, es importante que el sabor del vino satisfaga a los consumidores y que la variedad de uva con la que se elabora el vino goce de amplio reconocimiento. La peculiaridad del calzado estriba en que el producto final es el resultado de un proceso complejo de ensamblaje y modificación de componentes y de la aplicación en el mismo de materias que provienen de otros subsectores (gráfico 2.2.).

**Gráfico 2.2. Fases del proceso de producción del calzado**



Fuente: Tortajada et al. (2004)

En la transformación de la uva en vino de calidad y en la elaboración de calzado también de calidad intervienen otros muchos factores. Cabe destacar el “saber hacer” acumulado en las zonas con una ancestral tradición en la fabricación de calzado, el cultivo de la vid y la elaboración de vino; saber hacer que constituye una indudable garantía de su calidad (véase 3.2). La inversión en tecnología constituye otro aspecto importante, enfocado a desarrollar nuevas técnicas aplicables en las diferentes fases del proceso productivo y también a la creación de nuevos productos, como tendremos ocasión de ver en el análisis de territorios zaragozanos del vino y del calzado. La experiencia internacional demuestra que buena parte de las innovaciones tecnológicas son de fácil acceso y, por ello mismo, fácilmente trasladables de uno a otro espacio a las diferentes escalas de análisis (Albisu, 2005). En este contexto, los factores de competitividad que se han revelado fundamentales y más selectivos en el mercado de los vinos y calzados de gama media y alta se relacionan también con las expectativas de un consumidor más educado y exigente que no sólo demanda calidad sino también,

al hacer la opción por un producto, busca aquellos aspectos que lo singularizan<sup>6</sup> (recuadro 2.3).

**Recuadro 2.3. Elementos básicos de apreciación por los consumidores del vino y del calzado de gama media y alta**

<b>Aspecto</b>	<b>Atributos para la apreciación de los vinos de calidad</b>	<b>Atributos para la apreciación del calzado de calidad</b>
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de botella</li> <li>• Etiquetado</li> <li>• Información aportada</li> <li>• Lugar de origen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad y diseño</li> <li>• Incorporación de elementos de moda</li> </ul>
Información proporcionada sobre aspectos como	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los atributos del producto</li> <li>• Seguridad alimentaria</li> <li>• Trazabilidad</li> <li>• Sostenibilidad del proceso productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas prestaciones (confort, transpirabilidad, flexibilidad, resistencia)</li> <li>• Especialización según uso (deporte, trabajo en condiciones extremas)</li> <li>• Elaboración con materiales respetuosos con el medio ambiente</li> <li>• Garantía del cumplimiento de los diferentes controles y requisitos</li> <li>• Saludable para quien lo usa</li> </ul>
Imagen del producto en función de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de la marca en el mercado.</li> <li>• Resultados objetivos que permitan afirmar el valor del producto y su marca (participación en ferias, crítica positiva en medios especializados, premios obtenidos)</li> <li>• Procedencia geográfica</li> <li>• Contar con una DO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración del zapato como producto</li> <li>• Refuerzo de la marca</li> <li>• Imagen corporativa</li> </ul>

Fuente: Albisu, 2005; FICE, 2008.

Estos factores inciden directamente en la creación de valor y explican que productos con costes de producción y calidad semejantes puedan alcanzar precios muy diferentes en el mercado. En el caso del vino, hay numerosas evidencias de que

<sup>6</sup> Una encuesta realizada para conocer la valoración y percepción del vino de la DO Cariñena y de los de otras DOs aporta interesantes resultados (Loscertales, B., 2009).

uno de los principales componentes del éxito comercial es la eficiencia en la transmisión, a través de una adecuada política de marketing, de aspectos como la calidad y trazabilidad que permiten que los consumidores que priman aspectos como la seguridad alimentaria, la calidad singularizada y el lugar en su consumo, elijan vinos cuyas etiquetas les informan de qué, dónde, cómo y quién del proceso de producción (Lindkvist y Sánchez, 2008: 351). En esta línea, una de las señas de identidad de una producción y un elemento distintivo de un modelo productivo propio de los países productores tradicionales como España y los restantes países de Europa del Sur, sea las Denominaciones de Origen. Éstas permiten la identificación de la calidad con un territorio y con las prácticas culturales que le son propias (Barco et al, 2006). En el calzado, los conceptos de identificación con el territorio o de trazabilidad están menos implantados, pero es importante anotar que en la Unión Europea se está trabajando en la exigencia obligatoria de una etiqueta de origen para todo el calzado que se importe, por entender que es necesario apoyar la fabricación en Europa como un valor añadido de las empresas que la mantienen. En el mismo sentido van las campañas enfocadas a realzar el prestigio del calzado fabricado en España, presentando como sus valores angulares el diseño y la innovación (FICE, 2008).

Otro proyecto interesante es el de incorporar a medio plazo la llamada “etiqueta ecológica”. Todo ello indica que las exigencias de calidad de los consumidores, junto con la influencia de la moda y la reducción en el ciclo de vida de los diversos productos, les llevan a apreciar cualidades semejantes sea cual fuere el ámbito de consumo. Las empresas, con independencia del sector productivo, deben responder a tales demandas con rapidez y flexibilidad. Esto plantea posibilidades muy interesantes de transferencia de estrategias entre los dos sectores considerados en este trabajo.

### **2.3. Modelos de producción en los sectores del vino y el calzado. Trayectorias empresariales y territoriales**

Los diferentes aspectos explicados sobre la situación del vino y del calzado en el mercado mundial ponen de relieve los complejos y diversos retos a los que se enfrentan las empresas de los países productores como España. Cabe afirmar que las incluidas en el área de estudio no son una excepción; la bibliografía consultada y la investigación realizada nos permite realizar esta afirmación. No cabe duda de que las tendencias del mercado y los cambios en los hábitos y en los gustos de los consumidores suponen un importante estímulo para las empresas a la hora de innovar



(Lindkvist y Sánchez, 2008). En el caso del calzado, se vislumbra una situación de “tenaza competitiva”, metáfora que describe las dificultades que simultáneamente afectan a las empresas al tener que plantear, por un lado, una competencia en precio –dado el crecimiento en los costes laborales unitarios respecto de países en desarrollo– y al tener que competir, por otro lado, en términos de calidad, diseño o comercialización con países productores especializados (Sánchez y Arévalo, 2007). Un dilema semejante se ha planteado en las empresas vinícolas en relación con la comercialización de vinos en los mercados internacionales, impelidas a hacer frente con éxito a la competencia de los nuevos países productores en el segmento de los vinos de gama media y alta. Algunos países importan vinos baratos y a granel, pero sea cual sea la zona productora, nunca se tratará de vinos con DO. Lo mismo sucede también en algunos segmentos del mercado interior.

Muchas opiniones, procedentes de los más diversos lugares, priman la positiva relación calidad-precio, pero es cada vez más generalizada la opinión de que la estrategia más aconsejable en ambos sectores es la de competir mediante productos de alta calidad e imagen, con mayor valor añadido y con precios más elevados, cuestión que suscita cierta controversia entre los empresarios vinícolas, como ocurre en la DO Cariñena (Loscertales, 2009). En el caso del calzado, esta opción permitirá cubrir costes salariales altos. Ello justifica en este sector la apuesta preferente por competir mediante la diferenciación, potenciando aspectos como la calidad, el diseño, el acabado y la marca (Ybarra y Santa María, 2005). De hecho la producción española se centra en el calzado en piel, el de más calidad, para eludir tanto la competencia asiática en el mercado interno como para competir mejor fuera. Los datos recientes confirman esta tendencia y muestran que el calzado de piel supone el 85% del valor total de la producción y el 69% de las exportaciones, con un precio medio en el mercado de 28,6 euros el par. Por su parte, el calzado textil y de caucho que encontramos en nuestro mercado, de menor calidad, es generalmente importado, ya que este tipo de producto representa el 44% de las importaciones, con un precio medio por par de 3,7 euros (FICE, 2008).

La realidad del sector vinícola es algo distinta. Los vinos de calidad con Denominación de Origen en España representan sólo un 33% de la producción vinícola total en 2007, si bien su exportación representa el 74% de la facturación total de las exportaciones (ICEX, 2008). Por otra parte, representan el 72% del valor del consumo interno español, ámbito en el que han crecido un 250% en los últimos diez años.

La forma de consecución por parte de las empresas de los objetivos de calidad señalados no es homogénea. Encontramos una amplia diversidad de modelos y trayectorias empresariales que, según su carácter, repercuten sobre el perfil, potencial y atractivo productivo de los respectivos territorios. La fabricación del calzado brinda un buen ejemplo por tratarse de una actividad intensiva en mano de obra, con una larga historia de búsqueda de fórmulas para mejorar su competitividad (recuadro 2.4).

**Recuadro 2.4. Ejemplos de estrategias productivas en las empresas fabricantes de calzado y de su impacto territorial**

<b>Estrategia</b>	<b>Característica</b>	<b>Efecto territorial</b>
Subcontratación en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato a otras empresas vecinas de una parte variable de la actividad productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refuerzo y oportunidad de la especialización productiva local</li> </ul>
Subcontratación en terceros países	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato a otras empresas ubicadas en otros lugares de una parte variable de la actividad productiva</li> <li>• Búsqueda de nuevos clientes por los proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegada de productos semiacabados para su montaje, terminación, elaboración del producto final, comercialización y distribución.</li> </ul>
Deslocalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado parcial o total de las instalaciones productivas a terceros países con un menor coste de la mano de obra.</li> <li>• Cambio de las competencias empresariales mediante la especialización en actividades no productivas, como diseño, desarrollo de colecciones o logística, entre otras.</li> <li>• Posible acompañamiento de las empresas proveedoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la producción en el territorio</li> <li>• Reducción del empleo directo e indirecto</li> <li>• Conversión del antiguo espacio productivo en un centro de gobernanza de la producción deslocalizada y de su distribución en el mercado</li> </ul>
Salida de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de empresas o adquisición por parte de otras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución a corto plazo del número de empresas y de empleos directos e indirectos.</li> <li>• Desaparición a medio plazo del sector productivo</li> </ul>
Relocalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno parcial de la producción deslocalizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la producción en el territorio</li> <li>• Aumento del empleo directo e indirecto</li> </ul>

Fuentes: Elaboración propia a partir de Ybarra y Santa María (2005) y Schamp (2005)

En el valle zaragozano del Aranda, encontramos ejemplos de varias de las estrategias recogidas en el recuadro. Algunos los presentamos con detalle en el capítulo 6. Los modelos productivos en el mundo del vino son también muy diversos, si bien es común sintetizarlos en los dos que se recogen en el recuadro 2.5.

**Recuadro 2.5: Modelos básicos de producción en el sector del vino e impacto territorial**

<b>Aspecto</b>	<b>Modelo productivo en los países tradicionales</b>	<b>Modelo productivo en los nuevos países productores</b>
Procedencia de la materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producida en el propio territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producida en diferentes zonas</li> </ul>
Tipo de actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicional agroindustrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial comercial</li> </ul>
Carácter de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogénea y ajustada a las prácticas culturales permitidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes volúmenes con calidad alta y homogénea, menos vinculada al territorio, menos reglamentada</li> </ul>
Criterio de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El lugar de origen avalado por una figura como la DO o semejante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca y la variedad de la uva</li> </ul>
Criterio de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad y singularizar el producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad alta y homogénea</li> </ul>
Estrategia competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una imagen que incorpore valores complementarios como historia, cultura, tradición, territorio, paisaje y los proyecte al exterior a través del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la oferta y estímulo del consumo mediante herramientas de mercado</li> </ul>
Estructura empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración empresarial media-baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes empresas fuertes y alta concentración</li> </ul>
Orientación a la exportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En mayor o menor medida (según los casos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> </ul>
Garantía ante el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante el origen o la marca colectiva (DO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la marca o la empresa</li> </ul>
Impacto territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalidades positivas altas. Visible en el enoturismo y la puesta en valor del patrimonio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalidades positivas bajas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Barco, et al, 2005, 2006 y 2007

Uno de los ámbitos de mayor impacto territorial de ambos tipos de producciones es el empleo. Los datos analizados en el sector del calzado español no son demasiado optimistas. Este sector productivo mantiene en los últimos años una trayectoria

regresiva, habiendo pasado de 40.771 trabajadores en 2004 a 29.056 en 2008, lo que representa una pérdida de 40,3% en tan sólo cuatro años. Semejante es la reducción del número de empresas durante el mismo periodo, ya que han pasado de 2.584 a 1.832, lo que supone un retroceso del 41% (FICE, 2008). Este fenómeno se relaciona no sólo con la deslocalización parcial o total de la fabricación, sino también con los ajustes de capacidad productiva inducidos por la pérdida de los contratos de las empresas deslocalizadas, clientes preferentes para las empresas de la región (Sánchez y Arévalo, 2007). La tendencia relocalizadora atisbada en algunas empresas fabricantes en China, con un posible repunte de su producción en España,<sup>7</sup> podría incidir positivamente en la evolución del empleo. La zona especializada en la producción de calzado en el *Cuarto Espacio* zaragozano participa de esta tendencia, que es muy preocupante, especialmente teniendo en cuenta la fuerte dependencia de la zona, en la economía y en el empleo, respecto a este sector productivo.

La trayectoria observada en el sector vinícola es distinta. El número de empresas en 2005 era de 4.182 (MAPA, 2006) y se mantiene estable en los últimos años. El empleo proporcionado también es muy estimable, ya que con 22.863 personas representa el 5,6% de toda la industria agroalimentaria española (ICEX, 2008). En algunas denominaciones de origen, los principales indicadores económicos mantienen un crecimiento continuado. Así por ejemplo, en la denominación de origen Rioja, el número de bodegas de crianza ha pasado de 222 en 2000 a 330 en 2005 (Barco, et al.2006). En Ribera del Duero el número de bodegas ha pasado de 124 a 236 durante el mismo periodo (Aparicio, et al 2008). En las tres DOs aragonesas estudiadas cabe afirmar el reciente incremento de empresas productoras en los últimos años.

Es interesante observar diversas coincidencias estratégicas entre las empresas del calzado y las dedicadas a la producción vinícola. Entre las primeras, muchas apostaron hace tiempo por una competencia basada en la calidad y en la diferenciación, una organización en red con una alta cooperación interempresarial, la búsqueda de nuevos mercados exteriores o los procesos de innovación tecnológica. Algunas han conseguido alcanzar posiciones de liderazgo en determinadas líneas de producto (Ybarra, 2005). Quedaría así esbozada una fórmula productiva que ha sido presentada como modelo de éxito empresarial en el sector del calzado y que incorpora los elementos que aparecen en el recuadro 2.6.

---

<sup>7</sup> Véase a modo de ejemplo la noticia “¡Vuelve el calzado! La crisis frena la deslocalización de la industria valenciana”, *Elboletín.es*, 20 de febrero de 2009.

**Recuadro 2.6: Elementos de un modelo empresarial de éxito en el sector del calzado**

<b>Aspecto</b>	<b>Caracterización</b>
Distribución	Red de tiendas propia
Producto	Diversificación (del deportivo al tiempo libre, calzado de seguridad, líneas para la caza, para la sanidad, para diabéticos...)
Innovación	Participación en proyectos sobre diseño, nuevos materiales o tecnología, con el apoyo de institutos tecnológicos.
Mejora de la competitividad	Establecimiento de nuevas políticas de producto, diversificación de mercados
Internacionalización	Asistencia a ferias innovadoras
Comunicación	Participación en planes de comunicación y presencia en los principales medios, especializados o no, de la prensa sectorial

Fuente: Ayuntamiento de Elche, 2006.

Como ejemplo de modelos de éxito en el sector vinícola incorporamos los de las DO Rioja y Ribera del Duero (recuadro 2.7), que ya han sido mencionadas anteriormente por el crecimiento de sus indicadores económicos.

El ejemplo de la DOC Rioja se enmarca claramente en el modelo productivo tradicional, basado en el cuidado de la tradición y del medio y con un escaso nivel de apertura exterior, ya que las exportaciones no representan más del 26% de la producción amparada (Barco et al, 2006). El ejemplo de la Ribera del Duero se sitúa en una posición intermedia entre el modelo tradicional de los antiguos países europeos productores de vino y el de los nuevos países productores, complementando las variedades autóctonas con variedades internacionales de uva, recurriendo a nuevos métodos de vinificación y con una clara orientación exportadora (Aparicio et al, 2008). Las DOs estudiadas en este proyecto se asemejan más a las de Ribera del Duero, si bien la mayor antigüedad, especialmente en la de Cariñena, es un importante factor diferenciador, especialmente por la mayor participación de empresas cooperativas y menor del capital exógeno en las nuevas empresas (Loscertales, 2009)

En todos los casos citados, y también en el del calzado anteriormente expuesto, está plenamente asumido que la calidad compensa y los consumidores no dudan en pagar por ella. Los actores económicos, por su parte, invierten lo necesario para lograrla.

**Recuadro 2.7. Esquema de los componentes de los modelos productivos en la DO Rioja y Ribera del Duero**

<b>Aspecto</b>	<b>DOC Rioja</b>	<b>DO de la Ribera del Duero</b>
Materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación varietal (la variedad <i>tempranillo</i> representa el 76% de la producción)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización del viñedo e introducción de nuevas variedades de uva</li> </ul>
Procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel tecnológico y de conocimiento</li> <li>• Obligatoriedad del embotellado en origen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de innovaciones en el proceso de vinificación</li> <li>• Profesionalización</li> </ul>
Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Única: Rioja, de calidad garantizada por la DO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio porcentual de una serie de marcas limitadas, con plenas garantías de calidad y trazabilidad asegurada</li> </ul>
Diversificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta segmentada por criterio de crianza con precios ajustados según tipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de nuevos tipos de vinos (vinos tranquilos, espumosos, con madera)</li> </ul>
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un 65'6% se distribuye a través del canal HORECA (Hostelería, restauración, <i>catering</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coexisten viejos y nuevos canales, con un aumento de la compra directa realizada por el consumidor en la bodega</li> </ul>
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja dependencia de la exportación (26% en 2005)</li> <li>• Prohibición de la exportación a granel (nunca serán vinos de la DO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta participación de la venta al exterior en el total producido de algunas bodegas (más del 50%)</li> </ul>
Entorno organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones estables entre operadores económicos con representación en el Consejo Regulador y en la Organización Interprofesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de una red regional de innovación con participación de todos los actores implicados</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión privada e institucional en marketing superior a la media española.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización frecuente de misiones comerciales para ganar mercado exterior</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Barco et al, 2006 y 2007; Aparicio et al, 2008; Alonso et al, 2007; Lindkvist y Sánchez, 2008)

## **2.4. Estructuras empresariales en la producción de vino y calzado e impacto territorial**

Para muchas empresas vinícolas y de fabricación de calzado españolas, la adopción de modelos estratégicos de éxito, como los expuestos en el punto anterior, es una tarea compleja. Cabe destacar que su facturación y capacidad exportadora son bajas. En el caso de las empresas vinícolas, los datos disponibles en 2005 para España ponen de manifiesto una notable atomización, de modo que, por ejemplo, sólo 60 de las 750 cooperativas existentes tienen una facturación superior a los 4,2 millones de euros. Coexisten, por tanto, las pequeñas bodegas y cooperativas con las grandes empresas, presentes en diversas zonas productoras en las que han adquirido bodegas para diversificar su oferta (ICEX, 2005). La escasa dimensión de la mayoría de las bodegas explica la proliferación de marcas que existen en el mercado, hecho que se considera negativo y que se ve complicado por la política comercial de muchas bodegas de tener demasiadas marcas (Albisu, 2005). El mayor grado de fragmentación de la industria se da en el subsector de los vinos con Denominación de Origen, ya que las cuatro primeras empresas de este sector controlan sólo el 14'3% del mercado de este tipo de vinos (Silva y López, 2007).

Precisamente la asociación entre dimensión e internacionalización de la producción, ha llevado a considerar negativa la estructura empresarial española y a mostrarla como una debilidad del sector frente a los nuevos países productores, que han basado parte de su éxito en que el mayor tamaño de sus empresas les ha abierto nuevas oportunidades en el mercado (Barco, et al. 2006). Por esta razón los procesos de concentración empresarial comienzan a ser significativos, de modo que los cinco primeros grupos del sector suponen conjuntamente casi un 28% del mercado (ICEX, 2008).

En el caso del calzado la percepción es diferente, ya que la desmembración típica del proceso productivo (gráfico 2.2) favorece la búsqueda de tamaños de empresas más reducidos que faciliten la diversificación de mercados y de productos. De hecho, el tamaño medio de las empresas zapateras españolas permanece bastante estable, en torno a los 15–16 trabajadores por empresa (15'8 en 2008). El mantenimiento de la pérdida de empresas y de empleo (41 y 40,3% respectivamente desde 2004) no ha provocado ajustes significativos en la estructura empresarial, donde siguen dominando las empresas de menos de 10 trabajadores, que representan el 52,6% del total (FICE, 2008). A ello contribuye también, sin ninguna duda, el

aumento del trabajo a domicilio y de la economía informal, que han facilitado a las empresas que en tiempos de crisis puedan darse costes unitarios menores (Tortajada, et al, 2004). Estos aspectos también se dan en las empresas zapateras del *Cuarto Espacio*, como veremos oportunamente.

Por otra parte, tanto en las zonas vitivinícolas como en las productoras de calzado encontramos una elevada diversidad de modelos empresariales, en función de las fórmulas de cooperación adoptadas entre ellas. Podemos citar la empresa centrada en la fabricación de su marca; la comercializadora, con marca propia y control del diseño, calidad y distribución de la misma; o la empresa meramente importadora y distribuidora. Las empresas cooperativas son muy importantes en el ámbito vitivinícola, si bien no siempre tienen la misma significación.<sup>8</sup>

Hay que señalar, en todo caso, que un factor económico más importante que la dimensión empresarial es la creación de valor. De hecho, en el sector vinícola español encontramos bodegas medianas con una alta creación de valor, mejor preparadas y más eficaces que una bodega grande para que sus productos obtengan un mayor valor en el mercado (Albisu, 2005). En nuestra zona de estudio existen pequeñas bodegas que, en muchas ocasiones, incorporan en sus instalaciones otras actividades diferentes de la producción y crianza de vinos, como el enoturismo u otras. Destacan por la calidad de sus vinos y por el prestigio alcanzado en el ámbito nacional e internacional.<sup>9</sup> En el sector del calzado, la cooperación interempresarial aparece como otro elemento clave, que pondremos de relieve más adelante en el estudio del valle del Aranda.

Queremos destacar, por último, que desde el punto de vista social y territorial, la estructura empresarial típica de los sectores vinícola y del calzado es fuente de diversas *externalidades positivas* específicas (Barco, et al 2007), que vienen a compensar, en cierto modo, las posibles desventajas asociadas a su pequeña dimensión. El recuadro 2.8. recoge éste y otros ejemplos de los beneficios que aportan estos sectores a sus respectivos territorios.

---

<sup>8</sup> En el caso de la DO Cariñena, las diferentes empresas cooperativas producen la mayor parte del vino de la DO (Loscertales, 2009).

<sup>9</sup> La DO Cariñena puede citarse a modo de ejemplo. Las nuevas bodegas son fruto de la inversión realizada por empresarios que tienen sus raíces en el área. De este modo han diversificado sus inversiones en un sector que consideran atractivo (Loscertales, 2009)



**Recuadro 2.8: Las externalidades positivas de las actividades vitivinícolas y de la producción de calzado en sus respectivos territorios.**

1. Mantenimiento de un elevado número de explotaciones vitícolas que constituyen una importante fuente de ingresos en muchos municipios.
2. Distribución por el territorio rural de un elevado número de empresas medianas y pequeñas que le proporcionan un importante tejido industrial
3. Impulso a la implantación y desarrollo de una amplia gama de actividades vinculadas, como proveedores de materias primas, de componentes, de servicios, entre otras, y del trabajo a domicilio en el caso del calzado.
4. Creación y mantenimiento de un paisaje vitícola de alto valor ambiental, que resulta cada vez más apreciado como destino del enoturismo
5. La promoción del territorio a través de su producción de vino o de calzado
6 Argumentos de la identidad de un territorio

En primer lugar, la existencia de empresas vinícolas está asociada a la de explotaciones de viñedo, cuyo mantenimiento favorece, brindando así a muchos municipios su principal o una de sus principales fuentes de ingresos.<sup>10</sup> En las DOs del *Cuarto Espacio*, encontramos bodegas con su explotación agraria propia y situadas en medio de ella. Es frecuente que dicha explotación incorpore terrazgos diferentes, a los que se adaptan mejor las diferentes variedades de especies viníferas utilizadas para la producción de vino.

Por otra parte, en las diferentes áreas productoras de vino o calzado españolas y europeas, encontramos una alta densidad de unidades productivas. En casi todos los casos, la proximidad geográfica propicia la sinergia o concurso activo y concertado de varias de las diferentes empresas para la optimización de los recursos y la eficiencia en la gestión. Esta cooperación aparece formalizada en el seno de un *cluster* o asociación empresarial impulsado por las autoridades competentes, como sucede en Aragón.

A su vez los dos tipos de empresas, vitivinícolas y de calzado, generan y sostienen el tejido industrial de las áreas rurales en las que se implantan, favoreciendo

---

<sup>10</sup> En el caso del calzado, no se da la vinculación geográfica con las áreas productoras de materias primas por su crónica dependencia exterior en el abastecimiento de las mismas, sobre todo cueros de vacunos, a causa de la debilidad de este sector ganadero nacional (Tortajada, et al, 2002; Miranda, 1999).

igualmente el desarrollo de actividades auxiliares o complementarias de diversa naturaleza. Las oportunidades de trabajo que proporcionan se reparten por todo el territorio como alternativa a las actividades tradicionales y constituyen un factor de atracción de trabajadores y de dinamización social y económica del mismo. Igualmente el sector vitivinícola desempeña un papel clave en la conservación y valorización del medio ambiente, generando un paisaje vitícola de alta calidad al que se le puede sacar un gran partido en el marco de las diversas actividades vinculadas al enoturismo (Barco, et al, 2007). En este campo son cada vez más las bodegas que se introducen en este negocio, enfocado a satisfacer la demanda de un segmento de viajeros de alto poder adquisitivo interesados en el mundo del vino. Así sucede ya en los territorios de las diferentes DOs analizadas. El proyecto de Marqués de Riscal es ilustrativo de la dimensión y complejidad de algunas de estas iniciativas: 60 millones de euros invertidos en unas instalaciones constituidas por bodega, hotel, *spa* de vinoterapia, salas de reuniones y museo (Silva y López, 2007). En las DOs estudiadas, siguiendo el mismo modelo, las instalaciones de las bodegas diversifican sus actividades incorporando también instalaciones hoteleras de calidad, como analizaremos más adelante.

En el caso del calzado pueden citarse algunas iniciativas pioneras, tanto en España como en el extranjero (Schamp, 2004), de turismo motivado por la posibilidad de comprar calzado en tiendas de precios bajos, *outlets*, situadas en los propios lugares de producción. Lo que inicialmente surgió como una iniciativa para reducir los stocks de las fábricas y venderlo directamente al público a precios competitivos, ha ido convirtiéndose en una alternativa de negocio adoptada por cada vez más empresas. La localidad alicantina de Elda es un buen ejemplo de este "turismo de un día" y de cómo la fabricación de calzado contribuye a mejorar el atractivo turístico de la ciudad.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> V. Las grandes firmas zapateras de Elda apuestan por tiendas de bajos precios, en *Informacion.es, El periódico de la Provincia de Alicante*, 24 de enero de 2008.

### **3. LOS ESPACIOS DEL VINO Y DEL CALZADO EN LA PROVINCIA DE ZARAGOZA. DELIMITACIÓN Y ASPECTOS TERRITORIALES DE INTERÉS**

Los nuevos modelos de desarrollo rural consideran el interés que tiene el aprovechamiento de las denominadas *especificidades* locales, es decir, de los diferentes factores que confieren su singularidad a las producciones de un territorio, favoreciendo su competitividad en los mercados internacionales. No cabe duda de que el medio geográfico ha favorecido a lo largo de la historia la aptitud y la vocación vitícola de los territorios en los que actualmente se inscriben las DOs Cariñena, Calatayud y Campo de Borja. Pero no debe olvidarse que el saber hacer de la población, patrimonio cultural acumulado, y los sucesivos procesos innovadores más o menos recientes han jugado también un importante papel. Estos últimos aspectos tienen un gran interés en relación con el calzado. En esta línea, para los autores de este estudio, es un importante reto poder demostrar que los citados factores naturales y humanos son y deberán seguir siendo una importante herramienta de desarrollo territorial de estos espacios. Pretendemos igualmente contribuir a que estos aspectos sean valorados y estén en la base del diseño de futuras estrategias de desarrollo local endógeno y sostenible en estas áreas, que representan una importante porción del Cuarto Espacio. La existencia de diferentes actividades, ya fueran agrícolas o artesanas, ha tenido una fuerte raigambre desde la etapa preindustrial.

Este capítulo no pretende ser exhaustivo, sino proporcionar, a quienes se aproximen al análisis territorial del medio, la historia y las gentes de estos espacios, una breve síntesis acerca de cómo la caracterización de estos aspectos permite comprender el protagonismo en ellos de las actividades vitivinícolas y de fabricación de calzado. El medio geográfico, por ejemplo, confiere a los vinos de las zonas estudiadas, algunas de las características específicas, difíciles de encontrar en los vinos de otros lugares. La importancia de una larga trayectoria histórica permite reivindicar precisamente el saber hacer ancestral de las gentes de estas zonas como un importante factor que eleva la valoración y el significado de los productos. Ello confirma la interdependencia tan positiva que se establece entre el territorio y los productos locales. El territorio se convierte en un importante escenario activo y los productos serán los mejores embajadores del mismo. Lo expuesto confirma que los vinos y calzados que se producen en el denominado Cuarto Espacio encuentran en su territorio de origen condiciones que les hacen singulares y, a cambio, brindan a aquéllos algunos de sus atributos específicos de identificación (Maby, 2000)

Se ha abordado así mismo la caracterización de la trayectoria demográfica de las áreas estudiadas, poniendo un especial énfasis en la situación actual. Las fuertes pérdidas demográficas que tuvieron lugar en mayor medida a partir de la segunda mitad del pasado siglo, permiten explicar la escasa ocupación humana del territorio. El mayor mantenimiento de la población e incluso su leve incremento en algunas áreas especialmente desde el inicio del presente siglo hay que relacionarlo con dos factores: el potencial de emigrantes ha disminuido y además el dinamismo económico reciente por la valorización de los recursos económicos endógenos y la necesidad de población joven que se incorpore como población activa ha favorecido la inmigración. En el territorio del calzado esta afirmación no es tan clara en el momento presente.

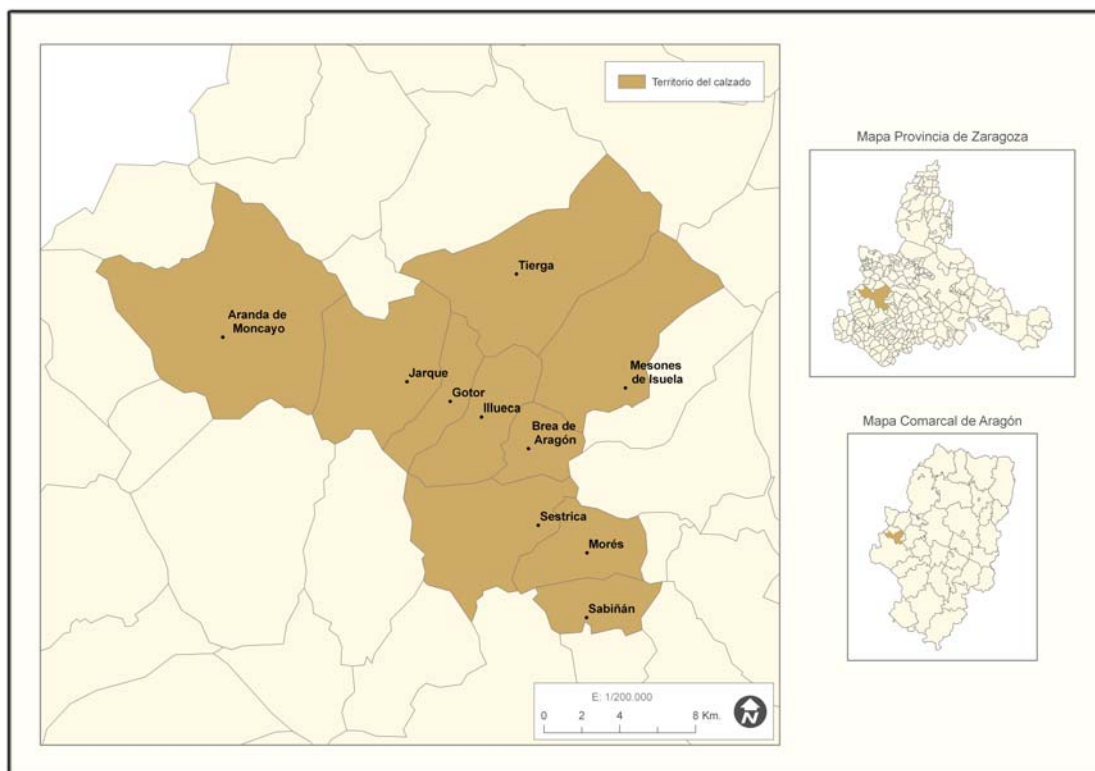
### **3.1. Criterios de delimitación de la zona de estudio**

Los espacios estudiados se componen de diferentes áreas caracterizadas por la producción vitivinícola o por la especialización en el sector del calzado. Lo que hemos denominado *espacio del vino*, incorpora el territorio *del Cuarto Espacio* en el que se han creado las tres DOs ubicadas en la provincia de Zaragoza: Cariñena, Calatayud y Campo de Borja. Hemos dejado fuera de este estudio los territorios en los que existen vinos de la Tierra, al considerar que su dependencia del sector vitivinícola es, sin duda, mucho menor. El denominado *espacio del calzado*, incorpora diferentes municipios en los que existe una fuerte especialización en este sector de fabricación.

Las actividades productivas no se distribuyen de manera homogénea por el territorio, sino que lo hacen de modo más o menos disperso. Es una de las características de su tejido empresarial. Esta característica es común a las áreas en las que predomina una industria intensiva en mano de obra o maniobrera o casi de carácter artesanal. Así sucede en el sector de la industria del calzado, que constituye la actividad productiva mayoritaria en la comarca del Aranda y que se expande también hacia algunos municipios situados en la comarca de Calatayud. Los municipios incluidos en este sector, además de estar ubicados en el Cuarto Espacio, se caracterizan por una fuerte dependencia de este sector productivo. Por ello, se incorporan al mismo no sólo los que cuentan con fábricas de calzado o auxiliares, sino también aquéllos otros en los que parte de su población activa realiza movimientos pendulares laborales. El territorio del calzado incluye los municipios de Aranda de Moncayo, Brea, Gotor, Illueca, Jarque, Morés, Mesones de Isuela, Sabiñán, Sestrica y Tierga. Se han dejado fuera del ámbito de estudio determinados municipios que si en

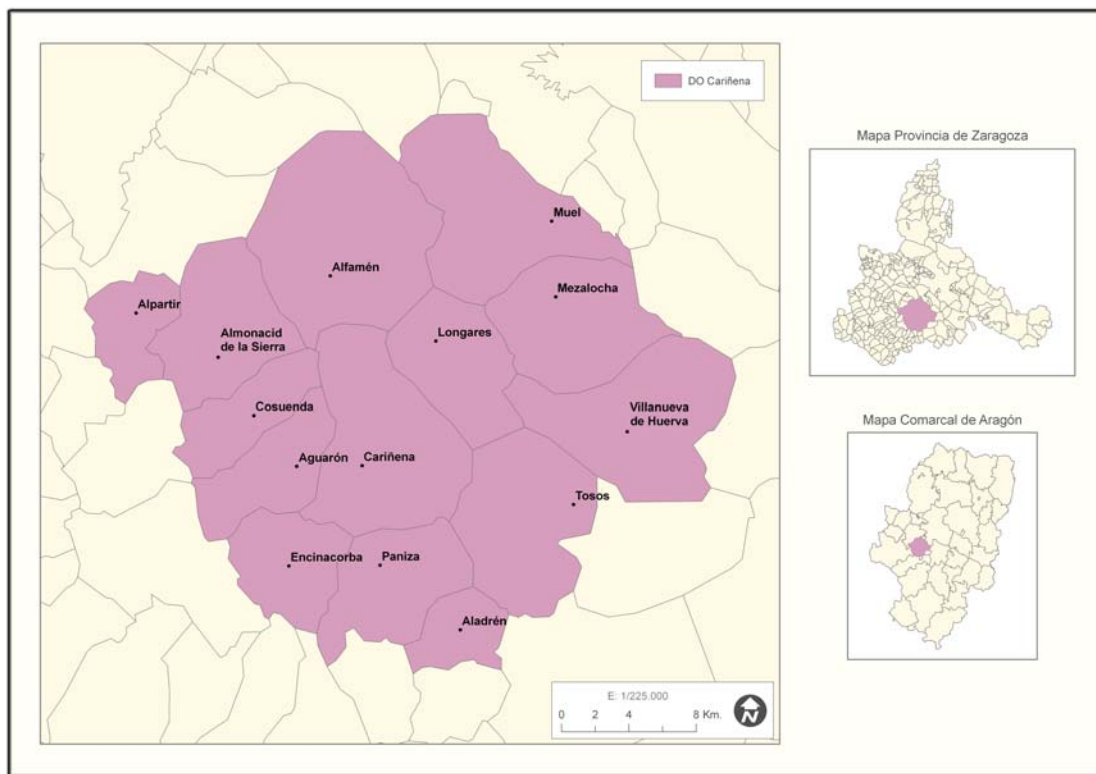
el pasado tuvieron fábricas de calzado, en la actualidad éstas han desaparecido y además su población activa no depende de este sector (mapa 3.1)

**Mapa 3.1: El espacio del calzado**

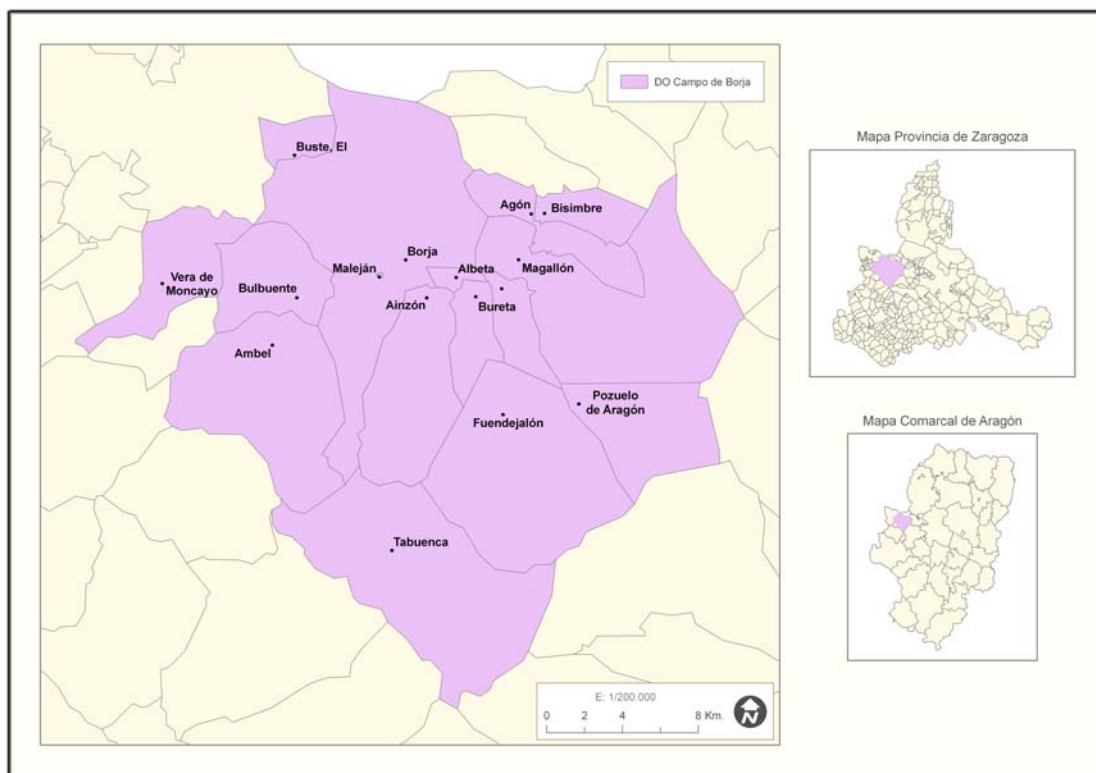


La fuerte dependencia del sector del vino en el espacio de las tres DOs, zaragozanas ha sido el criterio que hemos utilizado para la delimitación territorial de las áreas vitivinícolas objeto de estudio. Como ya se ha expuesto, no se han incorporado otras áreas en las que existe cultivo de la vid. La DO Cariñena aglutina a 14 municipios, de los que 12 pertenecen a la comarca que les da el nombre y dos a la de Valdejalón. Esta DO es la más antigua de Aragón y una de las más antiguas de España. El territorio de la DO Campo de Borja está formado por 16 municipios de los que sólo 14 pertenecen a la comarca del Campo de Borja, ya que El Buste y Vera de Moncayo forman parte de la de Tarazona y el Moncayo. Por su parte el espacio de la DO Calatayud está integrado por 46 municipios y cabe destacar que los de Acedred y Atea no pertenecen a la comarca denominada Comunidad de Calatayud, sino a la Comunidad de Daroca.

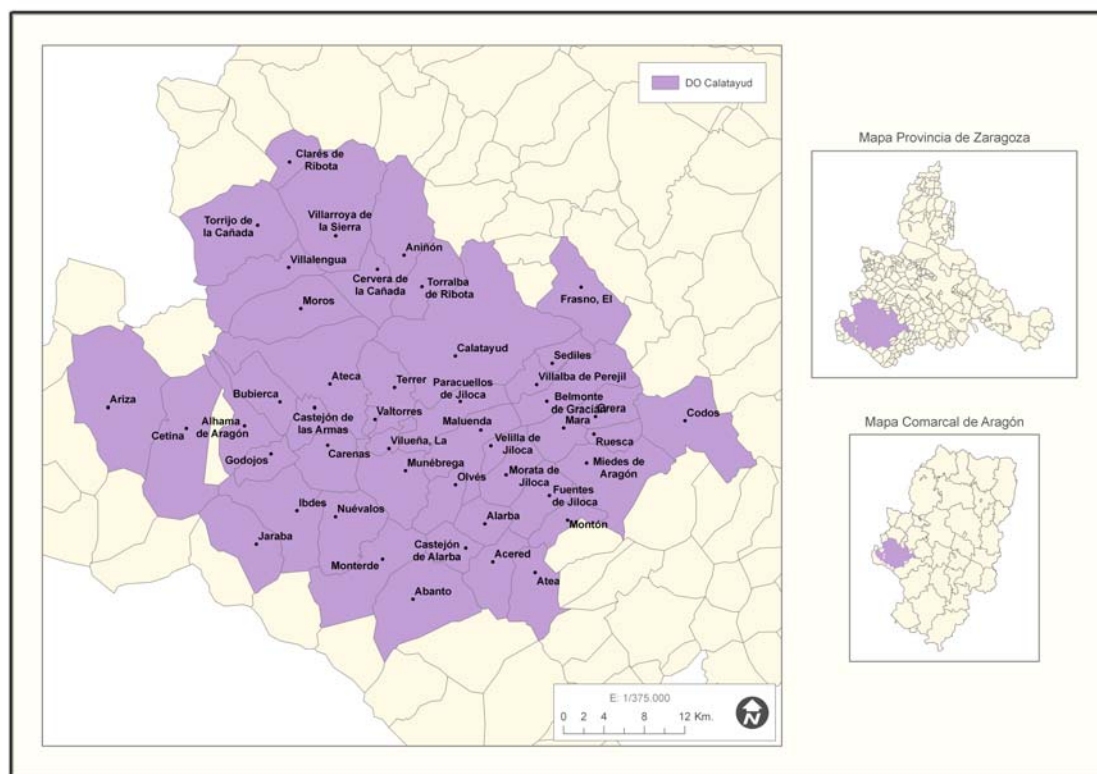
**Mapa 3. 2: El espacio de la DO Cariñena**



**Mapa 3.3: El espacio de la DO Campo de Borja**



**Mapa 3.4. El espacio de la DO Calatayud**



La superficie total del conjunto de los espacios estudiados es de 3.596,6 km<sup>2</sup>, que representa un 20,82% de la provincia de Zaragoza. A su vez, la DO Campo de Borja representa un 16,62% del conjunto de los espacios estudiados, la de Cariñena un 21,46%, la de Calatayud un 51,34% y el espacio del calzado un 10,58%. Este ámbito espacial se caracteriza por una gran heterogeneidad interna, que iremos poniendo de manifiesto en los diferentes capítulos de este trabajo.

### **3.2. El impacto del medio geográfico y la historia en la valoración de la producción del vino y del calzado**

Las producciones locales estudiadas deben en gran parte su singularidad a los caracteres territoriales. Por otra parte, éstos han adquirido una gran importancia en la valoración de los productos por los consumidores. En otras ocasiones la propia globalización parece favorecer que en la valoración del producto resulte indiferente el lugar de producción. Se puede entonces calificar a los productos de *desterritorializados*. Este hecho es frecuente en las producciones manufactureras,

como lo es el calzado. Sin embargo, es interesante anotar que existen productos de un alto valor añadido, como los de la alta costura, la joyería, la artesanía, el diseño, entre otros, cuyo lugar de fabricación, o al menos de diseño, es significativo y queda reflejado en el precio final (Maby, 2002). En el caso del calzado sería quizá una buena estrategia para su difusión favorecer una imagen del producto asociada al territorio, destacando especialmente en ella la larga tradición zapatera existente en este espacio de la provincia de Zaragoza.

### *3.2.1. El medio físico como factor de la calidad y la singularidad de las producciones vitivinícolas en las DOs del Cuarto Espacio*

Si el medio físico no es el único factor, explica, sin embargo, y en relación con la excelente materia prima existente (la uva), la singularidad y calidad de los vinos producidos en las diferentes DOs. Esta estrecha vinculación entre la vid, el vino y el lugar donde crecen las viñas es muy clara y son los propios actores económicos quienes generan o difunden informaciones diversas sobre aspectos que pueden facilitar a los consumidores la elección de los productos.<sup>12</sup>

Los tres espacios seleccionados se encuentran al sur y oeste de la provincia de Zaragoza, lindando o introduciéndose en la vertiente oriental del Sistema Ibérico. Así, las DO Campo de Borja y Cariñena están situadas en el somontano que enlaza las estribaciones de las sierras ibéricas con la Depresión del Ebro. Su paisaje refleja hechos como la transición entre la montaña y el valle, con la consiguiente pérdida progresiva de altura desde las prolongaciones montañosas hasta las llanuras donde se ubican las cabeceras de ambas áreas. La DO Calatayud se localiza en una zona enmarcada por las sierras que descienden del Moncayo y queda estructurada por la densa red fluvial formada por el Jalón en su curso alto y sus diversos afluentes. Es un paisaje accidentado en el que alternan colinas y valles. La situación geográfica, el suelo, el clima, la altitud y la orografía explican la milenaria vocación vitícola de este espacio. El clima puede ser especialmente destacado como un importante factor: la notable amplitud térmica diaria en época de maduración de la vid, el frescor de las zonas más elevadas, la pluviometría escasa excepto en las zonas altas. A ello se unen la excelente calidad de los suelos y otros muchos aspectos. Por otra parte, los

---

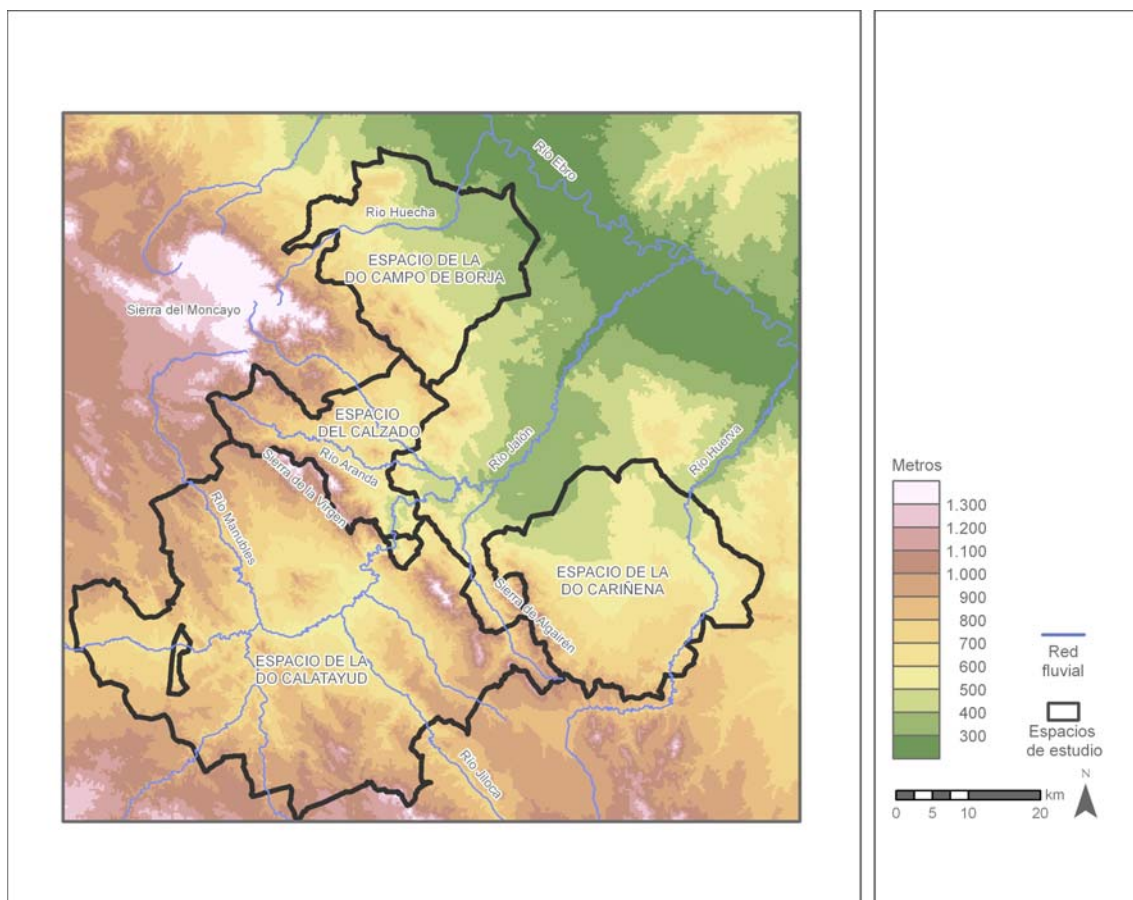
<sup>12</sup> A modo de ejemplo, en la página *web* de la DO Calatayud, se nos habla de un “vino de fuerte personalidad motivada por la orografía atormentada de colinas y valles y por un clima fresco propio de las tierras altas”.



elementos se combinan de diferentes maneras dando lugar a distintos microclimas y terrazgos, que favorecen el crecimiento de diferentes variedades de plantas y la elaboración de una amplia gama de caldos.

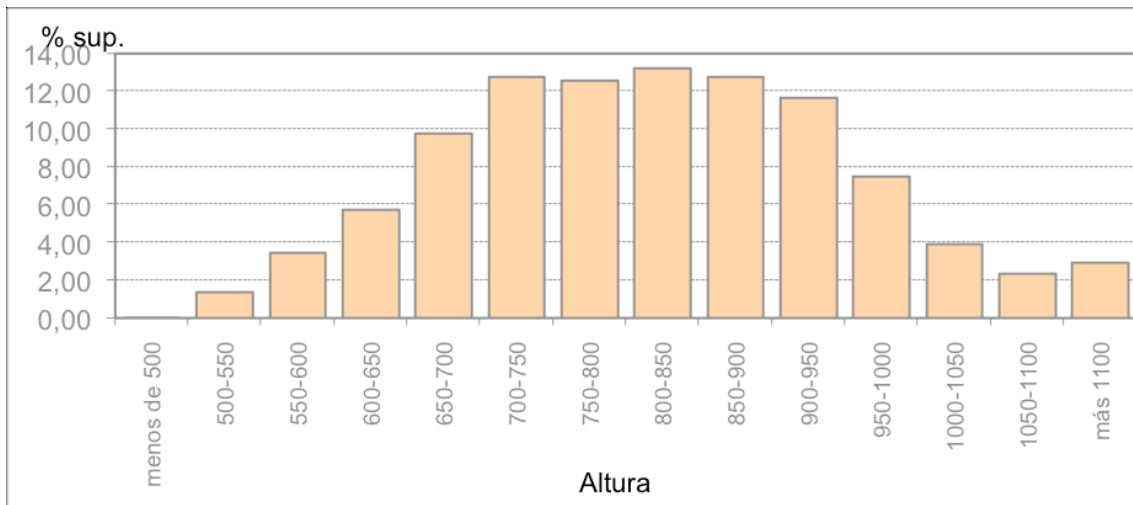
Los viñedos se disponen a altitudes que oscilan entre los 350 metros, como es el caso de las terrazas de Magallón, en la DO del Campo de Borja, y los 880 metros, límite altitudinal del viñedo en la DO de Calatayud que es, por otra parte, el territorio vitícola más elevado del conjunto estudiado. Las vides en esta DO se cultivan a partir de los 550 metros. Cabe destacar que la mayor altitud está en la base de una menor incidencia de las plagas y de las enfermedades de la planta. Los tratamientos fitosanitarios son escasos y ello favorece que el fruto de las vides sea muy natural.<sup>13</sup> Las vides de la DO Borja se sitúan en un nivel intermedio, hasta los 750 metros de altura. En la DO Cariñena, los viñedos se disponen entre los 400 y los 700 metros.

**Mapa 3.5. Características orográficas de la zona de estudio**

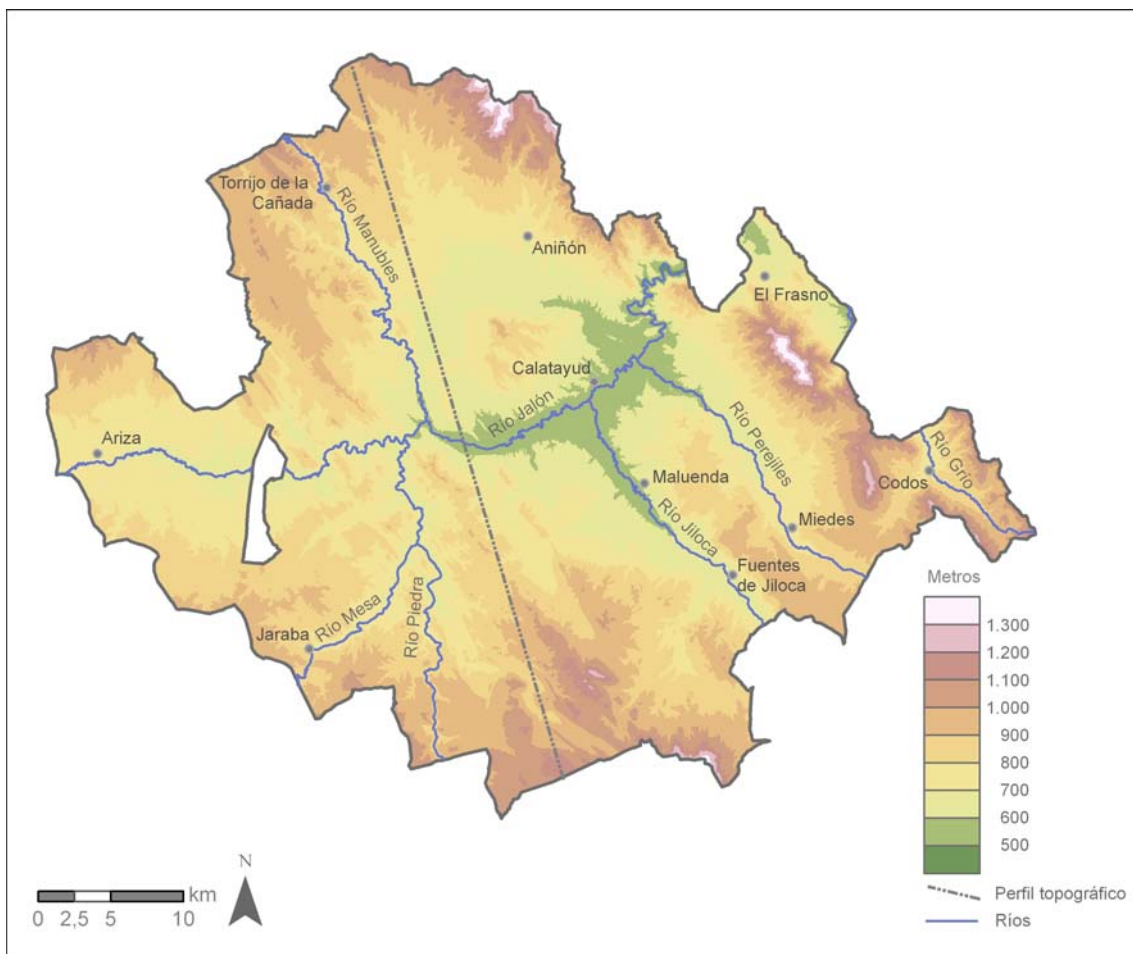


<sup>13</sup> Aspecto destacado en la promoción de los vinos de la DO Calatayud.

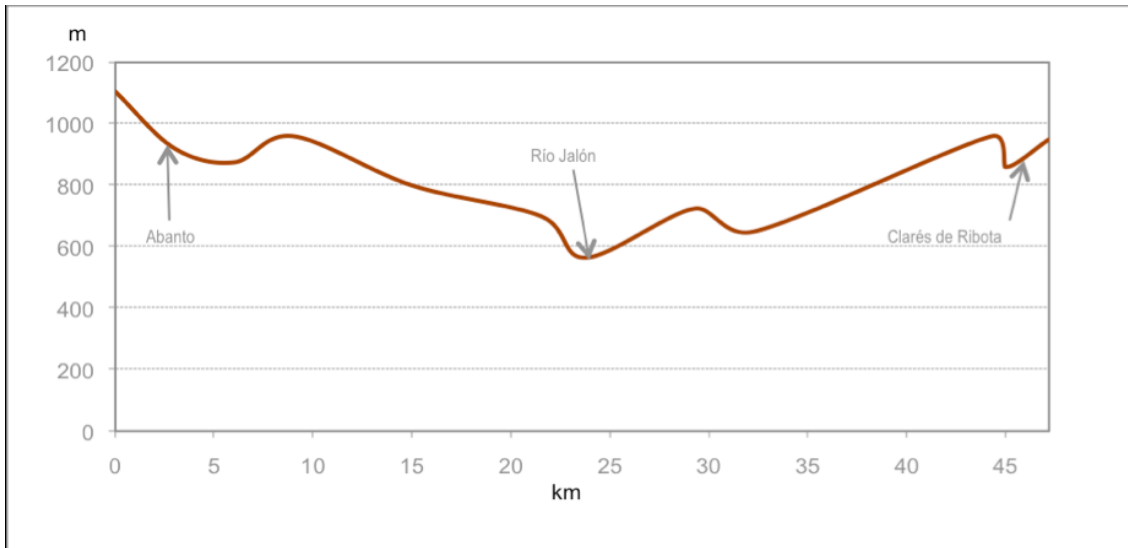
**Gráfico 3.1. Altitudes en el espacio de la DO Calatayud**



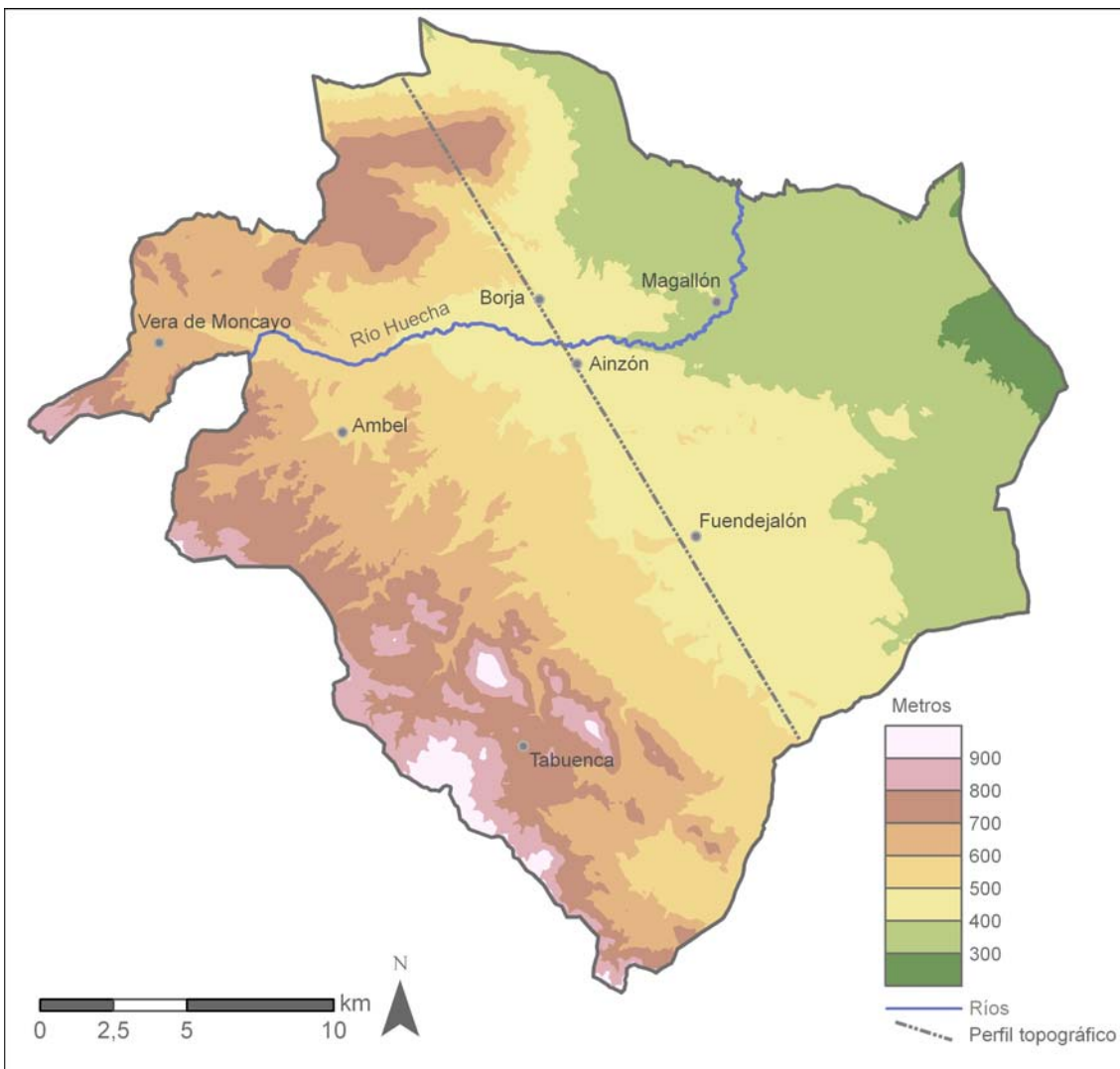
**Mapa 3.6. Altimetría del espacio de la DO Calatayud**



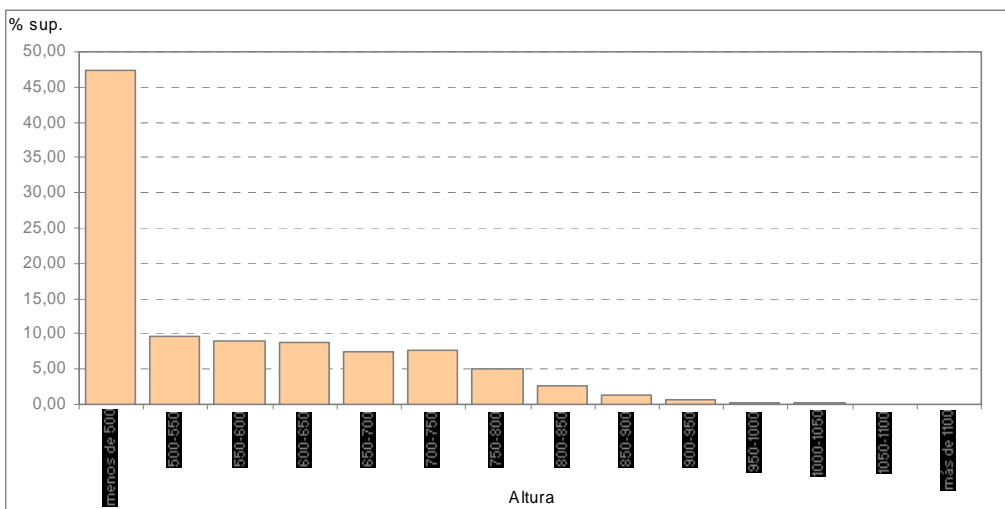
**Gráfico 3.2. Perfil topográfico en el espacio de la DO Calatayud**



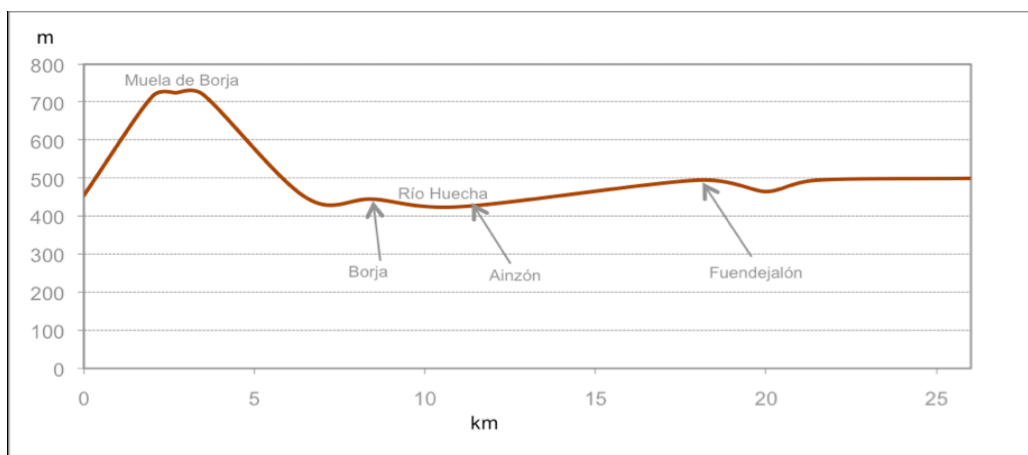
**Mapa 3.7. Altimetría en el espacio de la DO Campo de Borja**



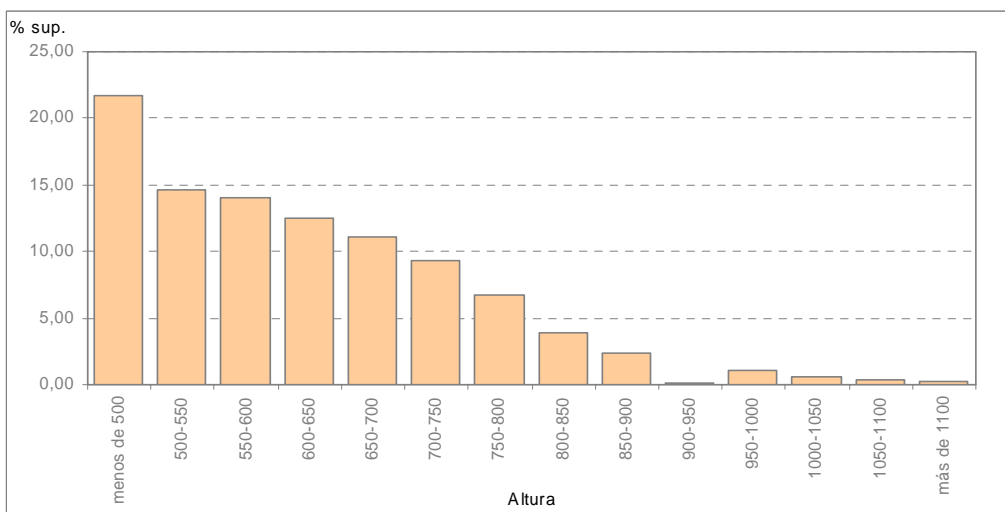
**Gráfico 3.3. Altitudes en el espacio de la DO Campo de Borja**



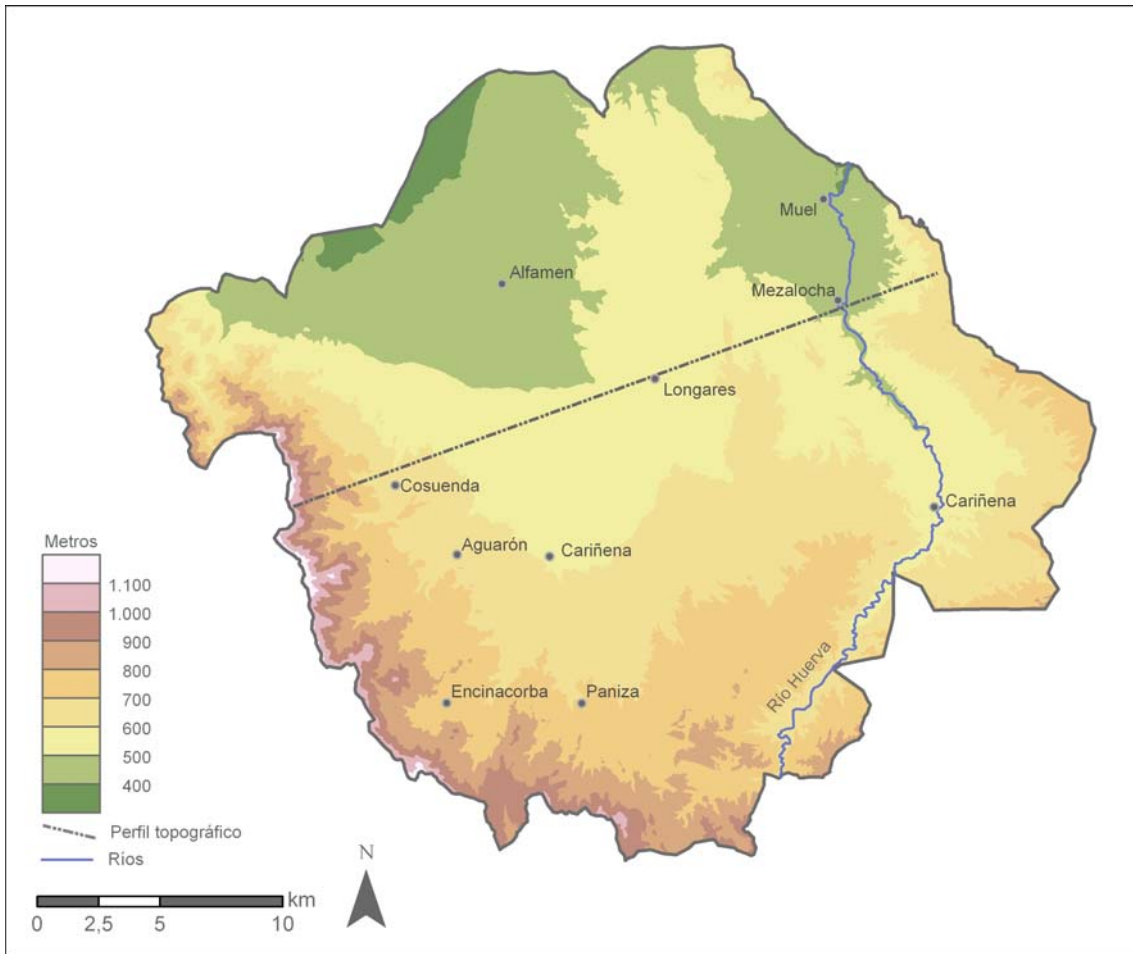
**Gráfico 3.4. Perfil topográfico del espacio de la DO Campo de Borja**



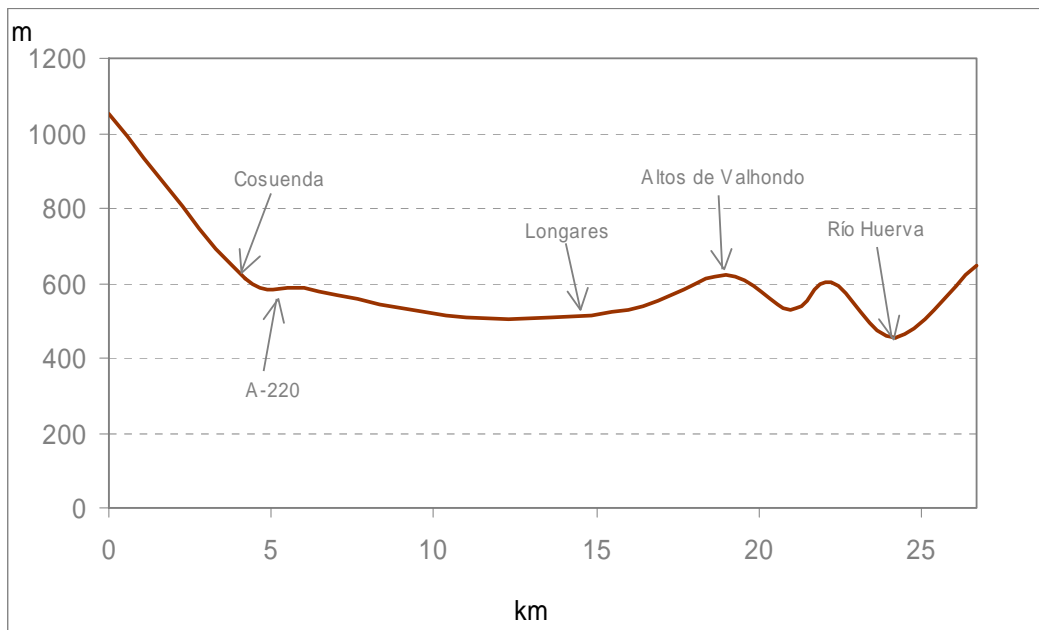
**Gráfico 3.5. Altitudes en el espacio de la DO Cariñena**



**Mapa 3.8. Altimetría en el espacio de la DO Campo de Cariñena**



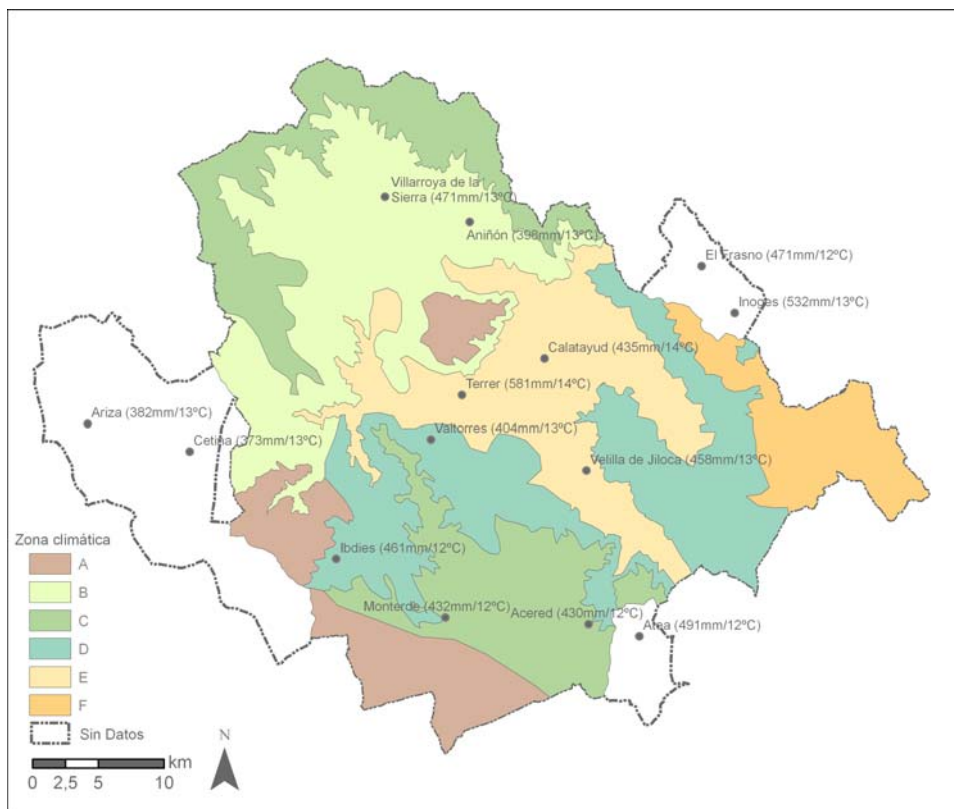
**Gráfico 3.6. Perfil topográfico en el espacio de la DO Cariñena**



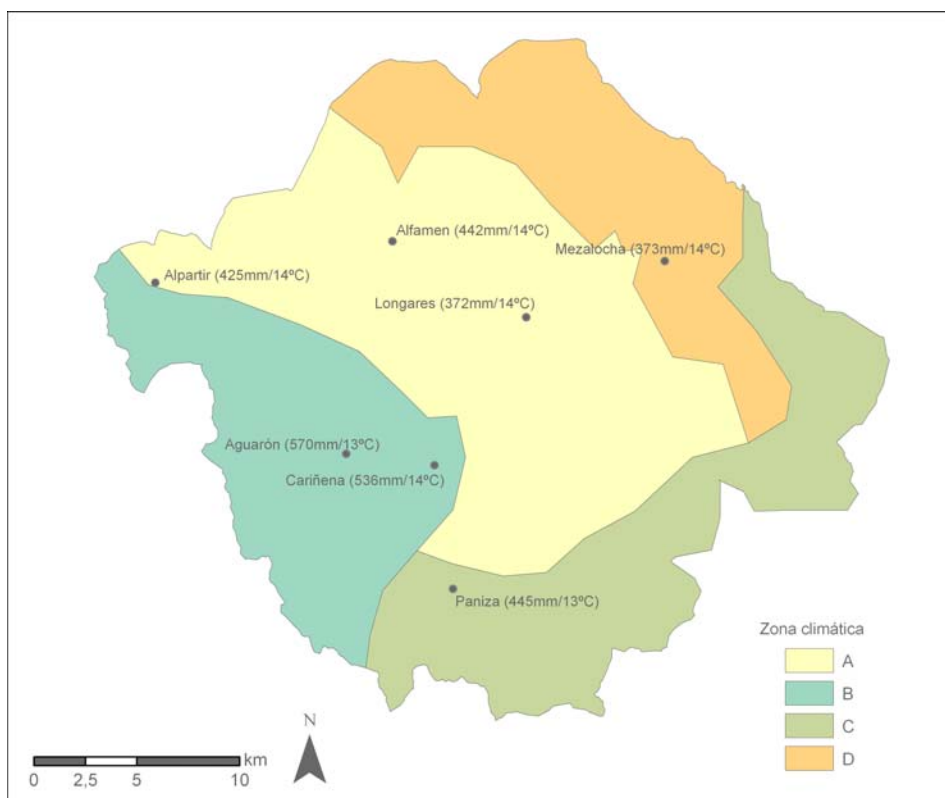
Las características topográficas, la altitud y otros factores como la orientación, favorecen la formación de diferentes microclimas, que confieren sus especiales características a los principales elementos del clima: precipitaciones, temperatura, vientos, insolación, entre otros. La incidencia del clima es patente en el cultivo de la vid y en sus características. Éstas difieren, por ejemplo, entre las vides que crecen en zonas altas, frías pero con más agua, ya que el relieve acentúa la pluviosidad, y las que lo hacen en zonas más bajas, cálidas y secas. El mapa del territorio muestra que, dada su topografía, lo expuesto constituye una característica común a las tres DOs estudiadas, permitiendo un buen crecimiento de la vid en secano, al superarse los 500 mm. de precipitación media anual. En la DO Calatayud, por ejemplo, la temperatura media anual no sobrepasa los 13 grados y hay riesgo de heladas entre 5 y 7 meses al año, sobre todo en las zonas medias y altas, pero, a cambio, el invierno fresco favorece que la cepa descansa y que la maduración de la uva sea más lenta, lo que permite producir unos vinos con un carácter peculiar, sin exceso de alcohol y con una acidez muy equilibrada. Aunque las condiciones ambientales favorecen que los rendimientos no sean grandes, la uva vendimiada destaca por su elevada calidad. La altitud constituye, por tanto, uno de los factores decisivos para entender la realidad de esta denominación.

La mayor concentración de viñedos se da en altitudes medias, de alrededor de 500 metros, y en las que el relieve presenta pendientes suaves y hay una buena exposición al sol. En las zonas más bajas, especialmente en los territorios de las DOs de Borja y de Cariñena, destaca el mayor calor estival y la reducción de las precipitaciones, que pueden descender hasta los 350 mm por año, dándose en forma de chubascos primaverales o de tormentas de verano. Son las zonas de maduración más temprana de la uva. La garnacha, especie vitícola fundamental de estas áreas del Campo de Borja y de Cariñena, da lugar tras la vendimia a vinos cálidos, potentes y muy aromáticos y de mayor graduación por el efecto combinado del calor y de la falta de humedad.

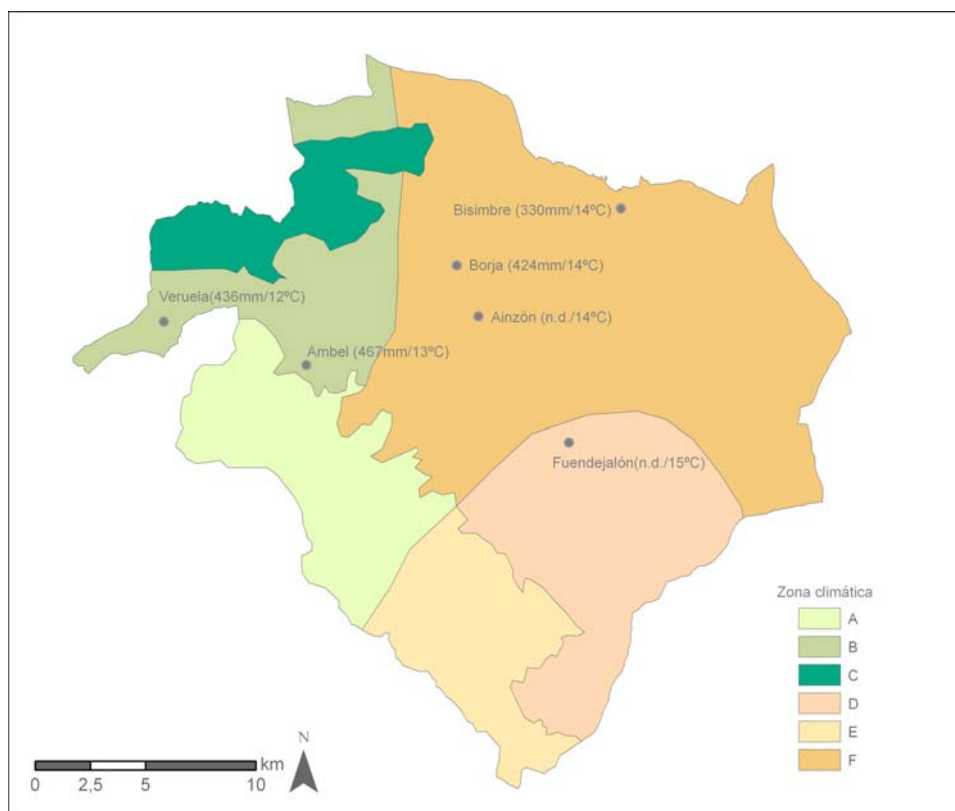
**Mapa 3.9. Zonas climáticas en el espacio de la DO Calatayud**



**Mapa 3.10. Zonas climáticas en el espacio de la DO Cariñena**



**Mapa 3.11. Zonas climáticas en el espacio de la DO Borja**



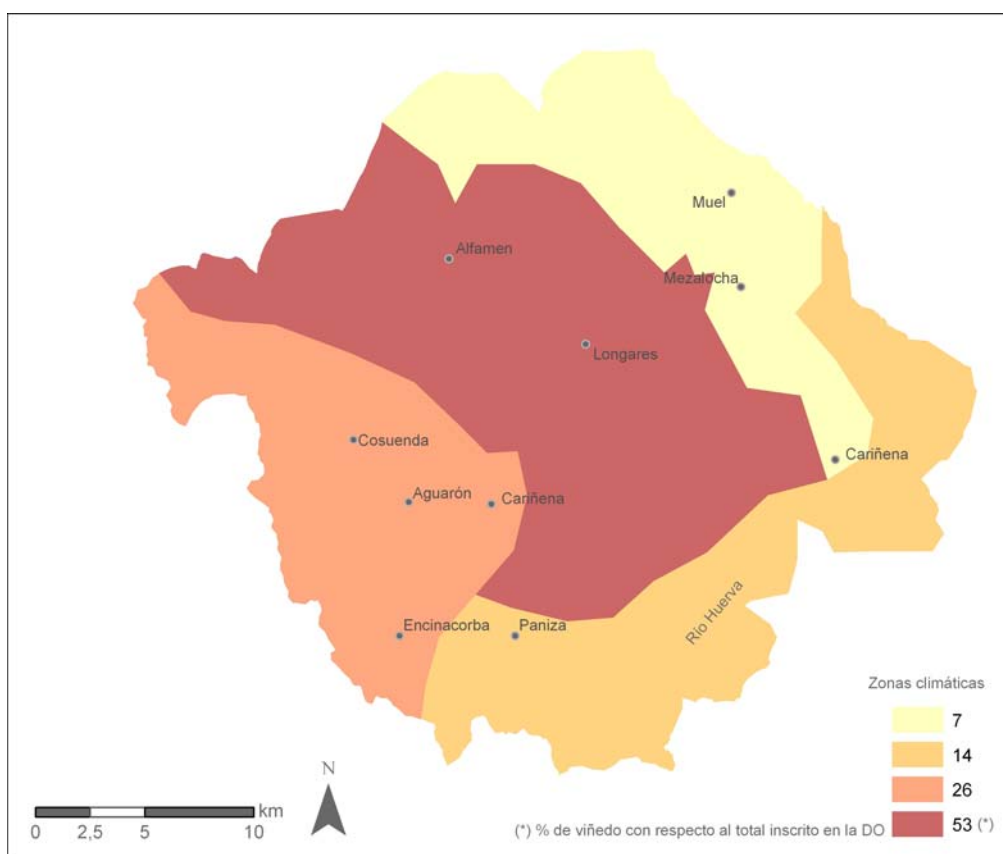
Fuente: Gómez Miguel et al (2007). Estaciones de referencia para la zona C: Tarazona (426mm/14°); para las zonas A y E: Agramonte (395mm/10°), Purujosa (395mm/12°) y Épila (337mm/14°).

Los suelos son un componente esencial de la variedad de los terrazgos de las tres DOs zaragozanas. La diversidad de microclimas se combina con la de los suelos, para dar como resultado la amplia variedad de especies de vides que está en la base de la personalidad de los vinos de estas zonas. En las tres DOs son característicos los suelos detríticos que cubren los glaciares y fondos de los valles. Los materiales pedregosos que los componen proceden de las sierras próximas, están poco rodados y pueden aparecer envueltos en una matriz de arcillas de color rojo intenso (“royal”) muy característica del paisaje. Estos suelos, bien aireados, son especialmente favorables para el cultivo de la vid, que constituye su principal aprovechamiento desde tiempo inmemorial, como se analizará en el capítulo siguiente. Los rasgos edafológicos se caracterizan por una falta de homogeneidad tanto entre los territorios de cada una de las DO, como en el interior de cada una de ellas, lo que constituye una



enorme riqueza de estas tierras y un claro potencial de cara al desarrollo de una viticultura de precisión (Gómez Miguel *et al*, 2007). Los suelos que predominan en la DO Campo de Borja son suelos pardo-calizos y suelos de terraza, de carácter pedregoso, con buen drenaje, niveles medios de materia orgánica y ricos en nutrientes. También destacan los suelos arcillo-ferrosos de las laderas más próximas al Moncayo, más pedregosos. Constituyen suelos muy indicados para la obtención de producciones de calidad.

**Mapa 3.12. Distribución del viñedo por las zonas climáticas del espacio de la DO Cariñena**



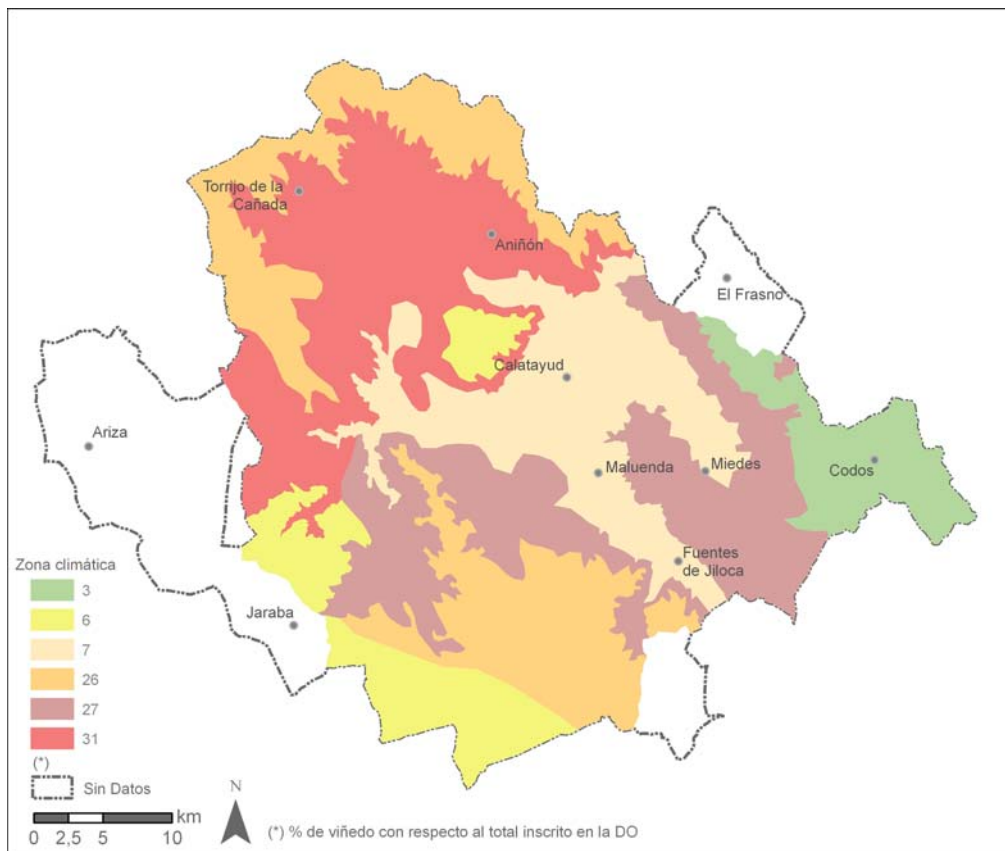
Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez Miguel *et al* (2007).

En las llanuras al pie de la Sierra de Algairén, donde se concentra más del 80% del viñedo de la DO Cariñena, se identifican diversos tipos de suelos a partir de arcillas miocenas. El de más extensión es el denominado *cascajo*, suelo pardo calizo sobre depósitos alóctonos con áreas de suelo pardo rojizo. Le siguen en importancia el de

tipo *royal*, formado por tierras pardas meridionales sobre pizarras, principalmente, y cuarcitas; y las tierras fuertes arcillosas, formadas en las terrazas sobre glacis muy destruidos o depósitos alóctonos calizos, entre otros. La diversidad edafológica y la existencia de diferentes microclimas, favorecen la alta calidad de los vinos que se elaboran en esta Denominación.

Los suelos de la DO Calatayud, por último, se caracterizan por el alto contenido en caliza de sus materiales pedregosos, que se presentan acompañados en muchos casos de las arcillas rojizas de tipo *royal*. Por su cualificación y extensión destacan los suelos pizarrosos, muy valorados por su aireación y su contenido orgánico, donde la planta encuentra los nutrientes justos que necesita. Son considerados los suelos predilectos de los viticultores de esta DO. Como en las otras zonas vitivinícolas presentadas existen otros muchos diversos tipos de suelos, en función de su localización en las sierras, interior de la fosa y glacis.

**Mapa 3.13. Distribución del viñedo por las zonas climáticas del espacio de la DO Calatayud**



Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez Miguel et al (2007).

En conclusión, las condiciones naturales en las que se cultiva la vid, condicionan en buena parte, el alto valor enológico, la personalidad y la alta calidad de muchos de los vinos elaborados en las tres DOs zaragozanas. No hay duda de que la variedad de terrazgos que encontramos en estas áreas, constituye un auténtico y valioso patrimonio que los vitivinicultores han sabido aprovechar desde tiempos remotos, como se expone a continuación.

### *3.2.2. La tradición histórica y su contribución a la valoración de los vinos de las DOs zaragozanas*

Los vinos de Calatayud, del Campo de Borja y de Cariñena tratan de adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores para abrirse nuevos nichos en el mercado. Junto a la tradición, su modernidad, innovación y juventud, son cualidades valoradas por los consumidores. Pero, a diferencia de las producciones de otras áreas del mundo, los vinos y las vides de estas tierras pueden acreditar una clara e importante tradición histórica. El pasado histórico, al igual que las condiciones naturales, contribuye a la notoriedad y singularidad de los vinos. El pasado les confiere rasgos que aprecian los consumidores más exigentes. La vinculación a una tradición y la identificación con el lugar y su paisaje pueden ser citadas, entre otros.<sup>14</sup>

Los numerosos estudios existentes sobre la historia de la vitivinicultura en el espacio que hoy ocupan las tres DOs coinciden en relacionar su origen con la temprana introducción de la vid en el valle del Ebro, que ya había ocurrido probablemente en el siglo VI de antes de nuestra era.<sup>15</sup> Este hecho viene avalado por pruebas arqueológicas que certifican, por ejemplo, el cultivo de la vid y el consumo de vino en los poblados celtíberos de Segeda (siglo III) y Care (siglo II), y también por testimonios escritos de su desarrollo posterior. Del poeta e historiador bilbilitano Marco

---

<sup>14</sup> En las respectivas páginas web de los diferentes Consejos Reguladores de las DOs se incluye un apartado sobre la historia de la vitivinicultura en la zona. Incorpora algunos de los aspectos clave para comprender la trayectoria histórica desde su aparición hasta la situación actual, anotando los principales procesos que han tenido lugar. El conocimiento de los modos de vida de los viticultores y de su influencia en la cultura local es también cuestión de interés.

<sup>15</sup> En la elaboración de este breve apartado hemos seguido los trabajos de Gómez Miguel et al (2007), Revuelta et al (2008), Sabio Alcutén (1995 y 2000) y Barbacil Pérez (2003), entre otros. Hemos recogido, por lo tanto, de las investigaciones realizadas por especialistas en la materia, aquellos aspectos que tienen interés para poner las bases de algunos aspectos fundamentales de la investigación que hemos realizado.

Valerio Marcial es la primera referencia escrita acerca de la gran calidad de los vinos de Calatayud. Se sabe del impulso experimentado por la vitivinicultura en época romana, y también de su decadencia durante la ocupación musulmana.

La influencia de las órdenes religiosas constituye un factor esencial para su impulso, y han quedado vinculadas en íntima conexión a la historia de nuestros vinos. La instalación de la orden del Cister a principios del siglo XII, con sus monasterios de Veruela y Piedra, promovió las plantaciones de viñedos como consecuencia de las ideas de colonización contempladas en la Orden y puestas ya en práctica en su Borgoña de origen. Para el Campo de Borja supone el inicio de esta actividad y de su estrecha relación con el desarrollo de la zona, que se mantendrá prácticamente hasta la desamortización del siglo XIX. Es interesante recordar que la localización de los pueblos del entorno viene a coincidir con los emplazamientos de las cavas horadadas en el terreno para facilitar la elaboración y conservación de los vinos. La importancia de ambas instalaciones conventuales ha sido reconocida en ambas DOs, mediante la instalación en el Monasterio de Piedra y el de Veruela de sendos museos del vino.

En la historia moderna de estos viñedos, vinos y terrazgos destaca la aparición a inicios del siglo XV, y proliferación posterior, de las primeras normas de regulación y control de diversos aspectos relacionados con las plantaciones y la comercialización. Paralelamente se multiplican los testimonios y crónicas de escritores y viajeros, tanto españoles como extranjeros. Son muy conocidas las citas sobre el vino de Cariñena realizadas por el notario de Felipe II Enrique Cock, en la crónica del viaje realizado por el monarca a estas tierras en 1585. También son mencionados a menudo los comentarios de Bartolomé Joly, consejero del rey de Francia, sobre los vinos de Calatayud (1603), o los de A. Jouvin sobre los vinos de Ateca y Terrer en su manual *El viajero de Europa* (1762). A su vez Juan Bautista Labaña, durante los trabajos de elaboración del mapa que le encargan los diputados aragoneses (1620), da cuenta de diversos aspectos de la producción en Magallón y Borja. Más tarde, Ignacio Jordán de Asso incluirá en su *Historia de la Economía Política de Aragón* (1798) numerosos detalles de la importancia que para entonces ya han adquirido y consolidado estas actividades en las tres áreas estudiadas.

Durante el siglo XIX los viñedos y vinos de Cariñena, Borja y Calatayud conocerán, como los del resto de España, importantes cambios. Las desamortizaciones afectarán a las estructuras agrarias y la independencia progresiva de las colonias ultramarinas provocará dificultades en las exportaciones. La crisis de la

filoxera en Francia favorecerá la extensión de las plantaciones y el aumento de las exportaciones para atender la demanda francesa. Por último, la mejora de las comunicaciones por la construcción del ferrocarril será otro factor decisivo para la expansión de la actividad productiva y exportadora en Cariñena y, sobre todo, en Calatayud. El siglo terminará poniendo a prueba a los vitivinicultores zaragozanos debido a la caída de precios por exceso de oferta que se produjo por la reducción de las exportaciones a Francia, una vez recuperada de la crisis de la filoxera. Esta caída de precios llevará a la ruina a muchos campesinos. Por otra parte, la llegada de la filoxera a los campos de cultivo del somontano del Moncayo en 1899, agudizó la situación y provocó un intenso proceso de reestructuración de los viñedos, en algunas áreas, y de reducción de la superficie ocupada hasta entonces, en otras. En lugares como Calatorao o Magallón se construyeron invernaderos para facilitar la plantación de los barbados, sarmientos con raíces, de pies americanos sobre los que se injertarían las variedades locales. La contribución de Cariñena a la lucha contra la filoxera le hará merecedora del título de *ciudad*, concedido en 1909 por el rey Alfonso XIII, cuyo centenario se ha celebrado recientemente.

Las nuevas replantaciones tuvieron efectos muy favorables en la trayectoria de las DOs zaragozanas durante la primera mitad del siglo XX. Positiva será también la captación de mercado vasco y la recuperación de la demanda francesa durante los años de la Primera Guerra Mundial. La crisis de 1929 y la guerra civil española tuvieron, sin embargo, un impacto muy negativo. Como recuerdan, entre otros, Gómez Miguel et al (2007), la aprobación del Estatuto del Vino en 1932 para regular la producción y para prohibir algunas prácticas fraudulentas y la implantación en Cariñena de la Estación Enológica, enfocada a la mejora de la calidad, se produjeron en circunstancias muy adversas. La situación de hambre y miseria causadas por la guerra llevó a que se prohibiera el cultivo de viñas en tierras capaces de producir más de 1.200 kilos de trigo, quedando relegadas las viñas a las tierras menos fértiles (Gómez Miguel et al, 2007).

La historia descrita muestra la clara vocación de estas tierras y el esfuerzo de sus gentes por la vitivinicultura. Han aprovechado circunstancias favorables y han sabido salir de las más difíciles. Es interesante observar cómo el desarrollo económico y territorial aparece fuertemente vinculado al de la vitivinicultura. También destaca el carácter pionero de muchas de las iniciativas adoptadas a lo largo de su historia. No obstante, los cambios más rápidos y significativos se han producido especialmente desde la segunda mitad del siglo XX. Desde el punto de vista empresarial y

organizativo, el desarrollo del cooperativismo constituye un aspecto de enorme importancia. La mayor parte de las cooperativas vinícolas de estas áreas se crean entre 1945 y 1965, destacando desde el principio por sus considerables dimensiones, capaces de absorber la producción vitícola de uno o varios pueblos. Su importancia es manifiesta si se tiene en cuenta que en Cariñena, el Campo de Borja y en Calatayud las cooperativas producen actualmente más del 95% del vino.

Otro momento destacado en la trayectoria de las tres áreas es la aparición de las DOs. Cabe afirmar que existe una diferencia en el tiempo de aparición entre las tres existentes. La DO Cariñena puede tener a gala ser la más antigua de las aragonesas y una de las más antiguas de España, después de la de Rioja. Las restantes, tardarían 50 años o más en aparecer. La DO Campo de Borja data de 1980 y la de Calatayud nació en 1989 y es la más reciente del territorio aragonés. La puesta en marcha de las denominaciones y de sus Consejos Reguladores ha facilitado el desarrollo y la gestión de las diferentes DOs dentro del marco director establecido para cada una. Ejemplos del rumbo tomado por las diferentes áreas en la última etapa son la aparición de los que podrían denominarse “nuevos vinos de Cariñena”, que se apartan de su imagen tradicional de vinos recios y de alta gradación, la apuesta del Campo de Borja por la producción de vinos personales o la clara vocación exportadora que, desde su inicio, ha distinguido a los vinos producidos en la DO Calatayud.

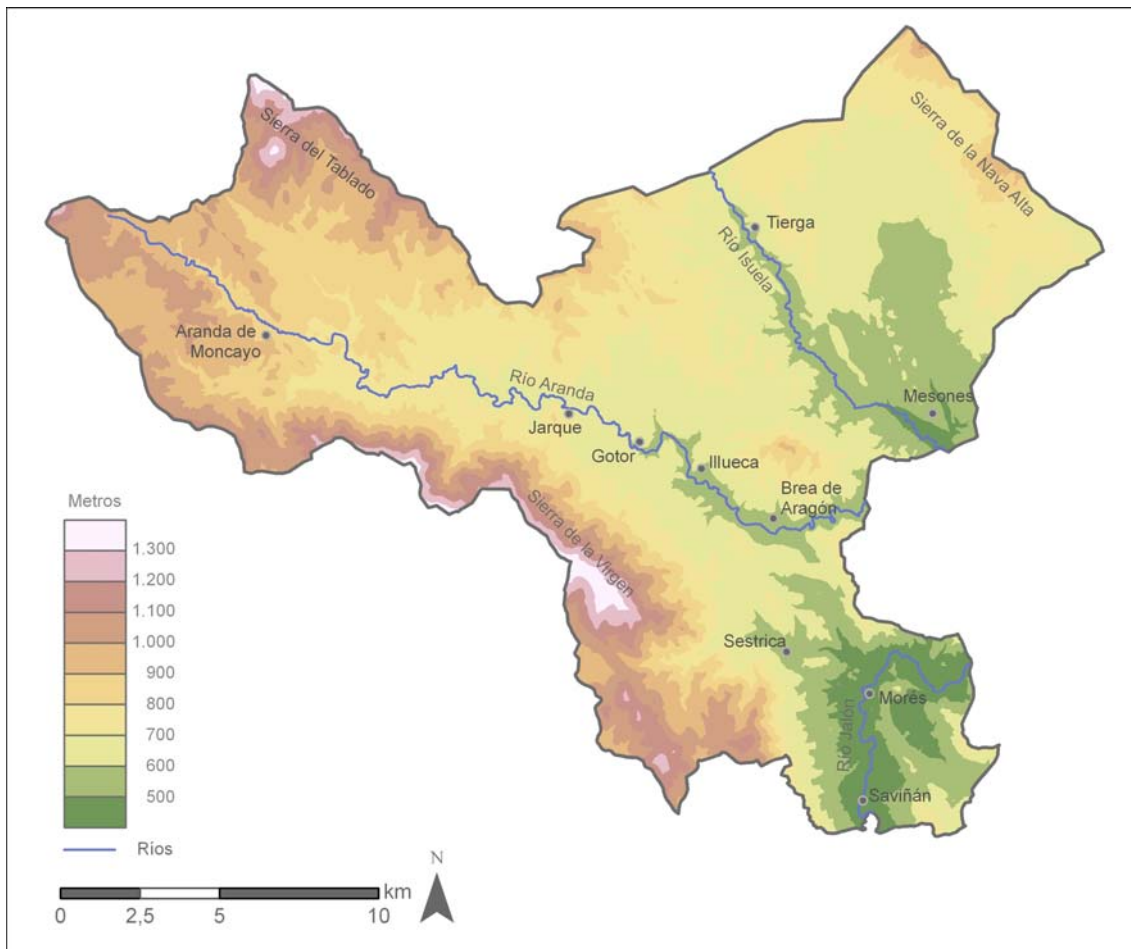
En conclusión, las actividades vitivinícolas tienen un enorme arraigo en los tres territorios estudiados. El aprecio por este pasado junto con el interés por prestar un homenaje a las gentes de la zona que durante siglos se han dedicado a la actividad vitivinícola –viticultores, bodegueros, enólogos– son los motivos de que las tres DOs cuenten con sus respectivos museos del vino. Como ya se ha dicho, los del Campo de Borja y Calatayud se encuentran en lugares emblemáticos de la historia vitivinícola local: el Monasterio de Veruela y el de Piedra. El museo de Cariñena forma parte de la llamada Casa de la Viña y el Vino, instalado en una bodega de 1918 rehabilitada para este fin. Los contenidos museísticos y las diversas actividades que en ellos se desarrollan se enfocan a dar a conocer las peculiaridades de la historia vitivinícola de cada zona. Su objetivo es introducir al público en los diversos aspectos de la cultura del vino. En este sentido, los museos constituyen instrumentos básicos para el desarrollo del enoturismo, que contempla otros muchos aspectos como tendremos oportunidad de analizar. Por otra parte los museos del vino son una herramienta para animar al visitante a recorrer los diferentes lugares que integran el territorio de la DO.

En este sentido cabe afirmar que ayudan a reforzar la relación recíproca entre las DOs y sus territorios y a subrayar el papel de las mismas en su integración y vertebración.

### 3.2.3. Tradición y medio geográfico en la vocación zapatera del Valle del Aranda

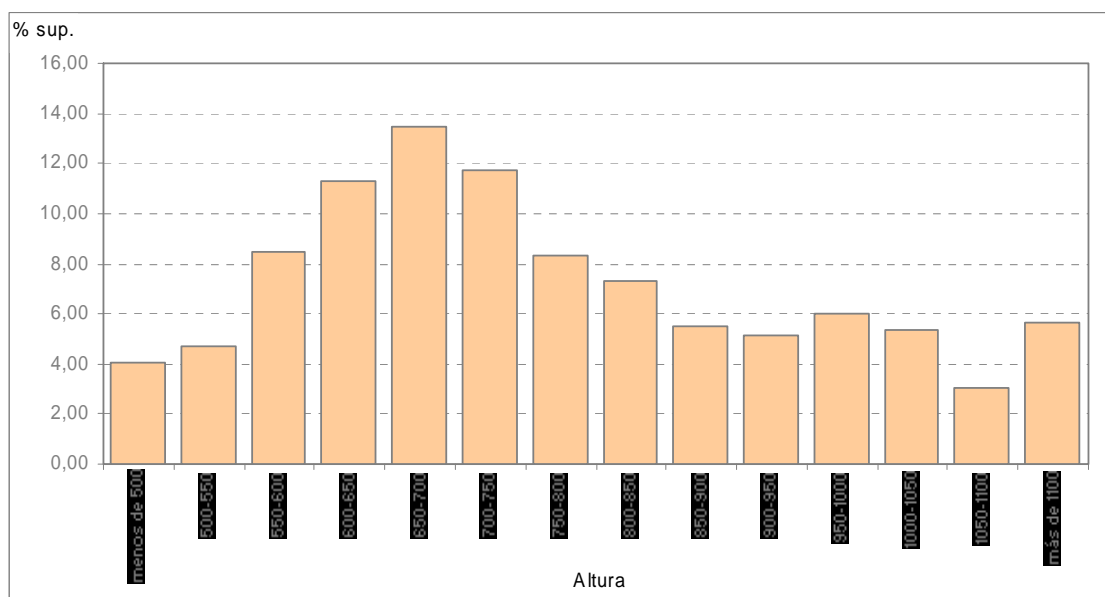
La fabricación de calzado en diversos municipios del valle del Aranda también tiene unas hondas raíces históricas, cuya puesta en valor se realiza, como en el caso de los vinos, en el museo instalado en la localidad de Brea. Se trata de un espacio dedicado a la historia, a las tradiciones y a la cultura de Brea y de las localidades del Aranda desde el punto de vista de la artesanía y la industria del calzado. En muchos aspectos, sus contenidos se enfocan en la misma línea que en los museos del vino. El museo recoge cómo la innovación y la búsqueda de la calidad constituyen señas de identidad de esta actividad desde los tiempos más remotos y cómo, a su vez, la fabricación de calzado ha sido fundamental para el desarrollo de la Comarca.

**Mapa 3.14. Características orográficas del espacio del calzado.**



Aunque la relación y vinculación de estas actividades con el medio geográfico no son tan evidentes como en la actividad vitivinícola, no quiere ello decir que no la haya habido al menos en sus orígenes, cuando las pieles utilizadas como materia prima de las actividades de curtido eran de procedencia local, como veremos a continuación.<sup>16</sup> Las tierras del Aranda, formadas por un conjunto de sierras que descienden desde el Moncayo hasta el Valle del Jalón, comparten con los espacios del vino ya estudiados una notable diversidad geográfica que introduce interesantes contrastes en esta parte de la montaña media del Sistema Ibérico zaragozano. Por encima de los 800 metros de altura encontramos las áreas más frescas y húmedas, mientras que en las zonas más bajas las condiciones son más secas y cálidas, sobre todo en los valles de los ríos Aranda, Isuela o Jalón.

**Gráfico 3.7. Distribución altitudinal de la superficie del espacio del calzado**



<sup>16</sup> Para la elaboración de este capítulo hemos seguido, entre otras, la obra coordinada por J. Hernández, J. Millán y A. Serra, *La comarca del Aranda*, número 2 de la colección Territorio editada por el gobierno de Aragón en 2002, que constituye una buena síntesis de la trayectoria histórica de las actividades relacionadas con la fabricación de calzado y de su inserción en la economía local. Por su concisión e interés destacan también las explicaciones incorporadas en la página web del museo del calzado de Brea. Los aspectos histórico-geográficos se recogen también en la obra de Chueca Diago, M.C. (1976): *Sierras y valles del Sistema Ibérico al NW del Jalón*.



El contraste aparece igualmente en los espacios agrarios, entre los valles y vegas ribereñas, por una parte, y los montes circundantes. Las condiciones de estos últimos, denominados expresivamente *tierras blancas*, han llevado a que su principal aprovechamiento durante siglos fuera la cría de todo tipo de ganado mayor y menor. De hecho los testimonios arqueológicos confirman que las tribus celtíberas asentadas aquí 1000 años antes de nuestra era, ya practicaban el curtido de la piel de sus ganados. La presencia de estas tribus resulta significativa, además, porque evidencia que desde la prehistoria, las tierras del valle del río Aranda venían siendo un paso natural hacia las tierras altas de la Meseta.

La ocupación musulmana y, sobre todo, la permanencia de una densa población mudéjar en el territorio tras su reconquista por el rey Alfonso I, fueron claves en el desarrollo y consolidación de las actividades relacionadas con el curtido de las pieles. Es sabido que los árabes fomentaron la diversificación agropecuaria y, también, los oficios no agrícolas. Estos aspectos quedan recogidos en una abundante y diversa documentación que evidencia que durante la Baja Edad Media la venta de pieles curtidas y de todo tipo de ganado era un floreciente negocio y que en Brea había ya una próspera industria de la piel. A los mudéjares se les reconoce el haber aportado su conocimiento milenario al desarrollo de las técnicas curtidoras, lo que se relaciona con la difusión por el área del cultivo del zumaque, arbusto con un alto contenido en tanino utilizado para el curtido de las pieles. Los que hoy encontramos en estado silvestre por el entorno de la localidad son un recuerdo de los que en su día cubrieron estas tierras y cambiaron su paisaje. Pasaron también a la historia los zumaqueros, entre los que a mediados del siglo XV encontramos ya a algunos judíos, que se habían instalado en la localidad de Illueca.

Es interesante anotar que la fabricación de calzado constituye una actividad productiva más reciente y que se relaciona con las dificultades que progresivamente afectaron al comercio de las pieles curtidas. Las primeras aparecen relativamente pronto, cuando en el siglo XVI el *Consejo del Reyno* prohíbe la exportación de las pieles de Brea. Aunque esta crisis se supera, le seguirá otra más tarde cuando, como consecuencia de la Guerra de la Independencia, se pierde el mercado de Francia. La fabricación de zapatos se configura, por lo tanto, como una salida lógica para la producción local de pieles, pero progresivamente irá adquiriendo mayor importancia, extendiéndose además a la vecina localidad de Illueca, donde acabará imponiéndose sobre la fabricación de paños, actividad por la que había sido más conocida. Los datos aportados por Ignacio de Asso son reveladores de una actividad curtidora todavía muy

pujante en 1795, que ha diversificado los productos y que los prepara con corteza de los robles que abundaban en las estribaciones del Moncayo. Da cuenta también de la existencia de varias fábricas de calzado, para abastecer el mercado nacional, ya que vendían en ambas Castillas y Extremadura. En 1835, sin embargo, las fuentes locales señalan que el número de curtidores en Brea es ya inferior al de fabricantes de calzado. El retroceso se explica por el ya citado impacto negativo de la Guerra de la Independencia, que obligó a emigrar a muchos de los vecinos. La segunda mitad del siglo XIX traerá una recuperación de la actividad curtidora coincidiendo con el abastecimiento de cueros al ejército, pero será efímera. Los curtidos de Brea no podrán superar el descenso de los pedidos, al preferirse los paños para los uniformes militares y sufrir, además, la competencia de los cueros catalanes que trataron de compensar en el mercado nacional la pérdida del mercado colonial.

Las fuentes históricas permiten conocer otros aspectos interesantes de las producciones de calzado del valle del Aranda desde sus orígenes. Por una parte, se aprecian ya ejemplos de la diversificación productiva. En los datos aportados en el amillaramiento o cabreo de 1835, se dice que de los 80.000 pares de calzado fabricados cada año la mitad eran “zapatos de munición” vendidos al ejército. El resto aparece clasificado en diversas categorías: los “zapatos mandados”, realizados a medida, de gran calidad y alto precio; y los de “segunda” y “tercera” clase, más económicos, debido únicamente a la menor calidad de la materia prima utilizada. Por otra parte, la producción aparece marcada por su carácter artesanal y la disponibilidad de una esmerada técnica. En este sentido, las salas del museo del calzado de Brea presentan una interesante colección de las herramientas manejadas en las diversas etapas del complejo proceso de fabricación del calzado. Como se dice en la presentación de estas salas, “las herramientas que utilizaban aquellos primeros maestros son testigos eternos de una tradición que pervive hasta nuestros días”.

La esmerada técnica y la vocación artesanal, como garantía de la calidad de los productos, no desaparecen con la progresiva mecanización de las fases de la fabricación que lo permiten. Las primeras máquinas llegan a los talleres de Brea en el tercer decenio del pasado siglo y se acompañan de la ampliación de los mismos, de modo que se convierte en el núcleo de fabricación más importante de la provincia. En Illueca surgirá por el mismo periodo un buen número de empresas y tras la guerra civil el sector conocerá en ambas localidades un notable crecimiento, si bien en Illueca se produce un incremento mayor. Las materias primas provendrán en su mayor parte de otras regiones españolas y se proseguirá la diversificación productiva, de modo que a

mediados del siglo encontramos calzados de caballero y niño, junto con los de señora. Un 50% de la producción total incorpora la técnica del punteado, que le ha dado al calzado de esta área un amplio reconocimiento internacional.

La historia productiva, ya muy recientemente, conoce una nueva etapa caracterizada especialmente por las exportaciones a los Estados Unidos durante los años sesenta. Puede afirmarse entonces que el sector está plenamente consolidado en la comarca. Como rasgos distintivos mantendrá: su carácter endógeno, ya que la inversión y financiación se basará en gran parte en capital autóctono; la importancia de la empresa familiar, dirigida por los herederos de quienes iniciaron el negocio; o la incorporación como empresarios de antiguos trabajadores. Todo ello favorece la pervivencia del saber hacer y de la tradición acumulados durante siglos y que el museo del calzado de Brea recuerda a los visitantes. No hay duda de que todo ese conocimiento constituye un valioso capital para hacer frente a las contingencias que ahora atraviesa el sector y que, como veremos seguidamente, no dejan de afectarle. Los visitantes adquieren calzados directamente en la tienda del museo a precios muy interesantes. Esta actuación es una forma de promocionar y difundir un producto aragonés de alta calidad y constituye una razón más para visitar la Comarca del Aranda y el Museo del Calzado de Brea de Aragón. En este sentido, ayuda a conocer el territorio y fortalece la vinculación del calzado al mismo.

### **3.3. Antecedentes y trayectoria demográfica reciente de los espacios del vino y del calzado**

Una característica de muchos espacios rurales ricos en recursos productivos y con una larga historia es que desde hace varios decenios no han logrado retener su población. Las fuertes pérdidas demográficas por emigración han sido una constante de la evolución demográfica reciente también en los espacios que hemos denominado del vino y del calzado. El proceso migratorio hay que relacionarlo muy especialmente con el efecto *pull*, o de atracción, de los lugares a los que la población ha emigrado y *push*, o de rechazo, de las diferentes áreas rurales. Desde los últimos años del siglo pasado comienza a tener lugar la llegada a las áreas rurales de población inmigrante, extranjeros principalmente, pero también jubilados procedentes o no de estas áreas y de población que por motivos económicos retorna a su lugar de origen o lo elige como nuevo destino. Por estos u otros factores el saldo migratorio de muchas áreas rurales ha cambiado su tradicional saldo negativo por otro positivo. Ello ha favorecido la

recuperación demográfica o, al menos, la paralización de las tendencias regresivas. Algunos estudios demográficos recientes realizados para Aragón confirman que de las 33 comarcas existentes en esta región, veinticinco han incrementado su población en los últimos años (Pinilla y Sáez, 2009).

Ciertamente el tiempo transcurrido desde el mencionado cambio de tendencia, no ha sido suficiente para compensar las pérdidas demográficas causadas con anterioridad, ni tampoco sus efectos negativos. Los espacios rurales aragoneses, y los estudiados en este trabajo no son una excepción, siguen estando caracterizados por su escasa población y por un intenso envejecimiento. Sin embargo, el cambio de tendencia demográfica plantea posibles y nuevas expectativas de crecimiento, aunque, como veremos a continuación, no aparecen de forma generalizada. Las diferencias se observan no sólo entre los cuatro territorios objeto de análisis, sino también en el interior de cada uno de los mismos. En los municipios más importantes demográfica o económicamente la recuperación es más apreciable. La densidad de población sigue siendo muy baja y en algunos casos próxima o inferior a los 10 habitantes por km<sup>2</sup>, valor identificador de los llamados *desiertos demográficos*. En este contexto, las actividades económicas en general y las vitivinícolas y de calzado en particular adquieren una gran relevancia. Así sucede en los espacios que componen las DOs de Cariñena y Campo de Borja, en los que las actividades productivas vitivinícolas son herramientas importantes para consolidar la recuperación demográfica recién iniciada; en los espacios que componen la DO Calatayud y en el valle del Aranda, por su parte, las actividades económicas centradas en el vino y en el calzado, respectivamente, debieran contribuir a conseguir frenar e invertir la tendencia regresiva de la mayor parte del territorio.

### 3.3.1. *La distribución de la población en los espacios del vino y del calzado*

En el año 2008 encontramos en el conjunto territorial analizado una población total de 70.816 personas, cuya distribución espacial queda recogida en el cuadro 3.1. La densidad de población media para el conjunto de esta área arrojaba un valor de 19,7 habitantes por km<sup>2</sup>. Este valor, aun siendo bajo, supera al registrado para el conjunto de la provincia de Zaragoza, excluida su capital que asciende a 17,7 habitantes por kilómetro cuadrado, pero es inferior al valor medio del conjunto de Aragón con 27,8. Existen ligeras diferencias entre cada uno de los espacios analizados. La menor extensión del *espacio del calzado* explica que su densidad de

población sea mayor, mientras que la alta población del municipio de Calatayud hace que este espacio sea el más poblado y el más denso. Sin los 21.905 habitantes de este municipio, la densidad es de tan sólo 9,1 habitantes por km<sup>2</sup>, lo que permite calificar a este territorio como desierto demográfico.

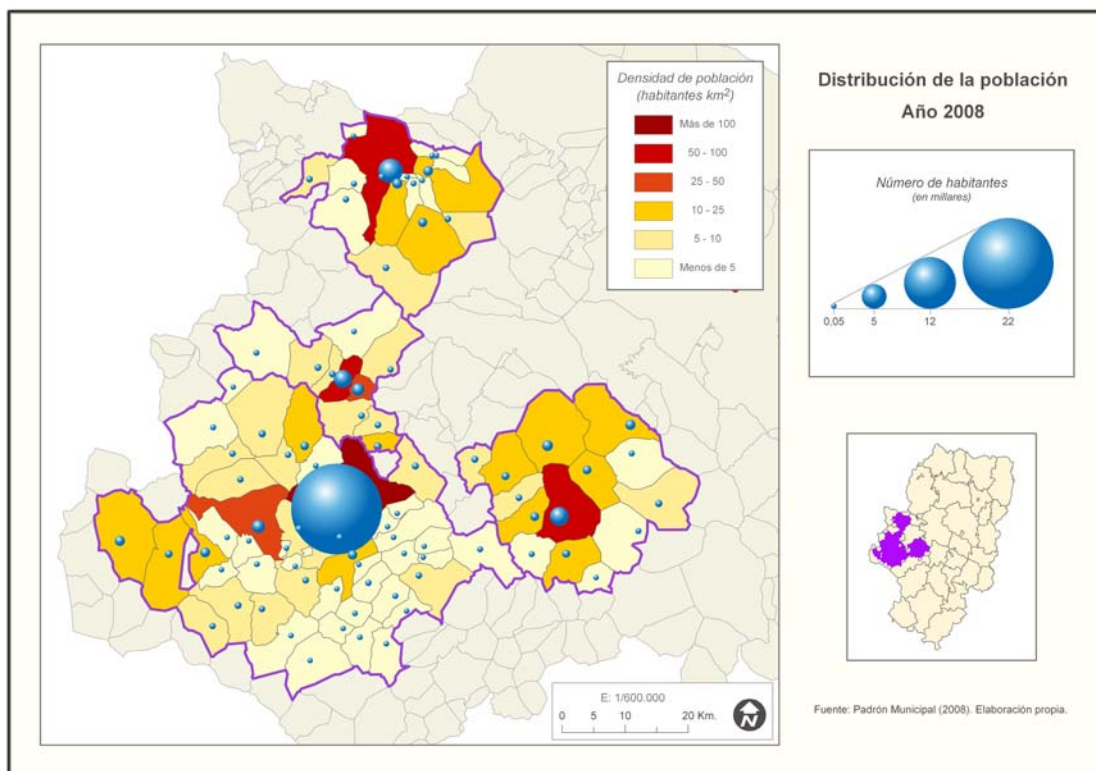
El mapa 3.15 muestra la existencia de un gran número de municipios que se distribuyen por el conjunto del territorio, como fiel reflejo de su historia económica. Pero también la historia más reciente explica la intensa emigración rural.

**Cuadro 3.1. Datos básicos sobre la población y su distribución espacial (2008)**

Espacios	Población	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Densidad de población (Hab./Km <sup>2</sup> )
DO Cariñena	12.064	771,9	15,6
DO Campo de Borja	11.324	597,8	18,9
DO Calatayud	38.885	1.846,4	21,1
Espacio del Calzado	8.543	380,5	22,5
Total	70.816	3.596,6	19,7

Fuente: Instituto Aragonés de Estadística (IAEST). Elaboración propia

**Mapa 3.15. Distribución de la población en los espacios del vino y del calzado**



La problemática que presentan los pequeños municipios desde el punto de vista de la ordenación del territorio es compleja y también lo es su futuro. En todo caso, también los asentamientos con reducido tamaño demográfico de las DOs de Calatayud, Campo de Borja y Cariñena, y los del valle del Aranda, son indispensables para el mantenimiento del equilibrio natural, paisajístico y territorial. Por ello es interesante conocer su trayectoria demográfica pasada y presente y valorar los riesgos y las oportunidades que tienen o tendrán lugar en el futuro.

### *3.3.2. La evolución poblacional pasada y reciente*

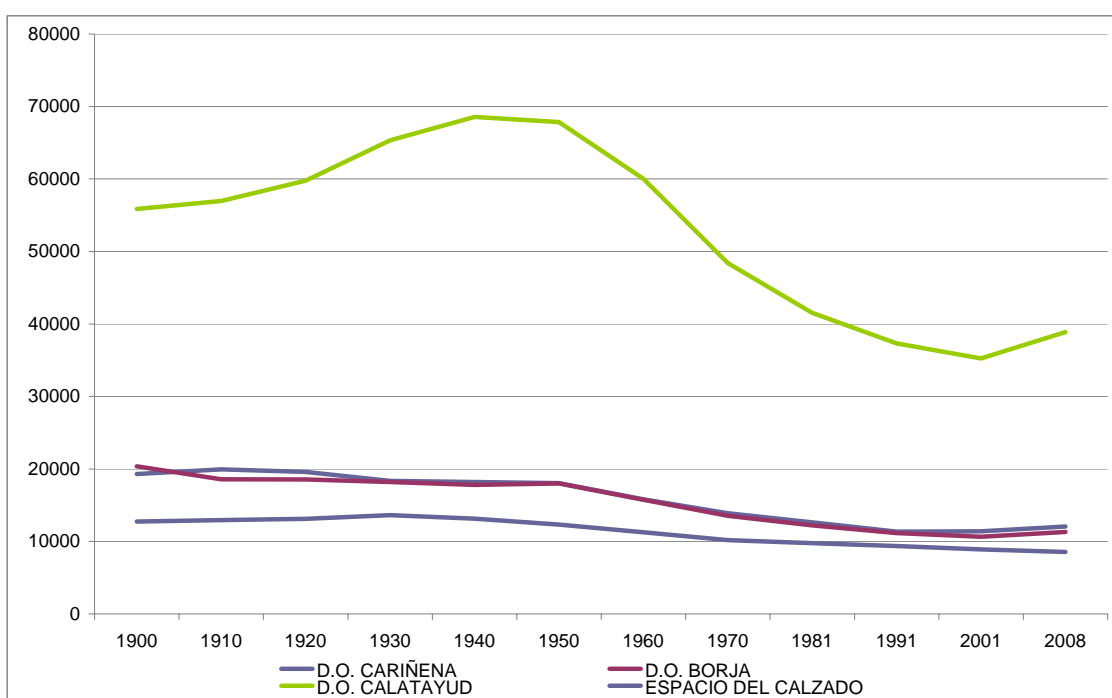
El gráfico 3.8. expresa con claridad la tendencia y el ritmo de la evolución de la población desde el inicio del siglo pasado hasta la actualidad en el conjunto espacial y en cada uno de los subconjuntos estudiados. Permite observar la tendencia regresiva y cómo, sin embargo, en los últimos años, ha tenido lugar un ligero incremento demográfico en alguno de los casos, indicando una mínima recuperación demográfica. Entre 1900 y 1950 la población pasó de 108.247 a 116.220 habitantes. No obstante, el peso de Calatayud, la segunda ciudad de la provincia de Zaragoza, explica en buena parte este crecimiento global. En el resto del área, el declive demográfico se produce ya desde principio del siglo, indicando que los episodios de prosperidad que conocen tanto las actividades vitivinícolas como de calzado no consiguen retener la población. Desde 1950 el retroceso demográfico se agudizó en el área de estudio, como sucedió también en el resto del espacio rural aragonés, así como en el conjunto de España.

Entre 1950 y 1960 la población se redujo a 102.884 habitantes, y en las décadas posteriores, siguió disminuyendo, aunque más lentamente. En 1991 sólo se contabilizaron ya 69.176 habitantes. Ello supone un descenso en valores absolutos de 47.044 personas desde 1950 y representa una pérdida de un 40,5% en el período considerado. A partir de la mencionada fecha tres de los cuatro espacios han mantenido una tendencia demográfica negativa. El de Cariñena es la excepción y, ya desde 2001, se le unen los que componen las restantes DOs. En cambio el espacio del calzado mantiene su pérdida demográfica, aunque con menos intensidad.

Los cuadros 3.2 a 3.6 resumen la trayectoria demográfica de los municipios integrantes de los espacios estudiados. El leve incremento demográfico reciente cabe relacionarlo en algunos municipios de los espacios del vino con la llegada de población inmigrante, que es atraída a dichos lugares por la oportunidad de cubrir los diferentes puestos de trabajo generados por este sector, pero también guarda relación con el

regreso de antiguos emigrantes o de sus descendientes. Diferentes factores justifican la instalación en el área de algunos empresarios procedentes, en muchas ocasiones, de otros sectores de la actividad económica, que invierten en la producción vitivinícola, fundando nuevas empresas o remodelando otras. Ello puede seguir favoreciendo una tendencia demográfica ascendente que, en términos absolutos, resulta más llamativa en los municipios de mayor tamaño.

**Gráfico 3.8. Evolución de la población de cada uno de los territorios.**



Fuente: IAEST. Censos de población (1900, 1910, 1920, 1930, 1940, 1950, 1960, 1970, 1981, 1991 y 2001) y Padrón Municipal (2008)

**Cuadro 3.2. Resumen de la evolución de la población de las zonas estudiadas**

Espacio	1900	1950	2001	2008
DO Cariñena	19.287	18.046	11.488	12.064
DO Campo de Borja	20.352	18.007	10.644	11.324
DO Calatayud	54.867	65.743	35.784	38.885
Espacio del calzado	14.641	14.275	10.899	10.448
TOTAL área de estudio	109.147	116.071	68.815	72.721

Fuente: Censos de población (1900, 1950 y 2001) y Padrón Municipal (2008)

**Cuadro 3.3. Evolución de la población de la DO Cariñena por municipios**

<b>MUNICIPIOS</b>	<b>1900</b>	<b>1950</b>	<b>2001</b>	<b>2008</b>
Aguarón	2.275	1.698	751	903
Aladrén	353	287	79	62
Alfamen	628	1.368	1.402	1.462
Almonacid de la Sierra	2.725	1.699	881	821
Alpartir	1.042	977	622	563
Cariñena	3.313	3.158	3.196	3.509
Cosuenda	1.304	983	410	391
Encinacorba	1.020	838	300	271
Longares	1.306	1.445	948	904
Mezalocha	510	582	301	256
Muel	1.228	1.484	1.108	1.279
Paniza	1.820	1.330	702	798
Tosos	841	908	192	246
Villanueva de Huerva	922	1.289	596	599

**Cuadro 3.4. Evolución de la población de la DO Campo de Borja por municipios**

<b>MUNICIPIOS</b>	<b>1900</b>	<b>1950</b>	<b>2001</b>	<b>2008</b>
Agón	499	338	186	167
Ainzón	2.061	1.881	1.235	1.274
Alberite de San Juan	267	218	95	98
Albeta	318	267	120	135
Ambel	955	962	339	320
Bisimbre	291	222	124	108
Borja	5.667	5.024	4.295	4.838
Bulbunte	1.052	746	246	269
Bureta	685	615	313	272
El Buste	428	406	104	90
Fuendejalón	1.354	1.473	871	1.034
Magallón	2.822	2.044	1.177	1.221
Malejan	535	521	294	322
Pozuelo de Aragón	710	687	337	338
Tabuena	1.379	1.257	460	414
Vera de Moncayo	1329	1.346	448	424

Fuente: Censos de población (1900,1950 y 2001) y Padrón Municipal (2008)



**Cuadro 3.5. Evolución de la población de la DO Calatayud por municipios**

<b>MUNICIPIOS</b>	<b>1900</b>	<b>1950</b>	<b>2001</b>	<b>2008</b>
Abanto	633	857	167	133
Acered	745	726	259	189
Alarba	471	432	153	161
Alhama de Aragón	1.616	2.064	1.145	1.211
Aniñón	1.870	1.847	855	828
Ariza	1.578	2.987	1.237	1.289
Atea	1.225	1.088	726	148
Ateca	3.126	3.410	2.012	2.089
Belmonte de Gracián	997	897	246	216
Bubierca	914	462	97	87
Calatayud	11.958	18.874	18.019	21.905
Carenas	1.181	1.145	197	214
Castejón de las Armas	750	508	117	127
Castejón de Alarba	294	343	103	104
Cervera de la Cañada	904	1.020	332	331
Cetina	1.312	2.407	739	703
Clarés de Ribota	444	511	111	92
Codos	122	976	279	246
El Frasno	1.551	1.329	547	480
Fuentes de Jiloca	1.099	1.143	326	294
Godojos	432	383	75	54
Ibdes	1.251	1.926	523	512
Jaraba	491	856	316	349
Maluenda	1.400	1.717	993	1.095
Mara	706	768	202	212
Miedes	916	1.187	513	462
Monterde	932	1.068	212	210
Montón	499	537	126	129
Morata de Jiloca	897	1.146	300	317
Moros	1.209	1.374	488	474
Munébrega	1.300	1.227	449	440
Nuévalos	902	1.095	332	353
Olves	674	576	147	120
Orera	411	429	117	128
Paracuellos de Jiloca	712	1.183	494	537
Ruesca	163	187	86	78
Sediles	311	335	102	101
Terrer	975	1.742	601	525
Torralba de Ribota	654	573	211	190
Torrijo de la Cañada	2007	1.586	343	303
Valtorres	293	512	88	114
Velilla de Jiloca	486	591	118	108
Villalba de Perejil	266	236	115	114
Villalengua	1384	1.124	414	387
Villarroya de la Sierra	2.405	1.954	660	609
La Vilueña	401	504	92	117

Fuente: Censos de población (1900,1950 y 2001) y Padrón Municipal (2008)

La evolución observada en el territorio de la DO Calatayud es diferente. Sólo 13 de los 46 municipios de este extenso territorio tienen una evolución positiva. La capital, por su parte, representa el 75% de todo el crecimiento demográfico de la zona. En todo caso, las pérdidas y también el incremento absoluto de población es reducido, aspecto que se observa también en la evolución de los municipios del territorio del calzado: los datos recogidos en el cuadro 3.6 muestran una pérdida poblacional generalizada en todos los municipios del territorio, que pasa de 9.355 habitantes en 1991 a 8.543 en 2008. En el último decenio ni siquiera los pequeños municipios de más de 500 habitantes, que para el conjunto de Aragón comienzan a mostrar algunos signos de recuperación, cambian su trayectoria. Otro dato preocupante es que los dos principales términos del área, Brea e Illueca, reflejan esta misma tendencia, por lo que se apartan también del alto dinamismo reciente mostrado por los municipios aragoneses con una población situada entre los 2.000 y los 5.000 habitantes (Pinilla y Sáez, 2009)

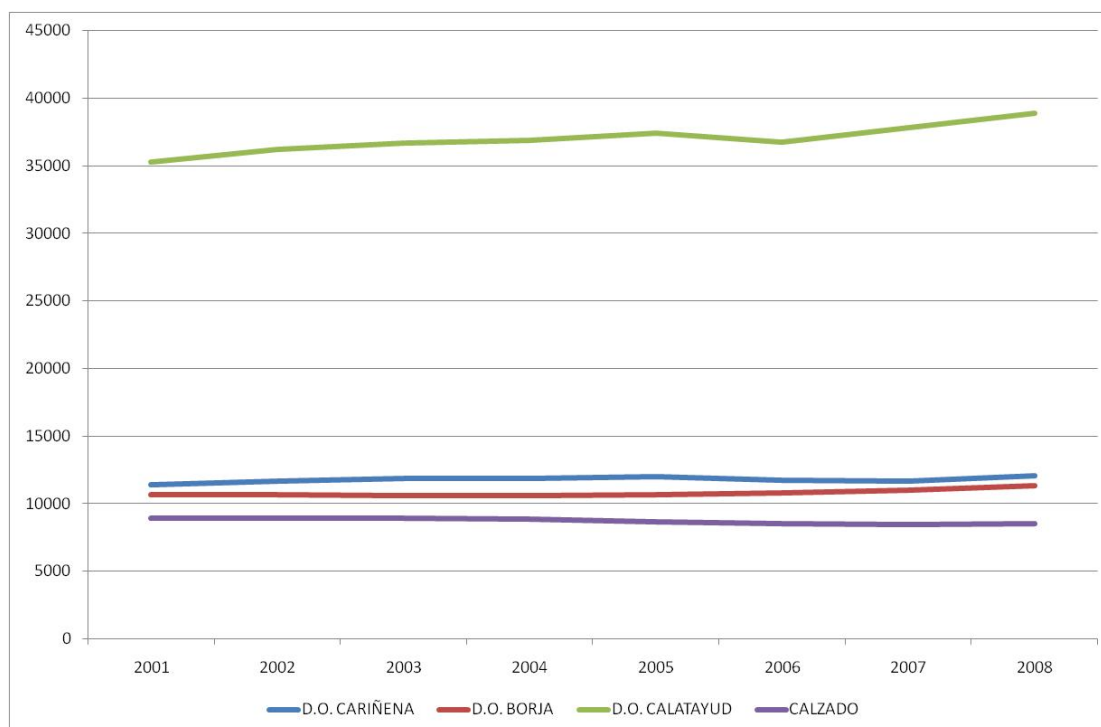
**Cuadro 3.6. Evolución de la población del espacio del calzado por municipios**

<b>MUNICIPIOS</b>	<b>1900</b>	<b>1950</b>	<b>2001</b>	<b>2008</b>
Jarque	1.472	1.181	541	551
Illueca	1.823	1.973	3.284	3.279
Gotor	874	597	400	392
Brea	1.467	1.792	1.999	1.872
Sestrica	1.298	1.107	471	405
Morés	1.168	1.285	459	447
Sabiñan	1.759	1.628	921	741
Aranda de Moncayo	1.585	1.177	229	232
Mesones de Isuela	613	796	350	325
Tierga	682	789	244	196

Fuente: Censos de población (1900,1950 y 2001) y Padrón Municipal (2008)

La síntesis de la evolución demográfica reciente en los cuatro territorios estudiados se recoge en el gráfico 3.8. Las variaciones interanuales son muy pequeñas, a excepción de las del territorio de la DO Calatayud, por el influjo ya citado de su capital.

**Gráfico 3.8. Evolución de la población de los espacios del vino y del calzado en los últimos años**



Fuente: IAEST. Padrón Municipal (2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008)

### 3.3.3. Inmigración y emigración reciente

La actual variación de la población residente guarda especialmente relación con el impacto del saldo migratorio. En general, los lugares que ganan población lo hacen porque la afluencia de nuevos residentes compensa, si las hay, las pérdidas por emigración, y a la inversa. En el momento actual, la situación más generalizada en Aragón es la existencia de saldos migratorios positivos, especialmente en los municipios de 2.000 a 5.000 habitantes. Por lo tanto, la presencia de esta categoría de municipios constituye una variable clave para entender la cuantía de la inmigración y su impacto poblacional. De los datos ya expuestos en el punto anterior, que recogen una situación demográfica relativamente estable, aunque de signo distinto en los espacios del vino y del calzado, se deduce que el impacto de la inmigración en la población de estas áreas es todavía bajo. En cambio, la emigración, afecta todavía a

muchos municipios y genera un saldo migratorio negativo en los territorios del calzado, aunque ya no es tan alto como en el pasado.

La emigración se relaciona claramente con el pequeño tamaño de la mayoría de los municipios que integran las áreas de estudio. Los cuadros y gráficos que siguen, resumen la trayectoria migratoria reciente en las cuatro contempladas y permiten comprobar la existencia de pequeños pero interesantes contrastes entre ellas. En los espacios de la DO Cariñena y del Campo de Borja se mantiene la emigración, si bien existe un predominio de la inmigración, como reflejan los valores positivos de sus saldos migratorios. Este hecho es el factor fundamental de la leve recuperación demográfica que ambos espacios conocen, sobre todo en los últimos años.

**Cuadro 3.7. Los movimientos migratorios en la DO Cariñena**

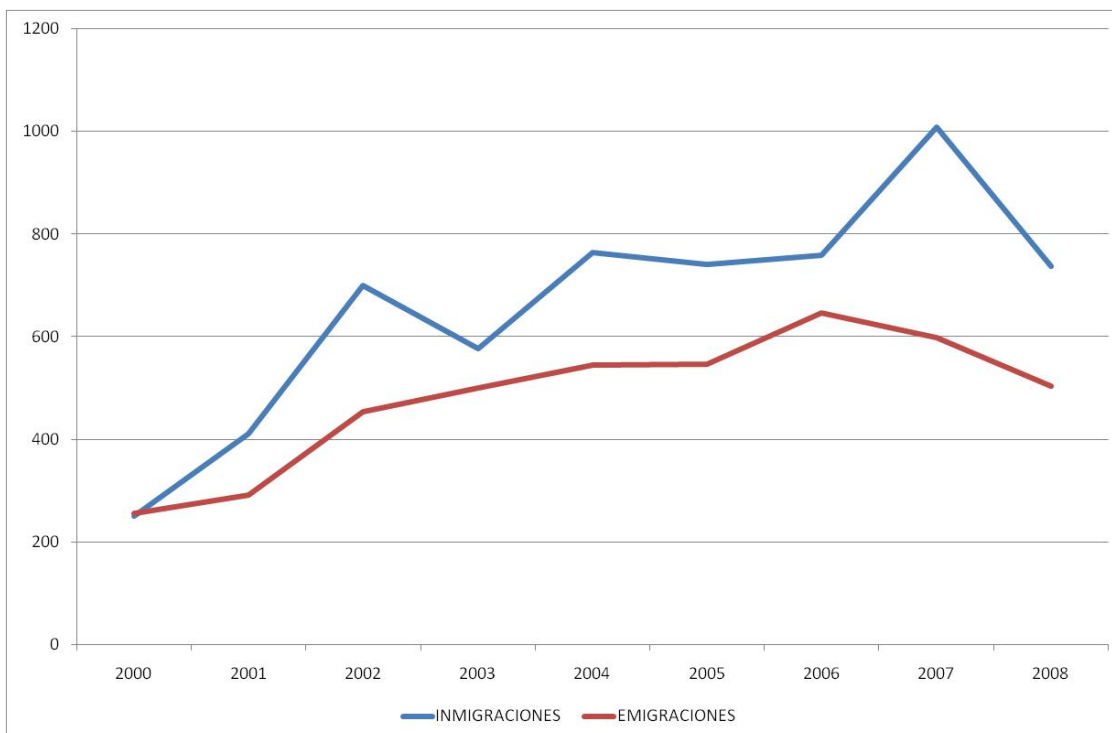
<b>Años</b>	<b>Habitantes</b>	<b>Inmigrantes</b>	<b>Emigrantes</b>	<b>Saldo migratorio</b>	<b>Inmigrantes/habitantes (%)</b>
2000	11.071	251	256	-5	2,27
2001	11.410	411	291	120	3,60
2002	11.651	700	454	246	6,01
2003	11.868	576	500	76	4,85
2004	11.892	764	545	219	6,42
2005	12.007	741	546	195	6,17
2006	11.696	759	647	112	6,49
2007	11.677	1.008	599	409	8,63
2008	12.064	738	503	235	6,12

**Cuadro 3.8. Los movimientos migratorios en la DO Campo de Borja**

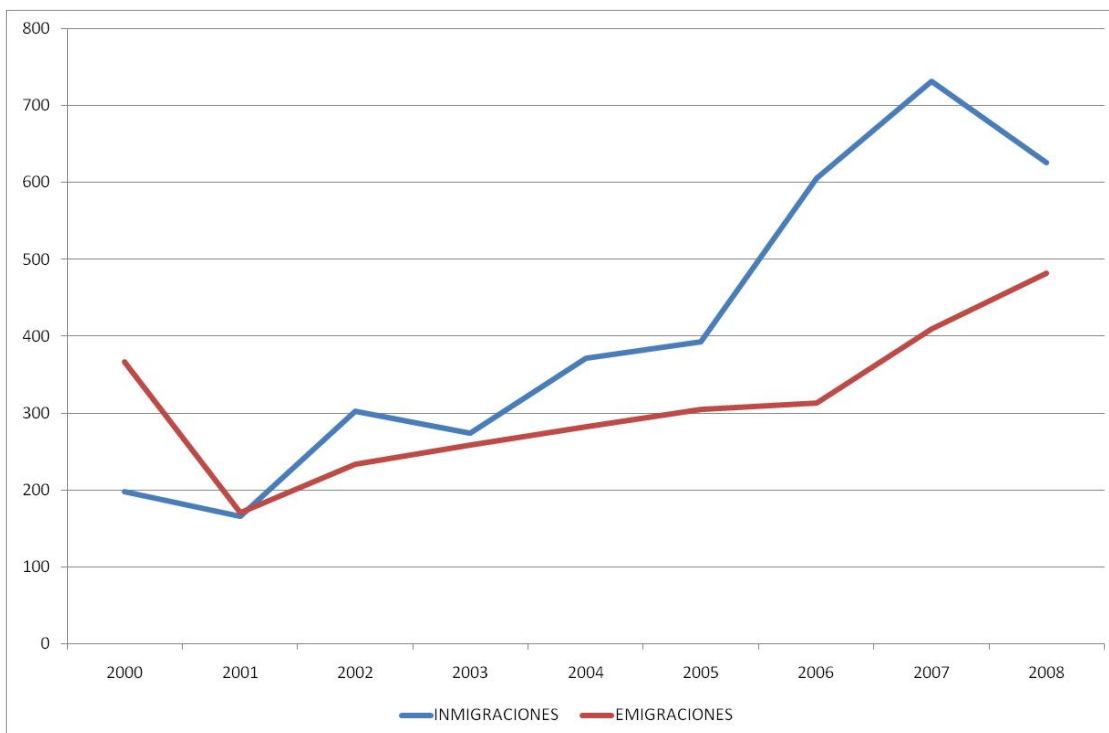
<b>Años</b>	<b>Habitantes</b>	<b>Inmigrantes</b>	<b>Emigrantes</b>	<b>Saldo migratorio</b>	<b>Inmigrantes/habitantes (%)</b>
2000	10.801	198	367	-169	1,83
2001	10.764	166	170	-4	1,54
2002	10.714	302	233	69	2,82
2003	10.678	274	258	16	2,57
2004	10.629	372	282	90	3,50
2005	10.703	393	305	88	3,67
2006	10.840	606	313	293	5,59
2007	11.066	732	409	323	6,61
2008	11.389	626	482	144	5,50

Fuente: IAEST. Estadísticas de variaciones residenciales, emigraciones, inmigraciones, 2000-2008. Censos de población y padrón municipal de habitantes.

**Gráfico 3.9. Los movimientos migratorios en la DO Cariñena**



**Gráfico 3.10. Los movimientos migratorios en la DO Campo de Borja**



Fuente: Instituto Aragonés de Estadística (IAEST). Elaboración propia.

No es fácil establecer las razones concretas de los flujos migratorios observados. La emigración sigue afectando a una parte, aunque cada vez menor, de la población local debido a la reducción de los potenciales emigrantes o, en algunos casos, a la implantación de nuevas actividades económicas. También la crisis económica o las jubilaciones pueden generar retornos o la llegada de una nueva población no vinculada con anterioridad a esta área. La inmigración procedente del exterior se relaciona generalmente con la actividad económica predominante. En las áreas vitivinícolas, la existencia de pequeños propietarios agrarios, que deben complementar sus exiguas rentas agrarias, favorece que no se empleen trabajadores de fuera como mano de obra temporal para la vendimia o para los restantes trabajos requeridos por la viticultura. Frecuentemente los contratantes prefieren la mano de obra local por su saber hacer. Así sucede, por ejemplo, en las pequeñas bodegas del área que integran su propia explotación agraria; prefieren acudir a la mano de obra local para la realización de las tareas agrarias. Sin embargo, en ocasiones deben complementarla con población inmigrante. Lo mismo hemos comprobado en el área del calzado, a la que nos referimos seguidamente. Por otra parte, la cada vez más generalizada sustitución del cultivo en vaso por el de espaldera ha reducido, sin duda, la necesidad de tener que acudir en momentos puntuales a la contratación de una población eventual. Pero a pesar de ello, los datos analizados muestran que la llegada de inmigrantes es una realidad en algunas de las localidades de estos territorios, las más dinámicas, donde se relaciona con el desarrollo de otras actividades como la construcción, la industria o el turismo y otros servicios muy diversos.

La problemática del territorio de la DO Calatayud es diferente, debido al contraste entre la diferente trayectoria demográfica y migratoria del municipio principal y la del resto del territorio. Si se considera el conjunto de la DO, se observa que, aunque hay emigración, el saldo migratorio es positivo debido a una importante inmigración que representa, a su vez, una parte apreciable de la población total (cuadro 3.9)

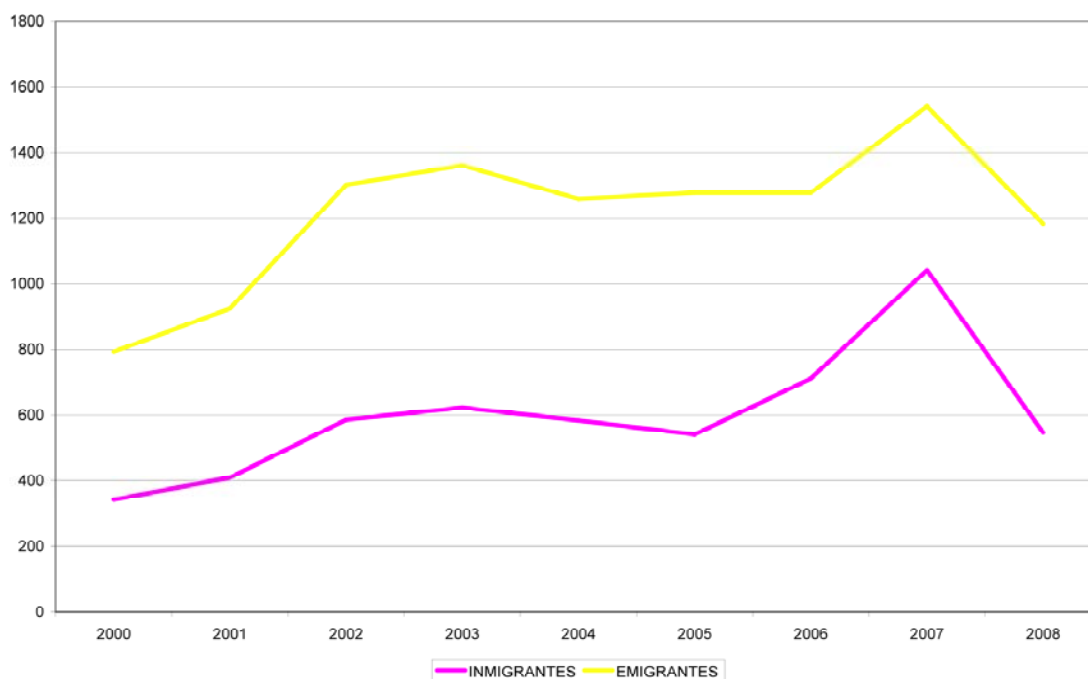
Si separamos los datos del municipio de Calatayud del resto del territorio, la dinámica de este espacio es muy diferente. La realidad es que el 68% de la afluencia inmigratoria total corresponde al municipio de Calatayud. Y a la inversa, sólo el 15% de la emigración total procede de esta ciudad. Por ello, hemos elaborado un cuadro semejante a los anteriores (cuadro 3.10), referido al conjunto de la DO sin su capital. Se aprecia cómo el balance entre emigración e inmigración es ahora negativo y cómo la primera afecta todavía a una parte importante de la población (gráfico 311)

**Cuadro 3.9. Los movimientos migratorios en la DO Calatayud**

<b>Año</b>	<b>Habitantes</b>	<b>Inmigrantes</b>	<b>Emigrantes</b>	<b>Saldo migratorio</b>	<b>Inmigrantes/Habitantes (%)</b>
2000	36.862	1.508	849	659	4,09
2001	36.825	1.559	991	568	4,23
2002	37.240	2.205	1.428	777	5,92
2003	37.610	2.050	1.483	567	5,45
2004	37.705	2.049	1.389	660	5,43
2005	38.206	1.941	1.407	534	5,08
2006	37.501	2.012	1.398	614	5,37
2007	38.528	3.012	1.682	1.330	7,82
2008	39.601	1.609	1.316	293	4,06

Fuente: IAEST. Estadísticas de variaciones residenciales, emigraciones, inmigraciones, 2000-2008. Censos de población y padrón municipal de habitantes.

**Gráfico 3.11. Los movimientos migratorios en la DO Calatayud sin su capital**



Fuente: IAEST. Estadísticas de variaciones residenciales, emigraciones, inmigraciones, 2000-2008.

**Cuadro 3.10. Los movimientos migratorios en la DO Calatayud sin su capital**

<b>Años</b>	<b>Habitantes</b>	<b>Inmigrantes</b>	<b>Emigrantes</b>	<b>Saldo migratorio</b>	<b>Emigrantes/habitantes (%)</b>
2.000	18.986	342	793	-451	4,1
2.001	18.855	410	925	-515	4,9
2.002	18.709	586	1.302	-716	6,9
2.003	18.331	623	1.361	-738	7,4
2.004	18.071	584	1.259	-675	6,9
2.005	17.943	541	1.278	-737	7,3
2.006	17.500	712	1.278	-566	7,3
2.007	17.488	1.042	1.541	-499	8,8
2.008	17.696	547	1.183	-636	6,6

Fuente: IAEST. Estadísticas de variaciones residenciales, emigraciones, inmigraciones, 2000-2008. Censos de población y padrón municipal de habitantes.

En el espacio del calzado la dinámica migratoria es parecida a la recién presentada en el conjunto de la DO Calatayud sin su capital.

**Cuadro 3.11. Los movimientos migratorios en el espacio del calzado**

<b>Años</b>	<b>Habitantes</b>	<b>Inmigrantes</b>	<b>Emigrantes</b>	<b>Saldo migratorio</b>	<b>Emigrantes/habitantes (%)</b>
2000	9.037	72	109	-37	1,2
2001	8.955	108	129	-21	1,4
2002	8.939	134	100	34	1,1
2003	8.931	122	134	-12	1,5
2004	8.828	126	141	-15	1,5
2005	8.658	130	168	-38	1,9
2006	8.521	166	169	-3	1,9
2007	8.453	191	176	25	2,0
2008	8.543	163	179	-16	2,1

Fuente: IAEST. Estadísticas de variaciones residenciales, emigraciones, inmigraciones, 2000-2008. Censos de población y padrón municipal de habitantes.



Los datos consignados en el cuadro revelan la escasa importancia de los flujos migratorios actuales en los municipios del calzado, lo que explica su mayor estabilidad demográfica en comparación con los restantes espacios estudiados. El signo negativo del saldo migratorio puede explicar en este caso que la emigración siga siendo un factor de referencia de primer orden para comprender el descenso demográfico que, aunque reducido, sigue teniendo lugar en el área. También la emigración invita a pensar en la intensidad de la crisis del sector del calzado, que luego presentaremos con detalle.

**Gráfico 3.12. Los movimientos migratorios en el espacio del calzado**



Fuente: IAEST. Estadísticas de variaciones residenciales, emigraciones, inmigraciones, 2000-2008.

#### 3.3.4. El envejecimiento demográfico

La estructura demográfica del ámbito de estudio plantea una grave problemática que es común a todo el conjunto del denominado Cuarto Espacio, como a otras muchas áreas rurales que no gravitan en el entorno metropolitano o de una ciudad importante: envejecimiento y desequilibrio en la distribución por sexos. El cuadro 3.12 y las pirámides de edad del gráfico 3.13 lo ponen de manifiesto y son, sin

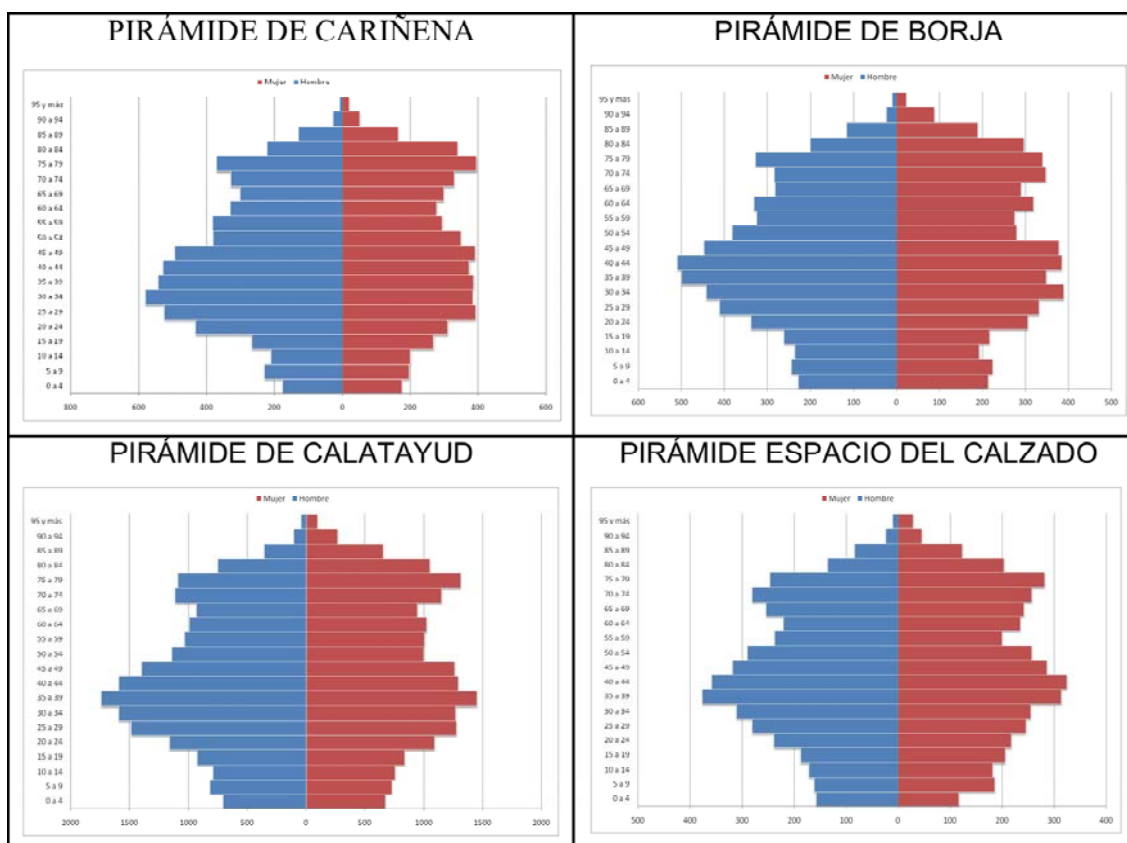
duda, muy expresivas. Por otra parte, la comprensión y caracterización de un fenómeno como éste, debe hacerse teniendo en cuenta otros puntos de referencia. Para ello, hemos establecido la comparación de los valores que arroja esta área con los del conjunto del territorio aragonés.

**Cuadro 3.12. Estructura de la población por grupos de edad. Año 2008**

Población por grupos de edad (%)	Área de estudio	Aragón
De 0 a 19 años	11,12	17,71
De 20 a 64 años	53,20	62,54
De 65 y más años	35,68	19,75

**Fuente:** Instituto Aragonés de Estadística (IAEST)

**Gráfico 3.13. Pirámides de población en 2009 de los espacios de las DOs Cariñena, Borja y Calatayud, y del espacio del calzado.**

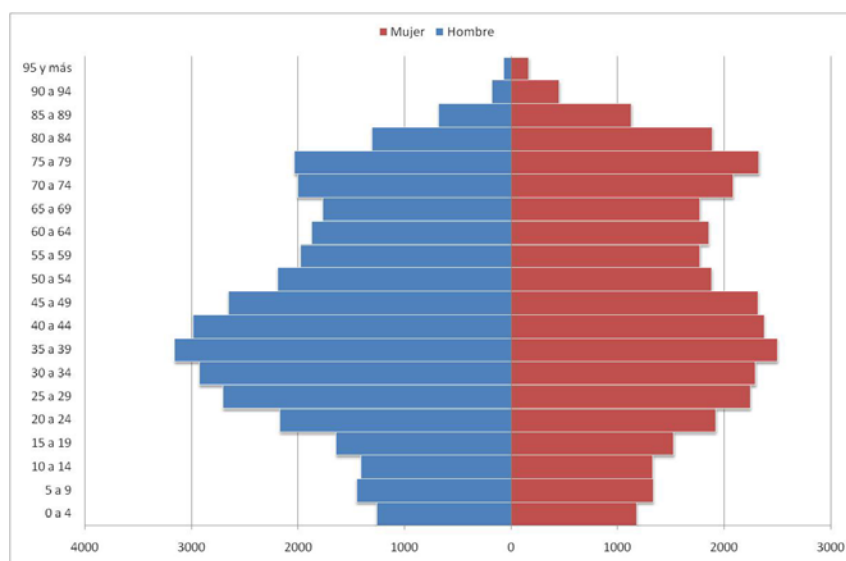


**Fuente:** Instituto Aragonés de Estadística.

Los datos elaborados reflejan una estructura demográfica que se caracteriza por un acusado envejecimiento demográfico y una tasa de dependencia muy alta. La escasa representación de población joven y el elevado peso porcentual de población envejecida es preocupante, ya que refleja la falta de reemplazamiento generacional, con todo lo que ello significa.

La pirámide de la población relativa a todo este conjunto territorial muestra, como era de esperar, una estructura demográfica envejecida y una distribución desigual por sexos, especialmente en determinados tramos de edad. Cabe destacar el fuerte estrechamiento de su base como en general sucede en todo el denominado *Cuarto Espacio* (gráfico 3.14).

**Gráfico 3.14. Pirámide de población de los espacios del vino y el calzado (2009)**



Fuente: Instituto Aragonés de Estadística.

En conclusión, la trayectoria demográfica reciente en los territorios del vino y del calzado del Cuarto Espacio ha dejado como resultado una situación demográfica marcada por la fuerte reducción de sus efectivos, por el envejecimiento y por su desequilibrada distribución por sexos. Sin embargo, la inmigración reciente es un indicador de que todos ellos han iniciado una nueva trayectoria demográfica. La

consolidación de esta tendencia se relaciona con unos espacios que pueden reforzar, en cierta medida, su competitividad en un contexto difícil y con las nuevas oportunidades promovidas al amparo de las nuevas actividades económicas que éstos generen. En esta línea, cualquier acción encaminada a mejorar y reforzar el potencial y la competitividad territorial evitando así la salida de quienes todavía se van y favoreciendo la llegada de nuevos pobladores, es necesaria y oportuna. Las actividades vitivinícolas y las de fabricación de calzado que presentamos en el siguiente capítulo, constituyen un excelente ejemplo de cómo unas actividades productivas tradicionales, que han sabido innovar y adaptarse a las nuevas situaciones tanto en su proceso como en su producto final y que están bien gestionadas son una herramienta óptima para un moderno y equilibrado desarrollo territorial. Ello implica también la búsqueda y adaptación a las nuevas demandas y mercados.

## **4. LA PRODUCCIÓN DE VINO Y DE CALZADO EN EL CUARTO ESPACIO**

Se integran en el área objeto de este estudio aquellos espacios caracterizados por su especialización vitivinícola, como es el caso de los que componen las tres DOs del vino existentes en la provincia de Zaragoza, o en la industria del calzado, especialmente ubicada en la comarca del Aranda. Una larga historia y los sucesivos procesos que han tenido lugar han conducido a la situación actual. Por lo tanto, cabe afirmar que, en la trayectoria de estos espacios económicos del vino y del calzado, la tradición secular y un saber hacer que les ha caracterizado desde épocas hoy ya muy remotas se unen al impacto de las sucesivas innovaciones que han venido afectando al proceso productivo, a la comercialización y al producto final. Las más recientes vienen suscitadas por la reestructuración internacional de los sectores vitivinícolas y del calzado. Uno de los objetivos de este proyecto es analizar de forma comparada la profunda reestructuración que conocen ambos sectores y el impacto de la misma en estos territorios del Cuarto Espacio. Por ello en este capítulo abordamos los principales aspectos de su evolución reciente, de sus respectivas estructuras empresariales y de su situación en los mercados, tanto nacionales como internacionales.

### **4.1. La dinámica reciente de la producción: Tendencias y cambios**

El análisis de la evolución reciente de las producciones vitivinícola y del calzado en el Cuarto Espacio, pone de relieve la influencia de la creciente globalización así como la diversidad de las respuestas que este fenómeno suscita en los diversos territorios estudiados. En la línea de lo expuesto en el capítulo 2, las principales tendencias se orientan a la diversificación en los diferentes niveles productivos y a la búsqueda de la calidad y de la singularidad, como herramientas de competitividad. La consecución de los diferentes aspectos mencionados tendrá, sin duda, un claro impacto en el desarrollo del territorio.

#### *4.1.1. Aspectos de la producción vitivinícola en el espacio estudiado*

La historia de la vitivinicultura en el territorio objeto de estudio es antigua y ha sido documentada por diferentes hallazgos y documentos escritos para el conjunto de los territorios vitivinícolas analizados (véase el apartado 3.2.1). A modo de ejemplo, los viñedos más antiguos de la DO Campo de Borja datan de 1145 y de las 5.000

hectáreas de garnacha, más de 2.000 tienen edades comprendidas entre 30 y 50 años. Sus producciones son bajas, pero muy apreciadas por la complejidad estructural y aromática que proporcionan a los vinos. Ello ha llevado a que esta DO considere sus garnachas como un patrimonio esencial y que haya elegido como lema identificador, precisamente, *Campo de Borja, el imperio de la garnacha*.

El paisaje de viñedos es, sin duda, el gran protagonista del espacio agrario de estas áreas. Destaca por su belleza y por la variedad cromática existente en las diferentes estaciones del año, como ha sido glosado en diferentes ocasiones y por diferentes autores. Los paisajes vitícolas se consideran una imagen elocuente de equilibrio, de trabajo del hombre en armonía con la naturaleza. Estos valores tienen cada vez más importancia en las sociedades occidentales y están en la base de que se conserve como un valor patrimonial. Como se recoge en la página web de la DO Calatayud, “refrenda la predilección por un cultivo que siglos más tarde sigue vigente en nuestras tierras y en nuestros caldos”. En esta línea, el mantenimiento de un paisaje vitícola de alto valor ambiental, constituye un gran aliado del enoturismo, ya que el visitante no sólo aprecia el vino, sino la belleza y el interés de los diferentes parajes naturales y culturales de diferentes épocas. Ello constituye un buen ejemplo de las externalidades positivas que aporta la actividad vitivinícola a estos territorios (véase capítulo 2). Por ello en las DOs el paisaje se cuida y se evita cualquier degradación que pueda tener una influencia negativa sobre los vinos y su valoración (Maby, 2002)

#### 4.1.1.1. El espacio vitícola<sup>17</sup>

Otra de las externalidades positivas más importantes que genera la actividad vitivinícola en los territorios es el mantenimiento de un elevado número de explotaciones vitícolas, que constituyen una fuente de ingresos de gran interés para muchos municipios. En esta línea, la superficie de viñedo inscrita en las diferentes DOs es un buen indicador de la dinámica productiva y también de la riqueza que esta actividad aporta a los respectivos territorios. Según los datos proporcionados por los Consejos Reguladores de las tres DOs estudiadas, la DO Cariñena cuenta

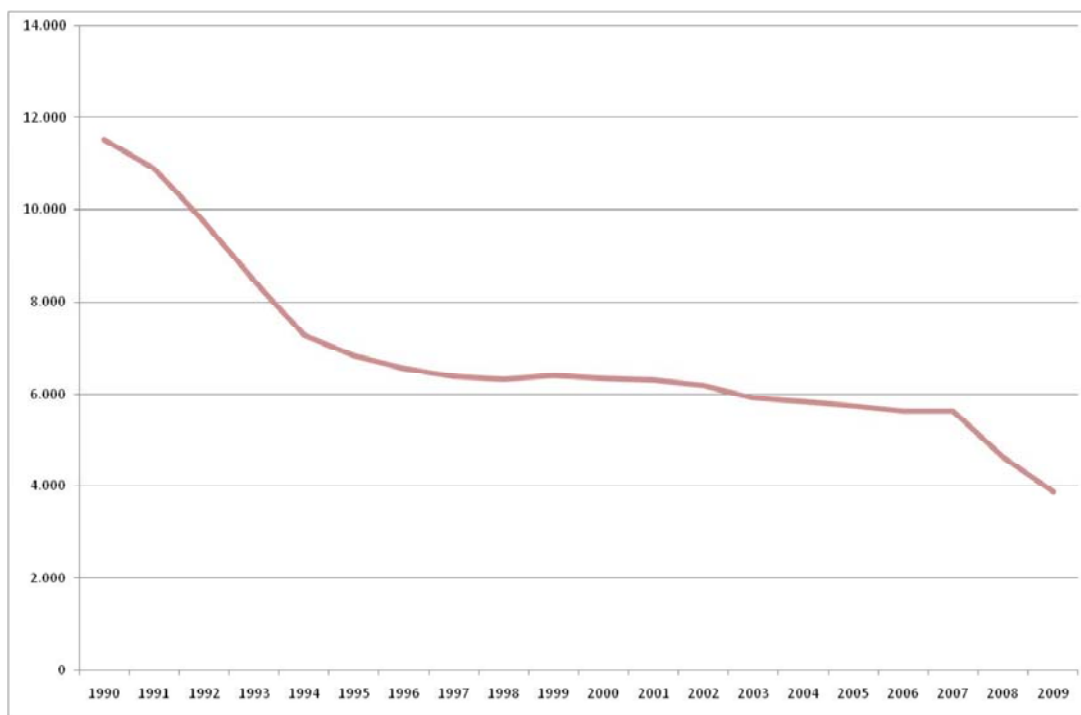
---

<sup>17</sup> Para la elaboración de esta parte del estudio hemos utilizado diferentes datos procedentes de fuentes muy diversas, que han sido completados en algunos aspectos con los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas llevadas a cabo. Queremos destacar el interés de los datos proporcionados por los Consejos Reguladores de las tres DOs.

actualmente con la mayor superficie vitícola, con una extensión aproximada de 16.000 has. La DO Campo de Borja cuenta con 7.432,3 has y en la DO Calatayud la superficie vitícola inscrita es de 3.863.

La superficie vitícola ha experimentado variaciones en los últimos años por diversos factores entre los que se encuentra la superproducción. Algunas administraciones pretenden hacer frente a este problema recomendando la reducción de la superficie de viñedo. Esta pauta ha sido seguida en diversos espacios vitícolas tradicionales en los que se ha producido en los últimos años un retroceso de la superficie del viñedo, por los motivos citados o en relación con otros.

**Gráfico 4.1. Evolución de la superficie vitícola en la DO Calatayud (Has)**

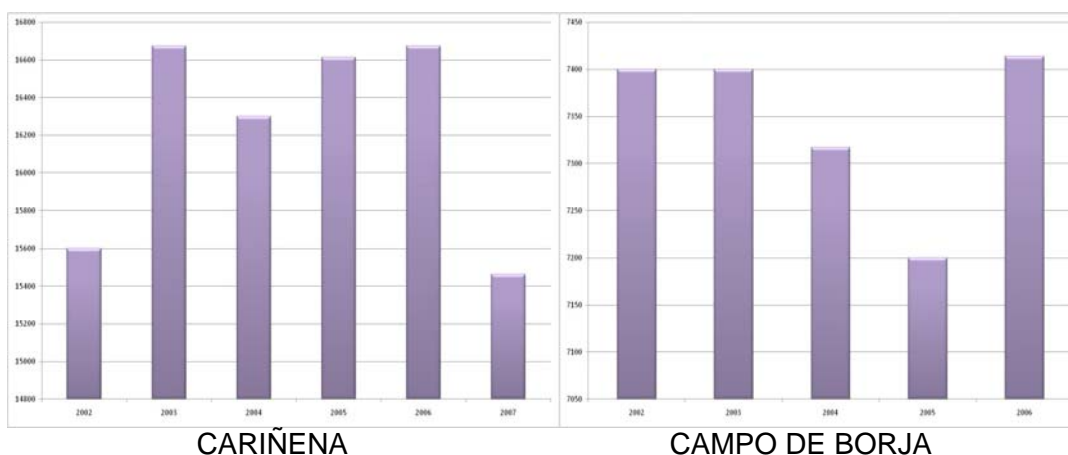


Fuente: Consejo Regulador de la DO Calatayud

La superficie ocupada por el cultivo de la vid en el espacio de las tres DOs zaragozanas presenta una evolución oscilante y diferenciada según la etapa y la DO consideradas. Aportamos los datos de diversas fuentes referidos a las distintas denominaciones y periodos. La serie más larga corresponde a la DO Calatayud y muestra un retroceso en los años iniciales debido a la escasez del rendimiento obtenido en parte de la superficie acogida. Con posterioridad la superficie se ha

mantenido en torno a las 6.000 has, para volver a descender de nuevo en los últimos años. Las causas de este hecho se encuentran, por una parte, en el arranque primado de viñedo, auspiciado por las autoridades europeas en el marco de la Organización del Mercado del Vino en Europa. Otros factores relevantes son el envejecimiento de los viticultores y su retirada de la actividad y el desánimo suscitado por los bajos precios pagados por las bodegas. Las perspectivas a corto plazo para la DO Calatayud apuntan a un nuevo arranque de 680 has y a la estabilización posterior de la superficie.<sup>18</sup>

**Gráfico 4.2. Superficie de viñedo inscrita en la DO Cariñena (2002-2007) y en la DO Campo de Borja (2002-2006)**

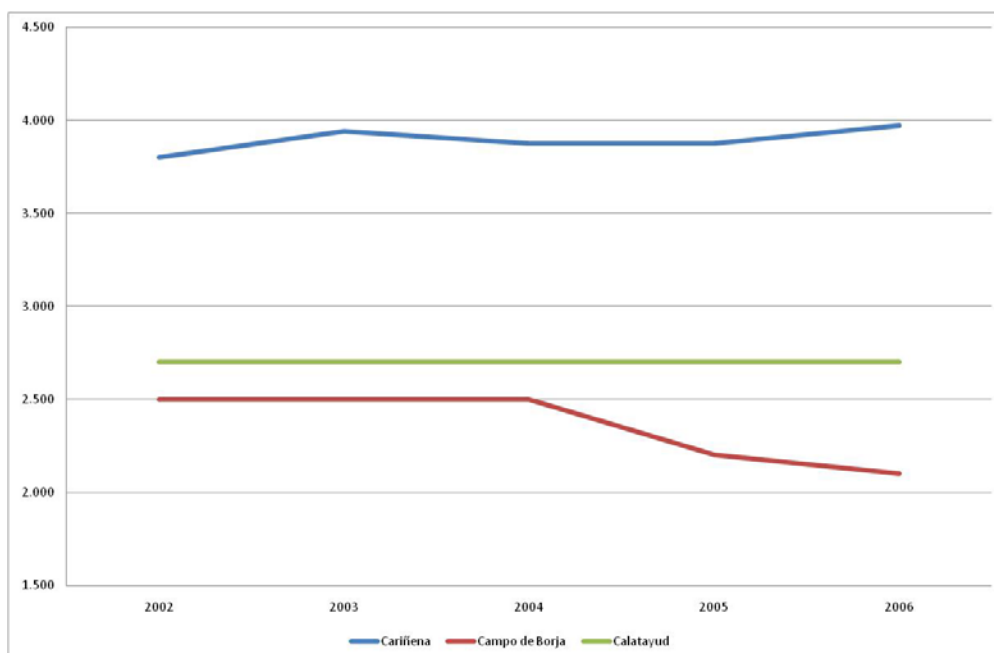


El cuidado de esta superficie de viñedo constituye una fuente de empleo muy importante en las tres DOs consideradas (gráfico 4.3). Los datos disponibles para 2009 indican que este número se mantiene en torno a los 4.000 viticultores en la DO Cariñena y ha pasado a 1.144 en la de Calatayud. Ya hemos comentado que en esta DO el envejecimiento es la razón por la cual este número disminuye sin que la propia estructura demográfica del territorio facilite el reemplazo. En algunos casos el productor vitícola cuenta además con su propia bodega, en otros muchos casos trabaja su propia explotación agraria y vende la cosecha obtenida a una bodega, en muchas ocasiones de carácter cooperativo.

<sup>18</sup> Agradecemos a los responsables del Consejo Regulador de la DO Calatayud la aportación de diversos datos de interés sobre las perspectivas productivas de la misma.



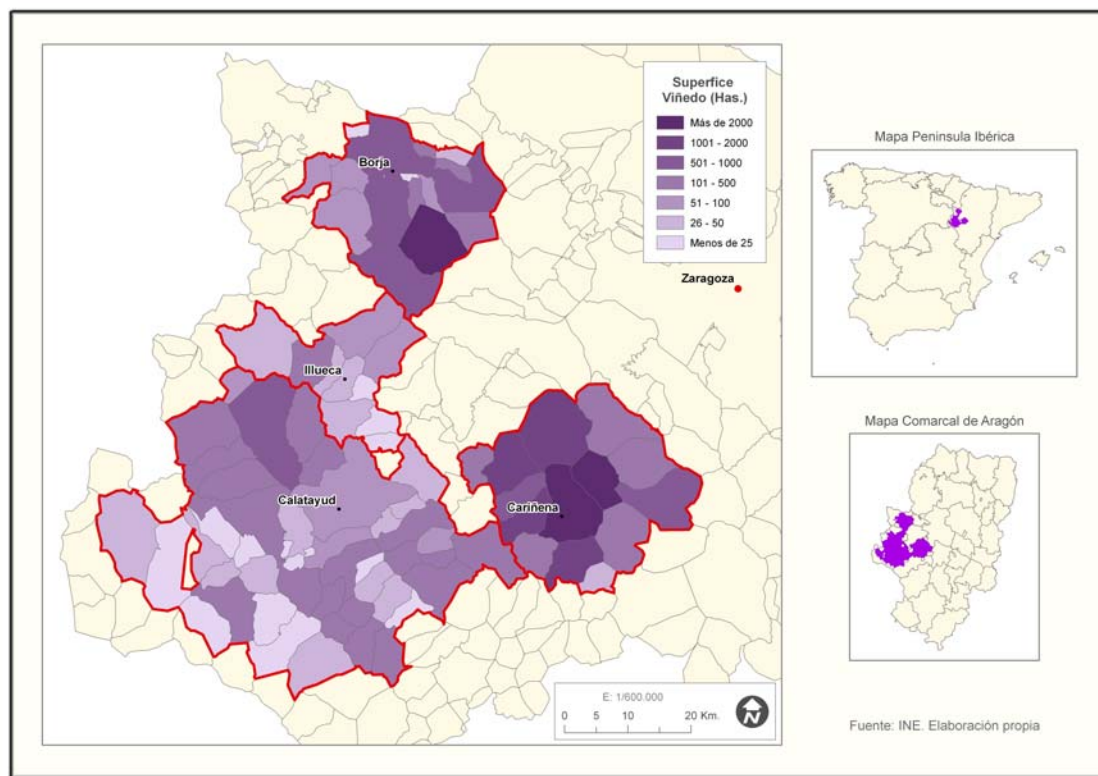
**Gráfico 4.3. Evolución del número de viticultores en las DOs de Cariñena, Campo de Borja y Calatayud.**



Fuente: Gobierno de Aragón

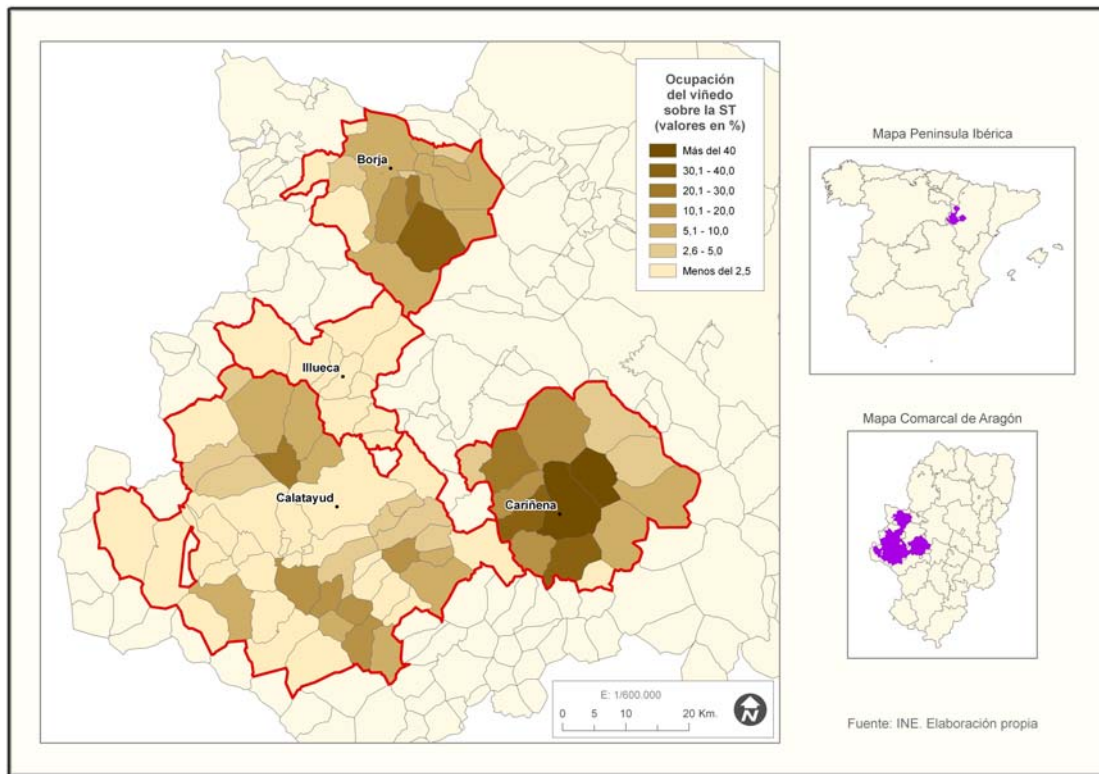
La fuerte especialización vitícola hace que haya venido siendo muy importante la presencia del viñedo en el territorio, tanto en términos absolutos como respecto de la superficie total municipal y la superficie agraria utilizada. Los mapas que siguen presentan estos aspectos a partir de los datos del Censo Agrario de 1999. Por diferentes factores, el valor difiere, no sólo entre cada una de las DOs, sino también entre los diferentes municipios que integran cada una de las mismas. La diversidad territorial condiciona la diferente aptitud de cada término para el cultivo de la vid, como ha quedado expuesto en el capítulo sobre el medio geográfico.

**Mapa 4.1. Superficie total de viñedo en los municipios de las DOs de Calatayud, Campo de Borja y Cariñena .**



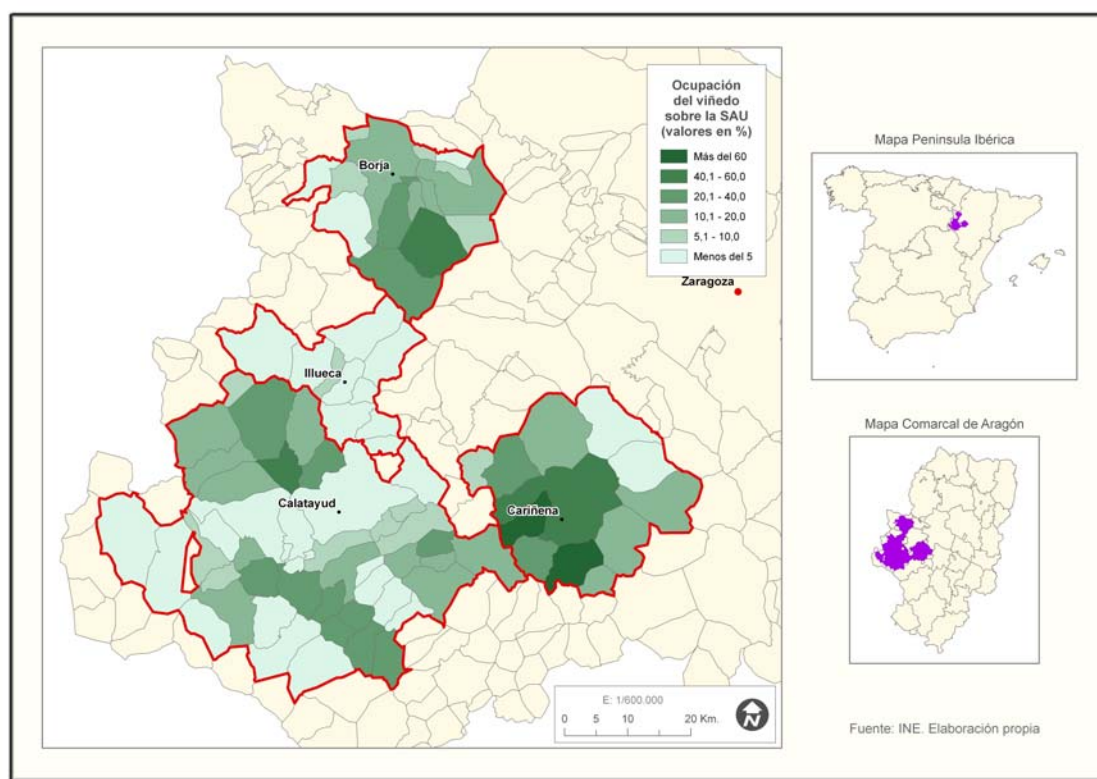
Fuente. Censo agrario de 1999.

Mapa 4.2. Proporción de viñedo respecto de la superficie total en los municipios de las DOs de Calatayud, Campo de Borja y Cariñena .



Fuente. Censo agrario de 1999

**Mapa 4.3. Proporción de viñedo respecto de la superficie agraria útil en los municipios de las DOs de Calatayud, Campo de Borja y Cariñena**



Fuente. Censo agrario de 1999

Ya hemos dicho que la actividad es muy dinámica, de modo que la superficie de viñedo, aun siendo preponderante en estos territorios, ha experimentado algunos ajustes. El mapa 4.4. presenta la situación actual en la DO Cariñena a partir de los datos para 2008 del registro vitícola. Dicho mapa muestra los valores porcentuales del viñedo en el conjunto de la SAU en los diferentes municipios de la DO Cariñena en 2008. De las 15.464,24 has de viñedo calificadas, 4.425,14 (el 28% del total) pertenecen a este municipio, en el que a su vez el cultivo de la vid representa ya el 67% de la SAU, lo que supone un pequeño pero significativo incremento en relación con 1999. La proporción actual de viñedo sobre la SAU también es mayor en otros municipios como Cosuenda.

**Mapa 4.4. Extensión del viñedo en la DO Cariñena**

## Ocupación del viñedo sobre la superficie agraria utilizada DO Cariñena

### Leyenda

(Valores en porcentaje)

- Menos del 5
- 5 - 10
- 10 - 20
- 20 - 40
- 40 - 60
- Más del 60



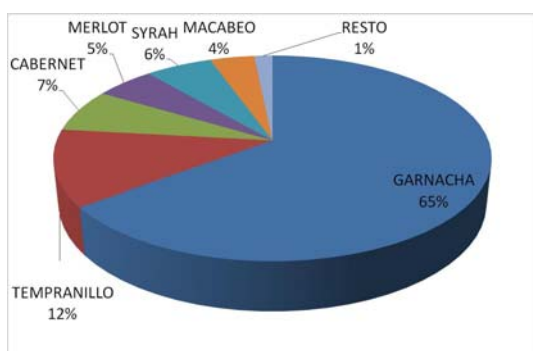
Fuente: Loscertales (2009)

Las actuales ventajas competitivas de los vinos de las DOs zaragozanas se apoyan en las diferentes variedades de especies viníferas, elemento clave de la calidad de la producción y del reconocimiento de la misma por parte del consumidor. Las existentes en las zonas estudiadas son únicamente las autorizadas por los respectivos reglamentos de sus DOs. De los datos analizados se deduce que en estos espacios coexisten variedades autóctonas y alóctonas. Las primeras tienen a su favor el largo peso de la tradición. Son las que han venido aportando su singularidad a los caldos de estos territorios. El suelo y los matices climáticos y el tipo de vino que se quiere hacer son los principales factores de dicha elección. Se da un predominio de las especies autóctonas.

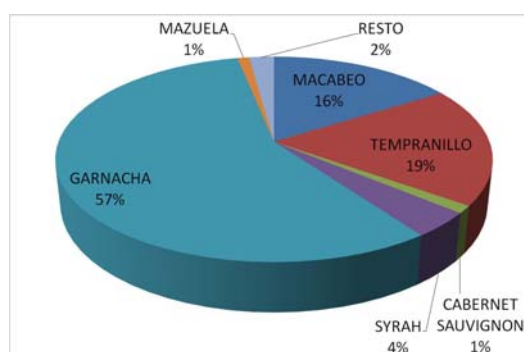
La garnacha tinta es, sin duda, la principal protagonista en las tres DOs y la que proporciona la materia prima para la elaboración de los caldos. La garnacha está muy adaptada al territorio de estudio, ya que resiste bien al frío y la sequía. Es la principal variedad para la producción de vinos tintos y rosados. En el caso de la DO Cariñena,

esta variedad supone un 32,6% de las has cultivadas. En la DO Calatayud las garnachas suponen el 41% de la vid inscrita y en la DO Campo de Borja, el 67,95%. Sus cepas tienen, en ocasiones, más de 100 años, por lo que pueden ser consideradas como un importante patrimonio cultural. En la DO Borja 2.000 de las 5.000 has de garnacha tienen entre 30 y 50 años de antigüedad. En la DO Calatayud, hay 1.800 has con más de 30 años.

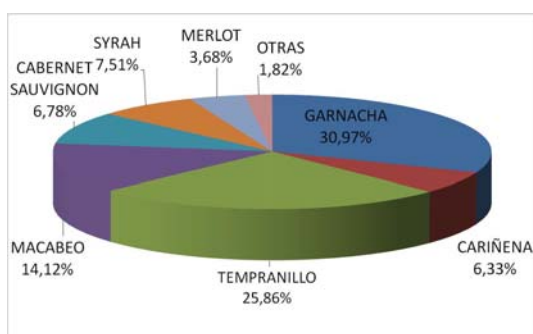
**Gráfico 4.4. Variedades de uva cultivadas en las DOs del Cuarto Espacio**



CAMPO DE BORJA (2009)



CALATAYUD (2009)



CARIÑENA (2007)

Fuentes: Consejos reguladores de las DOs

El tempranillo es la segunda variedad más extendida. En la DO Cariñena, por ejemplo, representa un 23,3 % de las has y en la de Campo de Borja tan sólo un 11,46%. Sirve, como la anterior, para la elaboración de vino tinto. La variedad Macabeo tiene una representación muy desigual, como lo demuestra que el valor porcentual sea de un 20,9 % en la DO Cariñena y sólo de un 4,25 % en la DO Campo de Borja. Esta variedad se ubica especialmente en las laderas bien soleadas. Se defiende bien de las heladas precoces, pero es sensible a plagas como el mildiu y el oidio.

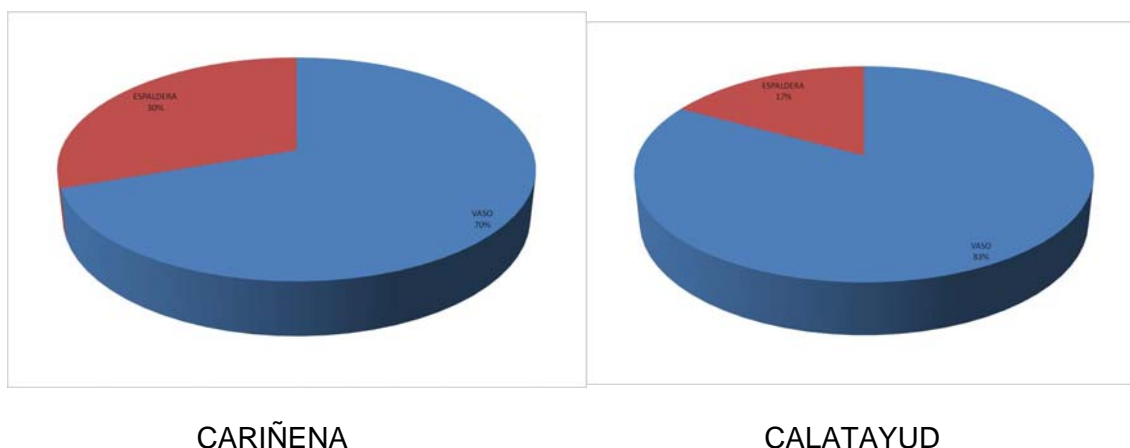
En los últimos años, se ha diversificado el tipo de vides en todo el territorio estudiado por diferentes factores. En ocasiones por la incorporación de variedades viníferas alóctonas, complementarias de las autóctonas. De este modo se intenta adaptar mejor la producción a los gustos y a la demanda de los diferentes tipos de consumidores. Se trata por lo tanto de variedades que, aunque tienen una menor representación, como reflejan los datos, destacan y son importantes para la elaboración del vino. Cabe citar entre estas especies viníferas: Syrah, originaria de Persia, y Merlot, la variedad de uva más frecuente en todo el mundo. Estas últimas representan el 3,6% y 2,4% del parcelario de la DO Cariñena y algo más en el del Campo de Borja con un 4,3 y un 4,5% respectivamente, La variedad Cabernet Sauvignon se encuentra también en este grupo. Representa el 7,3% del parcelario de la DO Cariñena y el 5,94% de la del Campo de Borja.

Por otra parte cabe incidir en el interés que despiertan algunas especies autóctonas como Cariñena-Mazuela y Crespiello, denominada también Vidadillo. La primera representa el 5,3% del parcelario de Cariñena y no existe por ejemplo en el del Campo de Borja, lo que confirma que el nombre guarda relación con su carácter de especie vinífera autóctona de la DO que le da el nombre. En el caso del Crespiello o Vidadillo, las pocas cepas existentes en la actualidad, son muy viejas, y sólo se localizan en algunos municipios de la DO Cariñena, como Almonacid de la Sierra y en menor medida en Longares. Algunas bodegas están recuperando como materia prima estas variedades casi en extinción que aportan una gran singularidad al vino. En la actualidad Bodegas Pablo elabora su vino *Pulchrum* con la variedad Crespiello (Loscertales, 2009). En algunas ocasiones, en una parcela vitícola, puede cultivarse más de una variedad de uva o puede suceder también que la parcela no se encuentre cultivada en su totalidad.

El paisaje vitícola de las zonas estudiadas se ve afectado por otro importante cambio en el parcelario con el paso del cultivo *en vaso* al cultivo *en espaldera*. El primero ha sido tradicionalmente la forma más arraigada de cultivo de la vid. Recientemente, sin embargo, el cultivo en espaldera ha conocido un fuerte incremento, aunque sus valores son sensiblemente inferiores. Este cambio hay que relacionarlo con diferentes factores: el cultivo en espaldera se asocia a las nuevas plantaciones de vid, pero también se incrementa porque sustituye en antiguas plantaciones al tradicional cultivo en vaso, por la mayor facilidad de mecanización y la consiguiente reducción de mano de obra en diferentes tareas. Además permite una mayor rapidez de la vendimia, aumenta el rendimiento de las cepas y acelera su

maduración al favorecer una mayor insolación. Las nuevas bodegas que cuentan con su propia explotación agraria utilizan más frecuentemente esta forma de cultivo<sup>19</sup>. En el conjunto del territorio de la DO Cariñena, por ejemplo, el 69,6% de las parcelas de viñedo son cultivadas según el sistema de vaso, frente al 30,4% de las parcelas en las que se da el sistema de espaldera. En la DO Calatayud el sistema de cultivo en vaso sigue siendo el gran protagonista (3.189,69 has, frente a 653,31 has en espaldera).

**Gráfico 4.5. Parcelas de viñedo según la forma de cultivo.**



Fuente: Consejos Reguladores de DOs de Cariñena (2007) y Calatayud (2009)

Otro dato interesante para la caracterización de estos espacios vitícolas es considerar qué porcentaje se cultiva en régimen de secano y a cuánto asciende el de regadío. Aunque el riego es un factor que favorece la regularidad de la calidad en la producción (Albisu, 2005), los datos proporcionados por los respectivos Consejos Reguladores dejan patente el fuerte predominio del secano sobre el regadío. En el caso de la DO Cariñena un 82,5% del parcelario vitícola frente a un 17,5%, respectivamente. En la DO Calatayud 3.458,70 has son cultivadas en régimen de secano y sólo 384,30 has en regadío.

#### 4.1.1.2. La producción vitícola

En todas las DOs zaragozanas la vendimia, fase esencial del proceso productivo, ha conocido recientemente interesantes innovaciones. Las principales en

<sup>19</sup> Así nos ha sido expuesto en las encuestas y entrevistas realizadas a las mismas.



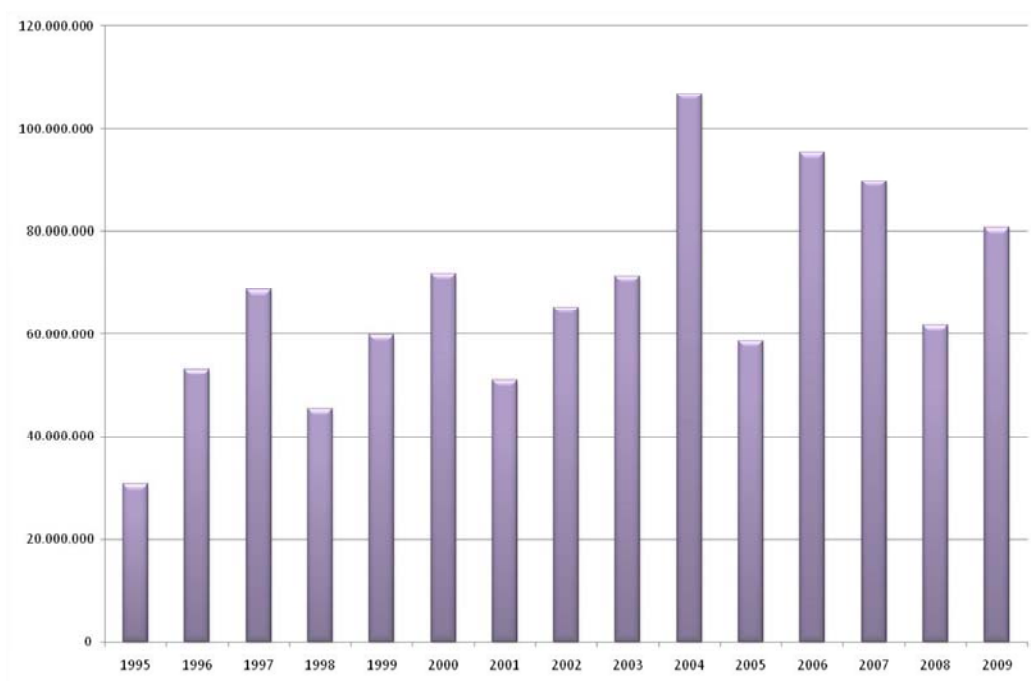
los últimos años son la mecanización y la vendimia controlada, cuyo objetivo es que ésta se realice en el momento óptimo de maduración de la uva, que difiere según la variedad. Cabe destacar que se ha adelantado el tiempo de la vendimia para reducir la graduación alcohólica de los caldos. En el momento de recepción de la uva en la bodega tiene lugar un nuevo control que servirá para identificar su calidad y fijar el destino de la misma y el precio final que se pagará al agricultor.

La producción de uva, expresada en kilogramos, está marcada por notables irregularidades. Sin duda los factores climatológicos condicionan este hecho, como ocurrió en 2008 –cuando las adversas condiciones causaron un fuerte descenso de la cosecha obtenida– y también en 2009, año en el que por razones opuestas, la cosecha ha superado ampliamente la media histórica de las DOs de Borja y Cariñena. También la propia evolución de la superficie de acogida influye, de modo que en la DO Calatayud los ajustes producidos en la capacidad productiva han repercutido sobre la cantidad de uva cosechada. A ello hay que añadir, por último, problemas específicos en la cosecha de alguna variedad: es el caso del cuajado de la garnacha tinta, que también ha afectado a las producciones anuales de uva en la DO Calatayud.

En la DO Cariñena el año 2004 se obtuvo el máximo de la serie considerada que se redujo sensiblemente con posterioridad, especialmente en 2005 Y 2008 por las razones ya explicadas. En el Campo de Borja la situación es semejante, pero cabe destacar una mayor tendencia ascendente de la producción. En el año 2009 la cosecha ascendió a 30.229.616 kilos de uva, lo que representa un 35,03% por encima de la media histórica de la DO que es de 22.386 Tm.

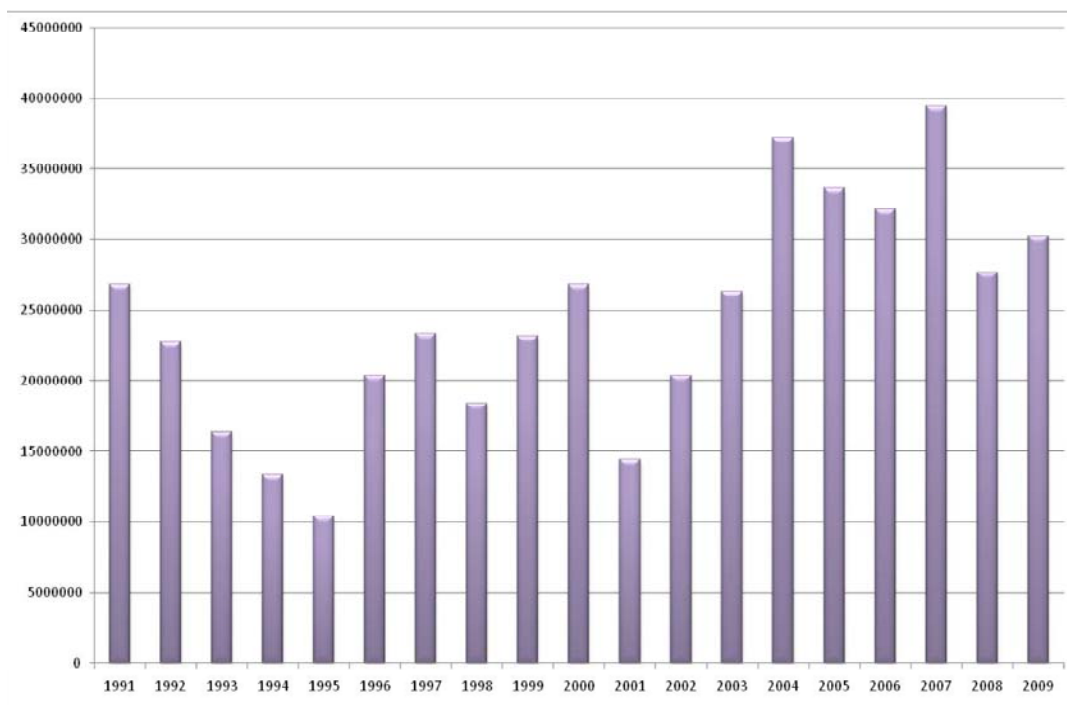
En la DO Calatayud, cabe destacar el gran incremento de la producción de uva entre el año 1995/96 con sólo 6.210 Tm y 1996/97 con 22.910 Tm. Este valor no siempre se mantendría y sólo en la campaña 2004/05 sería superado. Las oscilaciones en la producción en los años considerados siguen siendo también ahora una importante característica. La cosecha de 13 millones de kilos de uva, recogidos en la vendimia de 2009, representa un 35% menos que la media histórica de la denominación, que es de 20 millones de kilos, cantidad que, previsiblemente, no vuelva a alcanzarse, debido a la reducción de la superficie cultivada motivada por el arranque de viñedos y los demás motivos ya citados. Las fuentes de la DO consultadas apuntan a una estabilización de la producción de uva entre los 10 y 12 millones de kilos durante las próximas campañas.

**Gráfico 4.6. Cosecha de uva (en kilos) DO Cariñena. Serie: 1995-2009**



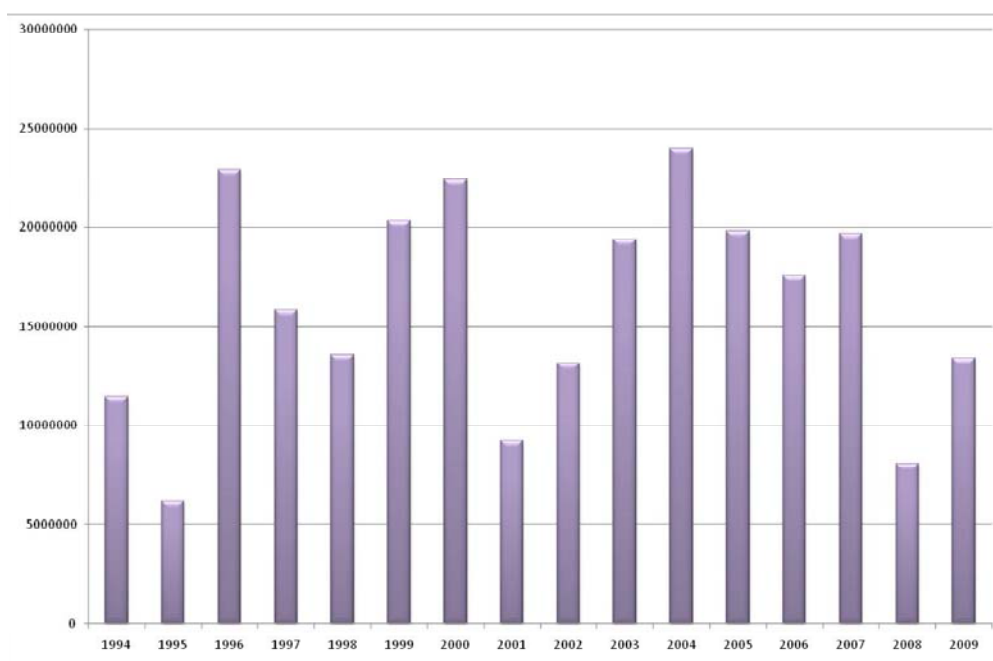
Fuente: Consejo Regulador DO Cariñena

**Gráfico 4.7. Cosecha de uva (en kilos) DO Borja. Serie: 1995-2009**



Fuente: Consejo Regulador DO Campo de Borja

**Gráfico 4.8: Cosecha de uva (en kilos) DO Calatayud. Serie: 1994-2009**

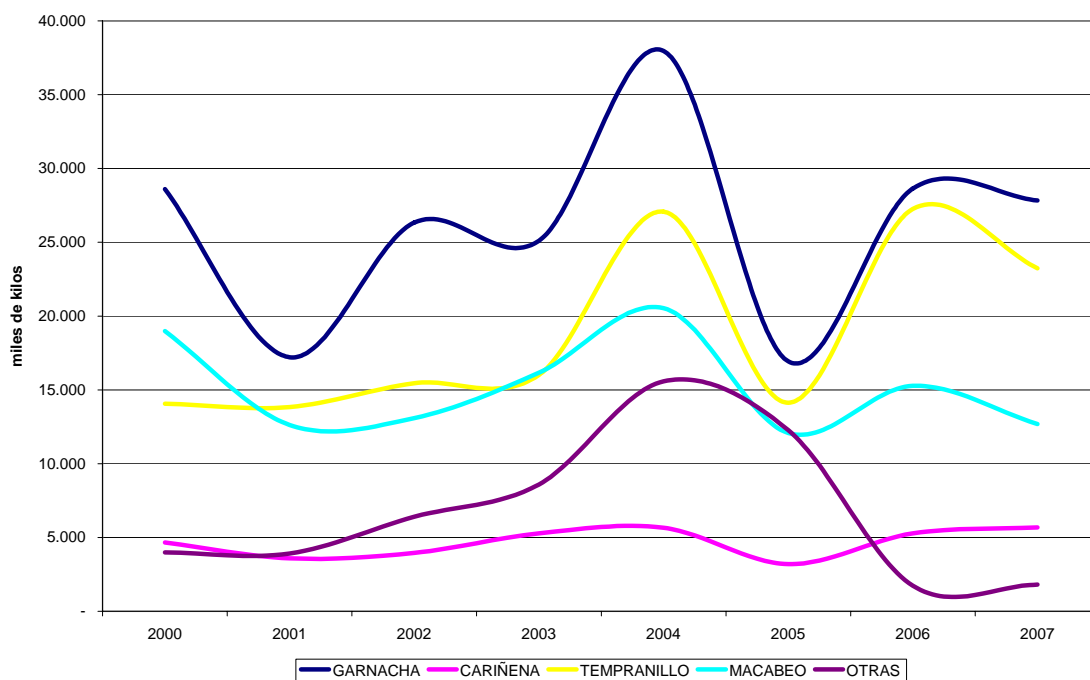


Fuente: Consejo Regulador DO Calatayud

En la producción final, las diferentes variedades de uva tienen una participación muy diferente como indican los gráficos incorporados, que hacen referencia a la producción de la DO Cariñena y de la DO Calatayud. En el caso del Campo de Borja, los datos se refieren únicamente a la campaña de 2009, al no haber podido disponer de toda la serie.

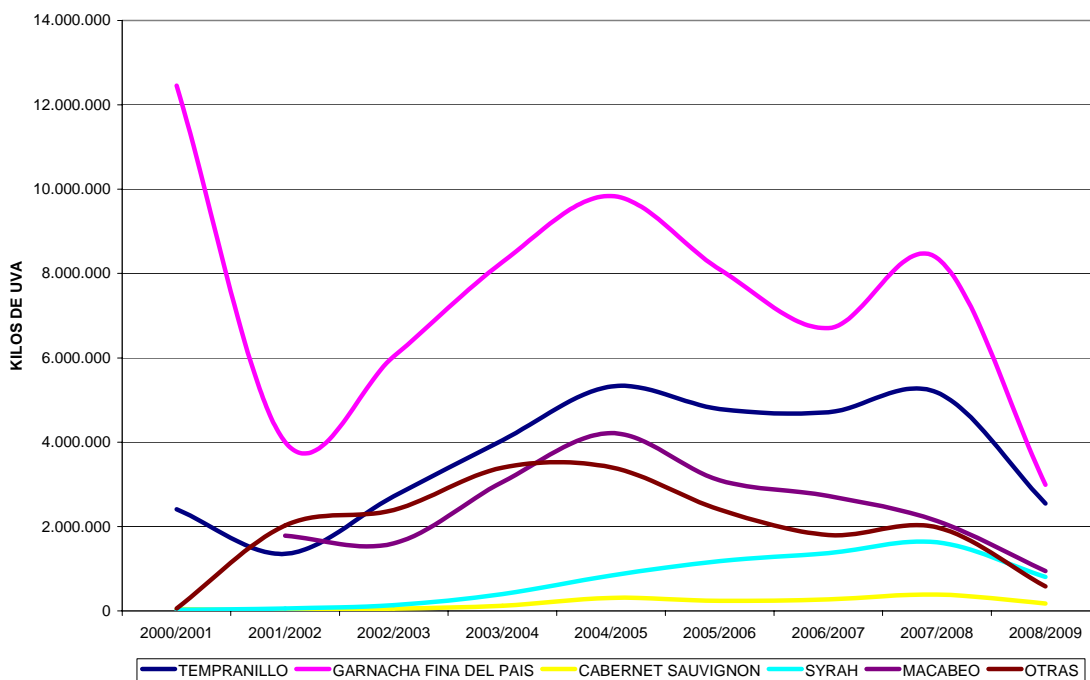
*Garnacha* y *Tempranillo* son las variedades que han registrado y siguen teniendo las mayores producciones, como ya hemos analizado, pero en los últimos años han conocido un descenso que contrasta con la tendencia ascendente de otras variedades. Ello se debe quizá al generalizado deseo de obtener nuevos vinos que, como ya se ha expuesto, estén más adaptados al gusto y la demanda de determinados consumidores. Ello se consigue con la introducción de variedades nuevas. Por el contrario, el deseo de potenciar lo tradicional o autóctono, está relanzando la variedad *Cariñena*. Los datos del reparto de la cosecha de Campo de Borja por variedades en la cosecha de 2009 ponen de relieve las tendencias comentadas.

**Gráfico 4.9. Producción según variedades de uva en la DO Cariñena**



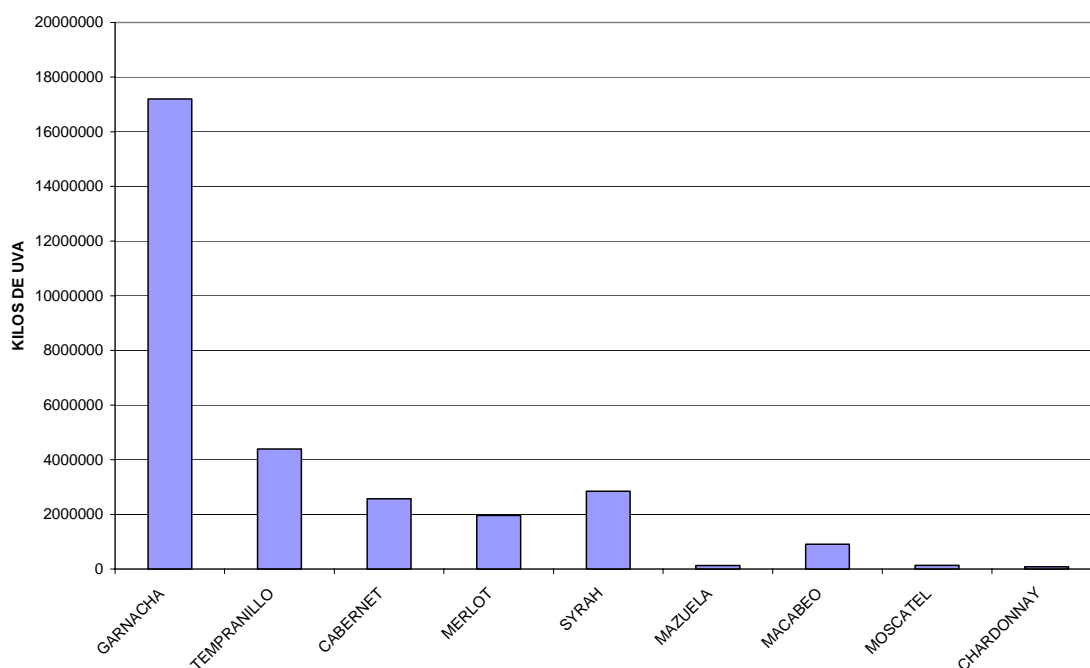
Fuente: Consejo Regulador de la DO Cariñena.

**Gráfico 4.10. Producción según variedades de uva en la DO Calatayud**



Fuente: Consejo Regulador de la DO Calatayud.

**Gráfico 4.11. Producción según variedades de uva en la DO Campo de Borja**



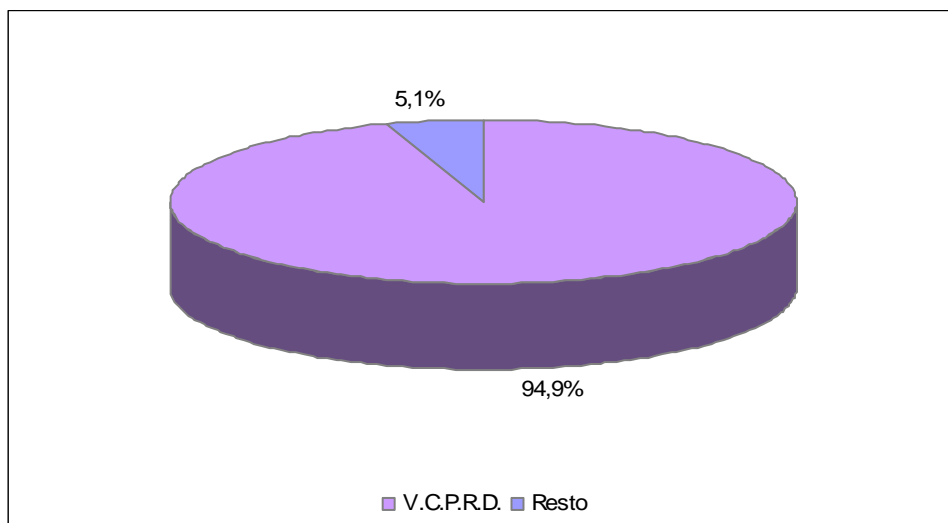
Fuente: Consejo Regulador de la DO Campo de Borja.

#### 4.1.1.3. La producción de vino en las tres DOs

El principal destino de la uva recolectada en las diferentes DOs es su transformación en *Vino de Calidad Producido en una Región Determinada* (V.C.P.R.D), según la denominación de la UE. En el caso de la DO Cariñena la uva recolectada en el 94,9% del parcelario se destina a la producción de vinos que se amparan bajo el paraguas genérico de la DO Cariñena (gráfico 4.12). Este elevado porcentaje refleja con claridad que la mayor parte de la producción se vinifica como vino de la DO, expresando también que los viticultores locales, vinifiquen o no su producción vitícola directamente, están inmersos en este sistema productivo local.

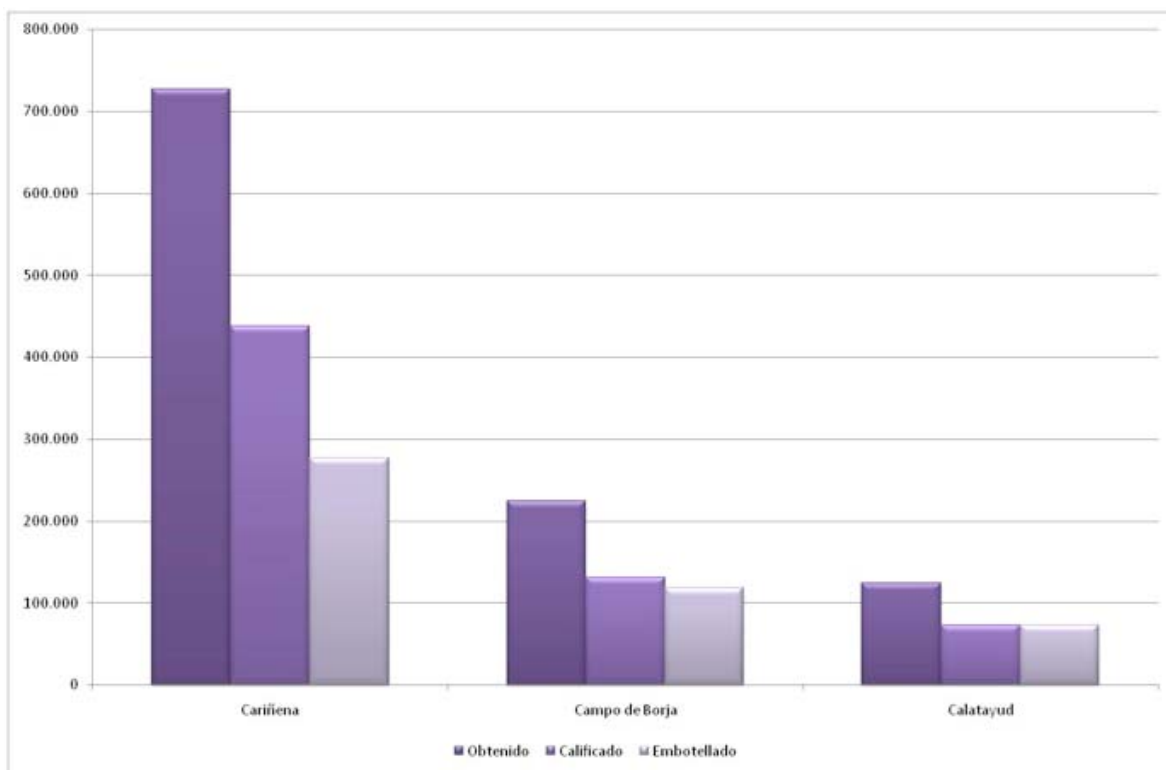
La producción total de vino en las tres DOs va en aumento, así como la parte de producto calificado y embotellado. Esta última categoría es la de mayor interés por aportar el mayor valor añadido y por su clara orientación exportadora. Hay una clara apuesta por el vino embotellado de las tres DOs zaragozanas, de modo que su proporción respecto del total producido supone en 2006 el 38,6% (Cariñena), el 52,6% (Campo de Borja) y el 58,4% (Calatayud), como se recoge en el gráfico 4.13.

**Gráfico 4.12. Destino de la uva recolectada en la DO Cariñena (2007)**



Fuente: Loscertales (2009)

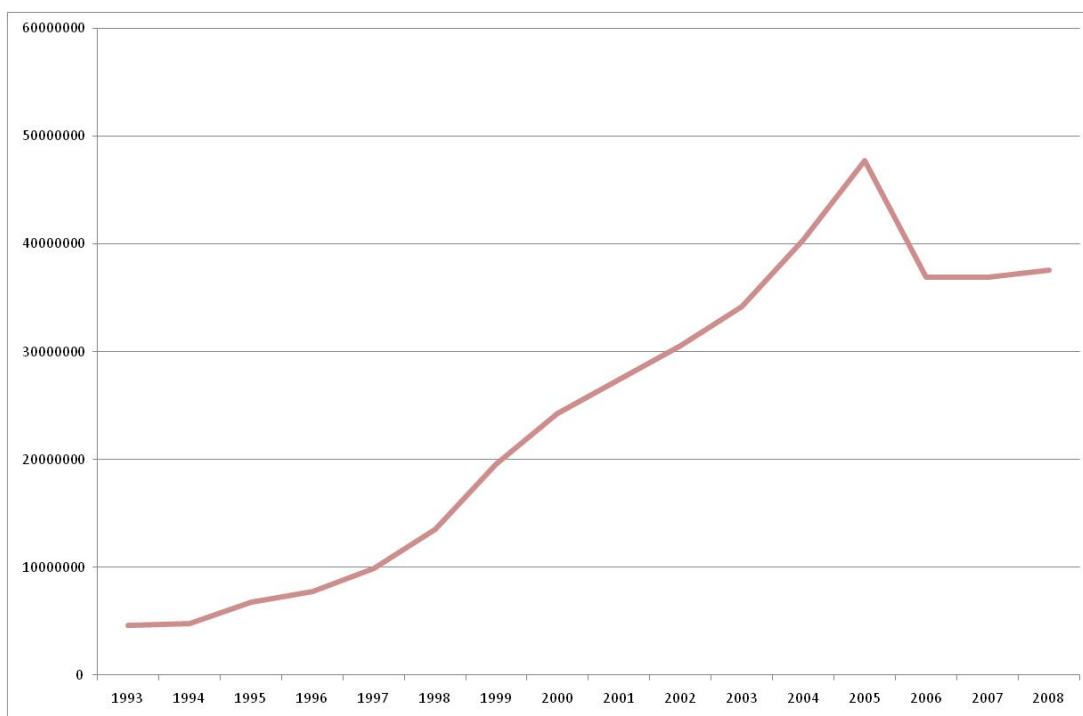
**Gráfico 4.13. Relación entre el producto obtenido, el calificado y el embotellado en las DOs zaragozanas (2006)**



Fuente: Gobierno de Aragón

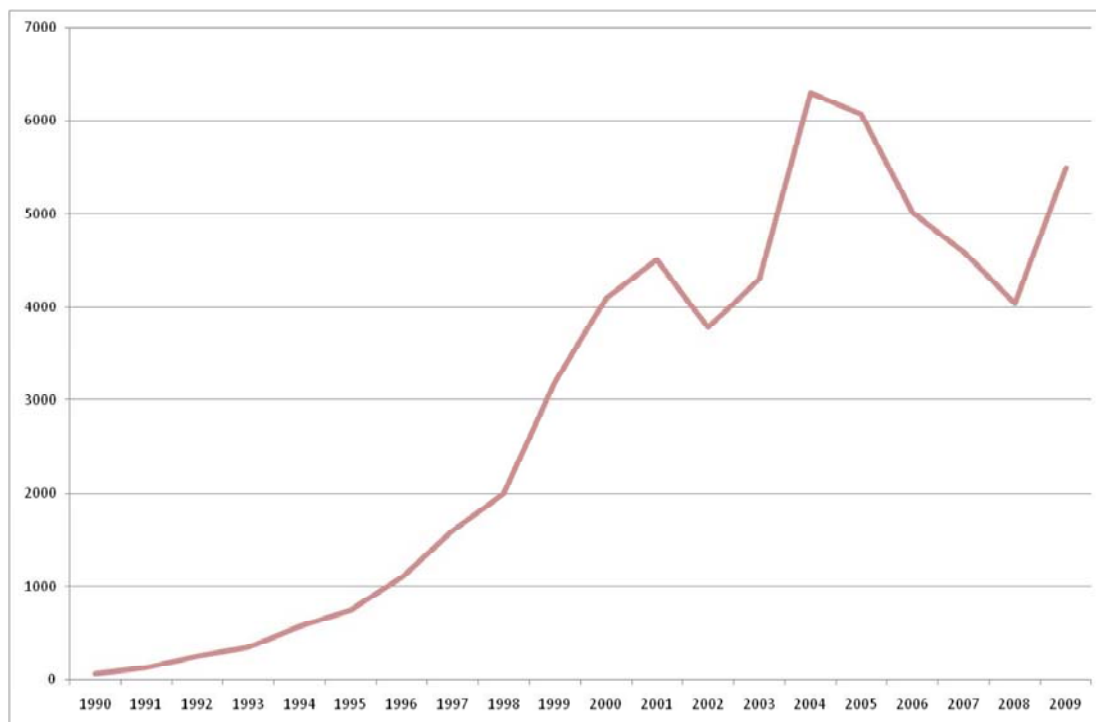
Destaca en la DO Calatayud que el vino embotellado es ya todo el calificado. Las previsiones para 2009 apuntan a un mantenimiento de la tendencia de modo que la DO Campo de Borja elaborará unos 29 millones de botellas, la DO Cariñena 60 millones y la DO Calatayud 5,5 (gráficos 4.14 y 4.15)

**Gráfico 4.14. Producción de vino embotellado en la DO Cariñena**



Fuente: Consejo Regulador DO Cariñena

**Gráfico 4.15. Producción de vino embotellado en la DO Calatayud**



Fuente: Consejo Regulador DO Calatayud

#### *4.1.2. Aspectos de la producción de calzado*

Como ya se ha anticipado en el capítulo 2, la fabricación de calzado está experimentando una importante reestructuración a consecuencia de la situación actual de los mercados internacionales. Los territorios especializados en estas actividades se ven afectados por las estrategias que adoptan las empresas. La más frecuente es el ajuste de la capacidad productiva, con un claro impacto a corto plazo en el número de empresas y de empleos directos e indirectos. En este apartado se recogen datos, procedentes de diferentes fuentes, que confirman plenamente la intensidad de la reestructuración, permiten calibrar su alcance y ponen de relieve los retos a los que se enfrentan los productores de calzado en el valle del Aranda.

##### *4.1.2.1. La evolución de las importaciones de pieles como indicador de la actividad productiva desarrollada en el valle del Aranda.*

La elaboración de vino se localiza en las zonas donde se produce la materia prima, las uvas, cuyas propiedades, fuertemente ligadas a las condiciones locales,



marcan de forma decisiva las características del producto final, como hemos expuesto en el capítulo anterior. En las zonas fabricantes de calzado, como el valle del Aranda, ya hace tiempo que el propio territorio dejó de ser el lugar de producción de la piel u otras materias primas necesarias. Lo mismo cabe decir de las demás zonas productoras de calzado de España, de modo que nuestro país viene siendo tradicionalmente deficitario en pieles curtidas para su uso en la industria del calzado. Este déficit se resuelve mediante la importación de curtidos acabados de piel, sobre todo de bovino, que es la más utilizada. Por ese motivo en las zonas productoras de calzado, las empresas dedicadas al curtido de la piel se han visto progresivamente sustituidas, por almacenes dedicados a la comercialización de pieles ya curtidas o cueros. En ellos se sigue aplicando el saber hacer tradicional heredado del pasado y transmitido de generación en generación, como se ha visto en el capítulo 3.<sup>20</sup>

**Cuadro 4.1. Evolución de las importaciones y exportaciones de pieles de bovino (en miles de euros)**

Año	Provincia de Zaragoza (1)		España (2)	
	Importación	Exportación	Importación	Exportación
2003	5.604,1	1.496,9	s.d	s.d.
2004	4.996,4	1.764,8	183.886	129.994
2005	6.764,1	1.184,5	178.497	132.959
2006	5.549,5	1.387,7	182.244	156.608
2007	8.723,0	1.117,2	201.907	166.513
2008	9.862,6	1.131,9	187.875	188.744

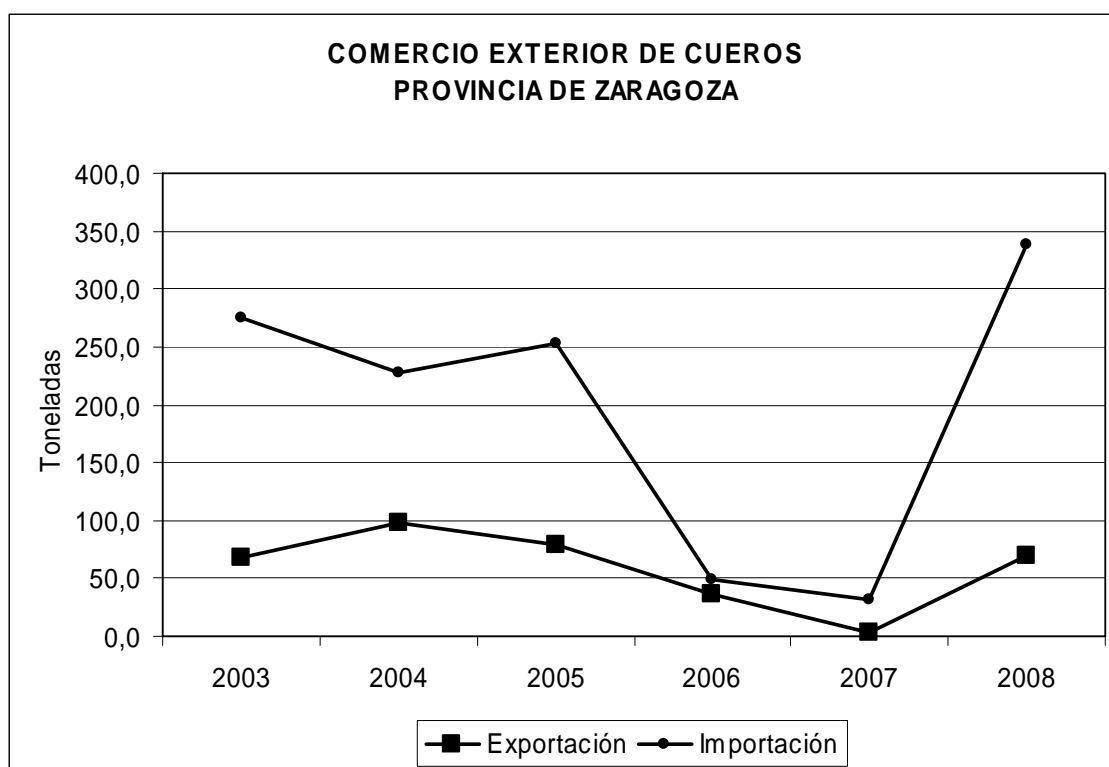
Fuentes: (1) Cámaras de Comercio, Industria y navegación: Base de datos de comercio exterior (<http://aduanas.camaras.org>) (2) Confederación española de curtidores (CEC-FECUR) (<http://www.leather-spain.com>)

En el valle del Aranda hay 9 empresas comercializadoras de piel. La evolución de las importaciones de pieles de bovino, es un buen indicador de la trayectoria productiva del valle del Aranda, si se tiene en cuenta que las ventas a las fábricas de

<sup>20</sup> La fabricación de calzado requiere gran variedad de materias primas, lo cual hace muy difícil que todas ellas puedan producirse en el mismo lugar. Por otra parte, esas materias primas necesitan ser sometidas a determinados procesos de primera transformación industrial que les dan unas propiedades nuevas que son las verdaderamente decisivas para el producto final. Además estos productos semielaborados son ligeros y pueden ser fácilmente transportados a largas distancias, de modo que la localización de las actividades de fabricación de calzado, a diferencia de la elaboración del vino, depende muy poco o nada del lugar de producción de las materias primas.

calzado del área representan para la mayoría de las comercializadoras de piel zaragozanas entre el 70 y el 80% de su facturación.<sup>21</sup> A su vez, las ventas a las fábricas suponen entre el 70 y 80% de las importaciones realizadas por las empresas comercializadoras. Por ello, el aumento de las importaciones de piel aparece relacionado con la producción de calzado. Los datos que ofrece para la provincia de Zaragoza en su conjunto la base de comercio exterior de las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, ofrecen una primera aproximación a estas cuestiones. En el cuadro 4.1 se recogen las cifras de exportación e importación de la partida 4107 (cueros preparados después del curtido o del secado y cueros y pieles apergaminados de bovino o de equino), que engloba la mayor parte de los productos semielaborados utilizados en la producción de calzado de la zona.

**Gráfico 4.16. Comercio exterior de pieles de bovino**



Fuente: Cámaras de Comercio, Industria y navegación: Base de datos de comercio exterior (<http://aduanas.camaras.org>)

<sup>21</sup> Agradecemos a D. Jesús Miñana su colaboración en los diversos apartados del proyecto relacionados con la actividad productiva del espacio del calzado.

Tanto el cuadro como el gráfico muestran una tendencia ascendente de las importaciones zaragozanas, cuyo valor aumenta un 76% en el periodo considerado. Esta evolución se aparta claramente de lo observado para el conjunto de España donde las importaciones sólo han crecido un 2%. El aumento se debe a que las empresas zaragozanas optan cada vez más por aprovisionarse en otros países donde los costes de producción de las pieles son menores. A esto se añade el hecho de que poco a poco vayan desapareciendo las curtidurías nacionales.

Por otra parte, debe recordarse que muchas de las empresas comercializadoras de piel del valle del Aranda y del resto de la provincia han internacionalizado su actividad y que cuentan con una cartera de clientes también en el ámbito internacional. Por ello la actividad comercializadora tiene una importante vertiente exportadora. Otro factor añadido es que algunas empresas fabricantes del valle del Aranda terminan la producción en plantas situadas en otros países (véase 4.2.2), hacia donde son expedidos los materiales y otros componentes necesarios para transformación final, conforme a un modelo productivo semejante al de la *maquila*.

#### 4.1.2.2. La evolución del número de empresas

La referencia realizada a la piel, importante componente del calzado, ha puesto de relieve la notable internacionalización de esta actividad y la respuesta dada por las empresas del valle del Aranda y del resto de la provincia de Zaragoza. La actividad de fabricación propiamente dicha no es en absoluto ajena a este proceso. Ya hemos señalado en este trabajo el importante descenso del número de empresas de calzado en España durante los últimos años (véase cuadro 4.2.). Todas las regiones se han visto afectadas, aunque en Aragón la evolución no ha sido tan mala como en otras.

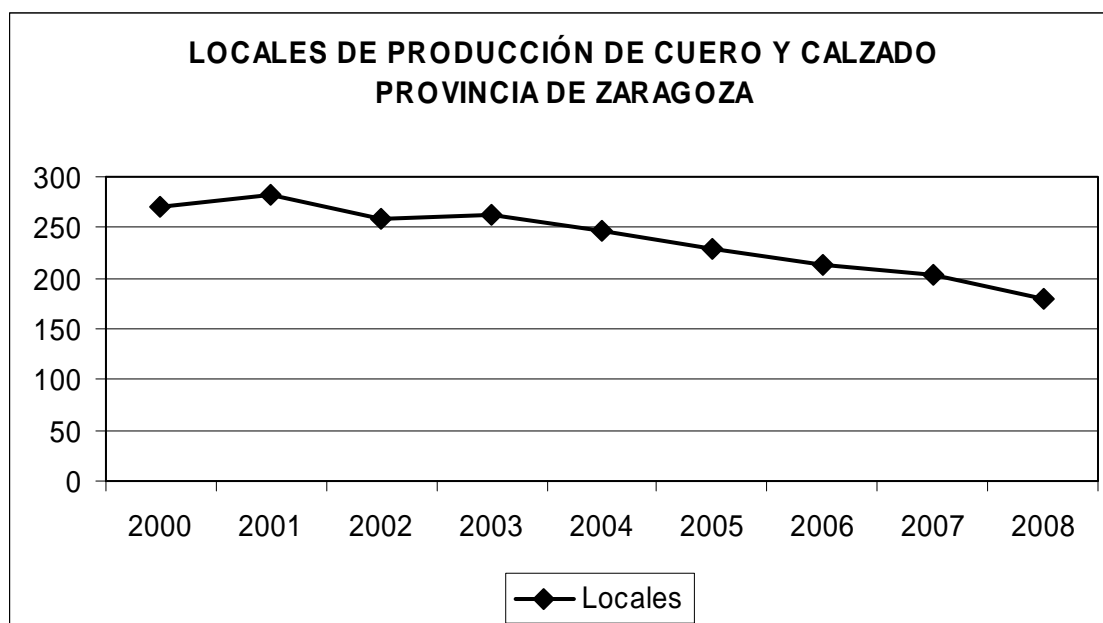
En el valle del Aranda el proceso ha sido intenso y tiene especial significación por lo que supone esta actividad para la economía de este espacio. Las diversas fuentes estadísticas manejadas permiten apreciar el ritmo al que ha disminuido el número de empresas dedicadas a la fabricación de calzado en la zona. Los datos aportados por el Directorio Central de Empresas, sobre los establecimientos de cuero y calzado de la provincia de Zaragoza, constituyen una primera aproximación muy expresiva. El gráfico 4.17 muestra una trayectoria marcadamente descendente en los años considerados con el valor máximo en el año 2001 (282 locales) y el menor en el 2008 (179). La última cifra es un poco inferior a las dos terceras partes de la primera, lo cual da una buena medida de la gravedad de la crisis antes mencionada.

**Cuadro 4.2. Evolución reciente del número de empresas fabricantes de calzado en las diferentes regiones españolas**

Comunidad Autónoma	2004	2005	2006	2007	2008
Valencia	1.711	1.542	1.504	1.362	1.200
Castilla La Mancha	275	245	237	222	198
La Rioja	163	159	172	156	144
Aragón	108	106	92	85	81
Islas Baleares	119	104	102	87	79
Murcia	106	93	87	76	52
Andalucía	32	29	27	27	23
Otras	70	63	62	58	55
Total	2.584	2.341	2.283	2.073	1.832

FUENTE: FICE 2008

**Gráfico 4.17. Locales de producción de cuero y calzado**

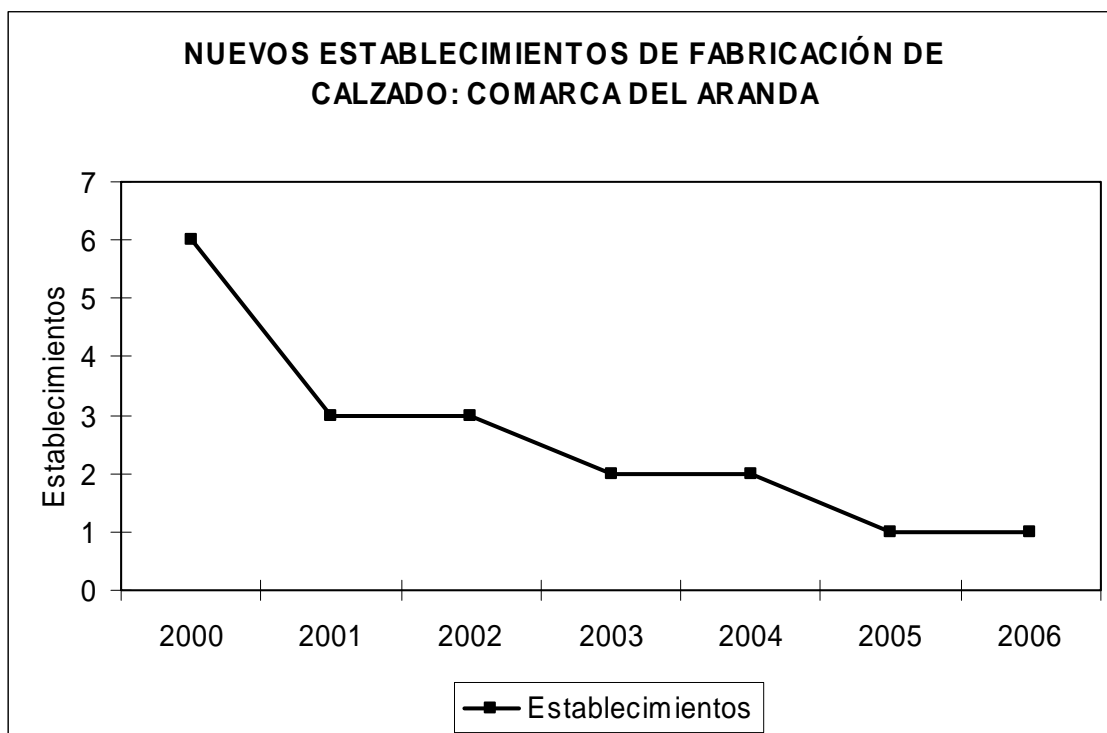


Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Directorio Central de Empresas ([http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_empresas.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_empresas.htm))

A su vez los datos presentados a partir del Registro de Establecimientos Industriales, referidos a la apertura de nuevos establecimientos de fabricación, ponen

de relieve de nuevo una tendencia claramente descendente, en absoluta coincidencia con lo observado en el apartado anterior.<sup>22</sup>

**Gráfico 4.18. Nuevos establecimientos de fabricación de calzado**

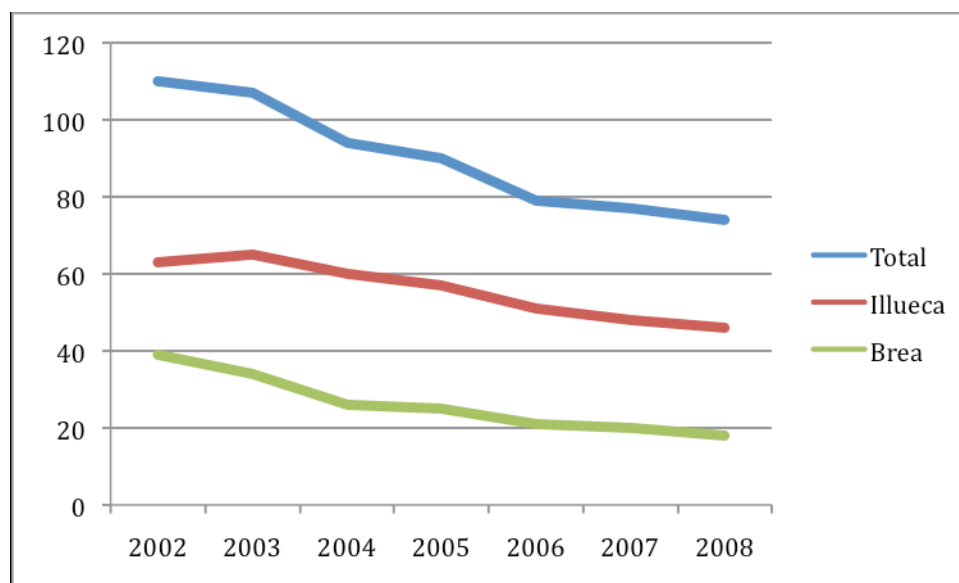


Fuente: Registro de Establecimientos Industriales.

Aportamos por último unos datos sobre la evolución de las empresas en la zona de estudio. Aunque la serie temporal es corta, resulta muy expresiva la disminución paulatina pero constante del número de empresas. Se aprecia igualmente la influencia de la trayectoria observada en las dos localidades principales, Illueca y Brea.

<sup>22</sup> Esta fuente ofrece también información sobre los establecimientos o locales, no sobre las empresas, pero la presenta desagregada por ámbitos administrativos hasta la escala municipal y por sectores productivos hasta los tres primeros dígitos y más de la CNAE, por lo que en ambos aspectos la información que facilita permite afinar más que la de la fuente anterior. Hay que tener en cuenta en este caso que no se trata de un censo, sino de un registro, que contabiliza las variaciones que se producen año tras año: nuevos establecimientos creados, cierres o bajas y variaciones que se producen en los ya establecidos. La variable de mayor interés para valorar la dinámica evolutiva del sector es la creación de nuevos establecimientos. Lo serían también las bajas, pero la fuente es poco fiable en este aspecto, porque a menudo pasa mucho tiempo hasta que se registran, dado el escaso interés que tiene para las empresas el cumplimiento de dicho trámite administrativo, a diferencia de lo que ocurre con las altas (Sánchez Moral, 2006).

**Gráfico 4.19. Evolución del número de empresas del sector de fabricación de calzado (CNAE 19)**



Fuente: CAI, Instituto Aragonés de Empleo, Servicio Público de Empleo Estatal (2008): Empleo y población en los municipios y comarcas de Aragón ([http://www.cai.es/sestudios/cd\\_empleo\\_2008/index.htm](http://www.cai.es/sestudios/cd_empleo_2008/index.htm)).

#### 4.1.2.3. La evolución del empleo

Las estrategias de multilocalización con las que las empresas responden a la intensa reestructuración internacional del sector del calzado han tenido también un claro efecto en el empleo, con pérdidas notables y generalizadas. El cuadro 4.3 pone de relieve la intensidad del proceso en las principales regiones. Al igual que ya hemos observado con las empresas, la pérdida de empleo en el sector del calzado aragonés es menos intensa. Es característica de Aragón, sin embargo, la fuerte concentración de este descenso en el territorio del calzado del Cuarto Espacio. Según los datos aportados por el Instituto Aragonés de Estadística, explotando datos de la Tesorería General de la Seguridad Social, el número de trabajadores del sector en la comarca del Aranda se ha reducido a la mitad entre el 2000 y el 2008 (gráfico 4.20).

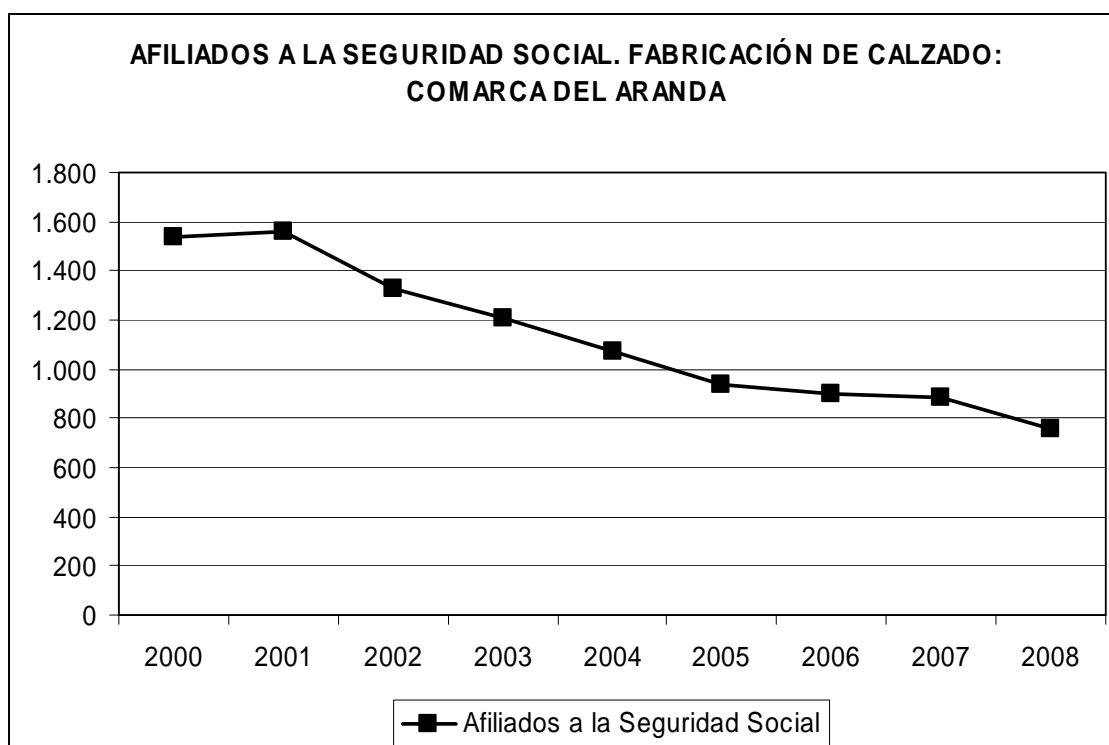
Los datos específicos para el territorio del calzado objeto de este estudio –que, recordamos, forman los municipios de Aranda de Moncayo, Brea, Gotor, Illueca, Jarque, Morés, Mesones de Isuela, Sabiñán, Sestrica y Tierga– permiten apreciar, además de la paulatina pérdida de empleo, la concentración de esta pérdida en las localidades de Brea y, sobre todo, Illueca (gráfico 4.21)

**Cuadro 4.3. Evolución regional del empleo en fabricación del calzado**

Comunidad Autónoma	2004	2005	2006	2007	2008
Valencia	26.365	22.537	21.093	19.477	18.175
Castilla La Mancha	4.667	4.252	4.041	3.677	3.362
La Rioja	2.941	2.925	3.071	2.837	2.856
Aragón	1.701	1.539	1.362	1.198	1.179
Islas Baleares	2.335	2.116	1.837	1.688	1.735
Murcia	1.173	1.072	1.065	577	508
Andalucía	421	416	407	343	339
Otras	1.168	1.078	645	918	902
Total	40.771	35.935	33.521	30.715	29.056

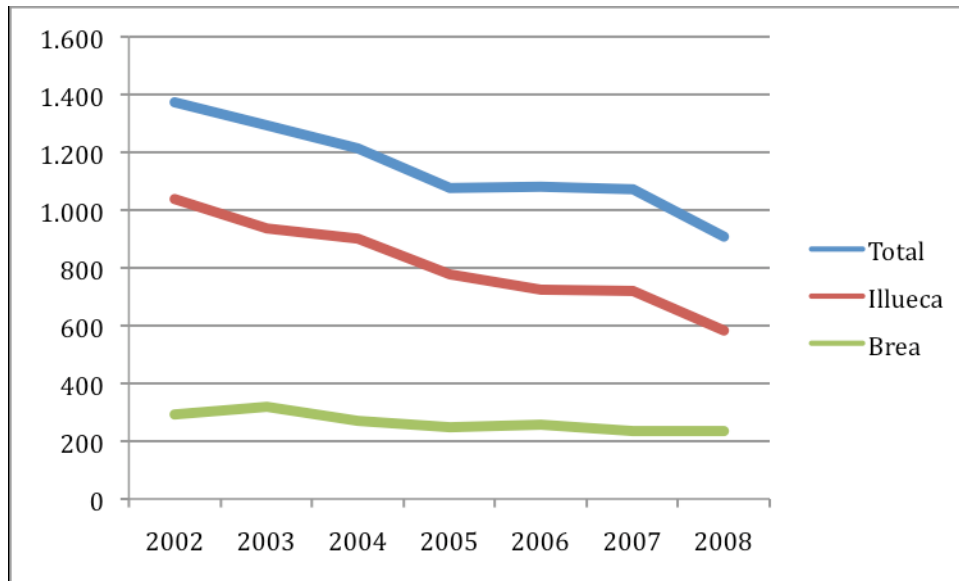
Fuente: FICE 2008

**Gráfico 4.20. Evolución del empleo de calzado en la comarca del Aranda**



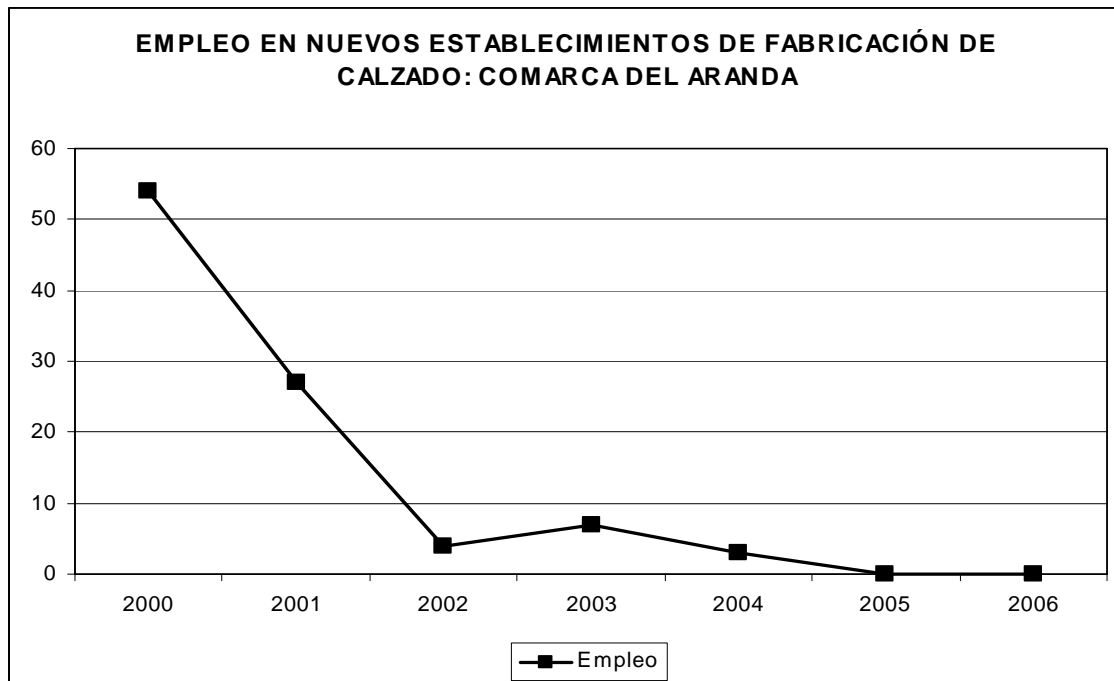
Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social

**Gráfico 4.21. Evolución del empleo en la fabricación de calzado (CNAE 19)**



Fuente: CAI, Instituto Aragonés de Empleo, Servicio Público de Empleo Estatal (2008): Empleo y población en los municipios y comarcas de Aragón ([http://www.cai.es/sestudios/cd\\_empleo\\_2008/index.htm](http://www.cai.es/sestudios/cd_empleo_2008/index.htm)).

**Gráfico 4.22. Empleo en nuevos establecimientos de calzado**



Fuente: Registro de Establecimientos Industriales.



El empleo perdido no se ve compensado con el que se crea en los nuevos establecimientos industriales, aspecto que se deduce de los datos para la comarca del Aranda que proporciona el Registro Industrial sobre empleo creado en los nuevos establecimientos a lo largo del año (gráfico 4.22). Mientras en el año 2000 los nuevos establecimientos crearon 54 empleos, la cifra se redujo casi a la mitad en el 2001, quedando desde el año siguiente por debajo de 10 e incluso tomando el valor 0 en los dos últimos de la serie.

#### 4.1.2.4. La evolución de la producción

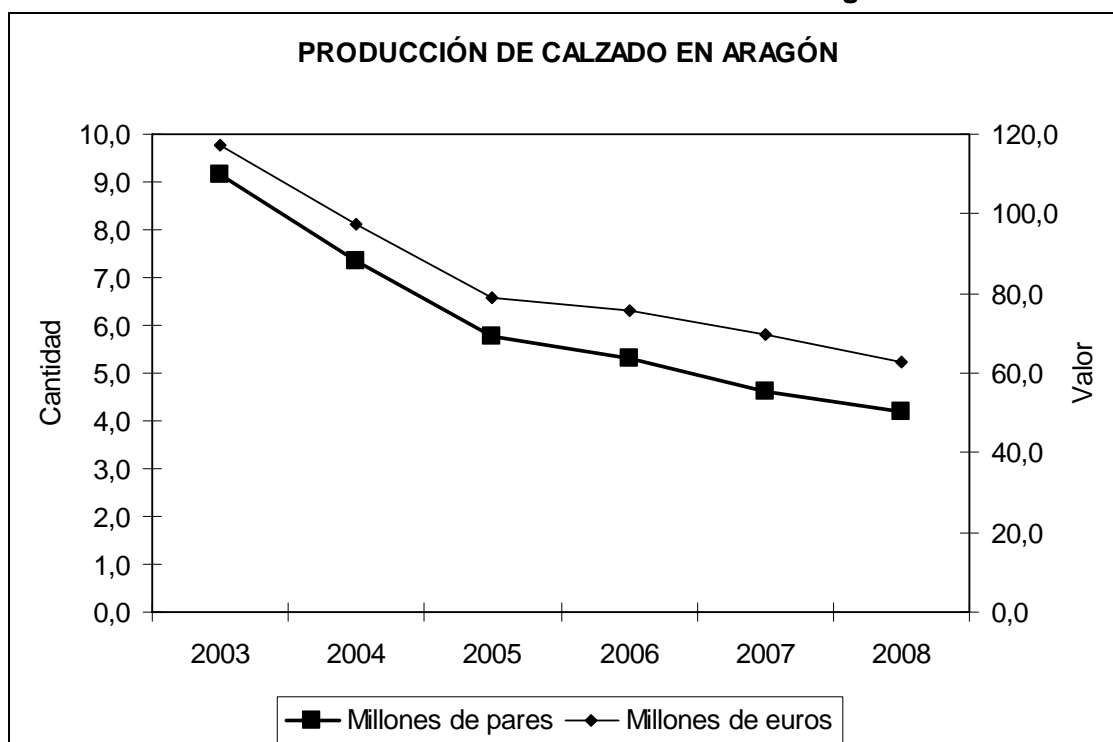
Los datos de evolución de la producción deben ser interpretados con cautela por los cambios que supone la estrategia adoptada por muchas empresas que han dispersado su actividad por diversos países para buscar ventajas competitivas, como veremos en dos estudios de caso de empresas de la zona. Las cifras de producción decrecientes no incluyen lo producido por las empresas en los países a los que han desplazado la fase de fabricación. La crisis de 2008 ha venido a sumarse a este conjunto de factores, lo que explica el mayor descenso observado en ese año en el valor de los productos elaborados por su ajuste hacia productos más competitivos en precio (FICE, 2008).

En el gráfico 4.23 se recoge la evolución de la producción de calzado de Aragón, expresada tanto en cantidad como en valor, entre 2003 y 2008. Son datos adecuados para evaluar la trayectoria productiva de nuestro territorio de estudio, debido a la casi inexistencia de empresas de calzado fuera de la provincia de Zaragoza. Este gráfico, como los anteriormente comentados, muestra una evolución claramente descendente: la producción del último año de la serie equivale al 45% de la del primero en cantidad y al 54% en valor. El descenso es muy pronunciado, teniendo en cuenta el escaso tiempo transcurrido.

La producción aragonesa, generada en una buena parte en los municipios del territorio del calzado del Cuarto Espacio, ha seguido una tendencia semejante a la de las demás regiones productoras españolas. La disminución del número de pares de zapatos producidos a un ritmo superior que el valor de los mismos ha dado lugar a la subida del valor unitario del producto. Es un aspecto positivo, en el sentido de que una de las estrategias competitivas más adecuadas dentro de la situación actual de los mercados internacionales es la de apostar por los productos situados en las gamas de precios media y alta. El valor unitario del par fabricado en Aragón ha pasado de 12,8

euros en 2003 a 14,8 en 2008. Si se compara con otras regiones productivas españolas observamos que los precios de los calzados aragoneses están por debajo de la media y son bastante más económicos que los de otras regiones como Baleares o Andalucía (cuadro 4.4)

**Gráfico 4.23. Producción de calzado en Aragón**



Fuente: Federación de Industrias del Calzado Español (<http://www.fice.es>).

Los datos aportados indican que en todas las regiones productivas españolas el valor del par de zapatos ha disminuido entre 2007 y 2008, debido a las fuertes presiones competitivas antes citadas. Lógicamente este descenso se nota más en las regiones cuyos precios eran más altos, donde el ajuste de precio es superior a la media nacional. El descenso de precios registrado por el zapato aragonés y el riojano, está por debajo de dicha media. Ello puede interpretarse como un dato positivo, que se relaciona sin duda con las estrategias de las empresas zaragozanas, que presentamos en el capítulo siguiente.

**Cuadro 4.4. La producción de calzado en España (2007-2008)**

<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>Pares</b>	<b>Euros</b>	<b>Precio medio €/par</b>	<b>Pares</b>	<b>Euros</b>	<b>Precio medio €/par</b>
Valencia	68.387.853	1.149.713.688	16,81	69.984.622	1.256.833.684	17,96
Castilla La Mancha	11.008.452	200.060.373	18,17	11.452.012	218.837.862	19,11
La Rioja	14.150.383	173.024.351	12,23	14.105.853	175.824.761	12,46
Aragón	4.246.825	62.779.964	14,78	4.575.457	69.739.653	15,24
Islas Baleares	2.914.148	101.505.725	34,83	2.916.583	104.175.665	35,72
Murcia	2.676.373	33.220.911	12,41	3.195.970	35.875.648	11,23
Andalucía	652.278	20.740.304	31,80	744.890	21.415.587	28,75
Otras	1.826.516	24.570.106	13,45	1.447.782	24.752.150	17,10
<b>Total</b>	<b>105.862.828</b>	<b>1.765.615.422</b>	<b>16,68</b>	<b>108.423.169</b>	<b>1.907.455.010</b>	<b>17,59</b>

Fuente: Federación de Industrias del Calzado Español (<http://www.fice.es>).

#### **4. 2. La estructura empresarial en los sectores del vino y del calzado del Cuarto Espacio y su impacto territorial.**

El actual contexto competitivo plantea importantes desafíos a las empresas dedicadas a la elaboración de vinos y a la fabricación de calzado. Como hemos indicado ya, la estructura empresarial típica en estas actividades se caracteriza por una notable atomización y fragmentación productiva. Las empresas pequeñas constituyen la mayor proporción del total, lo que no impide que existan empresas muy punteras en sus campos respectivos. En otras ocasiones, la puesta en práctica de diversas fórmulas de cooperación viene a superar las debilidades planteadas por el menor tamaño empresarial. Cabe insistir en que el menor tamaño empresarial va asociado a una mayor dispersión de las empresas por el territorio. Ello constituye una importante *externalidad* positiva de este modelo productivo. Por este motivo es cada vez más valorada su contribución a la ordenación y desarrollo de las áreas rurales (véase 2.3). En esta línea, el análisis de la estructura y localización de las empresas vinícolas y del calzado de las áreas objeto de estudio confirma su contribución a la generación de un importante tejido productivo, que sería menos denso y tendría un menor impacto territorial si la concentración empresarial fuera mayor.

Para conocer los aspectos relacionados con las empresas vinícolas y de fabricación de calzado y con sus características, hemos manejado fuentes muy

diversas, encaminadas a establecer la tipología de las mismas y a conocer otros muchos aspectos. Queremos destacar de nuevo la ayuda prestada desde los diferentes Consejos Reguladores de las tres DOs estudiadas para el mejor conocimiento de la situación en cada una de las mismas<sup>23</sup>. El hecho de que muchas empresas y el Clúster del Calzado en Aragón dispongan de página web ha facilitado el acceso más fácil a la información acerca de algunos aspectos vinculados a las diferentes empresas y a su reciente dinámica empresarial. Las diversas estadísticas de las bases de datos del Gobierno de Aragón y el fichero de empresas de CAMERDATA<sup>24</sup> han constituido otras importantes fuentes de información para identificar diferentes cuestiones de interés referidas a la estructura empresarial. También se han consultado otros muchos informes como el de MERCASA 2007/2008 o La Estrategia del Vino en España 2007-2010 (MAPA), por lo que se refiere al vino; o los anuarios de la Federación Nacional de Industrias del Calzado Español, entre otras, por lo que se refiere al calzado. También incorporamos en este apartado informaciones provenientes de la encuesta dirigida a las empresas de los cuatro espacios estudiados, cuyos resultados se presentan en detalle en el capítulo 5 de este trabajo.

#### *4.2.1. Las empresas vinícolas de las DOs de Cariñena, Campo de Borja y Calatayud. Caracterización y dimensión*

Los datos aportados en el cuadro 4.5, correspondiente al año 2006, constituyen una buena referencia para situar a las DOs zaragozanas en el contexto español. Su examen indica que el número de bodegas de las DOs del Cuarto Espacio es pequeño si se compara con el que encontramos en muchas otras DOs españolas. Según los datos recientes aportados por los respectivos Consejos Reguladores, la DO Cariñena cuenta con 46 bodegas, el mayor número de las tres estudiadas. Le sigue la de Borja con 17 y la de Calatayud con 16. Existen muchas maneras de caracterizar su estructura empresarial en los tres territorios, entre las que puede enumerarse el conocimiento de la forma jurídica, el número de empleados o su volumen de negocio.

---

<sup>23</sup> Sus aportaciones nunca han reflejado aspectos particulares de ninguna de las empresas.

<sup>24</sup> Los datos de Camerdata acerca de las diferentes empresas vitivinícolas y de calzado, se han utilizado para complementar algunos aspectos.

**Cuadro 4.5. Número de bodegas en las DOs españolas**

Denominación	Bodegas	Denominación	Bodegas
Abona	18	Montilla-Moriles	91
Alella	7	Montsant	42
Alicante	52	Navarra	115
Almansa	12	Paco Guijoso	1
Arlanza	11	Penedés	213
Arribes	12	Pla de Bages	9
Bierso	48	Pla i Llevant	12
Binissalem Mallorca	30	Priorato	68
Bullas	12	Rías Baixas	182
<b>Calatayud</b>	<b>13</b>	Ribera Sacra	100
<b>Campo De Borja</b>	<b>16</b>	Ribeiro	110
<b>Cariñena</b>	<b>54</b>	Ribera del Duero	238
Cataluña	241	Ribera del Guadiana	115
Cava	269	Ribera del Júcar	9
Chacolí de Álava	3	Rioja	1208
Chacolí de Bizcaia	70	Rueda	43
Chacoli de Getaria	17	Somontano	24
Cigales	39	Tacoronte-Acentejo	49
Conca de Barberá	18	Tarragona	56
Condado de Huelva	36	Terra Alta	44
Costers de Segre	29	Tierra de León	35
Dominio de Valdepusa	1	Tierra del Vino de Zamora	8
El Hierro	9	Toro	40
Empordá	35	Utiel –Requena	109
Jerez y Manzanilla	79	Valdeorras	44
Jumilla	41	Valdepeñas	46
La Mancha	304	Valencia	83
La Palma	17	Valle de Güimar	52
Lanzarote	20	Valle de Orotava	53
Málaga y Sierras de Málaga	28	Valle de Benante	6
Manchuela	34	Vinos de Madrid	41
Méntrida	36	Ycoden-Daute-Isora	24
Mondéjar	4	Yecla	9
Monterrei	17	<b>Total</b>	<b>4.367</b>

**Fuente:** Loscertales, 2009 a partir de MERCASA, Informe sobre Producción, Industria, Distribución y Consumo de Alimentación en España, 2007/2008: 273<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Datos de la campaña 2005/06 facilitados por los respectivos Consejos Reguladores con base en sus registros. En los totales no se han sumado las cifras de Cataluña y Cava, para evitar duplicidades. Fuente: Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino. <http://www.mercasa.es> (30/3/2009).

En las áreas estudiadas muchas de las empresas tienen generalmente un carácter familiar y en el momento actual están gestionadas por la segunda o la tercera generación. En otras ocasiones, han sido fundadas por su actual propietario, que puede ser una persona física o una sociedad.<sup>26</sup> Este último caso es el más extendido, ya se trate de una sociedad anónima (SA), limitada (SL) o cooperativa (SC). El cuadro 4.6 y el gráfico 4.24 presentan de forma sintética la importancia relativa de las diversas categorías jurídicas en el conjunto del área estudiada.

**Cuadro 4.6. Distribución de las bodegas según la forma jurídica**

<b>Forma jurídica</b>	<b>Cariñena</b>	<b>Campo de Borja</b>	<b>Calatayud</b>	<b>Total DOs (2)</b>
Persona física	1	1	10	12
Sociedad Limitada	16	3	4	23
Sociedad Anónima	8	3	1	12
Cooperativa	13	3	--	16
Otras formas societarias (1)	11	7	--	18
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>81</b>

(1) S.A.T, S.R.L., P.T.SL

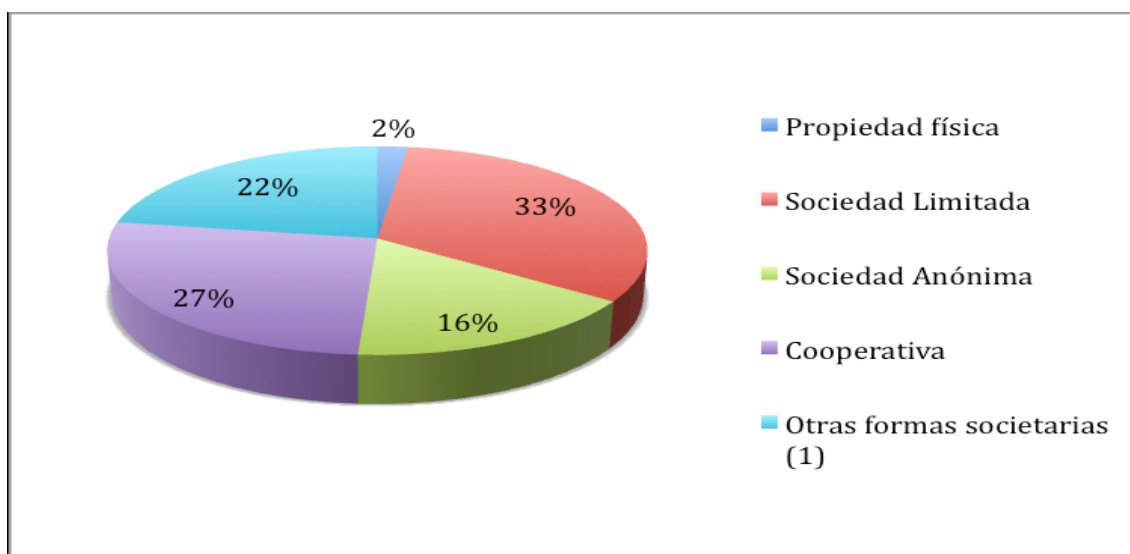
(2) El total se refiere a las bodegas reseñadas en las fuentes consultadas

Fuente: Camerdata. 2009

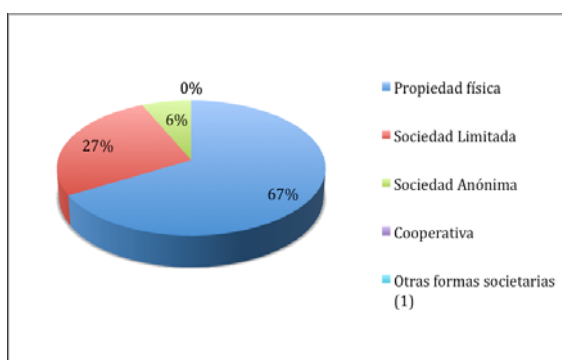
Cabe destacar, como ya se ha expuesto, la importante participación de las empresas de carácter cooperativo en la DO Cariñena, donde las 13 existentes representan el 27% del total. Aportan los máximos valores a la producción final de vino. En la DO Campo de Borja, existen 3 bodegas cooperativas. En la DO Calatayud no hay ninguna empresa de este tipo. El cooperativismo ha realizado una labor social y económica muy notable en muchas áreas rurales y ello permite considerarlo como una herramienta importante para un desarrollo rural sostenible. Esta opinión, sin embargo, no es siempre compartida, especialmente por algunos responsables de las empresas no cooperativas. Los diferentes actores del sector que han sido entrevistados manifiestan su diferente percepción sobre diferentes aspectos al expresar su opinión acerca de las bodegas cooperativas y las demás entidades bodegueras. Es importante, sin embargo, que se procure mantener el equilibrio, conexión y una buena relación entre las diferentes formas empresariales.

<sup>26</sup> Así ha quedado de manifiesto en el trabajo de campo realizado.

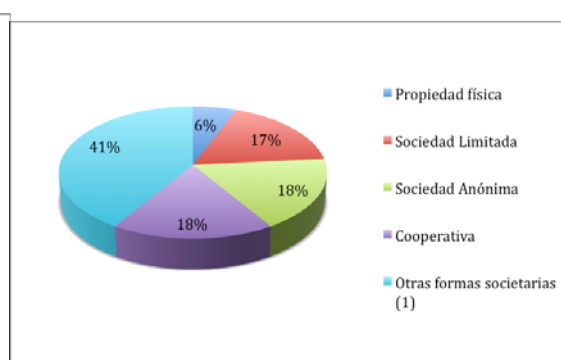
**Gráfico 4.24. Condición jurídica de las empresas vinícolas de las DO**



**CARIÑENA**



**CALATAYUD**



**CAMPO DE BORJA**

**Fuente:** Consejos Reguladores de las DOs de Cariñena, Campo de Borja y Calatayud

La Sociedad Limitada (SL) es también una forma jurídica que está muy extendida entre las empresas del sector del vino en esta área. Son 4 en la DO Calatayud, 3 en la de Borja y 16 en la de Cariñena. Constituye la forma jurídica principal de las nuevas bodegas que han venido apareciendo recientemente. La Sociedad Anónima (SA) es una categoría menos presente en conjunto y a ella pertenecen 8 empresas de la DO Cariñena, 3 de la DO Campo de Borja y 1 de la DO Calatayud. Por último, las bodegas propiedad de personas físicas no llegan al 15% del total de las mismas, indicando su escaso peso en el conjunto territorial, excepto en Calatayud donde son la mayoría.

El sector del vino atrae a nuevos empresarios y la aparición reciente de nuevas empresas o la importante renovación e inversión en tecnología e instalaciones en otras ya existentes, ha generado un importante impacto sobre estas áreas. Proceden, muchas veces, de otros sectores diferentes de la actividad económica, como la industria, el comercio y la construcción. Todos ellos, han querido diversificar de este modo sus actividades económicas, sus riesgos y sus rentas. La fuerte inversión que han llevado a cabo es una de las principales características que explican la evolución que ha tenido lugar en las diferentes DOs. En la DO Cariñena, muchos empresarios relacionan los motivos de su inversión no sólo con la rentabilidad económica, sino también con el deseo de dinamizar y de aportar algo a la zona donde tienen su raíces<sup>27</sup>. Esta vinculación personal con el territorio marca una nueva diferencia con otras DOs en las que existen numerosos inversores procedentes de otros lugares (Sánchez Hernández, J.L, 2003: 68-69). La atracción de nuevos inversores confirma también el papel de la DO como herramienta de desarrollo local.

En las DO de Borja y Calatayud se han dado casos de llegada de inversores interesados en aprovechar el aprecio que ya han demostrado los consumidores extranjeros, sobre todo norteamericanos, por los vinos obtenidos a partir de sus cepas más altas, especialmente las garnachas. Como luego veremos, estas inversiones dan lugar también a innovaciones importantes en los procesos y en los productos, para acomodarlos a las preferencias de grupos específicos de consumidores.

Otra forma de aproximarse a la estructura empresarial es a partir del conocimiento de su dimensión. Ya hemos dicho que el sector de la producción de vinos con denominación de origen se caracteriza por una notable atomización. En este sector se da un predominio de empresas de tamaño pequeño o mediano (PYMEs), tanto si se clasifican por el número de trabajadores como por su volumen de negocio. La mayoría de las empresas cuenta con un número reducido de trabajadores permanentes, aunque en momentos puntuales de mayor trabajo contraten trabajadores eventuales, como hemos recogido en la encuesta que presentamos en la parte final de este trabajo. Los datos del gráfico 4.25 confirman el dominio de las pequeñas empresas en nuestra zona de estudio, ya que las de menos de 5 trabajadores representan el 58% del total.

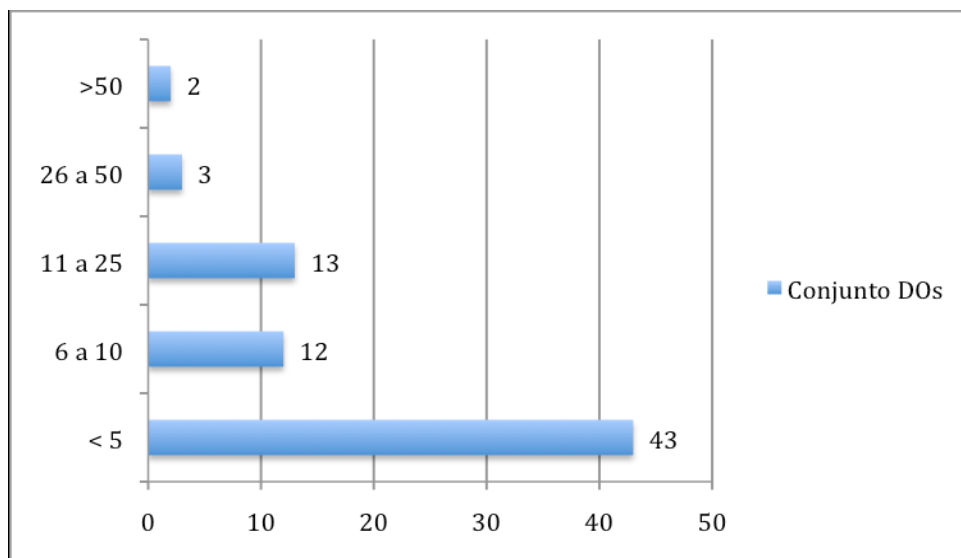
---

<sup>27</sup> Así lo hemos podido deducir a partir de las entrevistas y encuestas realizadas en nuestra investigación.

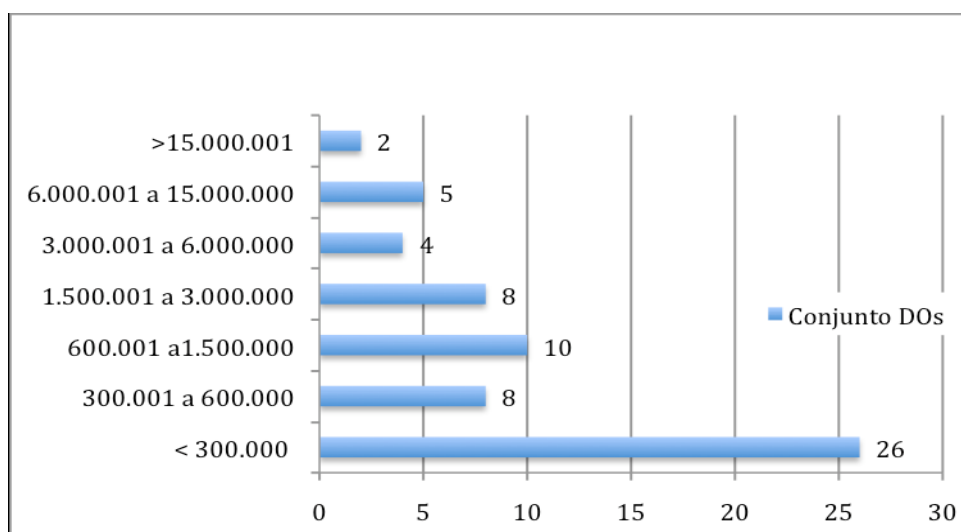


La facturación es otra variable expresiva del tamaño empresarial. Los datos que aportamos (gráfico 4.26), procedentes de fuentes secundarias y referidos únicamente a 63 empresas, presentan una primera aproximación a esta cuestión, que desarrollamos con más detalle al analizar los resultados de la encuesta realizada a las bodegas. Si se asume que una empresa es pequeña cuando factura menos de seis millones de euros al año, encontramos que sólo siete de las 63 empresas contempladas no entran en la citada categoría.

**Gráfico 4.25. Clasificación de las empresas por número de trabajadores**



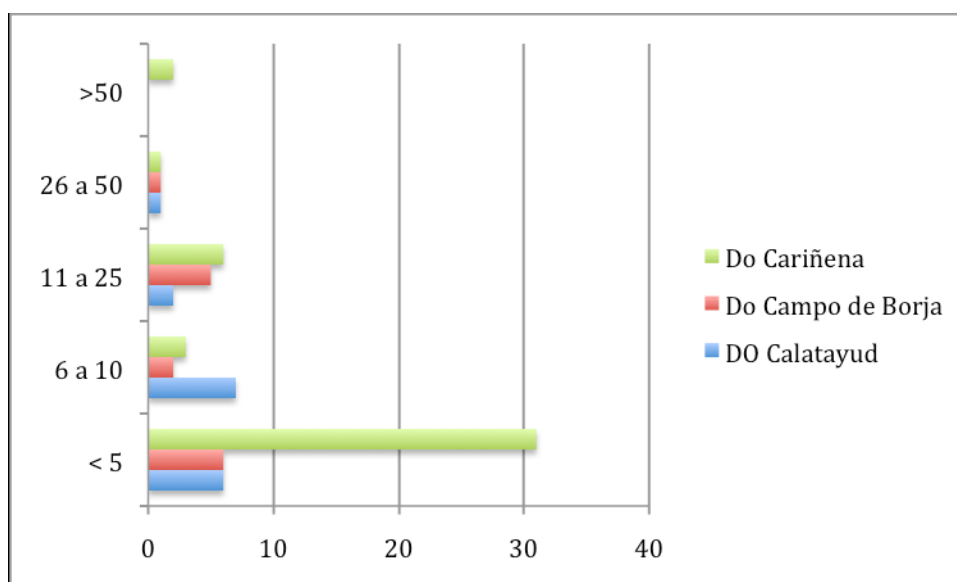
**Gráfico 4.26. Clasificación de las empresas por volumen de negocio**



Fuente: Camerdata, 2009.

El examen de estos aspectos para las diferentes DOs muestra algunas variantes interesantes. La DO Cariñena muestra un claro predominio de empresas que no superan los 5 empleados, un 86 % del total, pero también es la única con una empresa de más de 50 trabajadores; la DO Calatayud destaca por tener un mayor número de empresas en la categoría de 6 a 10 trabajadores; la DO Borja tiene a sus empresas más repartidas por las categorías inferiores.

**Gráfico 4.27. Contrastes en la distribución por número de trabajadores de las empresas de las DOs del Cuarto Espacio**

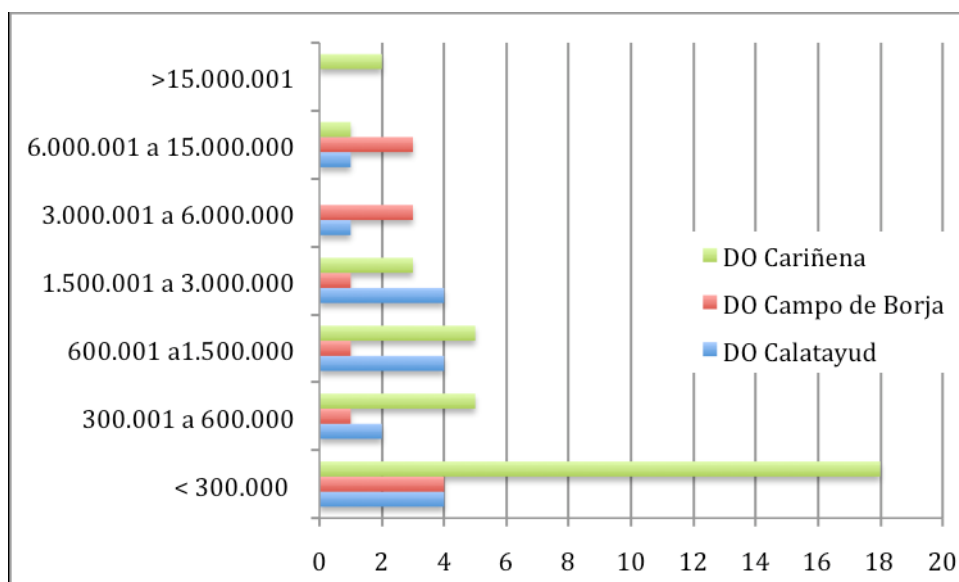


Fuente: Camerdata, 2009

El análisis de las diferencias entre las tres DOs según el volumen de negocio confirma que también en las tres dominan las empresas de menor tamaño, aunque el gráfico aportado muestra otros aspectos interesantes. Las tres DOs cuentan con empresas medianas (de 6 a 15 millones de euros), aunque es Cariñena la única con una empresa con un volumen de negocio de más de 15 millones de euros. Es interesante también que la DO Campo de Borja tenga más empresas en los intervalos superiores que en los inferiores, mientras que la DO Calatayud se distingue por una mayor presencia de empresas en las categorías intermedias.

No hay duda que el mayor dimensionamiento empresarial permite acceder con más facilidad a las nuevas oportunidades que brinda el mercado, pero no menos importante es la capacidad para crear valor. En este sentido diferentes empresas de las tres DOs zaragozanas llevan años acometiendo importantes iniciativas con objeto de mejorar la calidad y competitividad de sus productos. Algunas de ellas se presentan con detalle en el análisis de la encuesta llevada a cabo para este proyecto (véase capítulo 5).

**Gráfico 4.28. Contrastes en la distribución por volumen de negocio de las empresas de las DOs del Cuarto Espacio**



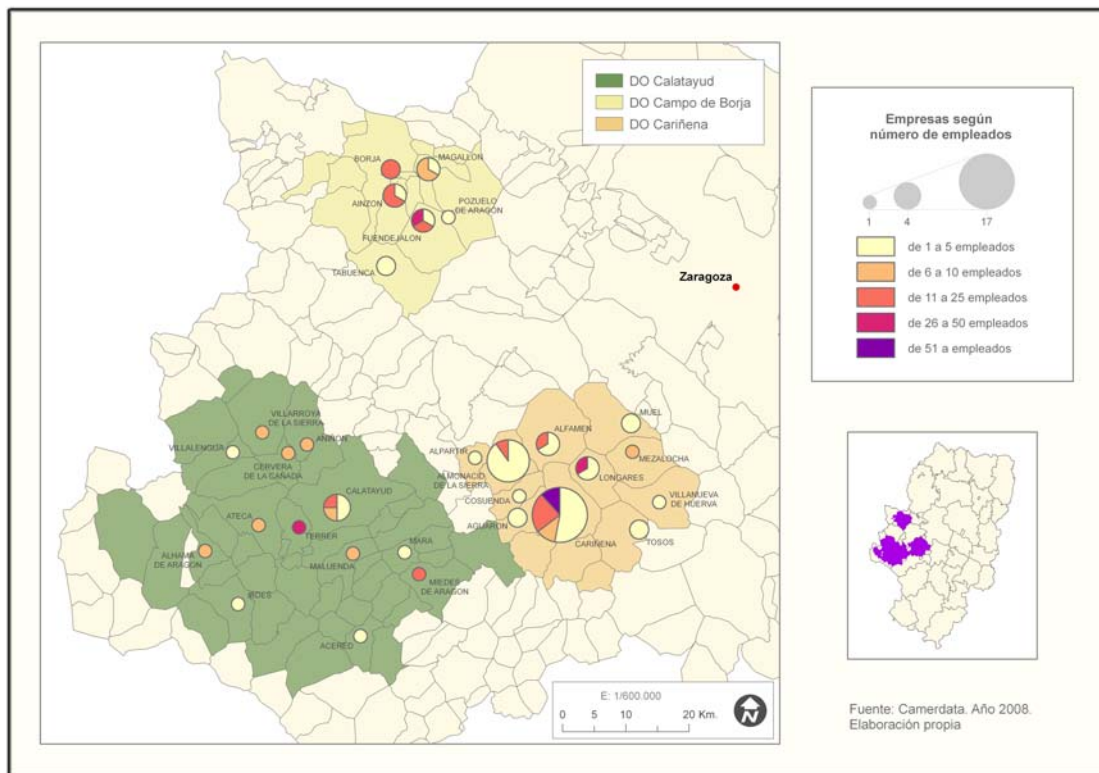
Fuente: Camerdata, 2009.

La atomización empresarial facilita la formación y el mantenimiento de un denso tejido empresarial, que es fundamental para el desarrollo de los municipios integrados en las tres DOs. Este *valor territorial*, característico del modelo productivo en el que se enmarcan las DOs zaragozanas (véanse apartados 2.3 y 2.4), aparece incorporado en la *Estrategia para el vino en España 2007-2010* como ejemplo de los nuevos aspectos que deben preservarse al aplicar las diferentes estrategias que se proponen en dicho documento.

Los mapas 4.5 y 4.6 presentan la distribución espacial de las empresas por los municipios de los tres espacios estudiados. Los mapas incorporan información

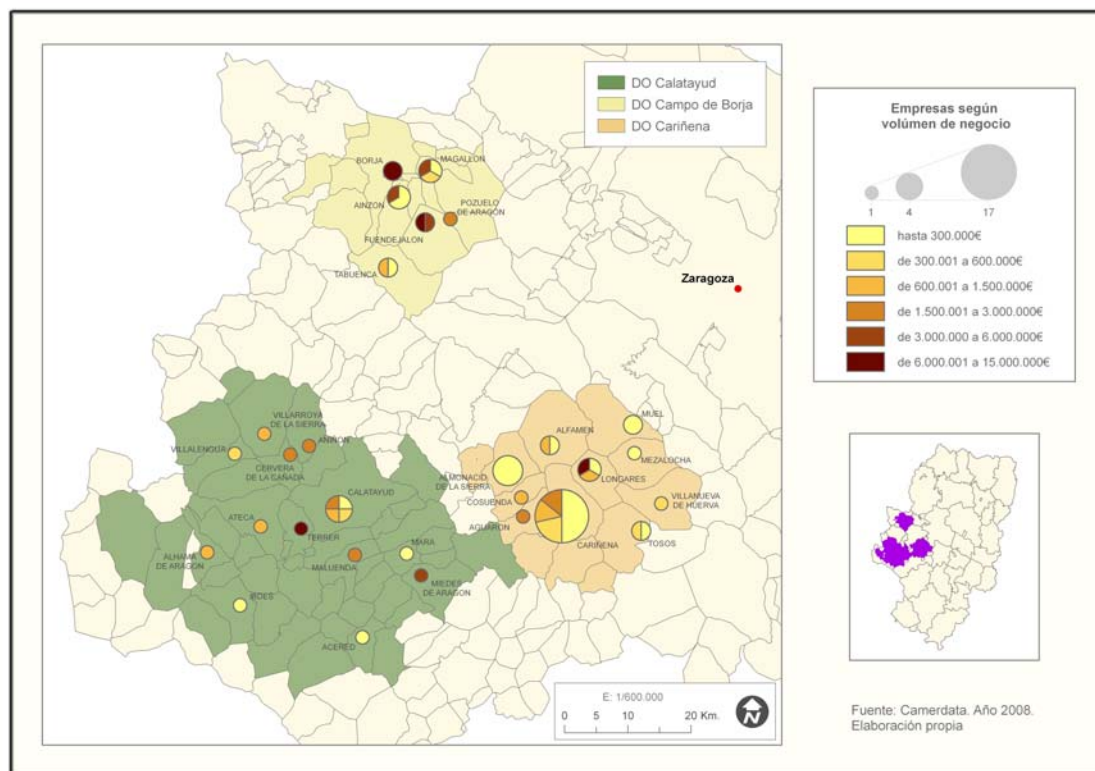
complementaria sobre las características de las empresas localizadas en los diferentes municipios.

**Mapa 4.5. Distribución espacial de las empresas vitivinícolas por número de trabajadores**



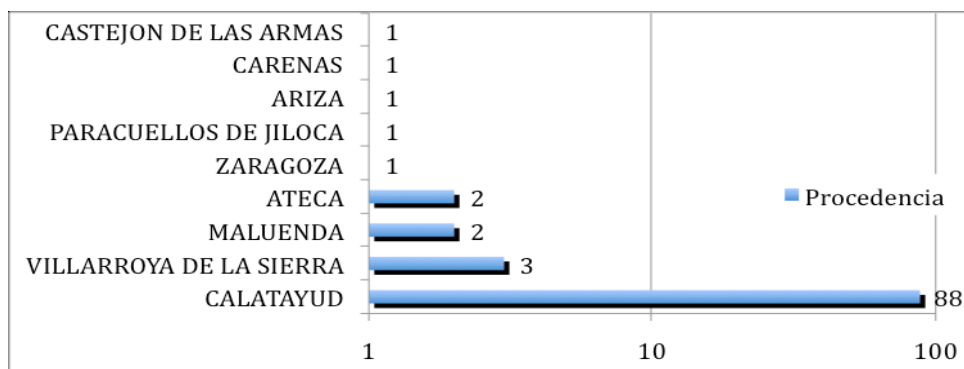
En la DO Cariñena, un 86 % de sus municipios cuentan con este sector de transformación agroindustrial. En las otras dos DOs se da una mayor concentración de las actividades productivas, de modo que las bodegas productoras únicamente se encuentran en algunos de sus municipios. En la DO Campo de Borja hay bodegas en ocho de los dieciséis municipios integrantes. En la DO Calatayud, sólo en doce de los cuarenta y seis. La mayor concentración de las empresas en determinados municipios no es obstáculo para un desarrollo territorial equilibrado. Por el contrario, las bodegas animan la actividad económica de municipios muy pequeños. De los doce con bodegas en la DO Calatayud, sólo tres –incluida la capital– cuentan con más de 1.000 habitantes. De los demás municipios con bodegas cinco tienen menos de 500 habitantes y cuatro entre 500 y 1000. En la DO Borja cuatro de los municipios con bodegas tienen menos de 500 habitantes.

**Mapa 4.6. Distribución espacial de las empresas vitivinícolas por volumen de negocio**

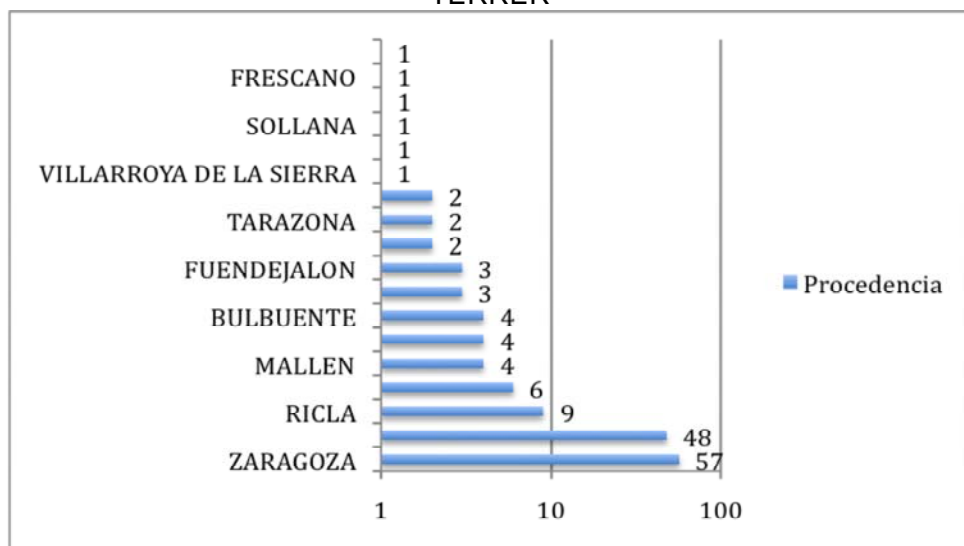


No cabe duda de que los positivos efectos de las instalaciones productivas se extienden por toda el área de influencia de las mismas. Por una parte, las bodegas pequeñas constituyen un elemento dinamizador de primer orden de los municipios más pequeños. La influencia de las grandes empresas se manifiesta en diversos aspectos, entre los que destaca la oferta de trabajo. Una consecuencia es la movilidad laboral entre los municipios próximos. Los datos sobre origen geográfico de las contrataciones son expresivos. A modo de ejemplo, en el gráfico 4.29 recogemos las procedencias de los trabajadores de tres localidades representativas: Terrer (DO Calatayud), Longares (DO Cariñena) y Ainzón (DO Campo de Borja). Hemos seleccionado únicamente los contratados procedentes de otros municipios cercanos y de la provincia de Zaragoza.

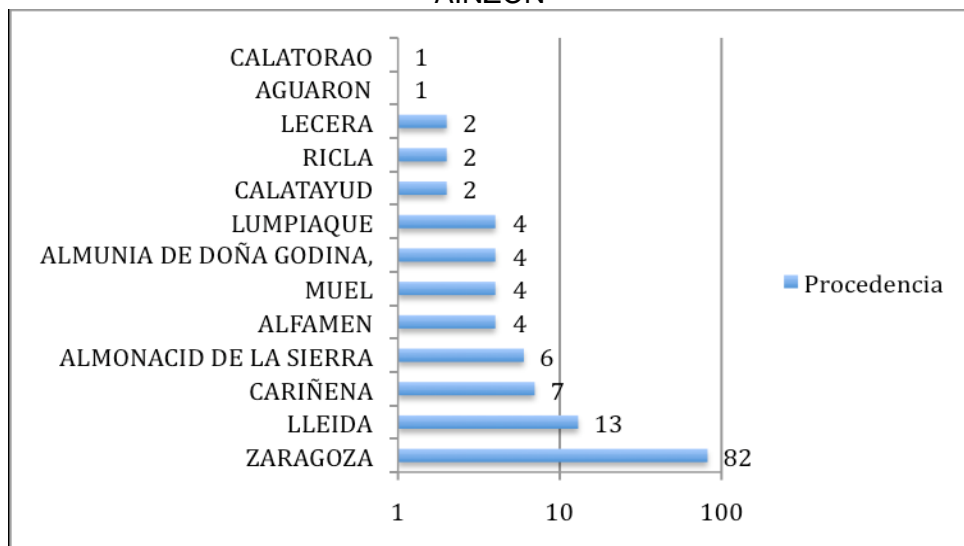
**Gráfico 4.29. Origen geográfico de las contrataciones (2008)**



**TERRER**



**AINZÓN**



**LONGARES**

Fuente: CAI, Instituto Aragonés de Empleo y Servicio Público de Empleo Estatal (2009): *Empleo y población en los municipios y comarcas de Aragón*.

#### 4.2.2. Caracterización de las empresas de calzado

Como ya se ha dicho en el capítulo 2, la fabricación de calzado es una rama industrial intensiva en mano de obra y de baja complejidad tecnológica; ello condiciona la estructura del tejido empresarial en el sentido de que favorece la proliferación de pequeñas y medianas empresas, al no ser necesarias fuertes inversiones iniciales en capital inmovilizado. A ello hay que añadir que la variedad de tareas a desarrollar hasta llegar a la elaboración del producto terminado estimula la segmentación del proceso de producción en una gran diversidad de empresas y trabajadores autónomos especializados en alguna de dichas tareas, con el consiguiente desarrollo de las relaciones de subcontratación. Por todo ello la fabricación de calzado es un ejemplo clásico del modelo de especialización flexible (Piore y Sabel, 1990) o de integración flexible, como prefieren denominarlo otros autores (Becattini, 2005), presentado en otros tiempos como una alternativa al modelo fordista y hoy como un modelo de organización productiva que convive con aquél.

Las empresas del calzado del valle del Aranda se ajustan bien a dicho modelo, configurando un tejido industrial segmentado en un elevado número de pequeñas y medianas empresas, como se verá a continuación.

##### 4.2.2.1. Aspectos de la dimensión empresarial

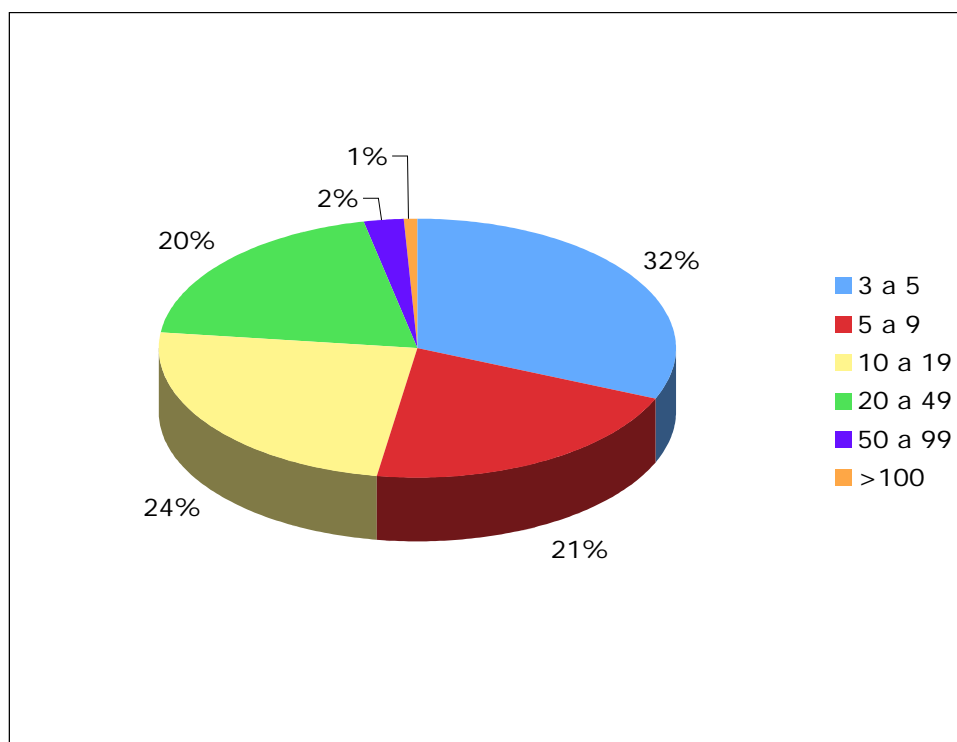
Las empresas fabricantes de calzado españolas tienen la distribución por tamaños que aparece en el cuadro 4.7 y el gráfico 4.30.

**Cuadro 4.7. Estructura por tamaños de las empresas fabricantes de calzado**

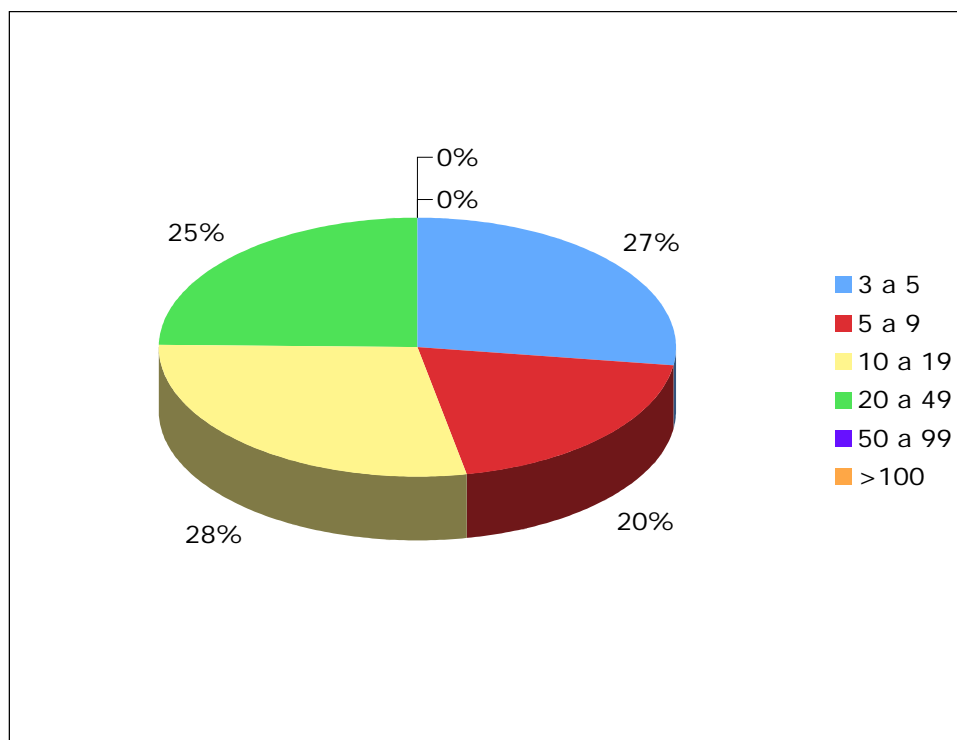
	3 a 5	5 a 9	10 a 19	20 a 49	50 a 99	>100	Total
Comunidad Valenciana	384	253	294	236	26	7	1.200
Castilla La Mancha	566	50	40	32	7	3	198
La Rioja	43	22	35	35	6	3	144
Aragón	22	16	23	20	0	0	81
Baleares	18	12	23	21	2	3	79
Murcia	18	18	12	4	0	0	52
Andalucía	4	8	7	4	0	0	23
Otras	18	12	12	10	3	0	55
Total	573	391	446	362	44	16	1.832

Fuente: FICE, 2008

**Gráfico 4.30 (a). Las empresas españolas de calzado por número de trabajadores**



**Gráfico 4.30 (b). Las empresas aragonesas de calzado por número de trabajadores**



Fuente: FICE (2008)



Las empresas españolas de menos de 10 trabajadores suponen el 53% del total, mientras que las de más de 50 son sólo el 3% y además están muy concentradas en la Comunidad Valenciana. En el valle del Aranda no hay empresas de ese tamaño, de modo que todo el conjunto se reparte entre las categorías inferiores. Por otra parte, es interesante apreciar que la proporción de empresas de las categorías intermedias, entre 10 y 50 trabajadores, es mayor en nuestra zona de estudio que en el conjunto de España. Destacan la categoría de empresas de entre 20 y 49 trabajadores que, a pesar de la crisis, ha pasado de contar con 18 empresas a estar constituida por 20. Un incremento semejante se ha producido en la categoría de entre 6 a 9 trabajadores, con dos empresas más en 2008 que en 2007.

Es sabido que la mayoría de las empresas del Valle del Aranda tienen una estructura sencilla, con un único establecimiento (Forcén, 2001) y que, cuando tienen más de uno, éstos se localizan preferentemente en el territorio próximo, lo que confiere a la actividad un alto grado de endogeneidad y también de cohesión interna. Según una investigación llevada a cabo con anterioridad por los autores de este informe, las empresas con capital exterior al propio eran sólo el 6 por ciento del total; las empresas con varios establecimientos eran también el 6 por ciento, pero la sede social, en todos los casos, estaba ubicada en el entorno. Eran mayoría, el 61%, las empresas que se abastecían de materias primas, productos intermedios y componentes en el área; a su vez los principales clientes de las empresas productoras de bienes intermedios se localizaban en el mismo territorio. Otros rasgos de interés eran que el 40 por ciento de las empresas cooperaba con empresas ubicadas en el área, que todas las empresas sin excepción subcontrataban tareas y que las que utilizaban servicios externos a la producción recurrían a empresas próximas (Climent et al, 2009).

Estos rasgos explican algunos de los aspectos esquematizados en la matriz DAFO que recogemos en el recuadro 4.1.

Las fortalezas de las empresas y del territorio están basadas en el saber hacer y la profesionalidad heredadas del pasado (véase capítulo 3.2). A su vez, las oportunidades las brinda un entorno exterior que ofrece esperanzas para “zapatos de alta calidad, elaborados con materiales respetuosos con el medio ambiente, con alto diseño de moda, acabado de alta calidad y excelente comodidad” (cita de M. Junkert, director ejecutivo de la Asociación de la Industria del Calzado Alemana, en Sánchez Rodríguez, 2009, p. 16).

**Recuadro 4.1. Resumen de la problemática actual de las empresas en el territorio del calzado del Cuarto Espacio**

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa penetración en mercados exteriores</li> <li>• Dependencia de un reducido círculo de compradores</li> <li>• Carencia de creación e imagen de marca</li> <li>• Capitalización débil por lo reducido del expediente empresarial</li> <li>• Necesidad de mayor capitalidad gerencial</li> <li>• Estacionalidad del producto</li> <li>• Baja productividad comparativa de la mano de obra</li> <li>• Volatilidad del empleo asalariado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la competencia de países con bajos costes salariales</li> <li>• Deslocalización de la producción</li> <li>• Reexportación de importaciones</li> <li>• Fuerte presión en precios y calidad desde las grandes cadenas de distribución</li> <li>• Concentración del valor añadido en diferentes facetas de la producción</li> <li>• Olvido de las peculiaridades del sector en las normas de contratación</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización tradicional en zonas especializadas</li> <li>• Buena capacidad de reacción</li> <li>• Fabricación flexibles mediante diferentes unidades de montaje</li> <li>• Fiabilidad y capacidad de adaptación a especificaciones particulares</li> <li>• Fidelidad al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas perspectivas a corto y medio plazo de diversos mercados exteriores</li> <li>• Liberalización progresiva de nuevos mercados con poder adquisitivo</li> <li>• Evolución hacia productos de mayor calidad y diseño</li> <li>• Esfuerzo continuado de apertura al exterior</li> </ul>

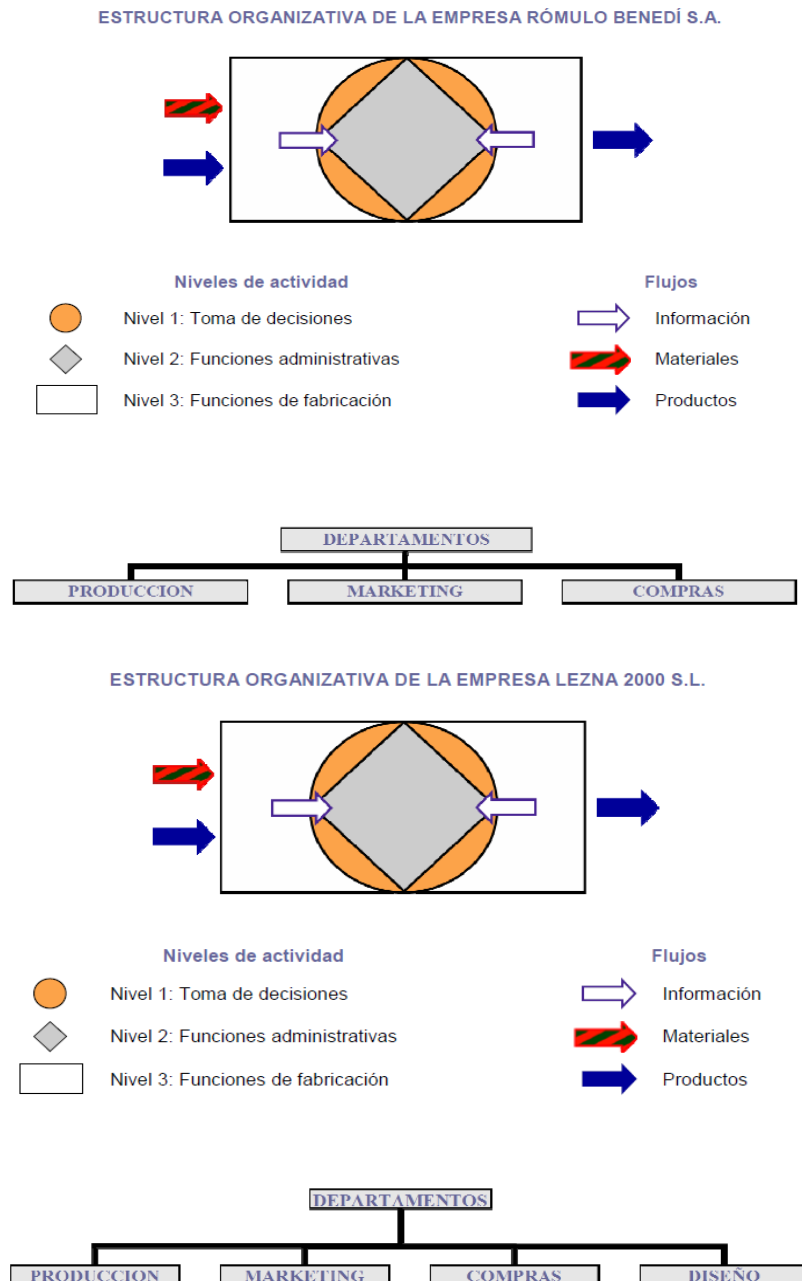
Fuente: Forcén, A. (2001)

Es interesante señalar que diferentes empresas del espacio del calzado están trabajando para poder beneficiarse de tales oportunidades y hacer frente con garantías a las amenazas ya conocidas (véase capítulo 2) mediante una organización productiva distinta y menos marcada por las debilidades que aparecen en el cuadro. A modo de ejemplo aportamos dos casos estudiados en el marco de un proyecto fin de carrera elaborado en el Departamento de Geografía y Ordenación del Territorio de la Universidad de Zaragoza, durante el curso 2008/2009.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> El proyecto fue realizado por el licenciado Antonio Montealegre Gracia bajo la dirección de la profesora Ana Isabel Escalona y dio como resultado el informe inédito "Caracterización y perspectivas de las empresas fabricantes de calzado en Aragón en el marco de la mundialización". Los estudios de caso incorporados extractados para este trabajo, se basaron en la entrevista concedida por D. Javier Benedí, de Rómulo Benedí, S.L. y en las encuestas cumplimentadas por él mismo y por D. José Antonio Sacramento, de la empresa Lezna 2000.

Los croquis adjuntos (gráfico 4.31) describen las principales características funcionales y organizativas de las empresas propuestas como ejemplo, que representan el cambio acometido en el territorio en respuesta a la reestructuración productiva del calzado a nivel mundial.

**Gráfico 4.31. Estructura funcional de dos empresas del calzado**



Fuente: Montealegre, A. 2009

La empresa *Rómulo Benedí* se encuentra en Morés y tiene más de 76 años de antigüedad. Cuenta con 30 trabajadores directos y 120 indirectos, todos ellos de la zona. Su principal seña de identidad es la técnica de cosido punteado o “Stitch down”, en la que destacan como uno de los mejores fabricantes del mundo. La empresa *Lezna 2000, S.L.* está situada en Illueca y se dedica a la fabricación de calzado infantil, estilo sport. Fue creada hace 7 años y cuenta actualmente con 25 trabajadores (Montelaegre, 2009). Ambas empresas disponen de una estructura funcional más compleja que la mayoría.

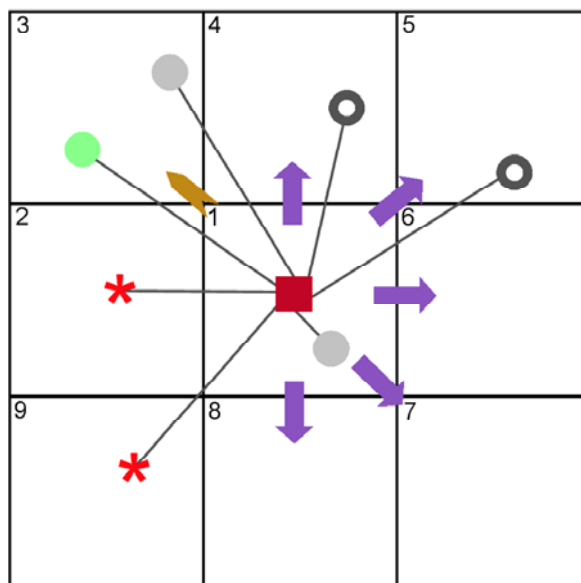
La estructura organizativa de la primera encaja en el modelo ya citado de empresas que han dispersado su actividad por diversos países para buscar ventajas competitivas.<sup>29</sup> En *Rómulo Benedí* la razón social está en su establecimiento de Morés, donde se desempeñan las funciones directivas y se organiza la logística. Las actividades de fabricación se centran en la elaboración de tiradas cortas y de los productos que componen sus muestrarios. Desde la sede de Morés se controla una compleja red productiva formada por establecimientos de diversos fines y localizaciones (gráfico 4.32).

Destacan las *Joint-ventures* que la empresa tiene en Den Den (Túnez) y Ain Sebaa (Casablanca, Marruecos). La de Túnez es la más antigua ya que se empezaron sus actividades en el año 2000. Las tareas productivas consisten en el cortado y guarnecido de pieles a partir de materias primas y de bienes de equipo proporcionados por la empresa. El producto semielaborado es trasladado a los talleres situados en Illueca y en Vall de Uxó, Castellón, a los que la empresa subcontrata el cosido y terminación de los pares. Finalmente se llevan a Morés desde donde se exportan a diversos países del mundo. La planta de Ain Sebaa es de 2005 y elabora productos terminados que se exportan desde allí directamente a Francia y a otros países. Puede verse en el croquis que la empresa, fuertemente exportadora, está presente en los mercados de Francia, Italia, Croacia, Dinamarca, Finlandia, Inglaterra, Australia o Japón. El organigrama productivo se completa con dos empresas que elaboran el diseño de los productos, localizadas en Arnedo (Rioja) y Villena (Alicante) y con la indicación de algunas de las ferias internacionales –Milán, París, Tokio– a las que la empresa acude con regularidad.

---

<sup>29</sup>Volvemos con más detalle sobre estos aspectos al analizar las estrategias productivas de las empresas encuestadas especialmente para este proyecto (véase capítulo 5).

**Gráfico 4.32. Estructura organizativa de la empresa Rómulo Benedí (Morés)**



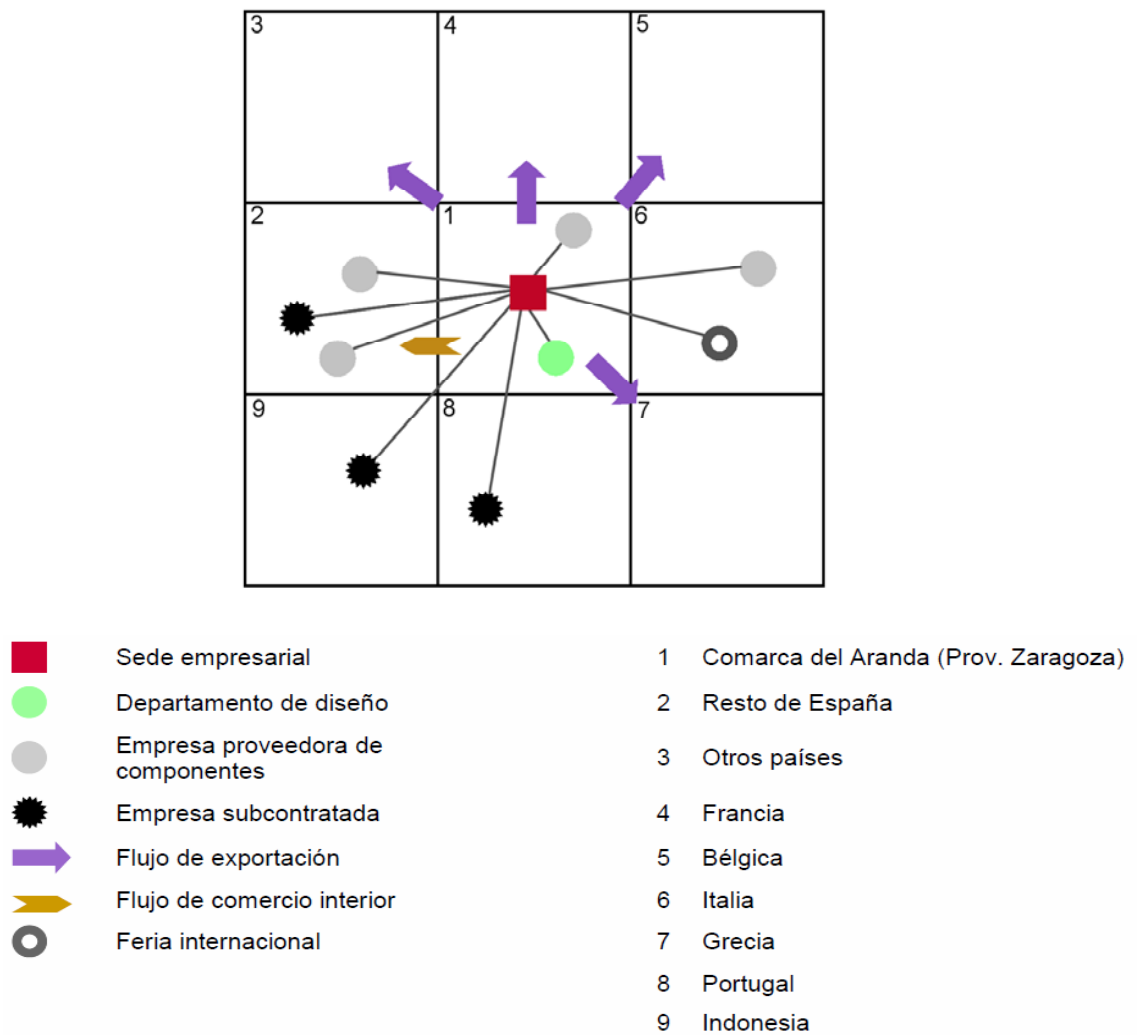
- |   |                                   |   |  |
|---|-----------------------------------|---|--|
|   | Sede empresarial                  | 1 | Aragón (provincia Zaragoza)                          |
|  | Departamento de diseño            | 2 | Casablanca (Marruecos)                               |
|  | Empresa proveedora de componentes | 3 | Resto de España                                      |
|  | Flujos de exportación             | 4 | Francia  |
|  | Flujo de comercio interior        | 5 | Italia   |
|  | Feria internacional               | 6 | Resto UE (Finlandia, Inglaterra, Croacia, Dinamarca) |
|  | Joint - venture                   | 7 | Japón  |
|   |                                   | 8 | Australia  |
|   |                                   | 9 | Túnez (Túnez)  |

Fuente: Montealegre (2009)

*Lezna 2000* tiene una estructura organizativa parecida, aunque se trata de una empresa más orientada hacia el mercado español, al que destina el 67% de la producción. Su fábrica de Illueca se surte de los componentes procedentes de otros lugares, como la piel, que procede de La Rioja e Italia; los pisos, de Brea de Aragón, Zaragoza e Italia, y otros diversos componentes que aportan proveedores de Brea, Elche e Italia. A su vez subcontrata la realización de actividades intermedias del proceso de fabricación. La fase de cosido la realiza una empresa de Elche y los pares se terminan en empresas de Portugal e Indonesia, por los menores costes laborales.

*Lezna 2000* tiene un departamento de diseño propio en Zaragoza y asiste a ferias internacionales. La exportación a la Unión Europea (principalmente Francia, Grecia y Bélgica) representa un 30% de su producción y a otros países extracomunitarios, un 1%. El resto de la producción se vende en España, correspondiendo un 2% a Aragón. Es interesante comprobar como también para las empresas de calzado del Cuarto Espacio el mercado aragonés plantea más dificultades que otros (gráfico 4.33)

**Gráfico 4.33. Estructura organizativa de la empresa *Lezna 2000* (Illueca)**



Fuente: Montealegre (2009)

Como iniciativa de carácter institucional destaca la puesta en marcha del Clúster del Calzado de Aragón, asociación patrocinada por el Instituto Aragonés de Fomento

para aplicar el Plan Estratégico del calzado 2004-2008. Los objetivos de dicho plan estaban encaminados a diseñar y aplicar programas específicos para mejorar la posición competitiva de las empresas asociadas en cualquier ámbito empresarial (diseño, innovación, operaciones, marketing, comercialización, exportación, etc.). Actualmente forman parte del clúster las 31 empresas que aparecen recogidas en el cuadro 4.8: veinticuatro fabricantes, cinco auxiliares y dos comerciales. Todas las empresas menos tres se localizan en el territorio del calzado del Cuarto Espacio.

**Cuadro 4.8. Empresas pertenecientes al Clúster del Calzado en Aragón**

Empresas	Razón social	Municipio	Tipo de producto	Mercado
<b>Fabricantes</b>	<i>Calzados Pielcort, S.L.</i>	Brea	Calzado para uniformes	Mujer, hombre
	<i>Calzados Rosetti, S.L.</i>	Brea	Calzado sport/casual	Mujer, hombre
	<i>Manufacturas La Lezna, S.L.</i>	Brea	Sport/casual	Mujer
	<i>Singular Shoes, S.L.</i>	Brea	Sport/casual	Mujer, hombre
	<i>Calzados Botanas, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Mujer, hombre
	<i>Calzados Cioma, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Hombre
	<i>Calzados Viteana, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Mujer, hombre, Infantil
	<i>Calzados Yakus, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Sin datos
	<i>Daniel Pérez Velilla, S.A.</i>	Illueca	Sport/casual	Infantil
	<i>Etruria, S.A.</i>	Illueca	Sport/casual	Mujer
	<i>Explorer Team, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Mujer, hombre, Infantil
	<i>Lezna 2000, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Infantil
	<i>Manifesto 2002, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual; calzado de vestir	Hombre
	<i>Manufacturas del Calzado Galde, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual; calzado de vestir	Mujer, hombre
	<i>Manufacturas Gracia, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Mujer, hombre
	<i>Manufacturas Thousand Colours, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Mujer, hombre
	<i>Sucesores de Victorian Vicente, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Mujer, hombre
	<i>Total Shoes, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Infantil
	<i>Totem Shoes, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual	Mujer, hombre
	<i>Manufacturas Bran's, S.L.</i>	Jarque	Sport/casual	Mujer, hombre
	<i>Calzados Asensio, S.L.</i>	La Muela	Calzado de anchos especiales	Mujer
	<i>Rómulo Benedí, S.A.</i>	Morés	Sport/casual	Mujer
	<i>White Red Sestrica, S.L.</i>	Sestrica	Sport/casual	Mujer
	<i>Calzados Rada, S.L.</i>	Zaragoza	Anchos especiales	Mujer
<b>Auxiliares</b>	<i>Comercial Herbatat, S.L.</i>	Brea	Pisos	Sin datos
	<i>Cordonfil, S.L.</i>	Brea	Hilos y cordones	Sin datos
	<i>Ibañez &amp; Ibadiel, S.L.</i>	Brea	Pisos y otros	Sin datos
	<i>Troquelados Rogelio Inés, S.L.</i>	Illueca	Plantillas	Sin datos
	<i>Troquelados Sancar, S.A.L.</i>	Illueca	Pisos y otros	Sin datos
<b>Comerciales</b>	<i>Khafor Export 2000, S.L.</i>	Illueca	Sport/casual; calzado de vestir	Mujer, hombre
	<i>Nure D.D.C. y C., S.L.</i>	Zaragoza	Sport/casual; calzado de vestir	Mujer, hombre

Fuente: Montealegre , 2009.

Las acciones realizadas en el marco del Clúster con el patrocinio del Instituto Aragonés de Fomento son de diversos tipos: promoción, divulgación, diagnóstico de empresas y formación, entre otras. Ello ha supuesto una inversión de 124.424 euros

en 2007 y 144.834 en 2008.<sup>30</sup> Destaca la puesta en marcha de dos interesantes proyectos de cooperación empresarial. Uno se enfoca a desarrollar una nueva línea de calzado infantil, que favorezca el correcto crecimiento del pie del niño y la adopción de una manera adecuada de andar. El objetivo último de este nuevo calzado es la contención del pie valgo, patología que se observa, en diferente grado, en un elevado porcentaje de la población infantil. En esta línea el proyecto atiende a las necesidades de un tipo de consumidores para los el calzado constituye un elemento de salud y bienestar (véase capítulo 2.2). Son cinco las empresas involucradas: tres fabricantes de calzado infantil y dos empresas auxiliares. Como el proyecto incorpora un importante componente de investigación y desarrollo, forman parte también del mismo una empresa tecnológica, un gabinete de diseño de marcas y logotipos y un gabinete de propiedad industrial e intelectual de patentes y marcas.

Otro interesante proyecto en curso consiste en desarrollar una nueva línea de calzado que permita un aumento sustancial de la comodidad y el confort durante su uso, disminuyendo la fatiga muscular que se genera al caminar. Este proyecto se enmarca también en los nuevos valores del calzado y en cómo su incorporación a los productos mejora la competitividad empresarial, aspectos que han quedado recogidos en el apartado 2.2. de este documento. Están involucrados en el proyecto ocho empresas fabricantes de calzado para adultos, una empresa auxiliar y una empresa tecnológica. Estas y otras iniciativas denotan el alto conocimiento del producto y del mercado por parte de las diversas empresas implicadas. A su vez, la colaboración en el marco de proyectos del más alto nivel, representa una clara apuesta para fortalecer su actividad y darle un futuro en el propio territorio.

#### 4.2.2.2. La localización de las empresas de calzado en el cuarto espacio y su impacto territorial.

La localización de las empresas de fabricación de calzado dentro del territorio de estudio mantiene un modelo muy marcado de concentración espacial. En la capital comarcal, Illueca, y en la segunda localidad en importancia, Brea de Aragón, limítrofe con la anterior se concentra la mayor parte de la actividad productiva (mapa 4.7). El

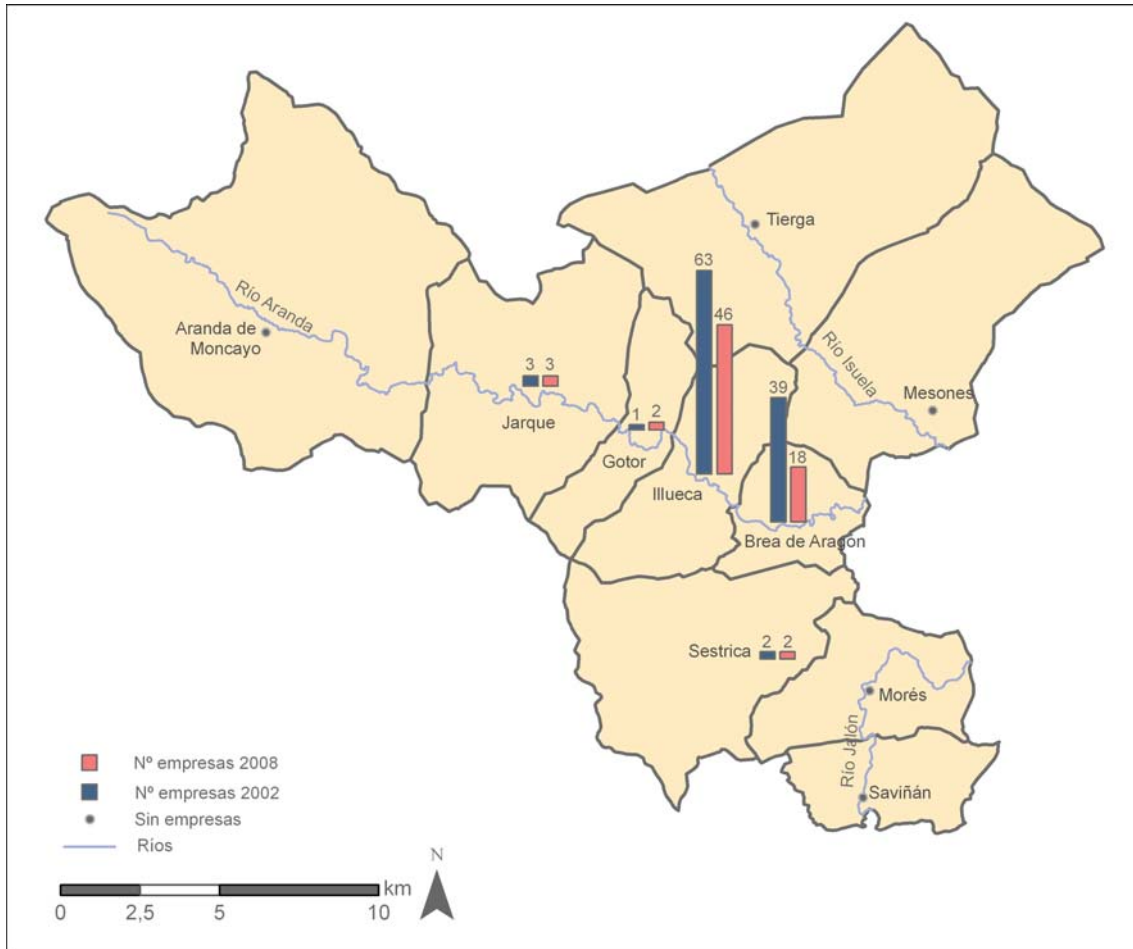
---

<sup>30</sup> V. Respuesta escrita del Consejero de Industria, Comercio y Turismo a las Preguntas núms. 818/09 y 819/09, relativas a la potenciación de las actuaciones en relación con el plan estratégico del calzado, sector textil y de la confección durante os ejercicios de 2007 y 2008, publicada en el Boletín Oficial de las Cortes de Aragón, nº 139, de 14/05/2009.



resto se reparte entre 4 pequeños municipios vecinos de los dos anteriores, situados dos al sureste de Brea (Sestrica y Morés) y los otros dos al noroeste de Illueca (Gotor y Jarque de Moncayo). Los seis se disponen de forma lineal, siguiendo el trazado de la carretera principal y, en parte, el curso del río Aranda.

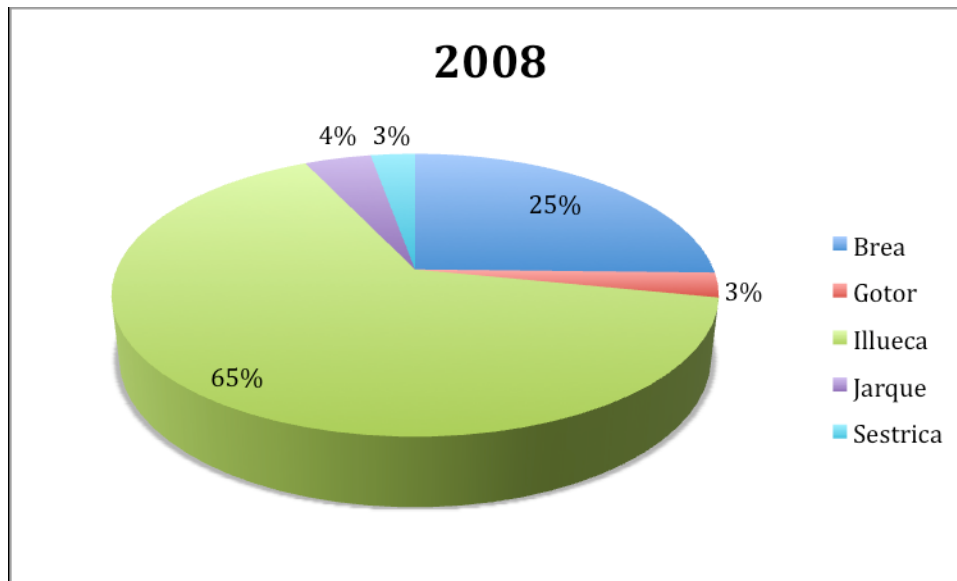
**Mapa 4.7. Distribución de las empresas de calzado en el territorio de estudio**



Fuente: CAI, Instituto Aragonés de Empleo y Servicio Público de Empleo Estatal (2008): *Empleo y población en los municipios y comarcas de Aragón*.

La reestructuración y disminución del número de empresas ha afectado relativamente más a Brea que a Illueca, que concentra ya el 65% de las empresas zapateras de todo el territorio en estudio (gráfico 4.34).

**Gráfico 4.34. Distribución porcentual de las empresas en el territorio**

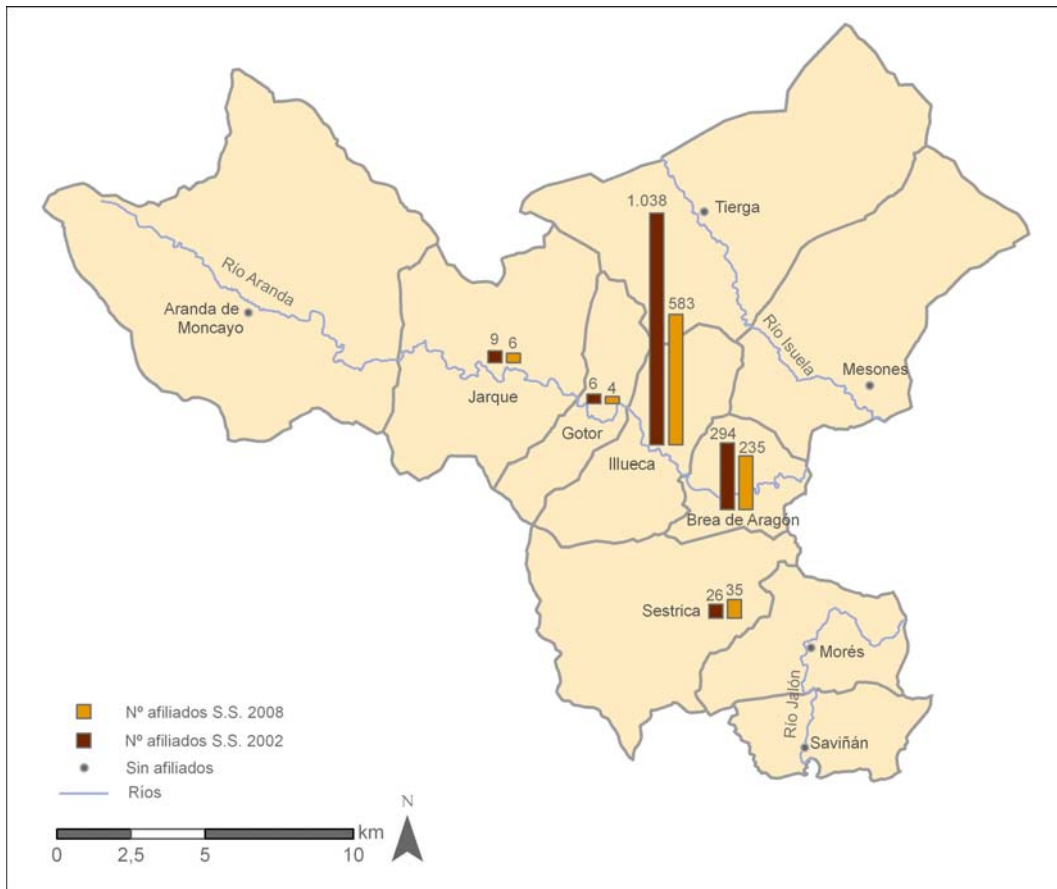


La distribución espacial del empleo presenta las mismas características. El mapa 4.8 permite apreciar cómo se ha repartido la pérdida de empleos por el territorio.

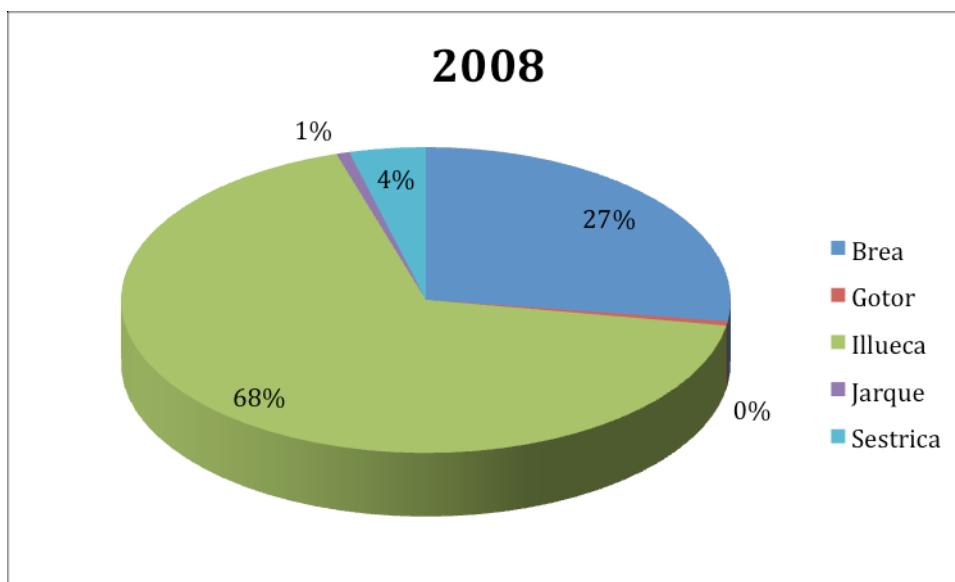
En términos relativos el reajuste laboral ha afectado más a Illueca que a Brea, de modo que la capital comarcal ofrece en 2008 el 68% de los empleos, en vez del 76% que le correspondía en 2002 (gráfico 4.35)

La concentración espacial de los empleos intensifica la movilidad laboral. Siguiendo la pauta del análisis de las empresas vinícolas aportamos datos del origen geográfico de los contratos de Brea e Illueca (gráfico 4.36). Hemos seleccionado los correspondientes a localidades próximas. Es interesante observar como la mayor parte de los contratos foráneos de Illueca proceden de Brea y a la inversa. Queda claro que la fabricación de calzado sigue generando externalidades positivas en el territorio en forma de oportunidades de empleo.

**Mapa 4.8. Variación y distribución del empleo en la fabricación de calzado**

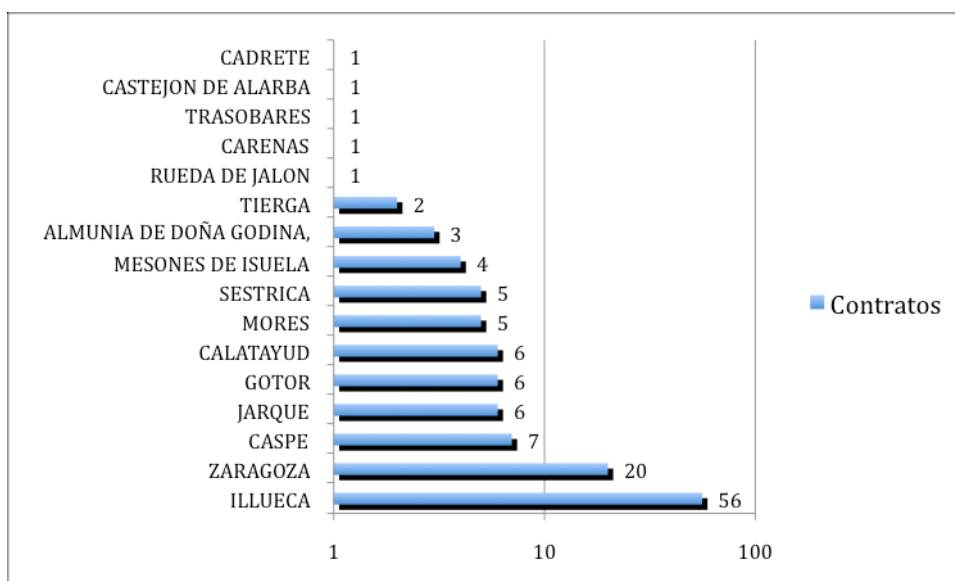


**Gráfico 4.35. Distribución porcentual del empleo en el territorio de estudio**

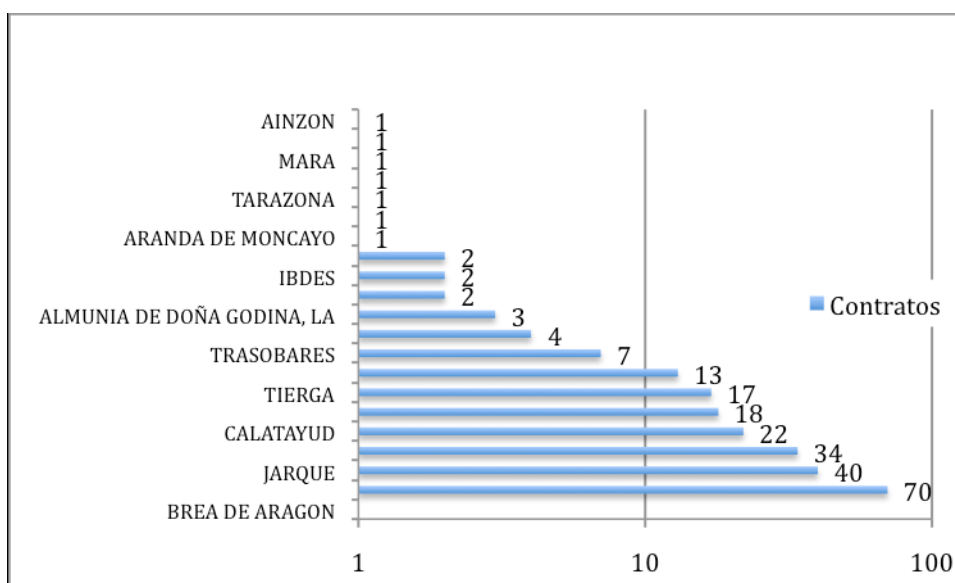


Fuente: CAI, Instituto Aragonés de Empleo y Servicio Público de Empleo Estatal (2008): *Empleo y población en los municipios y comarcas de Aragón*.

**Gráfico 4.36 (a) Procedencias de los contratos realizados en Brea (2008)**



**Gráfico 4.36 (b) Procedencia de los contratos realizados en Illueca (2008)**



Fuente: CAI, Instituto Aragonés de Empleo y Servicio Público de Empleo Estatal (2008): *Empleo y población en los municipios y comarcas de Aragón*.

#### 4.3. El vino y el calzado en el contexto de los mercados nacional e internacional

Los mercados del vino y del calzado, tanto el mercado interior como el exterior, en los que venden sus productos las empresas del Cuarto Espacio, tienen en común la

llegada de nuevos países competidores que han venido a poner en riesgo la hegemonía de los países productores tradicionales e, incluso, a sustituirles en esa posición. En este contexto se plantean dos claras y únicas alternativas: aceptar el nuevo reparto del mercado y ajustar la capacidad y condiciones productivas a esa nueva situación o adoptar una estrategia de respuesta que permita recuperar los viejos mercados y conquistar otros nuevos. Podemos afirmar que en la zona de estudio existen empresas alineadas claramente en esta segunda estrategia y que encaran el futuro con trabajo y optimismo. A su favor están las sólidas bases de estas actividades en sus territorios: condiciones naturales, variedades autóctonas, alto nivel tecnológico, saber hacer de los trabajadores, buen conocimiento del mercado y alto nivel de compromiso con el sector. Todo ello lleva a valorar muy positivamente las diversas iniciativas comercializadoras de las que se da cuenta en este capítulo.

#### *4.3.1. Los mercados del vino de las DO del Cuarto espacio*

##### *4.3.1.1. Problemática actual de la comercialización de la producción vitivinícola del Cuarto Espacio*

Entre los factores que explican los diferentes procesos de cambio en el espacio económico mundial destaca especialmente la globalización económica. El sector del vino es dinámico y emergen, como ya hemos expuesto, en un contexto de feroz competencia mundial (Teruel, 2006), nuevos competidores nacionales e internacionales que se enfrentan a nuevos retos tecnológicos, de comercialización y de la reforma de la OMC del vino. La competencia se ha incrementado con la llegada de terceros países, productores de vino que ofrecen su producción a precios inferiores y tienen una normativa menos rígida que la de los viticultores europeos.

Por otra parte no puede dejarse de lado que los consumidores han cambiado sus hábitos y tendencias de consumo de vino y este hecho incide también muy directamente en el mercado mundial del mismo y en lo sucedido a otras escalas de análisis. En países de tradicional consumo de vino, éste disminuye y paralelamente el consumo se incrementa en países en los que tradicionalmente era escaso o inexistente. Este cambio origina nuevos flujos comerciales de ámbito mundial y constituye un nuevo reto para estos territorios, cuyos actores económicos se esfuerzan por encontrar sus nichos de mercado, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Por continentes, Europa sigue siendo el mayor consumidor de vino con un 67% del total mundial, seguido del continente americano con un 21%. En el resto de los continentes los valores son siempre inferiores al 10%. Por países destacan especialmente en Europa, Italia, Francia y España (que son a su vez también, los principales países productores y exportadores) y Alemania. Otros países como Estados Unidos, Canadá, Japón, China y Hong Kong se han venido incorporando con fuerza como consumidores, al mercado mundial del vino.

Los diferentes cambios en el consumo de vino explican también los flujos que se generan desde los principales ámbitos productores. Alemania se sitúa a la cabeza como país importador. Reino Unido, Países Bajos, Bélgica, Dinamarca, Suiza, Rusia y Francia destacan también por sus importaciones. En Rusia el consumo de vino es un signo de prestigio social y la mayor parte del vino que se consume es importado. EE UU y Canadá ocupan un importante lugar en las importaciones a escala mundial. En los países asiáticos citados anteriormente el crecimiento del consumo de vino favorece las importaciones, dada la escasa cantidad y la baja calidad de su producción (Contardo, P. y otros).

Para los principales países europeos exportadores de vino tradicionales, la situación es cada vez más difícil, ya que deben competir en un mercado global con países productores no europeos, como Australia. EEUU, Chile, Argentina y Sudáfrica, que cada vez más, ganan posiciones como países exportadores. Australia, exporta sus vinos principalmente a los vecinos países del continente asiático, por su proximidad y por el impulso reciente del consumo en éstos. Paralelamente diferentes países europeos tratan de abrirse camino en el mercado asiático mediante la celebración de ferias y misiones comerciales. Francia envía al mercado asiático vinos de calidad y España está presente, aunque de manera modesta, gracias a la imagen de calidad que proyectan algunos de sus vinos.

El caso de China es interesante. Es país productor de vino, pero su calidad es baja. El incremento progresivo del consumo por habitante y la llegada al país de grandes distribuidoras como Carrefour, Metro o Wall Mart han favorecido la importación de vinos extranjeros. En Japón, el vino es actualmente la bebida de moda entre los jóvenes. En la India, el consumo de vino sigue siendo muy bajo, especialmente por factores religiosos; sin embargo, crece la importación de vino, a pesar de que debe de soportar fuertes tasas, que elevan el valor final del producto. Otros mercados asiáticos son Corea del Sur y Singapur (Bertino, N; 2008).

El informe MERCASA 2007-2008 afirma que, en el caso de España, el 86,2% de los vinos con DO producidos son adquiridos por establecimientos de hostelería y restauración, a través de empresas distribuidoras. La encuesta aplicada en diferentes bares y restaurantes de la ciudad de Zaragoza confirma esta afirmación (Loscertales, 2009). Según MERCASA, un 77% del conjunto de las exportaciones españolas se destina hacia otros países europeos como Alemania (25%), Reino Unido (22%), Holanda (8%), Francia (6%), Suiza (6%) y Suecia (3,1%). Un 7% del total de las exportaciones, tiene como destino EEUU.

Otro hecho que cabe destacar es que el comercio del vino con DO tiene futuro siempre que la producción se adapte a las nuevas demandas de los consumidores. Por ello el conocimiento de los gustos del consumidor es un aspecto que debe ser tenido en cuenta en cualquier estudio de mercado (Marquet, 2007). Los consumidores valoran especialmente el saber hacer de sus actores o la peculiaridad del producto; todos estos hechos son fortalezas y oportunidades en el mercado. Pero también los diferentes actores socioeconómicos deben hacer frente a diferentes amenazas y debilidades como la sustitución del vino especialmente entre los jóvenes por cerveza u otros refrescos. A esto se añade también que no siempre existe una diferenciación y diversificación adecuada de los vinos -y es que con la calidad no basta- así como el escaso gasto en marketing, la débil inversión, la atomización empresarial o la insuficiente mentalidad colectiva de las bodegas.

#### 4.3.1.2. Características de la comercialización en las DOs zaragozanas

La trayectoria de la comercialización del vino, ha ido variando en las diferentes DOs zaragozanas y sus exportaciones reflejan las características del mercado mundial y de sus factores. La calidad es esencial para que un producto pueda triunfar en el mercado, pero debe ir acompañada por un precio de venta adecuado, una buena difusión, una correcta distribución y un marketing adecuado (Rivera Vilas, 1995).

El conocimiento de los principales flujos del comercio del vino en cada una de las DOs zaragozanas refleja los esfuerzos llevados a cabo en las mismas para potenciar las ventas y ampliar su ámbito de actuación, tanto en el mercado nacional como en el internacional, adaptándose a los cambios producidos en el mercado global. Su análisis es un importante objetivo de esta parte final del estudio. El descenso del consumo del vino preocupa al sector, aunque cabe anotar que depende de las calidades y tipos de vinos y que la tendencia varía según el lugar, ya que fuera del

hogar se mantiene el consumo, tendiendo al de mayor calidad y en el hogar éste ha descendido mucho más.

En este contexto, las empresas zaragozanas del sector deben realizar diferentes actuaciones para potenciar sus fortalezas, aprovechar sus oportunidades, salir al paso de las amenazas y afrontar las debilidades. Es muy importante proceder a identificar los diferentes segmentos de la demanda, conseguir una imagen de marca diferenciada y difundirla utilizando las políticas de marketing adecuadas, encontrar la óptima relación calidad precio y cuidar los aspectos externos del producto: nombre, marca, diseño de la botella, etiqueta y contraetiqueta, caja, corcho. Además, no hay que olvidar otros aspectos esenciales para establecer esas sinergias positivas entre el vino y otros sectores de la actividad económica como el turismo enológico, que puede favorecer a la vez la propia actividad comercial (Marquet, Ch: 2007).

Entre las conclusiones del estudio realizado, destaca la diferente consideración de la relación calidad – precio. En el caso de la DO Cariñena, muchos de sus actores coinciden en la necesidad de elevar el precio de venta del producto final, ya que ello permitiría elaborar unos vinos mejor adaptados a las exigencias de un consumidor que, al valorar la calidad, está dispuesto a pagar por el producto un precio más elevado (Loscertales, 2009). Los Consejos Reguladores de las diferentes DOs y las propias bodegas confirman que el diseño de las etiquetas y botellas debe favorecer la imagen y proyectar el territorio. La publicidad es importante y en las diferentes DOs se realizan diversas actuaciones en esta línea.

Un hecho que destacan desde algunas de las bodegas es la dificultad de penetración en el mercado interior, en parte por la saturación del mismo y porque, aunque los vinos tienen calidad, ésta no siempre es reconocida por los consumidores, constituyendo un grave problema. La negativa percepción de sus vinos, aunque ya no coincide con la realidad, perjudica al sector. En ocasiones, se ha llegado a rechazar un vino de la DO Cariñena aconsejado por un establecimiento, antes de probarlo, sólo por ser de esta DO. Ante esta situación del mercado interior, los actores económicos del sector se esfuerzan por incrementar sus exportaciones que en el momento actual son ya muy elevadas. La apertura del mercado exterior se está consiguiendo conjugando el binomio calidad-precio.

Los datos proporcionados por los respectivos Consejos Reguladores y las respuestas de las encuestas muestran que en la actualidad una gran parte del total de la producción se dedica a la exportación. La DO de Calatayud arroja el mayor

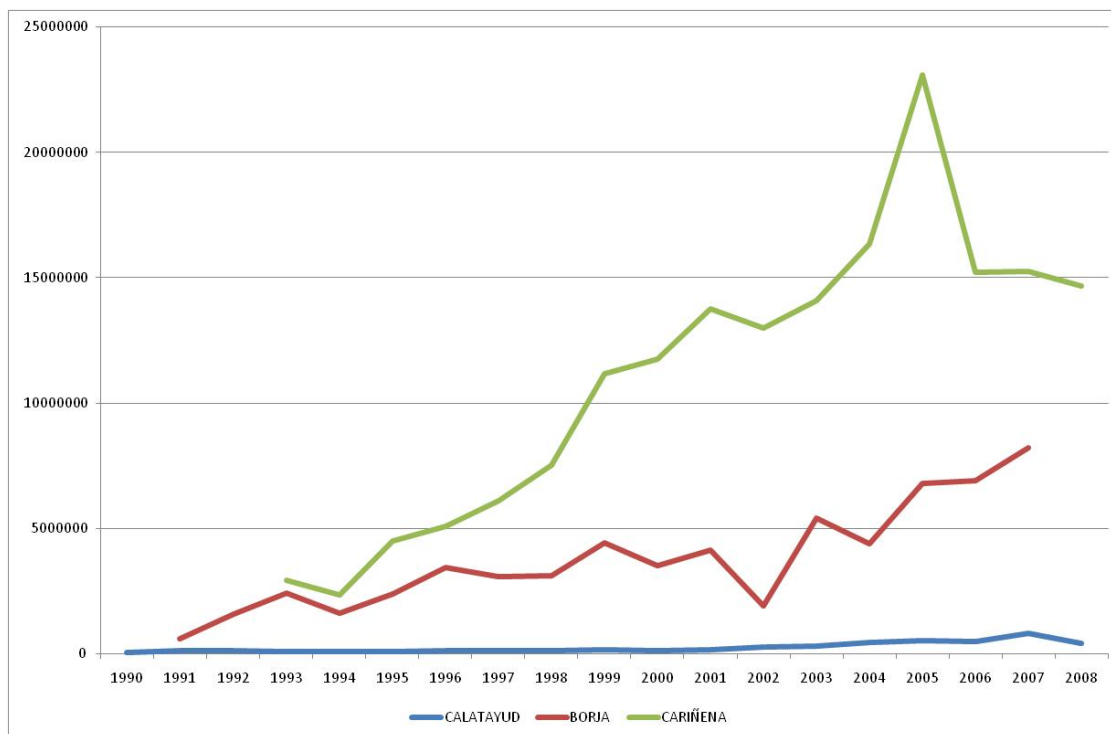


porcentaje sobre el total del vino comercializado ya que asciende al 90%, en la DO Campo de Borja es de un 61% y en la de Cariñena representó un 55% en el año 2008. Las diferentes series que presentamos confirman que la proporción de las exportaciones sobre el total comercializado se ha venido incrementando en los últimos años. Los datos manejados y las propias encuestas expresan igualmente que Alemania y EEUU son dos importantes destinos de las exportaciones, si bien en los últimos años la exportación a Alemania ha perdido peso en alguna de las DOs, como Cariñena. EE UU es el principal destino de las exportaciones de la DO Calatayud. Paralelamente, los datos expuestos confirman el reducido peso del comercio interior, ya sea en Aragón o en otros lugares de España. Sin embargo, de manera generalizada las bodegas encuestadas afirman que venden también en diferentes lugares de España parte de su producción.

Los datos referentes al modo de venta de los vinos por las bodegas suelen ser confidenciales. Respecto a la forma de adquisición de los mismos por tiendas y restaurantes, destaca la compra a través de empresas distribuidoras. Algunas bodegas gestionan directamente la distribución de sus vinos (Loscertales, 2009). La situación de las DOs zaragozanas en el conjunto de las exportaciones españolas es modesta, situándose con unos valores semejantes a las de Navarra y Cataluña. La DO española con un mayor volumen de exportaciones es la de Cava, con algo más del 20,8% del total español, seguida por las de Rioja (16,6%), Jerez y Manzanilla (9,7%), Valencia (9,3%), La Mancha (9%) y Navarra, Cariñena y Cataluña, suponen el 3,9% en cada uno de los casos (Informe Mercasa del año 2007-2008).

Durante la última década, las DOs zaragozanas, han incrementado de modo notable sus ventas al exterior. Algunas empresas vitivinícolas se han iniciado en la exportación con el apoyo de la Cámara de Comercio, que apoya con diversas acciones la internacionalización (Teruel, 2006: 59), pero hay muchas más posibilidades de comercialización para los vinos aragoneses (Aliaga, 2006). Desde mitad de los años 90 del pasado siglo, las exportaciones de vino se caracterizan por un generalizado crecimiento, aunque la cantidad varía según los años considerados y recientemente parece haberse estancado o incluso ha decrecido (gráfico 4.37). La mayor exportadora de vino es la DO Cariñena, seguida de Borja y por último Calatayud. Además muestra la tendencia ascendente de las exportaciones en las dos primeras y descendente en la última. La DO Cariñena destaca también por sus ventas en el mercado interior, seguido de la DO Campo de Borja y de la DO Calatayud que se sitúa en último lugar.

**Gráfico 4.37. Vino embotellado en botellas de ¾ destinado a la exportación.  
Serie: 1990-2008 (conjunto de las DOs zaragozanas)**



Fuente: Consejos Reguladores de las DO

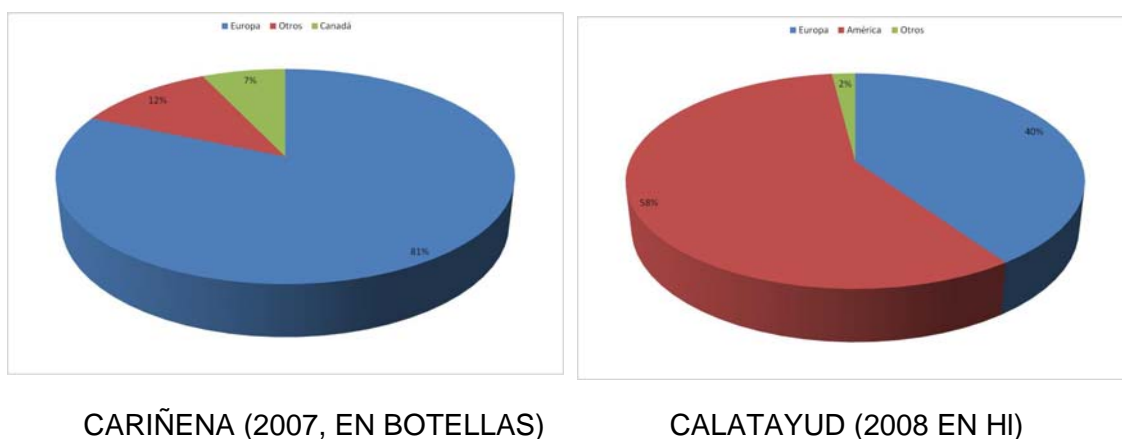
En la DO Cariñena, hasta el año 1999, el vino embotellado para el mercado de venta interior superaba al exterior. Pero desde el año 2000 la tendencia cambió en todo el resto de la serie considerada hasta el año 2008, con la excepción del 2001. Cabe destacar que en los años 2004 y 2005 el mercado exterior alcanzó los valores máximos y tuvo lugar un notable crecimiento respecto de los años anteriores. Además en el año 2005 se incrementó paralelamente el mercado interior. A partir del año 2006 éste conocería un fuerte retroceso y el consiguiente distanciamiento respecto del mercado exterior.

Alemania es el principal destino de los vinos de esta DO, como lo ha sido también de los vinos españoles. Sin embargo, las exportaciones, aun siendo todavía importantes, desde 2004 han experimentado un descenso posiblemente relacionado con la competencia que ha supuesto en las exportaciones la entrada en escena de nuevos países productores en el ámbito de la globalización. La misma situación de estancamiento afecta al Reino Unido, que ha conocido también recientemente una

tendencia regresiva. Holanda y Suiza constituyen también destinos tradicionales de las exportaciones zaragozanas. Las nuevas áreas importadoras del vino de las DOs se localizan en países situados en el continente asiático y americano o en Rusia u otros países del ámbito de Europa del Este y, a diferencia de los casos anteriores, tienen una tendencia ascendente (Loscertales, 2009).

Los principales países importadores de los vinos de esta DO han cambiado. Si tradicionalmente los vinos se exportaban principalmente al Reino Unido, en la actualidad Estados Unidos es el principal país importador, seguido de Alemania. Como puede verse en el gráfico adjunto, en la DO Cariñena las ventas en el ámbito europeo son superiores y contrastan con las de la DO Calatayud en la que la exportación se dirige preferentemente al continente americano.

**Gráfico 4.38. Lugar de destino de las exportaciones de las DO Cariñena y Calatayud.**



Como en los casos anteriores, desde un período reciente, iniciado en el año 2004, más del 50% de la producción se destina al mercado exterior. Con anterioridad el vino se vendía preferentemente en el mercado interior, aunque ambos ámbitos comerciales ganaban o perdían su situación comercial preferente. En el último año de la serie considerada el 55% del vino comercializado se destina al mercado internacional mientras que el 45% restante se destina al mercado nacional. Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Dinamarca, Suecia, Holanda, Bélgica y otros países europeos o de América del Sur e incluso de Asia son los receptores de las exportaciones de vinos de esta DO.

Cabe destacar las actuaciones realizadas por Bodega San Valero y Grandes Vinos y Viñedos que junto a PORTESA y LEXCAR, líderes en el sector cárnico, formaron un consorcio con el nombre Citron Food and wine en marzo de 2007 para exportar al área de Asia – Pacífico. Su objetivo es aunar esfuerzos y recursos a la hora de exportar. Bodegas San Valero (Grupo BSV) junto a Grandes Vinos y Viñedos, Bodegas Ignacio Marín y Bodegas Virgen del Águila han llevado a cabo un plan para la exportación de los vinos de la DO Cariñena a países situados fuera de Europa, como Japón, China, Estados Unidos, Canadá, Brasil y Colombia, financiado en un 50% por la Unión Europea. Engloba misiones comerciales, promoción en grandes superficies y tiendas especializadas y presencia en ferias.

**Cuadro 4.9. Comercialización del vino en algunas bodegas de la DO Cariñena**

<b>Empresa</b>	<b>Botellas por año</b>	<b>Exportación</b>	<b>Países de exportación</b>	<b>Comercio interior</b>
1	160.000	30%	Canadá, Suiza, Holanda, Alemania, Austria, Finlandia	Zaragoza, Huesca, Teruel
2	250.000	95%	EEUU, Alemania, Canadá, Japón, China, Austria, Brasil, Argentina, Méjico, Suiza	Zaragoza
3	20.000	60%	Alemania, Inglaterra, Suiza, Italia, Bélgica, EEUU	Cataluña, Madrid, Canarias, Andalucía,
4	Confidencial	Confidencial	Confidencial	Confidencial
5	Confidencial	70%	Alemania, Bélgica, Holanda, Reino Unido, USA, México y otras.	Zaragoza, Sevilla, Bilbao, San Sebastián, Palma de Mallorca, Alicante.
6	110.000	Confidencial	Alemania, Brasil, Suiza, EEUU, Rumania	Zaragoza, Madrid, Barcelona
7		60%	EEUU, Canadá, Suiza, Japón, Asia Pacífico, Bélgica	Zaragoza, Barcelona, Asturias
8	500.000	40%	EEUU, Alemania, Reino Unido, Suiza, Holanda, Austria, otros:	Zaragoza, Teruel, Huesca, Bilbao Barcelona, Málaga, Madrid, Alicante, Coruña,
9	61.730	Confidencial	Confidencial	Zaragoza

Las respuestas recogidas en la encuesta a las empresas (cuadro 4.8) o los contenidos existentes sobre estas cuestiones en sus páginas web, confirman la apuesta por la internacionalización de la producción realizada desde las bodegas de las DOs zaragozanas. En Canadá, los vinos de la DO Cariñena, han encabezado las ventas de vino español. La calidad y la singularidad están en la base de que los vinos de esta DO y de las restantes zaragozanas sean competitivos en el mercado mundial y de que sus ventas sigan creciendo.

#### *4.3.2. Los mercados de la producción de calzado del Cuarto Espacio*

Las empresas de calzado del Cuarto Espacio se enfrentan a los problemas de comercialización propios de los países productores europeos tradicionales. Por una parte deben mantener el mercado en el que han venido estando presentes y por otra han de aprovechar las nuevas oportunidades que se abren con la mundialización económica. Es una situación bastante parecida a la que afecta al comercio de vino explicado en el capítulo anterior. El concepto de “tenaza competitiva”, aportado en el capítulo 2.1., describe las dificultades que encuentran actualmente estas empresas, impelidas a ser competitivas a la vez en precio –para no verse apartadas de sus mercados por las producciones asiáticas– y en calidad, diseño o comercialización, con objeto de consolidar su presencia o de entrar en nuevos países y segmentos de mercado.

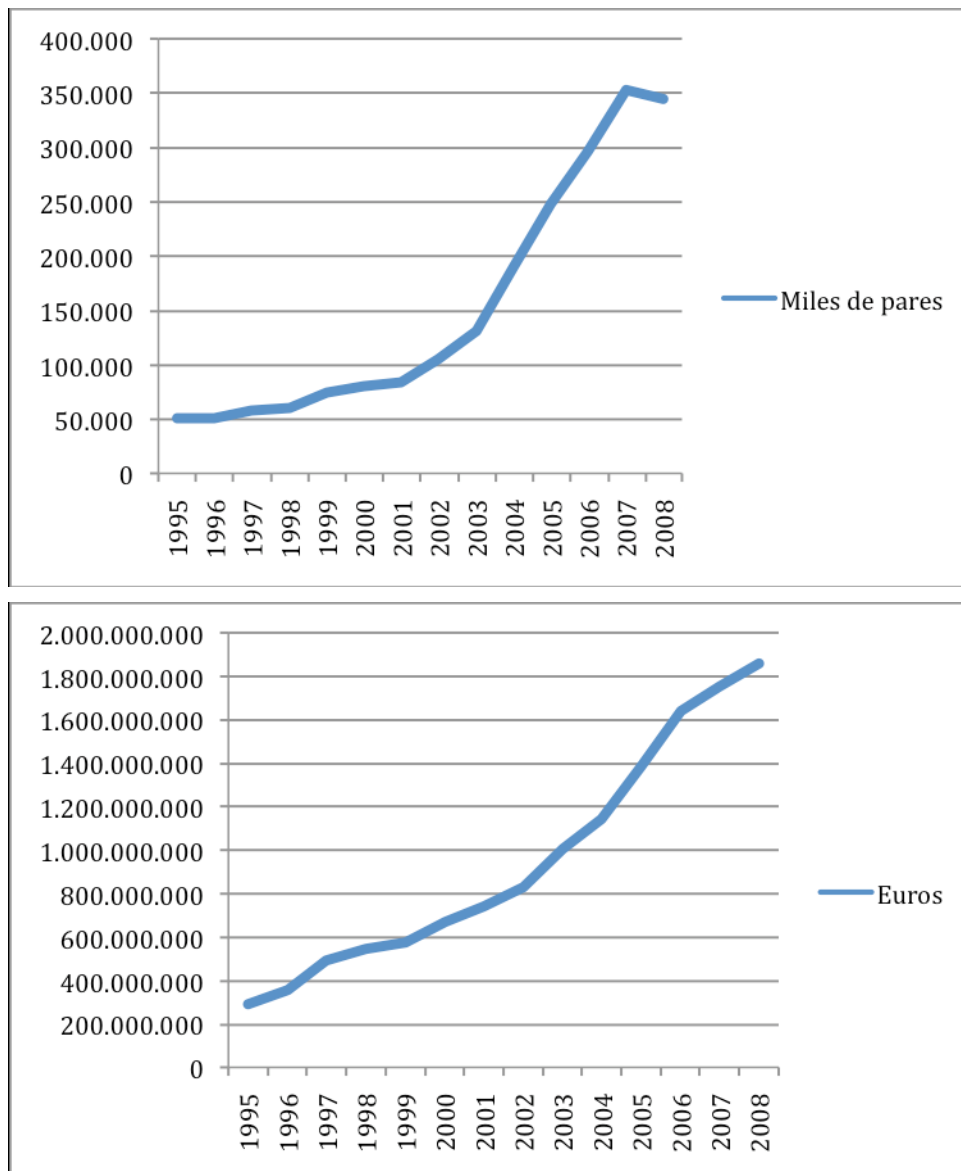
Los datos obtenidos en nuestra encuesta (véase capítulo 5) indican que para la mayoría de las empresas zaragozanas el mercado interior es ahora el principal destino de la producción. Este mercado atraviesa por una situación compleja debida al exceso de producción y, sobre todo, a la importante presencia de productos foráneos. Por ello la exportación aparece como una salida necesaria para la producción zaragozana, como ocurre ya en diversas empresas.

##### *4.3.2.1. Problemática del mercado interior para la producción de calzado del Cuarto Espacio*

Las producciones de calzado de las empresas del Cuarto Espacio dirigidas al mercado interior, se están viendo afectadas por dos procesos que abocan a una contracción de este mercado. Por una parte, destaca la presencia de productos

extranjeros, debido al alto dinamismo de las importaciones de calzado, que han crecido de manera notable e ininterrumpida desde 1985 (v. gráfico ). Por otra, es notorio el descenso del consumo debido a la crisis económica. Mientras que este último aspecto puede ser considerado como algo coyuntural, la presencia de producciones foráneas aparece como una característica estructural propia de la mundialización económica.

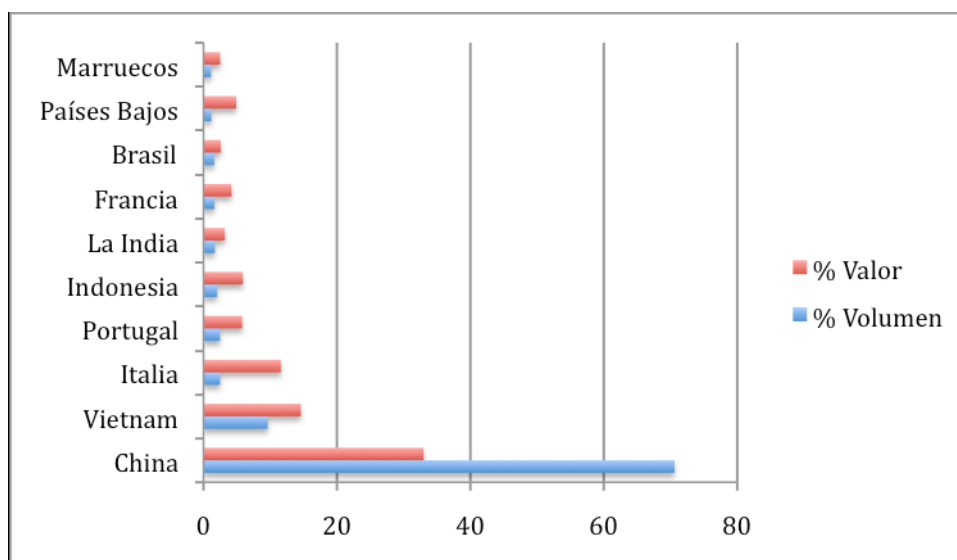
**Gráfico 4.39. Evolución de las importaciones de calzado en España**



Fuente FICE, 2008

China es el país que ha impulsado las importaciones, de modo que en 2008 proceden de este país el 70% del volumen total (FICE, 2008). Es interesante hacer notar que el ritmo al que han crecido las importaciones desde China en los últimos años es descendente, tanto en volumen como en valor, aunque menos en este aspecto. Se ha atribuido este hecho, además de a la ya citada retracción del mercado, a una mejor valoración por los consumidores de las cualidades de productos distintos a los chinos. En cambio fortalecen su presencia en el mercado español las producciones de otros países de bajos costes como Vietnam, Indonesia, la India, Brasil o Tailandia, que se sitúan entre los diez primeros países proveedores. En este grupo se mantienen países tradicionalmente productores, como Italia, Francia o Portugal (gráfico 4.40).

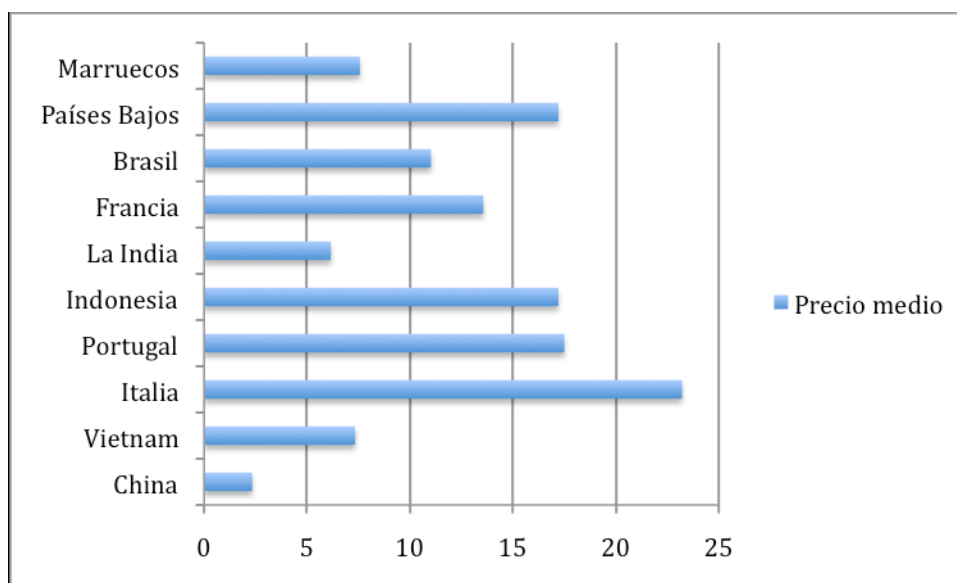
**Gráfico 4.40. Principales proveedores de calzado en España en 2008**



Fuente: FICE, 2008.

El gráfico muestra que Italia es el tercer proveedor por el valor de las importaciones, a pesar de que éstas han disminuido ligeramente en 2008 respecto de 2007. Los demás productores europeos mantienen en España un buen mercado, siendo las importaciones portuguesas las más dinámicas. En los tres casos citados y en los Países Bajos el precio del par es notablemente más alto, lo que diferencia radicalmente sus productos de los procedentes de los nuevos países productores (gráfico 4.41)

**Gráfico 4.41: Precio medio del calzado de importación**



Fuente: FICE, 2008.

La actual crisis de consumo ha hecho que en los nueve primeros meses del año 2009 las importaciones de calzado hayan descendido un 8,4% en número de pares y un 5,4% en valor económico (FICE). El recorte ha afectado a las importaciones de China, 6,11% más bajas en pares aunque han crecido un 0,25% en el valor económico; de Vietnam, que descienden un 14,2% en número de pares y un 6,3% en valor económico; de Brasil, con un descenso del 34,6% en pares y del 11,3% en valor; o de Italia, cuyas importaciones han bajado también un 8,34% en peso y 14,3% en valor.

En conclusión, los datos aportados muestran que, a pesar de la reciente crisis, las empresas de calzado aragonesas encuentran una alta competencia en el mercado español. Están en marcha diferentes medidas para impulsar una mejora de las cuotas de mercado y, en particular, de la correspondiente a la propia región aragonesa, en el marco del Plan Sectorial del Comercio del Calzado en Aragón. Mientras todas esas medidas dan su fruto, la exportación aparece, con las dificultades que también existen en este ámbito, como una vía casi ineludible para mantener los actuales niveles productivos.

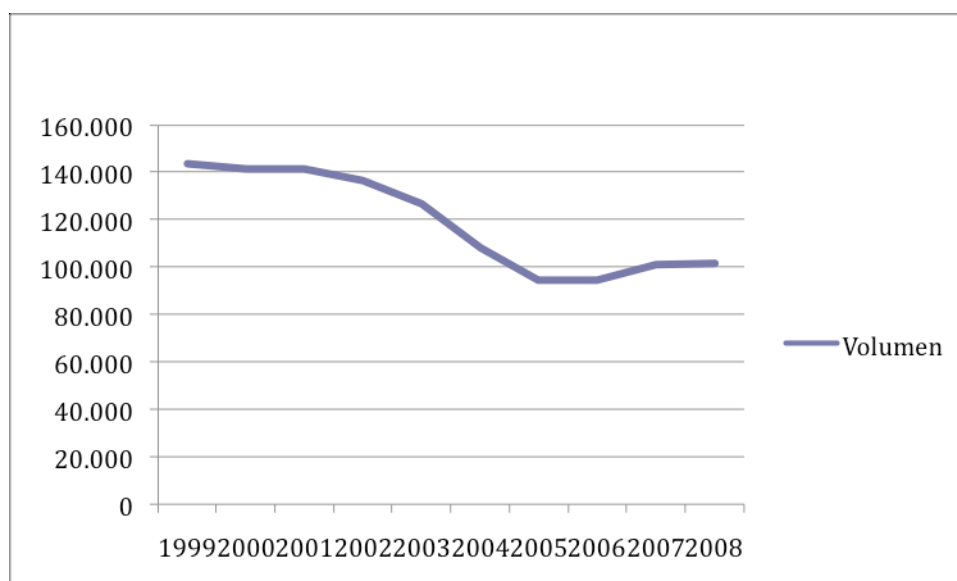


#### 4.3.2.2. Las exportaciones de las empresas zaragozanas de calzado

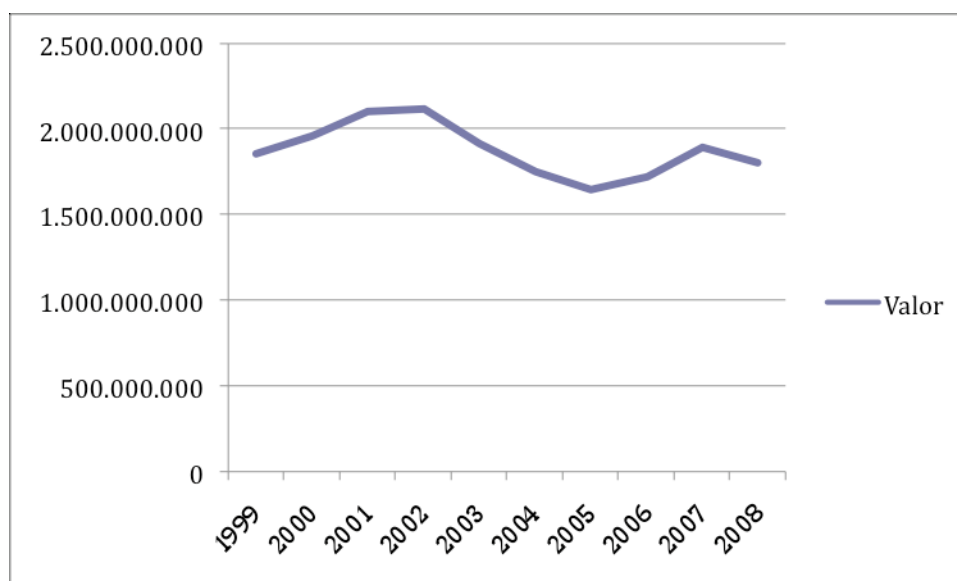
El territorio del calzado del Cuarto Espacio se ha caracterizado tradicionalmente por su propensión exportadora. A principios de los años noventa se vendía en el exterior el 70% de su producción. Las exportaciones han seguido aumentando con posterioridad, si bien en los últimos meses la crisis del consumo también les afecta por el retraimiento de importantes mercados como Alemania, Reino Unido o los Estados Unidos. En esta línea, las empresas tratan de mantenerse en los mercados tradicionales y de mejorar su posición competitiva en mercados menos afectados o con un mayor potencial de crecimiento. La internacionalización aparece como uno de los objetivos del Clúster Aragonés del Calzado, formado por 31 empresas de las que 27 se localizan en nuestra zona de estudio.

Los gráficos 4.42 a 4.44 presentan a modo de referencia algunos aspectos de las exportaciones españolas de calzado en el último decenio. En ellos se puede apreciar que, si bien el volumen exportado es hoy menor que al inicio del periodo considerado, el valor es relativamente parecido, lo que explica que el precio medio del par exportado por las empresas españolas haya mantenido una clara tendencia ascendente. Ello confirma el peso cada vez mayor en las exportaciones del calzado de gama media y alta, lo que se relaciona a su vez con la clara opción de la industria por un producto de más calidad (Sánchez Rodríguez, 2009).

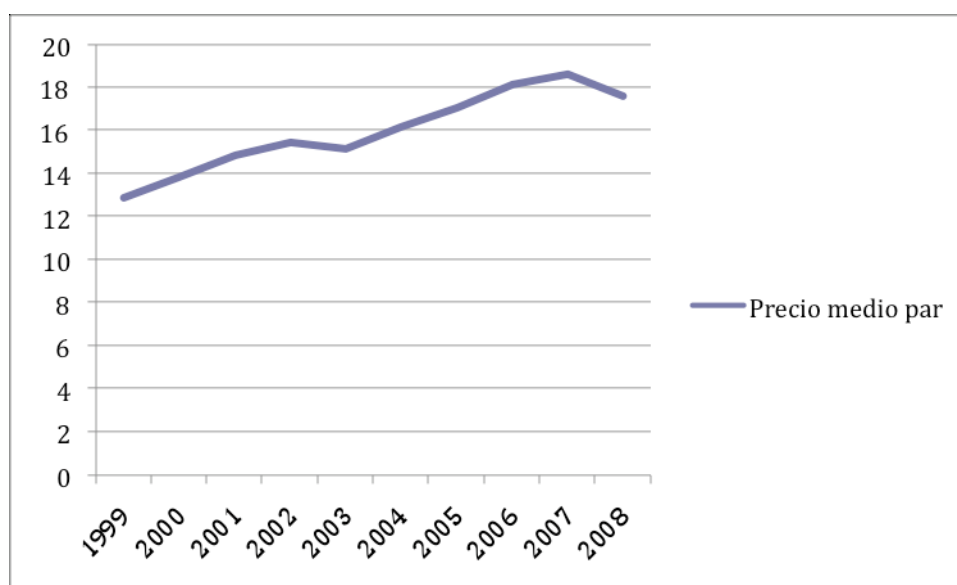
**Gráfico 4.42. Evolución de las exportaciones de calzado españolas (miles de pares)**



**Gráfico 4.43. Evolución de las exportaciones de calzados españoles (miles de euros)**



**Gráfico 4.44. Evolución del precio medio del par exportado**

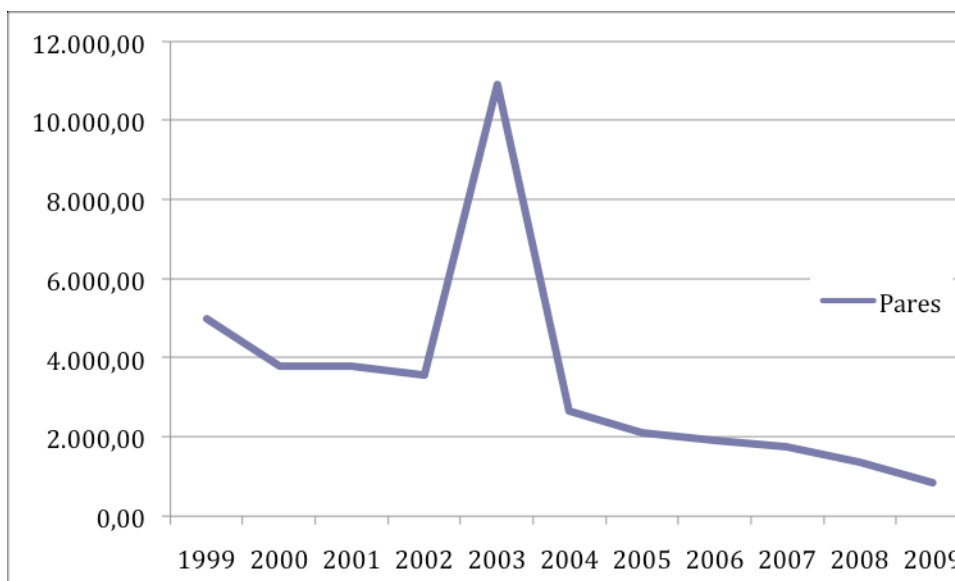


Fuente: FICE (2008)

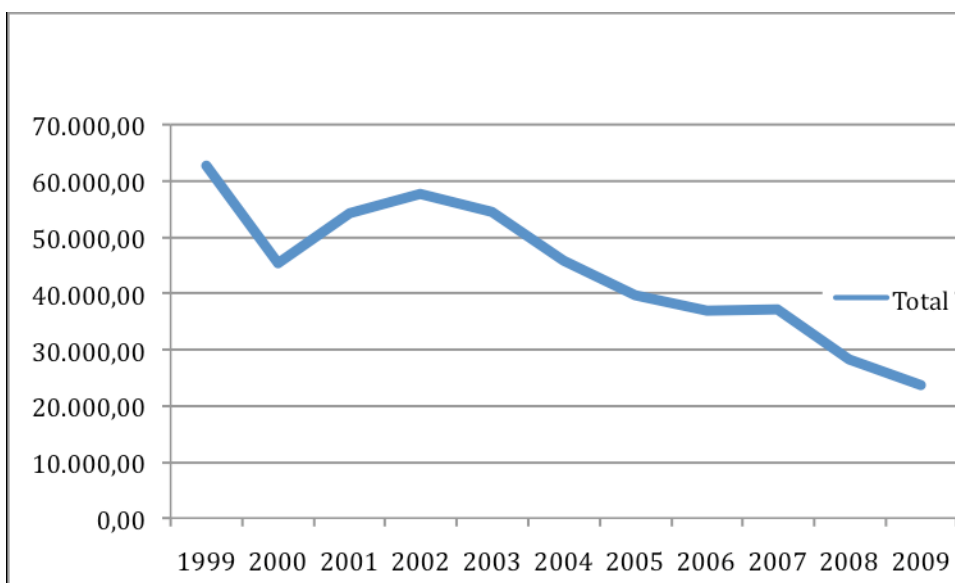
La trayectoria exportadora de las empresas zaragozanas es semejante en líneas generales a la del conjunto de España. Hay que tener en cuenta que el peso de Aragón en la exportación española es pequeño, 1'85% del total en 2008 y 1,3% en 2009. Es un peso inferior al que le corresponde respecto de la producción, que era el 3,7% en 2007 y el 3,6% en 2008. No obstante se aprecian las mismas tendencias en

las ventas de calzado al extranjero: descenso desigual del valor y del volumen de exportación y, en consecuencia, aumento progresivo del precio del par exportado (gráficos 4.45 a 4.47)

**Gráfico 4.45. Evolución de las exportaciones de calzado de la provincia de Zaragoza (en miles de pares)**

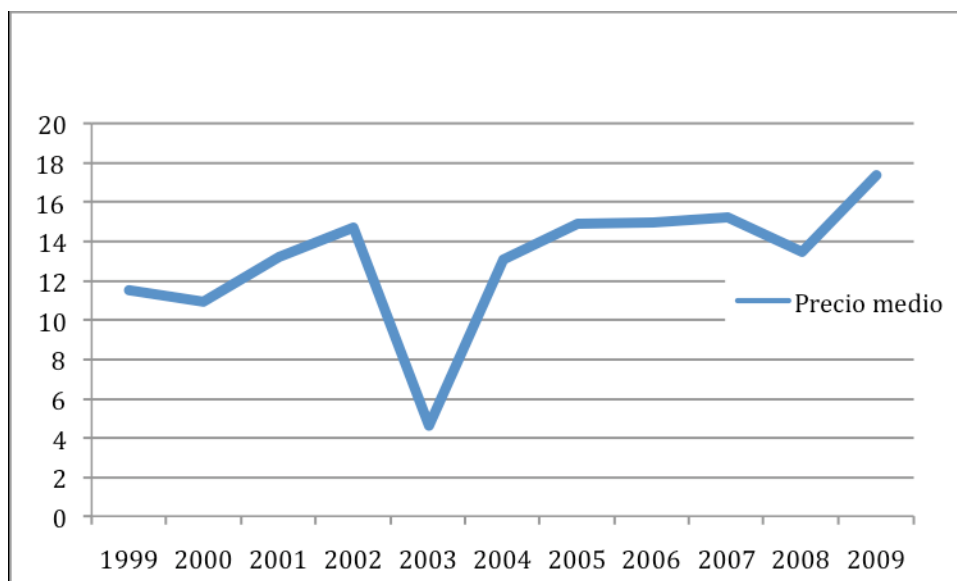


**Gráfico 4.46. Evolución de las exportaciones de calzado de la provincia de Zaragoza (en miles de euros)**

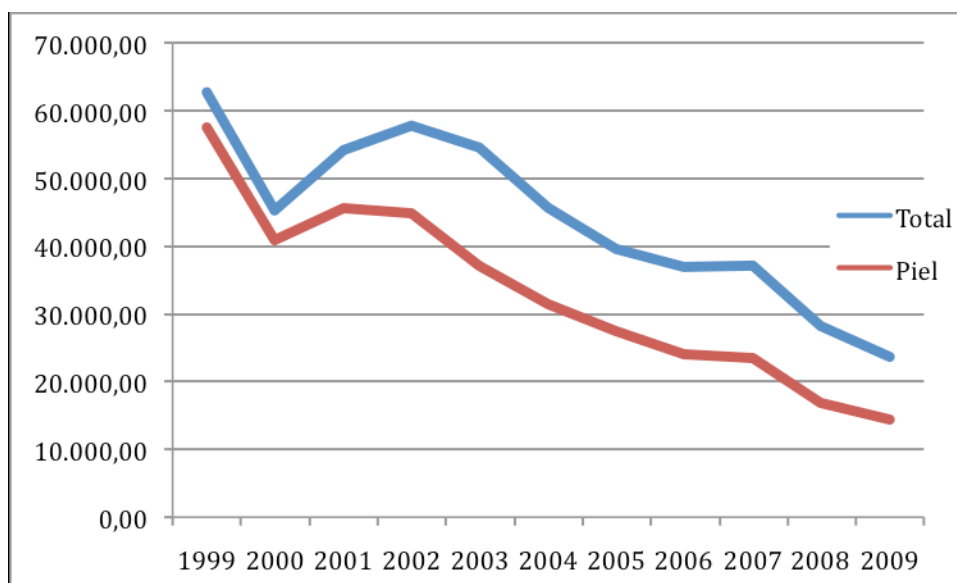


Fuente: Base de Datos ESTACOM del Instituto Español de Comercio Exterior; 2009 (datos de enero a septiembre)

**Gráfico 4.47. Evolución del precio medio del par a la exportación (en euros)**



**Gráfico 4.48. Exportaciones de calzado de piel de la provincia de Zaragoza**



Fuente: Base de Datos ESTACOM del Instituto Español de Comercio Exterior; 2009 (datos de enero a septiembre)

Las empresas zaragozanas que mantienen su actividad exportadora la han ido centrando en un producto de mayor precio y calidad, como es el calzado de piel. El gráfico 4.48 muestra como en los últimos años este tipo de calzado ha ido ganando peso en el conjunto de las exportaciones zaragozanas.

La mejora en la calidad del producto exportado ha ido acompañada de una ampliación y diversificación de los mercados. En 1999 las empresas zaragozanas exportaban calzado a 47 países y en 2009 son ya 61 los diversos destinos. Las diferencias entre ambos años también son notables en cuanto a países de destino y cuotas de mercado respectivas. (cuadro 4.9)

**Cuadro 4.10. Los quince primeros destinos de las exportaciones de calzado de las empresas del Cuarto Espacio (en miles de euros)**

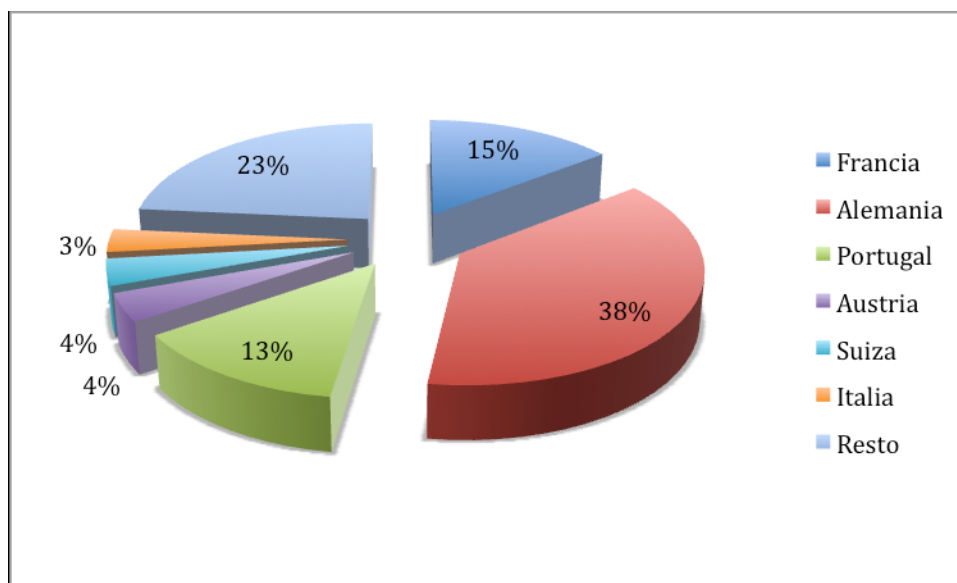
1999		2008		2009	
Francia	9.103,32	Francia	13.525,56	Portugal	8.604,48
Alemania	23.678,95	Portugal	4.964,75	Francia	8.036,48
Portugal	8.238,71	Cuba	2.159,63	Rumanía	1.947,00
Austria	2.513,97	Rumanía	1.926,72	Italia	1.187,30
Suiza	2.357,88	Alemania	892,68	Cuba	602,67
Italia	2.055,21	Italia	864,23	Bélgica	417,83
Cuba	1.747,18	Marruecos	692,29	Marruecos	386,69
Reino Unido	1.406,35	Grecia	609,26	Grecia	302,85
Bélgica	710,92	Bélgica	602,81	Alemania	302,49
Suecia	667,80	Andorra	292,40	Suiza	171,06
EE.UU.	647,97	Suiza	154,54	Andorra	161,96
Países Bajos	640,36	Reino Unido	113,57	Rep. Checa	149,31
Grecia	548,55	Corea del Sur	104,77	Dinamarca	140,95
Panamá	270,88	Rusia	99,83	Japón	126,35
Finlandia	233,49	Polonia	93,09	Países Bajos	115,17
Resto	7.853,92	Resto	1.128,31	Resto	1.000,83

Fuente: Base de Datos ESTACOM del Instituto Español de Comercio Exterior; 2009 (datos de enero a septiembre)

Se observa en los gráficos 4.49 a 4.51 que el aumento del número de destinos no se ha acompañado de un mayor reparto de las exportaciones entre todos ellos. Por el contrario, las ventas se han ido concentrando cada vez más en los primeros países del ranking, de modo que si en 1999 los tres primeros representaban el 65,4% de la exportación, en 2008 suman el 73,16 y en 2009 se mantiene esta tendencia, de modo que hasta septiembre los tres primeros países absorben ya el 78,8% de la exportación total. Es interesante ver el cambio que se ha producido en el perfil de los países de destino. En 1999 las empresas zaragozanas venden todavía de manera preferentemente en los mercados tradicionales del zapato español: Alemania, como

destino destacado, otros países europeos, como Francia, Portugal o Reino Unido, y los Estados Unidos, entre otros.

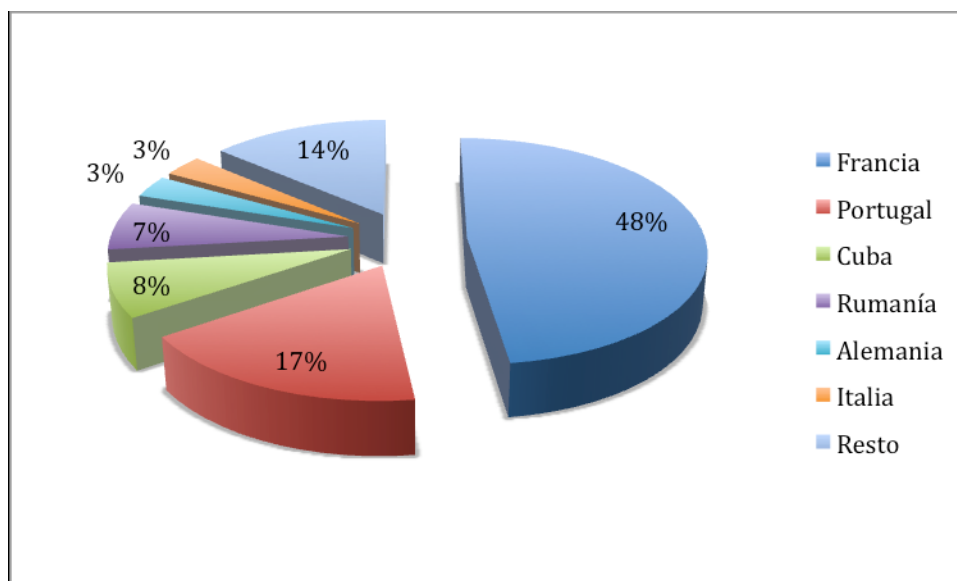
**Gráfico 4.49. Exportaciones de calzado zaragozanas según destinos (1999)**



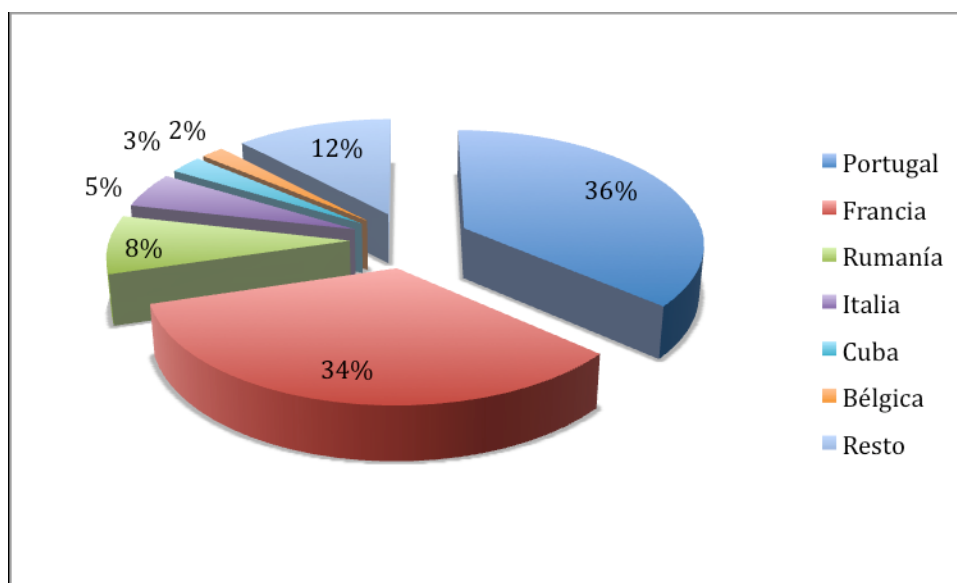
Fuente: Base de Datos ESTACOM del Instituto Español de Comercio Exterior.

En 2008 destaca ya la bajada en términos absolutos y relativos de las ventas en algunos de los mercados tradicionales: Alemania, Reino Unido o Estados Unidos, desapareciendo ya estos últimos del grupo de principales compradores en 2009. Los descensos en estos mercados se ven compensados en parte por el crecimiento en otros, como Francia, que en 2008 aparece como el principal destino de las exportaciones zaragozanas, debido al importante aumento de las ventas a ese país. En el ranking de 2008 aparecen ya países del Este, como Rusia, Rumanía o Polonia, que constituyen mercados emergentes de interés por su aprecio por el calzado español.

**Gráfico 4.50. Exportaciones de calzado zaragozano según destinos (2008)**



**Gráfico 4.51. Exportaciones de calzado zaragozano según destinos (2009)**



Fuente: Base de Datos ESTACOM del Instituto Español de Comercio Exterior.

Es muy interesante también el grupo formado por Italia, Portugal, Grecia, Dinamarca y Japón, donde el valor de las exportaciones supera el volumen de las mismas. Ello indica un alto posicionamiento del zapato fabricado en nuestro territorio en unos mercados que, como Dinamarca o Japón, son importadores netos por no tener producción. La entrada en esos mercados es costosa y ha requerido que las empresas del Cuarto Espacio dieran a conocer sus productos en las principales ferias

internacionales o que participasen en misiones comerciales especializadas. En este sentido, resulta especialmente valiosa la consolidación del mercado portugués, que aparece ya como el primer destino de las ventas, y del italiano, con un aumento absoluto de las exportaciones a ambos países, a pesar de la complicada situación internacional por la crisis generalizada de consumo. El caso de Italia, además, es revelador de la calidad del producto exportado por las empresas zaragozanas, dado que este país es una reconocida potencia a nivel mundial en la fabricación de calzado de calidad. Estos datos representan un buen indicio para el futuro de las exportaciones de las empresas zaragozanas una vez que, terminada la crisis, se reactive el consumo. En la misma línea, van las diferentes estrategias de las empresas, recogidas en la encuesta que presentamos y analizamos en el capítulo siguiente.



## **5. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LAS BODEGAS Y A LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO**

### **5.1. Síntesis de los retos empresariales**

No todas las empresas se plantean de la misma manera la consecución de los objetivos de calidad señalados. Por ello, existe una amplia diversidad de modelos y trayectorias empresariales. La fabricación del calzado brinda un buen ejemplo por tratarse de una actividad intensiva en mano de obra, con una larga historia de búsqueda de fórmulas para mejorar su competitividad.

Los ejemplos de estrategias productivas en las empresas fabricantes de calzado y de su impacto territorial ya ha quedado recogido en el capítulo 2 (Cuadro 2.4). En el mismo se recogen en tres columnas interrelacionadas las diferentes estrategias empresariales, las características de cada estrategia y el efecto territorial o impacto. La subcontratación de una parte de la producción, ya sea en el entorno o en terceros países, la deslocalización, el cierre o traspaso de la actividad y la relocalización son las principales estrategias contempladas. Los efectos territoriales son diversos y en ocasiones refuerzan la especialización productiva, la comercialización y la producción y en otras pueden acabar con una actividad tradicional en el territorio ante la competitividad de otros espacios, produciendo la disminución del número de empresas y el incremento del paro (Ybarra y Santa María, 2005; Schamp, 2005). En el valle zaragozano del Aranda, encontramos ejemplos de varias de las estrategias recogidas en el citado cuadro.

Los modelos productivos en el mundo del vino son también muy diversos. El cuadro 2.5 (capítulo 2) recoge los principales aspectos de los dos modelos básicos de producción existentes en el sector del vino, diferenciando los que corresponden a los países productores tradicionales y los que tienen lugar en los nuevos países. Cabe destacar que en el primero de los citados se presta una gran atención al origen que refrenda la calidad y singularidad del producto y éste es avalado por una DO. El saber hacer y la imagen del producto asociada al territorio son criterios de competitividad y estrategias competitivas. La concentración empresarial no es elevada y cada vez más en muchas DOs, la producción se orienta a la exportación. Como externalidades positivas destaca el cuidado y la recuperación del patrimonio que se vincula al enoturismo.

En los nuevos países, el modelo de producción se orienta a la exportación de grandes volúmenes cuya calidad, aunque elevada, no se vincula al territorio; apuestan por una producción menos reglamentada, más homogénea y orientada al mercado mundial, entrando en competencia con los países productores tradicionales. Se trata de grandes empresas y tiene externalidades bajas.

Es interesante observar diversas coincidencias estratégicas entre las empresas dedicadas a la producción vinícola y las del calzado. En estas últimas cabe destacar como aspectos clave la competencia basada en la calidad y en la diferenciación, la organización en red, la importancia de la cooperación interempresarial, la búsqueda de nuevos mercados exteriores o los procesos de innovación tecnológica. Estos rasgos caracterizan una fórmula productiva que es calificada como modelo de éxito empresarial en el sector del calzado y que incorpora los elementos que aparecen en el cuadro 2.6 (capítulo 2). Los modelos productivos de las DOs Rioja y Ribera del Duero, son punteras por el crecimiento de sus indicadores económicos. Ambos han triunfado en el mundo del vino, pero parten de dos opciones diferentes en muy diversos ámbitos (materia prima, procesos productivos, marcas, oferta, distribución e internacionalización).

La DOC Rioja se enmarca claramente en el modelo productivo tradicional, basado en el cuidado de la tradición y del medio y con un escaso nivel de apertura exterior, ya que las exportaciones no representan más del 26% de la producción amparada (Barco, et al 2006). El ejemplo de la Ribera del Duero se sitúa en una posición intermedia entre el modelo tradicional de los antiguos países europeos productores de vino y el de los nuevos países productores, complementando las variedades autóctonas con variedades internacionales de uva, recurriendo a nuevos métodos de vinificación y con una clara orientación exportadora (Aparicio et al, 2008). Las DOs estudiadas en este proyecto se asemejan más a las de Ribera del Duero, si bien la mayor antigüedad, especialmente en la de Cariñena, es un importante factor diferenciador, especialmente por la mayor participación de empresas cooperativas y menor del capital exógeno en las nuevas empresas (Loscertales, 2009). También es elevado el peso en las empresas cooperativas de las otras DOs analizadas.

En todos los casos citados, y también en el del calzado anteriormente expuesto, está plenamente asumido que la calidad compensa y los consumidores, cuando la perciben, no dudan en pagar por ella. Los actores económicos, por su parte, invierten lo necesario para lograrla.

## 5.2. Presentación de la encuesta y de los cuestionarios

Para el conocimiento de determinados aspectos que no podían obtenerse de otro modo, o cuyo refrendo buscábamos, consideramos oportuno realizar una encuesta que recogiera algunos aspectos más cuantitativos y otros de carácter cualitativo que nos permitirían conocer la dinámica de los espacios del vino y del calzado en el Cuarto Espacio zaragozano.

El cuestionario se estructura en tres bloques diferentes. El primero de ellos tiene como objetivo la caracterización de la empresa a partir de diferentes aspectos: lugar en el que se encuentra, año de fundación, actividad que realiza, fórmula jurídica, carácter familiar o no, número de trabajadores, cantidad producida, valor de la producción, participación en el mercado nacional e internacional.

El segundo de los bloques está orientado a conocer la trayectoria empresarial reciente de cada una de las entidades encuestadas. Para ello, los aspectos preguntados se referían a los productos y los posibles cambios, a la organización productiva y su evolución, a los canales de venta utilizados y a conocer el peso de cada uno de los mismos, a los segmentos de calidad producidos y sus cambios y al precio según calidad y lugar de venta.

El tercer bloque trataba de conocer la situación del sector del vino en cada una de las DOs o en el espacio del calzado y la percepción que tienen los diferentes actores económicos acerca del sector objeto de análisis, pero también en relación con la situación existente en otros lugares. Por otra parte, interesaba conocer su percepción sobre la futura permanencia del sector como actividad económica clave para la zona y de las estrategias que eran necesarias en el marco de un mercado y de una economía global, así como su percepción sobre el apoyo prestado por la administración. Por último se pedía que añadieran otros aspectos de interés que no se hubieran considerado.

Lógicamente, aunque hemos procurado mantener un paralelismo entre las encuestas aplicadas en las empresas de calzado y vitícolas, en ocasiones ha sido necesario realizar su adaptación.<sup>31</sup>

Una vez diseñado el cuestionario, debía ser aplicado. En el caso del territorio del calzado es de justicia agradecer la colaboración prestada por un empresario local,

---

<sup>31</sup> Pueden verse los cuestionarios en el anexo.

Jesús Miñana, que se encargó de seleccionar las empresas y de realizar personalmente las encuestas.

En el caso de las empresas ubicadas en los territorios de las tres DOs consideradas, el proceso de realización de las encuestas ha sido diferente al anterior. Las encuestas a las empresas de la DO Campo de Borja fueron pasadas desde el Consejo Regulador por correo electrónico, mientras que en el caso de la DO Calatayud se pasaron directamente utilizando el mismo medio. En la DO Cariñena no se han realizado encuestas para este trabajo, por haber encuestado a las bodegas en este mismo año para la realización del proyecto de investigación *La Denominación de Origen Cariñena: una apuesta por la singularidad y la calidad en un mundo globalizado*, del que es autora una de las componentes de este equipo (Loscertales, 2009). Aunque la encuesta aplicada en esa ocasión no coincide exactamente en su diseño con la actual, sin embargo, la percepción de los empresarios sobre muchos aspectos preguntados ya era conocida. Agradecemos a los Consejos Reguladores de las tres DOs su inestimable colaboración, así como a los diferentes empresarios que han invertido parte de su escaso tiempo en responderla.

Las encuestas son una importante herramienta para conocer la percepción social y en este caso, nos han permitido completar el conocimiento de los diferentes espacios. En el momento presente se ha realizado ya una primera explotación de las mismas, pero queda todavía la tarea de profundizar en diferentes aspectos que, junto al análisis territorial realizado, servirán para poder colaborar en esas estrategias tan necesarias para el desarrollo territorial endógeno y sostenible en el *Cuarto Espacio* zaragozano.

Las encuestas han permitido obtener una importante información cualitativa y cuantitativa sobre diferentes aspectos de cada uno de los sectores económicos objeto de estudio: tipología de las empresas, volumen de ventas, tipo de productos, entre otras muchas cuestiones. Por otra parte han servido para conocer la percepción que tienen los diferentes actores económicos de la situación y de la problemática existente y de las actuaciones previstas o deseables.

En el caso de las encuestas a empresarios del calzado queremos destacar que en la muestra seleccionada con la ayuda del experto ya citado no había pretensión de exhaustividad, sino que, por el contrario, sólo se ha buscado una aproximación cualitativa que fuera útil para la consecución de los resultados previstos. En el caso de las encuestas realizadas en las empresas vitivinícolas de las diferentes DOs, el

porcentaje de respuestas no ha sido homogéneo. En la DO Calatayud de las 11 empresas existentes han respondido cuatro. En la DO Campo de Borja, el número y la representación porcentual ha sido menor y lo mismo cabe decir del resultado obtenido en la DO Cariñena. Las múltiples tareas que exige esta actividad especialmente en los meses en los que se ha realizado este estudio, justifican este hecho.

### **5.3. Caracterización de las empresas**

#### *5.3.1. Empresas vitivinícolas de la DO Calatayud*

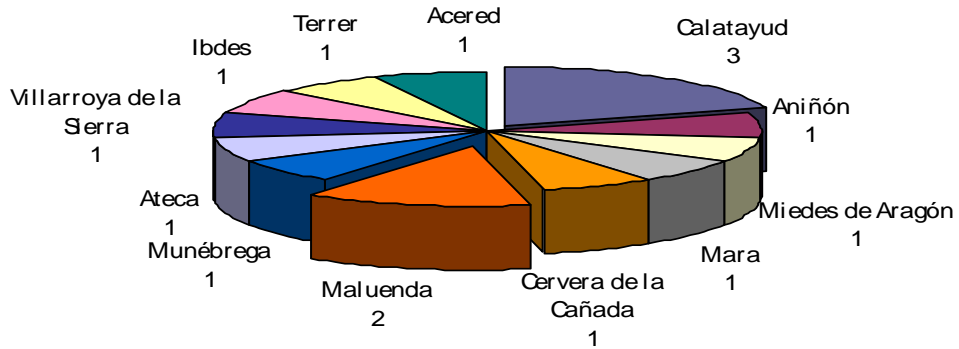
De las encuestas se deduce que las empresas vitivinícolas de la DO Calatayud son predominantemente empresas pertenecientes a una persona jurídica, generalmente sociedades limitadas o cooperativas. En cuanto al año de creación de la empresa, los resultados obtenidos a partir de la encuesta muestran que la fundación de las mismas abarca un período comprendido entre los años cuarenta del pasado siglo y el año 2006.

Las empresas llevan a cabo actividades productivas y de comercialización de los vinos. Respecto al número de trabajadores, cabe afirmar el predominio de trabajadores fijos sobre los de carácter eventual y que se han incrementado a partir del año 2000 hasta el año 2009. Generalmente las bodegas tienen viñedos propios y, si consideramos la producción media a partir del promedio de las diferentes respuestas, ésta ascendió en el último año a 309.166,7 kilogramos de uvas y entre 200.000 y 400.000 litros de vino. El valor aproximado de estas producciones fue de 0,63 millones de euros. Generalmente las ventas van destinadas a mercados nacionales e internacionales en el conjunto de las empresas. En el mercado interior, las ventas se dirigen especialmente a Zaragoza y Madrid. Estados Unidos es el principal país importador. Destaca también la reciente importancia del mercado japonés.

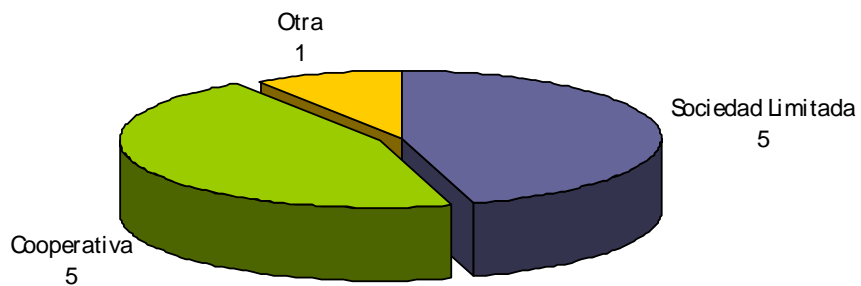
Los resultados obtenidos de la explotación de los datos de los cuestionarios realizados a las empresas, muestran que Calatayud y Maluenda son los principales municipios por su número de empresas con 3 y 2 respectivamente. Hemos incluido en este apartado a las empresas que no han contestado al cuestionario (gráfico 5.1).

Cinco de las empresas son Cooperativas, otras cinco son Sociedades Limitadas y hay una Sociedad Agraria de Transformación de responsabilidad limitada (gráfico 5.2)

**Gráfico 5.1. Localización de las empresas vinícolas (DO Calatayud)**



**Gráfico 5.2. Forma jurídica de las empresas vinícolas (DO Calatayud)**

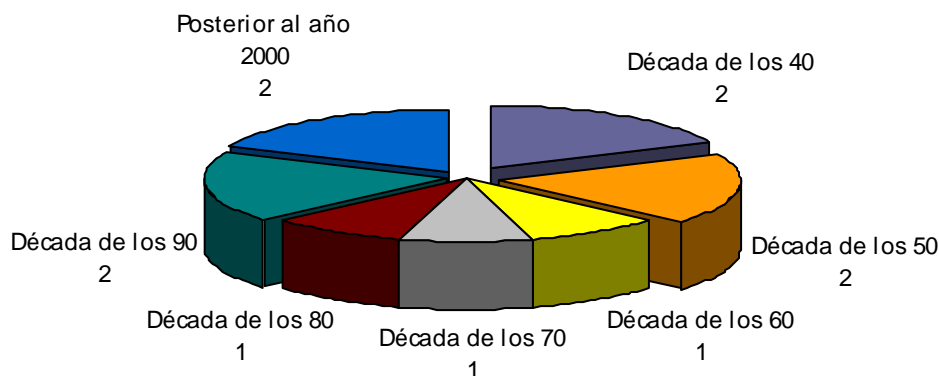


De las 11 empresas hay 3 que se dedican exclusivamente a la elaboración de vinos. Las 8 restantes desarrollan paralelamente otras actividades, además de la viticultura: la comercialización de vinos en todos los casos y además la viticultura en 6

de ellas. Tres desarrollan otras actividades que no están relacionadas con el vino: una destaca en el negocio de embutidos, la otra comercializa con aceite y frutas, alquila cámaras frigoríficas y trabaja con cerezas y almendras; la tercera ofrece turismo para clientes.

En cuanto al año de creación de la empresa, las hay fundadas en la década de los 40 y hasta en años posteriores al año 2000, pasando por el resto de las décadas. Todas las empresas encuestadas contestaron a esta pregunta (gráfico 5.3).

**Gráfico 5.3. Año de fundación de las empresas vinícolas (DO Calatayud)**



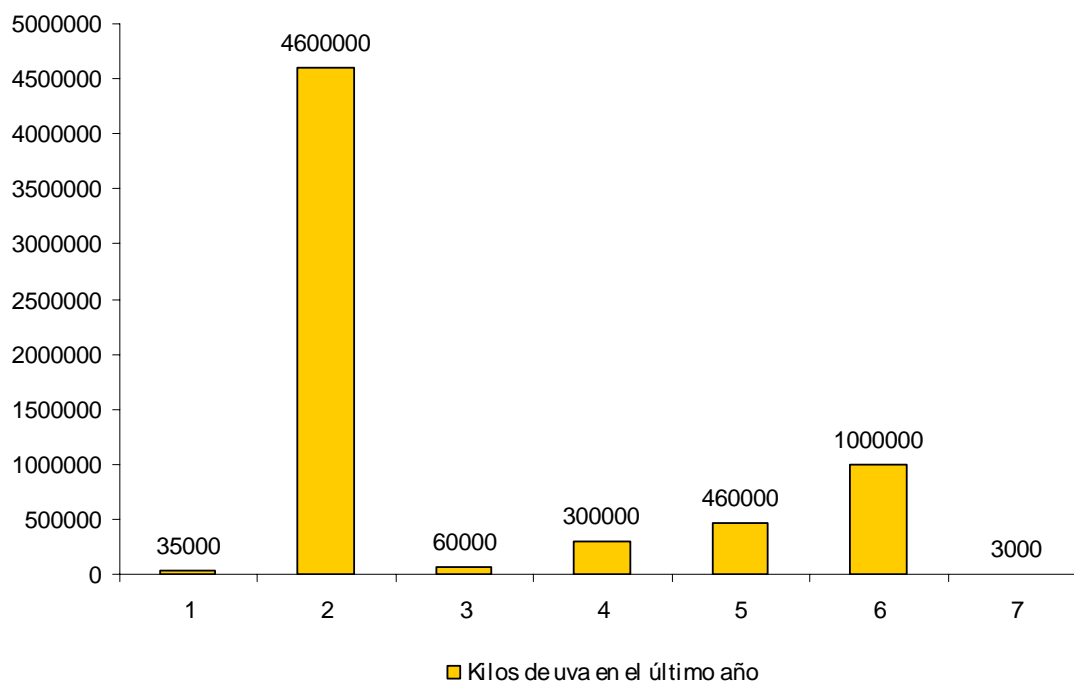
Por otro lado, 4 de las bodegas que contestaron al cuestionario son empresas familiares, todas las cuales han adoptado la forma jurídica de sociedades limitadas. Las 7 restantes no son familiares. La dirección de las empresas familiares está en manos de diferentes generaciones (de la primera a la quinta)

En lo que respecta al número de trabajadores fijos y eventuales, en los años 2000 y 2009, se puede decir, en el cómputo total, que es mayor el número de trabajadores fijos que eventuales y que generalmente también es mayor en el año 2009 que en el 2000. En cuanto al número de las empresas encuestadas, una no contestó a la pregunta sobre el número de trabajadores fijos, otras dos todavía no se

habían creado en el año 2000 y dos más desconocían el dato de este mismo año. De manera similar, a la pregunta sobre trabajadores eventuales, solamente una de las encuestadas no contestó a esta cuestión. De las respuestas obtenidas se deduce que hay más trabajadores eventuales ahora que en el año 2000.

La pregunta 8, sobre la producción de uva, está destinada solamente a empresas con viñedos propios. A esta cuestión, una de las bodegas ha aclarado que no tiene viñedos mientras que 2 de ellas no ha contestado a esta pregunta, bien porque carecen de viñas, bien por otras razones. De las que han proporcionado el número de kilos de uva producidos en el último año (ocho bodegas), se obtienen valores muy diversos, desde la que produce 4.600.000 kilogramos, hasta la que escasamente llega a los 3000 kg (gráfico 5.4). Considerando los datos proporcionados, la media de kilogramos de uva en el último año sería de 309.167.<sup>32</sup>

**Gráfico 5.4. Producción de uva de las empresas vinícolas (DO Calatayud)**



Nota: la columna 6 representa la producción de dos bodegas que trabajan juntas

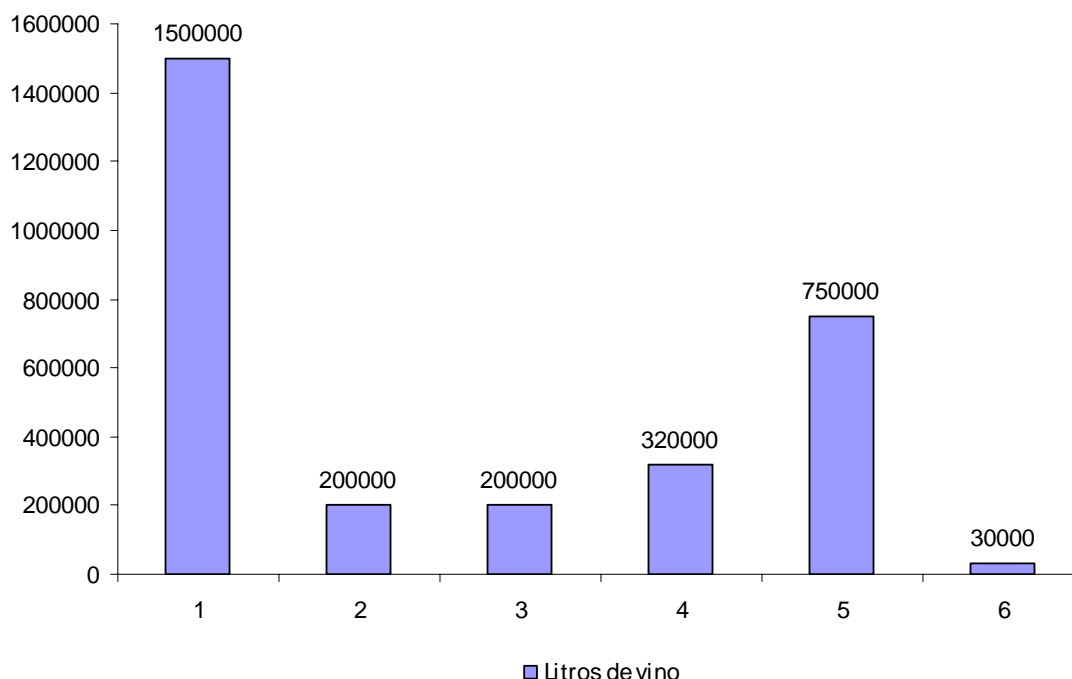
<sup>32</sup> A la hora de calcular esta media, se han descartado tanto la producción de 4.600.000 kg como la de 3000.



En cuanto a los litros de vino producidos en el último año, respondieron 7 de las 11 bodegas encuestadas y, al igual que en la cuestión anterior, los valores son dispares, aunque quizá algo más agrupados (gráfico 5.5). Como se puede observar, 5 bodegas producen entre 200.000 y 400.000 litros de vino al año, y dos bodegas no se ajustan a esta media ya sea por exceso (1.500.000 litros) o por defecto (30.000 litros de vino producidos)<sup>33</sup>.

El valor aproximado de estas producciones en el último año, varía entre los 0,20 y los 1,6 millones de euros, obteniéndose una media de 0,63 millones de euros. La mayoría de las bodegas obtienen con sus producciones alrededor de los 500.000 euros, teniendo en cuenta que hay una que triplica esa cantidad y otra que obtendría la mitad de esta cifra. Además, 4 de las 11 bodegas encuestadas, no respondieron a esta cuestión (gráfico 5.6).

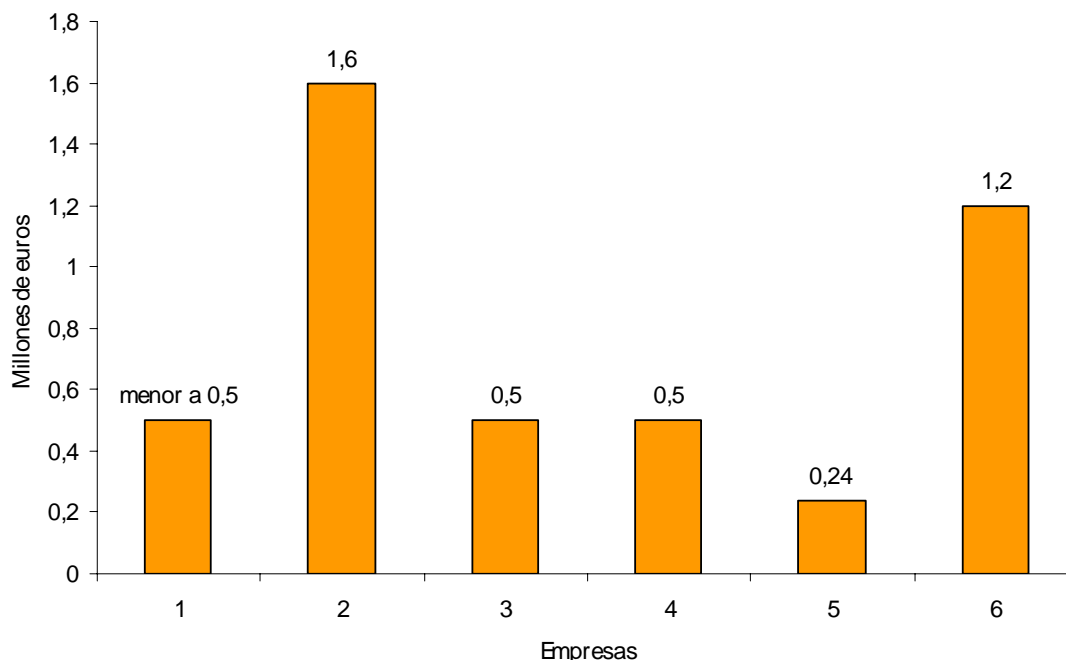
**Gráfico 5.5. Producción de vino de las empresas vinícolas (DO Calatayud)**



Nota: la columna 5 representa la producción de dos bodegas que trabajan juntas

<sup>33</sup> La columna 5 del gráfico 5.5 representa la producción de dos bodegas que trabajan juntas, y por eso se ha dividido por dos la cantidad marcada, por lo que ambas se han incluido en el rango de bodegas que producen entre 200.000 y 400.000 litros en el último año y entran en el cómputo de la media.

**Gráfico 5.6. Valor de la producción de las empresas vinícolas (DO Calatayud)**

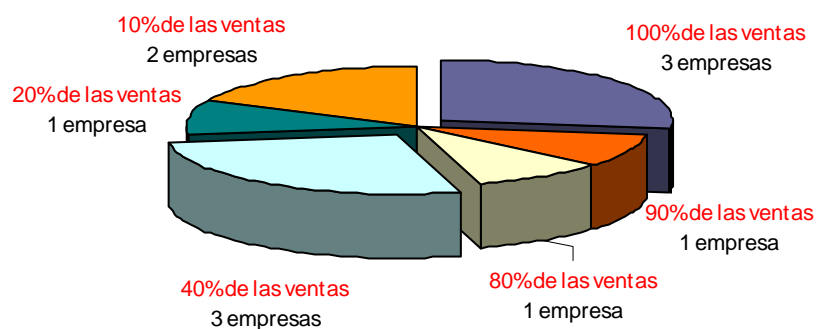


Nota: la columna 6 representa la producción de dos bodegas que trabajan juntas

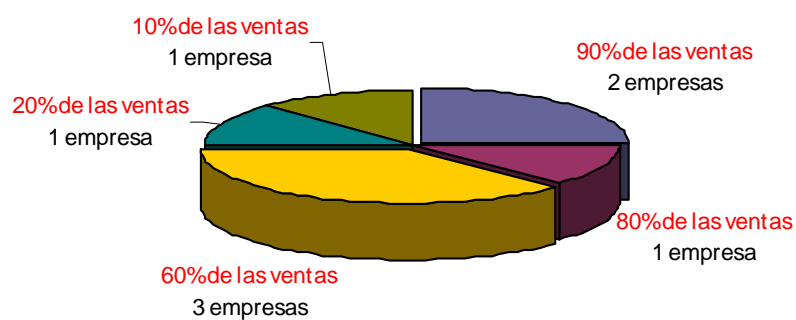
Las ventas de las bodegas van destinadas tanto a mercados nacionales como internacionales, excepto 3 de ellas, que venden en el mercado nacional el 100% de su producción. En el gráfico 5.7 se representa el porcentaje de ventas que destinan las empresas al mercado nacional. Dichas ventas se llevan a cabo en diferentes ciudades y la mayoría de ellas se realiza en Zaragoza (5 empresas venden aquí) y Madrid (otras 5), seguidas de Valencia (4), Teruel (4) y Huesca (3). Generalmente las empresas venden a más de una región. Esta pregunta fue respondida por todas las empresas encuestadas.

Las exportaciones arrojan diferentes valores por bodegas: 3 empresas destinan el sesenta por ciento de su producción a este tipo de mercado y 2 el 90%; ninguna bodega destina el 100% de su producción a este mercado. En el gráfico 5.8 las cantidades en rojo muestran el porcentaje total de ventas que destinan las empresas al mercado internacional. De las ventas a otros países, y con la misma proporción de respuestas obtenidas, EEUU es el principal importador de los vinos de esta DO ya que es realizado por 7 empresas seguido de Japón con 3 empresas.

**Gráfico 5.7. Ventas en el mercado interior de las empresas vinícolas (DO Calatayud)**



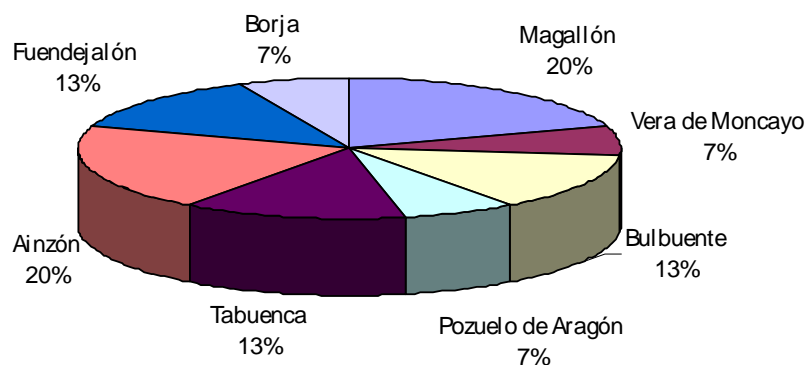
**Gráfico 5.8. Ventas en el mercado exterior de las empresas vinícolas (DO Calatayud)**



### 5.3.2. Empresas vitivinícolas de la DO Campo de Borja

Los resultados obtenidos de la explotación de los datos de los cuestionarios realizados a las empresas muestran que Ainzón y Magallón son los municipios que albergan más bodegas pertenecientes a la DO Campo de Borja, con un 20% cada uno. Aquí se han incluido también los municipios de las empresas que no han contestado al cuestionario (gráfico 5.9).

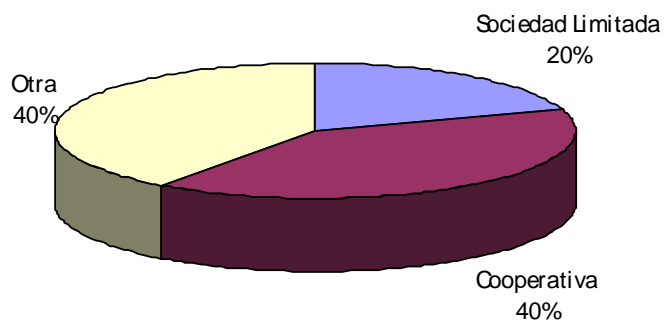
**Gráfico 5.9. Localización de las empresas vinícolas (DO Campo de Borja)**



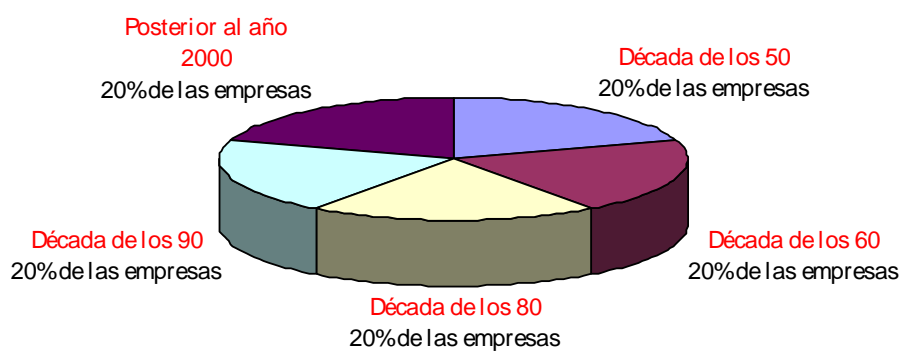
El 40% de las empresas son cooperativas, otro 40% se acoge a otro tipo de forma jurídica y hay un 20% que son Sociedad Limitada. De las empresas que representan “otra forma jurídica” el 50% es una Comunidad de Bienes y el otro 50% no especificó su respuesta (gráfico 5.10).

El 40% de las empresas se dedica exclusivamente a la elaboración de vinos. El 60% restante desarrolla paralelamente otras actividades. De este grupo mayoritario el 20% se dedica a la comercialización de vinos, el 40% a la viticultura y otro 40% elabora otros productos no directamente relacionados con el vino, como productos de huerta, ajos, melocotón, legumbres, licores, cereal o almendra.

**Gráfico 5.10. Forma jurídica de las empresas vinícolas (DO Campo de Borja)**



**Gráfico 5.11. Año de fundación de las empresas vinícolas (DO Campo de Borja)**



En cuanto al año de creación de la empresa, las hay fundadas en la década de los 50 y hasta en años posteriores al año 2000, pasando por las décadas de los 60, 80 y 90. Todas las empresas encuestadas contestaron a esta pregunta (gráfico 5.11).

Por otro lado, el 60% de las bodegas que contestaron al cuestionario corresponde a empresas familiares, la dirección de las cuales en un 67% corre a cargo de la segunda generación, y en un 33% a cargo de la primera.

En lo que respecta al número de trabajadores fijos y eventuales, en los años 2000 y 2009, el 100% de las empresas contestó a la pregunta, si bien el 20% todavía no se había creado en el año 2000. Se puede decir, en el cómputo total, que el número de trabajadores se mantiene a lo largo de los años, siendo algo mayor en el 2009. Son más los trabajadores eventuales, habiendo el mismo número ahora que en el año 2000.

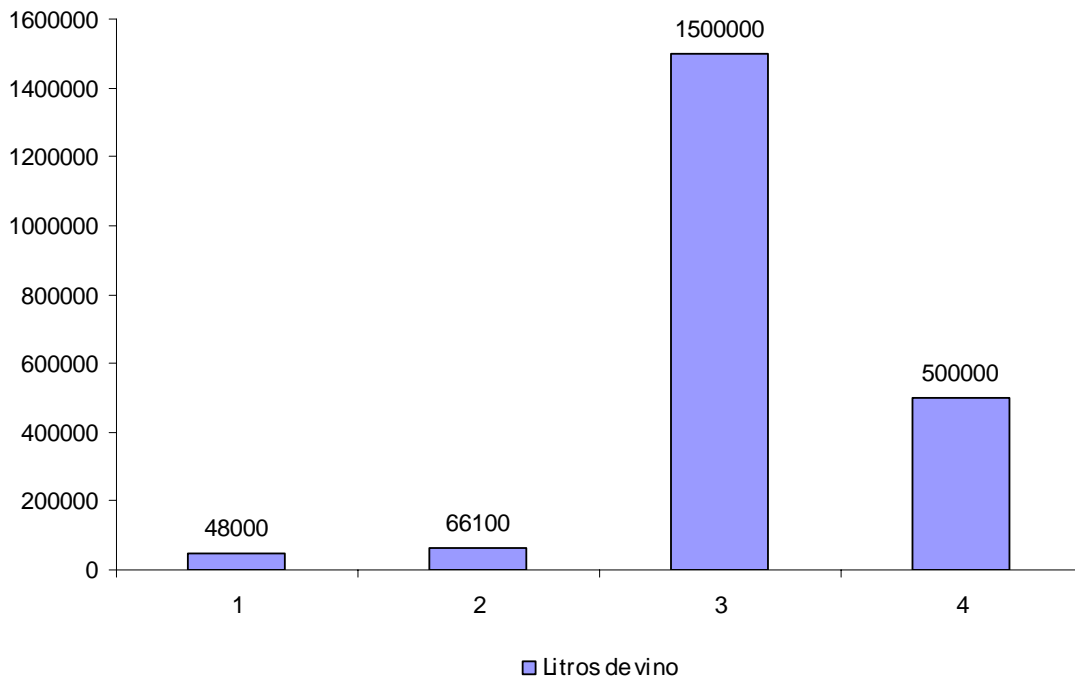
Sólo un 20% de las empresas encuestadas ha respondido a la pregunta sobre la producción de uvas; el 80% restante no ha respondido, bien porque carecen de viñas propias, bien por otras razones. La producción media es de 50.000 kilogramos.

En cuanto a los litros de vino producidos en el último año, el 80% de las bodegas encuestadas proporcionó este dato, mostrándose los valores obtenidos en el gráfico 5.12. Si se agrupan las cantidades, se puede matizar diciendo que hay un 50% de estas bodegas que están produciendo alrededor de 50.000 litros de vino al año, otro 25% de las bodegas produce 1.500.000 litros y el otro 25% está produciendo 500.000 litros.

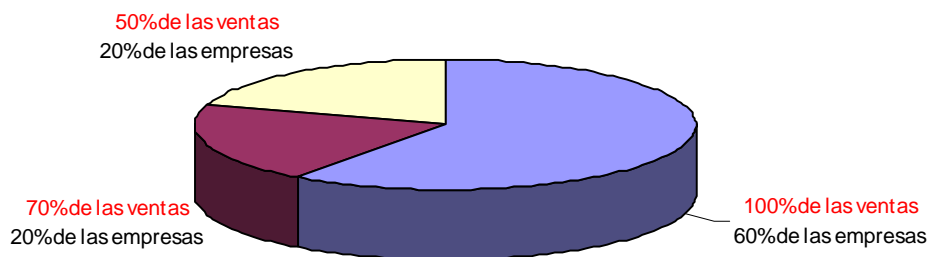
El valor aproximado de estas producciones en el último año varía ente los 0,26 y los 0,5 millones de euros, obteniéndose una media de 0,38. Hay que señalar que tan sólo contestaron a esta cuestión el 40% de las encuestadas.

Las ventas van destinadas tanto a mercados nacionales como a internacionales. Sin embargo, el 60% de las empresas sólo vende dentro de España. En el gráfico 5.13 las cantidades en rojo muestran el porcentaje total de ventas que destinan las empresas al mercado nacional. De las ventas a regiones españolas, y teniendo en cuenta que contestaron todas las empresas encuestadas, la mayoría de ellas se hacen a Zaragoza (el 37,5% de las empresas venden en la provincia); a las otras dos provincias aragonesas se destina un 50%. Pero, generalmente, las empresas venden a más de una región.

**Gráfico 5.12. Producción de vino de las empresas vinícolas (DO Campo de Borja)**



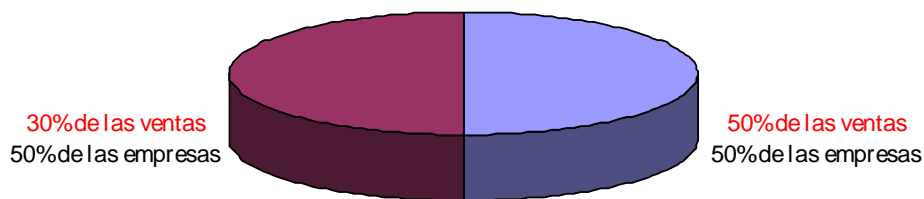
**Gráfico 5.13. Ventas en el mercado interior de las empresas vinícolas (DO Campo de Borja)**



De las ventas realizadas fuera de España, el 50% de las empresas destina el cincuenta por ciento de su producción a este tipo de mercado y otro 50% de las

mismas, el 30%; ninguna bodega destina el 100% de su producción a este mercado. En el gráfico 5.14 las cantidades en rojo muestran el porcentaje total de ventas que destinan las empresas al mercado internacional. Las exportaciones por países de destino se reparten de manera equitativa entre EEUU, Suiza, Suecia, Reino Unido y Alemania.

**Gráfico 5.14. Ventas en el mercado exterior de las empresas vinícolas (DO Campo de Borja)**



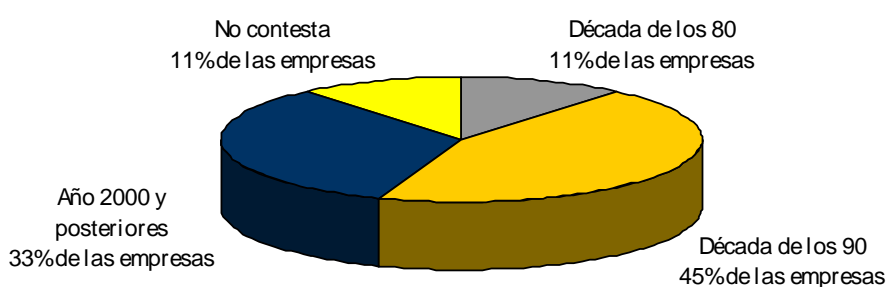
### 5.3.3. Las empresas vinícolas de la D.O. Cariñena

Los resultados obtenidos de la explotación de los datos de los cuestionarios realizados a las empresas muestran que la totalidad de las bodegas correspondientes a la DO Cariñena realiza varias actividades en su explotación. El 100% de las bodegas desarrolla actividades de viticultura y vinicultura y, de éstas, un 67% realiza algún otro tipo de actividad, como puede ser enología (16,6% de las empresas que realizan otra actividad), enoturismo (16,6%), vendimia mecanizada (16,6%), comunicación y servicios técnicos (16,6%) y análisis no convencional del vino (16,6%); otro 16,6% no especificó qué otras labores, además de las principales, realizaba.



En cuanto al año de creación de las empresas, las hay creadas en la década de los 80 (11% de las empresas), en la década de los 90 (45%) y en la primera década del siglo XXI (33%). Un 11% no respondió a esta cuestión (gráfico 5.15)

**Gráfico 5.15. Año de fundación de las empresas**



A la pregunta sobre si la empresa es familiar o no, el 78% de las empresas contestaron: prácticamente la mitad de las empresas contestó que no son familiares (un 57%) y la otra mitad (el 43%) que sí que lo son.

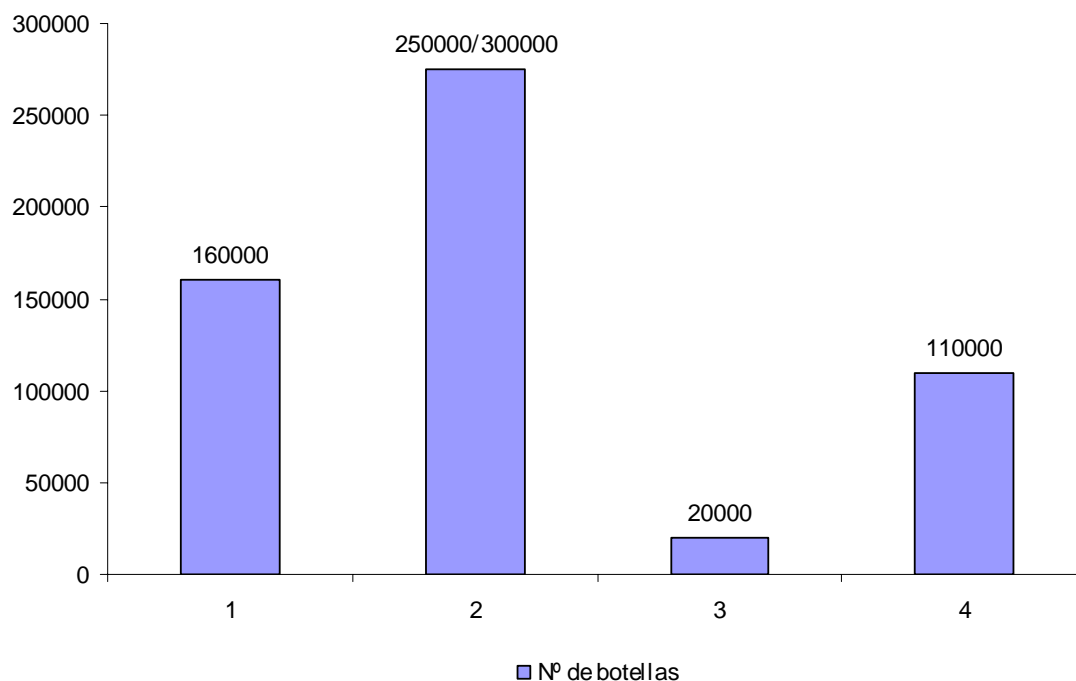
En lo que respecta al número de trabajadores fijos y eventuales en el año 2009 se puede decir, en el cómputo total, que el número de ambos es similar, si bien hay un 22% que no respondió a la pregunta sobre el *número de trabajadores eventuales*.

De las respuestas obtenidas de la pregunta 8 se puede decir que, se desconocen los kilos de uva producidos en el último año; sin embargo, todas las empresas tienen viñedos propios.

En cuanto a la pregunta sobre los *litros de vino producidos en el último año*, se ha indicado el número de botellas, ya que ha sido el dato proporcionado por las bodegas. Así pues, el 44% de las empresas contestó a esta cuestión mientras que el restante 56% alegó que este dato era confidencial. Se pueden agrupar las cantidades

en varios rangos; así, el 50% de las bodegas que proporcionaron el número de botellas producidas un año, generó entre 100.000 y 200.000; un 25% produjo menos de 100.000 y otro 25%, más de 200.000 botellas (gráfico 5.16)

**Gráfico 5.16. Producción de vino**



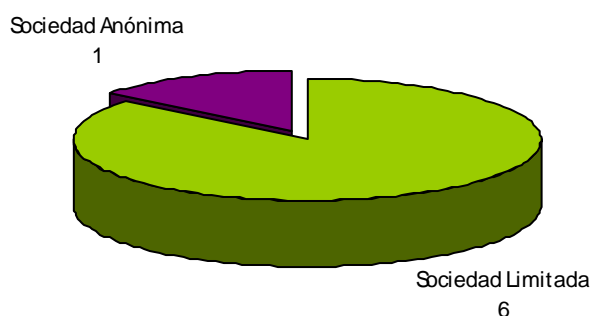
#### 5.3.4. Las empresas del espacio del calzado

Las empresas del calzado en la provincia de Zaragoza, según los resultados de la encuesta, se caracterizan por su carácter familiar y en el momento actual suelen estar dirigidas por la segunda generación. Entre las entrevistadas predominan las ubicadas en Brea de Aragón; ello responde a que es la localidad en la que está emplazada la empresa de la persona que ha colaborado en la realización de la encuesta. Se dedican especialmente a la fabricación de calzado. Predominan las Sociedades Limitadas que se fundaron entre las décadas de los 80 y los 90 del pasado siglo y suelen tener más trabajadores eventuales que fijos. Las personas contratadas se han incrementado en la actualidad (2009) con respecto a hace 9 años. La empresa tipo produce una media de unos 88.000 pares de zapatos al año, con un valor aproximado de la producción del último año de 1,9 millones de euros. Destina sus productos tanto a mercados nacionales como a internacionales, dedicando como

valor promedio el 70% de sus ventas a los primeros y el 30% a los segundos. En España vende a Cataluña, País Vasco, Madrid, Cantabria y Valencia; las ventas fuera de España van destinadas preferentemente a Francia e Italia.

Los resultados obtenidos de la explotación de los datos de los cuestionarios realizados a las empresas, muestran que las empresas encuestadas se ubican en los municipios de Brea de Aragón (mayor número de empresas encuestadas) e Illueca, Una de las empresas encuestadas no indica su ubicación. Seis de las 7 empresas encuestadas son Sociedades Limitadas y 1 es Sociedad Anónima. No hay cooperativas ni representación de ninguna otra forma jurídica en la empresa (gráfico 5.17).

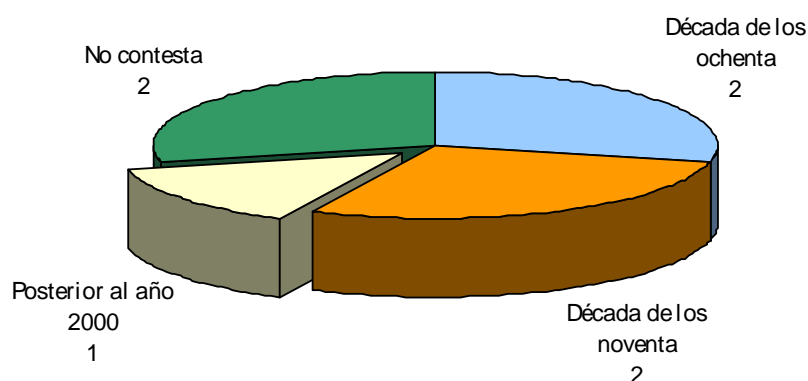
**Gráfico 5.17. Forma jurídica de las empresas de calzado**



La actividad que desarrollan está relacionada principalmente con la fabricación de calzado (6 empresas, una de las cuales además se encarga de su distribución). Tan sólo una de las empresas encuestadas se dedica a otras actividades, como es la realización de plantillas intercambiables.

En cuanto al año de creación de la empresa, se reparten de manera similar entre las décadas de los ochenta (2) y de los noventa (2), habiendo incluso alguna creada en el año 2001 (1). Dos de las empresas encuestadas no contestaron a esta pregunta.

**Gráfico 5.18. Año de fundación de las empresas del calzado**



Así mismo, 5 de las empresas encuestadas son de tradición familiar, de las que a su vez, 3 están dirigidas por la segunda generación, otra está dirigida por la tercera generación y otra no facilitó este dato.

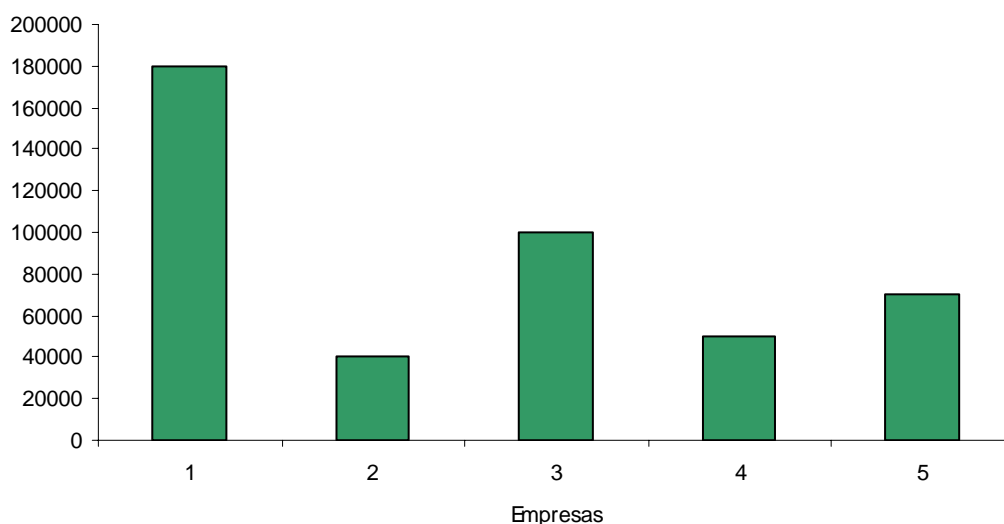
En lo que respecta al número de trabajadores fijos y eventuales, en los años 2000 y 2009, se puede decir que el número es mayor cuando se trata de eventuales y que generalmente también es mayor en el año 2009. Dos de las empresas encuestadas no contestaron a la pregunta sobre el número de trabajadores fijos; de las que lo hicieron, los trabajadores fijos en el año 2000 variaban sensiblemente, siempre en el límite de pequeñas empresas, oscilando entre 0 y 10; en 2009, este rango cambia y oscila entre 2 y 15. A la pregunta sobre trabajadores eventuales, solamente una de las encuestadas no contestó a esta cuestión; según las respuestas obtenidas de las demás, los trabajadores eventuales en el año 2000 oscilaban entre 0 y 26, mientras que en el 2009, lo hacen entre los 5 y los 30.

La pregunta 8 está destinada sólo a empresas fabricantes de calzado, y fue respondida por 6 de las 7 encuestadas, ya que 1, como se ha indicado previamente,

se dedica a otras actividades. De las fabricantes de calzado, 5 indicaron el número de pares de zapatos fabricado en el último año, obteniendo una media de 88.000 pares.

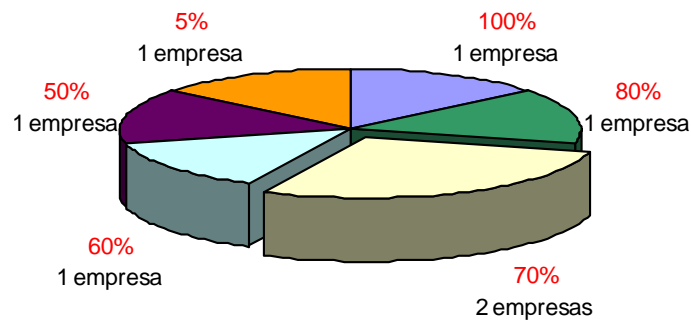
En el gráfico 5.19 se muestra el número de pares de zapatos fabricados por las correspondientes empresas. Se observa como la mayoría estaría cercana a la media de 55.000 pares (empresas 2, 4 y 5), si bien dos empresas despuntan, llegando en uno de los casos a producir 180.000 pares, más del doble de la media obtenida inicialmente. El valor aproximado de la producción del último año, varía entre los 1,2 y los 2,5 millones de euros, si bien debe tenerse en cuenta que sólo 4 de las empresas encuestadas respondieron a esta cuestión.

**Gráfico 5.19. Producción de calzado (pares)**

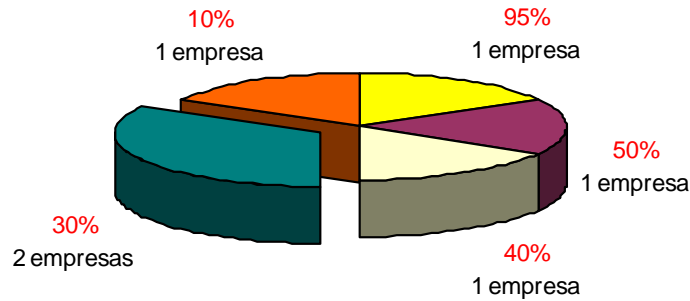


Generalmente, las ventas van destinadas tanto a mercados nacionales como a internacionales, ya que tan sólo 1 empresa destina sus productos exclusivamente al mercado nacional. En el gráfico 5.20, pueden verse en rojo los porcentajes totales de ventas que destinan las empresas al mercado nacional. De las ventas a regiones españolas, y teniendo en cuenta que contestaron 6 de las 7 empresas encuestadas, destaca Cataluña (3 empresas venden aquí) y el País Vasco (otras 3), seguidas de Cantabria (2), Comunidad de Madrid (2) y Comunidad Valenciana (2). Generalmente las empresas venden a más de una región

**Gráfico 5.20. Ventas en el mercado interior de las empresas de calzado**



**Gráfico 5.21. Ventas en el mercado internacional de las empresas de calzado**



De las ventas realizadas fuera de España, 2 empresas destinan el treinta por ciento de su producción a este tipo de mercado. En el gráfico 5.21 las cantidades en rojo muestran el porcentaje total de ventas que destinan las empresas al mercado internacional. De las ventas a otros países, y habiendo respondido 6 de las 7 empresas encuestadas, Francia es el principal país importador, ya que 5 empresas escogen este destino para sus ventas, seguida de Italia con 2 empresas.

## 5.4. Trayectoria empresarial en los espacios del vino y del calzado

### 5.4.1. Trayectoria empresarial en la DO Calatayud

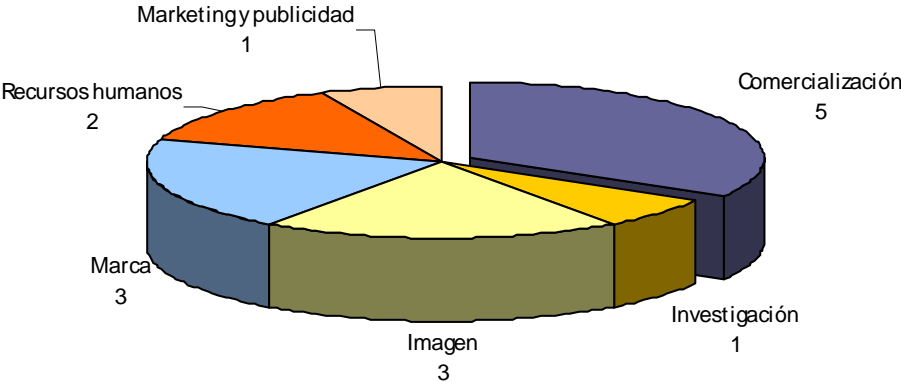
En los últimos años las bodegas han modificado o diversificado sus productos mejorando la gama. En cuanto a la organización productiva de las empresas, la encuesta confirma que se han introducido numerosas innovaciones o mejoras (sobre todo en la comercialización) y que también se han ampliado o renovado las instalaciones y los equipamientos productivos. Los canales de venta más utilizados son los distribuidores y la venta directa, lo cual ha venido sucediendo desde los últimos años. La calidad de las producciones corresponde a gama media, vendiéndose a 4,26 € la botella en la bodega, a 7 € en el comercio y a 11,25 € en el restaurante.

Prácticamente todas las bodegas que respondieron al cuestionario (10 de 11) han modificado o diversificado sus productos en los últimos años. De ellas, 5 han mejorado la gama y 3 han apostado por nuevas variedades. Hay otras 2 que, fuera de este tipo de cambios, han optado bien por renovar el embotellado, bien por ir adaptando el producto a las necesidades del cliente.

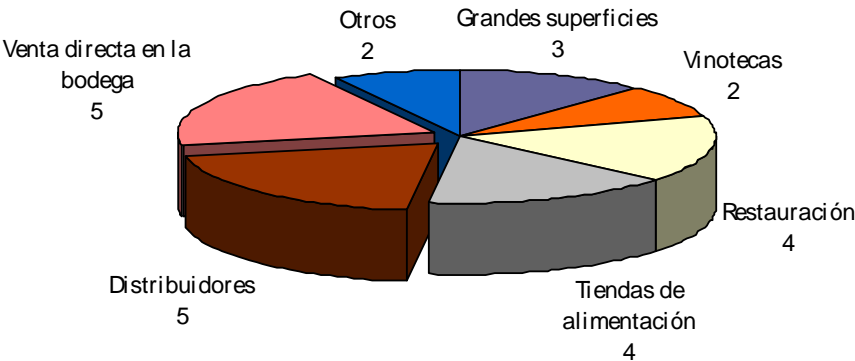
En cuanto a la organización productiva de la empresa, 8 de las encuestadas han realizado algún cambio mientras que las 3 restantes han continuado igual. De entre las que han realizado cambios 6 empresas se han decantado por la introducción de innovaciones o mejoras en aspectos como la *comercialización* (5 empresas han hecho cambios en este sector), *marca* (3) e *imagen* (otras 3); otras 6 empresas han optado por la ampliación o renovación de las instalaciones y equipamientos productivos (gráfico 5.22).

Teniendo en cuenta que contestaron 10 de las 11 empresas encuestadas, las bodegas pueden utilizar varios canales de venta (6) o un solo canal (4). Los *distribuidores* y la *venta directa en la bodega*, son los principales canales de venta, utilizados cada uno de ellos por 5 empresas, seguidos de la venta en *restauración* (4) y en las *tiendas de alimentación* (4). Las bodegas que venden por otros medios, lo hacen al mercado americano o a tiendas especializadas o vendiendo granel en cisternas. En este último caso no se trata de vino con DO (gráfico 5.23). De las bodegas que sólo tiene un canal de venta (4), tres de ellas confían el 100% de sus ventas a *distribuidores* y otra realiza sus ventas directamente al *consumidor*.

**Gráfico 5.22. Cambios en la organización productiva de las empresas**



**Gráfico 5.23. Canales de venta**

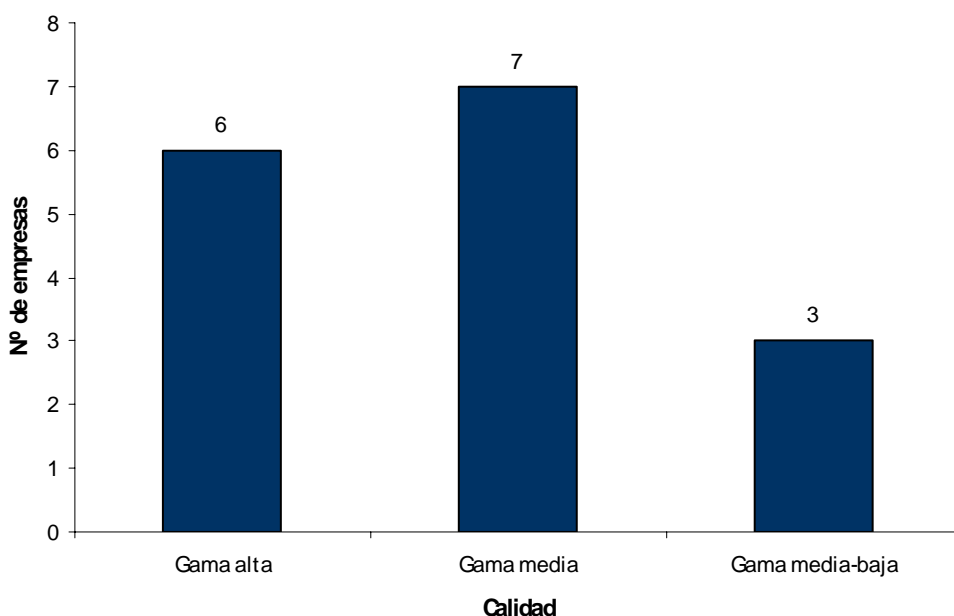




En cuanto a las empresas que tienen varios canales de venta, los porcentajes que se conceden a cada uno de ellos oscilan mayoritariamente entre el 60 y el 90%, habiendo quién vende el 90% o el 80% a través de uno de ellos y utiliza en menor medida otro canal. La mayor parte de las bodegas (9), no ha cambiado sus canales de venta en los últimos años, y de los que sí lo han hecho (2), uno de ellos ha introducido en su gestión la *exportación al extranjero*.

Respecto a la calidad de las producciones, 7 de las 11 empresas encuestadas relacionan sus productos con una sola gama, mientras que las 4 restantes elaboran productos de varias. Sobre la calidad de las gamas, las empresas se reparten de manera más o menos equilibrada entre elaboración de productos de gama alta y de gama media, quedando menos producción de gama media-baja. Así, 7 empresas producen vino de gama media y 6 de gama alta; solamente 3 bodegas producen vino de gama media-baja.

**Gráfico 5.24. Gama de productos**



Tomando el dato con las debidas precauciones, dada la imprecisión de las respuestas obtenidas, podría afirmarse que el precio medio de la botella de vino en bodega de las empresas de la DO Calatayud oscila entre los siguientes valores: 3 y 13

€ el vino de gama alta, 2 y 10 € el de gama media, 1 y 2 € el de gama baja, siendo los valores medios respectivos 7,6, 4,3 y 1,4 € por botella.

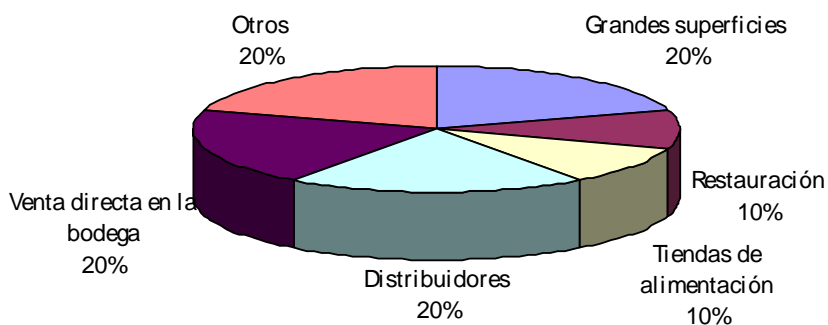
#### 5.4.2. Trayectoria empresarial en la DO Campo de Borja

El 80% de las bodegas que respondieron al cuestionario no ha modificado o diversificado sus productos en los últimos años. El 20% restante ha introducido nuevos productos.

En cuanto a la organización productiva de la empresa, el 80% de las encuestadas no ha realizado ningún cambio en los últimos años; el otro 20% no contestó a esta pregunta.

Teniendo en cuenta que contestaron todas las empresas encuestadas, las bodegas pueden utilizar varios canales de venta (40% de las empresas) o un solo canal (60%). Los *distribuidores*, las *grandes superficies*, la *venta directa en la bodega* y *otros canales propios* son las más recurrentes, utilizadas cada una de ellas por el 20% de las empresas.

**Gráfico 5.25. Canales de venta**



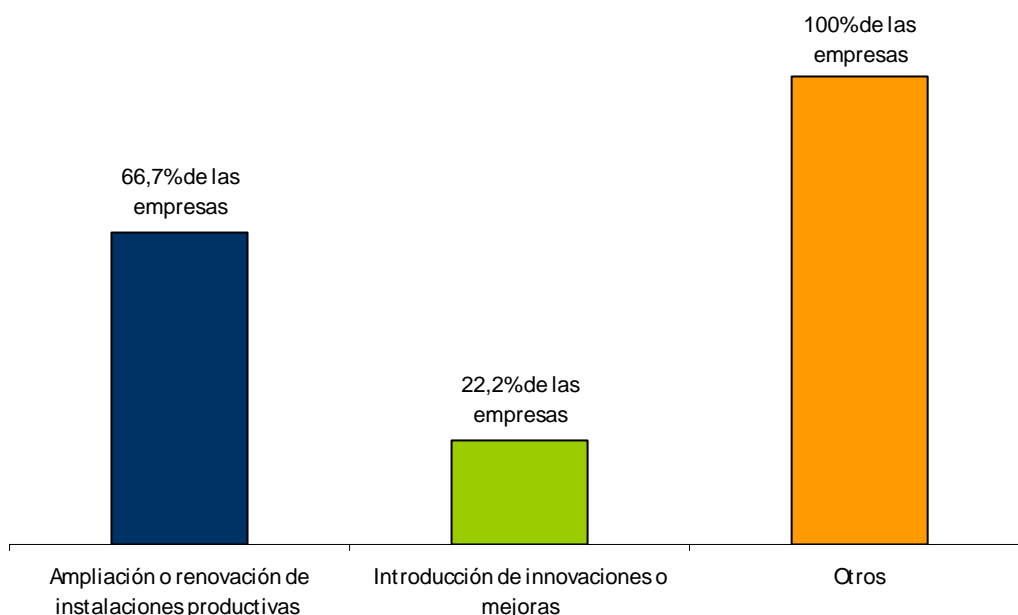
De las bodegas que sólo tiene un canal de venta (60% de ellas), el 33,3% lo hace a través de *grandes superficies* y el otro 66,6% realiza sus ventas directamente a bodegas determinadas. En cuanto a las empresas que tienen varios canales de venta, los porcentajes que se confían a cada uno de ellos oscilan mayoritariamente entre el 50 y el 10%. Ninguna de las bodegas encuestadas ha cambiado estos canales de venta en los últimos años.

Respecto a la calidad de las producciones, el 60% de las empresas encuestadas relacionan sus productos con una sola gama, mientras que el 40% restante elabora productos de varias. Sobre la calidad de las gamas, las empresas se reparten de manera equilibrada entre elaboración de productos de gama alta y de gama media. Ninguna produce vino de calidad media-baja. El precio medio de venta de la botella de vino de gama alta es de 6 € y el de gama media 2 €.

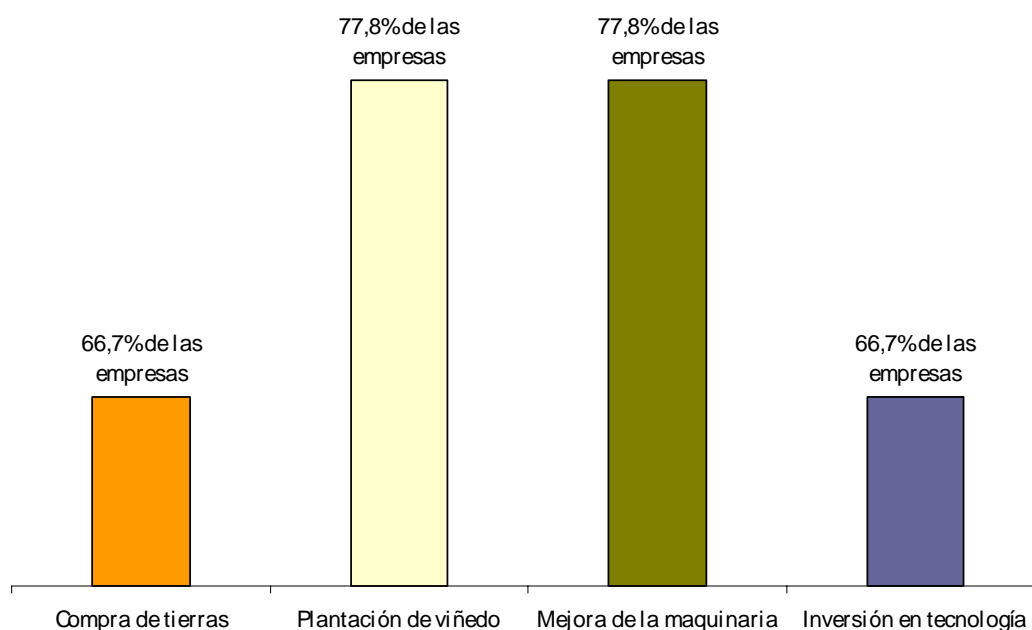
#### 5.4.3. Trayectoria empresarial en la DO Cariñena

Todas las bodegas que respondieron al cuestionario han cambiado la organización productiva de la empresa en los últimos años y todas lo ha hecho en más de un aspecto (gráfico 5.26).

**Gráfico 5.26 (a) Cambios en la organización productiva**



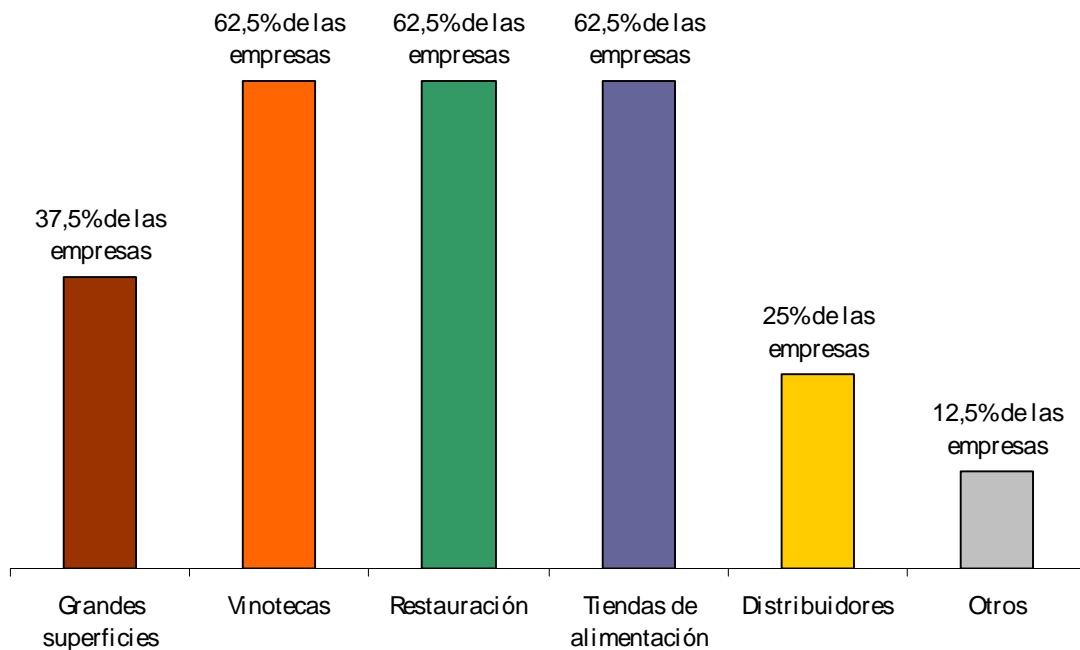
**Gráfico 5.26 (b) Cambios en la organización productiva**



De las que han optado por la introducción de innovaciones y mejoras (22,2%), todas se han decantado por hacerlo en la gestión y la administración de la bodega. En cuanto a las que han realizado otros cambios (todas las bodegas), éstos han consistido en la plantación de viñedo (77,8% de las empresas), mejorar la maquinaria (otro 77,8%), comprar tierras (66,7%) e invertir en tecnología (66,7%).

Teniendo en cuenta que contestaron el 89% de las bodegas encuestadas, el 67% de las empresas utilizan mayoritariamente varios canales de venta, frente al 22% que sólo utiliza uno. Las *vinotecas*, las *tiendas de alimentación* y la *restauración* son los canales más recurrentes, ya que el 62,5% de las empresas los utiliza; las *grandes superficies* son utilizadas por el 37,5% de las bodegas. El 12,5% de las que contestó utiliza otros canales de venta como son la comercialización con *autónomos* (gráfico 5.27).

**Gráfico 5.27. Canales de ventas**



Respecto a la calidad de las producciones, el 100% de las empresas encuestadas relacionan sus productos con una sola gama; el 56% produce calidades de gama muy alta y el 44% restante de gama alta.

#### *5.4.4. Trayectoria empresarial en el espacio del calzado*

La producción está dirigida a varios tipos de consumidores. Las empresas han mejorado, diversificado e introducido nuevos productos; la organización productiva de la empresa se ha modificado mediante la introducción de innovaciones o mejoras en diseño e imagen y marca propia. Sin embargo, no han cambiado sus canales de venta en los últimos años y es el agente comercial el que lleva la gestión de la comercialización. Entre sus clientes están ante todo las zapaterías, aunque también venden a mayoristas, a quienes ofrecen zapatos de gama media de entre 30 y 60 €.

De las empresas fabricantes de calzado (6 de las 7 encuestadas, ya que una no contestó a esta cuestión), 3 dirigen su producción a varios tipos de consumidores, mientras que las 2 restantes lo hace a uno solo. Tres de las empresas destinan sus producciones al público femenino (señoras), 2 a niño, 2 a joven y 2 a caballero.

Cinco de las empresas encuestadas ha modificado o diversificado sus productos en los últimos años, frente a una que no lo ha hecho. De las primeras, 3 han incorporado nuevos productos y 2 han mejorado la gama.

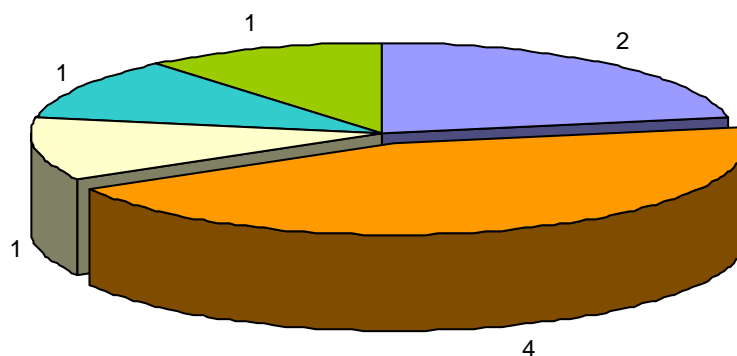
En cuanto a la organización productiva de la empresa 5 han realizado algún cambio mientras que las 2 restantes han continuado igual. De los cambios realizados, 4 empresas se han decantado por la introducción de innovaciones o mejoras en aspectos como diseño e imagen (3 empresas), marca propia (otras 3) y comercialización (2). Otras 2 empresas han realizado ampliación o renovación de las instalaciones y equipamientos productivos (gráfico 5.28). Por otro lado, los cambios relacionados con la creación de nuevos departamentos han tenido que ver con los de calidad y subcontratación a otras empresas, como sucede con el *cortado* en una de Illueca.

Tres de las empresas encuestadas no ha cambiado sus canales de venta en los últimos años, mientras que 2 sí que lo hicieron; las otras 2 no contestaron a esta pregunta. Los nuevos canales de venta han sido Internet y las farmacias.

Para 5 de las empresas encuestadas, la gestión de la comercialización la llevan los agentes comerciales, si bien en uno de los casos lo combina con mayoristas y venta directa; hay otra empresa que se gestiona mediante mayorista y otra por venta directa. La mayoría de las empresas encuestadas (5) gestiona la comercialización mediante un solo canal; otra lo hace utilizando varios.

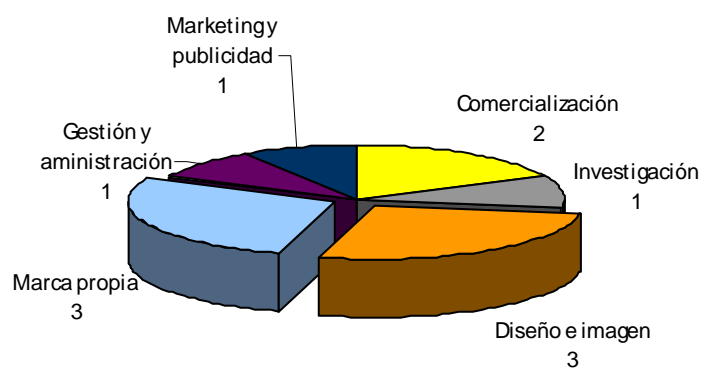
Tres empresas dirigen sus ventas a un solo tipo de cliente y otras tres a varios. Como clientes destacan las zapaterías, ya que 5 de las empresas hacen sus ventas a estas tiendas. También destacan los mayoristas a los que venden 3 empresas. Hay 2 empresas que reparten sus ventas por igual entre grandes superficies y otros canales, como boutiques (gráfico 5.29). Igualmente, son las zapaterías las que mayores porcentajes de ventas reciben, con rangos desde el 80 al 100%. Una de las empresas que contestó a esta pregunta, no indicó el porcentaje destinado cada cliente.

**Gráfico 5.28 (a) Cambios en la organización productiva**

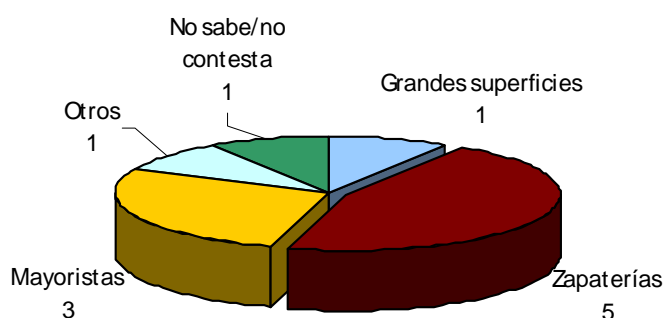


- Ampliación o renovación de las instalaciones y equipamientos productivos
- Introducción de innovaciones o mejoras en alguno de los siguientes aspectos
- Creación de nuevos departamentos en alguno de los campos citados
- Subcontratación a otras empresas
- No sabe/no contesta

**Gráfico 5.28 (b) Cambios en la organización productiva**



**Gráfico 5.29. Canales de venta**



De las empresas fabricantes de calzado (6 de las encuestadas), la calidad de su producción es calificada de gama media por 5 de ellas, mientras que las 2 restantes la califican como de gama alta (hay una empresa que fabrica varias calidades). No se fabrica calzado de gama baja. Tres de las empresas venden su calzado entre 30 y 60 euros en el mercado, dos hasta 30 euros y la empresa restante lo vende a precios superiores a los 60 euros.

## **5.5. Valoración por las empresas de la situación de los sectores vitivinícolas y del calzado en los territorios del Cuarto Espacio**

### *5.5.1. Valoración de la DO Calatayud*

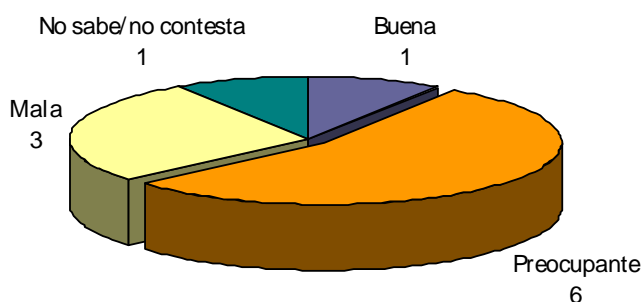
Los empresarios confirman que la situación del sector en el territorio es preocupante, sobre todo por la mala relación calidad-precio y por el apoyo que se presta a las grandes cooperativas, que está en la base de una competencia no equilibrada. Respecto a otros lugares de España también dedicados a este sector los empresarios opinan generalmente que la situación es semejante. Por otro lado, piensan que la elaboración del vino puede seguir siendo clave para la economía de la zona, al igual que consideran que tiene ventajas contar con una Denominación de Origen. En el caso de un mercado y una economía global, las estrategias que se deberían adoptar serían: ajustar la relación calidad-precio, dar a conocer mejor el



producto y mejorar la calidad. La empresa considera que es fundamental, tanto el apoyo de la administración pública (mediante promoción en general y acciones conjuntas a mercados exteriores), como promocionar una imagen del vino asociada al territorio.

La situación del sector vitivinícola en la DO Calatayud es preocupante, según afirman 6 de los 11 empresarios encuestados y sólo en uno de los casos la situación es buena; una de las bodegas no contestó a esta pregunta (gráfico 5.30).

**Gráfico 5.30. Situación del sector vitivinícola en la DO Calatayud**



Entre las razones con las que han justificado sus respuestas 4 alegaron que:

1. *Los precios son bajos, los costes cada vez más altos y el apoyo a las empresas cooperativas desde estamentos gubernamentales provoca que la competencia no sea equilibrada ni justa.*

2. *Mercado muy saturado, además las cooperativas ofertan sus productos a precios muy bajos.*

3. *La no siempre adecuada relación calidad-precio.*

#### 4. *El bajo precio de la uva.*

Algunas bodegas al afirmar que la situación es mala, justificaron su opinión haciendo referencia a que la *población está envejecida y hay menos viticultores*; igualmente argumentaron que tienen que hacer frente a *impagos y competir a precios bajos*, por lo que consideran que es *muy duro*.

Al preguntarles sobre la situación con relación a otros lugares de España especializados en el sector vitivinícola, 5 de las 7 encuestadas opinan que la situación es semejante y sólo una que la situación de la DO Calatayud es mejor que otras, aunque no justificara su respuesta. De las empresas que no contestaron, 2 de ellas no conocía la situación de otras zonas. En cuanto a las justificaciones dadas, los que creen que se encuentran en semejantes condiciones, opinan que:

1. *Aunque la crisis es generalizada, la exportación en esta DO es una válvula de escape.*

2. *El precio medio por botella bajo.*

3. *La DO Calatayud es una DO desconocida con algunos relámpagos de buenas críticas y eso tiene ventajas e inconvenientes. Hace falta un marketing adecuado.*

Las 2 empresas que opinan que la situación aquí es peor que en otros lugares de España, alegan que:

1. *Hay más controles de calidad.*

2. *Se están arrancando viñas poco productivas (centenarias, de muy buena calidad) debido a las ayudas de la UE y a la elevada edad de los agricultores. Las cooperativas pagan poco por las uvas, los agricultores se desaniman. El vino de Calatayud se percibe como un "chollo": alta calidad y bajo precio en el mercado.*

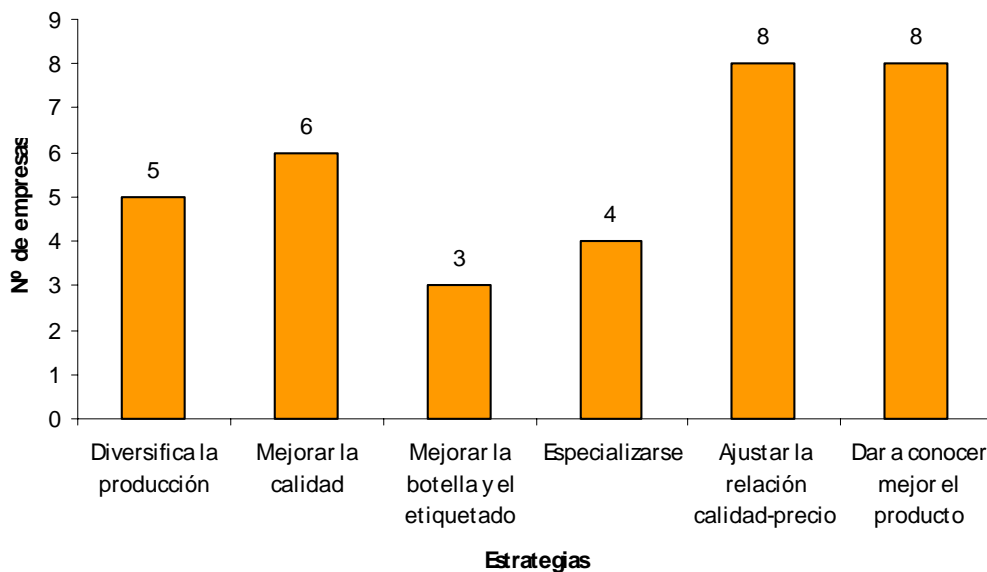
Siete de las 11 bodegas encuestadas creen que la elaboración del vino puede seguir siendo un sector clave para la economía de la zona. Las que opinan que no (3) alegan que el sector *ha perdido*, que, *de hecho, ahora no es un sector clave para la economía*; piensan que quizá se pueda reforzar *revalorizando el producto*.

Respecto a si tiene ventajas contar con una Denominación de Origen, la mayoría, 8 bodegas, dice que sí, mientras que las 3 restantes opinan que no y justifican su respuesta argumentando que *ahora hay más producción sin DO*; que la *Denominación se preocupa sólo de las grandes cooperativas*; o que *el cliente aprecia la calidad del vino, la historia y el terruño y no la "chapa" de la DO*.

A la pregunta sobre las estrategias que debería adoptar el sector en el marco de un mercado y una economía global, respondieron 10 empresas. Sólo 3 indicaron la importancia de cada estrategia mientras que las 7 restantes solamente marcaron el tipo de estrategia. Otra destacó como estrategia el interés de *asociar el vino a la historia* (no recogida en el cuestionario).

Considerando todas las respuestas sin tener en cuenta la valoración, las estrategias más escogidas fueron *ajustar la relación calidad-precio* y *dar a conocer mejor el producto* (cada una de ellas, escogida por 8 de las empresas que contestaron a la pregunta), así como *mejorar la calidad* (6). La estrategia menos veces escogida fue *mejorar la botella y el etiquetado* (gráfico 5.31).

**Gráfico 5.31. Estrategias que debería adoptar el sector**



Diez de las 11 bodegas encuestadas opinan que debería mejorar el apoyo de la administración pública; ninguna opina que no, y hay otra que no contestó a esta cuestión.

De entre las maneras en que podría mejorar el apoyo, las bodegas opinaron:

1. *Tratar a todas las empresas igual para no generar una competencia desleal.*

2. *Apoyo al agricultor (agricultura ecológica) y no subvencionar determinadas gestiones, las "malas" gestiones de empresas*

3. *Subvenciones, intermediación con la pequeña empresa.*

4. *Promoción.*

5. *Proporcionar recursos para realizar acciones de promoción pequeñas y con gran impacto; la percepción actual es de grandes acciones institucionales que no llegan al cliente final.*

6. *Agilizar los controles de sanidad exhaustivos; mucho tiempo invertido en ellos.*

7. *Realizar acciones conjuntas de promoción en mercados exteriores.*

8. *Aplicar la Normativa de desarrollo rural que está sin aplicar.*

De estas estrategias, las que más se repitieron fueron la *promoción* y la estrategia de *acciones conjuntas de promoción en mercados exteriores*. Todos los encuestados confirman la necesidad de promocionar más una imagen del vino asociada al territorio. Las justificaciones dadas (6 de las 11 lo hicieron), fueron desde considerar que es una *forma de promocionar la zona (desarrollo endógeno)*, hasta opinar que *dotaría al vino de un valor emocional que, a su vez, ayudaría a fidelizar clientes*. Otras argumentaciones fueron: 1. *Serviría para conocer las señas de identidad*. 2. *Para diferenciar al producto asociado a un territorio exclusivo*. 3. *Importante publicidad recíproca*.

Dos de las 11 bodegas encuestadas hicieron un comentario adicional a la información que se desprendía del cuestionario. Estos comentarios fueron:

- *Mucho trabajo y pocos beneficios; en estos momentos tienen pérdidas. Los socios están poniendo dinero.*

- *Se comenzó a producir en 2005. La estrategia es siempre adaptarse al cliente, pero de momento no ha habido tiempo.*

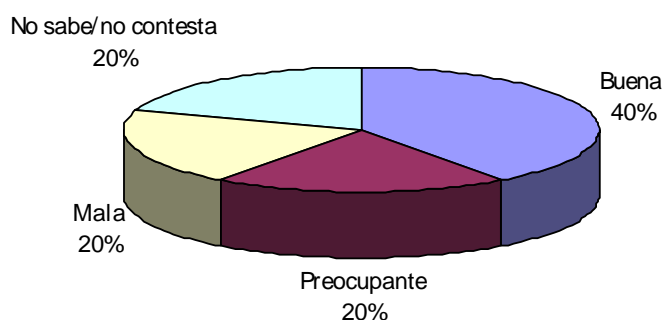
#### 5.5.2. *Valoración de la DO Campo de Borja*

El 40% de las empresas encuestadas opinan que la situación del sector es buena; el 20% no contestó a esta pregunta y el resto se distribuye a partes iguales entre quienes manifiestan que es mala o que es preocupante (gráfico 5.32). En cuanto a las justificaciones dadas, los que opinan que la situación es preocupante,

argumentaron que *hay una gran oferta y los precios son bajos*. Las bodegas que sostienen que la situación es mala (20%), justificaron su opinión diciendo que hay un *bajo consumo*.

Sobre la situación del sector en relación con otros lugares de España especializados en el sector vitivinícola, contestaron el 60% de las encuestadas. El 20% del total desconoce la situación del sector en España y el resto se divide a partes iguales entre quienes piensan que es mejor y quienes piensan que es igual, sin que ninguna de ellas justificara la respuesta.

**Gráfico 5.32. Situación del sector vitivinícola de la DO Campo de Borja**



El 100% de las bodegas encuestadas cree que la elaboración del vino puede seguir siendo un sector clave para la economía de la zona. Igualmente, respecto a si tiene ventajas contar con una Denominación de Origen, el 100% de las bodegas responde afirmativamente, y un 20% argumenta que es así porque *juntos siempre se logran más cosas que uno solo*.

A la pregunta sobre las estrategias que debería adoptar el sector en el marco de un mercado y una economía global, respondieron el 80% de las empresas. De ellas, el

75% indicaron la importancia de cada estrategia mientras que el 25% restante, solamente marcó el tipo de estrategia. La estrategia más valorada por las empresas (claramente destacada del resto) fue la de *especializarse*; a distancia de ella figuran la de mejorar la presentación (botella y etiquetado), ajustar la relación calidad-precio, dar a conocer mejor el producto, mejorar la calidad y, finalmente, diversificar la producción, que fue la menos valorada.

El 80% de las bodegas encuestadas opinan que debería mejorar el apoyo de la administración pública; ninguna opina que no, y hay un 20%, que no contestó a esta cuestión. Respecto a las maneras en que podría mejorar el apoyo, las bodegas apuntaron las siguientes líneas:

1. *Promoción* (25% de las que opinaron)
2. *Subvención a las pequeñas empresas* (25% de las que opinaron)
3. *Ayudas por la crisis del sector de hace 6 años* (25% de las que opinaron)
4. *Dando más ayudas* (25% de las que opinaron)

A la pregunta sobre la necesidad de promocionar más una imagen del vino asociada al territorio, el 80% de las bodegas encuestadas opinó que es necesario y el 20% restante alegó que *no sabe si es bueno o no*. El 50% de las que opinaron afirmativamente, justificaron su respuesta en que así se promueve el *desarrollo endógeno* (50% de las mismas) y que, además de la *promoción de la zona, es marketing*.

### 5.5.3. Valoración de la DO Cariñena

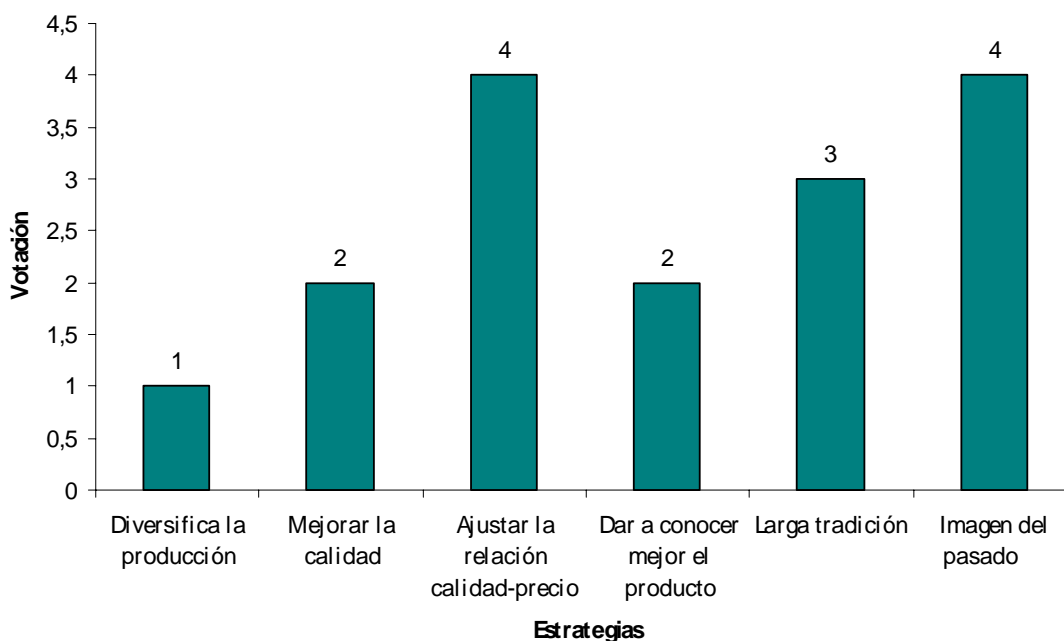
La situación del sector en el territorio de la DO Cariñena es buena para 5 de las empresas encuestadas, mala para 1 de ellas y preocupante para otras tres.

Es interesante señalar que para 5 de las bodegas encuestadas no está claro si tiene ventajas o no contar con una Denominación de Origen. Otras 3 opinan que es ventajoso y las 2 restantes dicen que no lo es.

A la pregunta sobre las estrategias que debería adoptar el sector en el marco de un mercado y una economía global respondieron todas las empresas. Coincidiendo en esto con la DO Campo de Borja, la opción menos escogida fue la de diversificar la producción. Mejorar la calidad y dar a conocer mejor el producto tampoco tuvieron buena aceptación. Por el contrario, las más elegidas fueron ajustar la relación calidad-

precio y mejorar la imagen del pasado, que algunas bodegas consideran un lastre, mientras que otras consideran que una buena estrategia es la de poner en valor la larga tradición de elaboración de vinos de la zona (gráfico 5.33).

**Gráfico 5.33. Estrategias que debería adoptar el sector**



Ocho de las empresas encuestadas opinan que el apoyo de la administración pública es aceptable y, por lo tanto, no es necesario que mejore. Una de ellas opina todo lo contrario.

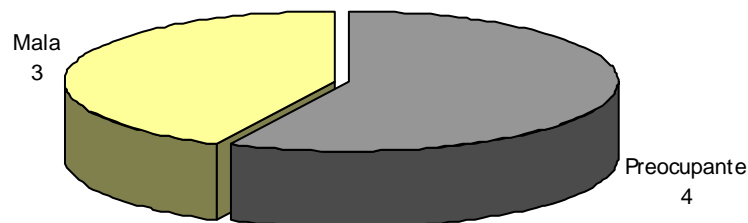
#### 5.3.3.1. Valoración del espacio del calzado

Según se deduce de las respuestas de los empresarios encuestados, el sector del calzado en la zona del valle del Aranda se encuentra en una situación preocupante, como sucede también en otros lugares de España especializados en este mismo sector, que, además, consideran básico para la economía del valle. Entre las estrategias que deberían adoptar en el marco de un mercado y una economía global, estarían las de *dar a conocer mejor el producto* y *mejorar el diseño*. Tienen claro también que debería mejorar el apoyo de la administración pública mediante

ayudas; sin embargo, no saben hasta que punto sería positivo proyectar una imagen del producto asociada al territorio.

Cuatro de las empresas encuestadas opinan que la situación del sector del calzado en su zona es preocupante, frente a 3 que opinan que es mala; ninguna de las empresas cree que la situación sea buena (gráfico 5.34). Sólo una empresa justificó su respuesta, atribuyendo la situación preocupante a la falta de consumo.

**Gráfico 5.34. Situación del sector del calzado en el Cuarto Espacio**



Con respecto a la situación en la que se encuentra esta zona en relación con otros lugares de España especializados en el sector del calzado, 3 de las empresas encuestadas opinan que está igual, mientras que otras 2 afirman que está peor. Nadie piensa que sea mejor (no contestaron 2 de las 6 encuestadas). De estas últimas, una de ellas justificó su respuesta alegando que *no conoce la situación en otras zonas*.

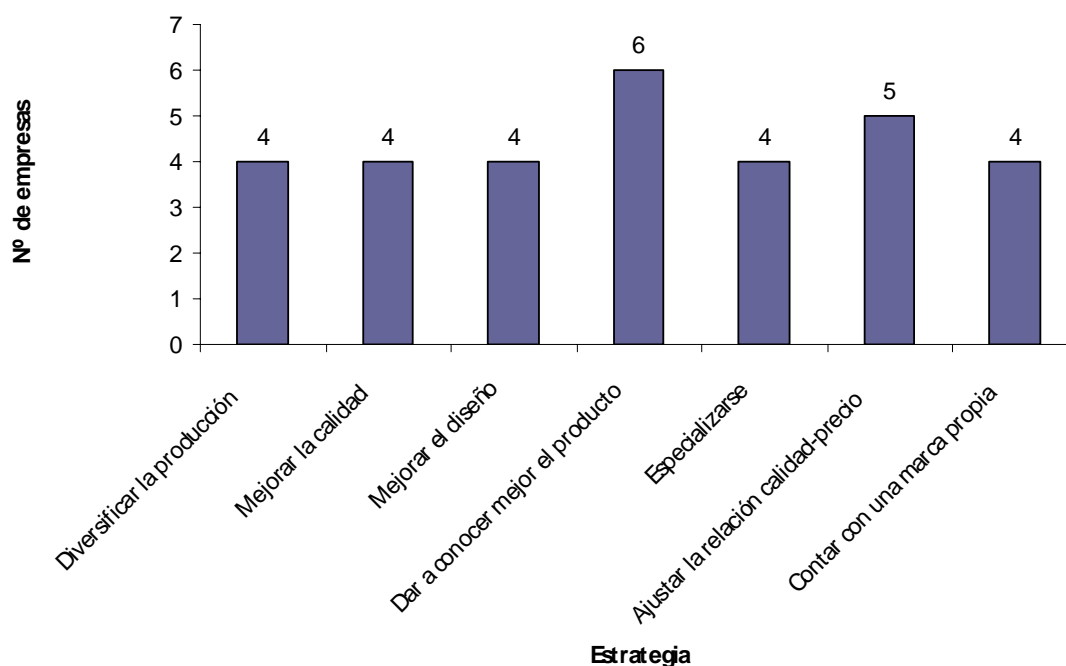
Cinco de las empresas encuestadas creen que la industria del calzado puede seguir siendo el sector básico de la economía del valle, frente a 2 que opinan lo contrario. Una de estas últimas justifica su respuesta argumentando que *hay que diversificar*.

A la pregunta sobre las estrategias que debería adoptar el sector en el marco de un mercado y una economía global, respondieron 6 empresas. De ellas, 4 indicaron la



importancia de cada estrategia mientras que las 2 restantes sólo marcaron el tipo de estrategia. Considerando todas las respuestas dadas (gráfico 5.35), sin tener en cuenta la valoración, las estrategias preferidas por las empresas fueron: *dar a conocer mejor el producto* (señalada por el 6 de las empresas que contestaron a la pregunta) y *ajustar la relación calidad-precio* (señalada por 5 empresas).

**Gráfico 5.35. Estrategias que debería adoptar el sector**



Tomando en consideración la importancia que las empresas atribuyen a cada una de dichas estrategias, destacan *mejorar el diseño* y *especializarse*, seguidas de mejorar la calidad y dar a conocer mejor el producto. A cierta distancia se sitúan contar con una marca propia y ajustar la relación calidad-precio, siendo la menos valorada la de *diversificar la producción*.

Seis de los siete empresarios encuestados opinan que debería mejorar el apoyo de la administración pública. Un 50% no justifican su respuesta pero los que lo hacen afirman que dicho apoyo podría concretarse *ayudando a buscar nuevos mercados, con subvenciones y rebajas fiscales* o en forma de *ayudas* en general.

Sobre si sería positivo o no proyectar una imagen del producto asociada al territorio, 3 empresas no saben o no contestan. Las otras 4 se dividen al 50 % entre los que están y las que no están de acuerdo. De las dos empresas partidarias de esta idea, una cree que podría ser ventajosa una figura del tipo “denominación de origen”, “indicación geográfica protegida” o “C de calidad”, mientras que la otra opina lo contrario.

# ANEXO 1

## CUESTIONARIO A EMPRESAS VITIVINÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE ZARAGOZA

Cuando encuentre recuadros , por favor, trace una X en el que corresponda.

Cuando encuentre \_\_\_\_\_, por favor, escriba lo que considere adecuado.

Un \* significa que según su respuesta le pedimos una información complementaria

**NOMBRE DE LA EMPRESA** (No lo escriba si prefiere mantener el anonimato)

\_\_\_\_\_

### A) CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. ¿En qué municipio está localizada su empresa? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?

Sociedad limitada                       Sociedad anónima   
Cooperativa                                       Otra

3. ¿Qué tipo de actividad o actividades desarrolla su empresa?

Vinicultura                       Viticultura   
Comercialización de vinos                       Otra  \*

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

4. ¿En qué año se fundó la empresa? \_\_\_\_\_

5. ¿Es una empresa familiar?                      No                       Sí  \*

\* ¿Qué generación dirige actualmente la empresa? \_\_\_\_\_

6. Número de trabajadores fijos:                      En 2000 \_\_\_\_\_                      En 2009 \_\_\_\_\_

7. Número de trabajadores eventuales:                      En 2000 \_\_\_\_\_                      En 2009 \_\_\_\_\_

8. Sólo para empresas con viñedos propios: Kilos de uva producidos en el último año  
\_\_\_\_\_

9. Litros de vino producidos en el último año \_\_\_\_\_

10. Valor de la producción del último año \_\_\_\_\_ millones de €

11. Porcentaje de sus ventas destinado a...

Mercado nacional \_\_\_\_\_ % \*      Exportación \_\_\_\_\_ % \*\*

\* Indique, por favor, las principales regiones españolas a las que vende:

---

\*\* Indique, por favor, los principales países a los que exporta:

---

## B) TRAYECTORIA RECIENTE DE LA EMPRESA

12. ¿Ha modificado o diversificado sus productos en los últimos años?    No     Sí  \*

\* ¿En qué ha consistido la modificación o diversificación?

Mejora de la gama       Nuevas variedades       Otra  \*

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

13. ¿Ha cambiado en los últimos años la organización productiva de la empresa?

No       Sí  \*

\* ¿En qué han consistido dichos cambios?

Ampliación o renovación de instalaciones productivas

Introducción de innovaciones o mejoras en alguno de los siguientes aspectos:

Comercialización       Gestión y administración

Investigación       Recursos humanos

Imagen       Marketing y publicidad

Marca

Subcontratación a otras empresas  \*

\* ¿Qué tareas ha subcontratado? \_\_\_\_\_

\* ¿Dónde se localizan las empresas subcontratadas? \_\_\_\_\_

Otros  \*

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles son sus principales canales de venta y qué porcentaje de las ventas se destina a cada uno de ellos?

Grandes superficies	<input type="checkbox"/> _____ %	Tiendas de alimentación	<input type="checkbox"/> _____ %
Vinotecas	<input type="checkbox"/> _____ %	Distribuidores	<input type="checkbox"/> _____ %
Restauración	<input type="checkbox"/> _____ %	Venta directa en la bodega	<input type="checkbox"/> _____ %
Otros*	<input type="checkbox"/> _____ %		

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

15. ¿Ha cambiado sus canales de venta en los últimos años? No  Sí \*

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

16. ¿A qué segmento de calidad corresponde su producción?

Gama alta  Gama media  Gama media-baja

17. ¿Cuál es el precio de venta media de la botella en la bodega?

Gama alta \_\_\_\_\_ Gama media \_\_\_\_\_ Gama media-baja \_\_\_\_\_

18. ¿Cuál es el precio de venta media de la botella en el comercio?

Gama alta \_\_\_\_\_ Gama media \_\_\_\_\_ Gama media-baja \_\_\_\_\_

19. ¿Cuál es el precio de venta media de la botella en el restaurante?

Gama alta \_\_\_\_\_ Gama media \_\_\_\_\_ Gama media-baja \_\_\_\_\_

### C) SITUACIÓN DEL SECTOR VITIVINÍCOLA EN LA ZONA

20. En su opinión la situación del sector vitivinícola en su territorio es

Buena \* Preocupante \* Mala \*

\* Justifique su respuesta, por favor \_\_\_\_\_

23. ¿En qué situación se encuentra su denominación de origen en relación con otros lugares de España especializados en el sector vitivinícola?

Mejor \* Igual \* Peor \*

\* Justifique su respuesta, por favor \_\_\_\_\_

24. ¿Cree que la elaboración de vino puede seguir siendo un sector clave para la economía de la zona?

Si  No \*

\* Justifique su respuesta, por favor \_\_\_\_\_

25. ¿ Tiene ventajas tiene contar con una Denominación de Origen?

Si  No \*

\* Justifique su respuesta, por favor \_\_\_\_\_

26. ¿Qué estrategias debería adoptar el sector en el marco de un mercado y una economía global? Numérelas de 1 a 8 según su importancia en las casillas correspondientes.

Diversificar la producción <input type="checkbox"/>	Especializarse <input type="checkbox"/>
Mejorar la calidad <input type="checkbox"/>	Ajustar la relación calidad-precio <input type="checkbox"/>
Mejorar la botella y el etiquetado <input type="checkbox"/>	Dar a conocer mejor el producto <input type="checkbox"/>
Otras <input type="checkbox"/> *	

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

27. ¿Debería mejorar el apoyo de la administración pública?

No  Sí  \*

\* ¿Cómo? \_\_\_\_\_

28. ¿Considera necesario promocionar más una imagen del vino asociada al territorio?

Si \* No \*

\* Justifique su respuesta, por favor \_\_\_\_\_

#### D) COMENTARIOS ADICIONALES QUE DESEE REALIZAR

## ANEXO 2

# CUESTIONARIO A EMPRESAS DEL CALZADO DE LA PROVINCIA DE ZARAGOZA

Cuando encuentre recuadros , por favor, trace una X en el que corresponda.

Cuando encuentre \_\_\_\_\_, por favor, escriba lo que considere adecuado.

Un \* significa que según su respuesta le pedimos una información complementaria

**NOMBRE DE LA EMPRESA** (No lo escriba si prefiere mantener el anonimato)

\_\_\_\_\_

### A) CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. ¿En qué municipio está localizada su empresa? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?

Sociedad limitada	<input type="checkbox"/>	Sociedad anónima	<input type="checkbox"/>
Cooperativa	<input type="checkbox"/>	Otra	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de actividad desarrolla su empresa?

Fabricación de calzado	<input type="checkbox"/>	Industria auxiliar del calzado	<input type="checkbox"/>
Distribución de calzado	<input type="checkbox"/>	Otra *	<input type="checkbox"/>

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

4. ¿En qué año se creó la empresa? \_\_\_\_\_

5. ¿Es una empresa familiar?      No       Sí  \*

\* ¿Qué generación dirige actualmente la empresa? \_\_\_\_\_

6. Número de trabajadores fijos:              En 2000 \_\_\_\_\_              En 2009 \_\_\_\_\_

7. Número de trabajadores eventuales:      En 2000 \_\_\_\_\_              En 2009 \_\_\_\_\_

8. Sólo para empresas fabricantes de calzado: Número de pares de zapatos fabricados en el último año \_\_\_\_\_

9. Valor aproximado de la producción del último año: \_\_\_\_\_ millones de €

10. Porcentaje de sus ventas destinado a...

Mercado nacional \_\_\_\_\_ % \*      Exportación \_\_\_\_\_ % \*\*

\* Indique, por favor, las principales regiones españolas a las que vende:

\_\_\_\_\_

\*\* Indique, por favor, los principales países a los que exporta:

\_\_\_\_\_

## B) TRAYECTORIA RECIENTE DE LA EMPRESA

11. Sólo para fabricantes de calzado ¿A qué tipo de consumidor se dirige su producción?

Niño       Joven       Señora       Caballero       Otro  \*

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

12. ¿Ha modificado o diversificado sus productos en los últimos años?    No     Sí  \*

\* ¿En qué ha consistido la modificación o diversificación?

Mejora de la gama       Nuevos productos       Otra  \*

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

13. ¿Ha cambiado en los últimos años la organización productiva de la empresa?

No       Sí  \*

\* ¿En qué han consistido dichos cambios?

Ampliación o renovación de las instalaciones y equipamientos productivos

Introducción de innovaciones o mejoras en alguno de los siguientes aspectos:

Comercialización       Gestión y administración

Investigación       Recursos humanos

Diseño e imagen       Marketing y publicidad

Marca propia

Creación de nuevos departamentos en alguno de los campos citados  \*

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

Subcontratación a otras empresas  \*

\* ¿Qué tareas ha subcontratado? \_\_\_\_\_

\* ¿Dónde se localizan las empresas subcontratadas? \_\_\_\_\_

Deslocalización de la producción  \*

\* ¿A qué país y en qué año? \_\_\_\_\_



Trabajo a domicilio

Otras  \*

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

14. ¿ Ha cambiado sus canales de venta en los últimos años?

No  Sí  \*

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

15. ¿Cómo gestiona su empresa la comercialización?

Venta directa  Agente comercial  Mayorista  Otras  \*

\* Especifique, por favor

16. ¿Quiénes son actualmente sus principales clientes? ¿Podría indicarnos el porcentaje aproximado de ventas dedicado a cada uno de ellos?

Grandes superficies  \_\_\_\_\_ % Zapaterías  \_\_\_\_\_ %

Mayoristas  \_\_\_\_\_ % Otros  \* \_\_\_\_\_ %

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

17. Sólo para fabricantes de calzado ¿A qué segmento de calidad corresponde su producción?

Gama alta

Gama media

Gama baja

18. Sólo para fabricantes de calzado ¿En qué nivel de precio de mercado está su producción?

Hasta 30 €

Entre 30 y 60 €

Más de 60 €

### C) SITUACIÓN DEL SECTOR DEL CALZADO EN LA ZONA

20. En su opinión la situación del sector del calzado en su zona es

Buena \*

Preocupante \*

Mala  \*

\* Justifique su respuesta, por favor \_\_\_\_\_

21. ¿En qué situación se encuentra esta zona en relación con otros lugares de España especializados en el sector del calzado?

Mejor \*

Igual \*

Peor \*

\* Justifique su respuesta, por favor \_\_\_\_\_

22. ¿Cree que la industria del calzado puede seguir siendo el sector básico de la economía del valle?

No  \*      Sí

\*Justifique su respuesta, por favor \_\_\_\_\_

23. ¿Qué estrategias debería adoptar el sector en el marco de un mercado y una economía global? Numérelas de 1 a 8 según su importancia en las casillas correspondientes.

Diversificar la producción

Especializarse

Mejorar la calidad

Ajustar la relación calidad-precio

Mejorar el diseño

Contar con una marca propia

Dar a conocer mejor el producto

Otras  \*

\* Especifique, por favor \_\_\_\_\_

24. ¿Debería mejorar el apoyo de la administración pública?

No       Sí  \*

\* ¿Cómo? \_\_\_\_\_

25. ¿Cree que sería positivo proyectar una imagen del producto asociada al territorio?

No       Sí  \*

\* ¿Podría ser ventajosa una figura del tipo “denominación de origen”, “indicación geográfica protegida” o “C de calidad”?

Sí

No

## D) COMENTARIOS ADICIONALES QUE DESEE REALIZAR

## 6. SÍNTESIS DE PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS DEL VINO Y DEL CALZADO DEL CUARTO ESPACIO

En los capítulos anteriores de este trabajo hemos analizado de forma comparada los retos económicos suscitados por la reestructuración internacional de los sectores vitivinícolas y del calzado y su impacto diferenciado en los territorios del Cuarto Espacio. Ha quedado de manifiesto que, a pesar de la situación compleja que atraviesan los sectores, muchas empresas apuestan por la calidad, la innovación, la imagen, la internacionalización o la cooperación. Por último, hemos aportado diferentes elementos de reflexión enfocados a reforzar competitividad actual y futura de esta actividad en los territorios estudiados. La conversión de estos elementos en propuestas concretas para el desarrollo no es fácil. El propio concepto de desarrollo rural es muy complejo y cambiante, como también lo son las políticas enfocadas a su consecución.

El desarrollo de los territorios rurales consiste en integrar de forma armónica un cierto crecimiento económico y del empleo, un alto grado de bienestar y equidad social, junto a una eficaz protección del patrimonio y la calidad del medio ambiente (Albertos et al, 2004). La consecución de estos objetivos supone un importante reto y requiere que se diseñen estrategias adecuadas por parte de todas las instancias implicadas. En esta línea, el nuevo paradigma rural incorpora interesantes cambios respecto de enfoques anteriores (recuadro 6.1).

**Recuadro 6.1. El nuevo paradigma rural**

	<b>Viejo enfoque</b>	<b>Nuevo enfoque</b>
Objetivos	Igualdad, mejora de las rentas agrarias, competitividad agraria	Competitividad de las áreas rurales, valoración de los recursos rurales, explotación de recursos inutilizados
Sectores de interés	Agrario	Diversos sectores de la economía rural (ej. turismo, industria, nuevas tecnologías, entre otros)
Principales herramientas	Subsidios	Inversiones
Actores clave	Administración central, población ocupada en el sector primario	Todos las administraciones competentes (desde las supranacionales a las locales) y los diferentes actores locales tanto públicos como privados.

Fuente. OECD, 2006; traducción propia.

El modelo es muy interesante porque amplía claramente los centros de interés de las políticas rurales. La competitividad, objetivo general, aparece fuertemente apoyada en un aprovechamiento pleno de todos los recursos locales disponibles. En esta línea, el modelo propuesto asume que las llamadas especificidades locales –ya sean de carácter patrimonial, medioambiental o productivo– pueden generar nuevas ventajas competitivas para los territorios. Destaca igualmente el cambio metodológico, que pasa de un enfoque sectorial, consistente en subsidiar actividades en declive, a otro plurisectorial consistente en invertir en las actividades que se consideren estratégicas para los territorios.

En la investigación realizada hemos puesto de manifiesto que las actividades de producción de vino y calzado en los territorios del Cuarto Espacio reúnen todos los requisitos para ser consideradas como estratégicas en el marco de los nuevos modelos de desarrollo rural. Hemos puesto de manifiesto su vinculación secular con los territorios y también su potencial de futuro a pesar de los retos de la mundialización. Ha quedado demostrado que estas actividades hacen más competitivos a sus territorios. ¿Cómo puede el desarrollo territorial favorecer que las actividades sean, a su vez, más competitivas? Enumeramos a continuación algunas propuestas a partir de los diversos testimonios y análisis reunidos en este trabajo:

- 1) Mejora sustancial de diferentes ámbitos en los que las empresas desarrollan su actividad y que les afectan indirectamente.
  - a) Adaptar la capacidad de las infraestructuras de transporte y telecomunicaciones de los territorios a las necesidades de unas actividades cada vez más internacionalizadas.
- 2) Adopción de un enfoque territorial (v. supra) para el diseño interinstitucional y la aplicación a escala local de medidas enfocadas entre otros aspectos a:
  - a) Mejorar las condiciones de financiación de las empresas locales.
  - b) Defender a las empresas de los riesgos de los impagos.
  - c) Racionalizar los procedimientos que resulten gravosos para las empresas o apoyarlas en su realización o tramitación.
  - d) Facilitar el relevo generacional en las empresas.

- e) Mejorar la cualificación de los empresarios en los aspectos no directamente productivos.
  - f) Reforzar la capacidad de innovación individual.
- 3) Colaboración entre los diversos actores públicos y privados en el diseño y puesta en práctica de iniciativas para apoyar al empresariado local en
- a) La búsqueda de nuevos mercados de calidad.
  - b) El mejor conocimiento y valoración de sus productos.
  - c) El acceso a los diferentes servicios.
  - d) La incorporación a proyectos interempresariales de innovación y desarrollo.
- 4) Utilización de la imagen territorial para reforzar la competitividad de las producciones de vino y calzado mediante
- a) Un mejor conocimiento del producto en los diferentes mercados, empezando por el propio mercado aragonés.
  - b) La difusión de las raíces territoriales y de los diferentes aspectos de la vinculación entre los productos y el territorio.
  - c) El aval a la trazabilidad, no sólo de los vinos sino también de los calzados.
  - d) El apoyo a una valoración adecuada de los vinos y calzados, acorde con su calidad y singularidad en los mercados.
  - e) La promoción de las diferentes plusvalías –señas de identidad, tradición, paisaje, saber hacer, innovación–, que aporta el territorio a los vinos y calzados del Cuarto Espacio.
  - f) La adopción de medidas explícitas para asociar las producciones de calidad al territorio.

## CONCLUSIÓN

Los objetivos que inicialmente se plantearon iban encaminados a analizar la situación en la que se encuentran las áreas del Cuarto Espacio en las que los sectores del vino y del calzado son predominantes, describir y evaluar las estrategias de las empresas y aportar elementos de reflexión de cara a un desarrollo local sostenible.

Creemos que a lo largo de los diferentes capítulos que lo integran se han cumplido los objetivos propuestos y que ello permitirá que pueda contribuir a un mejor conocimiento de un amplio sector del Cuarto Espacio zaragozano en el que tradicionalmente y por diferentes factores se han venido desarrollando desde épocas ya muy remotas, diferentes actividades que hoy constituyen y deben seguir siendo las bases de un desarrollo local endógeno y sostenible.

Los territorios en los que se centra este estudio y que hemos venido denominando espacios del vino y del calzado no se corresponden exactamente con las comarcas concretas que les dan nombre, pero sí incluyen una parte importante de las mismas. Así sucede en los de las tres denominaciones de origen consideradas, en las que el criterio tenido en cuenta para la delimitación ha sido la demarcación de la propia DO. En el caso del calzado se ha tenido en cuenta la existencia de fábricas o los movimientos pendulares realizados por motivos de trabajo.

Este espacio ha perdido desde el siglo pasado una parte importante de su población y tiene planteados graves problemas demográficos, especialmente por su envejecimiento y desequilibrio por sexos, como indican las pirámides realizadas. Por otra parte, existen marcadas diferencias en la localización espacial de la población y de sus asentamientos. El reducido tamaño de los mismos y la baja densidad de sus municipios es una característica esencial. La llegada reciente de inmigrantes en los últimos años puede ser un indicador del inicio de una nueva trayectoria demográfica, pero, lógicamente, es desigual. Las tablas, mapas y gráficos que se adjuntan a esta parte del texto son muy expresivos.

Por otra parte, cabe afirmar el papel del territorio como un importante escenario activo y ello quiere decir que el medio geográfico, la tradición ancestral y el saber hacer de sus gentes constituyen importantes factores de la producción. Por ello se puede afirmar que el vino y el calzado encuentran en el territorio condiciones que les confieren su calidad y singularidad, como puede comprobarse en el capítulo correspondiente del texto. Por otra parte, los productos, como sucede de modo especial con el vino, son los principales embajadores del territorio en el exterior.

Para el desarrollo territorial de estos espacios rurales, los diferentes actores económicos y sociales, deben poner en marcha y potenciar determinadas estrategias que les permitan seguir siendo competitivos en un momento en el que la mundialización se ha convertido en la gran protagonista del espacio económico. A nadie se le escapa que deben y deberán en un futuro afrontar diferentes problemas y retos propios de los cambios que ha generado la globalización económica en los mercados internacionales; pero también se han tenido que adaptar a las preferencias de los consumidores en ambos sectores.

Cada uno de estos espacios plantea diferentes desafíos, pero hemos podido identificar aspectos comunes que nos han permitido poder comparar y establecer un paralelismo, tanto en la situación existente como en las actuaciones previstas para su futuro desarrollo territorial. Los cuadros incorporados en el texto al principio de este análisis centran muy bien el marco teórico y permiten la citada comparación. La apuesta por la innovación en el proceso productivo, en su gestión y la calidad y singularidad de su producción son aspectos clave.

En los territorios vitivinícolas de las DOs, la vitivinicultura ha marcado su estructura y la evolución reciente, generando otros muchos impactos, además de los meramente paisajísticos. Esta actividad, por otra parte, ha sido y es motor fundamental del desarrollo económico y social de estas áreas. El estudio realizado nos ha permitido también conocer los numerosos cambios que han venido teniendo lugar en el proceso productivo en el que se conjuga la tradición con la modernidad. Ello ha supuesto la incorporación de sucesivas innovaciones que afectan al proceso vitícola y vinícola y al producto final.

Otra interesante conclusión es que muchos de los vinos producidos en las diferentes DOs zaragozanas destacan por su excelente calidad, resultado de su cuidada elaboración ya desde el inicio del proceso de la producción de la uva y ello lo saben los diferentes actores económicos. Los responsables de muchas empresas vinícolas, han incorporado la explotación agraria propia a la bodega, buscando de este modo cuidar al producto desde su inicio.

Las empresas del sector se han incrementado de manera notable en las diferentes DOs durante los últimos años, pero su localización no es homogénea en el territorio. Las ayudas concedidas desde la Administración son importantes factores que han favorecido la inversión y el dinamismo del sector. Cabe destacar la fractura que se percibe de forma clara entre las empresas cooperativas y el resto de las

bodegas, más pequeñas y con otras fórmulas societarias o pertenecientes a personas físicas. Pero este hecho afecta más a unas DOs que a otras.

En todas ellas, la preocupación por la comercialización es una constante. El análisis de las características y de su dinámica en el contexto mundial, europeo, español y aragonés, nos ha permitido conocer las principales actuaciones realizadas. Los diferentes vinos de las DOs zaragozanas son competitivos y se abren un hueco en el mercado internacional. El volumen de las exportaciones sobre el total de la producción calificada es elevado y una apuesta de futuro.

También podemos afirmar que la penetración en el mercado nacional no es fácil por la saturación del mercado producida por el cambio de los hábitos de los consumidores. Podemos destacar que en general la adecuada relación calidad precio de su producción juega a su favor, pero también hemos comprobado la falta de acuerdo entre los diferentes empresarios entrevistados. Muchos priman más la calidad que el precio. El concepto de calidad es cambiante en el tiempo y son muchos los factores que van modificando la percepción de la misma por los consumidores. La moda y la publicidad juegan un importante papel. Quizá, como reconocen muchos entrevistados, otras DOs han sabido hacer las cosas mejor en lo referente al marketing y campañas publicitarias y de difusión.

A lo largo del estudio se identifican las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del sector. La entrada en el mercado global de nuevos países exportadores, el descenso del consumo del vino, ya citado, en diferentes segmentos de la población y por diferentes causas, la proliferación de DOs en el ámbito nacional, son algunas de las principales debilidades y amenazas identificadas en este trabajo. Frente a ellas cabe citar como fortalezas y oportunidades, el progresivo cambio de imagen de los vinos aragoneses, la apuesta de los consumidores por un vino de calidad garantizada, su excelente aceptación, el reconocimiento de su calidad en diferentes ferias y certámenes de gran prestigio, tanto nacionales como internacionales, la inclusión de algunos de los vinos en las principales guías del sector, la apertura creciente al mercado exterior, claramente identificable en los datos que nos han sido proporcionados por los respectivos Consejos Reguladores, la entrada de nuevos ámbitos importadores y consumidores que ha quedado incorporada al texto y que hemos plasmado en tablas y gráficos y en la cartografía elaborada al respecto.

La proyección exterior de la imagen del territorio a través de sus vinos es ya una realidad. Cada vez más gente de Aragón y de España llega a la zona para conocer



sus vides, su paisaje, sus bodegas. El sector vitivinícola se vincula cada vez más al turismo enológico que favorece también la aparición de infraestructuras diversas entre las que cabe destacar los espacios museísticos y las instalaciones existentes en las bodegas. Otra importante conclusión que puede extraerse de esta parte del estudio es que ha aparecido un sistema productivo local cada vez más fuerte y competitivo. La huella impresa por esta actividad económica se refleja en su paisaje, en el que la existencia de vides y bodegas constituye una de sus principales señas de identidad y refleja las interacciones recíprocas entre el grupo humano y su medio que han tenido lugar a lo largo de la historia.

En el caso de la industria del calzado, cabe destacar que la globalización deja su huella en el sector y que ello requiere de un enorme esfuerzo por parte de los actores locales. Ha obligado a adoptar nuevas estrategias como la deslocalización industrial o que algunas empresas hayan comenzado a invertir en actividades relacionadas con la comercialización, que favorecerá la creación de nuevos puestos de trabajo con mayor valor añadido.

Uno de los problemas que se plantean en el área es la falta de unas marcas de referencia que sirvan para identificar y dar imagen a la producción local. A pesar de ello, el saber hacer, la tradición, la relación muy positiva calidad precio hace que el sector, a pesar de sus dificultades, sobreviva mejor que en otras áreas de España. Así lo han venido confirmando actores económicos y de la Administración a diferentes niveles. En esta área existen empresas punteras que, como en el caso del vino, deben proyectar su imagen asociada a la de la Comarca.

Afirmamos la importancia que tiene para el sector y su área, generar una nueva cultura empresarial protagonizada por una empresa dedicada a la producción y a la comercialización. Por ello, se contempla la necesidad de realizar actuaciones encaminadas a una correcta gestión de la comercialización de unos productos industriales propios de empresas que tienen su sede en la comarca del Aranda, fabriquen donde fabriquen.

Para seguir manteniéndose y ser competitivos, los actores económicos deben afrontar diferentes medidas, no tanto encaminadas a la mejora de los equipamientos industriales, que son buenos, sino que cabe destacar otros como: seguir apostando por el diseño, dar a conocer y mejorar la imagen de los productos, mejorar el marketing, crear una marca propia, fortalecer el cluster del calzado al máximo, fomentar la cooperación empresarial como una herramienta para poder sobrevivir,

buscar los mejores canales de comercialización posibles, incluida la comercialización directa, encaminados a unos nichos de mercado altos, apostar por la exportación, mejorar la gestión y la administración que son dos carencias evidentes, apostar por la investigación, por la formación de recursos humanos en aspectos diferentes a los propiamente productivos.

La Comarca y sus productos deben ser identificados por una marca genérica de calidad asociada al territorio y además consideramos que podría ser ventajoso que existiera una figura como C de calidad o Indicación geográfica protegida. Además no hay que olvidar que existen en la comarca algunas empresas punteras en diferentes aspectos.

En el sector del calzado aragonés hay algunas empresas de mucha calidad y nivel que incluso pueden salir reforzadas de la situación actual. Pero esta situación no es común a todas la empresas

La dualidad y la polarización que caracteriza a la provincia de Zaragoza y al resto del territorio aragonés es una constante que sólo mediante unas estrategias bien aplicadas se podrá reducir. Sin embargo, cabe afirmar también la falta de homogeneidad que caracteriza al Cuarto Espacio y en concreto a esta parte del mismo y que hay que relacionar con factores de naturaleza muy diversa. Ello plantea diferentes retos de desarrollo territorial adaptados a las características geográficas de cada una de sus partes.

## BIBLIOGRAFÍA

ALBISU AGUADO, L.M. (2005): La industria agroalimentaria y su necesidad de profesionales especializados. *Agricultura: Revista agropecuaria*, 873, p. 288-290.

ALONSO, J.L., APARICIO, J., SÁNCHEZ, J.L. (2002). Procesos de innovación en los sistemas productivos locales de Castilla y León. *Revista de Economía y Finanzas de Castilla y León*, 5, p. 77-116.

ALONSO, J.L. (2003): Redes y procesos de innovación en las comarcas vinícolas de Castilla y León: el ejemplo de la D.O. Bierzo. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 36, p. 43-60.

ALONSO, J.L., APARICIO, J. y SÁNCHEZ, J.L (2004): "Redes y procesos de innovación en la industria vinícola de Castilla y León: hacia la formación de un entorno innovador". En Alonso, J.L.; Aparicio, J. y Sánchez, J.L. eds. *Recursos territoriales y geografía de la innovación industrial en España*. Salamanca, Universidad de Salamanca., p. 105-131.

APARICIO AMADOR, L.J., SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, J.L. y ALONSO SANTOS, J.L. (2003): Densidad institucional, gestión del conocimiento y procesos de innovación en la industria vinícola de Castilla y León. *Ería*, 61, p. 177-208.

APARICIO AMADOR, L.J., SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, J.L. y ALONSO SANTOS, J.L. (2003): Los espacios vitivinícolas en Castilla y León: la evolución hacia un sistema productivo de calidad. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 35, p. 101-122.

APARICIO AMADOR, L.J., SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, J.L., ALONSO SANTOS, J.L. y RODERO, V. (2008): La Ribera del Duero: geografía de un medio innovador en torno a la vitivinicultura. *Scripta Nova*, 12, p. 256-280.

BARCO ROYO, E., LANGREO NAVARRO, A. y NAVARRO PÉREZ, M.C (2005): Cambios en el mercado internacional del vino. *Distribución y consumo*, 80, p. 53-64.

BARCO ROYO, E., PINILLOS GARCÍA, M.O. y NAVARRO PÉREZ, M.C (2006): Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. *Cuaderno de Campo*, 34, p. 12-16.

BARCO ROYO, E. (2007): Denominaciones de origen. *Distribución y consumo*, 96, p. 27-41.

BECATTINI, G. (2005): *La oruga y la mariposa. Un caso ejemplar de desarrollo en la Italia de los distritos industriales: Prato (1954-1993)*. Valladolid, Universidad de Valladolid.

CHUECA DIAGO, M.C. (1976): *Sierras y valles del Sistema Ibérico al NW del Jalón*. Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

CLIMENT LÓPEZ, E. (1997): Sistemas productivos locales y distritos industriales: el caso de España. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 24, p. 91-106.

CLIMENT LÓPEZ, E. y MÉNDEZ GUTIÉRREZ DEL VALLE, R. (2002). Medios innovadores y desarrollo local: los sistemas locales productores de calzado del interior de España. *Estudios Geográficos*, LXIII-246, p. 5-31.

CLIMENT LÓPEZ, E. y RUIZ BUDRÍA, E. (2002): "Sistemas productivos locales en el medio rural de Aragón: identificación y caracterización". En *Actas del XI Coloquio de Geografía Rural. Los espacios rurales entre el hoy y el mañana*, Santander, Universidad de Cantabria, pp. 315-325.

CLIMENT LÓPEZ E. y RUIZ BUDRÍA E. (2004): "Organización interna e innovación tecnológica en los sistemas productivos locales de Aragón". En ALONSO SANTOS, J.L., APARICIO AMADOR, L.J. y SÁNCHEZ HERNÁNDEZ, J.L. (eds), *Recursos territoriales y geografía de la innovación en España*, Salamanca, Universidad de Salamanca, p. 81-103.

CLIMENT LÓPEZ, E. y RUIZ BUDRÍA, E. (2005): "Capacidad de innovación y desarrollo territorial en sistemas productivos locales de pequeña y mediana empresa: el caso de Aragón". En *Innovación tecnológica, servicios a las empresas y desarrollo territorial*, Valladolid, Universidad de Valladolid, p. 247-258.

CLIMENT LÓPEZ, E., ESCALONA ORCAO, A.I., LOSCERTALES PALOMAR, B. y MOLINA FUSTER, T. (2007): La denominación de origen Cariñena como sistema productivo local: redes de empresas, cultura y gobernanza. *Geographicalia*, 52, p. 31-51.

CLIMENT LÓPEZ, E., ESCALONA ORCAO, A.I., LOSCERTALES PALOMAR, B. y MOLINA FUSTER, T. (2009): "Gobernanza en red y cultura técnico-empresarial en los sistemas productivos locales de Aragón". En SALOM. J. y ALBERTOS, J.M. (Eds.), *Redes socioinstitucionales, estrategias de innovación y desarrollo territorial en España*, Valencia, Universidad de Valencia, p. 131-152.

CLIMENT LÓPEZ, E. (2009): "Sistemas productivos locales rurales en el espacio de redes: un estudio de caso en Aragón". En PILLET CAPDEPÓN, F., CAÑIZARES RUIZ, M<sup>a</sup> C. y RUIZ PULPÓN, A.R. (coords.), *Geografía, territorio y paisaje: el estado de la cuestión. Actas del XXI Congreso de geógrafos españoles*, Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha, p. 191-205.

COURLET, C. et PECQUEUR, B. (1992): "Les systèmes industriels localisés en France: un nouveau modèle de développement". BENKO, G. et LIPIETZ, A. (dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. PUF, Paris, p. 81-102.

ESTELLA ÁLVAREZ, M.C. (1981): *El viñedo en Aragón*. Zaragoza, Institución Fernando el Católico.

ESTELLA ÁLVAREZ, M.C. (1982): *Producción y comercialización del vino de Cariñena*. Zaragoza, Institución Fernando el Católico.

FORCÉN, A. (2001): "La industria del calzado". En: HERNÁNDEZ, J., MILLÁN, J. y SERRA, A. *Comarca del Aranda*. Zaragoza: Diputación General de Aragón. Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales, p. 21-33.

FRUTOS MEJÍAS, L.M., CLIMENT LÓPEZ, E. y RUIZ BUDRÍA, E. (2007): "Las comarcas de Aragón: caracterización y selección de áreas problema". En GUTIÉRREZ RONCO, S. y SANZ DONAIRE, J.J. (coords): *Homenaje al profesor José Manuel Casas Torres*. Madrid, Universidad Complutense, p. 65-76.

HERNÁNDEZ, J., MILLÁN, J. y SERRA, A. (2001): *La comarca del Aranda*. Zaragoza: Diputación General de Aragón, Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales.

INFANTE, J. (2001): "La comarca del Aranda como comarca industrial". En: HERNÁNDEZ, J., MILLÁN, J. y SERRA, A. *Comarca del Aranda*. Zaragoza: Diputación General de Aragón. Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales, p. 21-33.

LOSCERTALES PALOMAR, B. (2009): *La Denominación de Origen Cariñena: una apuesta por la singularidad y la calidad en un mundo globalizado*. Universidad de Zaragoza, Institución Fernando el Católico, Cajalón y CRDO Cariñena. Zaragoza.

MONTEALEGRE GRACIA, A.L. (2009): *Caracterización y perspectivas de las empresas fabricantes de calzado de Aragón en el contexto de la mundialización*.

Proyecto fin de carrera, bajo la dirección de A.I. Escalona Orcao; curso 2008-2009; licenciatura de Geografía, Universidad de Zaragoza (inédito).

PILOTTI, L. (2000): "Evolutionary and adaptive local systems in Northeast Italy: strategies of learning, leadership and cooperation", BELUSSI, F. and GOTTARDI, G. (eds.): *Evolutionary patterns of local industrial systems. Towards a cognitive approach to the industrial district*. Ashgate, Aldershot, pags. 147-169.

PIORE, M. y SABEL, C. (1990): *La segunda ruptura industrial*. Alianza, Madrid.

SALVÁ TOMÁS, P.A. (1999): "Los nuevos retos del mundo rural de los países desarrollados en los años finales del siglo XX. El dilema asistencia dinamismo como freno de la capacidad y limitación de la iniciativa privada en el desarrollo rural". En *El desarrollo rural en la Agenda 2000*. Madrid, MAPA, p. 93-105.

SÁNCHEZ MORAL, S. (2006) *Aplicación del control de calidad por atributo a los datos de nuevas industrias del Registro Industrial (MINER)*. ([www.ieg.csic.es/age/metodos/docs/doc1\\_9.pdf](http://www.ieg.csic.es/age/metodos/docs/doc1_9.pdf)).

SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, J.A. (2009): El sector español del calzado. *Boletín Económico de ICE*, 2961, p. 3-19.

SÁNCHEZ, S. y ARÉVALO, P. (2007): Globalización, industria tradicional y territorio en Castilla-La Mancha. *Anales de Geografía*, 27, p. 103-124.

SCHAMP, E. (2005): Decline of the district, renewal of firms: an evolutionary approach to footwear production in the Pirmasens area, Germany. *Environment and Planning*, 37, p. 617-634.

SCOTT, A. (2006): The changing global geography of low-technology, labour-intensive industry: clothing, footwear and furniture. *World Development*, 34, p. 1517-1536.

SFORZI, F. (1992): "Importancia cuantitativa de los distritos industriales marshallianos en la economía italiana". PYKE, F., BECATTINI, G. y SENGENBERGER, W. (comp.): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas. I. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, p. 111-145.

TORTAJADA ESPARZA, E., YBARRA PÉREZ, J.A. y FERNÁNDEZ DE LUCIO, I. (2004): Evolución de la industria española del calzado: factores relevantes en las últimas décadas. *Economía Industrial*, 355-356, p. 211-228.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1999): *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid, Pirámide.

YBARRA, J.A., GINER, J.M. y SANTA MARÍA, M.J. (2002): *El calzado en España: del sector al territorio*. Alicante, Servicio de publicaciones de la Universidad de Alicante.

YBARRA, J.A. y SANTA MARÍA, M.J. (2005): El sector del calzado en España. Retos ante un contexto de globalización. *Boletín económico del ICE*, 2838, p. 9-23.

## ÍNDICE

	Página
<b>PRÓLOGO</b>	3
<b>1. INTRODUCCIÓN. EL ESTUDIO DE LOS ESPACIOS VITIVINÍCOLAS Y DEL CALZADO EN LA PROVINCIA DE ZARAGOZA. ELEMENTOS, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b>	4
<b>1.1. Los territorios del cuarto espacio: una diversidad de problemas y retos</b>	4
<b>1.2. La competitividad territorial en el marco del nuevo paradigma del desarrollo rural</b>	7
<b>1.3. Antecedentes, objetivos y metodología de la investigación realizada</b>	9
<i>1.3.1. Antecedentes</i>	9
<i>1.3.2. Objetivos</i>	11
<i>1.3.3. Metodología</i>	12
<b>2. LOS RETOS PRODUCTIVOS Y TERRITORIALES DE LOS ESPACIOS DEL VINO Y DEL CALZADO DE LA PROVINCIA DE ZARAGOZA</b>	16
<b>2.1. La situación actual de los mercados internacionales del vino y del calzado</b>	16
<b>2.2. La valoración del vino y del calzado por parte de los consumidores</b>	20
<b>2.3. Modelos de producción en los sectores del vino y el calzado. Trayectorias empresariales y territoriales</b>	24
<b>2.4. Estructuras empresariales en la producción de vino y calzado e impacto territorial</b>	31
<b>3. LOS ESPACIOS DEL VINO Y DEL CALZADO EN LA PROVINCIA DE ZARAGOZA. DELIMITACIÓN Y ASPECTOS TERRITORIALES DE INTERÉS</b>	35
<b>3.1. Criterios de delimitación de la zona de estudio</b>	36
<b>3.2. El impacto del medio geográfico y la historia en la valoración de la producción del vino y del calzado</b>	39



3.2.1. <i>El medio físico como factor de la calidad y la singularidad de las producciones vitivinícolas en las DOs del Cuarto Espacio</i>	40
3.2.2. <i>La tradición histórica y su contribución a la valoración de los vinos de las DOs zaragozanas</i>	51
3.2.3. <i>Tradición y medio geográfico en la vocación zapatera del Valle del Aranda</i>	55
<b>3.3. Antecedentes y trayectoria demográfica reciente de los espacios del vino y del calzado</b>	59
3.3.1. <i>La distribución de la población en los espacios del vino y del calzado</i>	60
3.3.2. <i>La evolución poblacional pasada y reciente</i>	62
3.3.3. <i>Inmigración y emigración reciente</i>	67
3.3.4. <i>El envejecimiento demográfico</i>	73
<b>4. LA PRODUCCIÓN DE VINO Y DE CALZADO EN EL CUARTO ESPACIO</b>	77
<b>4.1. La dinámica reciente de la producción: Tendencias y cambios</b>	77
4.1.1. <i>Aspectos de la producción vitivinícola en el espacio estudiado</i>	77
4.1.1.1. <i>El espacio vitícola</i>	78
4.1.1.2. <i>La producción vitícola</i>	88
4.1.1.3. <i>La producción de vino en las tres DOs</i>	93
4.1.2. <i>Aspectos de la producción de calzado</i>	96
4.1.2.1. <i>La evolución de las importaciones de pieles como indicador de la actividad productiva desarrollada en el valle del Aranda.</i>	96
4.1.2.2. <i>La evolución del número de empresas</i>	99
4.1.2.3. <i>La evolución del empleo</i>	102
4.1.2.4. <i>La evolución de la producción</i>	105
<b>4.2. La estructura empresarial en los sectores del vino y del calzado del Cuarto Espacio y su impacto territorial</b>	107
4.2.1. <i>Las empresas vinícolas de las DOs de Cariñena, Campo de Borja y Calatayud. Caracterización y dimensión</i>	108

4.2.2. <i>Caracterización de las empresas de calzado</i>	119
4.2.2.1. Aspectos de la dimensión empresarial	119
4.2.2.2. La localización de las empresas de calzado en el cuarto espacio y su impacto territorial.	128
<b>4.3. El vino y el calzado en el contexto de los mercados nacional e internacional</b>	132
4.3.1. <i>Los mercados del vino de las DO del Cuarto espacio</i>	133
4.3.1.1. Problemática actual de la comercialización de la producción vitivinícola del Cuarto Espacio	133
4.3.1.2. Características de la comercialización en las DOs zaragozanas	135
4.3.2. <i>Los mercados de la producción de calzado del Cuarto Espacio</i>	141
4.3.2.1. Problemática del mercado interior para la producción de calzado del Cuarto Espacio	141
4.3.2.2. Las exportaciones de las empresas zaragozanas de calzado	145
<b>5. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LAS BODEGAS Y A LAS EMPRESAS FABRICANTES DE CALZADO</b>	153
<b>5.1. Síntesis de los retos empresariales</b>	153
<b>5.2. Presentación de la encuesta y de los cuestionarios</b>	155
<b>5.3. Caracterización de las empresas</b>	157
5.3.1. <i>Empresas vitivinícolas de la DO Calatayud</i>	157
5.3.2. <i>Empresas vitivinícolas de la DO Campo de Borja</i>	164
5.3.3. <i>Empresas vitivinícolas de la DO Cariñena</i>	168
5.3.4. <i>Las empresas del espacio del calzado</i>	170
<b>5.4. Trayectoria empresarial en los espacios del vino y del calzado</b>	175
5.4.1. <i>Trayectoria empresarial en la DO Calatayud</i>	175
5.4.2. <i>Trayectoria empresarial en la DO Campo de Borja</i>	178
5.4.3. <i>Trayectoria empresarial en la DO Cariñena</i>	179

5.4.4. <i>Trayectoria empresarial en el espacio del calzado</i>	181
<b>5.5. Valoración por las empresas de la situación de los sectores vitivinícolas y del calzado en los territorios del Cuarto Espacio</b>	184
5.5.1. <i>Valoración de la DO Calatayud</i>	184
5.5.2. <i>Valoración de la DO Campo de Borja</i>	188
5.5.3. <i>Valoración de la DO Cariñena</i>	190
5.5.4. <i>Valoración del espacio del calzado</i>	191
<b>Anexo 1. Cuestionario a empresas vitivinícolas de la provincia de Zaragoza</b>	195
<b>Anexo 2. Cuestionario a empresas del calzado de la provincia de Zaragoza</b>	199
<b>6. SÍNTESIS DE PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS DEL VINO Y DEL CALZADO DEL CUARTO ESPACIO</b>	203
<b>CONCLUSIÓN</b>	206
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	211