



TESIS DOCTORAL

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE EXPLICAN LA
EFICACIA DE LA ESTRATEGIA DE DENOMINACIÓN DE
ORIGEN COMO ESTRATEGIA DE MARKETING A TRAVÉS
DE UN ESTUDIO DE CASO. LA DENOMINACIÓN DE
ORIGEN PROTEGIDA QUESO IDIAZÁBAL EN EL PAÍS
VASCO

Gladys Esquerre de Raetsch

**Licenciada en Administración de Empresas por la
Pontificia Universidad Católica del Perú**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A
DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad

2008

Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE EXPLICAN LA
EFICACIA DE LA ESTRATEGIA DE DENOMINACIÓN DE
ORIGEN COMO ESTRATEGIA DE MARKETING A TRAVÉS
DE UN ESTUDIO DE CASO. LA DENOMINACIÓN DE
ORIGEN PROTEGIDA QUESO IDIAZÁBAL EN EL PAÍS
VASCO

Gladys Esquerre de Raetsch

**Licenciada en Administración de Empresas por la
Pontificia Universidad Católica del Perú**

Director de Tesis : Dr. Ramón Rufín Moreno

Agradecimientos

En este breve pero importante apartado, tengo mucho que comunicar. Quiero agradecer de corazón a muchas personas. A mis padres, Haydée y Manuel, quienes a pesar de su tristeza me apoyaron para continuar mis estudios en Europa, lejos de ellos. A mi marido, Ulli, a quien conocí en el tiempo de preparación de este trabajo y quien a pesar de su paciencia alemana, me apoyó hasta el final. Al profesor Rufín, a quien le agradezco que se haya hecho cargo de apoyar y asesorar este trabajo, el cual, por el tiempo transcurrido y los obstáculos encontrados, ya había pensado en abandonar. Mi agradecimiento profundo a ellos y a muchas otras personas en Perú, España y Alemania, que con su apoyo han hecho posible la culminación de este trabajo.

INDICE

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES, OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA.....7

PARTE I

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

CAPÍTULO I: LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN: DEFINICIONES Y VALORACIÓN27

1. ¿QUÉ SON LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN Y CUÁLES SON SUS OBJETIVOS?.....29

1.1. La denominación de origen.....29

1.2. La indicación geográfica.....30

1.3. Denominaciones de calidad.....32

1.4. Los conceptos de marca colectiva y marca de garantía.....33

1.5. Titulares de las denominaciones de origen.....35

1.6. Diferencias entre las denominaciones de origen y las marcas de garantía.....36

1.7. Paralelismo entre las denominaciones de origen y la ISO 9000.....37

2. LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN COMO INSTRUMENTOS DE DESARROLLO RURAL.....40

3. LA PROTECCIÓN DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN EN LA UNIÓN EUROPEA.....47

3.1. Generalidades.....47

3.2. Enfoques particulares de protección en algunos países de la Unión Europea.....53

3.3.	La distribución de competencias entre el estado español y las comunidades autónomas en materia de denominaciones de origen.....	58
3.4.	Denominaciones de calidad de productos alimentarios del País Vasco.....	62
4.	VALORACIÓN ECONÓMICA DE LA ESTRATEGIA DE DENOMINACIONES DE ORIGEN.....	65
5.	DIAGNÓSTICO DAFO PARA LAS EMPRESAS QUE OFERTAN PRODUCTOS DE CALIDAD ESPECÍFICA.....	76

CAPÍTULO II: LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN COMO INSTRUMENTOS DE MARKETING Y FACTORES DE ÉXITO. MODELO DE ANALISIS.....79

1.	LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN COMO INSTRUMENTOS DE MARKETING.....	81
1.1	El origen y sus efectos en el proceso de decisión de compra	83
1.2.	El origen como garantía de calidad	92
1.3.	El origen como quinta variable del marketing-mix	98
2.	LA COMPETITIVIDAD DE LA AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA. TEORÍAS DE ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	101
2.1.	La Dirección Estratégica.....	103
2.2.	La Teoría de los Recursos y Capacidades.....	104
2.3.	La competitividad de la agroindustria.....	109
3.	LOS FACTORES DE ÉXITO DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN.....	114
3.1.	Efectos positivos de las denominaciones de origen.....	114
3.2.	Factores de éxito de las denominaciones de origen.....	115
4.	MODELO DE ANÁLISIS PROPUESTO.....	128
4.1.	Recursos.....	129

4.2. Organización o gestión.....131
 4.3. Actividades comerciales o de marketing.....131

CAPÍTULO III: MODELOS QUE EXPLICAN LA FILOSOFÍA Y LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CON PRODUCTOS TRADICIONALES COMO LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN.....135

1. INTRODUCCIÓN.....137
 2. PILARES BÁSICOS O ELEMENTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DE LOS PRODUCTOS TRADICIONALES.....138
 3. MODELOS QUE EXPLICAN LA FILOSOFÍA Y LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CON PRODUCTOS TRADICIONALES COMO LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN.....139
 3.1. Modelo de producción doméstica e industrial.....139
 3.1.1. Modelo doméstico.....140
 3.1.2. Modelo industrial.....144
 3.2. Modelo de gobierno territorial y sectorial.....151
 3.3. Modelo o teoría de los clubes.....159
 3.4. Modelo de Salais y Storper sobre las convenciones de calidad o de los cuatro mundos de producción.....163
 3.5. Modelo de la acción económica y la adaptación racional.....176

**PARTE II
 ESTUDIO EMPÍRICO**

CAPÍTULO IV: LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA IDIAZÁBAL: HISTORIA, ESTADÍSTICAS Y RESULTADOS.....	185
1. INTRODUCCIÓN.....	187
2. ESTADÍSTICAS SOBRE EL GASTO Y EL CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN ESPAÑA Y EN EL PAIS VASCO.....	188
2.1. Evolución de la estructura del gasto en alimentación en España y en el País Vasco.....	188
2.2. Evolución del consumo de productos lácteos a nivel estatal y regional.....	189
3. ESTADÍSTICAS DE PRODUCCION DEL SECTOR LÁCTEO EN ESPAÑA.....	194
3.1. Evolución de la producción de los distintos tipos de leche a nivel estatal.....	194
3.2. Evolución de los precios de los distintos tipos de leche.....	196
3.3. Subsector ovino: producción y valores.....	197
4. DENOMINACIONES DE ORIGEN E INDICACIONES GEOGRÁFICAS DE QUESOS ESPAÑOLES.....	199
4.1 Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas de quesos españoles.....	199
5. Sector lácteo ovino en la Comunidad Autónoma del País Vasco.....	202
5.1. Análisis regional de la producción y destino de la leche de oveja.....	202
6. LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN IDIAZÁBAL.....	208
6.1. La calidad del Queso Idiazábal.....	211
6.1.1. Reconocimientos internacionales.....	213

6.1.2. Cofradía del Queso Idiazábal.....	213
6.2. Kilogramos elaborados.....	214
6.3. El Consejo Regulador.....	216
6.4. Artzai Gazta.....	219
6.5. Centros de gestión.....	222

CAPITULO V: ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA IDIAZÁBAL.....223

1. INTRODUCCION.....	225
2. POSICIÓN COMPETITIVA DEL QUESO IDIAZÁBAL.....	226
2.1. Ciclo de vida del segmento de quesos.....	226
2.2. Análisis de la estructura competitiva.....	227
2.2.1. Poder de negociación de los distribuidores o clientes.....	229
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	230
2.2.3. Poder de negociación de los competidores.....	232
2.2.3.1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	232
2.2.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	235
2.2.4. Amenaza de productos sustitutivos.....	238
2.2.5. Barreras de entrada y barreras de salida.....	239
2.3. Elementos exógenos determinantes de la ventaja competitiva.....	242

CAPÍTULO VI: ESTUDIO EMPÍRICO DE LOS PRODUCTORES DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA IDIAZÁBAL.METODOLOGÍA Y RESULTADOS.....245

1. INTRODUCCION.....	247
----------------------	-----

2.	MODELO DE ANÁLISIS.....	248
3.	ESTUDIO EMPÍRICO.....	249
3.1.	Diseño de la investigación.....	250
3.2.	Estudio empírico.....	252
3.3.	Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas a los productores.....	259
3.3.1.	Análisis de porcentajes.....	261
3.3.1.1.	Clasificación de los productores.....	270
3.3.2.	Análisis de Conglomerados o Clusters a partir de la escala de Likert.....	273
3.3.3.	Análisis de correlaciones de Pearson a partir del Software SPSS.....	296
3.4.	Análisis de los costes y la rentabilidad de la producción de queso Idiazábal para una explotación familiar.....	309

PARTE III

FACTORES DE ÉXITO DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA IDIAZÁBAL

CAPITULO VII: FACTORES DE ÉXITO DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA IDIAZÁBAL Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING.....317

1.	INTRODUCCIÓN.....	319
2.	IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE PRODUCCIÓN DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN IDIAZÁBAL.....	319
2.1.	El modelo doméstico.....	320
2.2.	El modelo de los cuatro mundos de producción o de las convenciones de calidad.....	322
3.	EL CONSEJO REGULADOR COMO FORO DE DISCUSIÓN....	328

4. FACTORES DE ÉXITO DE LA DENOMINACIÓN IDIAZÁBAL.....	331
4.1. Factores externos.....	332
4.2. Factores internos.....	336
4.2.1. Retos del producto.....	336
4.2.2. Retos de los productores.....	338
5. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	344
5.1. Calidad.....	345
5.2. Diferenciación del producto e innovación.....	346
5.3. Diversificación del mercado.....	347
5.4. Alianzas para la comercialización.....	349
5.4.1. El Comercio electrónico.....	353
5.5. Promoción.....	357
5.6. Barreras de entrada.....	359
CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	361
BIBLIOGRAFÍA.....	381
ANEXOS.....	447
Anexo 1: Encuesta a los productores y elaboradores de queso Idiazábal.....	449
Anexo 2: Escala de Likert.....	463

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

ABREVIATURA	EXPLICACIÓN
AOC	Appellation d’Origine Contrôlée
ARICPC	Sistema de Análisis de Riesgos e Identificación y Control de los Puntos Críticos
CEE	Comunidad Económica Europea
DAFO=FODA= (en inglés SWOT)	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
DOP	Denominación de Origen Protegida
EFQM	European Foundation for Quality Management
EHNE	Euskal Herriko Nekazarien Elkartasuna: sindicato agropecuario en el País Vasco
FENIL	Federación Nacional de Industrias Lácteas
GIE	<i>Groupement d’Interêt Economique</i>
IGP	Indicación Geográfica Protegida
INAO	Institut National des Appellations d’Origine
ISO	International Standard Organisation
MAPA	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España
SICA	<i>Société d’Intérêt Collectif Agricole</i>
TRIPs	Trade-Related Intellectual Property Rights and Geographical Indications
UE	Unión Europea

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

LISTA DE TABLAS

Capítulo 1:

Tabla 1.1. Principales denominaciones de origen de queso de España, Francia e Italia.....69

Tabla 1.2. Importancia de los quesos con una denominación respecto del consumo total de quesos en España (TN).....70

Tabla 1.3. Importancia de los quesos con una denominación respecto de la comercialización total de quesos españoles (millones de euros).....70

Tabla 1.4. Valor económico de los quesos españoles con una denominación de origen (2005).....	71
Tabla 1.5. Precios de quesos franceses.....	73
Tabla 1.6. Precios de quesos españoles.....	74
Tabla 1.7. Diagnóstico DAFO de partida para las empresas con productos de calidad específica.....	78

Capítulo 2:

Tabla 2.1. Factores de éxito de las denominaciones de origen.....	129
---	-----

Capítulo 3:

Tabla 3.1. Modelo del territorio: lógica sectorial y territorial.....	153
Tabla 3.2. Cuatro tipos de sistemas DOP.....	156

Capítulo 4:

Tabla 4.1. Evolución de la estructura porcentual del gasto en alimentación, bebidas y tabaco en España y en el País Vasco (1991-2005).....	188
Tabla 4.2. Evolución del consumo de productos lácteos en el ámbito estatal (1987-2006) (millones de litros/kilos).....	189
Tabla 4.3. Evolución del consumo per cápita de los derivados lácteos (1987-2006) (litros/kilos).....	190
Tabla 4.4. Leche: serie histórica de la producción.....	195
Tabla 4.5. Evolución de los precios percibidos por los ganaderos (euros/100 litros).....	197
Tabla 4.6. Leche de oveja: serie histórica de la producción y valor.....	198

Tabla 4.7. Evolución de las denominaciones de origen y las indicaciones geográficas de quesos.....	200
Tabla 4.8. Registro, producción y comercialización de quesos españoles con denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas (2005).....	201
Tabla 4.9. Análisis regional de la producción y destino de la leche de oveja (2005).....	203
Tabla 4.10. Análisis regional de la producción y destino de la leche de oveja (1999).....	204
Tabla 4.11. Análisis regional de la producción y destino de la leche de oveja (1996).....	204
Tabla 4.12. Evolución de la producción y destino de la leche de ovino en el País Vasco (litros)(1988-2005).....	206
Tabla 4.13. Comercialización de los quesos Idiazábal.....	214

Capítulo 5:

Tabla 5.1. Factores de éxito de las denominaciones de origen.....	225
Tabla 5.2. Distribución de productos lácteos (%).....	229
Tabla 5.3. Oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles.....	244

Capítulo 6:

Tabla 6.1. Factores de éxito de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal.....	247
Tabla 6.2. Composición del universo (miembros de la Denominación de Origen Idiazábal).....	254
Tabla 6.3. Composición de la muestra.....	254
Tabla 6.4. Tabla comparativa de las variables del modelo de analisis teórico y las variables de la encuesta (estimadores).....	256
Tabla 6.5. Datos de la encuesta a pastores y elaboradores de la D.O. Idiazábal.....	260

Tabla 6.6. Análisis de conglomerados o cluster a base de la escala de Likert.....274

Tabla 6.7. Resultados de las correlaciones de Pearson.....298

Tabla 6.8. Resumen de las correlaciones de Pearson.....302

Tabla 6.9. Costes de producción del queso idiazábal para una pequeña explotación (para 100 kilos de queso).....311

Tabla 6.10. Costes, ingresos y beneficios para una producción anual de 2500 kilos de queso.....312

Tabla 6.11. Costes, ingresos y beneficios para una producción anual de 7000 kilos de queso.....313

Capítulo 7:

Tabla 7.1. Objetivos y estrategias.....345

LISTA DE FIGURAS

Capítulo 1:

Figura 1.1. Instituciones responsables de las denominaciones de origen.....61

Capítulo 2:

Figura 2.1. Fundamentos de la ventaja competitiva.....107

Capítulo 3:

Figura 3.1. Pilares básicos o elementos clave de los productos tradicionales.....138

Figura 3.2. Esquemas posibles de producción.....165

Figura 3.3. La *Fruitière* como Modelo de Organización.....174

Figura 3.4. Resumen de los cinco modelos analizados.....179

Capítulo 4:

Figura 4.1. Relación entre la denominación de origen idiazábal y la asociación de pastores Artzai Gazta.....221

Capítulo 5:

Figura 5.1. Análisis de la estructura competitiva del segmento queso idiazábal.....228

Figura 5.2. Barreras de entrada y barreras de salida.....239

Capítulo 6:

Figura 6.1. Modelo de análisis.....249

Figura 6.2. Grupos de empresas en el interior de la Denominación..... 273

Figura 6.3. Tipos de productor.....276

Figura 6.4. Producción de queso (Kilos).....277

Figura 6.5. Tipo de cliente.....278

Figura 6.6. Número de marcas.....279

Figura 6.7. Tipo de productor y tipo de cliente.....280

Figura 6.8. Tipo de distribución.....281

Figura 6.9. Tipo de productor y tipo de distribución.....282

Figura 6.10. Intensidad de la promoción.....283

Figura 6.11. Intensidad de la promoción y tipo de cliente.....284

Figura 6.12. Queso vendido con la etiqueta de la denominación.....286

Figura 6.13. Ubicación del productor y queso vendido con la etiqueta de la denominación.....287

Figura 6.14. Cambios para ingresar en la Denominación.....288

Figura 6.15. Tipo de productor y cambios para ingresar en la denominación.....289

Figura 6.16. Formalización de las habilidades.....290

Figura 6.17. Formalización de las habilidades y tipo de cliente.....291

Figura 6.18. Tiempo en la Denominación.....292

Figura 6.19. Tiempo en la denominación y número de marcas.....293
 Figura 6.20. Opinión sobre la gestión del consejo regulador.....294
 Figura 6.21. Producción y comercialización del queso Idiazábal.....306

Capítulo 7:

Figura 7.1. Resumen del modelo de los cuatro mundos de producción.....323
 Figura 7.2. El modelo de los 4 Mundos de Producción o de las Convenciones de Calidad de Salais y Storper aplicado a la Denominación de Origen Idiazábal.....327
 Figura 7.3. Interrelaciones entre los entes involucrados en la Denominación.....330
 Figura 7.4. Propuesta para la comercialización del queso Idiazábal.....350

INTRODUCCIÓN
ANTECEDENTES, OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y
ESTRUCTURA

Introducción: antecedentes, objetivos, metodología y estructura

Los sectores agrario y agroindustrial vasco han estado sometidos a un proceso de ajuste continuado, a través del cual se han ido eliminando las unidades productivas más pequeñas y peor situadas; sin embargo, aún en la actualidad presenta una estructura dual. En el sector agrario, frente a una mayoría de explotaciones con difíciles problemas estructurales, se ha consolidado un reducido número de explotaciones profesionalizadas, donde la producción va concentrándose de modo creciente, pero incluso este tipo de explotaciones encuentra obstáculos para competir en entornos donde los niveles de protección son cada vez menores. En el caso de la agroindustria, simultáneamente al proceso de reestructuración, han ido emergiendo pequeñas unidades productivas con productos diferenciados y orientados a nichos de mercado de carácter local, como estrategia para protegerse de la competencia de los grandes grupos industriales. Estos últimos, en su mayoría de mayor dimensión y más consolidados, ofertan productos de bajo valor añadido, fuertemente estandarizados y con mercados, con frecuencia no cautivos (demanda volátil en lo que se refiere a marcas), donde la competencia es muy fuerte y se requiere una gestión empresarial altamente profesionalizada (*Murua, Astorkiza y Astorkiza, 1998, pp. 463-481*).

Dado que la estrategia de creación de lábeles tales como la Denominación de Origen Protegida (DOP) y la Indicación Geográfica Protegida (IGP)¹, persiguen la valoración económica de los productos alimenticios tradicionales, por sus características de producción distintas y diferenciados de productos similares presentes en el mercado, constituyen una alternativa viable para los productos tradicionales. Su promoción y valoración comercial pueden contribuir significativamente a la mejora del ingreso de los productores y a salvaguardar la autenticidad de recursos importantes, con productos con claras ventajas comparativas por su medio geográfico y con nichos de mercado identificados, tanto regionales como globales.

La estrategia de protección, promoción y comercialización que representan las denominaciones de origen, se viene aplicando desde hace más de 50 años en Francia. Aunque en el ámbito europeo, es sólo a partir del año 1992 que se cuenta con un registro y protección para estos productos.

Autores como *Sánchez (1994)*, están de acuerdo en que un atributo que permite diferenciarse de la competencia es el origen geográfico. En la imagen de un producto o un servicio, puede desempeñar una función relevante su lugar de origen. Este es un atributo externo a las características físicas del producto, pero puede servir, como indican *Bigné, Miquels, Newman y Newman (1993)*, para efectuar inferencias relativas al producto, que determina su percepción acerca de

¹ Las reformas de la Política Agraria Común de la Unión Europea de 1992 buscan armonizar mejor la oferta y la demanda, reduciendo la producción, promoviendo un mayor respeto al medio ambiente y una utilización más racional del suelo, incitando a una baja de los precios. Esto se ha compensado con ayudas directas a los agricultores, la incitación a racionalizar los costes de producción y una mejora de la calidad de los productos. Se han creado distintivos europeos de calidad. Entre ellos tenemos las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) y las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP), cuyas definiciones exactas veremos en el capítulo 2.

su calidad, su rendimiento, y otras características específicas. Si ayuda a valorar positivamente al producto, aumentará su valor percibido, reduciendo a su vez el riesgo percibido asociado a la compra.

Para *Puig (1993)*, la tradición, la cultura, la salud y el medio ambiente son entre otros, los factores que deben guiar las estrategias de marketing de los alimentos de calidad.

Pero un problema a considerar cuando se intenta satisfacer los requerimientos de nuevos mercados, es la controversia tradicional acerca de las políticas alimentarias en los países mediterráneos (más orientados a la promoción de estrategias de denominación de origen) y los países del norte (más orientados a la política de marcas y productos de consumo masivo) (*Marreiros, Neto y Carvalho, 1998*).

La primera política puede permitir el desarrollo de una estrategia de marketing basada en la satisfacción de grupos seleccionados de consumidores con producciones selectas y pequeñas, donde el componente natural y geográfico tendría un peso más amplio en el proceso de diferenciación.

La segunda política apuesta por la viabilidad de estrategias más comunes al proceso industrial, donde el producto agrícola pierde casi toda su identidad territorial para convertirse en materia prima de la industria alimentaria. Aquí el propósito es la comercialización de grandes cantidades de productos estándar, a un precio relativamente bajo.

Por otro lado, no se debe perder de vista la perspectiva de la demanda. No se puede ser más competitivo o intentar vender más, sin conocer lo que los consumidores prefieren o preferirán en el futuro. Las tendencias del consumo son cambiantes y han cambiado aún más y más rápidamente en los últimos años.

Si analizamos el consumo de alimentos en los países desarrollados, especialmente en la Unión Europea, se puede apreciar una tendencia a la desaparición de las disparidades que hasta hace algunos años existían en la composición de la dieta. Esto quiere decir que el peso de los grandes grupos de alimentos en la dieta es mucho más similar en las diferentes regiones desarrolladas. Sin embargo, esta progresiva similitud en las dietas no implica una estandarización del tipo de productos consumidos. Además algunos estudios señalan una tendencia a la gran diversificación en los usos alimenticios en los países europeos (*Trail, 1989*). Esta diversificación es entendida como la existencia del consumo de un gran número de productos diferenciados, no sólo por su composición, sino también mediante la presencia de algunas características que puedan estar asociadas a la salud, por la presentación o por los servicios que incluyen los productos procesados (*Albisu, Gil y Gracia, 1999*).

A través de los cambios en el consumo las necesidades se hacen más exquisitas, y los productos altamente estandarizados y masivos ya no cubren esas necesidades, por lo tanto, hay cabida para los productos de nicho, de calidad específica y/o tradicionales, como son los productos con una denominación de origen.

Sin embargo, no siempre una estrategia de denominaciones de origen alcanza los resultados esperados. Por ejemplo, en el caso de muchos productos portugueses, la situación no ha mejorado desde la implantación de esta estrategia. Los problemas parecen encontrarse en el pequeño tamaño de las asociaciones de productores o a nivel organizativo. La falta de comunicación entre las asociaciones y los productores hace muy difícil el logro de objetivos comunes, así como la concentración de la oferta de productos en cantidad y homogeneidad necesarias. (*Marreiros, Neto y Carvalho, 1998*).

Por tratarse de empresas pequeñas, su poder de negociación no es muy grande. Por ejemplo, este tipo de productos han hecho su incursión en las grandes superficies de venta (supermercados, hipermercados), lo que constituye a la vez una oportunidad y un problema, dado que tienen que competir, en las góndolas con los productos estándares y con los intermediarios, por un espacio en esas góndolas.

Estos y otros desafíos apuntan a la gestión y a las estrategias de comercialización que estas empresas tienen o pueden desarrollar.

Las pequeñas empresas agroalimentarias que producen y venden productos de nicho o de calidad específica tienen una problemática muy concreta y similar, sobre todo en los países mediterráneos.

Algunas de sus características principales son: la materia prima es escasa, su escala de producción es pequeña, no tienen economías de escala y su producción es por lo general perecedera y estacional. Sin embargo, en los últimos años presentan una demanda interesante y creciente.

Por otro lado, al tratarse de productos de calidad específica, su precio en el mercado es mayor que el de los productos estándares. Esto hace que tengan una rentabilidad potencial importante.

En el caso concreto de la Comunidad Autónoma del País Vasco, podemos decir que, se aplica con éxito la estrategia de denominaciones de origen².

Propósito final

Dado que las denominaciones de origen se pueden considerar estrategias exitosas desde la perspectiva del marketing, el propósito final de nuestra tesis doctoral es aportar a la mejora de la competitividad de las pequeñas empresas con productos de calidad específica, a través de la determinación de los factores de éxito de las denominaciones de origen, por medio de un estudio de caso empírico. Para finalmente proponer nuevas estrategias o ajustar las existentes.

Nuestro estudio se centrará en la Denominación de Origen Protegida Idiazábal.

La elección de esta Denominación responde a las siguientes razones:

1. Nos encontrábamos en el País Vasco, concretamente en Bilbao, gracias a una beca del Gobierno Español y luego de la Universidad del País Vasco.

² En el País Vasco existen las siguientes denominaciones de origen reconocidas internacionalmente: vinos Rioja y quesos Idiazábal y Roncal).

2. La Denominación de Origen Protegida Idiazábal puede considerarse representativa de las denominaciones queseras europeas, en donde la mayoría de productores corresponden a pequeños productores artesanales, con problemas de comercialización.

3. La Denominación de Origen Protegida Idiazábal ha tenido una evolución positiva (calidad, ventas, imagen), desde su creación en el año 1986.

Supuestos de Partida

Las denominaciones de origen y el otorgamiento de lábeles de calidad por entes reconocidos, al menos en el ámbito nacional o regional, constituyen un **factor de competitividad** de las pequeñas agroindustrias con productos diferenciados de calidad específica, pero que no poseen marcas individuales de renombre, frente a los productos estandarizados de las grandes agroindustrias. Estos últimos poseen, en algunos casos, certificaciones internacionales de calidad, como son la ISO 9000 o aplican el Modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) de Gestión de la Calidad Total.

Dado que en el caso de las denominaciones de origen, el producto depende claramente de su origen específicamente localizado, un producto similar producido con las mismas habilidades en otra área, no puede ser exactamente el mismo.

Objetivos

En base a la problemática planteada y acotando el propósito final de nuestra tesis doctoral, el objetivo de nuestro trabajo se puede definir como, identificar los factores de éxito de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal, a partir del análisis de los recursos disponibles, su aplicación y los resultados alcanzados. Con el fin de proponer estrategias de marketing que les ayuden a explotar y aprovechar mejor las oportunidades que ofrecen este tipo de productos, sobre todo en el área comercial, incrementando así su competitividad.

Podemos dividir este gran objetivo en otros más concretos y secuenciales:

1. Probar, a nivel teórico, que las denominaciones de origen son una estrategia de marketing eficaz y competitiva para las pequeñas empresas con productos tradicionales.
2. Analizar los resultados de la denominación Idiazábal y llevar a cabo un estudio de caso sobre ella, para confirmar y/o determinar los factores de éxito.
3. Proponer estrategias para mejorar la competitividad de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal en particular y de las denominaciones de origen en general.

La investigación se centrará en los productores, sean éstos individuales o asociados.

Este trabajo no pretende investigar la problemática de las denominaciones de origen desde el punto de vista del consumidor, aunque consideramos que la viabilidad y sostenibilidad económica de

esta estrategia, depende de cómo estos productores se adaptan a la demanda actual.

Metodología

En la preparación de la tesis doctoral haremos uso principalmente del método analítico-sintético. Este método deberá marcar el hilo conductor del trabajo. Sin embargo debemos aclarar que no se rechazan los otros métodos, los cuales serán utilizados en partes concretas del trabajo, como el experimental inductivo.

El juicio analítico-sintético tiene como último fin la predicción de los fenómenos económicos. El conocimiento pasado hay que interpretarlo en cada momento presente y saber proyectarlo al futuro para prevenir y dominar los sucesos económicos. La predicción, actividad básica del economista, sólo se realiza eficazmente cuando se tiene capacidad de síntesis o se dispone de sentido común. (*Soldevilla, E., 1995a*).

El método analítico-sintético nos permitirá ir progresivamente de lo general a lo particular, desde las definiciones básicas, el análisis de los orígenes y fundamentos de las denominaciones de origen, su valoración económica, así como los factores críticos de la gestión y la comercialización, hasta llegar a proponer estrategias competitivas para las pequeñas empresas agroalimentarias con una denominación de origen.

Nuestra investigación comprenderá aspectos tanto teóricos como empíricos. Los aspectos teóricos incluirán los principios económicos, de

marketing y de gestión que sustentan la aparición y éxito de las estrategias de denominaciones de origen.

El estudio empírico se realizará en el País Vasco. Nuestro objeto principal de análisis serán los productores artesanales de queso de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal. Se aplicará una encuesta a una muestra aleatoria.

En este sentido haremos uso del método experimental-inductivo, dado que pretendemos que los resultados y conclusiones que obtengamos de este caso particular, puedan ser generalizados a otras denominaciones de origen, comparables con la Idiazábal.

Para la recogida de los datos y análisis de la información haremos uso de software como Access, Excel y SPSS, así como el análisis de conglomerados (Cluster) o surgimiento de grupos a partir de la Escala de Likert y las correlaciones de Pearson³; asimismo recurriremos a la matriz de fortalezas y debilidades, y el análisis de las fuerzas competitivas de Porter (*Porter, M., 1987*), entre otros.

Para poder llegar a proponer estrategias para las denominaciones de origen, debemos comenzar por conocer lo siguiente:

- a. Qué son realmente las denominaciones de origen, sus diferencias con otras estrategias, sus ventajas, desventajas, su

³ Estas dos metodologías se explicarán más a fondo en el capítulo 6, que corresponde al estudio empírico. Sin embargo, podemos decir que la Escala de Likert es una metodología que asigna 5 posiciones para las respuestas a una encuesta, con el objetivo de poder apreciar la formación de grupos. La metodología de la correlación de Pearson la hemos aplicado a través del Software SPSS y explica la correlación entre dos variables, a partir del grado de las puntuaciones.

importancia como estrategia de desarrollo rural y su valoración económica. (Capítulo 1).

- b. Qué se ha escrito hasta la actualidad sobre denominaciones de origen en tanto instrumentos de marketing y qué enfoques teóricos son los más relevantes. (Capítulo 2).

El análisis del origen y sus implicaciones es uno de los elementos claves de nuestro trabajo. Pero no sólo el origen entendido como la estrategia de “hecho en” (made in), sino fundamentalmente el origen como sello de calidad, a través de la estrategia particular de la denominaciones de origen. La potenciación de los elementos relativos al origen y la procedencia de un producto son utilizados como instrumento por los agentes agroalimentarios a través de las denominaciones de origen para competir en el mercado de consumidores finales. (*Yagüe y Jiménez, 2002a*).

Analizamos el origen además como una variable de marketing que influye en el proceso de decisión de compra y como sello de calidad superior.

En el capítulo 2 recurrimos al análisis de estudios y modelos existentes, tanto del sector general de la industria agroalimentaria, como del sector particular de las denominaciones de origen. A su vez consideramos estudios tanto extranjeros como españoles, para finalmente proponer un modelo de análisis para los factores de éxito de las denominaciones de origen.

A partir de estos aspectos, que constituirían nuestro **marco teórico**, procedemos a involucrarnos en el caso particular de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal en el País Vasco.

En el tercer capítulo presentamos los modelos que describen las empresas con productos tradicionales, como las denominaciones de origen, desde la perspectiva de la producción. Estos modelos nos deben ayudar a precisar la importancia de cada variable en nuestro modelo de análisis propuesto en el capítulo segundo, así como conocer las denominaciones de origen desde otra perspectiva. Es decir, las denominaciones de origen en cuanto unidades productivas que no sólo persiguen objetivos económicos, sino también objetivos sociales y medioambientales.

En el cuarto capítulo nos adentramos en el estudio de la Denominación Idiazábal. En él vemos las particularidades del queso Idiazábal, mostrando sus orígenes, historia, estadísticas (explotaciones, producción, ventas, etc.), resultados y una aproximación al análisis de las causas de esos resultados y del comportamiento gerencial de la Denominación y de sus productores.

Asímismo se inicia el análisis de los factores externos en este caso del factor competencias del mercado.

En el quinto capítulo se continúa con el análisis de acuerdo al modelo teórico y se aborda el otro factor externo, como es la competencia empresarial.

El capítulo sexto constituye el estudio de caso de los productores de la Denominación Idiazábal. La información primaria proporcionada por los productores de la Denominación Idiazábal se recoge a través de una encuesta. Las preguntas comprenden las tres áreas que consideramos indispensables para entender su problemática y para formular propuestas de mejora: Los recursos (humanos, materiales y tecnológicos), la parte comercial y la gestión/organización.

El capítulo séptimo tiene cuatro partes. En primer lugar procedemos a identificar el modelo que explica la filosofía Idiazábal, partiendo de los modelos de producción para pequeñas empresas con productos tradicionales, analizados en el capítulo tercero. Posteriormente presentamos el análisis del Consejo Regulador y sus opciones para el futuro. En tercer lugar, formulamos los factores de éxito de la denominación Idiazábal. Y por último, procedemos a proponer estrategias para mejorar la competitividad de estas empresas y contribuir al logro de sus objetivos.

En último lugar se exponen las principales conclusiones obtenidas en el trabajo, tanto a partir del análisis teórico como del estudio de caso.

Limitaciones del trabajo y líneas de investigación futuras

Nuestro estudio cualitativo y exploratorio constituye un intento de abordar el tema a través del análisis de una pequeña muestra de productores, por lo tanto, el estudio no pretende ser exhaustivo.

El estudio empírico en nuestro trabajo se ha centrado en los productores de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal, es decir, no se ha analizado en profundidad la demanda del queso. Adicionalmente podemos afirmar que la literatura especializada en el tema de quesos con una denominación de origen es aún escasa en comparación con la existente por ejemplo para los vinos.

Asimismo queremos precisar que si bien la muestra utilizada no es significativa desde la perspectiva netamente estadística, sin embargo, las 14 empresas encuestadas representan el 65% de la producción de queso de la Denominación. Por este motivo consideramos que los resultados obtenidos son válidos, representativos y generalizables a otras denominaciones de origen con características comparables a la Idiazábal.

En nuestro trabajo hemos tenido dificultades para acceder a los productores, no únicamente por razones de localización, sino también por la poca apertura de los mismos ante un estudio de estas características y porque en general se comprueba que no existe un suficiente conocimiento de los mercados y factores externos a la comunidad, lo que se refleja en la comercialización local o regional.

Por último, lo que ha constituido una dificultad real es el hecho de ser extranjera y que en la actualidad me encuentro residiendo en Alemania. Por consiguiente, la distancia y los traslados han retrasado considerablemente la culminación de este trabajo.

En lo referente a las líneas futuras de investigación, consideramos que se debe profundizar en los problemas u obstáculos que enfrentan las denominaciones de origen, dado que existen diferencias

importantes entre ellas. En muchos casos los problemas pueden estar relacionados con la cohesión o actuar en conjunto de los productores, así como en el rol de Consejo Regulador, como sería el caso Idiazábal; pero también se pueden deber a una deficiente orientación al mercado, problemas de calidad u otros.

Por otro lado, vemos una posibilidad real de investigación futura en las posiciones estratégicas de los países del norte y los del sur del hemisferio respecto de esta estrategia. Nuestro trabajo, el cual se puede ubicar en la perspectiva del hemisferio sur, nos permite identificar a las denominaciones de origen como una estrategia competitiva para los productos de este hemisferio, que incluso se puede ampliar a productos que no sean comestibles, como piedras preciosas o servicios, como los turísticos.

PARTE I:
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

CAPÍTULO I:
LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN:
DEFINICIONES Y VALORACIÓN

1. ¿QUÉ SON LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN Y CUÁLES SON SUS OBJETIVOS?

En este primer capítulo definiremos conceptos y acotaremos nuestro campo de estudio. En este sentido queremos dejar claro qué es lo que se entiende por denominación de origen y cuáles son los fundamentos o razones para acogerse a una de ellas. Posteriormente analizaremos las denominaciones de origen como instrumentos de desarrollo rural y su protección por la Unión Europea. Finalmente presentaremos una introducción a la valoración económica de estos instrumentos, así como un diagnóstico de partida de fortalezas y debilidades.

1.1. LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN

Si bien la figura de la denominación de origen se viene utilizando desde hace varias décadas, en especial en Francia, es la Unión Europea la que ha recogido y uniformizado este concepto para todos los países miembros.

En este sentido, damos aquí la definición que recoge el Reglamento (CEE) N° 2081/92 del Consejo de 14 de julio de 1992 relativo a la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios.

En este Reglamento se entiende por Denominación de Origen Protegida (DOP), “el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país, que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio originario de dicha región, de dicho lugar determinado o de dicho país, y cuya calidad o características se deban fundamental o exclusivamente al medio geográfico con sus factores naturales y humanos, y cuya producción, transformación y elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada”.

En el caso español, ya antes de la existencia del Reglamento de la Unión Europea, existía la figura de la denominación de origen (*MERCASA, 1998*).

La denominación de origen define y protege un producto agrario o alimentario cuya producción, elaboración y transformación se realizan en una zona geográfica delimitada, que puede ser un lugar, una región o un país. La calidad y características del producto se basan fundamental y exclusivamente en el medio geográfico, incluidos los factores naturales y humanos. Esta figura de protección puede ser promovida por las comunidades autónomas, pero su autorización definitiva corresponde a la Administración Central y en última instancia es la Comisión Europea la que aprueba su incorporación al Registro de Denominaciones Comunitarias. En España la denominación de origen es idéntica a la Denominación de Origen Protegida (DOP) en la terminología de la Unión Europea.

1.2. LA INDICACIÓN GEOGRÁFICA

Una variante al concepto de denominación de origen lo constituye la indicación geográfica.

De acuerdo al Reglamento (CEE) N° 2081/92 de la Unión Europea, una indicación geográfica es “el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país, que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio originario de dicha región, de dicho lugar determinado o de dicho país, y que posea una cualidad determinada, una reputación u otra característica que pueda atribuirse a dicho origen geográfico, y cuya producción y/o transformación y/o elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada”.

En el caso español el equivalente de una Indicación Geográfica Protegida (IGP) sería el de Denominación Específica.

Esta distinción es promovida por las Comunidades Autónomas, pero su autorización es competencia de la Administración Central, que además es la responsable de solicitar su inclusión definitiva en el Registro de Denominaciones de la Unión Europea. La Denominación Específica se corresponde en su totalidad con la figura de protección comunitaria, Indicación Geográfica Protegida (IGP).

En cualquiera de los dos conceptos mencionados los objetivos principales serían dos, diferenciación y protección.

La **diferenciación**, basada en las características particulares de origen, tradición y del carácter artesanal del producto, que le otorgaría

una ventaja competitiva frente a los productos más estandarizados e industriales.

La **protección**, concretamente frente al fraude y al engaño que ya estaba comenzando a incrementarse, ofreciendo productos como originarios de ciertos entornos, cuando en realidad no lo eran.

Pero respecto de estos objetivos hablaremos más ampliamente en los dos siguientes apartados de este capítulo: Las denominaciones de origen como instrumentos de desarrollo rural y la protección de las denominaciones de origen en la Unión Europea.

1.3. DENOMINACIONES DE CALIDAD

Además de la Denominación de Origen Protegida y la Indicación Geográfica Protegida existen otras denominaciones, que en mayor o menor grado se pueden comparar con ellas y que tienen aplicación en distintos países o comunidades autónomas.

Por ejemplo, existe la Denominación de Calidad, que define y protege un producto agrario o alimentario que reúne unas características especiales que hacen referencia a la materia prima, o a las condiciones de producción, elaboración o transformación en una región, que expresan la identidad agroalimentaria y la cultura culinaria de zonas muy determinadas de una región o comunidad autónoma concreta. Esta figura de protección es promovida y autorizada por todas las comunidades autónomas que tienen competencias plenas en materia de protección y promoción de calidad alimentaria. La mayor parte de las denominaciones

de calidad españolas están inscritas en el “Inventario de productos tradicionales de la tierra”, promovido por la Unión Europea. (Ejemplo: “Eusko Label” o Label de Calidad Alimentaria del Gobierno Vasco, “Alimentos de Andalucía”, “Productos asturianos”, “Alimentos tradicionales de Castilla y León”, etc.).

1.4. LOS CONCEPTOS DE MARCA COLECTIVA Y MARCA DE GARANTÍA

Los conceptos de marca colectiva y marca de garantía pertenecen a un régimen jurídico privado, mientras que la denominación de origen, indicación geográfica y denominación de calidad se refieren a un régimen jurídico administrativo de los Estados.

Las marcas colectivas son aquellas que tienen como titular una asociación de fabricantes o productores. Esta asociación es quien registra la marca y elabora un reglamento de uso, en el que deben constar una serie de requisitos: identificación de la asociación, condiciones de afiliación, condiciones de uso de la marca y motivos por los que puede prohibirse el uso de la marca a un miembro de la asociación. Este reglamento es elaborado por la asociación de productores, pero debe ser objeto de ulterior aprobación por el Registro de la Propiedad Industrial (*López, 1996*).

Esta definición coincide con la dada por *Gómez y Caldentey (1999)*, quienes incluyen además como posibles titulares de las marcas colectivas, a las asociaciones de comerciantes o prestadores de servicios.

Resaltan que los titulares podrán hacer uso de la marca con exclusividad frente a quienes no formen parte de la asociación.

Por su parte, la marca de garantía es definida en la *Ley de Marcas (1990)* como “todo signo o medio que certifica las características comunes, en particular, los componentes y el origen de los productos o servicios elaborados o distribuidos por personas debidamente autorizadas y controladas por el titular de la marca”.

El titular, que es el que efectúa el registro y por lo tanto ostenta la propiedad, concede autorización a personas o entidades para que puedan ser usuarios de la misma. El titular no puede estar relacionado con la actividad productiva implicada (*Gómez y Caldentey, 1999*) (Ejemplo: La marca de garantía Euskal Baserri del Gobierno Vasco).

Las marcas de garantía aluden a un tipo de marca en la que también se da una disociación entre el titular registral de la marca (que puede ser una persona física o jurídica) y quiénes devienen como usuarios de la misma. Sin embargo, lo que traza la especialidad de este tipo de signo distintivo es que la marca de garantía “certifica las características comunes, en particular la calidad, los componentes y el origen de los productos o servicios elaborados o distribuidos por personas debidamente autorizadas y controladas por el titular de la marca”. Estas marcas de garantía se rigen, al igual que sucede con las marcas colectivas, por un reglamento de uso, aunque en este caso, el reglamento debe ser informado favorablemente por el organismo administrativo competente en atención a la naturaleza de los productos o servicios a los que la marca de garantía se refiere (*López, 1996*).

Gómez y Caldentey (1999), afirman que a efectos prácticos, la utilización de una marca colectiva o de garantía entraña mayor simplicidad administrativa, así como en cuanto a requisitos exigidos, que la de una denominación de origen o específica, y puede tener el mismo efecto de cara al consumidor.

1.5. TITULARES DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

Bajo la perspectiva de *López (1996)*, definir quién sea el titular de una marca colectiva o de una marca de garantía no plantea graves problemas. Mientras que en las marcas de garantía pueden ser titulares tanto personas físicas como jurídicas, en el caso de las marcas colectivas esta titularidad sólo puede descansar en asociaciones de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios.

Más complicado es el tema de la titularidad de las denominaciones de origen. Resulta difícil pronunciarse acerca de quién es el titular de la denominación de origen. Podría pensarse que esta titularidad corresponde a los consejos reguladores, encargados del gobierno y administración de la denominación de origen.

Ahora bien, ni siquiera con respecto a los consejos reguladores que se dotan por la Ley de Personalidad Jurídica, puede entenderse a éstos como titulares de la Denominación, entre otras cosas, porque ellos son, en todo caso, simples consecuencias de la creación de la denominación de origen, nunca motores o impulsores de la misma.

Hay quienes entienden que titular de la denominación de origen son, por ejemplo, los viticultores y elaboradores de vinos que pretendan el reconocimiento de la misma, consideración que tropieza, no obstante, con el mismo escollo de la personalidad jurídica, pues estas colectividades de productores delimitadas geográficamente carecen en la mayoría de las ocasiones del más mínimo entramado jurídico-organizativo que las dote de la cualidad de asociaciones. Por otra parte, descomponer la titularidad en tantas titularidades como viticultores solicitaron su reconocimiento, o atribuirle a todos ellos en un régimen de comunidad de bienes, pugna también con el régimen jurídico de las denominaciones de origen. La denominación no describe una especie de círculo cerrado, sino que, por el contrario, siempre se encuentra abierta a la incorporación de nuevos miembros y a la baja voluntaria de quienes estuvieron en sus primeros momentos, sin que pueda tal condición de miembro ser objeto de tráfico jurídico lícito.

1.6. DIFERENCIAS ENTRE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN Y LAS MARCAS DE GARANTÍA

Para *Largo (1993)*, las marcas de garantía y las denominaciones de origen certifican una determinada calidad del producto. Sin embargo, la doctrina mercantilista precisa que, mientras que en las denominaciones de origen esta calidad beneficia de modo directo a los productores de la zona y sólo de forma refleja a los consumidores, en las marcas de garantía ocurre la situación inversa, ya que los intereses que aparecen tutelados en primer lugar son los de los consumidores y sólo a través de ellos resultan protegidas las expectativas de los elaboradores del producto.

López (1996) afirma que las marcas de garantía nacen de su inscripción en el Registro de la Propiedad Industrial, pero no reflejan normalmente una realidad social anterior en que tales medios de diferenciación vinieran siendo usados. Cosa distinta sucede con las denominaciones de origen que responden, por el contrario, a un uso anterior plenamente consolidado.

Las marcas de garantía pueden referirse a cualquier tipo de producto o servicio; sin embargo, las denominaciones de origen nacieron referidas exclusivamente a productos vinícolas, aunque en las dos últimas décadas, tanto en España, como en el resto de las naciones europeas se haya verificado una progresiva ampliación de dicho marco para dar cabida a otros productos agrícolas y alimenticios, e incluso con el refrendo del Tribunal Constitucional, productos como las piedras ornamentales, muy separados ya de aquel ámbito primitivo. Es más, no faltan autores que entienden aplicables las denominaciones de origen a prestaciones de servicios, tal como en el caso español podría ser la actividad turística.

En conclusión, el régimen de las marcas colectivas y de garantía nos sitúa de lleno ante un régimen jurídico privado obligado sólo a respetar las leyes. El régimen de las denominaciones de origen es, sustancialmente, un régimen jurídico administrativo, afirmación que no impide facetas concretas que quedan sometidas al derecho privado.

1.7. PARALELISMO ENTRE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN Y LA ISO 9000

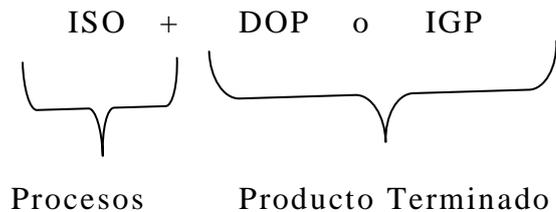
Si bien las denominaciones de origen y las normas ISO responden a objetivos y productos distintos, consideramos interesante hacer una breve referencia sobre el grado de paralelismo entre ellas.

Desde la perspectiva de *Loseby (1998)*, los sistemas de certificación “Denominación de Origen Protegida” (DOP) e “Indicación Geográfica Protegida” (IGP) han sido diseñados para proteger la producción tradicional de alimentos de la Unión Europea (UE) de la invasión de métodos industriales de producción que podrían poner en peligro su identidad específica y la separación de su contexto local. La certificación ISO, por otro lado, proporciona garantías al consumidor acerca de la calidad del proceso de producción.

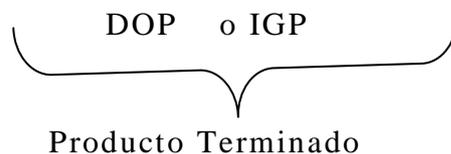
Los métodos de certificación de la calidad de la Unión Europea e ISO persiguen diferentes objetivos. ISO está dirigido a un enfoque sistemático y está diseñado para ser aplicado universalmente. El sistema de “Denominación de Origen Protegida” (DOP) e “Indicación Geográfica Protegida” (IGP) de la Unión Europea está diseñado exclusivamente para el sector agroalimentario y está dirigido para garantizar la calidad sensorial del producto que está vinculado con el origen geográfico. Tales calidades sensoriales son objetivamente más difíciles de certificar. En el ámbito de la agroalimentación, la calidad tradicional es más el resultado de haber tomado ventaja de las oportunidades ofrecidas por el ambiente que de la planificación deliberada (*Loseby, 1998*).

Los productos estandarizados pueden obtener la certificación ISO⁴. Los productos tradicionales tendrían dos opciones básicas:

a. Opción 1:



b. Opción 2:



La certificación ISO impone un sistema preciso para alcanzar la calidad de un producto. En contraste, para la certificación de la UE (DOP e IGP) los procedimientos de supervisión no están especificados y con frecuencia dependen de inspección visual, ejecutados aleatoriamente por el gerente, un procedimiento más arriesgado pero igualmente competente.

Sin embargo los 2 sistemas son complementarios más que competitivos o contradictorios.

Vemos así que la certificación de la calidad a través de ISO es más rápida y menos complicada de conseguir que la Denominación de Origen a través de la Unión Europea. Sin embargo, la certificación DOP,

⁴ EN 29000 (Adaptación de las Normas ISO 9000 para España). Asociación Española de Normalización y Certificación (1994): Normas de Gestión y Aseguramiento de la Calidad: Norma Europea: UNE-EN 29000-3. Madrid, AENOR.

aunque más difícil de implementar, se convierte en una necesidad si se quiere conservar la herencia de los alimentos tradicionales y las oportunidades económicas que ellos ofrecen.

2. LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN COMO INSTRUMENTOS DE DESARROLLO RURAL

Las grandes empresas agroindustriales con sistemas de aseguramiento de la calidad y Modelos de Gestión de Calidad Total de reconocimiento internacional (ISO, EFQM⁵, etc.), ofrecen productos cada vez más estandarizados y con pocas características específicas de las zonas de donde provienen sus materias primas.

En el caso de las denominaciones de origen, la propiedad intelectual está protegida: si alguien desea hacer el mismo producto, tendrá que instalarse en el área, conocer los enlaces, manejarlos. La producción local también encuentra aquí una herramienta de protección (*Marty, 1998a*). Esto proporcionaría a países como España y en particular al País Vasco, una ventaja comparativa sustentada en factores geográficos.

⁵ EFQM (European Foundation for Quality Management). El Modelo EFQM de la Excelencia es un esquema no prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son “facilitadores” y cuatro se refieren a los “resultados”. Los criterios facilitadores cubren lo que una organización hace. Los criterios de resultados cubren lo que una organización logra. Los resultados son posibles a través de los facilitadores y la retroalimentación de los resultados ayuda a mejorar los facilitadores.

El Modelo está basado en la premisa de que resultados excelentes con respecto al desempeño, a los clientes, a la gente y a la sociedad, son alcanzados a través del liderazgo que orienta la política y la estrategia, y esto es entregado a través de las personas, recursos y procesos.

De acuerdo con *Marreiros, Neto y Carvalho (1998)*, las Denominaciones de Origen (DO) e Indicaciones Geográficas (IG), como etiquetas distintivas de calidad, aportan ventajas a los productores por la diferenciación del producto, lo que permite la protección de la competencia por la creación de nichos de mercado y de ventajas en precio y calidad.

Las denominaciones de origen e indicaciones geográficas parecen ser, en un primer enfoque, una herramienta eficiente para contribuir al desarrollo de regiones rurales pobres.

Para *Loseby (1998)*, algunos de los motivos que justifican la certificación de calidad bajo una denominación de origen son:

- ❖ La necesidad percibida de diversificación de la población agrícola (no se puede depender de un solo producto).
- ❖ Las oportunidades de ingresos y empleo en áreas desfavorecidas, a través de productos agroalimentarios de calidad.
- ❖ La demanda de los consumidores por alimentos de calidad.
- ❖ La necesidad de transmitir a los consumidores información correcta acerca del origen de los alimentos.
- ❖ La necesidad de uniformidad en las regulaciones del etiquetado a través de la Unión Europea.
- ❖ Las denominaciones de origen neutralizan lo que había sido visto como el declive en la calidad de la producción agrícola siguiendo la reforma de la Política Agraria Común, dando un signo de calidad, proporcionando colaboración en las cadenas y reduciendo el coste de coordinación vertical.

- ❖ Proporciona una herramienta poderosa y más económica frente a los altos gastos de promoción de las empresas multinacionales, con la ventaja adicional de que las firmas individuales disfrutan de un rendimiento equivalente al valor de la reputación, el coste de la cual es en gran parte solventado por las instituciones que garantizan la calidad. (Comisión Europea, Ministerios de Agricultura, Gobierno Vasco, etc.)
- ❖ *Loseby* considera que hay una ventaja importante adicional que en el pasado no había sido posible y que es la oportunidad de mantener enlaces con el territorio.

Peri y Gaeta (1995) precisan que el origen es la única especificidad sin posibilidad ni de extensión ni de imitación. Es inaccesible a los competidores, excepto por el fraude. En otro lugar, región o país, se podrá hacer un producto más o menos parecido, pero no se podrá declarar que tiene el mismo origen. Por lo tanto, esta sería una estrategia competitiva exitosa, si la región en cuestión tiene un prestigio ganado en características atribuidas a su origen.

Para *Malevolti (1998)*, el agricultor busca liberarse de su aislamiento individual a través de herramientas colectivas de gestión económica y administrativa. En este sentido, parece ser que los productores persiguen más intensamente objetivos comerciales que los relativos a la producción y la tecnología. El productor escoge una organización porque ellos comparten una cierta ideología y también por el considerable incremento de precio que significa un contrato regional colectivo.

La empresa vende sola, pero también se beneficia a través de su participación en la asociación de productores (compra de medios de producción a precios razonables y acceso a información reservada sobre oportunidades de mercado).

Desde la perspectiva de *Arfini y Mora (1998)* las denominaciones de origen y los lábeles de calidad constituyen estrategias para la distribución de productos típicos y tradicionales. Estas estrategias implican la reorganización de los canales de distribución, el desarrollo de estrategias de diferenciación, estrategias de promoción, percepción de los consumidores de los productos típicos, etc. Dado que la producción tradicional tiene lugar en áreas rurales, estas estrategias pueden ayudar al desarrollo de las economías locales.

La publicación *Alimentos de España: Denominaciones de Origen y de Calidad (1993)*, defiende que frente a las consecuencias, a menudo contradictorias, de las producciones excedentarias y de las técnicas intensivas de producción, los productos amparados por denominaciones de origen y de calidad utilizan, en su gran mayoría, prácticas extensivas y técnicas de producción perfectamente adaptadas a sus ecosistemas tradicionales y naturales.

*Browne*⁶, de la Universidad de Carleton en Canadá, compara las denominaciones de origen con las marcas como medio de diferenciación de un producto. La principal diferencia estaría en que las primeras se establecen a través de regulaciones gubernamentales y las segundas por agentes privados. Piensa que son los productores los que crean las cualidades de una mercancía, y son reconocidas luego por los

⁶ Ver Blanco y Fernández, 1998, p. 326-327.

consumidores y reglamentadas por los Estados. Hay, por lo tanto, similitud con las marcas, ya que ambas pretenden asegurar la calidad y protegerse de la competencia desleal. También son los gobiernos los que aplican las leyes de propiedad intelectual, aunque quizá se impliquen algo más en las denominaciones de origen. Oponerse al reconocimiento internacional de las denominaciones de origen sería tanto como permitir que otros se aprovechen de la reputación desarrollada con el tiempo por los productores de una región.

Gilg y Battershill (1998) opinan que en Europa una parte importante de los alimentos de calidad es producida en pequeñas empresas agrícolas tradicionales que utilizan métodos tradicionales. La demanda creciente de alimentos de calidad podría ser utilizada para apoyar el modo tradicional de vida y preservar el campo en las zonas agrícolas marginales de Europa. Además, esto podría ayudar a los productores locales y a pequeñas empresas a sobrevivir y expandir sus actividades, además de reducir su dependencia de los subsidios.

Bertozzi (1995) indica que las denominaciones de origen han permitido la preservación y el desarrollo de la economía agrícola en zonas marginales o desfavorecidas, como es el caso de las islas y de las regiones de montaña. Esto tiene influencia no sólo en la preservación de la actividad agrícola en áreas que de otra manera estarían destinadas a ser abandonadas, sino también en la expansión de pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, para algunos autores, las denominaciones de origen constituyen restricciones a la libre competencia. Por ejemplo, para

*Abbot*⁷ son un sistema mediante el cual el Estado puede crear poder comercial.

*Josling*⁸ de la Universidad de Stanford (California) representaría una postura intermedia, diciendo que habría que distinguir entre el mercado nacional, para el que producen las denominaciones de origen en su mayoría, y el mercado internacional. En este no llegan a tener poder de mercado y no perjudican la libre competencia.

Esto último sería un argumento en contra para nuestra posición de que las denominaciones de origen serían una opción estratégica exitosa para las pequeñas empresas agroindustriales, pensando no sólo en mercados nacionales, sino fundamentalmente en mercados internacionales.

El desarrollo de nuevas herramientas para la mejora de la producción típica exige tener una clara idea de la situación presente, por esta razón *Arfini (1998)* afirma que se necesita hacer un análisis cuantitativo por cadena de producto y por distritos y se deben investigar modelos de las diferentes maneras de gestionar estos productos de diferentes áreas.

Debemos advertir que algunos nombres de marcas previamente asociadas con áreas precisas de producción ya han sido adquiridos por multinacionales, por lo tanto, los productos que llevan nombres de estas marcas pueden ser manufacturados en áreas del mundo completamente

⁷ Ver Blanco y Fernández, 1998, pp. 325-326.

⁸ Ver Blanco y Fernández, 1998, p. 327.

distintas de donde se originó el nombre, mientras al mismo tiempo mantienen el prestigio asociado con el área.

Si hay mayores retrasos (en la espera de la certificación) existe el riesgo de que la denominación que va a ser certificada pueda ser adoptada por grandes productores industriales, quienes intentarán establecerlo como una denominación “genérica” y además excluirlo de la certificación, tanto en el ámbito europeo como de la protección fuera de Europa, por el Tratado de TRIPs⁹.

Un nombre que se ha convertido en genérico significa el nombre de un producto agrícola que aunque se relaciona con el lugar o la región donde este producto fue originalmente producido o comercializado, se ha convertido en el nombre común de un producto agrícola. Con frecuencia es difícil probar que un nombre se ha convertido en genérico. El hecho de que un producto sea manufacturado fuera del área de origen no implica necesariamente, que sea genérico. (*Berizzi, 1998*).

Las denominaciones de origen, gestionadas por los Consejos Reguladores son un factor de cohesión y reunión de los productores de la región. Aún cuando los productores de leche y/o productores de queso no se conozcan entre sí o no tengan una relación previa, a través de su inscripción en el Consejo Regulador pasan a formar parte de un grupo común, con objetivos comunes y con una estrategia conjunta.

⁹ Trade-Related Intellectual Property Rights and Geographical Indications. (Acuerdo Relacionado con el Comercio de Derechos de Propiedad Internacional).

En el caso de no existir una confianza “doméstica”¹⁰ (Dupuy y Torre, 1998), las denominaciones de origen proporcionan una confianza interpersonal, que se apoya en el aprendizaje producto de los acuerdos mutuos y de las señales que se da a los otros para justificar esa confianza.

A modo de conclusión, podemos decir que, entendemos la estrategia de denominaciones de origen como una estrategia que permite a los productores, sobre todo a los más pequeños con productos tradicionales o de calidad específica, depender más de un nombre o reputación ganada a partir de la diferenciación del producto, que de aspectos externos a él, como serían los precios, subvenciones, cuotas de producción, etc., con lo que la competencia con los productos estandarizados sería, a nuestro parecer, más equitativa.

3. LA PROTECCIÓN DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN EN LA UNIÓN EUROPEA

3.1. GENERALIDADES

A partir del año 1992 se regula la existencia de las denominaciones de origen para los países miembros de la Unión Europea.

En ese año se aprobó el Reglamento N° 2081/92 del Consejo de Ministros de la Unión Europea (UE) sobre protección de indicaciones

¹⁰ La confianza doméstica se refiere a la confianza absoluta y se puede resumir en las siguientes condiciones: a) X e Y presuponen que hay incertidumbre respecto de que Y realice la acción A, b) X no intenta medir esta incertidumbre, ni limitarla a través de restricciones suplementarias, y c) ni X ni Y intentan buscar garantías.

geográficas y denominaciones de origen para productos agrícolas y alimenticios distintos del vino, que entró en vigor el 26 de julio de 1993.

Este Reglamento y el Reglamento (CEE) N° 2082/92, relativo a la certificación de las características específicas de los productos agrícolas y alimenticios asociados al Reglamento (CEE) N° 2092/91 sobre la producción agrícola ecológica, son las bases de una nueva política europea de calidad y suponen un cambio fundamental de actitud en materia de política agrícola europea.

Obst, Poudelet y Sottong (1996), resumen la situación de la agricultura comunitaria en el momento de la aparición de estas normas. Después de treinta años de política agraria común, los objetivos fijados ya se habían alcanzado. La productividad de la agricultura había aumentado considerablemente, se había logrado un nivel de vida adecuado para la población agrícola y se había garantizado el suministro de los consumidores a precios accesibles.

Para una serie de productos, se había alcanzado e incluso superado el nivel de autosuficiencia. La consecuencia más visible de esta política agrícola europea fue una oferta cada vez más importante para el consumidor de mercancías procedentes de toda Europa; pero también representaba, en varios sectores, una situación de superproducción dañina para la actividad económica.

Al mismo tiempo, el comportamiento de los consumidores europeos se había modificado. Estos se habían vuelto cada vez más exigentes en materia de calidad dietética, higiénica y sanitaria de los productos. “Calidad” se había convertido en una nueva consigna. Esta

nueva percepción de la calidad se reflejaba en la búsqueda de productos dotados de características particulares, ya sea por derivarse de métodos de fabricación específicos y por tener una composición especial o un origen determinado.

A pesar de su importancia para el desarrollo de la calidad, los dos Reglamentos (Nº 2081/92 y Nº 2082/92) no establecen ninguna norma de calidad objetiva sino que, al garantizar el origen o las características específicas de un producto, hacen que el consumidor pueda tener unas ciertas expectativas en cuanto a la calidad. Estos reglamentos sólo trazan un marco general sin dar indicaciones vinculantes sobre las cualidades del producto. El productor es el único que va a definir las.

Estos dos Reglamentos juntos reúnen tres objetivos principales:

a. El desarrollo de producciones regionales y específicas que debe permitir la diversificación de la producción agrícola y contribuir al desarrollo de las zonas rurales.

b. El apoyo a la actividad comercial de los productores; estos instrumentos se ponen a su disposición para permitirles no sólo individualizar sus productos sino también protegerlos de cualquier abuso o usurpación.

c. La protección del consumidor. Debe proporcionarse información fiable sobre el producto prioritariamente a los consumidores que conceden importancia al origen de un producto o a su método de fabricación.

En la norma internacional ISO 8402 la calidad es definida como “la totalidad de características de un producto o servicio que afecta su habilidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas”. En este contexto, *Gómez y Caldentey (1999)* afirman que la calidad es considerada no sólo con connotaciones de bondad o excelencia, es decir, como “calidad superior”, sino como un conjunto de características diferenciadoras que hace que los productos satisfagan distintos gustos o necesidades; esta diferenciación puede conllevar la asunción de mayores precios por parte del segmento de consumidores que la valoren de manera que los agricultores o industrias productoras de estos productos obtienen o pueden obtener una “renta de especificidad”. Las características cualitativas particulares pueden deberse a las materias primas utilizadas, a los métodos de elaboración, a la ubicación física de la producción.

Precisamente para alcanzar los objetivos de calidad, diferenciación, diversificación y protección, la Unión Europea busca instrumentos para el conjunto de las producciones agrícolas y ganaderas, a través del mejoramiento de los procesos de transformación y comercialización (*Pulso Agrario, 2000*), acciones que complementan la estrategia general de las denominaciones de origen.

Según la Comisión Europea (*Gómez y Caldentey, 1999*), casi un 50% de los europeos manifestaban en 1995 su confianza en un sistema establecido por la Unión Europea para garantizar el origen o el modo tradicional de elaboración de los productos agroalimentarios. El 50% de europeos declaraba haber oído hablar de denominaciones de origen. Para un 56% de ellos, las denominaciones de origen constituyen una garantía de procedencia, y sólo para un 39%, una garantía de calidad.

Sin embargo, la actitud de los consumidores es muy diversa en los distintos países comunitarios. Así, por ejemplo, mientras que en Francia un 85% de encuestados afirma haber probado alguna vez productos con denominación de origen, en Suecia sólo lo hace un 8%.

Como ya hemos indicado, en la Comisión Europea se ha creado un registro de denominaciones de origen protegidas (DOP) y de indicaciones geográficas protegidas (IGP); los trámites para el registro deben realizarse a través del estado miembro a demanda de una organización o asociación de productores. El producto debe estar sujeto a un “pliego de condiciones” (“cahier de charges”) equivalente al “reglamento” usado en las denominaciones españolas (*Gómez y Caldentey, 1999*).

Como podemos ver en el Reglamento (CEE) N° 2081/92, la denominación de origen designa productos muy estrechamente vinculados con la región cuyo nombre llevan.

Para tener derecho a una denominación de origen protegida (DOP), deben cumplirse dos condiciones:

- ❖ La producción de las materias primas y sus transformaciones hasta el producto acabado deben tener lugar en la zona delimitada cuyo nombre lleve el producto.
- ❖ La calidad o las características del producto han de deberse fundamentalmente o exclusivamente al medio geográfico de su lugar de origen. Se entenderá por medio geográfico los

factores naturales y humanos, como el clima, la calidad del suelo o los conocimientos técnicos locales.

Así pues, debe existir un vínculo objetivo muy estrecho entre la calidad del producto y su origen geográfico.

La indicación geográfica protegida (IGP) designa también a productos vinculados a la región cuyo nombre llevan, pero este vínculo es menos estrecho o de naturaleza muy distinta que en el caso de la denominación de origen. Por ello, un producto con indicación geográfica también debe cumplir 2 condiciones:

- ❖ Debe haber sido producido en la región geográfica cuyo nombre ostente. A diferencia de la denominación de origen, es suficiente que una de las etapas de la producción haya tenido lugar en la zona delimitada. Por ejemplo, las materias primas utilizadas en la producción pueden proceder de otra región;
- ❖ además, debe existir un vínculo entre el producto y la región que le da su nombre. Sin embargo, esta característica no debe ser, como en el caso del nombre de origen, predominante o exclusiva sino que autoriza un vínculo objetivo más flexible.

En la indicación geográfica, el vínculo puede consistir simplemente en la reputación del producto, si ésta se debe a su origen geográfico. En este caso, las cualidades del producto no son determinantes; basta con que la denominación del producto goce de una reputación particular basada precisamente en su origen en el momento de la solicitud de registro.

Esta normativa se basa en la convicción de que una indicación geográfica también puede beneficiarse de una protección incluso si no se demuestra que los productos deben a la región de procedencia sus características específicas. La indicación puede gozar de gran respeto y representar un argumento esencial para la formación y conservación de una clientela.

Los productos de calidades específicas son aquellos que son absolutamente típicos, pero al mismo tiempo no tienen enlace con un área geográfica dada; su carácter especial consiste en el modo de producción, el cual está protegido por la Regulación (CEE) N°. 2082/92.

3.2. ENFOQUES PARTICULARES DE PROTECCIÓN EN ALGUNOS PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA

En el seno de la Unión Europea ha habido un enfrentamiento entre el que podemos denominar enfoque anglosajón y escandinavo, que tiene un planteamiento liberal contrario al establecimiento de normas para los productos, frente al enfoque francés, español o italiano, que considera necesaria una reglamentación (*Sylvander, 1996*), postura que ha sido considerada como proteccionista.

Los países del norte resuelven cada caso sobre denominaciones de origen a través de juicios individuales, mientras que los del sur son más normativos.

De acuerdo a *Berizzi (1998)*, en la práctica, los países donde previamente no existía un sistema de designaciones de origen, es difícil

explicar la importancia de una descripción precisa del producto. Por ejemplo, algunas de las solicitudes alemanas para el registro parece estar diciendo: “este nombre de producto debería estar protegido por su excelente reputación”.

En los países donde ya se tenía un sistema de designaciones de origen protegidas, el problema es dejar claro que la indicación geográfica protegida (IGP) es una nueva categoría diferente de la denominación de origen protegida (DOP), pero no inferior; un sistema con diferentes requerimientos y caracterizado por una unión más tenue entre el nombre del producto y el área geográfica, pero confiriendo la misma protección que la designación de origen.

Veamos la situación en dos de los países insignia en estas posiciones:

a. Francia:

Para *Obst, Poudelet y Sottong (1996)*, el término “denominación de origen” tiene en Francia una larga tradición, hasta tal punto que forma parte de la lengua diaria.

En 1935, comenzando por el sector vitivinícola y de las bebidas espirituosas, se pasó a la definición de denominaciones de origen por vía legal. A tal fin, se creó el Instituto Nacional de Denominaciones de Origen (*INAO*¹¹), con el cometido de preparar, en cooperación con los sectores interesados, decretos que estableciesen las condiciones de utilización de una denominación de origen. Así nació la denominación de

¹¹ INAO : Institut National des Appellations d’Origine (Francés) : Instituto Nacional de Denominaciones de Origen.

origen controlada (en francés, *AOC*¹²), conocida fuera de las fronteras francesas. A partir de 1995 se aplicó el mismo procedimiento al sector del queso.

Paralelamente una decisión judicial seguía siendo posible en otros sectores, pero cada vez con menos importancia práctica.

Por último, tras el éxito registrado en el sector vitivinícola, la reforma de 1990 unificó el procedimiento francés de reconocimiento de las denominaciones de origen. En lo sucesivo, la decisión acerca de una denominación de origen ya no recaería en el juez. Todos los productos alimenticios que quisieran acogerse a una denominación de origen deberían seguir un procedimiento de reconocimiento en el *INAO* y serían establecidos por decreto.

Por tanto, se puede caracterizar el sistema francés como un sistema de registro y reconocimiento nacional de las condiciones de utilización de la denominación de origen. Dentro de este sistema, la denominación no sólo se refiere a un simple origen geográfico, sino que es el reconocimiento nacional de un método de fabricación específico inseparable de una región estrictamente delimitada. En este sentido, hay una relación entre la particularidad del producto y su origen.

En Francia, el sistema de la denominación de origen se concibe como una garantía del éxito económico de los vinos y quesos franceses y del renombre de la gastronomía francesa.

b. Alemania:

¹² AOC : Appellation d'Origine Contrôlée (Francés) : Denominación de Origen Protegida.

Obst y otros (1996), también analizan la situación en Alemania. La situación de las denominaciones geográficas en Alemania es muy distinta a la francesa. Con algunas excepciones, la protección de las denominaciones geográficas en Alemania corresponde a la jurisprudencia.

No existe registro ni lista oficial de las denominaciones geográficas protegidas. Sólo las listas de productos proporcionadas por los acuerdos bilaterales firmados entre los Estados miembros para proteger tales indicaciones pueden constituir puntos de referencia.

Tampoco hay equivalente alemán del Instituto Nacional de Denominaciones de Origen que defina las condiciones de producción que dan derecho a la denominación; el sistema consiste en una amplia serie de sentencias individuales.

El cliente se encuentra en el centro del sistema alemán de protección de las denominaciones geográficas. En consecuencia, el propio concepto de la denominación de origen en Alemania es muy distinto que en Francia.

En Alemania, el único criterio que decide la protección de una denominación geográfica es la opinión del público expresada en los sondeos, es decir, el conocimiento y la reacción del consumidor. Una designación geográfica puede ser objeto de una protección si el colectivo interesado acepta que el producto, designado como tal, haya sido elaborado en un lugar designado. Este concepto de denominación de origen es, al contrario del método francés, independiente de la calidad.

El producto no debe necesariamente mostrar marcas de calidad particulares y no es preciso que obtenga sus cualidades fundamentalmente por su procedencia y su suelo. Ahora bien, es precisamente la caracterización de un producto por su origen la que decide el concepto francés de denominación de origen.

La definición alemana se basa en la idea de que la reputación de un producto se refleja en la opinión del público interesado, lo que justifica la protección de la denominación del producto. Para eso, basta que se compruebe que los consumidores piensan en un momento dado que un producto procede de la región designada. No es necesario demostrar un método de fabricación especial, ni la caracterización de un producto por su lugar de procedencia, ni su autenticidad.

En el sistema del tipo francés se espera que el consumidor se dé cuenta del enlace entre la designación del producto y el área geográfica. En el sistema de tipo alemán la reputación del producto está basada sólo en el hecho de que procede de una región específica (*Berizzi, 1998*).

Lo anterior demuestra claramente que entre estos sistemas sigue habiendo grandes diferencias, tanto por lo que respecta a las prácticas como al concepto de protección de la denominación geográfica.

Los países meridionales han establecido un procedimiento de registro que moviliza un importante mecanismo administrativo; los del norte de Europa en cambio, como hemos visto, prefieren las decisiones judiciales aplicadas a cada caso. En los países del sur de Europa, un producto puede llevar una denominación geográfica protegida cuando sus

características se deben a su medio geográfico. Las condiciones locales de producción se fijan con precisión.

Por el contrario, en la concepción septentrional, la denominación geográfica es, en principio, independiente de la calidad; no debe haber necesariamente una relación objetiva entre las características del producto y su origen geográfico. Los nombres geográficos suelen estar protegidos por una marca.

3.3. LA DISTRIBUCIÓN DE COMPETENCIAS ENTRE EL ESTADO ESPAÑOL Y LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS EN MATERIA DE DENOMINACIONES DE ORIGEN

Dado que nuestro trabajo se realiza enfocado en España y en particular en el País Vasco, consideramos necesario presentar el marco legal y administrativo de las denominaciones de origen en esos dos ámbitos geográficos.

Dado que las denominaciones de origen describen fenómenos naturales, ligados al suelo, al clima o a las características geofísicas de una determinada zona, puede suceder, y de hecho así ocurre, que no haya una correspondencia absoluta entre los límites de esta zona y los confines territoriales de una determinada comunidad autónoma. Ante estos eventos, podría adoptarse la solución de atribuir la competencia sobre la denominación de modo conjunto o compartido a las distintas comunidades autónomas implicadas. Esta solución entrañaría, por consiguiente, o crear dos centros de decisión coordinados o crear un solo centro de carácter bicéfalo, tricéfalo o lo que procediese. (*López, 1996*).

En el caso de España, las competencias sobre denominaciones de origen han sido trasladadas a las comunidades autónomas, en los estatutos de autonomía derivados de la Constitución Española de 1978. Los consejos reguladores pasan a depender de las comunidades autónomas que, además, son las que tienen que aprobar los reglamentos en las denominaciones de origen ubicadas totalmente en su territorio, que deben ser ratificados por la Administración Central del Estado. Las denominaciones cuyo territorio se extiende en más de una comunidad dependen directamente de la Administración Central.

También en materia de control y fraude alimentario, las competencias se hallan transferidas a las comunidades autónomas.

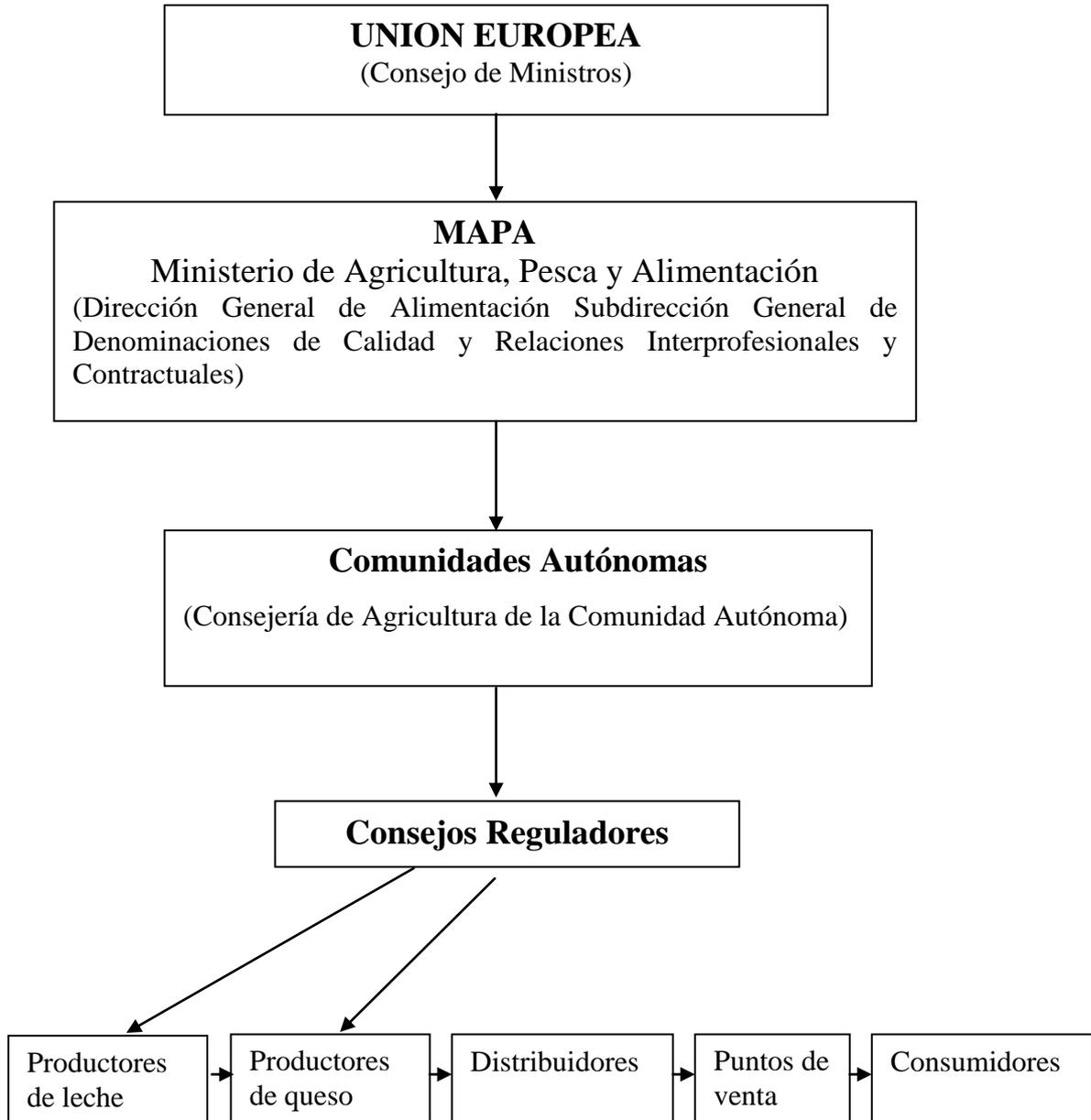
Cuando una denominación de origen se extiende por el territorio de varias comunidades autónomas, aquella debe ser competencia del Estado. Ahora bien, que en estos casos la competencia se atribuya al Estado no significa que no se deba dar cierta participación a las comunidades autónomas afectadas. En este punto, la legislación española, a diferencia de cuanto acontece en Italia, se ha mostrado particularmente escrupulosa en el respeto a estas participaciones de las comunidades autónomas. Los Decretos de Transferencia establecen en este sentido que “en los Consejos Reguladores de Denominaciones Específicas y de Origen cuyo ámbito supere el de una comunidad autónoma, éstas estarán representadas de acuerdo con la normativa que sobre el tema se establezca”. (*López, 1996*).

En coherencia con esa previsión, los Reglamentos de las Denominaciones de Origen Rioja e Idiazábal, denominaciones ambas que

superan el ámbito de una Comunidad Autónoma, configuran, unos Consejos Reguladores en los que se integran representantes de las Comunidades Autónomas afectadas, aunque se diseñen estos Consejos como órganos descentralizados del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

La participación de las comunidades autónomas en este tipo de denominaciones no se agota en la presencia en sus consejos reguladores. Por el contrario, ciñéndonos a la Denominación Rioja, el cotejo de la legislación autonómica nos ofrece en estos casos, por ejemplo, normativas referentes a las condiciones que deben reunir las plantas de embotellado de la Denominación ubicadas en el territorio del País Vasco, o sobre el régimen de las plantaciones en Navarra acogidos a la Denominación.

Figura 1.1.
INSTITUCIONES RESPONSABLES DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, hay que añadir las políticas desarrolladas por las Comunidades Autónomas al margen de la regulación nacional. Un cierto número de comunidades ha establecido nuevas denominaciones, de ámbito y regulación exclusivamente regional que suelen recibir el nombre de “denominaciones de calidad”. (*Gómez y Caldentey, 1999*).

3.4. DENOMINACIONES DE CALIDAD DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS DEL PAÍS VASCO

Las denominaciones de calidad de los productos alimentarios del País Vasco califican e identifican ante el consumidor aquellos productos alimentarios, producidos o elaborados en el País Vasco, que reuniendo una serie de características diferenciales, concretadas y definidas en un reglamento, han conseguido el refrendo oficial de su distintivo correspondiente.

En el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco, los productos alimentarios de calidad, certificados y garantizados, -al igual que en otras comunidades y países- son de varios tipos:

- a. El Label Vasco de Calidad Alimentaria o Eusko Label
- b. Euskal Baserri
- c. Denominaciones de Origen Protegidas (DOPs)
- d. Alimentos de Agricultura Ecológica

Estos signos que tienen como lema “la calidad unida a la identificación”, están apoyados por las Administraciones y se enmarcan en la Política de Calidad del Gobierno Vasco.

Entre ellos existen algunas diferencias.

- a. Eusko Label es una marca cuyo signo gráfico es la K de Kalitatea y sirve para identificar y distinguir aquellos productos agroalimentarios producidos, transformados y/o elaborados en la Comunidad Autónoma del País Vasco, cuya calidad, especificidad o singularidad superan la media general.

Sus objetivos principales son:

- ❖ Garantizar al consumidor un exigente nivel de calidad.
- ❖ Servir al consumidor, permitiéndole identificar el origen y autenticidad de los productos con total seguridad.
- ❖ Defender la labor de los productores.
- ❖ Promover la producción de calidad

Los productos acogidos al Label Vasco de Calidad Alimentaria son: Carne de Vacuno, Pollo de Caserío, Cordero Lechal, Pimiento de Gernika y Patata de Alava, Tomate, Guindilla de Ibarra, Miel, Leche Pasterizada y Bonito del Norte.

Todos los productos Eusko Label están sujetos a un reglamento técnico y a unos controles que garantizan el cumplimiento del mismo. La Fundación Kalitatea es el órgano de control y certificación de los productos Eusko Label-Kalitatea.

- b. Euskal Baserri es una marca de garantía que permite identificar las frutas y verduras del País Vasco.

Los productos Euskal Baserri son frutas y verduras producidas en pequeñas huertas o explotaciones cercanas a los caseríos del País Vasco, tal como se ha venido realizando generación tras generación.

La proximidad del productor al mercado hace posible que los productos Euskal Baserri se recojan en su punto óptimo de maduración, preservando sus características de sabor y calidad, muy apreciados por el consumidor.

c. Denominación de Origen Protegida (DOP)

Como ya hemos visto, es el nombre de un lugar geográfico que sirve para designar un producto agroalimentario originario del lugar y cuya calidad o características se deban fundamental o exclusivamente al medio geográfico con sus factores naturales y humanos, y cuya producción, transformación y elaboración se realicen en la zona geográfica.

El cumplimiento de las especificaciones recogidas en el Reglamento de cada producto, así como el uso de los identificativos, es verificado y controlado por el órgano gestor de cada denominación.

Los alimentos vascos con una denominación de origen protegida en la actualidad son:

- ❖ Queso Idiazábal
- ❖ Vino de Rioja Alavesa
- ❖ Txakolí de Getaria

- ❖ Txakolí de Bizkaia
- ❖ Txakolí de Alava

d. Alimentos de Agricultura Ecológica

El empleo de los términos biológico, ecológico, biodinámico u orgánico está regulado por ley y reservado a los productos agrarios y alimenticios certificados bajo la normativa vigente.

La agricultura ecológica favorece la fertilidad del suelo, promueve la biodiversidad y no emplea productos químicos de síntesis.

La ganadería ecológica está ligada a la tierra, tiene un enfoque extensivo, se basa en una alimentación ecológica, sobre todo de la propia explotación, restringe la utilización de medicamentos y pone especial atención al bienestar animal.

Hasta el momento hemos presentado las denominaciones de origen básicamente desde el punto de vista legal y administrativo. Pero, ¿qué relevancia tiene esta estrategia desde el punto de vista económico? ¿Realmente constituye un instrumento competitivo y con posibilidades de desarrollo a medio o largo plazo?

4. VALORACIÓN ECONÓMICA DE LA ESTRATEGIA DE DENOMINACIONES DE ORIGEN

Las denominaciones de origen y las indicaciones geográficas existían como estrategia antes de 1992, año en que la Unión Europea

crea y reglamenta la figura de la “Denominación de Origen Protegida” (DOP) y la “Indicación Geográfica Protegida” (IGP) en el ámbito europeo.

La primera denominación de origen para quesos en Europa se puede atribuir a Francia. Esta fue creada por ley en el año 1929 y corresponde al queso Roquefort (*Letablier y Delfosse, 1995*).

Los primeros registros de ámbito europeo, después de la aprobación del reglamento en 1992, se producen en Junio de 1996. En 1999 existían ya 517 denominaciones registradas: 137 de quesos, 104 de frutas y verduras, 80 productos de carne fresca, 58 materias grasas, en las que se clasifican los aceites de oliva, 52 derivados de carne, entre ellos los jamones, etc. (*Salical, 1999*).

En cuanto a los países, 110 son denominaciones francesas, 100 italianas, 76 portuguesas, otras tantas en Grecia, 60 alemanas y 44 españolas.

De las 137 denominaciones de origen protegidas de quesos, 36 son francesas, 30 son italianas, 19 son griegas, 14 son portuguesas y 12 son españolas. Los países del sur de Europa se reparten entonces más del 80% de las denominaciones de origen europeas de quesos.

¿Pero dónde yace o dónde se sustenta su valoración económica? Consideramos que en el caso de las denominaciones de origen, la valoración económica no puede estar desligada de la valoración social y medioambiental. Ya hemos analizado que la estrategia de denominaciones de origen es sobre todo una estrategia que persigue la

supervivencia de la actividad rural, de la agricultura extensiva y la protección del medio ambiente, a partir de la valoración de un producto local, tradicional y con una calidad específica.

En Francia, en el año 1988, se beneficiaban de las denominaciones de origen, no sólo un puñado de agroindustriales, sino alrededor de 125.000 productores. Esta cifra representaba 12,3% de los agricultores registrados. De esta cifra, 90.000 eran viticultores, cerca de 30.000 proveedores de leche y 5000 elaboradores de otros productos agrícolas. (*Stehle, 1994*).

Para el año 1995, en Francia misma, los productos de calidad específica, entre los que se cuentan las denominaciones de origen protegidas¹³, representaban el 10% del mercado agroalimentario total y abarcaban entre 15% y 25% de los productores franceses. (*Sylvander, 1995b*).

Para el año 2006 la producción de quesos con denominación de origen en Francia es de 198.761 toneladas (en España 21.000 toneladas), representando el 18% de la producción quesera de Francia (en España 6,4%). Esta proporción sobrepasa el 50% en ciertas regiones donde la denominación de origen protegida constituye un auténtico instrumento de ordenamiento del territorio. Ellas representan aquí una apuesta económica muy importante.

En Italia la producción de quesos con denominación de origen protegida representa 1/3 de la producción láctea total. Como en el caso

¹³ Entre los productos de calidad específica se pueden considerar a los productos con un label de calidad como el "Label Rouge", las denominaciones de origen protegidas y las indicaciones geográficas protegidas.

de las denominaciones de origen francesas, las denominaciones de origen italianas tienen como resultado la dinamización de zonas muy desfavorecidas.

A continuación presentamos una tabla con los datos de producción y comercialización más relevantes de las principales denominaciones de origen de quesos franceses, italianos y españoles.

Tabla 1.1.
PRINCIPALES DENOMINACIONES DE ORIGEN DE QUESO DE ESPAÑA, FRANCIA E ITALIA

Queso	Año	País	Productores	Producción (Ton.)	Exportaciones (Ton.)
Idiazábal (oveja)	2005	España	517 productores de leche, 104 queserías (alrededor de 75 pastores-transformadores, 13 transformadores, 4 industriales)	1.308	92 (7%)
Manchego (oveja)	2005	España	1252 productores de leche, 77 queserías	8.682	3.195 (37%)
Tetilla (vaca)	2005	España	1612 productores de leche, 28 queserías	2.739	38
Mahón-Menorca (vaca)	2005	España	133 productores de leche, 32 queserías	2.316	134
Comté (vaca)	2006	Francia	3.351 operadores, 3.163 productores de leche, 175 transformadores(138 cooperativas, 37 industriales), 188 afinadores	45.770	
Roquefort (oveja)	2006	Francia	2.411 operadores, 2.404 productores de leche, 7 transformadores, (1 cooperativa, 6 industriales), 7 afinadores (1 cooperativa, 6 industriales)	18.863	3.500 (19%) (2005)
Cantal (vaca)	2006	Francia	3.177 operadores, 3.150 productores de leche, 111 transformadores (96 pastores, 9 cooperativas, 6 industriales)	16.921	
Reblochon (vaca)	2006	Francia	979 operadores, 942 productores de leche, 185 transformadores (161 pastores, 2 cooperativas, 22 industriales), 198 afinadores	16.805	
Camembert de Normandie (vaca)	2005	Francia	1.109 operadores, 1.100 productores de leche, 10 transformadores (1 pastor, 1 cooperativa, 8 industriales)	12.500	
Parmigiano Reggiano (vaca)	2007	Italia	5.055 productores de leche, 512 queserías	117.044	20.000
Grana Padano (oveja)	2007	Italia	200 queserías	158.017	41.000

Fuente: MAPA (2005), INAO (2006), CLAL (2007)

Si nos centramos en el caso español y más específicamente en el sector de quesos, podemos presentar los siguientes datos:

Tabla 1.2.
IMPORTANCIA DE LOS QUESOS CON UNA DENOMINACIÓN RESPECTO DEL CONSUMO TOTAL DE QUESOS EN ESPAÑA (TN)

	1998		2001		2002		2005	
	TN	%	TN	%	TN	%	TN	%
Derivados lácteos	1.298.790		1.425.580		1.474.690		1.693.059	
Total quesos	305.800	100	294.200	100	314.700	100	330.200	100
Total quesos con una denominación	11.658	3,8	14.421	4,9	15.781	5	21.070	6,4

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), Federación Nacional de Industrias Lácteas (FENIL)

Tabla 1.3.
IMPORTANCIA DE LOS QUESOS CON UNA DENOMINACIÓN RESPECTO DE LA COMERCIALIZACIÓN TOTAL DE QUESOS ESPAÑOLES (MILLONES DE EUROS)

	2002 (millones de Euros)	2005 (millones de Euros)
Derivados lácteos	4.390,6	5.317,7
Quesos	1.685,2	1.825,3
Quesos con una denominación	109,4	170
Importancia de los quesos con denominación respecto de la comercialización total de quesos españoles	6,5%	9,3%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (www.mapya.es), Federación Nacional de Industrias Lácteas (www.fenil.org)

Tabla 1.4.
VALOR ECONÓMICO DE LOS QUESOS ESPAÑOLES CON UNA DENOMINACIÓN DE ORIGEN (2005)

DOP/ IGP	Comercialización					Valor económico de la denominación de origen (2)	
	Mercado (Kilos)				Precio (€/Kg.) (1)	Euros	% sobre el valor económico
	Nacional	U.E.	Países Terceros	Total			
Afuega'l Pitu	131.860	-	-	131.860	7,50	988.950	0,6
Arzúa-Ulloa	2.350.167	1.883	1.177	2.353.227	4,88	11.483.748	6,8
Cabrales	423.146	23.508	23.508	470.162	9,00	4.231.458	2,5
Cebreiro	21.479	-	-	21.479	7,00	150.353	0,08
Gamonedo	45.121	-	-	-	15,60	703.888	0,4
Idiazábal	1.216.494	65.402	26.161	1.308.057	11,50	15.042.656	8,8
Mahón-Menorca	2.182.005	34.908	98.905	2.315.818	6,10	14.126.490	8,3
Picón Bejes-Tresviso	29.835	-	-	29.835	8,11	241.962	0,1
Queso de Cantabria	208.384	-	-	208.384	4,48	933.560	0,5
Queso de la L'Alt Urgell y la Cerdanya	23.805	172.447	14.095	210.347	5,78	1.215.805	0,7
Queso de la Serena	179.181	21.080	10.540	210.801	11,00	2.318.811	1,4
Queso de Murcia	14.997	1.406	3.128	19.531	8,40	164.060	0,1
Queso de Murcia al vino	78.265	27.022	155.999	261.286	7,80	2.038.031	1,2
Queso de Valdeón	30.854	40.533	51.251	122.638	6,15	754.224	0,4
Queso Ibores	93.022	14.703	7.062	114.787	8,26	948.141	0,6
Queso Majorero	230.299	-	-	230.299	5,40	1.243.615	0,7
Queso Manchego	5.487.166	1.692.174	1.502.684	8.682.024	9,50	82.479.228	48,5
Queso Palmero	58.764	-	-	58.764	7,20	423.101	0,2
Queso Tetilla	2.700.601	17.375	21.015	2.738.991	4,38	11.996.781	7,1
Queso Zamorano	371.180	9.583	20.968	401.731	10,40	4.178.002	2,5
Quesucos de Liebana	77.203	-	-	77.203	6,77	522.664	0,3
Roncal	389.066	54.927	13.732	457.725	13,90	6.362.378	3,7
San Simón da Costa	240.824	16.055	10.703	267.582	6,91	1.848.992	1,1
Torta del Casar	301.056	27.209	4.076	332.341	16,90	5.616.563	3,3
Total	16.884.774	2.220.215	1.965.004	21.069.993		170.013.461	

(1) Precio medio en quesería

(2) Valor calculado en función del queso comercializado

Fuente: Federación Nacional de Industrias Lácteas (www.fenil.org)

Como hemos visto en la Tabla 1.2., en el año 1998 la producción de quesos con una denominación de origen era del 3,8% de la producción total de quesos en España. En el año 2001 esta proporción ascendió a 4,9% y en el año 2005 es de 6,4%.

En el año 2005, el valor monetario de los quesos con una denominación representa el 9,3% del valor total de los quesos comercializados en ese año (Tabla 1.3.). Esto demuestra la importancia de los quesos con una denominación también va en aumento en términos relativos.

Concretamente con respecto a la Denominación Idiazábal, en el año 1998 el valor económico de esta Denominación ascendió a 1.138 millones de pesetas, lo que representaba un 9,3% sobre el valor total de las denominaciones de origen españolas. (*Góndola, 1999b*) . En el año 2005 el valor económico de esta misma Denominación es de 15 millones de Euros (Tabla 1.4.), lo que equivale al 8,8% del valor total de las denominaciones de origen españolas de quesos.

Tabla 1.5.
PRECIOS DE QUESOS FRANCESES

Nombre del queso	DOP	Tipo de leche	Corte o entero	Gramos	Precio €	1 Kg. €
La bergeronnette		oveja	entero	150	5,20	34,67
La brique Fédou		oveja	entero	200	6,1	30,50
Le Fédou		oveja	entero	240	8	33,33
Le Lévéjac		oveja	entero	350	12,45	35,57
Le p'tit Basque		oveja	entero	600	22,6	37,67
Pérail "Le p'tit Terrien"		oveja	entero	190	5,35	28,16
Roquefort Baragnau	DOP	oveja	1/2 queso	1400	47,9	34,21
Roquefort Papillon bio	DOP	oveja	1/2 queso	1300	51,4	39,54
Roquefort Papillon noir	DOP	oveja	1/2 queso	1300	50,1	38,54
Roquefort Vieux berger	DOP	oveja	1/2 queso	1200	40	33,33
Tomme de brebis des Pyrénées		oveja	corte	1000	35	35,00
Precio promedio de los quesos de leche de oveja sin DOP						33,56
Precio promedio de los quesos de leche de oveja con DOP						36,41
Moissac de Cévennes		cabra	entero	60	2	33,33
Tomme de chèvre blanche		cabra	corte	1000	30,6	30,60
Precio promedio de los quesos de leche de cabra sin DOP						31,97
Appenzeller		vaca	corte	1000	23,2	23,20
Beaufort	DOP	vaca	corte	1000	30,7	30,70
Bleu d'Auvergne	DOP	vaca	1/2 queso	1300	16,65	12,81
Bleu de Gex	DOP	vaca	corte	600	9,4	15,67
Bleu des Causses	DOP	vaca	1/2 queso	1300	23,8	18,31
Bleu de pays du Malzieu		vaca	1/2 queso	1300	15,4	11,85
Brie de Meaux	DOP	vaca	corte	700	14,4	20,57
Camembert de Normandie	DOP	vaca	entero	250	8	32,00
Cantal doux	DOP	vaca	corte	1000	11,2	11,20
Cantal entre-doux	DOP	vaca	corte	1000	13,25	13,25
Cantal vieux	DOP	vaca	corte	1000	15,7	15,70
Carré d'Aurillac		vaca	1/2 queso	1100	15,85	14,41
Comté	DOP	vaca	corte	1000	17,7	17,70
Emmental Grand Cru		vaca	corte	1000	15,9	15,90
Fourme d'Ambert	DOP	vaca	1/2 queso	1200	16	13,33
Fourme de Montbrison		vaca	1/2 queso	1100	16,6	15,09
Fromage fermier de Haute-Loire		vaca	entero	600	14,4	24,00
L'Ecir d'Aubrac		vaca	entero	180	4,20	23,33
Laguiole AOC	DOP	vaca	corte	1000	20,30	20,30
Le Moulinou		vaca	entero	450	8,70	19,33
Raclette Grand Coeur		vaca	corte	1000	15,90	15,90
Reblochon	DOP	vaca	entero	450	8,40	18,67
Royal Morbier		vaca	corte	1000	15,85	15,85
Saint-Nectaire fermier	DOP	vaca	entero	1600	31,60	19,75
Salers	DOP	vaca	corte	500	10,75	21,50
Precio promedio de los quesos de leche de vaca sin DOP						17,89
Precio promedio de los quesos de leche de vaca con DOP						18,76

Fuente: www.bienmanger.fr

Tabla 1.6.
PRECIOS DE QUESOS ESPAÑOLES

Nombre del queso	DOP	Tipo de leche	Corte o entero	Gramos	Precio €	1 Kg. €
Lana de Oveja D.O. Idiazábal	DOP	oveja	entero	1200	19,40	16,17
Ronkari de Oveja D.O. Roncal	DOP	oveja	entero	2700	47,25	17,50
Villacenteno Viejo D.O. Manchego	DOP	oveja	entero	2900	41,325	14,25
Don Bernardo Oro Curado D.O. Man	DOP	oveja	entero	3000	49,5	16,50
Don Bernardo Plata Semicurado D.O	DOP	oveja	entero	3000	45,75	15,25
Coquem Curado Manchego	DOP	oveja	entero	3000	44,7	14,90
El Pastor Zamorano Viejo D.O.	DOP	oveja	entero	3000	53,97	17,99
Precio promedio de los quesos de leche de oveja con DOP						17,08
Quesos tradicionales D.O. Majorero	DOP	cabra	entero	3500	60,375	17,25
Coinga de Mahon artesano con D.O.	DOP	vaca	entero	2400	34,8	14,50
Coinga tierno Mahon D.O.	DOP	vaca	entero	3000	32,25	10,75
Coinga semicurado Mahon D.O.	DOP	vaca	entero	2500	31,25	12,50

Fuente: www.elcorteingles.es

La denominación de origen permite igualmente a su población valorizar mejor su trabajo. Como podemos apreciar en la tabla 1.5., el precio promedio de los quesos franceses de leche de oveja con denominación de origen es de € 36,41 por kilo y sin denominación de € 33,56. Es decir, los quesos con denominación cuestan 8% más que los sin denominación.

En el caso de los quesos de leche de cabra, el precio promedio de éstos es casi un 5% menor que los de oveja y los de leche de vaca un 47% menor que los de oveja.

La situación de los precios de los quesos españoles es distinta a la de los quesos franceses. El precio promedio de los quesos españoles de leche de oveja con denominación de origen es de € 17,08 (Tabla 1.6.),

que representa sólo el 47% del precio de los quesos franceses comparables. El precio del queso Idiazábal es de € 16,17 por kilo.

Si comparamos la importancia económica de la producción de las denominaciones de origen de quesos en Francia con el 18% del total en el año 2006, es mucho más representativo que el 6,4% de España. Sin embargo, se puede esperar que estas cifras se orienten al alza, si consideramos la tendencia del consumo en general. Es decir, los consumidores orientan su consumo cada vez más hacia productos de mayor calidad y más específicos, lo que coincide perfectamente con los productos con una denominación de origen.

La valoración económica puede ser mayor o menor, en la medida que los consumidores reconozcan la calidad distinta de los productos y la apoyen, adquiriendo estos productos y no los otros (productos masivos, estandarizados, etc.). En este sentido debemos reconocer que, no es probable que en el futuro cercano, los productos con denominaciones de origen alcancen una cuota de mercado que se acerque a la cuota actual de mercado de los productos masivos o estandarizados. Pero todavía no está claro cuál es el “techo de mercado” que los productos con denominación de origen podrían alcanzar.

Después de haber visto la cuestión legal y administrativa, así como su valoración social y económica, nos preguntamos: Si bien en materia de legislación europea, mundial y nacional, se están dando pasos importantes hacia la protección, reglamentación, promoción de la producción, distribución y comercialización de estos productos tradicionales, típicos o de características específicas, ¿cuál es la situación que se vive en el interior de las empresas que precisamente son

el núcleo de ésta política? ¿Cómo gestionan ellas y sus consejos reguladores toda esta legislación y cuáles son sus estrategias de gestión para hacer de ésta una política viable y sostenible?

5. DIAGNÓSTICO DAFO¹⁴ DE PARTIDA PARA LAS EMPRESAS QUE OFERTAN PRODUCTOS DE CALIDAD ESPECÍFICA

Como punto de partida para abordar el tema de la gestión de las pequeñas empresas con productos de calidad específica, elaboramos un cuadro-diagnóstico de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (DAFO).

La información que contiene este cuadro es producto del análisis a partir del método analítico-sintético, de los datos secundarios o históricos obtenidos y procesados hasta el momento en nuestra investigación. Consideramos que un diagnóstico previo de este tipo nos

¹⁴ El análisis DAFO o FODA (en Inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), es una herramienta para el análisis de situaciones. Sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de marketing.

ofrece supuestos de partida, que procedemos a profundizar en los capítulos siguientes.

Tabla 1.7.
DIAGNÓSTICO DAFO DE PARTIDA PARA LAS EMPRESAS CON PRODUCTOS DE CALIDAD ESPECÍFICA

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Productos provenientes de estructuras agrarias atomizadas (gran número de explotaciones de muy reducida dimensión → no economías de escala) -Estacionalidad de la oferta (generalmente son productos de limitada producción → “productos de nicho”, cuya característica es la diversidad). -Poca uniformidad del producto -Precios superiores a los productos masivos o estandarizados -Escaso poder de negociación con las grandes cadenas minoristas -El transporte de largas distancias y la temporalidad del producto ocasionan variaciones en la frescura de los productos muy perecederos. 	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Flexibilidad empresarial por su tamaño y estructura (generalmente son pequeñas y medianas empresas (PYMEs), con productos de nicho) -Productos artesanales, tradicionales y en muchos casos ecológicos que concuerdan con las nuevas tendencias del mercado -Productos que concuerdan con las nuevas políticas europeas: fomentar la diversidad, la agricultura extensiva y proteger el medio ambiente.
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Problemas de calidad que afectan a los productos alimenticios, pero quizás de una manera especial a los productos sin un origen controlado y certificado. -Las innovaciones en el producto que pueden ocasionar la pérdida de su tipicidad, y por lo tanto, la pérdida de su ventaja competitiva y por ende la pérdida de su mayor argumento de venta. -El desarrollo de la competencia de parte de las grandes cadenas minoristas. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Una denominación de origen o un label de calidad respaldado por una institución reconocida (p.e. La Unión Europea, en el caso europeo) podría convertirse en una estrategia exitosa para aquellas empresas que poseen un producto de calidad reconocida por el mercado, pero que son pequeñas y que no poseen una marca “famosa”, haciendo que puedan competir equitativamente con las marcas comerciales existentes en el mercado. -Tendencias positivas del mercado hacia los productos naturales, tradicionales y diferenciados y con un origen certificado. -Innovaciones potenciales de las empresas: <ul style="list-style-type: none"> a.Organización y gestión de productores b.Respecto del mercado: Desarrollo de producción bajo contrato, subcontratación, asociaciones y alianzas para la producción y/o comercialización, acciones de relaciones públicas. -Innovaciones de los productos (productos diferenciados para segmentos específicos, envases, presentación del producto). -Innovaciones de los procesos de manufactura e innovación tecnológica (en lo posible).

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II:
LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN COMO
INSTRUMENTOS DE MARKETING Y
FACTORES DE ÉXITO. MODELO DE
ANÁLISIS

1. LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN COMO INSTRUMENTOS DE MARKETING

Después de que en el primer capítulo hemos definido, desde el punto de vista semántico y legal, lo que son las denominaciones de origen, así como otros instrumentos similares; en este segundo capítulo pretendemos presentar las denominaciones de origen como instrumentos de marketing.

El punto clave es el análisis del origen del producto y sus efectos en los procesos de decisión de compra del consumidor final, para llegar a formular un modelo o esquema teórico. Este modelo, en base al cual realizamos un estudio de campo que se presenta en el capítulo sexto, nos llevará a responder la interrogante de partida, ¿cuáles son los factores de éxito de las denominaciones de origen en cuanto instrumentos de marketing?

Asimismo, nuestro análisis nos permitirá un acercamiento a la problemática de la fundamentación y aplicación de la denominación de origen como instrumento de marketing, dado que se puede decir que existen dos posiciones: la de los países del norte de Europa y la de los del sur. Es en éstos últimos donde nace la iniciativa y la propuesta para reglamentar y proteger las denominaciones de origen en la Unión Europea.

Se puede afirmar que la protección de la Unión Europea de las denominaciones de origen es usada en España tanto como un **instrumento legal** como de marketing.

Entendida como una marca comercial, la denominación de origen puede utilizarse para informar, identificar, diferenciar, proteger y promocionar los productos tradicionales de una región.

La potenciación de los elementos relativos al origen y la procedencia de un producto son utilizados como instrumento por los agentes agroalimentarios a través de las denominaciones de origen para competir en el mercado de consumidores finales. (Yagüe y Jiménez, 2002a).

A modo de **marca paraguas o de garantía**, la denominación de origen es usada para comercializar diferentes productos en diversos mercados, dejando total libertad a cada una de las marcas que ampara para que realicen su propia comunicación, pero suministrando respaldo y valor. (Yagüe y Jiménez, 2002a).

Se usan como **marcas colectivas** y protegen a los productores de la competencia desleal, sobre todo de aquella que resulta de la copia o imitación de los productos. (Martínez y Jiménez, 2006).

El origen o procedencia del producto son **fuentes de información y de significado**. Como medio de información el consumidor utiliza el origen como medio para identificar la procedencia o conocer algunas particularidades sobre el proceso de elaboración y nivel de calidad del producto. Mientras que como fuente de significado, el origen permite incorporar o reforzar algunas asociaciones vinculadas al producto, permitiendo al consumidor identificar nuevos beneficios en el producto, mejorar su nivel de conocimiento y sobretodo, construir y reforzar la

imagen que crea en su mente sobre el mismo. (Martínez y Jiménez, 2006).

Arfini y Mora (1998) consideran que las denominaciones de origen y los lábeles de calidad constituyen **estrategias para la distribución** de productos típicos y tradicionales. Estas estrategias implican la reorganización de los canales de distribución, el desarrollo de estrategias de diferenciación, estrategias de promoción, percepción de los consumidores de los productos típicos, etc.

También se puede ver a la denominación de origen como un **instrumento de la segmentación de mercados**, donde el segmento al que se dirige el producto es aquel que aprecia el origen, la tradición, la autenticidad y está dispuesto a pagar un precio más elevado que el de los productos estándares o industriales.

1.1. EL ORIGEN Y SUS EFECTOS EN EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

El concepto de país de origen es un concepto antiguo y bastante estudiado, aunque la mayor parte de estos estudios no se refieren específicamente a los alimentos.

Van Trijp y otros (1996) argumentan que los lábeles de calidad ayudan a los consumidores imperfectamente informados en su proceso de decisión de compra, porque estructuran su entorno informativo.

Ya en 1986, *Delagneau* afirmaba que el país de origen era importante en el momento de determinar la estrategia de comercialización, ya que contribuye a la configuración “eicónica”¹⁵.

Según *Delagneau* (1986), las imágenes que van unidas a los productos de acuerdo con sus países de origen forman parte del contexto de la comercialización. Dichas imágenes, que pueden o no corresponderse con la realidad, resultan de una mezcla de creencias culturales, percepciones, asociaciones de ideas y experiencias. Se denominan “estereotipos nacionales”.

La influencia del estereotipo nacional es un concepto muy pertinente en la comercialización puesto que puede ayudar al gestor de la misma en el momento de asignar el esfuerzo de comercialización entre los elementos componentes de la combinación de ésta: producto, publicidad y promoción, precio y distribución.

La publicidad puede utilizarse para sacar provecho de una imagen favorable o para corregir una imagen negativa. El precio puede aportar ya sea una imagen de economía, ya sea una imagen de carestía y distinción. La distribución puede ser intensiva, selectiva o exclusiva, según la cantidad comercializada o la imagen de prestigio o estatus buscada.

Autores como *Papadopoulos* (1993) describen la imagen de la zona de procedencia como la imagen de los productos. Es así que la imagen del área geográfica permitiría no sólo la clasificación y fortalecimiento del producto, sino también una valoración positiva hacia

¹⁵ “Eiconics”: nombre dado a la ciencia de la imagen por el economista K.E. Boulding.

los mismos (opiniones, creencias y actitudes favorables). Incluso en algunas ocasiones la influencia de la imagen de la zona llegaría a ser tan grande que los consumidores podrían desarrollar percepciones superiores sobre los productos y no necesariamente relacionadas con sus atributos reales. (*Baker y Michie, 1995*).

El origen se convierte así en un elemento capaz de definir o al menos condicionar la imagen y por ende el comportamiento del sujeto ante el producto o la marca (*Bigné y otros, 1993*).

Baker y Ballington (2002) confirman que cuando los compradores tienen dificultades para discriminar entre varias ofertas competitivas con los atributos disponibles, entonces el país de origen y en particular la imagen del país se pueden convertir en un factor determinante en la decisión final.

Aunque el énfasis de los estudios sobre el país de origen han sido para la exportación, *Heslop y Papadopoulos (1993)* argumentan que cuanto más alto sea el nivel de globalización, mayor es el significado del país de origen y el potencial para usarlo en promover productos nacionales en los mercados locales.

Aquí se podría destacar el fenómeno del etnocentrismo del consumidor, donde la actitud y la preferencia por los productos domésticos tiende a resultar mucho más elevada que por los productos “extranjeros” (*Steenkamp, 1997*).

Baker y Currie, (1993) comparten la opinión de la importancia del origen del producto sobre los procesos de decisión de compra del

consumidor, llegando a considerar al origen como “el quinto elemento del marketing-mix”.

La influencia que el origen ejerce en las actitudes del consumidor vendría dada por ciertos factores, entre los que tenemos:

- ❖ Las creencias y asociaciones que el origen genera en el consumidor. Considerado como un atributo externo a los elementos tangibles del producto, se presupone que el origen o zona de procedencia es utilizado por el consumidor para inferir asociaciones relativas a la calidad, a los resultados o a otras características específicas sobre el producto, sobre todo cuando el producto o marca resulta desconocida o cuando no existe forma posible de evaluarlo al no existir un acto de consumo previo. (*Baker y Michie (1995), Cordell (1991), Han (1989), Leifeld (1993), Peterson y Jolibert (1995) y Steenkamp (1997)*).

- ❖ Las características socioeconómicas, sociales y culturales de la propia zona geográfica. Si los consumidores mantienen una imagen – positiva o negativa – sobre la zona, esta zona tiende a generalizar una actitud – más o menos favorable – hacia los productos y marcas asociados al lugar. (*Roth y Romeo, 1992*).

Hausruckinger (1993) analiza el concepto de país de origen y su influencia en el proceso de decisión de compra del consumidor, pero centrándose en productos de larga vida, como son los automóviles y lavadoras. Manifiesta que en un estudio de *Reierson* se llega a la conclusión de que los estereotipos vagos sobre un producto pueden ser

más rápidamente cambiados por las estrategias de marketing, que los estereotipos más arraigados en los consumidores. *Kochunny (1988)* en su estudio sobre la aplicación del concepto de “Schema”¹⁶ en Marketing llega a la misma conclusión.

Breu (2002) también analiza el concepto del país de origen y más concretamente los efectos de éste. Según este autor, existen 3 tipos de factores que influyen en el concepto de país de origen, éstos son:

- ❖ Factores relacionados con las personas: factores sociodemográficos como la edad, el nivel educativo, el ingreso, el sexo, y factores psicográficos como el etnocentrismo, el patriotismo, el conservadurismo y el dogmatismo.
- ❖ Factores relacionados con los países: el grado de desarrollo económico de un país, el comportamiento político y la similitud entre los sistemas de valores y normas entre los países.
- ❖ Factores relacionados con el rendimiento o desempeño: en productos de larga duración se puede apreciar un efecto mayor del concepto de país de origen, mientras que en productos cotidianos este efecto es casi nulo. Estos factores relacionados con el rendimiento, pueden a su vez ser divididos en factores intrínsecos y extrínsecos al producto. Entre los intrínsecos tenemos: el material, la forma, el color, el sabor, el peso. Si los consumidores no cuentan con suficientes factores

¹⁶ Schema: del inglés: esquema.

intrínsecos para juzgar el desempeño del producto, entonces hará uso de factores extrínsecos al producto. Es lo que *Han* llama el efecto “Halo”. (*Han, 1989*). Entre los factores extrínsecos tenemos: la marca, el país de origen, las garantías, el precio, la imagen de la empresa. Los factores extrínsecos se usan normalmente sólo cuando existen pocos factores intrínsecos o cuando a pesar de estar presentes, las diferencias en la calidad son mínimas. Algunos factores extrínsecos tienen una influencia significativa en el proceso de decisión, aunque exista un gran número de factores intrínsecos disponibles. Entre ellos tenemos el precio y la marca. También el país de origen puede ejercer una influencia clave.

- ❖ Factores especiales: entre ellos tenemos la confianza del consumidor, la oferta de información, las prescripciones legales para señalar el desempeño a través de la etiqueta “made-in”. Si los consumidores tienen numerosas y buenas experiencias con el desempeño de un producto de un país determinado, no necesitan de mayor información para la toma de decisiones, aunque haya suficiente información disponible.

Finalmente *Breu (2002)* reconoce que el efecto del país de origen no es igual para todos los productos. Para él, la variable que regula el grado de influencia del país de origen es la complejidad técnica de los productos. La influencia es alta en el caso de los productos altamente técnicos como los automóviles, es media en el caso de productos como los aparatos de televisión y es baja en el caso de productos como los textiles.

Cordell (1991) confirma en su estudio que la marca tiene una influencia mayor que el país de origen en el caso de que se trate de una marca conocida. En el caso de marcas desconocidas, el consumidor se interesa más por el origen del producto. Y este último es para el autor un signo extrínseco del producto, un tipo de característica intangible que incluye la marca, el precio y la garantía.

Si nos referimos al caso concreto del origen de los alimentos, tenemos por ejemplo que para *Martínez y Jiménez (2006)*, el origen o procedencia son fuentes de información y significado en la venta de productos alimentarios. El lugar de procedencia puede ser considerado una fuente de ventajas competitivas para las empresas, en la medida que es capaz de influir en la valoración que los consumidores finales realizan de los productos.

Esta posición es compartida con otros autores como *Agrawal y Kamakura (1999)*, *Baker y Michie (1995)*, *Bilkey y Nes (1982)*, *Cordell (1991)*, *Han (1989)* y *Cossé y otros (1995)*.

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

Canut (1993), considera que los elementos de calidad que hay que tomar en cuenta para los productos agroalimentarios son el origen, la artesanía, la “*terroir*”¹⁷ o el ecoambiente de producción, la tecnología, la presentación o imagen, la marca comercial o la imagen corporativa.

Para *Puig (1993)*, la tradición, la cultura, la salud y el medio ambiente son entre otros, los factores que deben guiar las estrategias de marketing de los alimentos de calidad.

De acuerdo a *Verlegh y Steenkamp (1999)*, los consumidores utilizan la imagen producto-país como un método cognitivo, cuando evalúan productos, sobre todo cuando otras fuentes de información son escasas. Estos autores consideran que el país de origen actúa de una manera dual, como variable informativa y como variable fuente. Encuentran que el país de origen influencia fuertemente la evaluación de los productos por parte de los consumidores, incluso ante la presencia de información adicional proporcionada por los anuncios publicitarios. Concluyen que los consumidores usan el país de origen como un método cognitivo, una estrategia preferida cuando los consumidores buscan minimizar los esfuerzos cognitivos.

Otras de las funciones halladas por *Verlegh, Steenkamp y Meulenberg (2005)* es la función fuente del país de origen. El país de origen puede actuar como una variable fuente que modera los efectos de los anuncios publicitarios en la evaluación de productos. El involucramiento en el anuncio publicitario es un determinante

¹⁷ Terroir: (del francés): tierra, suelo, región.

importante, dado que los consumidores consideran ambos, la credibilidad de la fuente y la favorabilidad de los anuncios. Los autores concluyen que un anuncio altamente favorable tiene un efecto negativo cuando la credibilidad de la fuente es baja y el involucramiento es alto.

Niss (1996), en su estudio para el mercado danés sugiere que si bien un vínculo simbólico entre el producto y su origen puede ser una estrategia de posicionamiento útil al inicio del ciclo de vida del producto, se hace importante desarrollar la marca a través de imágenes más abstractas y emocionales en las últimas etapas del ciclo de vida del producto.

Se puede decir que la mayoría de trabajos sobre el tema reconocen la influencia positiva del origen sobre los procesos de toma de decisiones del consumidor, sin embargo, este efecto positivo no siempre es significativo o decisivo. (*Agrawal y Kamakura (1999)*, *Bigné y otros (1993)*, *Peterson y Jolibert (1995)*, *Verlegh y Steenkamp (1999)*).

Estos autores coinciden en que el efecto del origen en la decisión de compra es menor en cuanto el consumidor utiliza más criterios de información. Y este podría ser el caso precisamente de consumidores con mayor formación o con mayor acceso a información.

Estos criterios serían de singular importancia en el caso de las denominaciones de origen, si se pretende emprender estrategias de venta en el extranjero. En este caso el grupo objetivo serían consumidores que no tienen el mismo contacto con el origen que los consumidores de la zona de producción y que a su vez cuentan con otras fuentes de información y otros criterios de evaluación, como pueden ser etiquetas

de certificación ecológica, producción intensiva o extensiva, criterios de carácter social, etc.

Así el efecto del origen sobre los consumidores sólo se apreciaría en ciertos productos y con desigual intensidad.

1.2. EL ORIGEN COMO GARANTÍA DE CALIDAD

Como hemos visto en el apartado anterior, el origen ejerce influencia en el proceso de decisión de compra, ya sea en el caso de productos de larga duración o en el caso de productos perecederos como los alimentos. El origen influye en mayor o menor medida de acuerdo a la cantidad de información con que cuenta el consumidor. Primero recurre a la información intrínseca del producto y luego a la extrínseca. El país de origen está considerado como un signo extrínseco del producto.

Bilkey y Nes (1982) indican que el país de origen ejerce influencia en las percepciones del comprador, pero no está claro en qué medida. Mencionan otros estudios (*Olson y Jacoby, 1972*), donde se concluye que los signos intrínsecos (características del producto) tienen un mayor efecto en el juzgamiento de la calidad que los signos extrínsecos (características asociadas al producto). Esto sugiere que el país de origen (un signo extrínseco) puede tener sólo una limitada influencia en las percepciones sobre la calidad del producto.

Agrawal y Kamakura (1999) afirman que el origen es sólo un signo extrínseco entre muchos signos intrínsecos y extrínsecos

disponibles por el consumidor en una situación real de compra. Ellos concluyen que el país de origen no necesariamente conduce a una ventaja competitiva en términos de un precio extra o un descuento. Los precios extra o descuentos son explicados por las diferencias en la calidad del producto y no por el efecto de la imagen producida por la señal del país de origen. Sin embargo, su estudio se centra en artefactos eléctricos.

Agrawal y Kamakura (1999) mencionan 2 razones que pueden explicar la debilidad de los efectos del país de origen: primero, los consumidores están dispuestos a invertir más recursos cognitivos cuando toman una decisión de compra en el mundo real, donde el país de origen es sólo una de muchas señales a ser procesadas y como consecuencia hacen que los efectos del país de origen sean débiles. Y segundo, los consumidores podrían utilizar el país de origen no como una señal para inferir la calidad, sino como un medio para resumir sus conocimientos acerca de la calidad en la categoría particular de productos que están eligiendo.

En el caso concreto de los alimentos, la preferencia por un alimento con una denominación de origen estaría dada en cuanto el consumidor reconoce que éste tiene una calidad superior en comparación con otro alimento de otra zona o de la misma zona, pero sin etiqueta de la denominación.

Establecer una diferenciación sobre la base de una calidad determinada por el origen del producto, permite a las empresas el aprovechamiento de puntos fuertes derivados de: la tradición, la experiencia y “el saber hacer” en la elaboración del producto que existe en una zona geográfica y en las empresas instaladas allí.

Pero cabe la pregunta, ¿siempre la tradición, la imagen, la diferenciación y la personalidad que proporcionan el conocer el origen de un producto se traducen automáticamente en superioridad y calidad?

Fotopoulos y Krystallis (2003) reconocen que definir el concepto de calidad de los alimentos es altamente subjetivo, que es multidimensional y que está ligado a la cultura. Contiene componentes subjetivos que corresponden a una situación específica y que es dinámica a través del tiempo.

Stich (1997) se pregunta, por qué los consumidores utilizan una característica extrínseca para juzgar la calidad del producto. Los consumidores deben reconocer que tienen necesidad de información respecto a la calidad de un producto. La inseguridad sobre la calidad se reduce a través de la información. Se utilizan características extrínsecas al producto para juzgar la calidad del mismo, cuando no están disponibles suficientes características intrínsecas.

La utilización de una característica extrínseca como el origen como señal de calidad depende de en qué medida los consumidores consideran que ésta refleja realmente la calidad. Como determinantes decisivos de la calidad tenemos el valor de seguridad y el valor de predicción que puede ofrecer el origen. El valor de seguridad refleja en qué medida el consumidor pone en duda las afirmaciones sobre el origen del producto y el valor de predicción expresa en qué medida el consumidor puede deducir la calidad a partir del origen. Es decir, las indicaciones o signos de origen sólo son utilizadas por el consumidor como signos de calidad si tienen un alto valor de seguridad y de

predicción. Por ejemplo, los consumidores que suponen una relación entre el desarrollo económico de una región y la calidad de los productos que allí se fabrican, le otorgan a las indicaciones de origen un mayor valor de predicción que aquellos consumidores que no tienen esa suposición.

Loschelder y Loschelder (2002) afirman que las denominaciones de origen le dan al consumidor no sólo información sobre el origen del producto, sino que el consumidor relaciona el origen con expectativas respecto a características del producto y con la garantía de una calidad concreta. Esta conexión entre la información de un origen determinado y las expectativas de una calidad concreta le dan a las denominaciones de origen su valor económico.

De acuerdo a *Gracia y Albisu (2001)*, la evaluación de la calidad por los consumidores es el resultado de sus percepciones acerca de qué productos satisfacen mejor sus necesidades. En este sentido hay muchos aspectos que pueden contribuir a la calidad de un producto alimenticio. Muchos de ellos quizá no estén muy relacionados con el producto, pero quizá están relacionados con el lugar donde se vende el producto o a los numerosos servicios incorporados al producto. Esta percepción final está fuertemente relacionada con el precio pagado por los consumidores, el cual es un buen indicador de su aceptación.

Más concretamente, refiriéndonos a alimentos con una denominación de origen, *Yagüe y Jiménez (2002a)* analizan la calidad de los vinos en las zonas de la Mancha y Valdepeñas y afirman que:

- ❖ La calidad, la personalidad y singularidad de los productos, derivadas de su origen geográfico, aportan unas características distintivas naturales.
- ❖ La existencia de una voluntad colectiva por parte de los productores y los distribuidores de una zona determinada, de someter sus actividades productivas y comerciales a un control exhaustivo de los Consejos Reguladores, aporta un componente de garantía al consumidor sobre la calidad y la personalidad singular del vino.
- ❖ los consumidores reconocen y valoran la existencia de unas cualidades superiores en los vinos acogidos a una denominación de origen que en los vinos comunes de la categoría. Este reconocimiento se fundamenta tanto en el origen geográfico de los vinos como en la fidelidad de las empresas a unas características y/o a unos métodos de elaboración.

Respecto a las denominaciones de origen para el aceite de oliva, *Marbán Flores (2004)* afirma que tener una etiqueta de calidad como la de una denominación de origen puede ser garantía de calidad para penetrar en mercados internacionales. Ella concluye que los consumidores internacionales si están interesados en aceites de oliva, tanto con denominación de origen como con etiqueta ecológica.

Oficialmente los lábeles de calidad certificada aseguran a los consumidores que los productores han adoptado técnicas y métodos que dan como resultado un producto alimenticio de alta calidad. De esa manera, ellos elevan la credibilidad de un producto entre los consumidores y distribuidores.

Autores alemanes como *Grienberger* parecen tener otra opinión al respecto.

Para *Grienberger* (2000), las denominaciones de origen protegidas de la Unión Europea tienen su esencia en las denominaciones de origen de los países románicos. La denominación de origen es en primera línea una señal del origen. Si también es señal de buena calidad, lo debe descubrir el consumidor. La denominación de origen es una expresión del “*chauvinismo*¹⁸” local, cada pueblo, cada región conserva la tradición de la elaboración de productos característicos. Esto pertenece a la herencia cultural y es la base de la identidad regional.

Para esta autora, la pregunta si realmente existe una relación entre el origen y la calidad, o si el origen realmente se deja comprobar en el producto final, recién son de relevancia cuando se trata de convencer a consumidores fuera del área de producción.

Esta última afirmación sería esencial a considerar si una denominación de origen pretende orientarse por ejemplo a consumidores potenciales en el extranjero.

Resumiendo, podemos decir que las denominaciones de origen, en cuanto estrategias de marketing, tienen varios objetivos, entre los que tenemos identificar el producto, informar sobre él, diferenciarlo de otros, protegerlo de la competencia desleal, segmentar el mercado y de alguna manera promocionar el producto.

¹⁸ Chauvinismo: (galicismo) patriotería.

Sin embargo, estos objetivos son comunes a las marcas privadas. Lo que realmente diferencia a las denominaciones de origen y que constituirían argumentos que pueden influir en el proceso de decisión de compra del consumidor es el origen, a través de la certificación o etiqueta. Es la certificación la que garantiza un proceso tradicional y controlado, que el producto proviene realmente de la zona indicada (normalmente zonas privilegiadas en cuanto al medio ambiente y calidad de la materia prima), lo que puede a su vez asegurar una calidad “superior” a la de otros productos sin esa certificación.

1.3. EL ORIGEN COMO QUINTA VARIABLE DEL MARKETING-MIX

En la literatura sobre el tema del país de origen o “made in”, existe el consenso de que el origen del producto es una variable extrínseca. Y los consumidores recurren en primer lugar a las variables intrínsecas del producto (características y propiedades del producto, precio, etc.) cuando quieren tomar su decisión de compra. Recién cuando éstas variables no son claras o suficientes, recurren a las extrínsecas, como sería el país de origen.

Sin embargo, en el caso de las denominaciones de origen podemos considerar al origen como una variable intrínseca del producto, dado que aquí el origen es parte integrante y fundamental del producto, incluso su esencia y su ventaja competitiva.

En las denominaciones de origen no se puede separar el producto de su origen, por lo que es imposible hacer una valoración del producto,

sin valorar o calificar al mismo tiempo el lugar o zona de origen. Al no poder separar el producto de su origen, no podemos considerar al origen como una variable extrínseca al producto.

En el caso de las denominaciones de origen, el origen está presente no sólo en el producto es sí, sino en toda la mezcla de mercadotecnia o marketing-mix.

Es así, que un producto con una denominación de origen posee características que no posee un mismo tipo de producto (estándar y sin denominación), que viene del mismo país, además el precio, la promoción y la distribución reflejan este origen o mejor dicho, el hecho de poseer la etiqueta de una denominación de origen.

En el caso de las denominaciones de origen se da la congruencia de 2 factores:

- ❖ Por un lado, el origen está claramente **identificado**. Esto puede parecer en un primer momento un elemento común con la estrategia del país de origen. Sin embargo, en el caso de las denominaciones de origen un producto sólo puede ostentar la etiqueta de una determinada denominación si ha sido elaborado en una región en particular y donde sus ingredientes también provienen de esa región. Asimismo procede de un proceso productivo tradicional y artesanal que ha sido controlado por los consejos reguladores y autoridades autonómicas y nacionales pertinentes.
- ❖ Y precisamente ese origen claramente identificado, reconocido y protegido posee características especiales que dan al

producto una **calidad** diferente y especial y por lo tanto, bajo ciertos criterios, superior.

El uso de la denominación de origen permite la integración dentro de un concepto, no sólo del origen geográfico del producto, sino también de su nivel de calidad y de la existencia de una personalidad diferenciadora, facilitando así al consumidor el reconocimiento de la superioridad y de las cualidades diferenciadoras de cada producto (*de Jaime, 1999*).

Un producto con una denominación de origen es un producto que además de ostentar una marca como cualquier otro producto, tiene además una certificación del origen, lo que constituiría un plus, un adicional, que en muchos casos compensa una marca poco conocida.

En este sentido, se puede afirmar que en el caso de las denominaciones de origen es válido considerar el origen como una variable del marketing mix, por lo que podemos denominarla la quinta variable del marketing-mix o de la estrategia de mercadeo de la empresa.

Como hemos visto hasta el momento, si bien el origen es un elemento clave de las estrategias de comercialización de las denominaciones de origen, debemos determinar qué otros factores son esenciales para su competitividad y para su éxito. Para esto es conveniente reconocer los enfoques sobre la competitividad empresarial en general y de la agroindustria alimentaria en particular.

2. LA COMPETITIVIDAD DE LA AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA. ENFOQUES DE ANÁLISIS Y RESULTADOS

Los factores que determinan el éxito de las empresas, es decir que explican su competitividad, reciben explicaciones de diferente tipo de acuerdo a la teoría económica o empresarial que se utilice. Sin embargo, existe acuerdo en que el problema de la competitividad de la empresa es una variable compleja en la que participan muchos factores y de carácter diverso.

Cuervo (1993), Fernández Rodríguez (1993), Salas (1993) y Galán y Vecino (1997) coinciden en afirmar que el conjunto de factores explicativos del éxito competitivo de las empresas se puede estructurar en tres categorías:

1. Factores macroeconómicos, relacionados con el marco económico en general.
2. Factores sectoriales, que pueden afectar a las empresas en función de la diferente naturaleza de su actividad económica.
3. Factores empresariales, que tienen que ver con las características intrínsecas de las propias empresas.

La importancia relativa de estos factores es objeto de controversia y varía con el enfoque teórico adoptado para su discusión.

1. Factores macroeconómicos, relacionados con el marco económico en general: estos factores comprenden la política cambiaria,

la política de rentas en las que se fija los niveles salariales, la política monetaria y la política presupuestaria y fiscal.

Desde la perspectiva del entorno económico general, son diversos los factores que inciden en la creación de condiciones para la creación y mantenimiento del éxito empresarial. Sin embargo, desde una posición más actual, este conjunto de factores con un fundamento macroeconómico no agota todos los aspectos que inciden en la competitividad de las empresas, considerándose que también son relevantes las variables sectoriales y empresariales.

2. Factores sectoriales, que pueden afectar a las empresas en función de la diferente naturaleza de su actividad económica: bajo esta orientación es el sector, entendido como un conjunto de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros (*Porter, 1991^a*), la unidad básica de análisis para poder comprender la situación de competencia.

Los resultados medios de los sectores industriales son diferentes entre sí, por lo cual, las posibilidades de éxito de las empresas dependerán también del tipo de sector industrial al que pertenecen (*Salas, 1993*).

3. Factores empresariales, que tienen que ver con las características intrínsecas de las propias empresas: en la actualidad la tendencia es a considerar los factores más propios de la empresa como las variables clave de sus resultados. El éxito de la empresa debe tener un componente individual y exclusivo que se fundamente en los conocimientos y habilidades que domina la organización, entre los que se

incluye su sistema de gestión. Para *Cuervo (1993)* “el análisis sectorial es relevante en algunos casos, pero no determinante de los beneficios”, dibiéndose entender la existencia y los resultados de la empresa a partir de sus recursos y habilidades más que en las características estructurales de los sectores.

2.1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Durante los años 80, el reconocido trabajo de Michael Porter impulsa un nuevo planteamiento al tratar de vincular las condiciones estructurales con el comportamiento seguido por las empresas, relacionando de este modo la tradición del modelo estructura-conducta-resultados con una nueva actualización de la perspectiva de la Dirección Estratégica. El entorno de la empresa es quien establece las condiciones competitivas en las que se desenvuelve su actividad y, por lo tanto, el condicionante de sus resultados. Este medio externo es muy amplio, pues incluye todo tipo de fuerzas económicas y sociales, pero la referencia clave del entorno para la empresa lo constituye el mercado en que ésta compite.

El éxito de una empresa es función de dos aspectos: el atractivo de la industria en la que compite y su posición relativa en ese sector (*Porter, 1991a*). Por medio de la estrategia la empresa ajusta su funcionamiento a través de la adopción de medidas y la incorporación de recursos necesarios que le permitan protegerse de las amenazas y peligros que se manifiesten en el entorno, y aprovechar las oportunidades que este ofrezca.

Desarrollos recientes de la denominada "teoría de la empresa basada en los recursos" cuestionan algunos planteamientos anteriores y critican su capacidad para probar la relación entre elementos estructurales y diferentes resultados obtenidos por la empresa. En su lugar proponen desplazar la atención desde el exterior de la empresa, el sector, al interior de la misma, sus recursos y capacidades únicas e inimitables.

2.2. LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La Teoría de los Recursos y Capacidades considera que la clave del éxito estratégico reside en el interior de la empresa. La clave para alcanzar el éxito radica en la capacidad de la empresa para establecer una ventaja competitiva duradera.

El logro empresarial se manifiesta cuando la empresa obtiene rentas superiores a las de sus competidores. *Mahoney y Pandian, 1992*, reconocen 4 tipos de rentas:

- a. Rentas de escasez o ricardianas, que se generan de la explotación de un recurso productivo valioso y escaso, como pueden ser las patentes o una localización privilegiada.
- b. Rentas monopólicas, generadas por el aprovechamiento de una posición de monopolio de cualquier tipo, una protección gubernamental, una posición que se origina por factores estructurales, etc.
- c. Rentas empresariales o schumpeterianas, originadas por la práctica de cualquier innovación empresarial y que tienen la

particularidad de ser temporales o provisorias, porque desaparecen en cuanto se difunde el conocimiento.

- d. Cuasirentas, producto de la utilización de un recurso productivo que la empresa hace mejor que la competencia.

Esta teoría explica cómo las empresas generan rentas. La posesión de parte de la empresa de recursos valiosos, escasos, inimitables e imperfectamente sustituibles y su combinación para la generación de capacidades constituye la fuente de las ventajas competitivas duraderas.

El concepto central para la Teoría de los Recursos y Capacidades son los recursos, constituyendo su elemento básico de análisis (*Grant, 1991*). El concepto de recurso tiene diferentes definiciones, pero en general se puede entender como cualquier factor o elemento que utiliza la empresa para obtener bienes o servicios que destina a sus clientes. Existen diferentes clasificaciones para los recursos, pero la que refleja mejor la intención del enfoque es la que distingue entre recursos tangibles e intangibles.

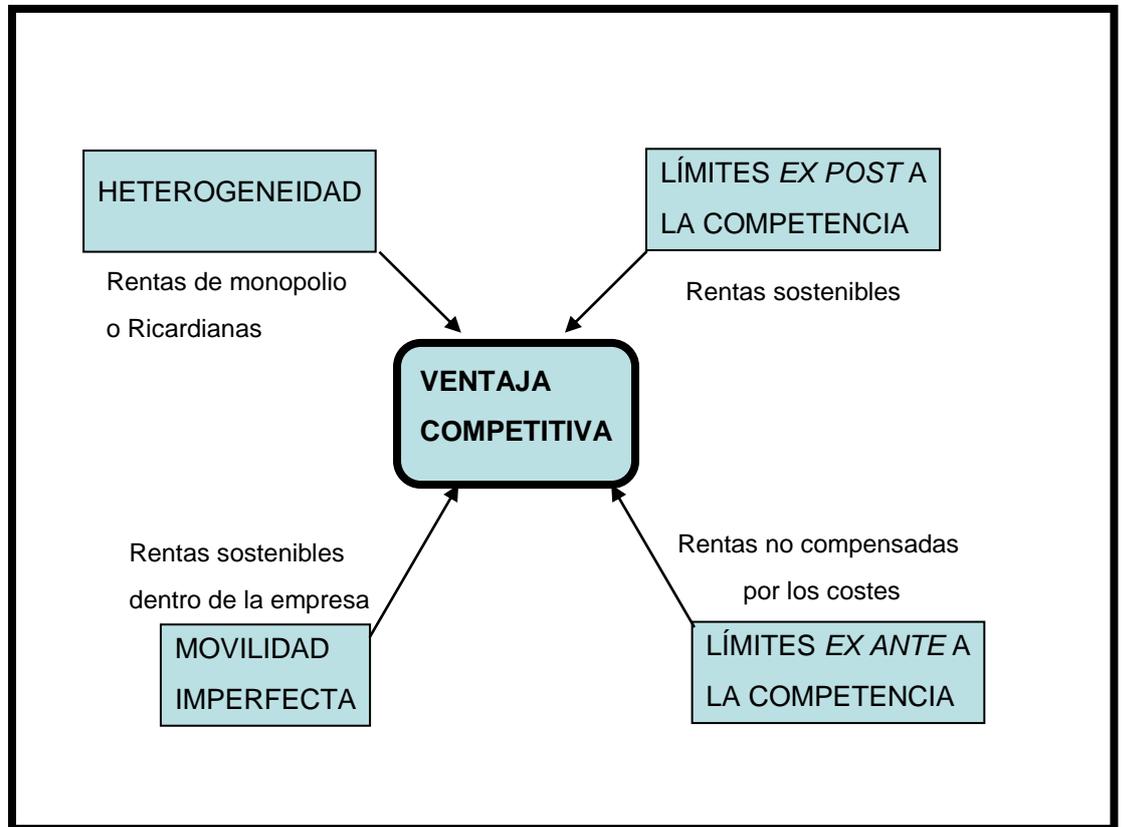
- a. Los recursos tangibles son materiales y tienen la forma de elementos productivos físicos o de medios financieros. Son los recursos más fácilmente identificables y aparecen en el inventario del patrimonio de la empresa.
- b. Los recursos intangibles no tienen una manifestación física y guardan relación con el conocimiento y la información. Se refiere a factores como la capacidad de innovación tecnológica de la empresa, la imagen comercial de los productos, una habilidad para abrir nuevos

mercados, el dominio de canales de distribución, etc. La identificación de estos recursos, dada su intangibilidad, es difícil y mucho más su valoración económica.

Dentro de los recursos intangibles se incluyen los recursos humanos. Los recursos humanos tienen una base física, como son los individuos de la organización, pero su aporte a la actividad de la empresa es intangible en términos de conocimientos, capacidad de racionalización o habilidades.

Todo el conjunto de recursos tangibles e intangibles de la empresa muestran lo que la empresa es y a la vez son los factores con los que formula su plan estratégico para lograr una ventaja competitiva sostenible que la conduce a lograr un rendimiento superior y duradero.

Figura 2.1.
FUNDAMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Peteraf (1993:186)

- ❖ *Heterogeneidad*: es la hipótesis básica de este enfoque. Supone la heterogeneidad de recursos a través de las empresas. Las empresas son todas distintas y tienen diferentes capacidades para producir o atender a las demandas de los consumidores. Las empresas con recursos superiores tienen un mayor potencial para crear rentas.
- ❖ El sostenimiento de estas rentas a largo plazo requiere que la heterogeneidad sea duradera y eso sólo ocurrirá si

existen *límites ex post a la competencia*. La teoría determina dos factores que limitan esta competencia: la imperfecta sustituibilidad de los recursos y su imperfecta imitabilidad.

- ❖ Otro factor que influye en el sostenimiento de la heterogeneidad de las empresas en el largo plazo es la *imperfecta movilidad* de sus recursos en cuanto no pueden ser comercializados con facilidad, lo cual garantiza su permanencia dentro de la empresa poseedora de estos recursos.
- ❖ *Peteraf (1993)* señala que la imperfecta movilidad de los recursos no es suficiente, sino que deben existir también límites *ex ante* a la competencia de los recursos, es decir, la presencia de imperfecciones en los mercados de factores. Esto se refiere a que la empresa pueda acceder a los recursos que necesita, sin tener que competir con otras empresas por ellos, evitando así incurrir en altos costes que pueden llegar a anular los beneficios potenciales.

Según *Mahoney y Pandian (1992)*, el concepto teórico esencial que explica la sostenibilidad de las rentas en el enfoque basado en los recursos son los mecanismos de aislamiento. La noción de mecanismo de aislamiento es análogo a las barreras de entrada. Estos mecanismos de aislamiento (barreras a la imitación) explican (*ex post*) un flujo estable de rentas y proporcionan diferencias racionales entre firmas. La visión basada en los recursos está más cerca del enfoque de la Harvard School

(Mason-Bain-Porter) al creer en la efectividad de estos mecanismos de aislamiento.

2.3. LA COMPETITIVIDAD DE LA AGRO-INDUSTRIA

La ventaja competitiva es una función del análisis de la industria, control organizacional y resultados de la empresa (en forma de ventajas de los recursos y estrategias). El modelo basado en los recursos tiene el potencial de combinar estas corrientes de investigación para proporcionar una teoría rica y rigurosa de la empresa estratégica (*Conner, 1991; Rumelt, 1984*).

Los dos enfoques, según *Camisón (1999)*, conllevan sus respectivas limitaciones. Si a las aportaciones de la Economía Industrial se podían acusarlas de "miopía organizativa", a las de la teoría de la empresa basada en los recursos de "miopía económica" por la falta de consideración de los factores del entorno, y especialmente de su dimensión técnico económica.

Ambos enfoques teóricos destacan particularmente por su relación con la competitividad y la generación de ventajas competitivas. Las estrategias de las empresas pretenden desarrollar ventajas competitivas perdurables, es decir difíciles de imitar por sus competidores actuales y potenciales (*Cuervo, 1993*).

Desde los últimos enfoques teóricos sobre la competitividad y estrategias empresariales, "el centro de toda estrategia es la obtención de beneficios a partir de recursos y capacidades que controla la empresa, como son sus activos físicos y financieros, el capital humano, los activos

intangibles como marca, reputación, know-how, experiencia y tecnología" (Cuervo, 1995).

Los estudios sobre las estrategias competitivas en la industria agroalimentaria (Traill, 2000; Hyvönen y Kola, 1998; Viaene y Gellynck, 1998) adoptan tales enfoques teóricos, analizando los grupos estratégicos basados en las opiniones de los gerentes empresariales sobre la importancia que representan una serie de factores, tanto del entorno como internos y que sirven como base para agrupar las empresas según sus estrategias.

Rufín y Plaza (2005) analizan la propensión innovadora de las pequeñas y medianas empresas españolas, utilizando técnicas multivariantes y de clusters o conglomerados, hasta llegar a formular una tipología y un modelo representativo del potencial innovador de las empresas.

Una de las variables principales del modelo la constituye la capacidad comercial, que resulta ser estadísticamente significativa y con poder discriminante, para segregar entre empresas de alta y baja propensión innovadora, aunque no para discriminar dentro del grupo de alta innovación.

En el estudio se han considerado también los sectores de media-baja y baja intensidad o nivel tecnológico. El sector de agroalimentación se califica de bajo en el grado de innovación sectorial a través del esfuerzo en investigación y desarrollo.

Si consideramos el caso particular de una denominación de origen española, es apropiado llevar a cabo un análisis tomando en cuenta también estudios desarrollados por autores españoles y aplicados a productos y realidades españolas.

Ramos Real (1991) en su trabajo sobre las estrategias de distribución alimentaria para el sector hortícola español, señala que el control de la tecnología, de la organización y de la logística son variables de competitividad que podrían contrarrestar la inicial ventaja comparativa del clima que poseen los países mediterráneos. En este caso se entiende que se habla de una competencia internacional.

Díaz Yubero (1994) en su análisis de la competitividad de la industria alimentaria presenta el esquema de *Porter*, es decir: a. condiciones de los factores, b. estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, c. sectores de apoyo y relacionados; y d. condiciones de la demanda.

Este autor presenta la posición competitiva de cada uno de los sectores que forman parte de la industria de alimentación y bebidas en España.

Parras, Senise y Torres (2003) analizan la comercialización de aceites de oliva y concentración de la oferta. Para ellos los factores clave de la competitividad en el sector del aceite de oliva en Andalucía son la cooperación comercial, la integración cooperativa, la orientación al mercado, así como el marketing de relaciones.

Mamaqui, Meza y Albisu (2002) en su análisis de la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón determinan que los factores fundamentales son tres:

- ❖ Competencias del mercado (entorno externo)
- ❖ Retos del producto (entorno interno)
- ❖ Competencia empresarial (entorno externo)

El primer factor, las competencias del mercado, es para los autores el que tiene mayor poder explicativo. Este muestra la existencia de una alta preocupación hacia variables del entorno difíciles de dominar y controlar (disminución de precios de competidores, incertidumbre de los mercados por parte de la empresa).

El factor dos se relaciona altamente con la necesidad de una continua innovación en la empresa y la demanda cambiante y exigente.

Rufín y Medina (2007) analizan la influencia de la innovación en productos y la innovación en procesos de gestión en la relación entre las distintas orientaciones estratégicas posibles y el resultado empresarial en el sector de la distribución minorista. Si bien no constituye el mismo sector en el que realizamos nuestra investigación, es importante resaltar que se concluye que el desarrollo de innovaciones, en un sentido global (sin diferenciar entre innovaciones en procesos de gestión e innovaciones en productos), no se ve afectada por la elección de un tipo concreto de orientación estratégica. La única orientación estratégica para la cual el desarrollo de innovaciones es importante (tanto en procesos de gestión como en el desarrollo de productos) es para la conducción del mercado

(frente a la orientación al mercado), siendo siempre superior el ajuste para el caso de la innovación en productos.

No basta así pues con obtener y analizar la información sobre los consumidores, o realizar actuaciones genéricas sobre el mercado (factores ambos sí contemplados por la orientación al mercado), sino que es imprescindible, si se quiere rentabilidad empresarial, diseñar e implantar acciones destinadas a influir efectivamente en el comportamiento de compra.

Por otra parte, el resultado obtenido con respecto al papel que las innovaciones en producto juegan como potenciadoras del efecto positivo que la conducción del mercado tiene sobre los resultados empresariales refuerza la importancia que tienen esas acciones destinadas a influir en el comportamiento de los consumidores, ya que las innovaciones en producto van dirigidas antes a los clientes que a los competidores y mucho menos a los proveedores

El tercer factor, con un poder explicativo algo menor, hace referencia, por un lado, a la concentración continua en el sistema de distribución agroalimentario y, por otro lado, a la entrada de las empresas nuevas. Así, el factor tres resume también un proceso que las empresas transformadoras agroalimentarias no pueden modificar pero sí pueden adoptar estrategias para hacerle frente. Sin embargo, se detecta aquí un factor importante para la competitividad empresarial, ya que la industria transformadora agroalimentaria es el polo contrario de la distribución alimentaria, en cuanto a la dimensión y el proceso de concentración. La diferencia fundamental entre los factores es que si bien el primer y tercer factor son menos previsibles y externos a la

empresa, el segundo se puede considerar un factor que la empresa puede planificar en función del entorno empresarial.

Con la presentación de estas variables y enfoques de la competitividad nos adentramos en el tema de los factores de éxito de las denominaciones de origen. En ese apartado confrontaremos las variables generales de la competitividad agroalimentaria con las particulares de las denominaciones de origen.

3. LOS FACTORES DE ÉXITO DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

Antes de entrar en el tema de los factores de éxito de las denominaciones de origen, consideramos pertinente enumerar los efectos generales positivos de las mismas.

3.1. EFECTOS POSITIVOS DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

Entre los efectos positivos generales de las denominaciones de origen tenemos:

- ❖ En promedio se consiguen mejores precios por el producto y se accede a un segmento de consumidores que pagan un precio más alto.
- ❖ Concesión de precios más altos para los productores de la materia prima. El sobre-precio para los productores agrícolas

de productos con denominaciones de origen o sus materias primas asciende a 10% en el caso de la leche de oveja.

- ❖ Incremento de la producción como producto del desarrollo de las ventas. Sin embargo este caso sólo es posible para productos cuya oferta puede ser aumentada, es decir donde existe suficiente materia prima y no se exceden las áreas geográficas pre-establecidas.
- ❖ Incremento de la producción sin caída del precio.
- ❖ Conversión de la producción de productos sin denominación de origen a otros con denominación de origen, es decir, el sector se revaloriza.
- ❖ Incremento de las exportaciones que conducen al aseguramiento de las ventas.
- ❖ Sostenimiento o sobrevivencia de empresas agrícolas y de estructuras de procesamiento eficientes en regiones desfavorecidas.
- ❖ Uno de los efectos que no se ha dado aunque se esperaba, es una multiplicación de la estructura, a través de la creación de nuevas empresas de transformación. Si bien se ha evitado el despoblamiento de esas zonas, no se ha dado un crecimiento de las mismas.

3.2. FACTORES DE ÉXITO DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

Existen estudios, aunque no numerosos, sobre los factores que explican el éxito de las denominaciones de origen. Aunque no necesariamente desde la perspectiva del marketing.

Saínz Ochoa (2001), considera que los factores explicativos del éxito empresarial en el caso de la denominación de origen calificada Rioja son:

- ❖ Factores macroeconómicos
- ❖ Factores sectoriales
- ❖ Factores empresariales

En su trabajo considera que la limitación del ámbito del estudio a las empresas instaladas en un mismo sector productivo, le permite poder ignorar los condicionantes de carácter macroeconómico y las referencias estrictamente sectoriales, para centrarse exclusivamente en aquellas variables, con un contenido más empresarial.

Saínz Ochoa (2001) llega a determinar que, en el caso de la denominación de origen calificada Rioja, las variables explicativas del éxito empresarial se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ❖ Identidad corporativa (antigüedad, estructura de la propiedad)
- ❖ Recursos tangibles (activos físicos, activos financieros)
- ❖ Recursos intangibles (capital humano, recursos tecnológicos, recursos comerciales).
- ❖ Comportamiento estratégico (ámbito de negocio, ventaja competitiva, nivel de integración vertical)

En el análisis de regresión efectuado a partir del conjunto de bodegas de la muestra, pone de manifiesto la significación que en la determinación del rendimiento económico tienen los recursos

intangibles, apareciendo con un peso importante en la explicación de los resultados de margen sobre ventas y rentabilidad económica, el grado de eficacia de los recursos humanos y la imagen de la empresa.

Este resultado confirma las proposiciones conceptuales de la Teoría de Recursos y Capacidades y los trabajos empíricos realizados desde esta perspectiva, que realzan la importancia de este tipo de recursos en el logro de ventajas competitivas y en su mejor sostenimiento en el tiempo dadas las mayores dificultades existentes para su imitación.

El grado de integración vertical es el factor que, en su dimensión global, aporta una mayor nivel explicativo del resultado para el conjunto de la muestra y su relevancia aumenta en el caso del grupo de bodegas de alto rendimiento al crecer notablemente su coeficiente e incorporarse de manera significativa un nuevo aspecto referido específicamente al nivel de integración hacia adelante.

Nuevamente existe respaldo a este resultado, avalado por distintos estudios empíricos que encuentran una relación directa y significativa entre la integración vertical y el rendimiento económico. Desde la perspectiva de la dirección estratégica se justifica la decisión de una mayor integración por la posibilidad de eludir el efecto del poder de mercado de clientes o proveedores, garantizar y controlar la demanda y la oferta de la empresa, o proporcionar ventajas en términos de coste y de diferenciación, razones que parecen estar presentes en el caso de la denominación de origen calificada Rioja.

Sin embargo debemos afirmar que el caso de la denominación de origen protegida Idiazábal no se puede comparar directamente con el de la denominación de origen calificada Rioja, dado que tanto las condiciones del sector (antecedentes, antigüedad, capacidad financiera, tecnología, presencia en el mercado, etc.) como de las empresas (cantidad y tamaño de las unidades productivas) son muy distintas.

Para *Grienberger (2000)*, que un producto con una denominación de origen tenga éxito, no radica en las propiedades del producto mismo o en la cantidad producida, sino en las actividades de los productores o transformadores, en la demanda actual o nueva y las medidas de apoyo estatal o semi-estatales.

Esta autora clasifica los factores de éxito de las denominaciones de origen en cuatro tipos:

1. Propiedades o características relativas al producto
2. Organización de los productores
3. Características de la demanda
4. Apoyo estatal

1. Propiedades o características relativas al producto:

Entre las características propias de un producto con denominación de origen tenemos:

- ❖ Un proceso productivo típico
- ❖ Una historia o tradición que sustenta el origen geográfico y el proceso productivo

- ❖ Un cierto folklore, es decir, usanzas o costumbres que dan al producto una identidad regional
- ❖ Recetas y gastronomía que cimientan el carácter especial del producto
- ❖ El paisaje, que contribuye a limitar la zona y que da forma a la denominación geográfica.

a. Propiedades intrínsecas del producto:

El sabor y el olor, la apariencia y la consistencia deben ser superiores al promedio de los productos estándares existentes en el mercado, pues sólo con la denominación de origen es difícil imponer un precio más alto.

Dado que el comercio minorista es el canal de venta más importante para casi todos los productos, un producto con denominación de origen que pretende ser comercializado fuera de la región de producción debería cumplir con las exigencias de las cadenas comerciales.

b. Propiedades extrínsecas del producto:

La relación calidad-precio se juzga en el caso de las denominaciones de origen de una manera tan crítica como en el caso de los otros productos. También es importante una presentación profesional del producto. Por ejemplo en el caso del jamón o del queso se pueden ofrecer ya cortados y empacados.

Por otro lado es importante la disponibilidad continuada del producto. Si esto no es posible, entonces se debe promocionar el producto como un bien estacional, dado que una de las causas de la desilusión del consumidor es no encontrar el producto cuando lo requiere.

Los productos con una denominación de origen pueden considerarse productos “anticuados”, dado que la producción tiene lugar de manera tradicional. Se debe prestar atención de no dañar esta imagen.

La trivialización de un producto conduce a una presión sobre el precio e incluso a una caída del mismo. A través de la exigencia de tipicidad, automáticamente se restringe el volumen. La pregunta de si se deben permitir modernas tecnologías de producción se debe responder de acuerdo a si se trata de un criterio de producción decisivo o no. Por ejemplo el queso italiano Grana Padano es tradicionalmente un queso de leche cruda. El hecho de que algunos productores hierven o incluso pasteurizan la leche, daña enormemente la imagen del producto a mediano y largo plazo.

c. Interacciones:

Los productos con una denominación de origen son por lo general productos de nicho, es decir se dirigen a un segmento de consumidores en particular, que es pequeño en tamaño y que están dispuestos a pagar un precio mayor.

Ningún producto con una denominación de origen es percibido solo o por separado. El hecho de portar una denominación de

origen despierta asociaciones con su origen geográfico. Distintos productos con una denominación de origen se complementan y se apoyan unos a otros.

Para el caso de un marketing colectivo tanto en el mercado interno como para la exportación, los productos con una denominación de origen son vistos en España e Italia como productos que abren puertas, es decir como tarjeta de presentación. Como productos de nicho o de primera calidad crean una imagen que luego es usada para otros productos de la zona o del país.

d. Original e imitación:

A través de la protección de la Unión Europea se trata de evitar la falsificación de productos con una denominación de origen. Sin embargo, una copia o imitación no debe ser vista siempre como una desventaja, siempre y cuando se comunique y se reconozca exitosamente al original.

2. Organización de los Productores

a. Armonía hacia afuera:

Los productos con una denominación de origen provienen en su mayoría de zonas con pequeñas empresas y gran parte de ellas artesanales. Donde existe un gran número de pequeños productores, pero ningún producto de marca en gran escala, los productos con una denominación de origen tienen más oportunidades para establecerse.

De igual manera que para los productores agrícolas, para los elaboradores de productos con una denominación de origen tampoco es posible cambiar su ubicación o lugar de producción. Los límites de las zonas de producción no pueden ser traspasados.

b. Armonía hacia adentro:

Las denominaciones de origen garantizan una protección estatal, pero el seguimiento, etiquetado y promoción, así como la aplicación de la protección están en manos de los productores. Los productos con una denominación de origen son más exitosos si los objetivos de los productores individuales han sido concertados con los otros productores y si estos objetivos son similares entre sí.

Cuanto mayor cooperación existe en la región o en el sector, son más exitosos los consorcios que se forman, como por ejemplo en el caso del aceite de oliva en España o el queso en Italia.

Por ejemplo, a través de la cooperación financiera en promoción se pueden traspasar los límites individuales de los productores. Y a través de la concentración de la oferta se pueden satisfacer las exigencias de cantidad para el comercio.

Cuando las pequeñas y medianas industrias agroalimentarias fundan consorcios, se les abren nuevos mercados y compradores. Paralelamente a los consorcios para la producción existen por ejemplo consorcios especializados en la exportación, que organizan stands en ferias internacionales, delegaciones comerciales y publicidad colectiva o

también abren filiales en el extranjero. (Por ejemplo, la institución para la valorización del salami italiano).

También se pueden establecer interacciones positivas con el turismo, cuando los productores de las denominaciones de origen trabajan conjuntamente con la industria turística.

Las denominaciones de origen son el inicio y no el final de una estrategia comercial basada en la calidad. Las propiedades del producto y su relación con el origen deben ser comunicadas al consumidor. Pero no sólo es importante presentar el producto mismo y formular un mensaje publicitario fácil de retener, sino que se debe disponer de una capacidad financiera sólida y desarrollar un marketing-mix efectivo.

3. Carácter de la Demanda

a. Identidad Regional:

El mercado más importante para las denominaciones de origen lo constituye la región de producción. Para autores como *Grienberger (2000)*, un cierto chauvinismo regional con la respectiva sentimentalidad, ayuda más al producto que las medidas publicitarias.

En España las encuestas han demostrado que productos con una denominación de origen son preferidos por cerca del 25% de los consumidores de la región de producción. Los criterios más importantes son la durabilidad y el sabor. El origen es visto por el consumidor como una propiedad del producto, sin embargo sólo es decisivo para unos pocos.

Muchos productos con una denominación de origen sólo están disponibles para la venta en las zonas de producción. Fuera de la zona de producción sólo se encuentran en las tiendas de especialidades o en la sección de Delikatessen de las grandes cadenas comerciales de las grandes ciudades. Pero también fuera de las zonas de producción los productos con una denominación de origen viven de los compromisos y vínculos de los consumidores, es decir, se da la recompra porque hay experiencias anteriores positivas. Los productos con una denominación de origen son menos propensos a ser comprados por curiosidad, porque la naturaleza de estos productos es la constancia y el reglamento impide las innovaciones.

b. Expectativas de los consumidores:

La denominación de origen significa responsabilidad grupal o colectiva, la función del consorcio de productores yace en el control de unos a otros.

Hoy en día los estándares de producción y las garantías de calidad de los consorcios de productores son reemplazados por las certificaciones empresariales como la ISO y la HACCP¹⁹. Un gran número de productores en España e Italia han introducido estos tipos de control sobre el proceso, con ayuda estatal.

Las denominaciones de origen en sí constituyen para los consumidores de los países mediterráneos, una garantía ampliada de los

¹⁹ ISO: International Organization for Standardization (Organización internacional de normas); HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point (Sistema para garantizar la calidad de los alimentos).

productores. Por lo tanto, la protección estatal de las denominaciones de origen actúa de cierta manera de forma contraria. Habría que analizar como es aceptada la intromisión del Estado que es considerada más impersonal y anónima en el caso de las tradicionales denominaciones de origen.

c. Grupo Objetivo:

Como grupo objetivo estándar de los productos con una denominación de origen tenemos a los consumidores maduros, es decir consumidores que conocen el producto desde hace buen tiempo, conocen sus cualidades y lo consumen regularmente.

Un estudio de la Universidad de Milano (*Grienberger, 2000*) demuestra que en un mercado fuertemente competitivo las denominaciones de origen se prestan a confusión. Sin una explicación clara, los consumidores no reconocen las diferencias entre las denominaciones de origen y otros sellos de calidad o garantía.

En la explicación de las diferencias y cualidades de los productos con una denominación de origen juega un rol muy importante la gastronomía, ya sea a través de libros de cocina o de programas televisivos.

4. Apoyo Estatal

Respecto al apoyo estatal, los factores clave son:

- ❖ La congruencia de las medidas a distintos niveles, y

❖ La concertación de las iniciativas estatales y privadas para el fomento de la producción y venta de los productos con una denominación de origen.

Los productores esperan una cierta discreción o reserva del Estado en materia de marketing. Por otro lado, desean mayor apoyo en la aplicación de la protección legal.

Las tareas del Estado en materia de las denominaciones de origen serían:

- ❖ Apoyar la venta de productos.
- ❖ Proteger tanto a los productores agrícolas como a las medianas empresas transformadoras de una aguda o desleal competencia.
- ❖ Proteger ciertas ramas y lugares estratégicos, para lograr así efectos en las políticas estructurales.

a. Ministerio de Agricultura:

Las actividades de los ministerios de agricultura español e italiano se concentran en el mercado interno. Las denominaciones de origen constituyen uno de los puntos centrales de las actividades feriales del ministerio de agricultura español.

Hasta 1996 existía la campaña “Alimentos de España” como acción de promoción para los alimentos españoles dentro y fuera de España. Esta campaña fue cancelada alegando que con la creación de las denominaciones de origen existían suficientes posibilidades para identificar a los productos por su origen.

b. Fomento de las exportaciones:

Los institutos de comercio exterior de Italia y España se concentran en la promoción de ventas de productos agrícolas y alimentos en el extranjero, sobre todo vino. Sin embargo, mientras el instituto italiano trabaja intensamente con la gastronomía en el extranjero, el instituto español no puede explotar este camino de la misma manera, por el pequeño número de restaurantes españoles en los países europeos.

El instituto de comercio exterior es un organismo público, que se financia en gran parte a través de medios estatales, pero también a través de los cobros por servicios ofrecidos, como seminarios, material informativo, asesoría en las ferias, etc.

Los alimentos españoles con una denominación de origen son para el Instituto de Comercio Exterior, el punto de partida para todo el marketing de exportación, no tanto por la cantidad vendida, sino por la imagen de los alimentos.

Un producto con una denominación de origen por definición no cambia. Posee un perfil inconfundible, pero no es un artículo de marca y por lo tanto, es adecuado para la publicidad colectiva.

c. Medidas Regionales:

En España las regiones también desarrollan actividades en el ámbito de los productos con una denominación de origen. Pero, más que

del fomento de las ventas, se ocupan del control del reglamento de las denominaciones y de los consejos reguladores.

d. Cámaras de Comercio:

Algunas cámaras de comercio en Italia y España se comprometen fuertemente en el fomento de las exportaciones. Las cámaras de comercio trabajan por lo general con las instituciones que fomentan las exportaciones, como los institutos de comercio exterior.

En este apartado hemos analizado diversos factores, sin embargo, no necesariamente todos los factores son apreciables en todas las denominaciones de origen. Estos dependen por ejemplo del número de productores inscritos en la denominación y del tamaño de las unidades de producción, la ubicación y acceso a la zona de producción, la disponibilidad actual y futura de materia prima, la disposición de los productores para concertar objetivos comunes y acciones de marketing, la capacidad del producto y de los productores para cumplir los requisitos de las cadenas comerciales, etc.

4. MODELO DE ANÁLISIS PROPUESTO

Si consideramos los factores y las variables analizadas en este capítulo y las agrupamos en áreas, podemos obtener el siguiente esquema teórico:

Tabla 2.1.
FACTORES DE ÉXITO DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

AMBIENTE O ENTORNO	FACTORES	VARIABLES	ÁREAS EMPRESARIALES
Externo (Factores sectoriales)	Competencias del mercado	Condiciones de la demanda	
		Sectores de apoyo y relacionados	
	Competencia empresarial	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	
Interno (Factores empresariales)	Retos del producto	Origen	Recursos
		Tecnología	Recursos
	Retos de los productores	Recursos humanos	Recursos
		Organización	Organización o Gestión
		Orientación al mercado	Comercial o Marketing
		Logística/Distribución	Comercial o Marketing
		Cooperación comercial	Comercial o Marketing

Fuente: elaboración propia.

En lo referente a los factores empresariales, consideramos que los más significativos en el caso de la denominación de origen protegida Idiazábal serían:

4.1. RECURSOS

a. Origen: el origen se incluye dentro de los recursos, dado que como ya hemos analizado, constituye un elemento único e inimitable, que tiene su fundamento en el territorio, en las razas autóctonas y en su producción artesanal.

- ❖ La materia prima, que en el caso Idiazábal es la leche de oveja de las razas Latxa y Carranzana.
- ❖ El territorio, que en el caso Idiazábal corresponde a las Comunidades Autónomas del País Vasco y Navarra, donde se produce leche de oveja de las razas mencionadas.
- ❖ La producción artesanal: se refiere a un “saber hacer”, que se transmite de generación en generación y que constituiría a su vez el recurso “tecnología” en el caso Idiazábal.

El origen, entendido como concepto, se manifiesta en la empresa en distintas variables. Por ejemplo, a través de la etiqueta que otorga el Consejo Regulador de la Denominación, a través del contenido de la promoción, a través de la política de precios, etc. Es decir, el origen se manifiesta o debería manifestarse en todas las variables del marketing-mix.

b. Recursos Humanos: en el caso de las empresas que ofrecen productos tradicionales o de calidad específica, consideramos que los recursos humanos tienen un rol muy importante, ya que, en muchos casos, el proceso productivo tradicional aplicado, depende mucho de personas específicas, más que de conocimientos estandarizados y sistematizados.

c. Tecnología: en el caso de los recursos tecnológicos e instalaciones y equipo, su importancia dependerá del tipo de producto. Si se trata de un producto básicamente de elaboración artesanal, como es el caso Idiazábal, esta variable no aportará mucho al desarrollo del producto, salvo algunas mejoras no muy significativas. En el caso de tratarse de un producto de elaboración simple, el utilizar recursos

tecnológicos muy desarrollados puede conducir a la pérdida de la calidad específica del producto y con ellos a la pérdida de su ventaja competitiva.

4.2. ORGANIZACIÓN O GESTIÓN

Debemos partir del hecho de que este tipo de empresas son por lo general pequeñas y en muchos casos familiares, sobre todo en los países mediterráneos, entre los que incluimos a España. Esto determina fuertemente las variables de dirección, de control, de estructura, de decisión y de comportamiento de los directivos.

Al tratarse de empresas pequeñas con una fuerza de trabajo con habilidades particulares, la estructura tendería a ser más bien de tipo horizontal y con orientación a las personas, más que a las tareas. Pero un aspecto crucial es la organización y la toma de decisiones. Al tratarse de empresas pequeñas con poco poder de negociación ante los proveedores y distribuidores de la cadena alimentaria, se deberían buscar formas de organización que fomenten la asociación y las alianzas.

Esta variable comprende también la forma de organización de las empresas, es decir si se trata de empresas unipersonales, familiares, cooperativas, sociedades anónimas, etc.

4.3. ACTIVIDADES COMERCIALES O DE MARKETING

Respecto a los productos y servicios, si bien las estrategias para los productos tradicionales tienen como objetivo hacer viable las formas de producción extensiva, la supervivencia de la producción tradicional y la protección del medio ambiente; no se debe desatender el hecho de que estos productos están dirigidos a consumidores y por tanto se deben analizar sus preferencias y tendencias para adaptarlos a sus requerimientos, sobre todo en lo que se refiere a los canales de distribución y a las posibles variantes del producto.

Si bien los productos tradicionales, de calidad específica, tendrían una valoración positiva para los consumidores por su calidad superior y exclusividad, estas características no son suficientes para conseguir la preferencia de los consumidores. Hacen falta también tareas de investigación de mercado y estrategias de comercialización idóneas para su grupo objetivo.

Respecto al precio, el precio de los productos tradicionales tiende a ser más alto que el de los productos estandarizados, aunque este varía dependiendo del tipo de leche que se utiliza o de la calidad de ésta. Ante esta situación, se podría pensar en desarrollar estrategias que lleven al consumidor a reconocer y valorar ese mayor precio, como un reconocimiento o compensación por la mayor calidad.

En lo que se refiere a la distribución, este tipo de productos tradicionalmente se solían vender en tiendas especializadas o de *Delikatessen*. Sin embargo, en la actualidad las formas minoristas que han ganado espacio en la cadena alimentaria son las grandes cadenas de distribución minorista, como son los supermercados y los hipermercados. Ante esta realidad y considerando los objetivos de crecimiento y

desarrollo de los productos tradicionales, éstos podrían considerar su presencia en estas cadenas.

La variable promoción debe ser congruente con las otras variables. Es decir, si el producto con denominación de origen se dirige a un mercado alejado o distinto de la zona de producción es necesario recoger la variable origen en las actividades de promoción, no sólo como publicidad, sino básicamente para desarrollar una labor de información.

A partir del capítulo cuarto se analiza cada variable de este modelo propuesto, aplicadas concretamente a la Denominación de Origen Protegida Idiazábal.

CAPÍTULO III:
MODELOS QUE EXPLICAN LA FILOSOFÍA Y LA
PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CON
PRODUCTOS TRADICIONALES COMO LAS
DENOMINACIONES DE ORIGEN

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo presentamos los modelos que describen a las empresas con productos tradicionales, como las denominaciones de origen, desde la perspectiva de la producción. Estos modelos nos deben ayudar a precisar la importancia de cada variable en nuestro modelo de análisis propuesto en el capítulo segundo.

Asimismo estos modelos nos deben ofrecer otra perspectiva para comprender las denominaciones de origen. Es decir, las denominaciones de origen en cuanto unidades productivas que no sólo persiguen objetivos económicos, sino también objetivos sociales y medioambientales, como son la agricultura extensiva, el pastoreo y el apoyo para hacer de la agricultura y ganadería una actividad sostenible y atractiva.

Al final del capítulo elaboramos un cuadro comparativo, en el que se aprecian las similitudes y diferencias entre los modelos y que a su vez nos ayudan a identificar el modelo Idiazábal en los capítulos finales.

Para comenzar, consideramos importante mostrar los pilares básicos o elementos clave para la gestión de estas empresas, los que están recogidos en el siguiente figura:

2. PILARES BÁSICOS O ELEMENTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DE LOS PRODUCTOS TRADICIONALES

Figura 3.1.
PILARES BÁSICOS O ELEMENTOS CLAVE DE LOS PRODUCTOS TRADICIONALES



Fuente: elaboración a partir de datos de EHNE²⁰

En los capítulos precedentes hemos explicado estos elementos, sobre todo los que se refieren al origen geográfico (difícil de imitar en otro lugar) y a la producción artesanal (productos no estandarizados y de calidad específica). En lo que respecta a las razas o variedades autóctonas, este factor está muy ligado al origen geográfico y en general a los recursos particulares de la región.

²⁰ EHNE (Euskal Herriko Nekazarien Elkartasuna), sindicato agropecuario en el País Vasco, España.

3. MODELOS QUE EXPLICAN LA FILOSOFÍA Y LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS CON PRODUCTOS TRADICIONALES COMO LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

Los modelos que vamos a presentar en este capítulo son cinco y son los siguientes:

1. Modelo de Producción Doméstica e Industrial
2. Modelo de Gobierno Territorial y Sectorial
3. Modelo o Teoría de los clubes
4. Modelo de Salais y Storper sobre las Convenciones de Calidad o de los cuatro mundos de producción
5. Modelo de los cuatro modos de acción de Marty.

3.1. MODELO DE PRODUCCIÓN DOMÉSTICA E INDUSTRIAL

Puede decirse que el modelo de Producción Doméstica e Industrial es el primero que describe y analiza las relaciones entre los agentes que producen un producto tradicional o típico.

Este modelo nació en la industria quesera, más específicamente en la elaboración del *Camembert* en Francia.

Los principales representantes de esta corriente serían: Boisard, Pierre; Letablier, Marie-Therèse; Thévenot, Laurent; Eymard-Duvernay,

François; Boltanski, Luc; Sainte-Marie, Christine; Casabianca, François; Sylvander, Bertil y Poggi, M.

3.1.1. Modelo Doméstico

El modelo doméstico reposa sobre los lazos locales de producción y su concepción de calidad del producto está ligada a la tradición.

Los elementos que caracterizan a este modelo doméstico, particularmente en el sector lácteo, los encontramos en las actividades de colecta, fabricación y distribución.

En el caso de la colecta, ésta es más bien tradicional, se hace en bidones y la leche se conserva a temperatura ambiente. Las relaciones entre los fabricantes y los productores de leche son muy personalizadas y el aprovisionamiento está marcado por la estacionalidad.

Respecto a la fabricación, ésta se caracteriza por el empleo de leche cruda y un proceso de fabricación discontinuo y en gran parte manual.

En lo que se refiere a la distribución, ésta se realiza a través de pequeños minoristas y se vende a precios elevados a una clientela que busca un producto de gama alta.

A este modelo de producción corresponde el queso “*Camembert de Normandie*” con una denominación de origen.

En el caso específico del “*Camembert de Normandie*”, dos son los elementos primordiales que caracterizan a esta denominación de origen, la construcción de la calidad del producto y la cualificación de las personas.

Construcción de la calidad del producto. La calidad se forma a todos los niveles de la cadena y exige inversiones de naturaleza variada. La calidad comienza ya en la elección de la materia prima. La leche es considerada como un elemento viviente y natural y es importante no alterarla, pues la calidad depende de la adecuación particular entre el territorio, el rebaño y el modo de explotación. Es así que, el modelo doméstico es un modelo local (*Boisard y Letablier, 1987*).

Respecto a la fabricación, ésta es particularmente especial porque casi hay ausencia de mecanización y sobre todo por su modo de moldeado manual. Aún así, las intervenciones humanas son reducidas. Su rol se limita a las operaciones que aceleran el proceso natural, creando condiciones óptimas para el trabajo de la materia prima.

El modo de comercialización también determina y garantiza la calidad de este queso. Esta comercialización se basa en las relaciones personales entre el fabricante de queso y el minorista y en la venta directa.

El proceso y la lógica de la comercialización serían las siguientes: El minorista conoce el queso y lo escoge según los deseos y gustos de cada cliente. Este vela junto con el productor por que todo lo referente al sabor, la imagen tradicional y la marca, estén aseguradas. Es así, que las relaciones entre el fabricante de queso y el minorista de

queso son fundamentales para la garantía de la calidad del producto. Para el vendedor de queso, el conocimiento y la apreciación del producto son indisolubles del conocimiento de la persona que lo fabrica. Esto representa para él una inversión importante fundada sobre una confianza recíproca, dado que es a través de la red de distribución que se personaliza la marca del fabricante. En definitiva, el producto no necesita de grandes operaciones de Marketing para asegurar su valorización, su denominación es suficiente.

En resumen, la calidad de este producto tradicional procede de una coherencia entre las diferentes etapas y agentes que intervienen en el proceso: calidad de los animales (raza, tipo de alimentación, herencia...), localización, modo de producción agrícola (tamaño de la explotación, tipo de equipo, nivel de modernización, endeudamiento...), modo de recolección de la leche, de maduración, forma de cuajo, modo de moldeado o vaciado y el modo de distribución.

La cualificación de las personas en el modelo de producción doméstica. Los productores de leche, los fabricantes de *Camembert*, los minoristas y todos los que intervienen a lo largo de la cadena, se caracterizan por el pequeño tamaño de sus explotaciones: pequeños caseríos, pequeños establecimientos, pequeños comerciantes.

En el modelo doméstico, el **moldeado** es la operación central en la fabricación, dado que moviliza la mayor parte de la mano de obra; si bien el éxito de la fabricación depende de la manera en que se efectúa esta operación, las condiciones de maduración y del procesamiento. La mano de obra que está a cargo de éstas operaciones generalmente no tiene conocimiento de la materia prima y de los mecanismos internos de

su transformación. La inteligencia del conjunto del proceso es toda patrimonio del “maestro quesero”, que decide las modulaciones de las recetas de fabricación en función de muchos parámetros clave, muchos de los cuales no están normalizados y son el fruto de su experiencia. El saber obrar, en el sentido del conocimiento y del manejo del proceso de transformación del producto es restringido. Este se limita al respeto de ciertas reglas y a movimientos de las manos, cuya importancia capital, reconocida por los maestros queseros, no es puntuada con un índice de cualificación ni por un nivel de salario más elevado. No existe el oficio de obrero de fabricación quesera, que se refleja en la ausencia de un certificado de aptitud profesional específico en quesería. En cuanto a los queseros, su calificación profesional es de competencia artesanal, en el sentido de que se basa principalmente en los secretos de fabricación casera, en el conocimiento adquirido por la experiencia, incluso en la intuición.

La importancia del trabajo manual para las operaciones de moldeado, limpieza del material, cambios, clasificación, acondicionamiento y envasado, así como la frecuencia de recogida de la leche, hacen del *Camembert* tradicional un producto con fuerte contenido de mano de obra.

En estas empresas el jefe asume todas las funciones y controla al conjunto de su gente, como un jefe de familia. No hay un obstáculo institucional a su autoridad: el capital le pertenece (o a su familia), él toma las decisiones sobre los mercados, discute con los productores, decide los cambios, recluta al personal.

En este apartado podemos incluir lo que muchos autores describen como el “*homme-filière*” (*Sorba, Casabianca y Maroselli, 1990, pp. 174-175; Poggi, Casabianca y Sainte Marie, 1992, pp. 2-3; Sainte-Marie, Casabianca y Poggi, 1996, pp. 202-203*). En este sistema, el productor de montaña abarca las actividades que son llevadas a cabo en las cadenas agroindustriales por los profesionales especializados: el que gestiona el espacio productivo, el que provee de alimento, el que engorda el ganado, el transformador y el comerciante.

3.1.2. Modelo Industrial

En este modelo dominan las nociones de estabilización y estandarización de la materia prima, de rendimiento y de desempeño de las instalaciones. Su coherencia reposa sobre la referencia de los estándares industriales.

Las mismas tres etapas presentadas para el modelo doméstico, se caracterizan aquí de la siguiente manera:

La colecta: el aprovisionamiento está regularizado a lo largo del año por un escalonamiento de los nacimientos y por el reemplazo de la alimentación en invierno.

La leche se conserva en la explotación en contenedores refrigerados hasta que es recolectada cada 2 días en cisternas igualmente refrigeradas. La optimización de las visitas y el abaratamiento de los costes de transporte son obtenidos por un recorte de las zonas de colecta, el espaciado de las visitas y los acuerdos de recogida que han dejado atrás las disputas entre las cooperativas y las empresas privadas.

La fabricación: el trabajo se efectúa sobre una materia prima estabilizada, incluso fraccionada. El cultivo de bacterias está asegurado por medio de fermentos suministrados por laboratorios especializados. El proceso de fabricación es en parte continuo y automatizado. Un seguimiento informático de los ratios de producción está asegurado: medida de los rendimientos, las desviaciones, etc. Los controles son importantes en el curso de la fabricación.

La distribución: la comercialización se lleva a cabo principalmente en grandes superficies. La función comercial está desarrollada. La distribución se hace a partir de plataformas regionales que dependen de las grandes empresas. La clientela es muy sensible al precio de venta.

En este tipo de asignación de recursos, la innovación juega un rol importante, ésta constituye un objetivo constante para las empresas y se opone a la tradición que caracteriza al modelo doméstico.

Si para el caso del modelo doméstico la materia prima y la cualificación de las personas eran indispensables para determinar la calidad, en el caso del modelo industrial se atiende a las normas y a las convenciones.

Normas, convenciones y calidad: la calidad del producto industrial se caracteriza ante todo por su regularidad y su homogeneidad y por un sabor poco pronunciado. Lo que prima es, menos la conformidad con una imagen de producto y más el estricto respeto de las normas de composición.

La mecanización del desnatado, el moldeado y el acondicionamiento suprimen los empleos no calificados, pero suscitan la creación de empleos calificados en el mantenimiento, mecánicos, electromecánicos, etc.

La formación continua, indispensable en esta lógica, concede prioridad a la función mantenimiento-cuidado. Los criterios de calidad de la mano de obra no están como en el modelo doméstico, sometidos a la única apreciación del empleador, sino que se refieren a una convención colectiva. Los ascensos se fundamentan en criterios formalizados: experiencia adquirida, formación, antigüedad, etc. y son objeto de negociaciones con los representantes de los asalariados.

La mano de obra reclutada localmente es generalmente poco móvil, circula de una empresa a otra, pero en el interior del sector. Las relaciones profesionales son mediatizadas y se administran por intermedio de representantes según un modo codificado; la negociación es la forma de resolución del conflicto.

Estos establecimientos industriales han constituido un equipo especializado de agentes relación-cultura, encargados de transmitir a los productores los consejos de la empresa para mejorar la productividad y la calidad y para escuchar sus quejas. Estos agentes son técnicos y tienen formaciones diversas: genética, agronomía, mecánica. Las relaciones con la distribución son llevadas a cabo por un servicio comercial, compuesto de empleados calificados situados bajo la autoridad de algunos mandos.

El compromiso dentro de la coherencia doméstica e industrial

Compromiso del modelo doméstico. La tradición no es sinónimo de arcaísmo. Las empresas que fabrican el *Camembert* con leche cruda y moldeado artesanal no se prohíben todos los cambios. La transformación de su medio ambiente las obliga a evolucionar o a desaparecer. Su problema es llevar a cabo una modernización coherente con su lógica. Las empresas que funcionan según una lógica doméstica invierten para adaptarse a las transformaciones.

Ciertas empresas permanecen tradicionales por su incapacidad para transformarse y los cambios de su medio ambiente las amenazan con desaparecerlas en razón de las incompatibilidades entre la calidad de los recursos que ellas utilizan y el producto que ellas fabrican. Otras modernizan la manera de fabricar un producto, permaneciendo tradicionales. Una cierta modernización es compatible con un modo de producción de tipo doméstico, si ésta no perturba la coherencia. La excelencia de la organización doméstica reposa sobre criterios distintos a los tecnológicos.

El modo de distribución también es objeto de compromiso dado que encontramos el *Camembert* con DOP en las grandes superficies. Esto es contradictorio con su modo de fabricación, dado que compite con los *Camembert* de series o lotes grandes, más baratos y que prestan menos atención a la calidad del producto. Pero la búsqueda de una difusión mayor que sólo la clientela de las pequeñas queserías, explica este compromiso.

Las políticas de producto de las empresas muchas veces están fundadas en compromisos, sobre las negociaciones de marcas y sobre las

producciones de sus diversos establecimientos. Así, la producción del *Camembert* DOP dentro de uno de sus establecimientos puede servir de soporte a la imagen de la empresa que, conocida por ese producto, se beneficia de ella para sus productos industriales.

El inconveniente que presenta la distribución del *Camembert* en las grandes superficies está compensado por una presencia en comercios especializados y por la diversidad de productos en un área de alta gama.

La DOP refuerza la imagen de lo pasteurizado en la estructura de una política de marcas. A excepción de las pequeñas empresas que están especializadas en un solo producto y en un solo modelo de producción, la mayor parte de las empresas diversifican sus productos, sus medios de producción, de recolección y de comercialización.

Compromiso del modelo industrial. Ninguna empresa está totalmente desprovista de un vínculo con el modelo doméstico.

Las empresas industriales reconocen la necesidad de mantener una producción de carácter tradicional para conservar una imagen distintiva del *Camembert*, producto que se define como la continuación de una tradición.

El argumento publicitario que los industriales utilizan, continuamente hace referencia al pasado, a la tradición como argumento de ventas de un *Camembert* que en lo absoluto es fabricado como antes. Así, la imagen publicitaria que se usa para vender un producto industrial, toma elementos de un modelo de producción doméstica, tales como una carreta o la firma personal del jefe de la empresa, garantizando la autenticidad de su producto por un maestro quesero.

La utilización de recursos de naturaleza diversa por las empresas obedece a un principio de coherencia. Ciertas variables determinan el empleo de una lógica de producción y de organización.

Por ejemplo, la presencia simultánea de una recolección en bidones y un moldeado manual, asociado con una producción única de *Camembert* DOP supone una coherencia doméstica. Por el contrario, la recolección en cisternas refrigeradas, la ultrafiltración y la automatización del moldeado sólo son compatibles con una lógica industrial. Las empresas medianas que no tienen la capacidad financiera necesaria para la automatización del moldeado y que no han hecho la elección por una producción de *Camembert* DOP, deben adoptar una política que les permita hacer frente a la baja de precios impuesta por las grandes unidades automatizadas. Esta situación intermedia impone soluciones complejas, buscando a la vez el mejoramiento de la productividad y una política de marca fundada sobre una calidad apropiada de sus productos y en base a su diversificación.

Los dos tipos de producción, doméstica e industrial, presentan cada una su propia coherencia. Las empresas son llevadas a realizar compromisos de acuerdo a los recursos de naturaleza diferente. Las queserías actualmente son confrontadas con mutaciones tecnológicas de distintas formas, ya sean éstas internas al sector y se apliquen a la fabricación, o conexas y que atañen a la producción lechera o la distribución de los productos.

En el modelo de producción doméstica, las variables más relevantes según la Teoría de Sistemas y el Perfil Estratégico de la Empresa, serían:

Recursos: la mayor parte de las tareas de producción son manuales y el maestro quesero es el que decide las especificaciones de la fabricación, en función de muchos parámetros clave, muchos de los cuales no están normalizados y son el fruto de su experiencia.

Comercial: las relaciones más importantes son las que existen entre el productor y el minorista. Para el vendedor de queso, el conocimiento y la apreciación del producto son indisolubles del conocimiento de la persona que lo fabrica.

Gestión: la gestión la ejerce, por lo general, el propietario de la explotación, quien asume todas las funciones.

En el modelo de producción industrial, las variables más relevantes según la Teoría de Sistemas y el Perfil Estratégico de la Empresa, serían:

Recursos: la mayor parte de las tareas de producción están automatizadas. La mecanización de la producción suprime los empleos no calificados y suscitan la creación de empleos calificados en el mantenimiento, mecánicos, electromecánicos, etc. La escala de producción pequeña.

Los ascensos se fundamentan en criterios formalizados: experiencia adquirida, formación, antigüedad, etc. y son objeto de negociaciones con los representantes de los asalariados.

Comercial: la comercialización se lleva a cabo principalmente en grandes superficies. La función comercial está más desarrollada.

Gestión: la función de gerencia es por lo general independiente de la propiedad y es reclutada en base a la capacidad de coordinación de personas y especialidades.

3.2. MODELO DE GOBIERNO TERRITORIAL Y SECTORIAL

Las investigaciones económicas recientes confirman la importancia de un enfoque de territorio no tanto como zona geográfica delimitada, sino como una realidad construida por los actores comprometidos con los procesos de innovación. *Longhi y Quéré (1993)* hablan por ejemplo de Sistemas Localizados de Producción y de Innovación, como de un conjunto localizado de elementos que interactúan en el proceso de innovación.

Este punto de vista lleva a autores como *Storper y Harrison (1992)* a hablar de gobierno territorial, como el efecto de la cooperación entre actores dentro de una red localizada de producción, ampliando de esta manera sensiblemente la noción de estructura de gobierno de *Williamson (1975, 1985)*, reservada a las estructuras industriales intermediarias entre organización y mercado. Se trata entonces de un gobierno externo a las empresas, y más particularmente a aquel de las instituciones regionales. Esto puede oponerse a un gobierno sectorial, y es el resultado de una cooperación basada en el ámbito de actividad, con sus normas y reglas de competencia y de coordinación propias, aparte de una determinación estrictamente espacial. Según la importancia de uno u

otro de los modos de gobierno, se podrá hablar de lógica territorial o de lógica sectorial (*Allaire y Sylvander, 1997*).

En el ámbito de los productos tradicionales o de calidad específica, hemos constatado que, contrariamente a la idea corriente sobre los tipos de sectores (tales como las denominaciones de origen protegidas), según la cual el gobierno territorial se supone fuerte, hay en efecto una fuerte heterogeneidad de situaciones.

Adaptando el modelo propuesto por *Queré (1995)* a los casos de productos de calidades específicas, *Sylvander y Marty (2000)* distinguen el gobierno sectorial y el gobierno territorial a partir de tres criterios: los dispositivos de normalización, las relaciones interempresariales y el tipo de competencia, y las relaciones entre productores agrícolas y transformadores.

Los criterios determinantes de las lógicas sectoriales y territoriales en el caso de las queserías con denominaciones de origen protegidas serían:

Tabla 3.1.
MODELO DEL TERRITORIO: LÓGICA SECTORIAL Y TERRITORIAL

	Sectorial	Territorial
Norma	Condiciones: genética animal estándar, alimentación estándar, habilidad científica del proceso, aceleración del proceso, fermentos seleccionados, higiene controlada. Producto: regularidad, homogeneidad, variantes tecnológicas.	Condiciones: razas, vínculo con la tierra, alimentación: pastos; obligaciones, conocimientos no codificados, flora nativa, materia prima heterogénea. Producto: irregular, variantes por selección.
Competencia	Mercado segmentado por las instituciones nacionales, mercado genérico, dominado por los costes, diferenciación tecnológica	Gestión colectiva (zonas, desclasificaciones...) por el pilotaje interprofesional de la calidad en lo alto de la gama, segmentación por selección.
Relaciones verticales	Consecuencia: mercado segmentado, grandes superficies. Causa: estandarización de la materia prima, poco adaptada al refinamiento, disminución de los costes de colecta, contratos estándar, acuerdos de DOP difíciles, ninguna remuneración a la calidad quesera.	Consecuencia: mercado dedicado, especialistas. Causas: materia prima heterogénea, adaptación variable, relaciones interpersonales, acuerdos DOP posibles, remuneración a la calidad quesera, pilotaje institucional a los precios, según la calidad avalada.

Fuente: Allaire y Sylvander, 1997; Sylvander y Marty, 1998.

Para *Perrier-Cornet y Sylvander (1999)*, seguir una lógica sectorial en una actividad quesera supone para una empresa seguir las normas que permiten medirse con los competidores cercanos a la actividad, sin estar presentes en el mismo producto protegido, pero sí en los sustitutos elaborados a menor coste.

En materia de competencia, la lógica sectorial supone un mercado objetivo y genérico y una estrategia de dominación por costes. Puede haber diferenciación del producto, pero ésta se hace más a través de

variantes provenientes de tecnologías, que por diferencias en la materia prima.

En la lógica territorial pura, la competencia está organizada más por las uniones profesionales, que por medio de la delimitación de zona (sobre la que tienen una influencia), tienen las herramientas para controlar los volúmenes enviados al mercado. Están igualmente en mejores condiciones de situar la calidad del producto sobre una alta escala y de diferenciarlo sobre la base de las calidades de la materia prima.

Y en materia de relaciones verticales, la lógica sectorial considera que la materia prima es estándar y no incita por tanto a una diferenciación ni a una remuneración según las calidades, ni a un consentimiento de los productores sobre esta base.

En la lógica territorial es posible instaurar un sistema interprofesional de pago de la leche en función de las calidades constatadas sobre el producto final.

La distinción establecida entre estas dos formas de gobierno nos lleva a preguntarnos sobre la aparición de sistemas de actores relacionados y sobre la convergencia eventual de sus acciones. *Sylvander y Marty (2000)* sostienen la idea de que el modelo flexible puede constituir una base de negociación que permita la superación de las fuertes oposiciones reflejadas en el cuadro anterior.

Barjolles, Chappuis y Sylvander (1998) proponen, al examinar las diversas denominaciones de origen protegidas, cuatro tipos de sistemas

DOP: el gobierno sectorial puro (no existe aquí objetivo DOP), el gobierno sectorial DOP (el objetivo es desarrollar el producto apreciado dentro de un sector identificado), el gobierno territorial fuerte y el gobierno territorial débil.

Tabla 3.2.
CUATRO TIPOS DE SISTEMAS DOP

	Gobierno sectorial puro	Gobierno Sectorial DOP	Gobierno Territorial Fuerte	Gobierno Territorial Débil
Objetivo común (principal objetivo a largo plazo)	Objetivos contradictorios: cuotas de mercado, beneficios, canibalismo	Valorizar la leche de la zona, si es posible con DOP	Mantener o desarrollar una actividad local	Mantener o desarrollar una actividad local
Gestión de la variedad	+++ Gestión individual, especificidad débil	++ Gestión individual, especificidad fuerte	+ Gestión colectiva, especificidad fuerte	+ Gestión individual, especificidad fuerte
Gestión de la calidad	- Más individual que colectiva	++ Más individual que colectiva	+++ Colectiva, fuertemente incitativa	+ Colectiva, poco incitativa
Gestión de la producción	- Inexistente	++ Usos alternativos de la materia prima	++ Colectiva	+ Colectiva, medios débiles
Gestión de la promoción	++ Individual más que colectiva	++ Individual	++ Colectiva, medios importantes	+ Colectiva, medios débiles
Gestión de la investigación y desarrollo	++ Coordinación fuerte de medios, apoyo de los poderes públicos	- Débil	++ Coordinación fuerte de medios, apoyo de los poderes públicos	- Débil
Coordinación económica	Débil	Fuerte y no formalizada	Fuerte y formalizada	Débil
Coherencia de medios/objetivos	Ausente	Fuerte	Fuerte	Débil

Fuente: Barjolles, Chappuis y Sylvander (1998)

El “gobierno sectorial puro” es un caso límite dentro de los sistemas DOP. Algunos de ellos, concedidos frecuentemente por decisión de la justicia, no han podido desarrollar objetivos ni medios de gestión comunes. Estos se encuentran con los mismos inconvenientes (y a veces las mismas oportunidades) que los productos no protegidos. Esta situación puede ciertamente tener sus ventajas, pero son relativamente

frágiles, teniendo en cuenta la débil legitimidad de estas protecciones. Por otra parte, la débil cohesión de los actores no los lleva a desarrollar funciones administrativas comunes, como las que fueron descritas anteriormente.

La consecuencia directa es que los productos presentan frecuentemente debilidades reales: falta de definición homogénea, falta de gestión de la calidad por escalas, gestión de volúmenes inexistentes o ilegítimos, etc. En estos casos, la carencia de funciones puede perjudicar la rentabilidad del producto y provocar a cambio una débil adhesión de los actores.

En el caso del “gobierno sectorial DOP”, el sistema de actores está centrado en el desarrollo del producto bajo una denominación de origen. Las funciones colectivas mínimas se encuentran aseguradas. Si la estructura de mercado hace aparecer a los industriales y artesanos, éstos se organizan de manera informal para asegurar la valorización del producto. Los eventuales excedentes y déficits de volúmenes son compensados con el uso alternativo de la materia prima, con pocos inconvenientes sobre las variables que determinan los volúmenes (rendimientos, zona, líneas de actividades, etc.).

En el caso del “gobierno territorial”, los objetivos son definidos desde el principio en función del mantenimiento y el desarrollo de las actividades en la zona de denominación, lo cual supone que al lado de normas estrictamente centradas en el producto (condiciones de producción, definiciones de producto y modalidades de comercialización), sean definidas las normas susceptibles de proteger el territorio (estricta localización de actividades posteriores, por ejemplo).

Por otro lado, el objetivo de desarrollo territorial implica frecuentemente que las funciones comunes sean elaboradas y realizadas de maneras diversas, en el seno del colectivo.

A nivel de estrategias individuales, en términos de modelos de empresas, la movilidad consiste en evolucionar de un modelo a otro. Es en vano intentar reconocer modelos puros, en la medida que la eficacia proviene de compromisos convencionales establecidos dentro de la empresa. Por lo tanto, hay lugar para desarrollar investigaciones para comprender, por ejemplo, las modalidades de pasar de empresas del modelo artesanal o del modelo industrial al modelo flexible.

En materia de interrelaciones entre actores de la cadena, se puede plantear la pregunta de la estabilidad de las relaciones. Sin duda la jerarquía de factores de estabilidad y de inestabilidad, unidos a los recursos específicos de los actores, debe ser mejor estudiada.

Se debe recordar que si bien los sistemas DOP son diversos en sus configuraciones, ellos evolucionan sobre el efecto conjugado de estrategias individuales, de interrelaciones en las cadenas y de acuerdos y normas colectivas. En esta medida, en el futuro se deben afinar las herramientas necesarias para la evaluación de los puntos de negociación y de transición entre tipos de organización.

El modelo de la lógica sectorial y territorial se puede resumir así:

Estos modelos hacen énfasis en las cuestiones de gestión.

Modelo sectorial:

La gestión de la calidad y de la promoción es más bien individual y no existe coordinación de la producción. Existe en general poca coordinación entre los actores. Los objetivos son contradictorios o no existe coherencia entre ellos.

Modelo territorial:

La gestión de la calidad, de la producción y de la promoción son comunes o colectivas. Se dan normas, tanto para proteger el producto como el territorio. Las funciones son llevadas a cabo colectivamente y se establecen compromisos convencionales.

3.3. MODELO O TEORÍA DE LOS CLUBES

Las denominaciones de origen pueden ser analizadas como organizaciones económicas, según *Ménard (1990)*, en las que la cooperación entre los agentes está relacionada con el hecho de que poniéndose de acuerdo sobre acciones complementarias unos con otros, los miembros de la organización mejoran su eficacia colectiva, lo cual se traduce directamente en el plan individual (*Jayet, 1996*). El objetivo de la organización de actores es, como enfatizan *Perrier-Cornet y Sylvander (1999)*, perennizar, regular y proteger esta ventaja colectiva.

La organización económica de los productores con una denominación de origen protegida, puede ser analizada en el marco de la teoría de los clubes (*Dupuy y Torre, 1998*).

Las bases de la cooperación, (el conjunto de normas, reglas sobre las cuales los agentes llegan a un acuerdo y de las cuales se proveen

colectivamente), poseen las propiedades de los bienes de los clubes, “a saber un consumo colectivo caracterizado por la exclusión de uso y la no rivalidad parcial” (Torre y Pierre, 1998, p. 9). La teoría de los clubes tiene su origen en los trabajos de Buchanan (1965). Esta teoría modela la asignación óptima de un bien colectivo intermedio entre bien público y bien privado. El interés de un acercamiento tal consiste en enfatizar dos aspectos: por una parte, los efectos de exclusión: en un club, el ingreso es limitado y los que no son miembro no pueden pretender tener los beneficios de los miembros del club, lo que juega como mecanismo que incita a la adhesión. Por otra parte, los efectos de sobreproducción: se debe poder limitar el número de participantes para que la cooperación siga siendo aprovechable y prevenir los riesgos de degradación de la calidad de los servicios²¹. En el caso de las denominaciones de origen protegidas, se puede considerar que es la *reputación* relacionada al producto lo que constituye en el fondo el verdadero bien común de los miembros de “la organización-club” (Perrier-Cornet y Sylvander 1999).

De acuerdo a las observaciones realizadas en los sistemas de denominaciones de origen protegidas, parece que lo esencial es saber sobre qué recursos específicos se apoya la relación entre dos empresas dentro de la cadena, lo que nos lleva a identificar, además de la especificidad de la relación misma y su frecuencia, lo que aporta específicamente la empresa. La estabilidad de las relaciones de cooperación entre actores se apoya en el hecho de que la posesión de los recursos específicos es compartida y que los unos y los otros participan en su construcción (Perrier-Cornet y Sylvander, 1999).

²¹ En este sentido, esta definición concuerda perfectamente con uno de los objetivos de la política de las denominaciones de origen, como es el de preservar y desarrollar el medio ambiente.

Podemos tomar como ejemplo el caso de la red de queso comté y de la relación quesero-procesador (*Perrier-Cornet y Jeanneaux, 1998*) que se apoya en una separación, poco tomada en cuenta hasta la actualidad, entre las funciones relativas a la producción y las funciones relativas al mercado: la producción quesera está bajo el control de los criadores organizados en pequeños colectivos (el sistema quesero), pero éstos no tienen acceso al mercado final: el mercado es controlado por las empresas de procesamiento que no invierten en la producción (*Perrier-Cornet y Sylvander, 1999*). Esto contrasta con lo que muestran *Caldentey y Gómez (1998, p. 86)*, grandes cadenas minoristas que bajo contrato participan en la producción y comercialización de productos típicos.

Esta situación sirve para analizar, como los factores exteriores o las innovaciones tecnológicas (aquí por ejemplo la robotización del procesamiento o la generalización de la gran distribución en el mercado de consumo final), están o no en capacidad de perturbar esta división del trabajo.

En el caso de la viticultura con denominación de origen protegida, se pueden evidenciar diferentes configuraciones. En algunas redes encontraremos poca competencia vertical, por el hecho de una división del trabajo estabilizada y poco tomada en cuenta; por el contrario, la competencia entre agentes de un mismo segmento de la cadena podría ser muy real. En otros casos por el contrario, la cooperación entre actores para la gestión de un bien colectivo debe ir acompañada de situaciones de competencia vertical más cambiantes (cuando los productores están significativamente presentes en el mercado final de la botella, o cuando los negociantes invierten en la propiedad hipotecaria).

El modelo o teoría de los clubes, se puede resumir así:

Recursos: la reputación relacionada al producto constituye un bien común de los miembros de “la organización-club”. La estabilidad de las relaciones de cooperación entre actores se apoya también en el hecho de que la posesión de los recursos específicos es compartida y que los unos y los otros participan en su construcción.

Comercial: en algunas redes existe poca competencia vertical y mayor competencia entre los agentes de un mismo segmento. En otros casos, por el contrario, la cooperación entre actores para la gestión de un bien colectivo está acompañada de una competencia vertical mayor (cuando los productores están significativamente presentes en el mercado final del producto, o cuando los negociantes invierten en la propiedad hipotecaria).

Gestión: la cooperación entre los agentes está relacionada con el hecho de que poniéndose de acuerdo sobre acciones complementarias unos con otros, los miembros de la organización mejoran su eficacia colectiva, lo cual se traduce directamente al plan individual. El objetivo de la organización de actores es proteger esta ventaja colectiva.

En contraste con el modelo anterior (Modelo del gobierno sectorial y territorial), que perseguía además un objetivo ambiental, este modelo se limita más a un objetivo económico.

3.4. MODELO DE SALAIS Y STORPER SOBRE LAS CONVENCIONES DE CALIDAD O DE LOS CUATRO MUNDOS DE PRODUCCION

El modelo de *Salais y Storper (1997)* es una interpretación de la realidad que comprende cuatro estados o posibilidades. Para estos autores, la incertidumbre y riesgos que representan la producción y la venta de los productos se combaten a través de distintas estrategias, donde las variables críticas son el producto, la calidad, el precio y el aprendizaje.

Los cuatro posibles ámbitos de producción o esquemas de acción, en los cuales están inscritos los productores y los consumidores, les permiten coordinar sus actividades de una manera económicamente exitosa.

En el proceso de producción e intercambio, cada persona se enfrenta a incertidumbres respecto a sus propias acciones y a las acciones de los otros. Esta incertidumbre toma diferentes formas para cada tipo de producto.

Esto significa que para un tipo de producto dado cada actor debe tener las competencias y recursos particulares necesarios para evitar la incertidumbre actuando de manera preestablecida y entendidas por otros involucrados en el mismo esfuerzo productivo. El resultado es un proceso de coordinación económica.

Es decir, cada esquema de producción se distingue fundamentalmente por diferentes rutinas para disminuir la incertidumbre;

por lo tanto, cada esquema de producción está organizado de acuerdo a diferentes principios.

Este esquema de acción, no necesariamente es un conjunto compartido de intereses. Pueden tener diferentes intereses, pero aún así esperar que los otros actúen de una cierta manera, actuando de acuerdo a las reglas mutuamente establecidas para satisfacer sus expectativas.

Cuatro posibles esquemas o ámbitos de producción. Cada productor opta entre dos tipos elementales de acción: primero, construir el mercado (demandas concentradas versus demandas dispersas) y con ello la elección de la calidad genérica o específica lo que refleja la clase de habilidades críticas invertidas en la producción. Esto da origen a cuatro combinaciones posibles.

Figura 3.2.
ESQUEMAS POSIBLES DE PRODUCCIÓN

		El productor: insumos críticos / El usuario: calidades del producto			
		Productos especializados		Productos estandarizados	
El productor: estructura del mercado / El usuario: identidad del mercado	Productos específicos	Evaluación de la calidad	Precio	Evaluación de la calidad	Estándares industriales por los demandantes
		Formas de incertidumbre	Calidades personales de otros productores y consumidores	Formas de incertidumbre	Cambio de precios y cantidades
		Respuesta a la incertidumbre	Comprensión entre una comunidad de personas	Respuesta a la incertidumbre	Disponibilidad inmediata
		Bases de la competencia	Calidad	Bases de la competencia	Precios y rapidez
		El esquema interpersonal		El esquema de mercado	
	Productos genéricos	Evaluación de la calidad	Métodos científicos	Evaluación de la calidad	Estándares generales de la industria
		Formas de incertidumbre	El camino del desarrollo del conocimiento	Formas de incertidumbre	Ciclo del negocio, fluctuaciones de la demanda
		Respuesta a la incertidumbre	Confianza en otros	Respuesta a la incertidumbre	Pronósticos a corto y mediano plazo de los eventos y el comportamiento
		Bases de la competencia	Aprendizaje	Bases de la competencia	Precio
		El esquema de los recursos intelectuales		El esquema industrial	
Economías de diversidad		Economías de escala			
El productor (Tecnología)					
		El productor (Mercados)		Incertidumbre	
				Riesgo previsible	

Fuente: Salais, R. y Storper, M., 1994, p. 43

1. El Esquema Industrial: los productos genéricos estandarizados son concebidos para un mercado general (compuesto de demandas indiferenciadas), y fabricados de acuerdo a la convención de estandarización de recursos críticos y competencias, el cual incluye el proceso de trabajo, tecnología y el producto mismo.

La convención de estandarización también coordina a productores y consumidores. Los productores compiten en base al precio, en cualquier momento el consumidor se enfrenta a una lista establecida de productos similares, producidos con tecnologías intercambiables. Se le llama Esquema Industrial porque corresponde a la imagen corriente de un negocio moderno, construido por economistas industriales e historiadores económicos.

En el Esquema Industrial, la fabricación de productos se basa en la consideración de la incertidumbre como un riesgo previsible. Las normas de calidad del producto y de la tecnología de producción están codificadas. La producción está organizada alrededor de objetos materiales (equipo, herramientas, entornos de producción) diseñados para maximizar las economías de escala. El uso exitoso de estos instrumentos depende de rutinas, tales como la gestión del riesgo, la planificación de la producción, la ampliación de mercados y recurrir al despido de trabajadores cuando tales técnicas pierden el nivel de calidad deseado. Los objetos materiales tienen un carácter industrial particular: la sustituibilidad; esto es que pueden ser transferidos de una persona a otra, de un lugar a otro. Es decir, su carácter particular es no tener carácter particular.

2. El Esquema de Mercado: ciertos productos son hechos de acuerdo a una convención de estandarización, pero cada lote de producción particular está dedicado a la demanda de un cliente específico. La convención de estandarización está incorporada en el lenguaje que los clientes usan para definir sus demandas particulares; así, aún cuando dos clientes diferentes tienen diferentes demandas, ellos las expresan, (las construyen), en términos de combinaciones de especificaciones estandarizadas de los productos disponibles, no en el lenguaje de singularidad o de encargo inherente al artesano.

Usando el lenguaje de la estandarización, los compradores en efecto imponen una pérdida de responsabilidad a los productores. Esto permite a los compradores evitar la lealtad o el compromiso con los productores y pone a los productores a competir unos con otros. Además, como los compradores esperan una satisfacción inmediata, la competencia se da en ambos, el precio y la rapidez de la respuesta. El corolario de esta situación de calidad del producto es la relación contractual estándar en la cual las dos partes están reducidas a sus intereses objetivos, y cada una es racional y oportunista, dado que estos términos son usados normalmente en la teoría económica. Por esta razón, a este reino de acción se le llama Esquema de Mercado.

En el Esquema de Mercado es el productor quien enfrenta la incertidumbre, producto de una inhabilidad para predecir el futuro inmediato en términos de precio y cantidad de demanda para un producto estandarizado.

3. El Esquema Interpersonal: la incertidumbre alcanza su extremo cuando no hay un punto de referencia externo preexistente para

evaluar la calidad del producto, y éste tiene que ser establecido concretamente entre las partes de una transacción.

Esta es la práctica del mundo interpersonal. Ejemplos de estos productos incluyen máquinas diseñadas para fabricar productos especializados, productos basados en arte y diseño, ciertos segmentos de empresas de alta tecnología y aquellas partes de los servicios de personal y de negocios que requieren un alto grado de atención a las necesidades particulares del cliente.

En esta situación de acción interpersonal, el conocimiento y las preferencias no pueden ser expresadas en términos de normas codificadas. Los enfoques ortodoxos suponen que esto da origen a la “selección adversa”. La selección adversa no ocurre, sin embargo, ni cuando el productor ni cuando el consumidor intentan evaluar al otro de acuerdo a objetos o agentes equivalentes de tipo general, sino que trabaja a través del entendimiento mutuo directo. (La selección adversa se encuentra principalmente en el Esquema Industrial y en segundo lugar en el Esquema de Mercado).

En el Esquema Interpersonal los individuos se conocen unos a otros y sus historias. Esta tradición hace posible unas acciones bastante espontáneas. A esta acción interpersonal se le atribuye la larga duración de las interrelaciones y de las transacciones.

En el Esquema Industrial, inversiones pesadas fijas fomentan una cierta estabilidad en las relaciones, a través de mercados de trabajo interno, pero básicamente este mercado interno consiste en una

yuxtaposición de individuos intercambiables dentro de una estructura burocrática.

4. El Esquema de los Recursos Intelectuales: la actividad intelectual especializada está diseñada para cambiar las calidades de los objetos y servicios existentes, desarrollar nuevos o encontrar nuevas propiedades y usos para los existentes. La acción intelectual procede de un contexto de incertidumbre con respecto al futuro, dado que nadie está seguro que el desarrollo y la utilización de conocimiento especializado resultará en un producto, o si este producto satisfará la demanda. En otros posibles esquemas, el destino del producto final es conocido desde el comienzo de la acción colectiva, incluso si nada garantiza que será completamente exitosa. La situación en el Esquema de los Recursos Intelectuales es completamente incierta desde el inicio.

Los trabajadores intelectuales también intentan aplicar una convención de concentración de las demandas. Para este fin, desarrollan un conocimiento con aplicación general, no simplemente un conocimiento práctico incodificable especializado para un producto o un cliente dado; esto es lo que diferencia su conocimiento del Esquema Interpersonal. En efecto, ellos inventan calidades que más tarde pueden ser reconocidas y si son reconocidas, pueden ser codificadas e imitadas por otros. Así el conocimiento se hace público y los productos se vuelven genéricos.

Para producir una novedad que tenga utilidad general es necesario desarrollar y seguir un método codificado, tales como las reglas de la ciencia y normas profesionales (por ejemplo doctores, abogados y otras profesiones). Los actores de este Esquema desarrollan protocolos y

reglas más que simplemente heredarlas del pasado o transmitidas por la tradición (como es el caso del Esquema Interpersonal). Estos métodos son continuamente verificados y ajustados por los mismos actores a la luz de su experiencia actual; ellos forman un paradigma aceptado por el grupo y cada individuo actúa haciendo uso de convenciones metodológicas que constituyen el paradigma. La confianza con respecto a otros es una forma adaptada del comportamiento, mucho más que en el Esquema Interpersonal.

La mayoría de proyectos corporativos de Investigación y Desarrollo se ubican en este esquema.

Parte de los sectores de alta tecnología, especialmente aquellos que combinan nuevas tecnologías, componentes intensivos en ciencia o conocimientos especializados para incrementar los productos tecnológicos más genéricos, se encuentran en el Esquema Intelectual.

Se puede decir que se juntan las opiniones de las personas individuales respecto a los productos tradicionales (Esquema Interpersonal) y de allí se sacan principios universales que se emplearán en los productos tradicionales, para que sean aceptados por todos, es decir, para poder pasar del esquema interpersonal al de los recursos intelectuales. En otras palabras, de alguna manera estandarizar la diversidad y poderla industrializar y hacerla más reproducible.

Este modelo remarca una gestión diferenciada de los productos con una denominación de origen.

Como constatación en la realidad de este modelo, específicamente del paso del Esquema Interpersonal al Esquema de los Recursos Intelectuales, tenemos la “*fruitière*”. La “*fruitière*” es entendida como un modelo de organización, que originalmente designaba a una asociación de agricultores que juntaba el fruto de sus vacas (*Dion y Dion Salitot, 1972*) para fabricar queso.

Estas asociaciones se transformaron, a finales del siglo XIX, en dos formas de cooperativas: las cooperativas de leche, que vendían a un industrial, y las cooperativas de gestión directa. Estas últimas, llamadas antiguamente sociedades de quesería, son la forma contemporánea de la *fruitière* (*Sainte Marie (de) y Casabianca, 1998, pp. 310-311*).

Las *fruitières* de queso *gruyère* y de jamón son más que lo que deja entender su status jurídico.

Algunas de las características de la *fruitière* serían:

- ❖ Asocia a los actores del mismo nivel, donde ellos se reconocen como iguales: entre ellos, productores, pero también agricultores y aquellos que agregan valor a sus productos. Esta relación de paridad lleva a modelizar la *fruitière* como una forma de coordinación horizontal.
- ❖ Si bien los productos se ofrecen a la venta por personas u objetos (marcas, etiquetas), estos dispositivos no constituyen una pantalla entre clientes y productores agrícolas. La responsabilidad personal de éstos últimos sobre el producto

terminado es mantenida hasta la transacción final, vista como una prueba de autenticidad.

- ❖ La gestión colectiva de ciertas funciones rebasa la simple coordinación de sistemas guiados individuales. Compartir un fruto común significa aceptar que el trabajo de unos pueda tener un efecto sobre el trabajo de otros. Esta interdependencia fuerte no deja de crear tensiones: no parece sostenible sino en los grupos restringidos de efectivos tales como los “grupos intermedios” (*Olson, 1987*).

Estos propietarios distinguen la organización en *fruitière* de otras cooperativas. En una cooperativa clásica, las relaciones entre los agricultores socios y la estructura colectiva, son actualmente de la misma naturaleza que aquellas entre una firma y sus proveedores: una forma de integración vertical. La *fruitière* describe en contraposición un modelo de organización en el cual los agricultores son a la vez agentes y director, los suministradores y solicitantes (*Sainte Marie (de) y Casabianca, 1998*).

El progreso identificado en estas formas de organización concierne en primer lugar a los objetos mismos: se pasa de un producto tradicional (p.e. “salchichón rural”) a un producto de GIE (*Groupement d’Interêt Economique*), que corresponde a pasar de la acción “de muchos” a una acción común, donde es necesario expresar las reglas de acción de una manera comprensible para cada uno.

Por otro lado, los propietarios de objetos comunes son diferentes de aquellos de los objetos convencionales. El reglamento interior de un

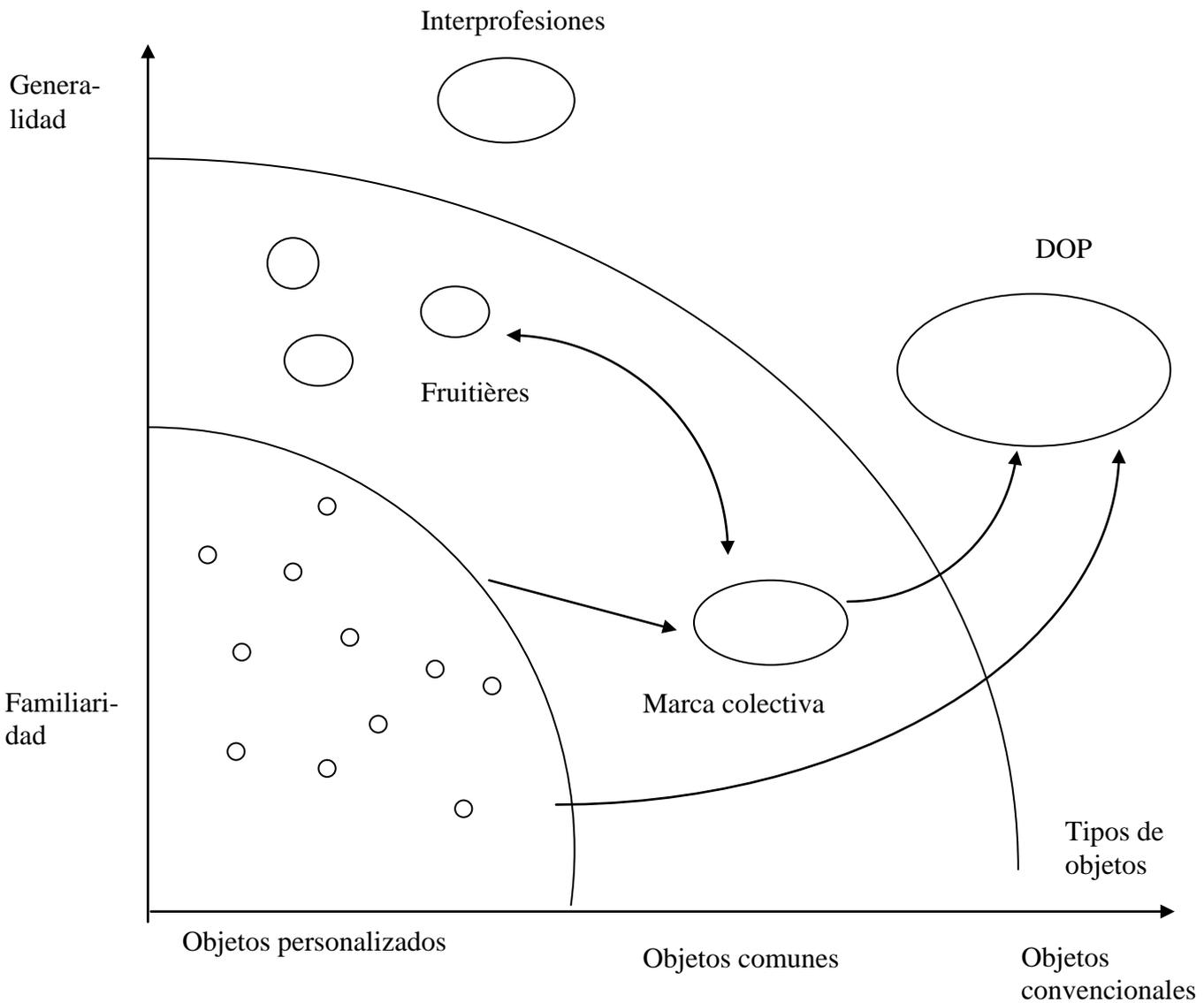
fruitière es un cuerpo de reglas voluntarias y locales que no podrían ser erigidas en norma general. El objeto común crea un cuadro de referencia estable, que clarifica el estado de los productos y de los operadores locales. A su vez puede contribuir a la construcción de objetos nuevos, concebidos como objetos convencionales: el pliego de condiciones de los productos SICA (*Société d'Intérêt Collectif Agricole*) proporciona un esquema potencial del reglamento técnico de la Denominación de Origen Controlada (AOP en francés) en elaboración entre la SICA, las asociaciones de productores y los productores independientes de diferentes valles. Identificar el producto AOC como un objeto convencional significa que él no se deduce ni de la multitud de objetos personalizados que son los productos de los productores, ni necesariamente de objetos comunes construidos en “los grupos intermedios” (*Sainte Marie (de) y otros, 1995*).

Lo que es “nuevo” en las nuevas funciones de la agricultura no es forzosamente inventar o investigar más allá de las actividades productivas: la innovación puede residir en la modificación de las formas de producir. Desde esta perspectiva, la organización en *fruitière* se convierte en una modalidad en donde se constituye localmente una capacidad colectiva para administrar un bien común.

Para ejemplificar mejor el concepto de este modelo de organización, presentamos la figura siguiente:

Figura 3.3.
LA FRUITIÈRE COMO MODELO DE ORGANIZACIÓN

Regímenes de acción



Fuente: Sainte Marie (de) y Casabianca, 1998, p. 312.

El modelo de Salais y Storper sobre las Convenciones de Calidad o de los Cuatro Mundos de Producción, se puede resumir así:

El punto clave de este modelo es la gestión de la incertidumbre. Esta gestión de la incertidumbre se enfrenta a través del ofrecimiento de productos, que van desde los más estandarizados e impersonales (Esquema Industrial), hasta productos especializados, a la medida del cliente (Esquema de las Relaciones Interpersonales), pasando por el Esquema de mercado y el Esquema de los recursos intelectuales.

Para el caso del Esquema Industrial, las características serían similares al modelo de producción industrial. Para el Esquema de Mercado, las características en cuanto a los recursos son similares al Esquema Industrial, pero difieren un tanto en el aspecto comercial y de la gestión. En el Esquema de Mercado se atiende a las necesidades y requerimientos de la demanda, por lo que, si bien el producto es estandarizado, éste responde a una demanda o cliente concreto. En este sentido la relación con el mercado y con los clientes es más estrecha y determina las funciones de gestión. El Esquema Interpersonal presentaría características similares al modelo de producción doméstica.

El Esquema de los Recursos Intelectuales presenta características de los otros 3 esquemas. Este Esquema de los Recursos Intelectuales recoge información de las personas individuales respecto a los productos tradicionales (Esquema Interpersonal) y a partir de allí intenta buscar principios universales que se aplicarán a los productos tradicionales, para que sean aceptados por todos, es decir, para poder pasar del Esquema Interpersonal al de los Recursos Intelectuales. En otras palabras, de alguna manera pretende estandarizar la diversidad, poderla industrializar y hacerla reproducible. Este sería el caso de las denominaciones de origen protegidas.

3.5 MODELO DE LA ACCIÓN ECONÓMICA Y LA ADAPTACIÓN RACIONAL

Este modelo de acción ha sido desarrollado por Fabrice Marty, a partir del modelo de las Convenciones de Calidad de Salais y Storper.

Este modelo se pregunta cómo las empresas agroalimentarias administran un producto protegido geográficamente sometido a un reglamento técnico.

El terreno de estudio comprende tres lugares como centros de producción de jamones curados: Parme, Bayonne y Lacaune. Es necesaria una metodología a la vez comprensiva y deductiva. Comprensiva, porque se interpretan las prácticas reales de los actores y deductiva, porque las reglas de interpretación son deducidas de un modelo cualitativo teórico. Esta permite evaluar la eficiencia de las empresas reales y de resolver la tensión entre la teoría y la realidad.

Este modelo de acción económica se construye sobre la base de las hipótesis siguientes: el mundo es complejo, el actor sigue una racionalidad de acuerdo al proceso, la gestión de la incertidumbre es central en la acción, el actor desarrolla una “adaptación racional” coherente con su percepción de la incertidumbre, a la vez sobre el ambiente externo y sobre los procedimientos que el construye.

Se definen cuatro tipos de adaptación o principios de acción: racional abierto, racional intuitivo, racional cartesiano y racional

creador, cada uno con una vía de desempeño, una dinámica y un aprendizaje propio.

Principio racional cartesiano: consiste en modelizar la situación considerada para prever sus fluctuaciones y los riesgos de variaciones y prever procedimientos codificados para adaptarse a distintos casos previstos (*Marty, 1998b, p. 167*). Correspondería al enfoque industrial.

Principio racional abierto: consiste en constatar todas las variaciones y las especificaciones del ambiente y responder a ellos con soluciones codificadas, modelizables previstas. Correspondería a un enfoque flexible.

Principio racional intuitivo: consiste en constatar por reacción todas las variaciones del ambiente y responder a ellas caso por caso, a través de procedimientos regulados por realimentación, según el saber conveniente u oportuno. Correspondería a un enfoque doméstico o artesanal.

Principio racional creador: consiste en prever las variaciones de la situación problemática, (bajo la forma de riesgos), gracias al saber general, y responder a ellas de manera específica por procedimientos apropiados a cada caso, sometidos a la incertidumbre pura y contruidos gracias al saber contextualizado.

El principio de coherencia es prever las variaciones lo mejor posible, gracias al saber general y responder de manera lo más ajustada posible, caso por caso, de manera única.

La relación entre racionalidad individual y coordinación, y la compatibilidad entre los principios de acción con el marco más general del análisis económico de las convenciones, se deben estudiar más a fondo para reforzar una eventual validación microeconómica de este modelo comprensivo-deductivo de la acción (*Marty, 1998b*).

En este capítulo, hemos intentado sistematizar los distintos modelos, teorías o esquemas que explican o a través de los cuales se puede explicar la filosofía, la producción y en algunos casos la organización de las empresas con productos tradicionales.

A partir de la sistematización de estos modelos podemos construir un cuadro resumen, donde se compara, para cada modelo, la información relativa a los factores de éxito de nuestro modelo de análisis propuesto en el capítulo 2, como son los Recursos, la Comercialización y la Gestión u Organización.

Figura 3.4.
RESUMEN DE LOS 5 MODELOS ANALIZADOS

Modelo o Enfoque	Comparable con:	Recursos y productos	Comercialización	Gestión
Modelo de producción doméstica e industrial				
Modelo de producción doméstica		Artesanales, manuales; proceso no normalizado; recursos humanos actúan en base a la experiencia.	Estrecha relación productor-minorista, confianza recíproca	Productor-Dueño-Gerente
Modelo de producción industrial		Automatizados, mecanizados; proceso normalizado; recursos humanos especializados	Función comercial más desarrollada y descentralizada, se realiza en grandes superficies	Gerente independiente del propietario, gestión individual, reclutamiento en base a capacidad de coordinación, la negociación es la forma de resolución del conflicto
Modelo de gobierno sectorial y territorial				
Modelo de gobierno sectorial	Modelo de producción industrial	Ninguna remuneración por la calidad del queso	Mercado genérico, dominado por los costes, diferenciación tecnológica.	Individual, contratos estándar, acuerdos DOP difíciles
Modelo de gobierno territorial	Modelo de producción doméstica	Remuneración a la calidad del queso	Segmentación, mercado dedicado, especialistas, pilotaje institucional a los precios según la calidad avalada	Colectiva, relaciones interpersonales, acuerdos DOP posibles
Modelo de los clubes				
Modelo de los clubes		La posesión de los recursos es compartida y los unos y los otros participan en su construcción	Distintos niveles de competencia vertical	Compartida, cooperación: poniéndose de acuerdo sobre acciones complementarias unos con otros, los miembros de la organización mejoran su eficacia colectiva, lo cual se traduce en el plan individual
Modelo sobre las convenciones de calidad				
Enfoque industrial	Modelo de producción industrial	Productos genéricos, estandarizados; sustituibilidad de los recursos	Mercado general, comparación en base al precio	Gestión del riesgo, planificación de la producción, normas de calidad y producción codificadas.
Enfoque de		La estandarización está	Orientación al cliente, competencia	Relación contractual estándar en la cual las dos partes

mercado		incorporada en el lenguaje que los clientes, usan para definir sus demandas	en base a precios y rapidez	están reducidas a sus intereses objetivos
Enfoque interpersonal	Modelo de producción doméstica	La calidad se establece entre las partes de una transacción	Alta atención a las necesidades del cliente	Acciones bastante espontáneas, entendimiento mutuo directo
Enfoque de los recursos intelectuales		Cambiar las calidades de los objetos existentes, desarrollar nuevos o encontrar nuevas propiedades y usos para los existentes	Convención de concentración de las demandas	Desarrollan protocolos y reglas, más que simplemente heredarlas del pasado o transmitir las por la tradición
Modelo de la acción económica y la adaptación racional				
Modelo o Enfoque	Compara ble con:	Recursos y productos	Comercialización	Gestión
Principio racional cartesiano	Modelo de producción industrial	Automatizados	Este modelo no tiene aplicación directa en la comercialización.	Procedimientos codificados, modelar la situación considerada para prever sus fluctuaciones y los riesgos de variaciones y prever procedimientos codificados para adaptarse a distintos casos previstos. Constatar todas las variaciones y las especificaciones del ambiente y responder a ellos con soluciones codificadas, modelables previstas
Principio racional abierto	Modelo flexible			
Principio racional intuitivo	Modelo de producción doméstica o artesanal	Artesanales, manuales		
Principio racional creador	Modelo de los recursos intelectuales			

Fuente: elaboración propia

Los modelos presentados en este capítulo serán retomados en los capítulos finales de la tesis, con el objeto de enmarcar a la denominación Idiazábal en uno de los modelos presentados.

**PARTE II:
ESTUDIO EMPÍRICO**

CAPÍTULO IV:
LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA
IDIAZÁBAL: HISTORIA, ESTADÍSTICAS Y
RESULTADOS

1. INTRODUCCIÓN

Como propusimos en el marco teórico (Capítulo 2), los factores de éxito de las denominaciones de origen se pueden agrupar en factores externos e internos:

- a. Factores externos:
 - ❖ Competencias del mercado
 - ❖ Competencia empresarial
- b. Factores internos:
 - ❖ Retos del producto
 - ❖ Retos de los productores

En este cuarto capítulo trataremos las competencias del mercado. En la parte inicial del capítulo presentaremos datos referidos a la demanda y la producción del sector lácteo en España, así como del sector de la leche de oveja y sus derivados, tanto a nivel del estado español como de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Posteriormente vamos a describir la historia, estadísticas y resultados de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal.

Consideramos que la presentación de las estadísticas de consumo y producción de leche de ovino y derivados, tanto en el ámbito estatal como de la Comunidad Autónoma del País Vasco, nos permiten visualizar dos aspectos cruciales:

- a. El comportamiento, la evolución y las tendencias del consumo de la leche de oveja y sus derivados, y
- b. La importancia económica de la leche de oveja y derivados en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

2. ESTADÍSTICAS SOBRE EL GASTO Y EL CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN ESPAÑA Y EN EL PAIS VASCO

2.1. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA Y EN EL PAIS VASCO

Tabla 4.1.
EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL GASTO EN ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO EN ESPAÑA Y EN EL PAÍS VASCO (1991-2005)

	1991	1998	2005
España	28,4	22	18
País Vasco	26,6	23,7	20,2

Fuentes: INE (1992,1999,2006): *Encuesta de presupuestos familiares*; Gobierno Vasco (2006): *Encuesta continua de presupuestos familiares*.

Como observamos en la tabla anterior, el porcentaje del gasto en alimentación a nivel estatal ha ido disminuyendo desde el año 1991, hasta llegar al 18% en el año 2005. Si comparamos la estructura del gasto de los hogares españoles y vascos en estos años tenemos que en el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco se aprecia que la

importancia del gasto en alimentación y bebidas es un tanto mayor que la media estatal.

Este hecho reflejaría que la importancia de la alimentación en el País Vasco es mayor que la del promedio español y se podría deducir que los vascos consumen más de ciertos alimentos o más caros, aunque en este sentido habría que analizar también la estructura de los precios a nivel de toda España.

2.2. EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS A NIVEL ESTATAL Y REGIONAL

La evolución del consumo de productos lácteos se ha caracterizado por cambios importantes en los niveles de compra y una diversificación de la oferta.

Tabla 4.2.
EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL ÁMBITO ESTATAL (1987-2006) (Millones de Litros/Kilos)

		1989	1991	1993	1995	1997	1998	2001	2004	2005	
Total leche	4847	4540	4368	4642	4668	4626	4617	4557	3794	3750	3613
L. pasterizada	913	682	475	389	428	170	163	146	63	64	65
Leche estéril	2599	2696	3106	3802	3873	4145	4170	4279	3615	3575	3481
T. deriv. lácteos	708	743	788	1014	1048	1179	1263	1388	1274	1320	1368
-Batidos de	8,45	11,6	12	33,6	29,6	14,2	17,4	24	32	37	38
-Batidos de	61,6	64,1	73,5	121	115	118	132	158	88	94	97
-Mantequilla	18,1	12,7	10,1	9,2	8,5	18	16,8	14	6,5	7,2	7,8
-Yogur	314	317	330	427	451	441	472	509	430	423	425
Total quesos	232	236	233	268	261	234	246	283	266	272	271
-Quesos frescos	67,7	72,5	66,6	57,5	61,2	61,6	67,3	73	81,5	84,7	90
-Otros quesos	37,3	38,4	38,7				90,7	88	89,6	90,6	91
-Curados y semicurados	118	125	128	211	200	83,1	88	83	94,7	96,8	89,3

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), Federación Nacional de Industrias Lácteas (FENIL).

El consumo de leche entre 1987 y 2006 ha sufrido un descenso de aproximadamente el 25%. España, con un consumo per cápita alrededor de los 100 litros por año, está dentro de los países más consumidores de la Unión Europea, detrás de Irlanda, Finlandia y Reino Unido, con niveles semejantes a los de Holanda; ocupa, por lo tanto, el cuarto o el quinto lugar dentro del ranking de la Unión Europea, por delante de Portugal, Francia e Italia.

Tabla 4.3.
EVOLUCIÓN DEL CONSUMO PER CÁPITA DE LOS DERIVADOS LÁCTEOS (1987-2006) (Litros/Kilos)

	1987	1989	1991	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2001	2004	2005	2006
Total derivados lácteos	18,2	18,9	20,0	25,7	27,6	26,7	26,9	29,7	31,7	34,4	30,3	30,7	31,2
Batidos de yogur	0,2	0,3	0,3	0,9	0,9	0,8	0,8	0,4	0,4	0,6	0,8	0,9	0,9
Batidos de leche	1,6	1,6	1,9	3,1	3,3	2,9	2,8	3,0	3,3	3,9	2,1	2,2	2,2
Mantequilla	0,5	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,5	0,4	0,4	0,13	0,16	0,18
Yogur	8,1	8,1	8,4	10,8	11,83	11,5	11,0	11,1	11,9	12,6	10,2	9,9	9,7
Total quesos	6,0	6,0	5,9	6,8	7,0	6,6	6,5	5,9	6,2	7	6,3	6,3	6,2
Quesos frescos	1,7	1,8	1,7	1,5	1,5	1,6	1,6	1,5	1,7	1,8	1,9	2	2,06
Quesos curados y semicurados	3,3	3,2	3,2	5,3	5,5	5,1	2,9	2,1	2,2	3	2,3	2,3	2,05

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), Federación Nacional de Industrias Lácteas (FENIL).

Los derivados lácteos han experimentado un incremento sostenido en los primeros 15 años analizados (1987-2001), una ligera disminución hasta el año 2004 y en los últimos dos años considerados (2005-2006) ha experimentado un repunte, alcanzando casi los valores del año 1998. Es un grupo de productos que se prevé tiene grandes perspectivas de

desarrollo, en parte motivado por las nuevas presentaciones y los nuevos productos que continuamente lanza al mercado la industria de lácteos.

A nivel per cápita podemos observar que el consumo de derivados lácteos se incrementa significativamente si comparamos las cifras de 1987 y las del 2006, habiendo pasado de 18,2 kilos per cápita hasta los 31,2 kilos (+71%). El consumo per cápita de quesos, en estos mismos años, también se incrementa, aunque en mucha menor proporción que los derivados lácteos, desde los 6 kilos per cápita en el año 1987 hasta los 6,2 kilos en el año 2006 (+3%). Dentro de las categorías que incluyen los quesos, el comportamiento es variado. En el caso de los quesos frescos, el consumo tiende a ser estable en ese período de tiempo. Sin embargo, en el caso de los quesos curados y semicurados hubo un pico en el consumo entre los años 1994 y 1995, donde el consumo per cápita superó los 5 kilos per cápita.

La importancia relativa de los quesos curados y semicurados con respecto al total de quesos comprados ha ido disminuyendo en el tiempo. Así, por ejemplo, en el año 1987, estos quesos representaban casi el 51% del total de quesos consumidos, mientras que el año 2006 ya es de sólo el 33%.

Este proceso se puede explicar en parte por la diversificación de productos que ha ocurrido en este sector, donde han aparecido nuevos quesos con gran valor añadido (quesos para untar, fundidos, etc.).

Entre los principales componentes de los derivados lácteos se encuentra el yogur con un consumo de 9,7 kilos/cápita en el año 2006. Su evolución ha sido muy positiva en el período analizado (1987-2006),

habiendo aumentado su consumo en 20%, mientras que el queso en sólo un 3%.

Dada estas evoluciones analizadas, se encuentra que la estructura del consumo de los derivados lácteos ha cambiado entre 1987 y el 2006. Al final de los 80, el yogur representaba el 43% del total de derivados lácteos, el queso el 32%, los batidos de leche y yogur juntos aproximadamente 10%, la mantequilla el 1,6%. En el año 2006 se observa que el yogur sigue siendo el de más peso en el grupo con un 31%, pero habiendo perdido 13 puntos porcentuales, le siguen en importancia los batidos de leche y los batidos de yogur que aún representan el 10% y los quesos que pasan a tener un 20% con pérdida de 12 puntos porcentuales.

Entre los productos que han ganado presencia y que estarían incluidos en el 5% restante de los derivados lácteos, tenemos los quesos fundidos o para untar.

Los hogares consumen el 80% del total derivados lácteos y el 20% restante corresponde al sector extradoméstico (Hostelería y Restauración más Instituciones).

Dentro de la clasificación por estratos sociales, se observa que las clases bajas son las que consumen más leche, siendo las clases altas las que más queso ingieren y, en menor medida, también yogures.

Por tamaño del hábitat, se observa que en las zonas rurales (población de menos de 2000 habitantes) es donde se consume más leche, y menos yogures y queso. En las grandes poblaciones es donde se

adquiere más cantidad de queso y menos de leche. En los tamaños intermedios las compras están próximas a la media nacional.

La estratificación por número de personas en el hogar, provoca las mismas diferencias de consumo que las encontradas para la mayoría de los productos, los que tienen más consumo per cápita son los hogares unipersonales, con diferencias del orden del 40% al 60 % más que la media nacional, seguida por los bipersonales, con diferencias entre el 10% y 20% más y los que menos las familias con 5 o más miembros con valores entre el -10% y -20% respecto de la media.

La edad del ama de casa, tiene una influencia sobre las compras de leche análoga a la que se observa en otros productos; son las amas de casa de mayor edad las que tienen mayores compras y las más jóvenes las que las tienen menores. Con respecto al queso, las diferencias son menos acentuadas pero en el mismo sentido y en los yogures son las amas de casa más jóvenes las segundas en cantidades compradas, detrás de las mayores de 65 años.

Existe una diferenciación, motivada por el trabajo de la mujer fuera o dentro de la casa. En el caso de la leche se observa que la mayor compra es la del ama de casa que trabaja en el hogar, para la compra de yogures ambas están en el consumo medio y para los quesos, es la mujer que trabaja fuera de la casa la que tiene un consumo mayor.

El consumo de leche en los hogares que no tienen niños es mayor que en los que tienen niños. Este resultado puede extrañar en un principio, pero probablemente la respuesta está en que cuando estos niños son pequeños (menores de 6 años) se tiende a consumir más las

leches maternales, cuya presentación es en polvo y no entran en este epígrafe, que tan sólo estudia la leche líquida. Los yogures se consumen más en los hogares con niños pequeños, seguidos muy de cerca por los hogares sin niños, con desviaciones pequeñas respecto de la media alrededor de un 5-6%, los que menos consumen son los hogares con niños mayores (-12%). Los quesos se compran más en los hogares sin niños y donde menos en los hogares con niños mayores.

Los productos de fácil conservación, que se pueden conservar durante un cierto periodo de tiempo, se compran mayoritariamente en los supermercados y en los hipermercados, sin embargo, para algunos tipos de leche de corta duración el lugar de abastecimiento es la tienda tradicional.

3. ESTADÍSTICAS DE PRODUCCION DEL SECTOR LÁCTEO EN ESPAÑA

3.1. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LOS DISTINTOS TIPOS DE LECHE EN EL ÁMBITO ESTATAL

Tabla 4.4.

LECHE: SERIE HISTÓRICA DE LA PRODUCCIÓN							
(Millones de Litros) (100% = Suma de los 3 tipos de leche)							
Años	Total	Leche de vaca	%	Leche de oveja	%	Leche de cabra	%
1985	6697	6112	91,3%	225	3,4%	360	5,4%
1986	6583	5972	90,7%	245	3,7%	366	5,6%
1987	6455	5831	90,3%	233	3,6%	391	6,1%
1988	6283	5618	89,4%	263	4,2%	401	6,4%
1989	6316	5626	89,1%	276	4,4%	414	6,6%
1990	6442	5650	87,7%	320	5,0%	473	7,3%
1991	7070	6473	91,6%	307	4,3%	291	4,1%
1992	6657	5998	90,1%	306	4,6%	354	5,3%
1993	6702	5974	89,1%	334	5,0%	394	5,9%
1994	6524	5852	89,7%	294	4,5%	377	5,8%
1995	6559	6017	91,7%	226	3,4%	316	4,8%
1996	6579	5918	90,0%	303	4,6%	358	5,4%
1997	6545	5837	89,2%	326	4,9%	382	5,8%
1998	6643	5913	89,0%	342	5,1%	388	5,8%
1999	6867	6113	89,0%	349	5,0%	404	5,6%
2000	6937	6107	88,0%	392	5,7%	439	6,3%
2001	7213	6330	87,8%	394	5,5%	489	6,8%
2002	7337	6418	87,5%	406	5,5%	513	7,0%
2003	7340	6443	87,8%	410	5,6%	487	6,6%
2004	7274	6384	87,8%	410	5,6%	479	6,6%
2005	7250	6370	87,9%	408	5,6%	472	6,5%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2006): *Anuario de Estadística Agroalimentaria*.

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, se observan variaciones en la producción, según los tipos de leche.

La producción de leche de vaca ha pasado de representar el 91,3% en 1985 al 87,9% del total de leches producidas en el año 2005. Paralelamente la producción de leche de oveja ha pasado de significar el 3,4% de la producción total de leches en 1985, al 5,6% en el 2005 y la de cabra del 5,4% al 6,5% en el mismo período.

Como veremos posteriormente, esta variación se puede explicar por el destino de la leche de oveja y cabra hacia la producción de quesos y productos de alto valor añadido que incrementan su consumo y producción.

3.2. EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE LECHE

Los precios de los productos lácteos se encuentran muy condicionados por la evolución de los precios en el sector productor de leche.

Tabla 4.5.
EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS PERCIBIDOS POR LOS
GANADEROS (euros/100 Litros)

Años	Leche de vaca	Leche de oveja	Leche de cabra
1985	20,72	57,1	31,13
1986	21,74	63,6	34,45
1987	21,20	47,4	29,19
1988	22,96	56,7	31,58
1989	26,91	70,0	36,99
1990	22,80	70,4	33,32
1991	21,66	65,0	31,50
1992	21,68	65,1	33,52
1993	23,63	68,6	33,25
1994	26,39	76,2	39,53
1995	27,26	81,4	38,90
1996	27,44	77,8	38,08
1997	27,87	76,7	40,58
1998	29,22	78,6	41,96
1999	28,38	79,1	43,80
2000	26,14	84,14	-
2001	29,69	87,15	-
2002	29,50	77,90	45,76
2003	29,53	77,35	45,63
2005		89	61
Variación (%)			
2005/1985		55,9%	95,9%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2004): *Anuario de Estadística Agroalimentaria*.

(-) No se dispone de datos

Si bien el porcentaje de incremento del precio de la leche de vaca es mayor que el de oveja en el período considerado, en términos absolutos el precio por litro de la leche de oveja es mayor.

3.3 SUBSECTOR OVINO: PRODUCCION Y VALORES

Respecto específicamente del subsector productor ovino, aunque la proporción de leche procedente de estas explotaciones es reducida

(5,6% en 2005), la importancia relativa que tiene es superior a la de la mayoría de los países comunitarios.

Tabla 4.6.
LECHE DE OVEJA: SERIE HISTÓRICA DE LA PRODUCCIÓN Y VALOR

Años	Producción total	Consumo humano		Consumo industrial		Precio medio percibido por los ganaderos	Valor
	(Mill.de litros)	(Mill.de litros)	%	(Mill.de litros)	%	(euros/100 litros)	(Miles de euros)
1985	224,6	5,4	2,4%	219,2	97,6%	57,1	128.184
1986	245	5,8	2,4%	239,2	97,6%	63,6	155.700
1987	233,1	2,8	1,2%	230,3	98,8%	47,4	110.396
1988	263,3	2,1	0,8%	261,2	99,2%	56,7	149.321
1989	275,8	2,2	0,8%	273,6	99,2%	70,0	192.927
1990	319,7	2,1	0,7%	317,6	99,3%	70,4	225.192
1991	306,6	1,2	0,4%	305,4	99,6%	65,0	199.288
1992	305,5	0,7	0,23%	304,8	99,8%	65,1	198.977
1993	334,3	0,7	0,21%	333,5	99,8%	68,6	229.196
1994	294,3			294,3	100,0%	76,2	224.299
1995	226,1	0,2	0,09%	225,9	99,9%	81,4	184.023
1996	303,4	0,2	0,07%	303,2	99,9%	77,8	235.939
1997	326,4	0,2	0,06%	326,2	99,9%	76,7	250.470
1998	342,2	0,2	0,06%	341,9	99,9%	78,6	269.094
1999	349,3	0,3	0,09%	348,9	99,9%	79,1	276.178
2000	392,0	0,7	0,18%	391,3	99,8%	78,7	308.538
2001	394,2	0,2	0,05%	394,0	99,9%	79,6	313.927
2002	406,5	0,1	0,02%	406,3	99,9%	77,9	316.640
2003	411,3	0,2	0,05%	411,1	99,9%	75,6	311.085
2004	410,1	0,2	0,05%	409,9	99,9%	77,3	316.805
2005	407,8	0,2	0,05%	378,6	92,8%	79,1	322.582

Fuente: MAPA (2006)

Como apreciamos en el cuadro, la producción de leche de oveja se incrementa en el período 1985-2005 en más del 81%. El volumen que se destina al consumo humano es cada vez menor y es el consumo industrial el que incrementa su participación.

La producción de leche de oveja se incrementa en valores absolutos y relativos frente a la leche de vaca. Alguna de las causas de esta situación son las cuotas de leche de vaca de la Unión Europea y el desarrollo de productos con mayor valor agregado a partir de la leche de oveja, que están mejor pagados en el mercado.

4. DENOMINACIONES DE ORIGEN E INDICACIONES GEOGRÁFICAS DE QUESOS ESPAÑOLES

4.1. DENOMINACIONES DE ORIGEN E INDICACIONES GEOGRÁFICAS DE QUESOS ESPAÑOLES

Como podemos apreciar en el cuadro que figura a continuación, la evolución de las denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas ha sido positiva en todas las categorías, siendo el incremento del número de denominaciones del 242% entre 1989 y 2005 y del 313% en el caso de los kilos comercializados.

Tabla 4.7.
EVOLUCIÓN DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN Y LAS INDICACIONES GEOGRÁFICAS DE QUESOS

Años y número de denominaciones		Registro		Producción	Comercialización
Años	Número	Cabezas productoras	Queserías	Kilos	Kilos
1989	7	613.043	332	6310294	5.101.682
1990	7	718.047	362	6483866	5.211.112
1991	7	1.002.784	341	6876549	5.488.679
1992	7	785.996	301	5715091	5.051.011
1993	10	754.678	420	6494363	5.438.284
1994	11	807.366	425	7410633	6.532.826
1995	11	808.528	425	8869538	7.809.128
1996	12	866.352	343	8249197	8.249.236
1997	12	945.238	367	9560910	8.956.275
1998	12	967.836	358	11658542	10.703.130
1999	13	1.025.383	351	13602041	12.694.926
2000	16	983.338	348	14271412	12.910.490
2001	17	1.046.757	348	14420856	13.232.665
2002	19	1.124.633	394	15781496	14.365.344
2003	21	N/D	N/D	N/D	16.719.024
2004	23	N/D	N/D	N/D	16.453.923
2005	24	1.207.812	416	27.238.957	21.069.993

Fuente: Federación Nacional de Industrias Lácteas (www.fenil.org)

Tabla 4.8.

REGISTRO, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE QUESOS ESPAÑOLES CON DENOMINACIONES DE ORIGEN E INDICACIONES GEOGRÁFICAS PROTEGIDAS (2005)

DOP/IGP	Registro			Producción	Comercialización	
	Cabezas productoras	Explotaciones ganaderas inscritas	Queserías	Queso producido Kg.	Kg.	Precio €
Afuega'L Pitu	N/D	N/D	8	131.860	131.860	7.50
Arzúa Ulloa	9.544	400	18	2.347.470	2.353.227	4.88
Cabrales	3.562	71	40	470.162	470.162	9.00
Cebreiro	211	3	2	21.479	21.479	7.00
Gamonedo	813	9	9	70.304	45.121	15.60
Idiazábal	162.444	517	104	1.308.059	1.308.057	11.50
Mahón-Menorca	5.427	133	32	2.775.523	2.315.818	6.10
Picón Bejes-Tresviso	806	11	8	29.835	29.835	8.11
Queso de Cantabria	1.270	20	3	208.384	208.384	4.48
Queso de la L'Alt Urgell y la Cerdanya	9.380	197	1	7.110.308	210.347	5.78
Queso de la Serena	126.300	115	15	N/D	210.801	11
Queso de Murcia	43.627	190	10	19.511	19.531	8.40
Q. de Murcia al vino				272.157	261.286	7.80
Queso de Valdeón	N/D	N/D	1	122.638	122.638	6.15
Queso Ibores	20.632	75	9	310.000	114.787	8.26
Queso Majorero	21.612	59	17	N/D	230.299	5.40
Queso Manchego	645.700	1.252	77	8.707.999	8.682.024	9.50
Queso Palmero	2.312	18	18	140.479	58.764	7.20
Queso Tetilla	29.700	1.612	N/D	2.780.085	2.738.991	4.38
Queso Zamorano	48.150	110	11	478.786	401.731	10.40
Quesucos de Liebana	761	11	8	77.203	77.203	6.77
Roncal	47.508	212	6	457.725	457.725	13.90
San Simón Da Costa	2.753	75	7	267.582	267.582	6.91
Torta del Casar	25.300	58	12	439.427	332.341	15.90
Total	1.207.812	5.148	416	27.238.957	21.069.993	

Fuente: Federación Nacional de Industrias Lácteas (www.fenil.org)

En el cuadro anterior constatamos de que entre las 23 denominaciones e indicaciones existentes en España la Denominación Idiazábal ocupa el primer lugar en el número de queserías y el tercer lugar en el número de explotaciones ganaderas inscritas en la denominación.

Esta observación puede ser de suma importancia al analizar las dificultades de la gestión de la Denominación Idiazábal o los conflictos existentes, dado que no es lo mismo gestionar una denominación que tiene unos pocos miembros y otra que, como la Idiazábal, cuenta en el año 2005 con 104 queserías miembros de la Denominación.

En el caso de los precios en quesería, el de la Denominación Idiazábal ocupa el cuarto lugar con € 11,50 como promedio. Sin embargo, en el caso de los precios las comparaciones no son muy pertinentes, dado que los precios más bajos corresponden a los quesos elaborados con leche de vaca o mezclas, mientras que el queso Idiazábal se elabora con leche cruda de oveja.

5. SECTOR LÁCTEO OVINO EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO

5.1. Análisis regional de la producción y destino de la leche de oveja

A continuación presentamos datos relativos al destino de la leche de oveja en las principales comunidades autónomas y en el País Vasco, para el período comprendido entre los años 1996 y 2005:

Tabla 4.9.
ANÁLISIS REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN Y DESTINO DE LA LECHE DE OVEJA (2005)

Comunidades Autónomas		Total	Consumo humano directo		Para queso		Entregada a ind. Lácteos	
			Miles litros	%	Miles litros	%	Miles litros	%
3°	País Vasco	8.385	39	0,5%	4.595	54,8%	3.752	44,8%
5°	Navarra	6.850	58	0,9%	1.892	27,6%	4.900	71,5%
1°	Castilla y León	250.946	6	0,0002%	2.131	0,9%	248.809	99,1%
2°	Castilla La Mancha	110.163	50	0,05%	16.310	14,8%	93.804	85,2%
4°	Madrid	18.942	-	-	-	-	18.942	100%
	España	407.764	169		28.985		378.610	

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2006): *Anuario de Estadística Agroalimentaria*.

Tabla 4.10.
ANÁLISIS REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN Y DESTINO DE LA LECHE DE OVEJA (1999)

Comunidades Autónomas		Total	Consumo humano directo		Para queso		Entregada a ind. Lácteas	
			Miles litros	%	Miles litros	%	Miles litros	%
3°	País Vasco	10144	48	0,5%	4855	47,9%	5241	51,7%
5°	Navarra	7002	107	1,5%	2027	28,9%	4868	69,5%
1°	Castilla y León	194975	90	0,0%	1333	0,7%	193552	99,3%
2°	Castilla La Mancha	111548	36	0,0%	7913	7,1%	103599	92,9%
4°	Madrid	8390	25	0,3%		0,0%	8365	99,7%
	España	342228	310	0,1%	22283	6,5%	319635	93,4%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2001): *Anuario de Estadística Agroalimentaria*.

Tabla 4.11.
ANÁLISIS REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN Y DESTINO DE LA LECHE DE OVEJA (1996)

Comunidades Autónomas		Total	Consumo humano directo		Para queso		Entregada a ind. Lácteas	
			Miles litros	%	Miles litros	%	Miles litros	%
3°	País Vasco	9781	87	0,9%	4707	48%	4987	51,0%
5°	Navarra	5803	5	0,1%	1355	23,3%	4443	76,6%
1°	Castilla y León	203493	67	0,0%	1600	0,8%	201826	99,2%
2°	Castilla La Mancha	68304	28	0,0%	5305	7,8%	62971	92,2%
4°	Madrid	8545			1298	15%	7247	84,8%
	España	303354	194	0,1%	19373	6,4%	283787	93,5%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1999): *Anuario de Estadística Agroalimentaria*.

Como se puede apreciar en las tres tablas anteriores, la Comunidad Autónoma del País Vasco ocupa el tercer lugar en la producción de leche de oveja en el ámbito del Estado Español, con el 3.2% de la producción en 1996, 2,3% en 1999 y 2,06% en 2005, después

de la Comunidad Autónoma de Castilla y León y la Comunidad de Castilla La Mancha.

Además es significativo resaltar que en el caso de las dos comunidades con mayor producción de leche de oveja, la casi totalidad de la producción se entrega a las industrias lácteas. Sin embargo, en el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco la situación es distinta. En esta Comunidad existe prácticamente un equilibrio entre el porcentaje de la producción entregado a las industrias lácteas y el destinado a la elaboración de quesos. Entendida la elaboración de quesos como una actividad artesanal, es decir lo que se obtiene es el queso de pastor.

En este sentido se puede comprobar que la elaboración de queso artesanal o de pastor es una actividad de alta importancia regional en el País Vasco.

Si nos referimos a quesos con distintivos de calidad específica, también debemos considerar los precios que reciben los productores de leche, dado que este factor explicaría en parte porque prefieren destinar su producción a los quesos con denominación de calidad específica y no a la venta a las industrias lácteas.

Tabla 4.12.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DESTINO DE LA LECHE DE OVINO EN EL PAÍS VASCO (Litros)(1988-2005)

	AÑO	QUESO	QUESO (%)	CONS. HUMANO	CONS. HUM.	VENTA DIRECTA	V.ENTA DIR.ECTA	VENTA CENTR.	VENTA CENTR.	TOTAL LITROS
CAPV	1988	4250741	49,3%			947352	11,0%	3213332	37,2%	8627054
	1989	4086705	45,6%			1012338	11,3%	3691687	41,2%	8957294
	1990	4177902	46,3%			937130	10,4%	3739354	41,5%	9019359
	1991	4473655	41,9%			1090080	10,2%	4966291	46,5%	10687040
	1993	4265642	30,6%	125194	0,9%	1083289	7,8%	4277046	30,7%	13927377
	1994	4194236	30,1%	126634	0,9%	990671	7,1%	4462121	32,0%	13924085
	1995	4639906	47,9%	119461	1,2%	919678	9,5%	4017553	41,4%	9696598
	1996	4706863	48,1%	86759	0,9%	646747	6,6%	4340461	44,4%	9780830
	1997	4735915	48,2%	53312	0,5%	615014	6,3%	4467312	45,5%	9818241
	1998	4855294	47,9%	48491	0,5%	597102	5,9%	4643576	45,8%	10144463
	1999	4943900	47,3%	45800	0,4%	580400	5,5%	4892200	46,8%	10462300
	2001	5029000	47,5%	44000	0,4%	520000	4,9%	4995000	47,2%	10587000
	2002	4965000	48,0%	43000	0,4%	515000	5%	4805000	46,6%	10328000
2005	4595000	54,8%	39000	0,5%	12000	0,1%	3752000	44,7%	8385000	
ALAVA	1988	385675	14,0%			-		1692263	61,5%	2751172
	1998	268650	10,8%	7250	0,3%	-		2205363	88,9%	2481263
	1999	282500	10,9%	7100	0,3%	-		2291500	88,8%	2581100
	2001	279000	10,9%	7000	0,3%	-		2265000	88,8%	2551000
	2002	265000	11,0%	7000	0,3%	-		2125000	88,7%	2397000
	2005	253000	15,4%	6000	0,4%	12000	0,7%	1385000	84,2%	1645000
GUIPUZ-COA	1988	2639014	43,7%			685546	11,4%	508606	8,4%	6036846
	1998	3351482	59,6%	23591	0,4%	548115	9,7%	1701963	30,3%	5625151
	1999	3396200	58,8%	22500	1,2%	535200	9,3%	1821200	31,5%	5775100
	2001	3450000	59,1%	22000	0,4%	475000	8,1%	1895000	32,4%	5842000
	2002	3450000	59,6%	21000	0,4%	470000	8,1%	1845000	31,9%	5786000
	2005	3102000	64,2%	20000	0,4%			1710000	35,4%	4832000
VIZ-CAYA	1988	1226052	28,7%			258806	6,1%	1012463	23,7%	4270271
	1998	1235162	60,6%	17650	0,9%	48987	2,4%	736250	36,1%	2038049
	1999	1265100	60,1%	16200	2,1%	45200	2,1%	779500	37,0%	2106000
	2001	1300000	59,2%	15000	0,7%	45000	2,1%	835000	38,0%	2195000
	2002	1250000	58,3%	15000	0,7%	45000	2,1%	835000	38,9%	2145000
	2005	1239000	64,9%	13000	0,7%			656000	34,4%	1908000

Fuentes: Gobierno Vasco (2003): *Anuario Estadístico del Sector Agroalimentario*; Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2004): *Anuario de Estadística Agroalimentaria*.

Respecto de la producción y el destino de la leche de oveja en la Comunidad Autónoma del País Vasco, para un período que comprende entre 1988 y 2005, se observa lo siguiente:

El volumen total de leche de oveja destinado a la producción de quesos (producción artesanal) se ha incrementado, tanto en valores absolutos como relativos respecto de la producción total de leche.

Respecto de los otros usos de este tipo de leche, se observa por un lado que la venta directa (ya sea para consumo directo, pero especialmente para producción de quesos artesanales), casi ha desaparecido, mientras que la venta a centrales lecheras ha experimentado lo contrario, los volúmenes destinados a éstas se han incrementado.

Se considera que la elaboración del queso artesanal Idiazábal está comprendida dentro de la categoría “Queso”, lo que refuerza la hipótesis de que en el País Vasco se dedica más leche a la producción de queso artesanal o de pastor que a productos industrializados.

Habiendo analizando brevemente los aspectos de consumo y productivos del sector lácteo ovino en el ámbito estatal y del País Vasco, a manera de resumen podemos afirmar que este sector lácteo ovino tiende hacia la industrialización, en mayor grado en Comunidades Autónomas como Castilla-León y Castilla-La Mancha y en menor grado en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

En el caso de las dos comunidades que mayor volumen de leche de oveja producen, entregan entre el 85% y el 99% de su producción a las industrias lácteas. En el caso de Euskadi la proporción está bastante equilibrada, ascendiendo al 54,8% la proporción de leche que se utiliza para la elaboración de queso artesanal y al 44,7% el porcentaje de leche entregada a las industrias lácteas.

Esta industrialización está representada por la elaboración de quesos y más recientemente por otros derivados lácteos como son las cuajadas, quesos más suaves y otros productos más diferenciados y con mayor valor agregado.

Habría que continuar observando las tendencias de consumo de este tipo de productos en los próximos años, dado que de seguir estas tendencias, lo que podría ocurrir es que el consumo de quesos curados o semicurados, como es el caso del queso con Denominación de Origen Idiazábal, pierdan cuota de mercado definitivamente a favor de productos más modernos y quizás más “*light*” para consumidores con otros gustos y otros ritmos de vida.

A continuación procedemos a centrarnos en nuestro caso de interés, como es la Denominación de Origen Idiazábal.

El queso Idiazábal está considerado, junto con otros productos europeos, como “patrimonio gastronómico europeo” por el “*Conseil National de Arts Culinaires*”, dependiente del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Francia, por indicación de la Comunidad Europea de Cocineros.

6. LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN IDIAZÁBAL

La Denominación de Origen Idiazábal surgió en el año 1986, como un intento de proteger un legado tradicional, el queso puro de

oveja Latxa, elaborado de acuerdo con un método tradicional y característico, y madurado durante meses.

La tradición había legado una serie de nombres prestigiosos como Urbasa, Gorbea, Aralar, que empezaban a ser desvirtuados por la venta de un queso cualquiera, de mezcla, importado de otras regiones mucho más barato y de calidad dudosa, que constituía una competencia desleal para los genuinos productores de leche y elaboradores de queso y un fraude manifiesto para el consumidor.

Para impulsar y fomentar la producción de un queso tan tradicional y protegerlo, se tomó la determinación de crear este organismo para amparar la conservación de este queso autóctono. Para ello se constituye el primer Consejo Regulador de la Denominación de Origen Idiazábal y se aprueba su primer Reglamento con fecha 25 de noviembre de 1986.

La razón de la elección del nombre Idiazábal se debió a que era el más conocido desde el punto de vista comercial y de notoriedad; curiosamente no es el de una zona de producción, sino de un punto de venta y comercialización que equidista de las zonas de producción de Aralar, Urbasa y Urbía.

Esto último demostraría la importancia de la comercialización por encima de las zonas de producción y de la concentración de la materia prima.

En Navarra, aunque la elaboración de quesos era también práctica tradicional, en un primer momento y debido a la división administrativa, los productores no se acogieron a la Denominación de Origen Idiazábal.

Este conjunto de quesos fue inicialmente amparado bajo la Denominación Urbasa y el 29 de octubre de 1987 el Consejo de Agricultura, Ganadería y Montes del Gobierno de Navarra autorizó dicha denominación por decreto Foral 201/1987 designándose el 1 de abril de 1988 el primer Consejo Regulador.

Es así, que se daba el hecho de que en la Comunidad Autónoma del País Vasco coexistían la Denominación de Origen Idiazábal y Urbasa, elaborados de la leche de una misma raza de oveja, la Latxa, unos pastos y ecosistemas muy parecidos, y unas técnicas de fabricación de queso prácticamente iguales, que sugerían la conveniencia de fusionar las dos denominaciones. Esto ocurrió el 17 de Marzo de 1989, pasándose a llamar “Denominación de Origen Idiazábal”, aunque no de forma oficial.

Aparte de los motivos citados, existían otros que impulsaban a la fusión de ambas denominaciones, sobre todo razones comerciales, ya que la pequeña dimensión de las producciones recomendaba aunar esfuerzos en la producción, promoción y comercialización de los quesos para hacer frente a la competencia proveniente del Estado y de Europa, mucho más fuerte en cuanto a magnitud de producción y de comercialización.

Definitivamente en la Orden del 30 de Noviembre de 1993 se aprueba el Reglamento de la Denominación de Origen “Idiazábal” y su Consejo Regulador en el que incluía Navarra (excepto Roncal), dentro de

la Denominación, previa derogación de las Ordenes del 25 de Noviembre de 1986 y del 26 de Mayo de 1987.

Hoy en día Idiazábal hace referencia a todo queso producido en Euskal Herria que cumple las condiciones del Reglamento que en esencia son las siguientes:

Garantías de la Denominación:

- ❖ La zona de producción y elaboración de la leche y el queso es el País Vasco y Navarra.
- ❖ Sólo se puede utilizar leche de oveja Latxa y Carranzana, sin mezcla alguna y sin pasteurizar.
- ❖ La maduración mínima del Idiazábal es de tres meses.
- ❖ El contenido mínimo de MG/ES es del 45%.
- ❖ El queso deberá superar tanto pruebas de tipo sanitario como organoléptico.

6.1. LA CALIDAD DEL QUESO IDIAZÁBAL

El queso Idiazábal debe cumplir con los requisitos estipulados en su Reglamento, a fin de conservar el derecho de mantenerse dentro de la Denominación de Origen²². El Consejo Regulador efectuará inspecciones periódicas para comprobar la efectividad de cuanto se dispone en el Reglamento.

²² Reglamento de la Denominación de Origen Idiazábal y de su Consejo Regulador. Orden del 30 de Noviembre de 1993. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

a. Fundación Kalitatea

La Fundación Kalitatea es la encargada de la inspección de la Denominación de Origen Idiazábal como autoridad competente de la Comunidad Autónoma.

b. Sistema ARICPC²³

La Denominación de Origen del queso Idiazábal avala la presentación en el mercado de un producto de calidad sanitaria y sensorial, pero desde el punto de vista de las industrias queseras el cumplir los requisitos exigidos por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen no les garantiza su homologación con las normas de la Comisión Europea. El desarrollo del programa ARICPC en las industrias alimentarias está siendo impulsado desde la Unión Europea con el fin de homogeneizar los procedimientos de control, seguridad e inspección de la industria alimentaria. Por lo tanto, aquellas industrias que no apliquen un ARICPC tendrán graves problemas para competir en el mercado (*Bereziartua, 1997, p. 1*).

Este sistema de Aseguramiento de la Calidad es aplicable a toda la industria láctea y sirve también como eslabón necesario para alcanzar la Certificación ISO 9000, paso previo hacia la Calidad Total de las empresas.

Así se verían cumplidas las exigencias básicas del consumidor; la garantía sanitaria, que el producto tenga una calidad gustativa, una

²³ ARICPC: Sistema de Análisis de Riesgos e Identificación y Control de los Puntos Críticos

presentación agradable, una información clara y precisa, y por supuesto, una adecuada relación calidad/precio.

6.1.1. Reconocimientos internacionales

En 1992 el queso Idiazábal obtiene el Primer Premio de la primera edición de los “Premios Torres” a la promoción de los Quesos de España, Miguel Torres.

Por iniciativa de Euro-Toques que engloba a más de 3.000 cocineros de la Comunidad Europea, en un estudio realizado entre el 21 de junio y el 21 de septiembre de 1992, se eligió los 15 mejores productos de Europa, merecedores del calificativo de Productos Patrimonio Culinario Europeo, el queso Idiazábal y el jamón Bellota obtuvieron dicho premio, siendo reconocidos como los únicos productos en el ámbito del Estado español merecedores de este galardón. En octubre de 1993, la Academia Internacional de Gastronomía, reunida en Parma-Italia, le concedió una Medalla de Oro, considerándole como uno de los mejores quesos europeos.

6.1.2. Cofradía del Queso Idiazábal

En el año 1989, a iniciativa de un grupo de amantes del buen queso, se crea la Cofradía del Queso Idiazábal de Ordizia. Su sede está en dicha localidad, en el Gohierri guipuzcoano, donde el primer miércoles de septiembre se celebra uno de los concursos de queso más importantes de todo el Estado.

La Cofradía está formada por cuantas personas quieren defender y potenciar el queso Idiazábal. En la actualidad cuenta con medio centenar de socios que de manera altruista llevan la bandera del Idiazábal por el mundo realizando una labor de promoción.

6.2. KILOGRAMOS ELABORADOS

Respecto de la evolución de la cantidad de kilogramos elaborados y vendidos bajo el amparo de la Denominación de Origen, los datos aparecen en el cuadro siguiente:

Tabla 4.13.
COMERCIALIZACIÓN DE LOS QUESOS IDIAZÁBAL

Años	Kilogramos de queso comercializados bajo la D.O.	Mercado Nacional	Mercado Externo	Precio por Kg.
1989	345.000			
1990	450.000			
1991	465.000			
1992	668.000			
1993	346.000			
1994	-			
1995	737.214			
1996	806.141			
1997	846.000			
1998	875.600	92,7%	7,3%	1.300 Ptas. (7,81 €)
1999	966.578			
2000	1.031.484			
2001	1.094.986			
2002	1.344.677	93,6%	6,4%	11 €
2003	1.223.385			
2004	1.298.000	93,1%	6,9%	13 €
2005	1.308.059	93%	7%	11,50 €

Fuentes: Consejo Regulador Idiazábal, MAPA.

Como observamos en el cuadro anterior, la comercialización ha crecido en más de un 300% entre el año 1989 y 2004. En el año 1998 el mercado interno de queso Idiazábal representaba el 92,7%, el externo el 7,3% y el precio medio en quesería era de 1300 pesetas (€ 7,81). En el año 2004, el mercado interno representa el 93,1%, el externo el 6,9% y el precio medio en quesería es de € 13.

En la actualidad el precio por kilo del queso Idiazábal puede ubicarse entre los € 13 por kilo en el caserío, hasta los € 17 por kilo en los supermercados.

Hasta el año 1993 los quesos que se vendían con la etiqueta de la Denominación eran de aproximadamente el 50% de la producción total. En cambio para el año 1998 este porcentaje llega al 95%. En el año 2001 el Consejo Regulador afirma que el porcentaje de queso tipo Idiazábal que se vende sin etiqueta asciende a menos del 20% en promedio, siendo mayor este porcentaje en las explotaciones de la Comunidad Foral de Navarra.

La producción artesanal que no apuesta en su totalidad por la Denominación conlleva los siguientes riesgos: menor garantía de calidad para el consumidor, favorece la existencia de fraude, confusión en el consumidor, etc. Esto perjudica tanto la estabilidad de la Denominación de Origen, como la garantía de calidad a los consumidores, dado que no se llega a emitir la etiqueta que certifica las características y la calidad de la Denominación.

6.3. EL CONSEJO REGULADOR

Mediante la Orden del 30 de Noviembre de 1993 del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, se aprueba el Reglamento de la Denominación de Origen “Idiazábal” y de su Consejo Regulador.

En este Reglamento se estipulan las normas a seguir para la producción, elaboración y maduración del queso Idiazábal. Se incluyen normas relativas a la producción de leche, elaboración y maduración del queso, características de los quesos, registros necesarios, derechos y obligaciones, así como la composición del Consejo Regulador y las infracciones, sanciones y procedimientos correspondientes.

La defensa de la Denominación de Origen, la aplicación de su Reglamento, la vigilancia del cumplimiento del mismo, así como el fomento y control de la calidad de los quesos amparados, quedan encomendados al Consejo Regulador, a los organismos competentes de la Comunidad Autónoma del País Vasco, de la Comunidad Foral de Navarra y a la Dirección General de Política Alimentaria del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España, en el ámbito de sus respectivas competencias.

El Consejo Regulador está constituido por:

- ❖ Un Presidente cuya designación será realizada mediante propuesta presentada por el Consejo Regulador a la Comunidad Autónoma del País Vasco y a la Comunidad Foral de Navarra, que emitirán un informe preceptivo sobre la

misma, remitiendo todo ello al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación para su designación.

- ❖ Seis vocales en representación del sector ganadero, elegidos por y entre los ganaderos que suministran leche para la elaboración del queso Idiazábal y que estén inscritos en el Registro de Ganaderías.
- ❖ Seis vocales en representación de los elaboradores de queso, de los cuales dos serán elegidos por y entre los elaboradores de queso con leche de propia producción, inscritos en los correspondientes registros del Consejo Regulador, y los otros cuatro serán elegidos por y entre los queseros industriales inscritos en los correspondientes registros del Consejo Regulador.
- ❖ Un representante por cada una de las Administraciones implicadas, que acudirán a las sesiones del Consejo Regulador con voz pero sin voto.

Los derechos y obligaciones de los productores de la Denominación, son los siguientes:

Sólo las personas naturales o jurídicas cuyas ganaderías estén inscritas en el correspondiente Registro podrán producir leche con destino a la elaboración de queso que haya de ser protegido por la denominación de origen.

Sólo las personas naturales o jurídicas que tengan sus locales de elaboración inscritos en el correspondiente Registro de la Denominación de Origen podrán elaborar, para su posterior maduración y

comercialización, quesos con derecho a ser amparados por la Denominación de Origen.

Sólo puede aplicarse la denominación de origen “Idiazábal” a los quesos procedentes de los locales de maduración inscritos, o a los procedentes de las instalaciones en el Registro de Queserías que hayan sido producidos y elaborados conforme a las normas exigidas por este Reglamento y que reúnan las condiciones organolépticas que deben caracterizarlos.

El derecho al uso de la Denominación de Origen en propaganda, publicidad, documentación o etiquetas, es exclusivo de las firmas inscritas en los Registros del Consejo Regulador.

Por el mero hecho de la inscripción en los Registros correspondientes, las personas naturales o jurídicas inscritas, quedan obligadas al cumplimiento de las disposiciones del Reglamento y de los acuerdos que, dentro de sus competencias, dicten los organismos competentes.

Según lo visto en este apartado de Derechos y Obligaciones, podemos decir que el sistema de funcionamiento de una denominación y más específicamente de su consejo regulador, se asemeja a un club. Donde sólo aquellos que son miembros pueden beneficiarse de los frutos de la denominación, pero a su vez están obligados a respetar las normas y “exigencias” de ese club.

El artículo 22 del Reglamento, establece que los quesos de denominación de origen para el consumo, llevarán en su etiqueta la

palabra “Idiazábal” y una numeración clave que sirve para identificar el queso y la fecha de elaboración. Asimismo, deberán ir provistos de una etiqueta o contraetiqueta numerada que será controlada, suministrada y expedida por el Consejo Regulador, de acuerdo con la normativa establecida a estos efectos, y de forma que no permita una segunda utilización de tales distintivos.

Una diferencia fundamental que encontramos en la constitución de la Denominación de Origen Idiazábal con respecto a otras denominaciones queseras, es el hecho de que en la Denominación de Origen Protegida Idiazábal, el Consejo Regulador es parte integrante de los “poderes públicos”, en este caso del Gobierno Vasco y de Navarra, que co-financian el Consejo Regulador.

Como manifiestan *Barjolle y Mesplou (1997, p. 16)*, en lugar de ser el reflejo de una política coherente de la cadena, los esfuerzos de calidad son impuestos a través del organismo certificador. Las decisiones en el ámbito de la comercialización del producto, el trabajo de promoción y los esfuerzos de mejora podrían perder de esta manera eficacia.

6.4. ARTZAI GAZTA

Arztai Gazta es una asociación de pastores que elaboran queso Idiazábal artesanalmente. Fue creada en el año 1986 (el mismo año que la Denominación de Origen Idiazábal) y actualmente cuenta con alrededor de 128 asociados.

Los pastores pertenecientes a esta Asociación están autorizados a comprar leche, pero esta compra no debe exceder del 30% de su propia producción.

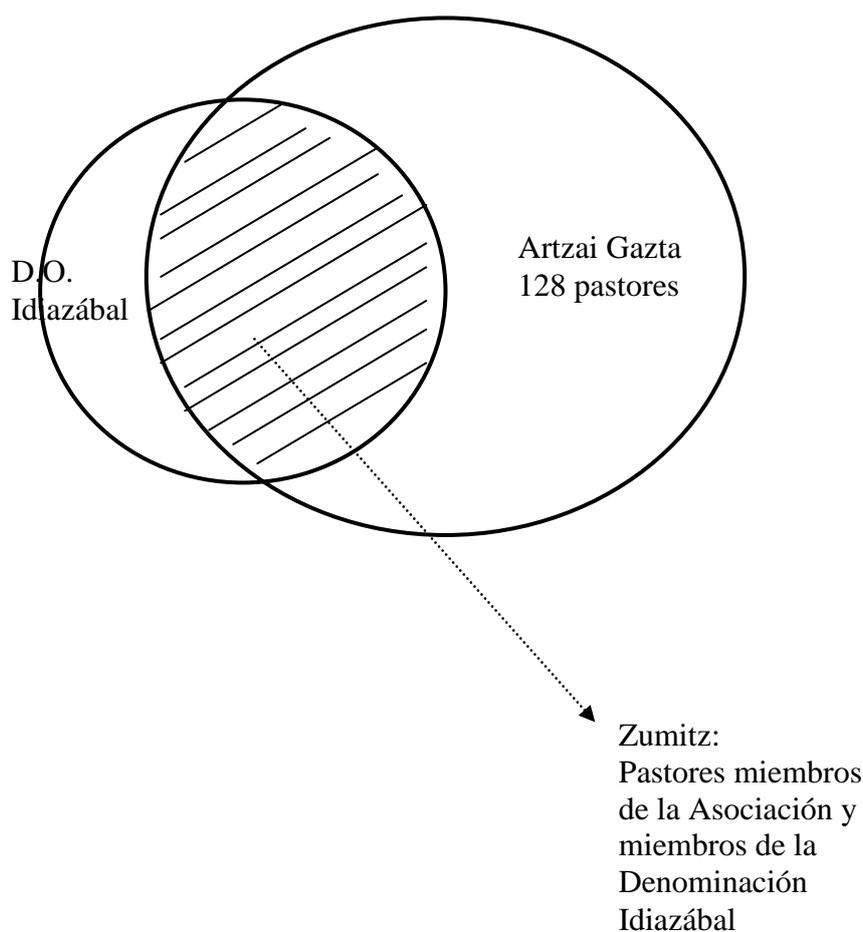
Aproximadamente el 46% de los pastores que pertenecen a *Artzai Gazta* pertenecen también a la Denominación de Origen Idiazábal, el resto produce y vende su queso fuera de la Denominación.

Precisamente los miembros que pertenecen a *Artzai Gazta* y que a su vez están inscritos en la Denominación, han constituido un grupo denominado “*Zumitz*”, el cual a su vez intenta potenciar aún más el queso Idiazábal de pastor. Este grupo ha creado dos etiquetas adicionales, que son la etiqueta verde y la etiqueta negra. Estas etiquetas son un reconocimiento o valoración adicional a la etiqueta de la Denominación e indican que un queso posee características muy especiales (olor, aspecto, textura, sabor, etc.) que lo hacen merecedor de un plus, el cual se reflejará en el precio que el pastor pueda cobrar por él. Los quesos que se harán merecedores de éstas distinciones se determinan por catas organizadas por la asociación y donde participa también el Consejo Regulador.

Hay que mencionar que no todos los miembros de la Denominación están de acuerdo con la existencia de estas calificaciones adicionales. Sin embargo, la creación de este tipo de distintivos denota que entre los miembros de la Denominación existe la iniciativa y el interés por diferenciar aún más el queso artesanal de pastor con el fin de obtener un mayor reconocimiento y por lo tanto mayores ingresos y mayores beneficios.

Sin embargo, no se debe olvidar que un queso de calidad “Zumitz” no sale todos los días y que el proceso de producción y maduración del queso Idiazábal en general no es de corto plazo, por lo que la manera de obtener una mayor diferenciación y mejores precios es precisamente a través de estos caminos, dado que la marca comercial de cada pastor no tiene mucha presencia ni fuerza en el ámbito del mercado general o global.

Figura 4.1.
Relación entre la denominación de origen idiazábal y la asociación de pastores Artzai Gazta



Fuente: elaboración propia

6.5. CENTROS DE GESTIÓN

En lo que se refiere a la gestión económico/administrativa de las empresas queseras, la mayoría de empresas familiares delegan esta labor a los centros de gestión.

Estos centros de gestión pertenecen a los sindicatos ganaderos y agrarios a los que están afiliados tanto los productores artesanales de queso como los ganaderos. Los Centros de Gestión asumen tareas relacionadas con los registros de ventas, contabilidad, asesoría técnica, etc.

El financiamiento de estos centros de gestión es compartido entre los productores (como ganaderos miembros de la asociación por el cual pagan una tarifa) y las Diputaciones Forales.

CAPÍTULO V:
ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA
DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA IDIAZÁBAL

1. INTRODUCCIÓN

Siguiendo el análisis de acuerdo al modelo teórico planteado en el capítulo segundo, en este quinto capítulo abordaremos el otro factor externo de entre los factores que explicarían el éxito de las denominaciones de origen, como es la competencia empresarial.

Tabla 5.1.
FACTORES DE ÉXITO DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

AMBIENTE O ENTORNO	FACTORES	VARIABLES	ÁREAS EMPRESARIALES
Externo (Factores sectoriales)	Competencias del mercado	Condiciones de la demanda	
		Sectores de apoyo y relacionados	
	Competencia empresarial	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	
Interno (Factores empresariales)	Retos del producto	Origen	Recursos
		Tecnología	Recursos
	Retos de los productores	Recursos humanos	Recursos
		Organización	Organización o Gestión
		Orientación al mercado	Comercial o Marketing
	Logística/Distribución	Comercial o Marketing	
		Cooperación comercial	Comercial o Marketing

Fuente: elaboración propia.

En el capítulo anterior, el cuarto, hemos iniciado el análisis de los factores externos, en ese caso del factor competencias del mercado. Hemos presentado las características de la demanda tanto de derivados lácteos en general, como de quesos con una denominación de origen en

particular. Además hemos observado la producción y los apoyos que recibe el sector.

En este quinto capítulo llevamos a cabo el análisis competitivo según la metodología de *Porter (1987)*, referido al factor externo de la competencia empresarial.

2. POSICIÓN COMPETITIVA DEL QUESO IDIAZÁBAL

2.1. CICLO DE VIDA DEL SEGMENTO DE QUESOS

Se podría considerar que los quesos junto con los productos de alto valor añadido del sector lácteo, son productos que aún se encuentran en fase de crecimiento en el mercado nacional español. Aunque, como hemos visto anteriormente habría que hacer ciertas salvedades respecto de los quesos curados y semicurados, cuyo consumo al parecer tiende a caer. En el ámbito estatal observamos que el consumo de quesos curados ha caído en más de un 25% entre 1987 y 2006. En lo que respecta al consumo per cápita, éste ha caído de 3,3 Kg. en 1987 hasta 2,05 Kg. en 2006, lo que representa una disminución del 38%. En lo que respecta al consumo particular del queso Idiazábal se observa que éste se ha triplicado en el período entre 1986 y 2005. Esto nos llevaría a la conclusión, que si bien en términos estatales se tiende a consumir menos quesos curados y semicurados, dentro del consumo que se mantiene, se tiende a consumir mayores volúmenes de quesos con una denominación de origen.

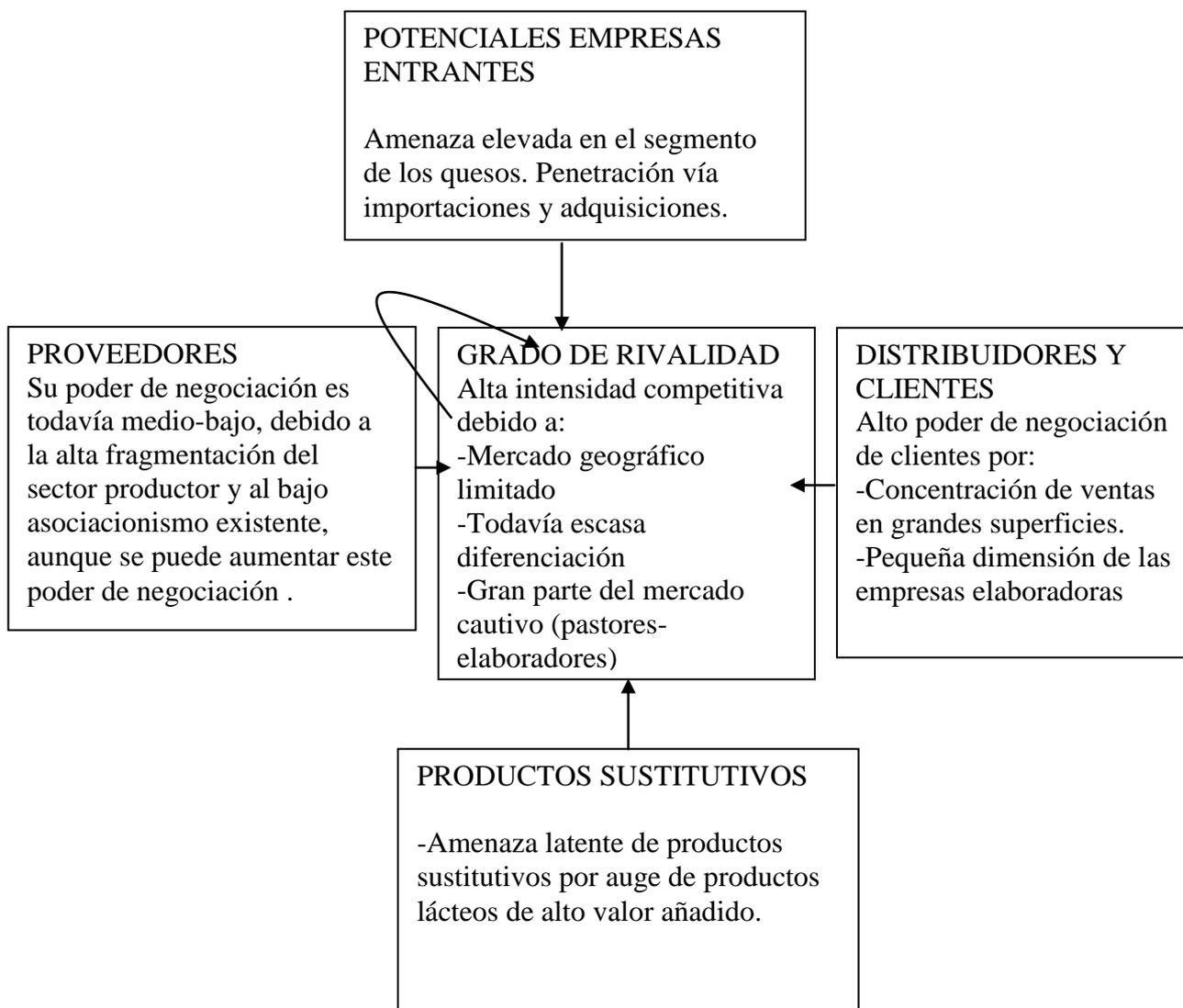
2.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA

El entorno del queso Idiazábal ha sido analizado por Pérez de San Román en el año 1995. Este estudio constituye el único, que hasta la fecha existe sobre los factores y entorno competitivo de la Denominación Idiazábal. Para nosotros constituye un documento importante, porque si bien no es un trabajo de las mismas características que el nuestro, aporta observaciones e supuestos que podemos contrastar en nuestro trabajo.

Para comenzar, debemos precisar que la valoración del poder de negociación de los distintos participantes de la cadena difiere de acuerdo del tipo de productor de que estemos hablando. Para el caso Idiazábal no es lo mismo pertenecer al grupo de los cuatro productores industriales más grandes que al grupo de pequeños productores, siendo éstos últimos de dos tipos, pastores-elaboradores o sólo productores de queso (compran leche).

El siguiente gráfico refleja de un modo esquemático el análisis de la estructura competitiva del segmento de quesos: grado de rivalidad, potenciales empresas entrantes, productos sustitutivos, poder de negociación de clientes y proveedores y grado de atracción del segmento de quesos.

Figura 5.1.
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SEGMENTO QUESO IDIAZÁBAL



Fuente: adaptado de Pérez de San Román, 1995.

2.2.1. Poder de negociación de los distribuidores o clientes (intermediarios)

El primer factor estructural a considerar por las empresas para ser competitivas es el elevado poder que está adquiriendo la distribución en España. La tendencia a la concentración de las ventas en grandes superficies, reduce la capacidad de establecer márgenes comerciales por parte de las empresas.

Tabla 5.2.
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS (%)

Establecimientos	1987	2004	2006
Tiendas tradicionales	55,9	29,9	28,8
Supermercados	40	43,8	45,4
Hipermercados	5	17,4	16,7

Fuente: Federación Nacional de Industrias Lácteas (FENIL), MAPA (2007)

El poder de negociación de los distribuidores o clientes es alto de acuerdo a las circunstancias siguientes:

- ❖ Tendencia de la distribución hacia grandes superficies.
- ❖ Los niveles de compra que realizan a las empresas del segmento de los quesos representan una fracción muy poco significativa del volumen total de sus compras.
- ❖ Los distribuidores plantean una amenaza seria de integración hacia atrás.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder negociador de los proveedores se puede calificar de medio-bajo para la Denominación Idiazábal, aunque en el caso de una denominación de origen debería ser alto.

Los productores de queso que tienen ovejas, es decir aquellos que producen leche, no tienen el problema de adquirir leche. Pero en el caso de los pastores o ganaderos Idiazábal que sólo producen leche para la venta, se da la situación de que muchas veces el coste de obtención de un litro de leche de las razas de la Denominación es mayor que el precio que pagan las industrias lácteas. Esto ocasiona problemas en la rentabilidad y supervivencia. Los pastores deberían exigir una retribución de acuerdo al coste de producción y sobre todo en relación con la calidad de la leche.

El poder de negociación de los proveedores en el caso Idiazábal es medio-bajo, aunque como ya hemos dicho, en el caso de una denominación debería ser alto, por los siguientes motivos:

- ❖ Importancia de la materia prima sobre el producto final (63%).
- ❖ La leche de oveja Latxa y Carranzana es escasa.
- ❖ Los proveedores representan una amenaza real de integración hacia delante, es decir que aquellos pastores Idiazábal que sólo producen leche, comiencen a producir queso. Esta situación está ocurriendo en la actualidad, dado que ante los precios bajos por litro pagados por la industria, los pastores optan por comenzar a producir queso. Sin embargo, esta no es una tendencia generalizada, dado que los pastores o ganaderos

que sólo producen leche en su mayoría tienen también ganado vacuno, por lo que no consideran atractivo el ingreso en una nueva actividad, que implicaría el cambio de su estructura productiva.

Existen factores que afectan negativamente al poder de negociación de los pastores-proveedores Idiazábal:

- ❖ Existencia de un gran número de explotaciones que suministran leche
- ❖ Bajo nivel de asociacionismo entre pastores
- ❖ Las empresas del segmento de quesos son un cliente importante para los proveedores
- ❖ No existen contratos de suministro entre los ganaderos y las industrias lácteas.

Los grupos de productores que integran la Denominación de Origen Idiazábal son sensibles en distinta medida a la acción de los proveedores. Los productores que compran leche para producir queso, pueden ser de dos tipos: por un lado los pequeños productores, para los cuales es difícil acceder a leche de buena calidad y a precios competitivos. Y por otro lado, las empresas más grandes o industriales, que pueden imponer precios y condiciones a los pastores o ganaderos productores de leche, por el volumen de sus compras y porque ellos se hacen cargo de la recolección de la leche.

Los menos afectados son el grupo integrado por los pequeños productores de queso que poseen ovejas y producen leche (pastores-elaboradores).

Por lo tanto, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo, dependiendo si el cliente es un productor pequeño o industrial. Frente a un productor pequeño el poder de negociación de los proveedores (pastores) es medio y frente a una industria láctea el poder de negociación es más bien bajo.

2.2.3. Poder de negociación de los competidores

En el caso de los competidores, es necesario diferenciar entre los competidores directos, que serían otras empresas de la denominación Idiazábal y los competidores indirectos o competidores generales, donde encontraríamos a las empresas que producen quesos de oveja, pero no Idiazábal, llegando a incluir también quesos de otros tipos, sin una denominación de origen e incluso productos sustitutivos.

2.2.3.1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La rivalidad entre los productores Idiazábal es media-alta debido a:

- ❖ El destino geográfico de sus ventas va destinado en un gran porcentaje a la Comunidad Autónoma del País Vasco y Navarra, donde además compiten con el queso sin etiquetar elaborado por los pastores.
- ❖ Existe aún poca diversidad en cuanto a gama de calidades dentro de los quesos que se elaboran.
- ❖ El mercado del queso Idiazábal no es marquista. Aunque esta situación está cambiando en los últimos años. En la actualidad

se observa que el número de marcas se está multiplicando, también en el interior de cada empresa.

- ❖ El queso es un producto perecedero, costoso de almacenar, por lo que las empresas tenderán a relajar sus precios con tal de asegurar la venta.
- ❖ Las empresas tienen intereses, objetivos e ideas diferentes sobre cómo competir y actuar ante el mercado.
- ❖ Otra cuestión clave que afecta de forma directa a los elaboradores pertenecientes a la Denominación de Origen Idiazábal es que una parte del mercado se encuentra cautivo debido a la venta sin etiquetar de la producción, mediante venta directa desde su propia explotación, venta en ferias, etc. Además existe otra controversia no menos importante y es que el producto que ofrecen dichos pastores, goza de un elevado prestigio, compitiendo directamente con el queso de la Denominación de Origen, sin cumplir las garantías que ofrece esta última, cuestión que a veces “parece no preocupar al consumidor” ya que “existe una confianza entre el pastor elaborador y el consumidor”.

Barreras de salida altas. Las principales son:

- ❖ Existencia de activos especializados, como serían las cámaras frigoríficas y las mezcladoras.
- ❖ Costes fijos de salida: acuerdos laborales, costes de restablecimiento, etc.
- ❖ Interrelaciones estratégicas: las interrelaciones entre unidades de negocio en las empresas en términos de imagen, capacidad

productiva, capacidad comercial, instalaciones compartidas, etc. son causas para no salirse del negocio.

- ❖ Barreras emocionales: resistencia de la dirección o propiedad a tomar decisiones de salida debido a la tradición familiar, lealtad de empleados, etc. Este hecho es muy importante en empresas familiares.

Quizá una de las barreras de salida más importantes en el caso de la Denominación Idiazábal sea el hecho de que su actividad económica está ligada a su modo de vida. La mayoría de los productores Idiazábal (81,5%) son a su vez pastores, lo que significa que poseen tierras, animales y una tradición familiar de producción de quesos. En este sentido, se podría decir que las barreras emocionales tienen un peso bastante importante.

Existen sin embargo unas circunstancias que hace que la rivalidad en el sector disminuya:

- ❖ El segmento de los quesos Idiazábal está concentrado o dominado por pocas empresas, entonces, existe poca incertidumbre sobre el poder y los líderes pueden imponer su disciplina.
- ❖ El crecimiento del mercado de los quesos con denominación es alto.
- ❖ Costes fijos bajos.

En términos globales podemos decir que la rivalidad entre los competidores del queso Idiazábal es media-alta.

2.2.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La aparición de nuevos competidores es un elemento estructural que han de considerar las empresas productoras de quesos.

Algunas vías probables de penetración de nuevos competidores serían: mediante la importación, previo acuerdo con grandes cadenas de distribución o bien por la adquisición de empresas con una estructura de ventas consolidada en el mercado nacional.

Dicha amenaza puede considerarse media, ya que depende de:

- a. Barreras de entrada o conjunto de factores que constituyen un freno o impedimento para que otras empresas entren en el sector.

Dichas barreras son:

- ❖ Leche de las razas Latxa y Carranzana: para la producción de queso Idiazábal sólo se puede utilizar leche de oveja proveniente de esas razas, que cada vez son más escasas. Han habido intentos, sobre todo de parte de las empresas grandes, de incluir otras razas, más productoras de leche.
- ❖ Economías de escala: dado que la materia prima es escasa y que el proceso productivo es cuasi-artesanal, el volumen de producción de la mayoría de empresas Idiazábal es pequeño y no se desarrollan economías de escala.

- ❖ Ventajas de coste independiente de las economías de escala (Por ejemplo: curva de experiencia): el Know How o saber hacer de las empresas Idiazábal constituye una barrera de entrada. Sin embargo, cada vez se vuelve menos importante, porque actualmente los conocimientos están sistematizados y pueden ser transmitidos formalmente. De acuerdo a la teoría de los recursos y capacidades este sería un factor crucial de la competitividad Idiazábal, dado que las técnicas de elaboración artesanal del queso se han transmitido de generación en generación y constituyen la base de una producción tradicional.

- ❖ Necesidades de capital: Las necesidades de capital dependen de las dimensiones de la empresa. En general se puede decir que las inversiones de capital no son tan significativas como en otros negocios industriales. Sin embargo la necesidad de instalarse en la región para dedicarse a esta actividad o adquirir y mantener animales de estas razas específicas, sí constituye una barrera de entrada.

- ❖ Diferenciación del producto: en el interior de una denominación de origen pueden existir marcas consolidadas y fuertes que constituyen barreras de entrada para potenciales competidores. Entre las empresas Idiazábal existe aún poca diferenciación del producto, dado que todavía no hay una clara identificación ni competencia intensa entre marcas en el interior de la Denominación. Esta escasa diferenciación la podemos trasladar también a la comparación entre el queso Idiazábal con y sin etiqueta de la Denominación. Aunque la

etiqueta de la Denominación representa un control mayor y una calidad asegurada, los clientes antiguos confían en la calidad del queso de un productor determinado.

- ❖ Acceso a los canales de distribución: la distribución va trasladándose cada vez más hacia las cadenas de tiendas y supermercados. Estas cadenas exigen o esperan de los productores mayores períodos de crédito. Estas condiciones son más fáciles de ofrecer por parte de las empresas Idiazábal más grandes, las más pequeñas no pueden enfrentar períodos de crédito largos.

En el caso de las denominaciones de origen, las barreras de entrada son por naturaleza altas, dado que muchas veces la “única” forma de entrar en el sector sería adquiriendo una explotación de quesos, incluyendo ésta terrenos, animales y maquinaria o adquiriendo leche, no siempre a precios competitivos, como es el caso de las denominaciones francesas.

En el caso Idiazábal se podría pensar que los competidores potenciales podrían acceder al sector comprando leche a precios muy competitivos para producir queso, dado el gran número de pastores productores de leche²⁴ y el escaso poder de negociación de éstos. Sin embargo, ante la escasez de leche de esas razas y de calidad suficiente, no es muy probable que nuevas empresas industriales ingresen al sector, sino más bien que los ganaderos que sólo producen leche, constituyan una quesería para elaborar ellos mismos queso Idiazábal.

²⁴ 456 ganaderos en el año 2004

Por lo tanto, podemos decir que las barreras de entrada a futuros competidores son medias o media-bajas y por consiguiente, la amenaza de entrada de los mismos puede considerarse también de media. En todo caso la amenaza de entrada sería más alta de parte de los pastores o ganaderos productores de leche, que del lado de las empresas industriales.

- b. Reacción de las empresas existentes en el sector. Puede considerarse baja, puesto que las empresas establecidas no cuentan con importantes recursos para contraatacar, además como la tasa de crecimiento del mercado es alta puede absorber la producción de la nueva empresa sin rebajar las ventas o la rentabilidad financiera de los productores existentes.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutivos

Las empresas del segmento compiten, en un sentido amplio, con empresas de sectores que producen sustitutivos.

Estos productos alternativos no habían constituido una amenaza hasta hace poco, sin embargo en los últimos años se observa un apogeo de los productos de alto valor añadido del sector lácteo y en el segmento de los helados. Sin embargo, se debe diferenciar muy bien entre los sustitutos directos e indirectos. No podemos decir que el queso Idiazábal compita exactamente en el mismo mercado o segmento de mercado que por ejemplo los helados o los batidos de leche.

2.2.5. Barreras de entrada y barreras de salida

Aunque conceptualmente son distintas, su interacción resulta interesante de estudiar y a menudo se mueven conjuntamente.

La situación natural en el caso de una denominación de origen es ubicarse en el cuadrante de barreras de entrada altas y de salida también altas, lo que asegura unos rendimientos elevados, pero riesgosos (situación 1 de la figura 5.2.).

Sin embargo, en el caso Idiazábal tenemos situaciones distintas.

Figura 5.2.
BARRERAS DE ENTRADA Y BARRERAS DE SALIDA
Barreras de Salida

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Entrada	Bajas	Rendimientos Bajos y Estables (Situación actual Idiazábal) (2)	Rendimientos Bajos y Arriesgados (3)
	Altas	Rendimientos Elevados y Estables	Rendimientos Elevados pero Riesgosos (1)

Fuente: elaboración propia

(1) Ubicación natural de las denominaciones de origen

(2) Ubicación de la Denominación de Origen Idiazábal para la situación de una empresa industrial

(3) Ubicación de la Denominación de Origen Idiazábal para la situación de un pastor-elaborador

En el caso concreto Idiazábal, tenemos las siguientes situaciones:

Si una industria láctea opta por entrar en la Denominación vía adquisición de leche para producir queso Idiazábal (situación 2 de la figura 5.2.), tendríamos una situación de barreras de entrada medias (no son bajas, porque se exige el cumplimiento del Reglamento y existe escasez de leche de calidad de las razas de la Denominación). Dado que existe un gran número de pastores y que no se retribuye siempre la calidad de la leche, el poder de negociación de éstos es bajo.

Las barreras de salida son comparativamente bajas, dado que no se invierte ni en terrenos ni animales de la razas que exige la Denominación, pudiendo utilizar la maquinaria para producir otros tipos de quesos o derivados lácteos.

La otra situación (situación 3 del gráfico 5.2.) sería la de un pastor que decide entrar en la producción de queso Idiazábal, para lo cual tendría que constituir una quesería. En este caso enfrentaría la situación de barreras de entrada medias y de salida altas.

Las barreras de salida para los pastores-productores se pueden considerar altas dado que no es sencillo encontrar compradores para una explotación artesanal de queso en la zona de producción de la Denominación, dado que la tendencia actual en la región es a abandonar las actividades agropecuarias y buscar un empleo en las ciudades. Por otro lado, para la mayoría de los pequeños productores Idiazábal, el pastoreo, la producción de leche y la producción de queso es la única actividad que han desempeñado toda su vida, por lo que es difícil abandonar esta actividad para dedicarse a otra.

Una tercera situación sería aquella en que un competidor potencial opta por entrar en la Denominación vía adquisición de terrenos y animales de las razas establecidas por la Denominación para producir leche y elaborar quesos. En este caso estaríamos hablando de barreras de entrada altas (establecimiento en la zona, compra de terrenos y animales de la Denominación, cumplimiento del Reglamento) y de salida también altas dado que no sería fácil recuperar su inversión, precisamente por la tendencia al abandono de las actividades agropecuarias extensivas, muy intensivas en mano de obra y tiempo. Según la figura 5.2. esta situación se correspondería con rendimientos elevados pero riesgosos. Sin embargo, en el caso Idiazábal no se puede asegurar que los rendimientos sean altos, por la competencia que existe de parte de las empresas industriales que sólo adquieren leche y cuyo poder de negociación frente a los proveedores es alto. Las empresas industriales pueden obtener en muchas ocasiones el litro de leche a precios unitarios muy competitivos y que muchas veces no corresponden a la calidad de la leche, por su poder de negociación frente a los pastores proveedores. Esto permite que en muchos casos puedan vender su producción a precios más competitivos que los productores artesanales.

Por lo tanto, no es muy factible que se produzcan ingresos de competidores potenciales a través de esta tercera modalidad.

Es de esperar que los competidores potenciales sean en primer lugar los pastores que abran una quesería, que individuos totalmente ajenos al sector.

Una propuesta sería establecer mayores barreras de entrada en la Denominación o endurecer las existentes, por ejemplo a través del pago

por la calidad de la leche y quizá la exigencia de ingresar en la Denominación a través de la adquisición de explotación de quesos con terrenos y animales de las razas establecidas.

2.3. ELEMENTOS EXÓGENOS DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Respecto de los factores del entorno que condicionan la competitividad de las empresas, los más relevantes serían:

- ❖ Deficiencias de los sectores productores de leche que condicionan el coste y la calidad de la leche.
- ❖ Previsible aumento de la concentración de distribuidores: la distribución y venta tienden a concentrarse cada vez más en las cadenas de tiendas y supermercados, lo que implica un mayor poder de negociación de los distribuidores.
- ❖ Elevados costes financieros: dada la concentración creciente de la distribución en las cadenas de tiendas y supermercados, el poder de negociación de éstos se incrementa. Como consecuencia de esta situación se exigen períodos de crédito más largos que las empresas más pequeñas no están en capacidad de enfrentar. Por otro lado, también se requieren recursos para invertir en publicidad o promoción, lo que es necesario si se desea diferenciar el producto y ganar lealtad de marca.
- ❖ Escasez de personal cualificado, especializado en las diferentes áreas del sector: En este aspecto podemos decir que existe escasa renovación generacional en el sector. La

producción de leche y queso de manera tradicional no constituye una actividad que atraiga muchos nuevos productores, dado que este sector exige una dedicación de tiempo y esfuerzo físico mayores que las actividades en las ciudades.

- ❖ Evolución de los hábitos de consumo: como hemos visto al inicio de este capítulo, los hábitos de consumo se han modificado. Se intenta consumir productos cada vez más naturales, saludables y con mayores garantías de calidad.
- ❖ Escasa concertación de los pequeños productores para la comercialización. Este problema va a ser tratado con más profundidad en el capítulo siguiente, que en el caso Idiazábal es uno de los críticos y urgentes.

A partir de este análisis, presentamos una matriz de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para las empresas Idiazábal.

Tabla 5.3.
OPORTUNIDADES, AMENAZAS, PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

MERCADO	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias favorables del mercado hacia el consumo de quesos con denominación de origen - Crecimiento rápido del mercado de queso Idiazábal - Escasa saturación del mercado potencial global - Fidelidad del queso Idiazábal, sobre todo local. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción restringida de leche de oveja - Calidad irregular de la leche - Barreras de entrada débiles - Aumento creciente de la concentración de distribuidores - Normativa legal más estricta a corto plazo - Crecimiento más lento del mercado de quesos en general.
EMPRESAS PRODUCTORAS D.O.	
<p>Puntos Débiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad irregular del producto - Poco desarrollo del producto - Comercialización deficiente - Inadecuada política de distribución - Financiación insuficiente - Producción restringida - Poca oferta diferenciable y bajo conocimiento de las marcas 	<p>Puntos Fuertes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Están amparados por la D.O. - Bajos costes de estructura (Esto constituye una barrera de entrada débil) - Mayor homogeneización de la producción - Implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad (Ej. ARICPC)
PASTORES-PRODUCTORES D.O.	
<p>Puntos Débiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevada variabilidad de la producción de unas partidas a otras - Calidad irregular - Producción pequeñas (atomizada) - Estructuras muy pequeñas 	<p>Puntos Fuertes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Queso elaborado artesanalmente - Amparados por la D.O. (aquella producción con etiqueta) - Fidelidad del cliente final

Fuente: adaptado de Pérez de San Román, 1995

CAPÍTULO VI:
ESTUDIO EMPÍRICO DE LOS PRODUCTORES DE
LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA
IDIAZÁBAL. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

1. INTRODUCCION

En el marco teórico hemos propuesto un modelo de análisis, considerando las variables relevantes para la competitividad de la agroindustria alimentaria, así como los factores de éxito para una denominación de origen. En los capítulos cuarto y quinto hemos analizado las variables correspondientes a los factores externos del modelo de análisis, como son las competencias del mercado y la competencia empresarial.

Tabla 6.1.
FACTORES DE ÉXITO DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA IDIAZÁBAL

AMBIENTEO ENTORNO	FACTORES	VARIABLES	ÁREAS EMPRESARIALES
Externo (Factores sectoriales)	Competencias del mercado	Condiciones de la demanda	
		Sectores de apoyo y relacionados	
	Competencia empresarial	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	
Interno (Factores empresariales)	Retos del producto	Origen	Recursos
		Tecnología	Recursos
	Retos de los productores	Recursos humanos	Recursos
		Organización	Organización o Gestión
		Orientación al mercado	Comercial o Marketing
		Logística/Distribución	Comercial o Marketing
		Cooperación comercial	Comercial o Marketing

Fuente: elaboración propia.

En este sexto capítulo llevamos a cabo el estudio empírico de los productores de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal. Éste nos conduce a explicar los factores de éxito internos de la Denominación.

A partir de la identificación de estos factores de éxito podemos, en el capítulo siguiente, proponer estrategias para mejorar su competitividad.

2. MODELO DE ANALISIS

El modelo de análisis propuesto en el capítulo segundo, se basa tanto en el análisis competitivo de Porter, como en la Teoría de los Recursos y Capacidades:

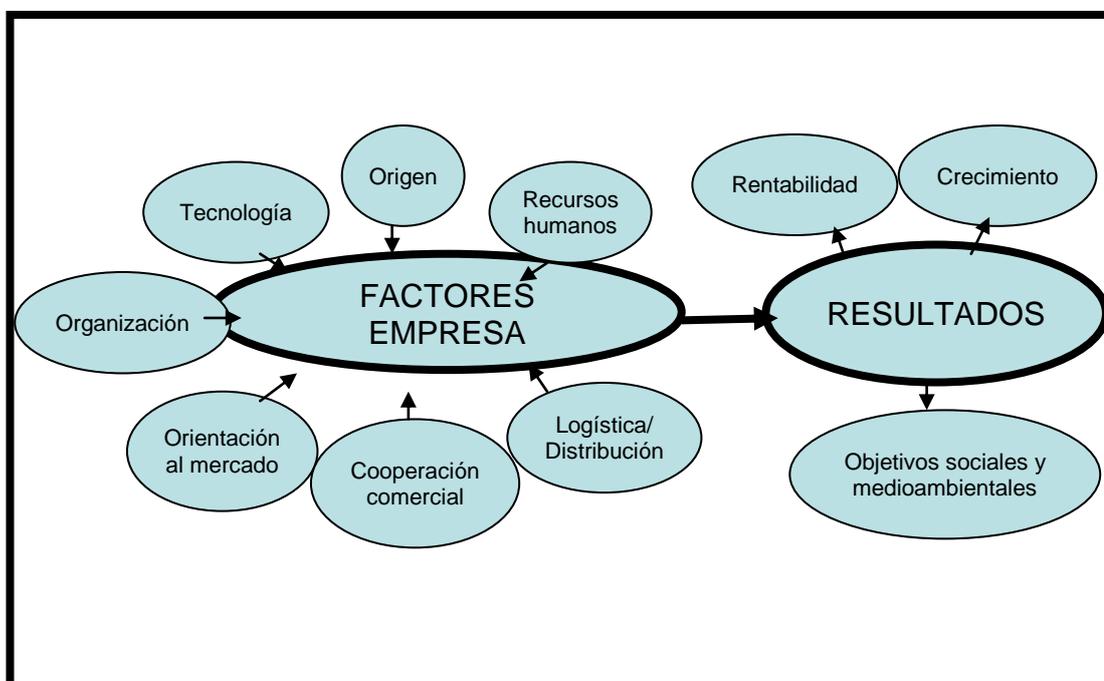
Consideramos que es precisamente entre las variables internas, es decir sobre las que la empresa puede actuar directamente o modificar, donde podemos encontrar los factores de éxito más relevantes de las denominaciones de origen.

En este estudio empírico se analizarán con mayor profundidad las variables internas relevantes de la denominación Idiazábal y se buscarán relaciones y jerarquías entre ellas.

Nuestro modelo de análisis se puede graficar de la siguiente manera:

Figura 6.1.

MODELO DE ANÁLISIS



Fuente: elaboración propia.

3. ESTUDIO EMPÍRICO

La secuencia que se sigue en el estudio es la siguiente:

En primer término diseñamos el estudio empírico, considerando en esta etapa los métodos e instrumentos a utilizar para el análisis de los datos obtenidos en el estudio de caso.

El siguiente paso es el trabajo de campo en sí o la aplicación de la encuesta.

Como tercera etapa tenemos el análisis e interpretación de los datos obtenidos, y, como cuarto y último paso, con la información generada, la constatación de la validez de nuestro modelo.

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Propósito de la investigación

El propósito final de la investigación es identificar los factores de éxito de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal, para proponer mejoras, que hagan más eficaz su comercialización e incrementen su competitividad.

2. Supuestos de partida

La Denominación de Origen Protegida Idiazábal es exitosa en términos del cumplimiento de los objetivos planteados con su creación, gracias fundamentalmente a la normalización del producto, al control de la calidad, al grado de cohesión de sus productores y su orientación al mercado.

La denominación Idiazábal se puede considerar representativa dentro de las denominaciones de queso, por lo menos a nivel de España, por lo que podemos extrapolar los resultados del presente estudio a otras denominaciones de origen.

3. Objetivos:

Los objetivos concretos del estudio empírico son:

- a. Confirmar los principios, factores y relaciones que explican el éxito de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal y el cumplimiento de sus objetivos comerciales y de desarrollo del sector, a través del análisis de sus productores de queso.
- b. Prever las tendencias de desarrollo de la Denominación en lo que respecta a la demanda del producto y la situación competitiva de los productores.
- c. Analizar el rol del Consejo Regulador como promotor de la Denominación.

4. Tipo de investigación y alcance

Se trata de una investigación de tipo industrial, es decir, los sujetos directos del estudio no son los consumidores finales, sino los productores de leche de oveja Latxa y Carranzana y/o procesadores del queso Idiazábal.

Dado que se trata de una investigación industrial, el universo es considerablemente más pequeño que en el caso de los consumidores finales, y en el caso de las denominaciones de origen, están concentrados geográficamente.

En el caso de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal los productores se encuentran ubicados en el País Vasco y Navarra.

5. Enfoque de la investigación

Si tenemos que definir el enfoque de la investigación podemos decir que se trata de una investigación de la gestión del marketing de la Denominación, es decir el análisis de la gestión individual de cada productor o empresa, pero como miembros de la Denominación de Origen Idiazábal y representados en el Consejo Regulador.

Por la naturaleza de la información decimos que se trata de una investigación cualitativa.

Se realiza una investigación exploratoria y causal con base en una muestra pequeña que proporciona un panorama y comprensión sobre la situación organizativa y comercial de los productores.

Se recoge la información proporcionada por los productores de leche y elaboradores de queso Idiazábal relativa a la orientación al mercado, sus estrategias de comercialización y su percepción y posición ante la gestión de la Denominación de parte del Consejo Regulador.

3.2. ESTUDIO EMPÍRICO

Para la realización de este estudio empírico nos hemos basado en la propuesta de *Eisendhardt (1989)*, sobre la construcción de teoría a partir de un estudio de casos.

Dicho proceso plantearía los siguientes pasos:

1. Definición de los conceptos teóricos sobre los que nos centraremos en el estudio empírico. Esto ha sido realizado fundamentalmente en el capítulo segundo de este trabajo.
2. Selección de casos. Se selecciona una muestra del universo de productores registrados en la Denominación de Origen Idiazábal, el cual ascendía en el momento de la aplicación de la encuesta a 92 miembros²⁵, entre pastores-elaboradores y empresas industriales.

Para determinar la muestra seguimos el método de muestreo aleatorio estratificado en lo que se refiere a la ubicación de los productores. Dado que son 92 y que el reparto proporcional por provincias es el siguiente:

²⁵ Fecha de inicio del estudio empírico: Marzo del año 2002. A finales del año 2002 eran 89 queserías y a finales del 2004 son 101 queserías las registradas en la Denominación Idiazábal.

Tabla 6.2.

COMPOSICIÓN DEL UNIVERSO (MIEMBROS DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN IDIAZÁBAL)

	Provincia	Universo	%
1	Vizcaya	10	10,9
2	Guipúzcoa	42	45,7
3	Alava	15	16,3
4	Navarra	25	27,2
	Total	92	100

Fuente: elaboración propia

También se toma en cuenta el criterio de tamaño/naturaleza del productor, es decir si se trata de empresas grandes o pequeñas (pastores-elaboradores). En los casos en que es muy complicado acceder al productor escogido aleatoriamente, se procede a escoger a otro por conveniencia, respetando el estrato, bajo el criterio de accesibilidad geográfica.

Tabla 6.3.

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

	Provincia	Muestra	%
1	Vizcaya	2	14,3
2	Guipúzcoa	6	42,9
3	Alava	4	28,6
4	Navarra	2	14,3
Total		14	100

Fuente: elaboración propia

Si bien la muestra analizada no sería significativa desde la perspectiva exclusivamente estadística, las 14 empresas encuestadas representan el 65% de la producción de queso de la Denominación. Se puede decir por lo tanto que, la muestra no es representativa cuantitativamente, pero sí cualitativamente. Por este motivo consideramos que los resultados obtenidos son válidos y representativos para toda la Denominación Idiazábal y para el sector productor de queso de la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra.

3. Selección de los instrumentos de obtención de datos. En nuestro estudio se utilizaron fundamentalmente el cuestionario y la entrevista.

La encuesta consiste en un cuestionario escrito²⁶ que se aplica de manera personal. En los casos en que esto no fue posible y dado que se trata de una investigación industrial, aplicamos la encuesta por correo, por teléfono o por fax.

En la tabla siguiente, se presenta la comparación de las variables de nuestro modelo de análisis teórico, con las variables de la encuesta aplicada (estimadores):

²⁶ Ver cuestionario escrito en el anexo 1.

Tabla 6.4.
TABLA COMPARATIVA DE LAS VARIABLES DEL MODELO DE ANALISIS TEÓRICO Y LAS VARIABLES DE LA ENCUESTA (Estimadores)

Nº de pregunta de la encuesta	VARIABLES del modelo (teóricas, genéricas)	VARIABLES o estimadores del estudio (Encuesta)	Factores	Áreas empresariales
1	Organización	Tipo de productor	Retos del productor	Organización/Gestión
2		Antigüedad		
3		Producción en kilos		
4, 13, 14	Origen	Venta con etiqueta	Retos del producto	Recursos
9, 10	Tecnología	Habilidades	Retos del producto	Recursos
11, 12		Costos	Retos del producto	Recursos
7, 8	Recursos Humanos	Habilidades	Retos del productor	Recursos
5, 6	Orientación al mercado	Número de marcas	Retos del productor	Comercial o Marketing
15	Orientación al mercado	Tipos de clientes	Retos del productor	Comercial o Marketing
16	-Orientación al mercado -Distribución	Ventas	Retos del productor	Comercial o Marketing
17	-Orientación al mercado -Distribución	Beneficios	Retos del productor	Comercial o Marketing
19, 20	Orientación al mercado	Precio	Retos del productor	Comercial o Marketing
18	Logística/ Distribución	Tipos de distribución	Retos del productor	Comercial o Marketing
18	Cooperación comercial	Tipos de distribución	Retos del productor	Comercial o Marketing
21, 22	Cooperación comercial	Promoción	Retos del productor	Comercial o Marketing
23, 24		Tendencias de la demanda	Competencias del mercado	
25		Objetivos sociales	Retos del productor	Organización/Gestión
26, 27, 28, 29		Consejo Regulador	Retos del productor	Organización/Gestión

Fuente: elaboración propia

4. Realización del estudio de campo

El trabajo de campo se ha llevado a cabo desde mediados del mes de Marzo hasta finales de Julio del año 2002.

Debemos precisar que para nuestra labor ésta no era la época más adecuada, dado que los meses de recolección de leche y producción de queso son precisamente entre Diciembre y Junio/Julio, sin embargo hemos conseguido encuestar a una muestra ascendente a 14 miembros de la Denominación. De estas 14 empresas, 6 pertenecen a Guipuzcoa, 4 a Álava, 2 a Vizcaya y 2 a Navarra, que guardan la proporción que nos habíamos propuesto en base al peso de cada provincia en la Denominación. Entre estas 14 empresas tenemos a grandes y pequeñas empresas.

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Universo	Empresas adscritas a la DOP Idiazábal
Ámbito geográfico	Comunidades Autónomas del País Vasco y Navarra
Tipo de entrevista	Primaria: Encuesta estructurada por correo o fax y/o entrevista Secundaria: Consejo Regulador
Tamaño de la muestra	14 casos
Tasa de respuesta obtenida	40 %
Margen de error	± 5%
Fecha de trabajo de campo	Marzo/2002 – Julio/2002

5. Análisis de datos

El número y la complejidad de los métodos de análisis a utilizar dependen del tamaño de la muestra. En nuestro caso, dado de que se trata de una investigación de tipo industrial, que la muestra es pequeña y que

se trata de un estudio cualitativo más que cuantitativo, no consideramos necesario ni pertinente realizar grandes cálculos estadísticos.

Realizaremos tres tipos de análisis:

a. Análisis de porcentajes

Consideramos que este constituye el análisis más básico. Las respuestas obtenidas al cuestionario serán cuantificadas en términos de porcentajes. Este análisis es representativo, porque la mayoría de las preguntas son cerradas y el número de opciones de respuesta no es muy amplio (entre 2 y 6).

b. Análisis de Conglomerados o Clusters a partir de la escala de Likert

Para llevar a cabo un análisis más exhaustivo, consideramos la propuesta de *Eisendhardt (1989)*, para lo cual llevaremos a cabo un análisis de tipo cluster²⁷, seleccionando pares o grupos de casos y recurriendo a un análisis por conglomerados jerárquicos.

c. Análisis de correlaciones de Pearson a partir del Software SPSS

²⁷ El análisis Cluster es un conjunto de técnicas utilizadas para clasificar los objetos o casos en grupos homogéneos llamados conglomerados (clusters) con respecto a algún criterio de selección predeterminado. Los objetos dentro de cada grupo (conglomerado), son similares entre sí (alta homogeneidad interna) y diferentes a los objetos de los otros conglomerados o clusters (alta heterogeneidad externa). Es decir, que si la clasificación hecha es óptima, los objetos dentro de cada cluster estarán cercanos unos de otros y los cluster diferentes estarán muy apartados. Por ello, es también conocido como análisis de clasificación o taxonomía numérica.

Si bien nuestro estudio no es un estudio cuantitativo, sino cualitativo, por el tamaño de la muestra, consideramos relevante presentar las relaciones entre variables encontradas a partir del software SPSS, porque éstas aportan a la constatación de nuestras hipótesis de partida.

La correlación entre dos variables refleja el grado en que las puntuaciones están asociadas. En nuestro análisis hemos utilizado la correlación de Pearson. Esta correlación puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables si ambas utilizan una escala de medida a nivel de intervalo/razón (variables cuantitativas).

3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS PRODUCTORES

Los siguientes análisis se ha efectuado en base a las respuestas recibidas a las encuestas hechas a los miembros registrados en el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Idiazábal.

A continuación mostramos el cuadro-resumen de respuestas a la encuesta aplicada.

Capítulo VI: Estudio empírico de los productores de la denominación de origen protegida Idiazábal. Metodología y resultados

Tabla 6.5.

DATOS DE LA ENCUESTA A PASTORES Y ELABORADORES DE LA D.O. IDIAZÁBAL

Nº preg	Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
a	Nombre	Pérez de Albe	Larrea, José P	Ardi Gazta K	Etxebarria A	Elizalde, B	Jesús Manu	Jesús Manu	Arantza Seg	Aitor Améz	Isabel Bal	Cesáreo Zala	Ricardo Mu	Pedro Gabiria	Félix Etchezarr
b	Provincia	Alava	Guipuzcoa	Guipuzcoa	Guipuzcoa	Navarra	Alava	Alava	Guipuzkoa	Vizcaya	Navarra	Guipuzkoa	Vizcaya	Guipuzkoa	Alava
1	Tipo de productor	B.Familiar	Productor indi	Cooperativa	B.Familiar	B.Familiar	B.no familia	B.no famili	B.Familiar	B.no familia	B.Familia	B.Familiar	B.Familiar	B.familiar	B.Familiar
e	Pastor	si	si	si	si	no	no	no	si	no	si	si	si	si	si
e	Nº de ovejas	450	300	1625	315	0	0	0	300	0	400	200-250	230	300	450
g	Se dedica a otra actividad	no	no	no	si	no	no	no	no	no	no	no	si	no	no
2	Tiempo en la Denominación	1990, por inte	1996	1991, porq ofr	1996, para la	1986? (desc	Desde siemp	Se adaptó r	1994, creo q	1999, ingres	1993, para	1999, porque	1998, 1º ent	1994, forma ap	1994
3	Producción de Leche (L)	60000	42000	94629	30000	0	0	45000	7300	28000	5100	2001	2500	4000-5000	5000
3	Producción de Queso (K)	8250	6200	14649	5000	9000	400000	250000	0	0	78%	20%	0%	0	0
4	Venta de queso sin D.O.	10%	4%	17%	10%	35%	0	0	0	0	78%	20%	0%	0	0
4	Venta de queso con D.O.	90%	96%	83%	90%	65%	100%	100%	100%	100%	22%	80%	100%	100%	100%
5	Marca propia	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
6	Cuántas	1	1	1	1	1	2	2-4	2-4	2-4	1	1	1	1	1
7	Recursos Humanos	Productivos	Productivos	Productivos (2)	Productivos	Productivos	15	7-8	Productivos	Productivos	Productivos	Productivos	Productivos	Productivos	Productivos
8	Habilidades particulares	Heredadas/in	Aprend,c form	Aprend,c form	Aprend,c form	Aprend,c form	C.Formal	C.Formal	Aprend,cap	Aprend,cap	Her/inn,ap	Aprend,cap	Cap.formal	Cap.formal	Heredadas/inn
9	Recursos tecnológicos	Propios,orden	Propios,sala o	Propios	Propios	Propios(2 q	Propios	Propios	Propios	Propios	Propios	Propios (apn	Propios	Propios	Propios
10	Camb para adapt produ	Empaques(etiq	Empaq(etiq,)	MP(mejorar l	Tec.maq,co	Tec.(placas de cascina),org.(partes r	Tecn_aspec	Ninguno, de	Tec/Maq	Materia prim	No es su ca	Tecnología/mad	Aspectos de o		
11	Costos de producción	+(10%-20%)	+(10%-20%),	+(1%-9%),pla	+(1%-9%),g	+(1%-9%),el pastor tiene q pagar un	+(1%-9%),c	+(1%-9%),c	+(1%-9%),c	+(1%-9%),c	+(1%-9%),c	Mayores(supongo q may	+(1%-9%)	+(10%-20%),	
12	Costos de comercializac	+(10%-20%)	+(1%-9%),ef	+(1%-9%),co	Menores o i	+(1%-9%),etiquetas						Menores o igual	Menores o igual	+(10%-20%),	
13	Dif.queso con y sin D.O.	1=contr,2=eti	1=eti,2=cont	1=contr,2=eti	1=eti,2=co	1=eti,2=cont,3=precio,4=empaquet	1=contr,2=pr	1=Empaque	1=sabor,2	1=control,2	1=control,2	1=control,2	1=control,2	1=control,2	1=control,2
14	Dif. Entre DO Idia y otr	Iguales	1=sab,2=olor,	1=sab,2=olor,	1=sab,2=ol	1=sabor y e	sabor								
15	Cientes %	80%=part,20	90%=part,10	60%=part,30	60%=part,4	50%=part,5	75-80% Lo	75-80% Lo	80%=part,1	40%=Partic	90%=part	85%=particu	70%=partic	100%=particula	90%=Restaur
16	Ventas: % de aumento	no	no	si,80%	si,30%	si,se ha au	Venden +35	Venden +25	si	Desde el ini	si,10%	Producción reducida, ven		40%	no
17	Beneficios: % aumento	0			20%		Aumentan	Aumentan			15%	Producción reducida, ven		20%	
18	Distribución	Directa	Directa	Directa	Directa	Directa,dist	Directa,dist	Directa,dist	Directa	Directa,dist	Directa	Directa	Directa	Directa	Directa
19	Dif.precios DO Idia. y s	Igual,porque	Mayor,igual(q	Mayor,porq e	Menor,tenen	Igual	Mayor(a los	Mayor	Mayor(x,q g	Igual	Igual	Mayor,porq	Mayor	Mayor,la gente	Igual,porque e
20	Dif.precios DO Idia. y o	Mayor, tiene	Mayor(salvo q	menor(depen	Mayor (en a	Idiazábal m	Mayor	Mayor	Mayor,por s	Mayor	Menor	Mayor,esenc	Igual	Mayor, tiene m	Igual
21	Promoción	De palabra	De pal,folle,m	De pal,folle	no,no hacen	no	Revistas,a tu	Revistas,ev	Palabra,folle	Palabra,even	Palabra,fo	Palabra,folle	De palabra,	De palabra, a tr	Folleto,propa
22	Promoción adecuada	no,los ganade	no	si					no,siempre	no, no llega	si,creo q s	no,pienso q no	no	Si,deberia meten	no,porque al f
23	Incremento consumo en	si,porque cad	si,porque está	si,promociona	si, a la vez q	si			si,cada vez	no,mercado	no	si,porque pro	El futuro de	si	si, haciendo b
24	Evolución D.O. Idiazabal	Más marcas	menos,porqu	más,increment	igual	más	Igual			más	más	más,supongo	más, más	pastores que se hacen	queseros
	Mayor diversidad de pr	menos	más	más	más	más			más,abrir nu	más	más		Igual	Mayor	más exportaci
	Más exportaciones	menos	más	más	más	más			más,abrir nu	más	más		Igual	Mayor	más exportaci
25	Desarrollo de la zona	si	si,es el único	si,ofreciendo	si	si, la oveja	si, leche pres	si, leche pres	si, pastores	si,manenim	si,defend	si,sobre todo	Si	si, apoyando a l	no, la tradició
26	Participa. En el C.R.D.	miembro	miembro	miembro	miembro	miembro			directiva	miembro	miembro	miembro	miembro	miembro	miembro
27	Ventajas reg. En D.O.	Prestigio,rec	Mayor contac	Mayores vent	Mayores ven	Prestigio,rec	Prestigio,rec	Prestigio,rec	Prestigio,rec	Mayores con	Mayores	Mayores con	Mayores ven	Mayores ven	Mayor prestig
28	Mayores cambios	Los 3-3, no h	1=Gestión,2=	1=Rel Mcd	1=Rel Mcd	1=Gestión	Los 3 sin m	Los 3 sin m	Los 3 por ig	Gestión	1=Gestión	1=Gestión	1=Rel Mcd	1=innovaciones	1=Relaciones
29	Gestión del C.R.D.O	buena	buena,que sig	buena	buena	buena	buena	buena	buena	buena	buena	buena,creo q	buena	buena	buena,deber
30	Problemas del sector	Organización	Productividad	Precios	Dificultad e	Pastor:gent	Pastores des	Pastores de	Precio bajo	Envejecimie	Más subv	Adm.no recu	Falta de rel	Precios, la gent	Productividad

Fuente: elaboración propia

3.3.1. Análisis de porcentajes

a. Area de Recursos

Tipo de productor:

Por lo general cuando se trata de un productor individual, una empresa familiar o una cooperativa, son también pastores o productores de leche. En cambio aquellas que son empresas no familiares y sobre todo grandes, sólo se dedican a comprar leche y a producir queso.

De la muestra analizada el 71,4% corresponde a empresas familiares, el 7,1% a cooperativas y el 21,4% a empresas no familiares.

Tiempo de registro en la Denominación:

Respecto del tiempo que llevan registrados en la Denominación, es muy variado. De la muestra encuestada sólo una de las observaciones dice que ingresó a la Denominación desde el inicio de la misma, es decir en 1986. La mayoría ingresó en los años 90, motivados por el prestigio que les podría significar la etiqueta de la Denominación y las posibilidades de comercialización fuera de Euskadi, así como los controles que proporciona el Consejo Regulador de la Denominación.

Producción anual de leche:

La producción anual de leche de oveja varía desde los 12.000 litros de una empresa familiar, hasta los casi 95.000 litros de una

cooperativa. Recalcando que las empresas no familiares (más grandes) no producen leche, sino que la compran para producir queso.

Producción de queso:

Los volúmenes de producción varían significativamente dependiendo si se trata de una empresa familiar o de una empresa de mayor tamaño, desde los 2001 Kg. de una empresa familiar, hasta los 400,000 Kg. de la mayor empresa de la Denominación y que representa casi el 40% del total de ventas de la Denominación. Es decir hay muchas diferencias dependiendo del tipo de productor.

Podemos afirmar que de las 92 empresas registradas en la Denominación, sólo 4 recibirían el calificativo de grandes (más de 100 TM por año) y el resto pueden ser calificadas como empresas familiares.

Venta de queso sin la Denominación (sin Etiqueta):

El porcentaje de queso vendido sin la etiqueta de la Denominación varía entre el 0% del menor y el 78% del mayor. Con respecto a este último porcentaje debemos agregar que por acuerdo interno del Consejo Regulador con los productores, el 80% de la producción “susceptible de ser Idiazábal”, debe ser vendida con la etiqueta de la Denominación. Los dos mayores casos de venta de queso Idiazábal sin la etiqueta de la Denominación se dan en Navarra.

Marcas:

Todos los encuestados tienen por lo menos una marca propia. Las empresas no familiares tienen 2 o más. Precisamente las empresas más pequeñas son aquellas que tienen una sola marca. De la muestra analizada, el 71,4% corresponde a empresas familiares y de éstas, el 90% tiene una sola marca.

Recursos humanos:

En el caso de las empresas familiares el 100% de los recursos humanos son productivos. Además estas pequeñas empresas pueden derivar la gestión económico/administrativa a los centros de gestión²⁸.

Origen de las habilidades:

En el 71,4% de los casos de la muestra ha habido una capacitación formal para la realización de su actividad productiva, sin embargo, también un 57,1% afirma que sus habilidades son aprendidas de alguien y sólo el 21,4% como innatas o heredadas.

Recursos tecnológicos e instalaciones y equipos:

En el caso de la propiedad de los recursos tecnológicos, las instalaciones y los equipos, el 100% de los encuestados son propietarios de sus equipos.

Cambios para adaptarse al Reglamento de la Denominación:

²⁸ Ver en el capítulo cuarto la explicación de las funciones de estos centros de gestión.

Entre los mayores cambios mencionados para adaptar la producción a los requerimientos de la Denominación tenemos en primer lugar los controles, que incluyen los análisis a la leche y al queso, el registro sanitario, la adaptación a las normas europeas. En segundo lugar los aspectos relacionados con la tecnología y la maquinaria. Los demás aspectos son mencionados en mucho menor medida.

Costes de producción:

La mayoría de los encuestados, el 57,1%, manifiesta que los costes de producción han aumentado en un máximo de 9% con motivo del ingreso a la Denominación. Este incremento estaría dado por las placas de caseína y los controles a los que tiene que someterse la producción.

Costes de comercialización:

En el caso de los costes de comercialización la respuesta más frecuente (35,7%) es la que dice que los costes son superiores entre un 1% y un 9% como resultado del canon de uso de etiquetas y del marketing que realizan. Sin embargo en segundo lugar, con un (28,6%) encontramos la respuesta que afirma que estos costes serían iguales o que habrían disminuido. Esto se puede explicar por las labores de promoción conjunta o global que realiza el Consejo Regulador, dando a conocer la marca Idiazábal.

b. Area Comercial

Tipos de cliente:

Respecto de los tipos de cliente, podemos apreciar que en el caso de los productores individuales o empresas familiares, entre el 40% y el 100% de los clientes son particulares o individuales. Y sólo entre el 0% y el 45% de sus ventas son hechas a tiendas.

En cambio las grandes empresas venden en su mayoría a tiendas y cadenas (90-95%), siendo las ventas a particulares muy poco significativas en términos porcentuales.

Ubicación o localización de los clientes:

En términos de la ubicación de los clientes, se observa también una diferencia entre las empresas pequeñas y las más grandes. En el caso de las pequeñas, casi el 100% de las ventas se realizan en la Comunidad Autónoma del País Vasco y Navarra. En cambio, en el caso de las más grandes, entre el 75 y el 80% de las ventas se realizan localmente (País Vasco y Navarra), 15% en todo el Estado Español y entre el 5 y el 10% en el extranjero, incluyendo países tanto de Europa, como de América del Norte y del Sur.

Incremento de las ventas:

La gran mayoría entre pequeñas y grandes empresas reconocen que las ventas han crecido. Sin embargo, no está claro cuál sería el volumen potencial del mercado, dado que todo lo que se produce se vende, considerando además que se están abriendo mercados más allá de los locales y nacionales.

Distribución:

El 100% de la muestra vende directamente, pero además el 28,6% vende a través de distribuidores. Pero de este 28,6%, el 75% son empresas no familiares o más bien grandes.

Precios :

Con respecto a los precios, diferenciamos dos cosas. Por un lado los precios entre las marcas de la misma Denominación. En este caso, las marcas de empresas más grandes son más conocidas en el mercado y muchas veces son los únicos con presencia en el mercado. Las grandes empresas Idiazábal manifiestan que los precios-fábrica que ellos ofrecen a las tiendas y cadenas es mucho más competitivo que aquel que ofrecen los productores más pequeños.

En general, el precio del queso Idiazábal con etiqueta de la Denominación no es mayor que aquellos que se venden sin etiqueta.

Por otro lado tenemos los precios entre diferentes denominaciones de origen españolas. Un kilo de queso Idiazábal se comercializa en promedio a 11,50 euros por kilo y constituye el cuarto queso más caro en España de los que se elaboran en base a leche de oveja.

Sin embargo, hay que recordar que los quesos con una denominación de origen son elaborados con leche de vaca, oveja, cabra o mezclas de éstas. Por lo tanto, los precios son muy dispares, dado que el precio de la leche de oveja por ejemplo es 2.6 veces mayor que el de la leche de vaca.

Promoción:

Se observa que casi únicamente las empresas más grandes son las que pueden acceder a hacer publicidad de forma individual, lo que se da exclusivamente en el caso de las 2 empresas más grandes, que juntas facturan cerca del 60% del total de la Denominación. En el caso de las empresas familiares y cooperativas la mayor parte de la publicidad a la que acceden es de naturaleza colectiva, es decir para toda la Denominación a través del Consejo Regulador, por ejemplo a través de eventos, ferias, folletos, etc.

Casi el 100% de las empresas pequeñas afirman hacer promoción de palabra.

En especial los pequeños productores manifiestan que si bien están de acuerdo con la promoción que realiza el Consejo Regulador, sería necesario incrementarla, dado que, desde su perspectiva, “la promoción siempre es buena para incrementar las ventas”.

En el caso de la Asociación de Pastores Artzai Gazta, se está diseñando lo que se llamaría el “Pastor Tour” como una forma de promocionar el queso de pastor Idiazábal “in situ”, a través de visitas o recorridos de los compradores potenciales a las explotaciones o caseríos donde se realiza la colecta de leche y la elaboración de queso.

Desarrollo de la zona:

Todos los encuestados coinciden en señalar que la Denominación de Origen representa un factor de desarrollo y preservación de la zona. Sin embargo, también coinciden en que existe el riesgo de perder este “valor”, dado que cada vez hay menos ovejas de las razas de la Denominación: Latxa y Carranzana. Además cada vez son menos los pastores y los que aún existen tienen una media de edad que sube continuamente.

Particularmente se observa que para las empresas más grandes, parte del fomento de la zona se da en el hecho de pagar buenos precios por la leche, dado que la leche de oveja de las razas de la Denominación es escasa, lo que beneficia al pastor y asegura su supervivencia.

Sin embargo, de parte de los pastores no existe unanimidad en este hecho, dado que algunos manifiestan que el precio de la leche de oveja y de los corderos permanece similar desde hace casi 20 años. Lo que unido a la competencia de las empresas más grandes deja la tasa de beneficios de estas pequeñas empresas cada vez más baja. Sin embargo, de acuerdo a las estadísticas del Ministerio de Agricultura, el precio de la leche de oveja se ha incrementado en un 36% entre los años 1985 y 2003, habiendo pasado de pagarse €0,57 por un litro de leche en el año 1985 a € 0,774 en el año 2003.

Los pastores consideran que ellos contribuyen con la zona a través del mantenimiento y limpieza de los bosques de Euskadi y con la tradición pastoril.

c. Area de Dirección y Control

Participación en el Consejo Regulador:

De la muestra analizada, el 7,1% pertenece a la directiva de la Denominación y los restantes son miembros de la misma.

Ventajas de estar registrado en la Denominación:

El 78,6% de los encuestados manifiesta que, la mayor ventaja de estar registrado en la Denominación es el prestigio y el reconocimiento que da el nombre Idiazábal. Si bien el 42,9% afirma que le ha significado mayores contactos comerciales y para el 35,7% mayores ventas.

Mayores cambios:

La respuesta más frecuente es aquella que dice que los mayores cambios se han realizado en la gestión de las empresas, con el 35,7%. Le siguen aquellos que consideran que los cambios no han sido muy significativos en ninguno de los 3 campos con el 21,4%, luego los que consideran que las relaciones comerciales es donde más cambios se han producido, que suman el 21,4% de las respuestas, después los aspectos tecnológicos con el 14,3% de la muestra y finalmente los que consideran que los cambios se han dado por igual en las tres áreas, que suman el 7,1%.

De los que mencionan la gestión como el área donde se han producido los mayores cambios, el 80% corresponde a empresas pequeñas o familiares.

Gestión del Consejo Regulador de la Denominación de Origen:

En este aspecto los encuestados son casi unánimes, el 85,7% de la muestra califican a la gestión de la Denominación como buena, dado que cumple con sus funciones principales, como son controlar y promocionar la Denominación. Sin embargo en algunos casos se manifiesta que el Consejo Regulador debería incidir en las labores de promoción y además controlar más a aquellos miembros que venden el queso sin etiqueta, dado que este hecho perjudica a los productores y a la Denominación, impidiendo su consolidación y su fortalecimiento en el mercado.

Problemas del sector:

El problema principal que mencionan la mayoría de productores es el envejecimiento de los pastores y la no renovación generacional, lo que pone en peligro la supervivencia de este tipo de producción. Otra de las dificultades que mencionan los miembros de la Denominación son los precios de los quesos. Ellos opinan que el precio de la leche y de los quesos no ha subido significativamente desde hace casi 20 años y que realmente todavía no se paga lo que se tendría que pagar por un queso de esa calidad y sobre todo un precio que haga viables las exportaciones. Aunque este último objetivo depende también del incremento de la producción de leche y queso.

3.3.1.1. Clasificación de los productores

El Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal distingue tres grupos entre los miembros de la Denominación, que suman 92 miembros.

El grupo A es aquel que integran las empresas que sólo compran leche y que producen más de 100 TM de queso por año. Este grupo está integrado, de acuerdo al Consejo Regulador, por 4 empresas.

El grupo B lo conforman las empresas que también sólo compran leche, pero que producen menos de 100 TM de queso al año. A este grupo pertenecen alrededor de 13 empresas.

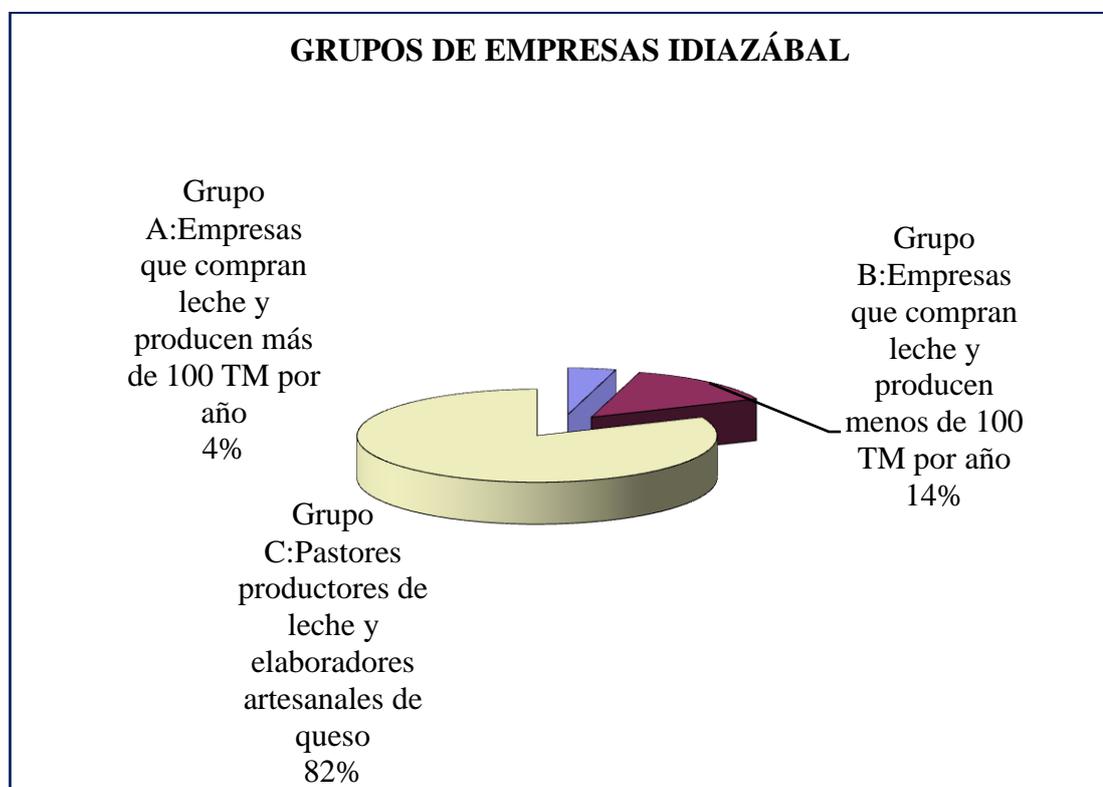
Y por último tenemos el grupo C, al que pertenecen el resto de las empresas (alrededor de 75) y que son productores de leche (pastores) y productores artesanales de queso Idiazábal.

Volvamos al Grupo B. Este grupo es un tanto *sui generis*, dado que posee características tanto de las empresas familiares (pastores), como de las empresas más grandes (compradoras de leche).

Este hecho hace que enfrente mayores y más graves problemas que los otros 2 grupos. Según manifiesta el Consejo Regulador es un grupo de empresas que tienen que pagar más por la leche que las empresas grandes o “industriales”, porque de otra manera no podrían obtener la materia prima para llevar a cabo su actividad. Adicionalmente a esto no pueden acceder a los mercados de las grandes empresas (grandes contratos), ni de las pequeñas (mercados más artesanales, locales y basados en la confianza), por lo que su margen de beneficios es menor. Se observan 2 cosas significativas en el caso de las dos empresas del grupo B de nuestra muestra, por un lado el tipo de empresa y por otro el tipo de distribución aplicada. Respecto del tipo de empresa vemos que no hay unanimidad, una es una empresa familiar y la otra una empresa más grande. Respecto de la distribución, las empresas de nuestra muestra

que pertenecen a este grupo B (2 empresas), se caracterizan por vender tanto directamente como a través de un distribuidor. Las del grupo A venden todas directamente pero también a través de distribuidores y las del grupo C sólo directamente.

Figura 6.2.
GRUPOS DE EMPRESAS EN EL INTERIOR DE LA DENOMINACIÓN



Fuente: elaboración propia

3.3.2. Análisis de Conglomerados o Clusters a partir de la escala de Likert

En el cuadro siguiente presentamos los resultados obtenidos en las encuestas agrupados a partir de la Escala de Likert.

Tabla 6.6.
ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS O CLUSTERS A BASE DE LA ESCALA DE LIKERT

	Provincia	Extremos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
				Alav	Guip	Guip	Guip	Nav	Ala	Alav	Guip	Viz	Nav	Gui	Viz	Gui	Ala
1	Tipo de productor	P.individual	Emp.no familia	2	1	4	2	2	5	5	2	5	2	2	2	2	2
	Pastor			si	si	si	si	no	no	no	si	no	si	si	si	si	si
2	Tiempo en la D.O.	1986-89	1999-2002	2	4	2	4	1	1	1	3	5	3	5	4	3	3
R 3	Producción de queso en kilos	0-80.000	320.001-400.000	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	1	1	1
R 4	Venta de queso con etiqueta	0-20%	81%-100%	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	4	5	5	5
R 6	Nº de marcas	1	más de 4	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1
R 8	Formalización de las habilidades	Innatas	Cap.Formal	1	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1
R 11	Incremento de los costos de producción	Menores	Mayores	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3		3	4
C 12	Incremento de los costos de comercialización	Menores	Mayores	4	3	3	1	3	2	2	3	1	1	3		2	4
C 15	Tipos de clientes	Más proximidad	Menos proximidad	2	2	3	3	4	5	5	2	5	2	2	3	1	1
C 18	Tipos de distribución	Más directa	Menos directa	1	1	1	1	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1
C 19	Comparación precios Idiazábal y sin etiqueta	Menor	Mayor	3	5	5	1	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3
C 20	Comparación precios Idiazábal y otras denom	Menor	Mayor	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	3
C 21	Intensidad de la Promoción	Ninguna	Mucha y masiva	2	4	3	1	1	5	5	4	4	4	4	4	3	3
G 27	Ventajas de estar registrado en la Denominación	1	3	1	3	5	3	1	1	1	3	1	1	1	5	3	1
G 28	Cambios	Los 3 sin may	Los 3 por igual	1	4	3	2	4	1	1	5	4	4	4	3	2	3
G 29	Gestión del Consejo Regulador	Muy negativa	Muy positiva	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4

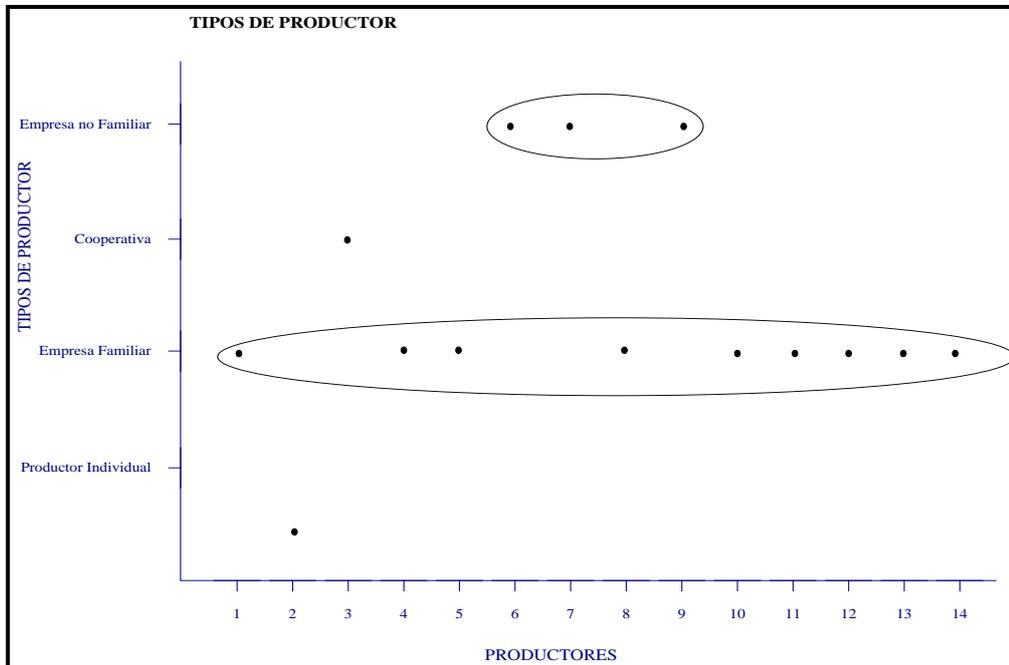
Fuente: elaboración propia

La coincidencia de cifras nos indica la formación de un grupo o cluster para cada variable. Así, en el caso de los productores N°6, 7 y 9, que corresponden a empresas no familiares, se aprecia una coincidencia en muchas de las variables analizadas, como son la cantidad producida de queso, el número de marcas, los tipos de cliente, los tipos de distribución, la intensidad de la promoción y en menor medida los cambios que tuvieron que efectuar para ingresar a la Denominación; diferenciándose claramente del resto de productores. Podemos afirmar que estos productores constituyen un grupo identificable.

A partir de este primer grupo podemos identificar otros y reforzar la presencia del primero.

A continuación presentamos las figuras que muestran la formación de estos grupos o conglomerados.

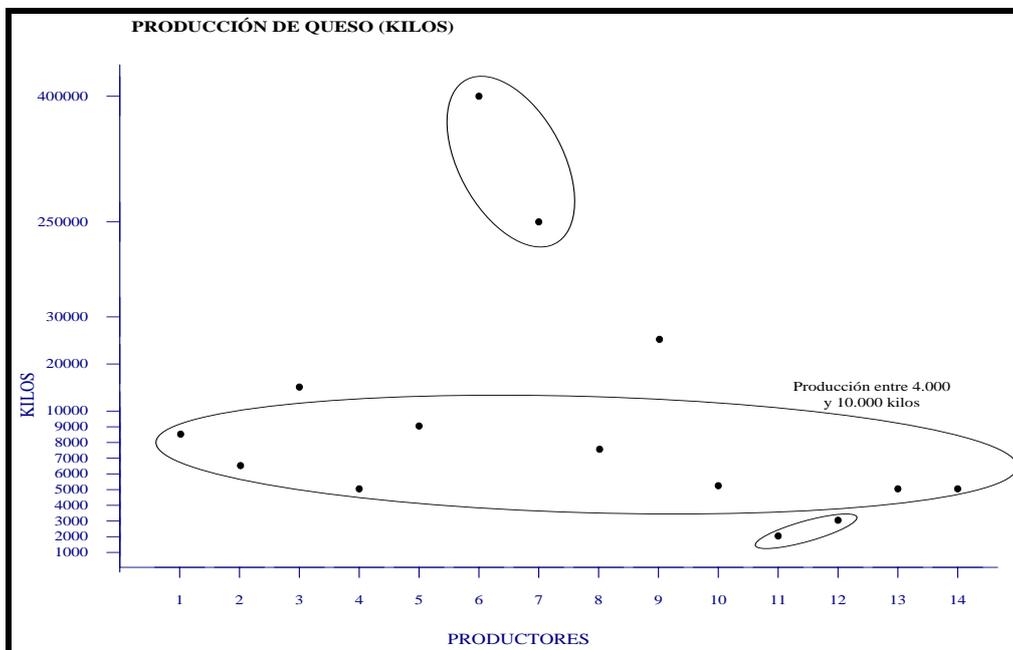
Figura 6.3.
TIPO DE PRODUCTOR



Fuente: elaboración propia

El tamaño o tipo de productor determina dos grupos claros en el interior de la Denominación Idiazábal. Por un lado tenemos las empresas familiares, pequeños productores y cooperativas, que en términos absolutos representan el 95% de los miembros de la Denominación, y por el otro lado las empresas no familiares o grandes empresas que representan el 5% de los miembros.

Figura 6.4.
PRODUCCIÓN DE QUESO (KILOS)

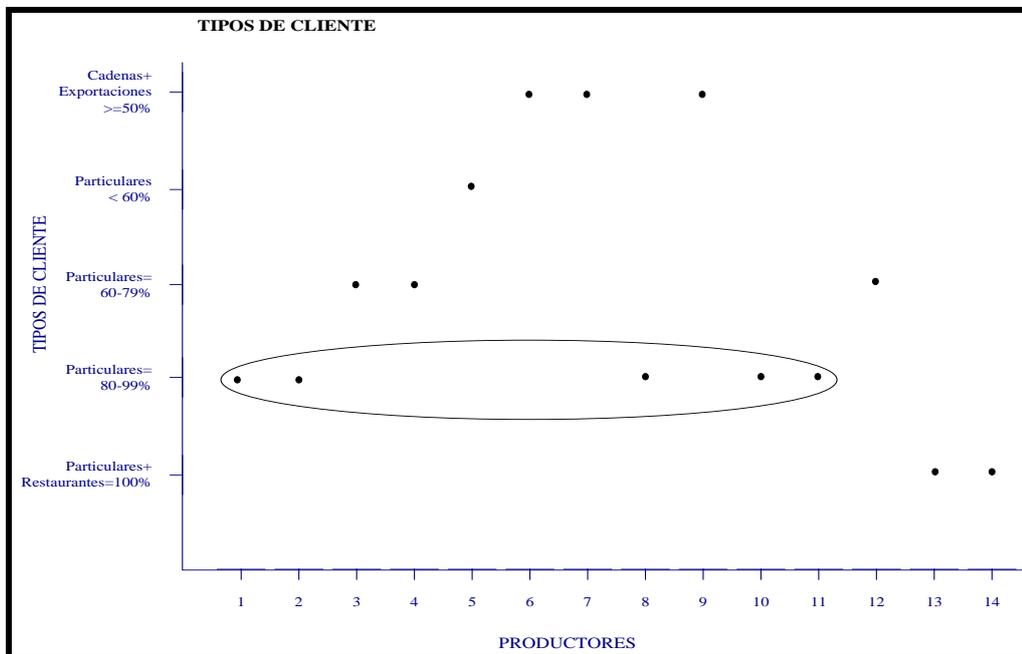


Fuente: elaboración propia

Sin embargo, en términos de volúmenes de producción y facturación, 2 empresas de las 92 representan el 60% de la producción (las empresas 6 y 7 de nuestra muestra) y las 90 restantes el 40% de la misma (figura 6.4.).

Esto ocasiona que las pequeñas empresas tengan dificultades para competir y negociar, sobre todo frente a los distribuidores e intermediarios, dado que las empresas más grandes tienen un mayor poder de negociación. Lo mismo ocurriría frente a los proveedores de leche.

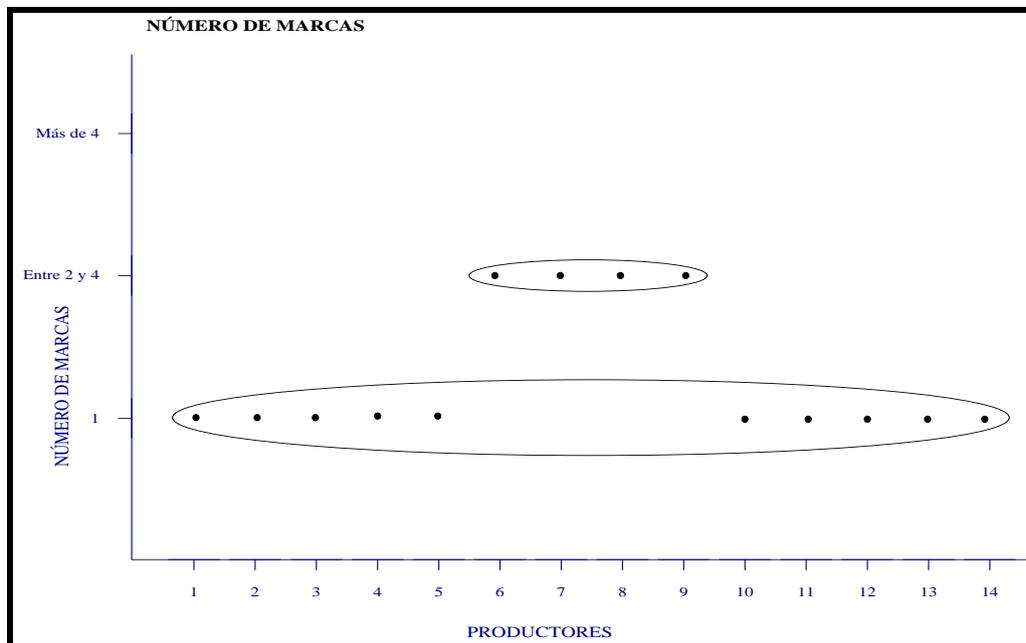
Figura 6.5.
TIPO DE CLIENTE



Fuente: elaboración propia

En la figura 6.5., para el caso del tipo de cliente, podemos apreciar que el grupo más significativo (36% de la muestra) es aquel donde los clientes particulares representan entre el 80 y 99% del total de sus clientes. En este caso el marketing relacional sería una de sus estrategias más fuertes.

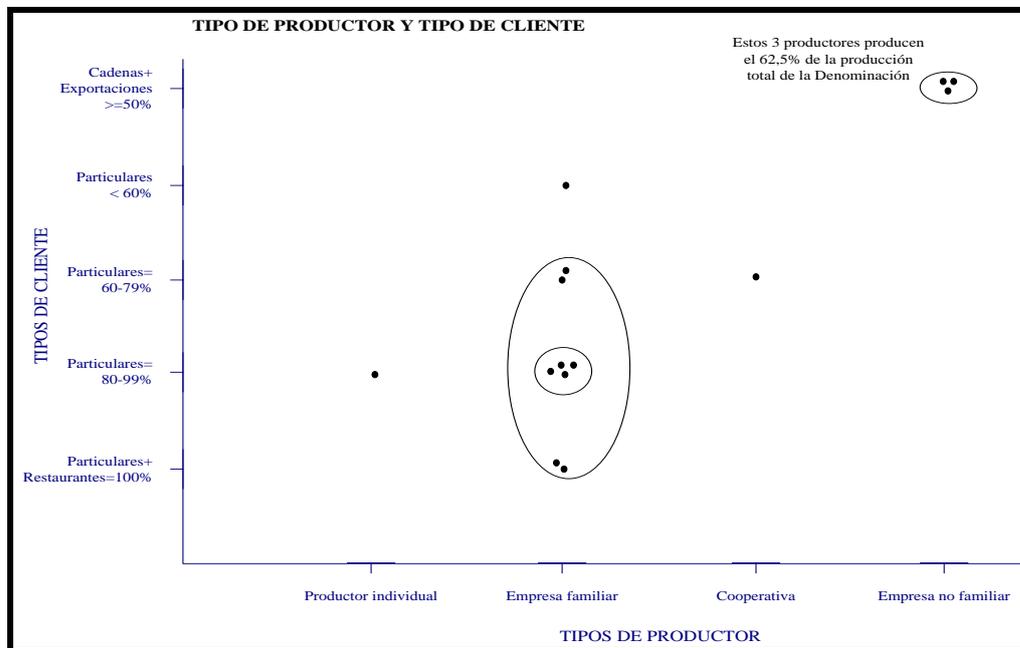
Figura 6.6.
NÚMERO DE MARCAS



Fuente: elaboración propia

En el caso del número de marcas (figura 6.6.), los grupos son menos y más definidos. La mayoría de productores de la muestra tiene una sola marca. También en esta variable las empresas grandes constituyen un grupo definido. Las empresas 6, 7 y 9 corresponden a empresas grandes y justamente esas empresas tienen más de 1 marca comercial.

Figura 6.7.
TIPO DE PRODUCTOR Y TIPO DE CLIENTE



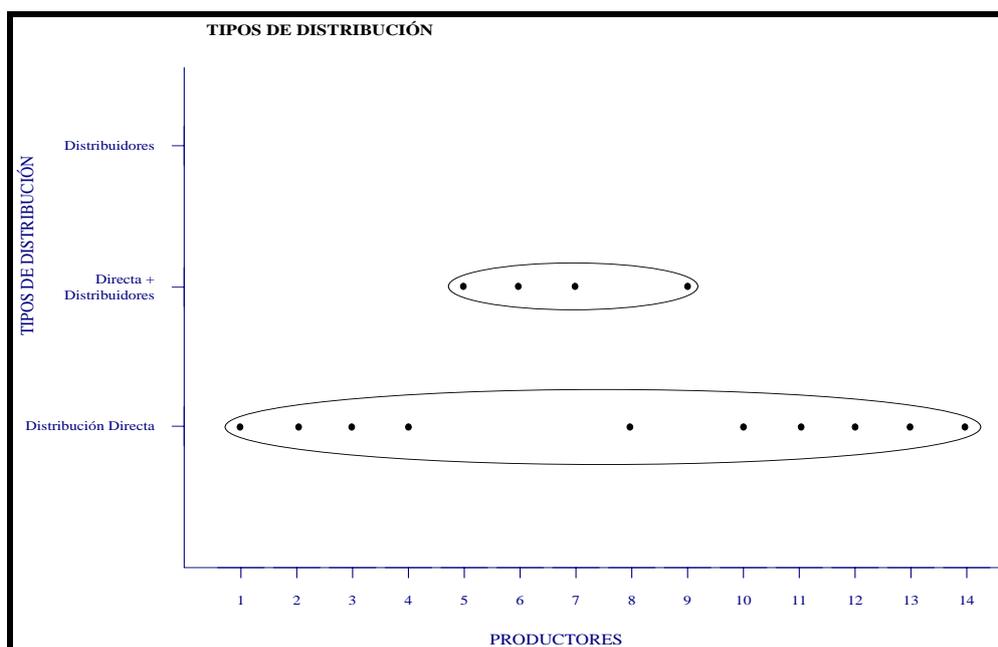
Fuente: elaboración propia

En la figura 6.7. a través de los grupos que se forman, podemos apreciar que cuanto más grande es la empresa, menor es el porcentaje de clientes particulares y mayor el de clientes más grandes y lejanos, pasando por las cadenas de supermercados y llegando hasta las exportaciones.

Comprobamos que existen 2 grupos bastante claros. Por un lado 3 productores que representan el 62,5% de la producción de la Denominación, son empresas grandes y el volumen vendido directamente es menor del 50% de su producción. Y por otro lado, las empresas familiares cuyas ventas directas corresponden a entre el 60% y 100% de su producción, siendo la mayor concentración de productores aquella

donde las ventas directas ascienden a entre el 80% y el 99% de su producción.

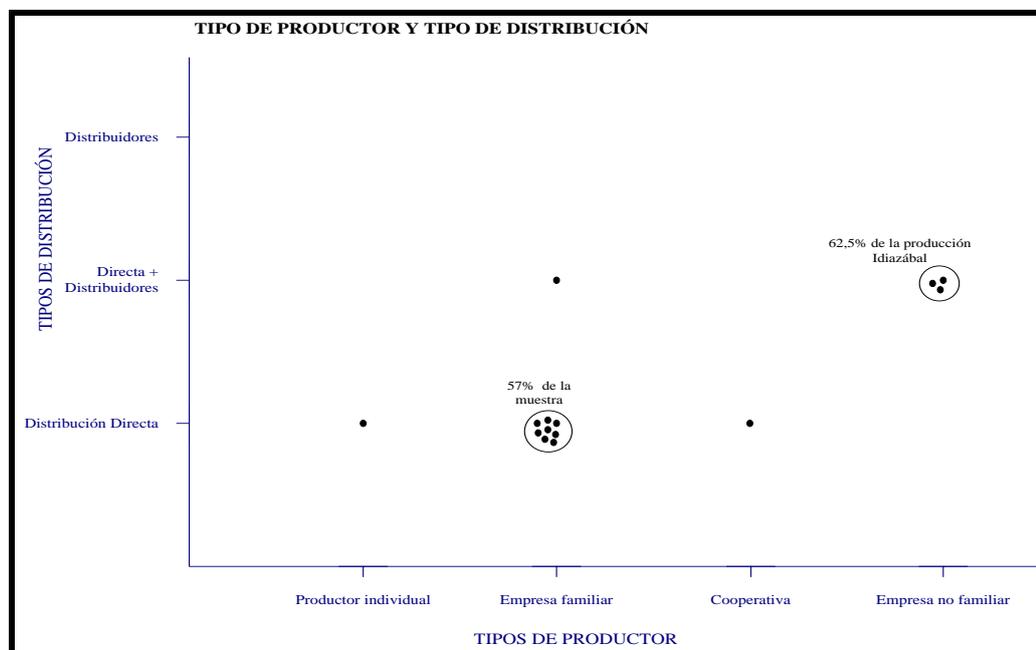
Figura 6.8.
TIPO DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: elaboración propia

En la figura 6.8., respecto del tipo de distribución, podemos apreciar que existen 2 grupos bien definidos. Un grupo que sólo hace uso de la venta directa, sin intermediarios y que coincide con las empresas más pequeñas y familiares, y un segundo grupo, que además de la venta directa utiliza distribuidores, el cual coincide con el de las empresas más grandes (empresas N° 6, 7 y 9 de nuestra muestra) (figura 6.9).

Figura 6.9.
TIPO DE PRODUCTOR Y TIPO DE DISTRIBUCIÓN



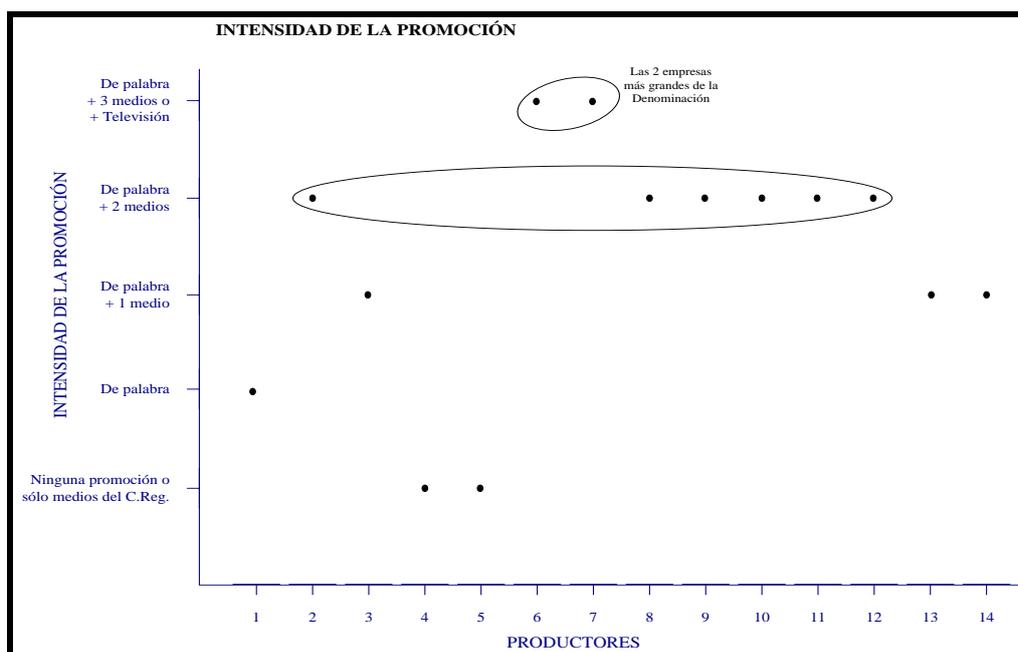
Fuente: elaboración propia

En el caso de la relación productor-distribución (figura 6.9) observamos que las 3 empresas más grandes de la muestra (62,5% de la producción Idiazábal) forman un grupo. Éstas venden simultáneamente a través de distribuidores y directamente a los clientes, siendo la venta a través de distribuidores una característica casi única de las grandes empresas y cooperativas. En cambio la mayoría de las empresas familiares (57% de nuestra muestra) vende únicamente de forma directa y sus clientes los constituyen personas individuales o restaurantes de su localidad.

Una de las características principales de la distribución de productos tradicionales o de calidad específica que señala la literatura de

la materia (*Sainte-Marie (de), Casabianca y Poggi, 1996; Sorba, Casabianca y Maroselli, 1990*), es la distribución directa. Y la Denominación de Origen Idiazábal no es la excepción. Se aprecia que independientemente del tamaño de la empresa o de las explotaciones, se lleva a cabo la distribución directa. Sin embargo, en el caso de las empresas más grandes, paralelamente a la distribución directa se aplica una distribución indirecta a través de distribuidores, sobre todo para clientes fuera del ámbito de la Comunidad Autónoma y para el caso de las exportaciones.

Figura 6.10.
INTENSIDAD DE LA PROMOCIÓN

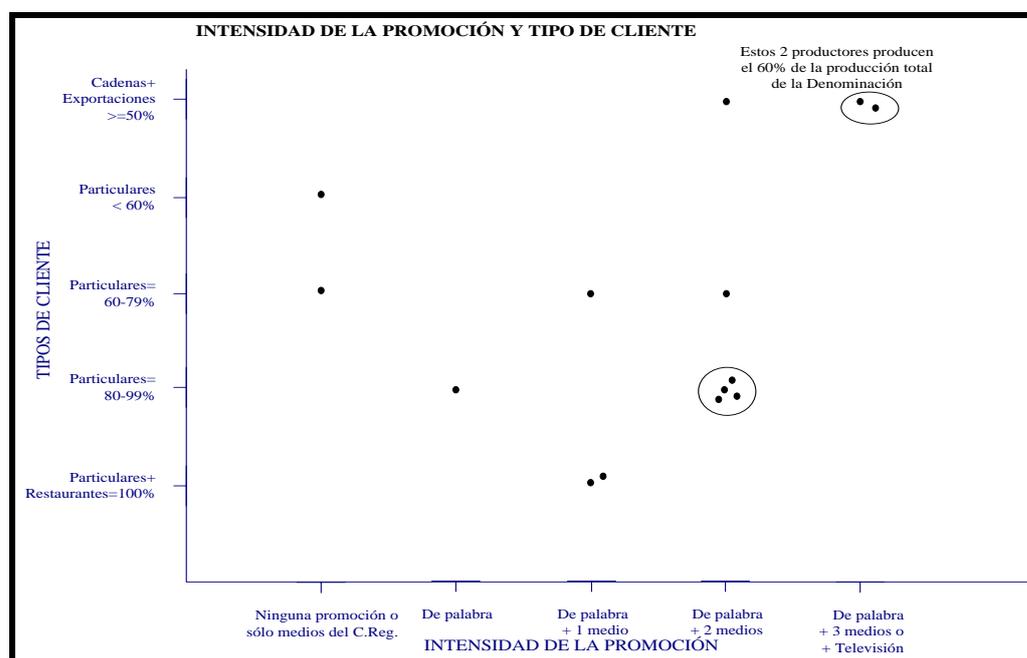


Fuente: elaboración propia

La intensidad de la promoción es variada (figura 6.10.). Todas las empresas dicen realizar promoción de palabra, sin embargo son sólo 2 de ellas quienes hacen uso de la publicidad por televisión. El grupo más

significativo lo constituye el que realiza además de la promoción de palabra, promoción a través de medios escritos, como son los folletos y en las revistas.

Figura 6.11.
INTENSIDAD DE LA PROMOCIÓN Y TIPO DE CLIENTE



Fuente: elaboración propia

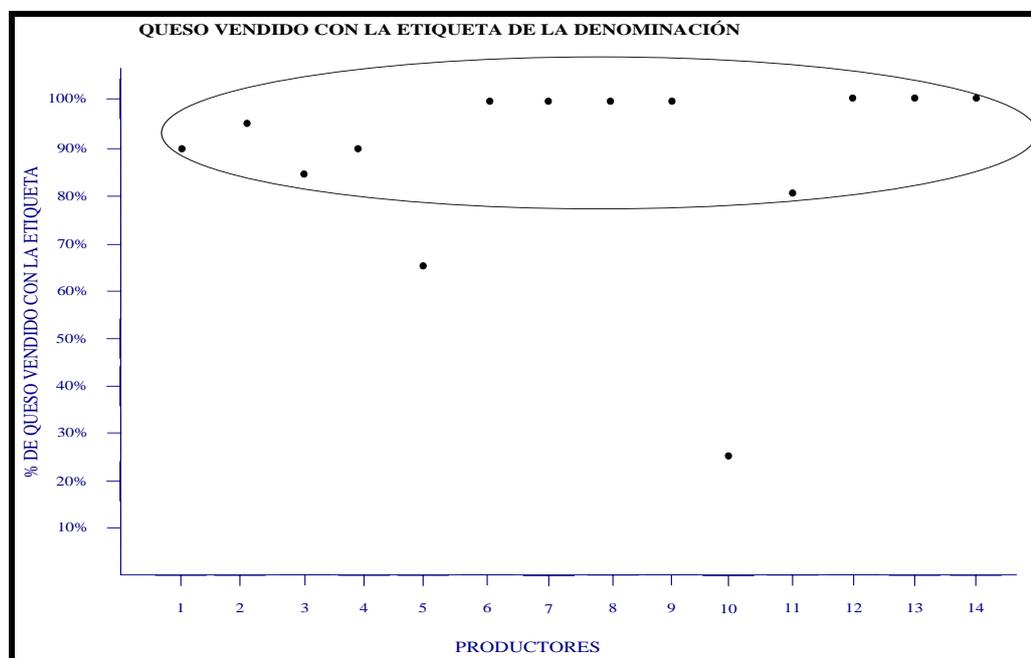
Respecto a la intensidad de la promoción y tipo de cliente (figura 6.11.) podemos apreciar 2 grupos claros. Por un lado, las 2 empresas de la muestra, que juntas producen el 60% de la producción total anual Idiazábal y que son de las pocas (de un total de 4) que llegan a exportar su producto, son las que realizan más promoción y a través de más medios, incluyendo la televisión. Y un segundo grupo, formado por aquellos productores que promocionan el queso a través de 2 medios y

cuyos clientes particulares constituyen entre el 80 y el 99% de sus clientes.

Observamos que a mayor intensidad en la promoción el tipo de cliente que se alcanza es uno menos local, es decir, la promoción permite acceder a clientes más lejanos. Las empresas que por ejemplo realizan publicidad por televisión, son las que tienen clientes fuera de la Comunidad Autónoma y hasta exportan a través de distribuidores a otros países de Europa y en menor grado a Estados Unidos y algunos países de América del Sur.

Veamos ahora las variables donde no se aprecia la formación clara de grupos o no los mismos dos grupos de las variables vistas hasta ahora. Es el caso del porcentaje de queso vendido con etiqueta, los cambios para ingresar en la Denominación, la formalización de las habilidades, el tiempo en la Denominación y la opinión sobre la labor del Consejo Regulador.

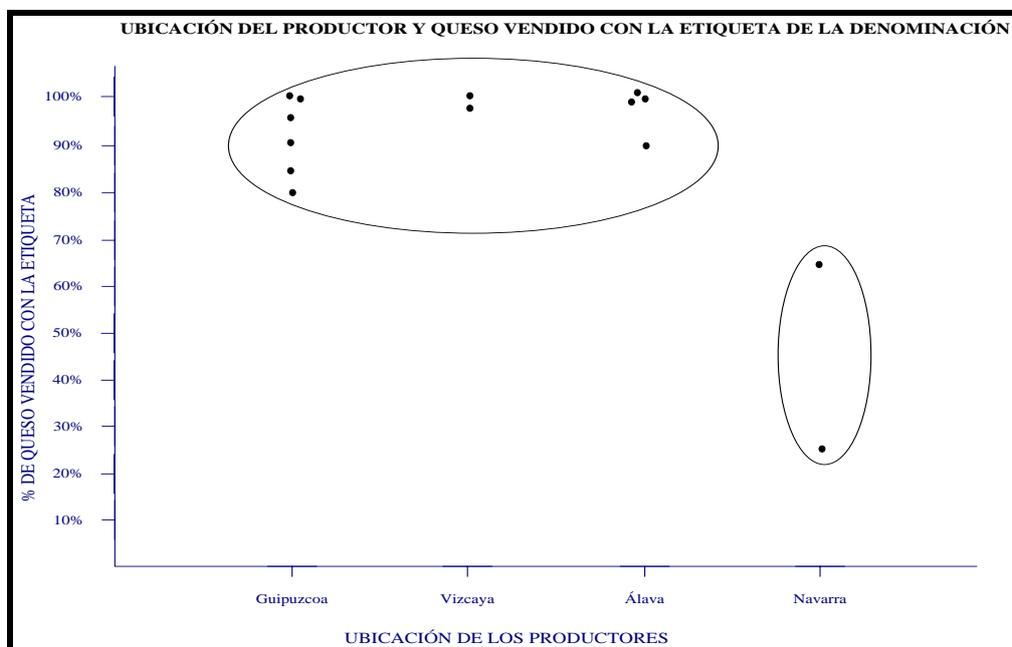
Figura 6.12.
QUESO VENDIDO CON LA ETIQUETA DE LA DENOMINACIÓN



Fuente: elaboración propia

Al analizar la variable queso vendido con la etiqueta de la Denominación (figura 6.12.), observamos que se forma claramente un grupo, al que pertenecen 12 de los 14 productores de la muestra. La característica de este grupo es que el porcentaje de queso vendido con la etiqueta de la Denominación alcanza como mínimo el 80% de su producción. Sólo en 2 de las observaciones este porcentaje es de 65% y 22% respectivamente. En la siguiente figura analizamos la variable “queso vendido con la etiqueta de la Denominación”, junto con la variable “Ubicación del productor”, para ver si esta segunda tiene alguna influencia sobre la primera.

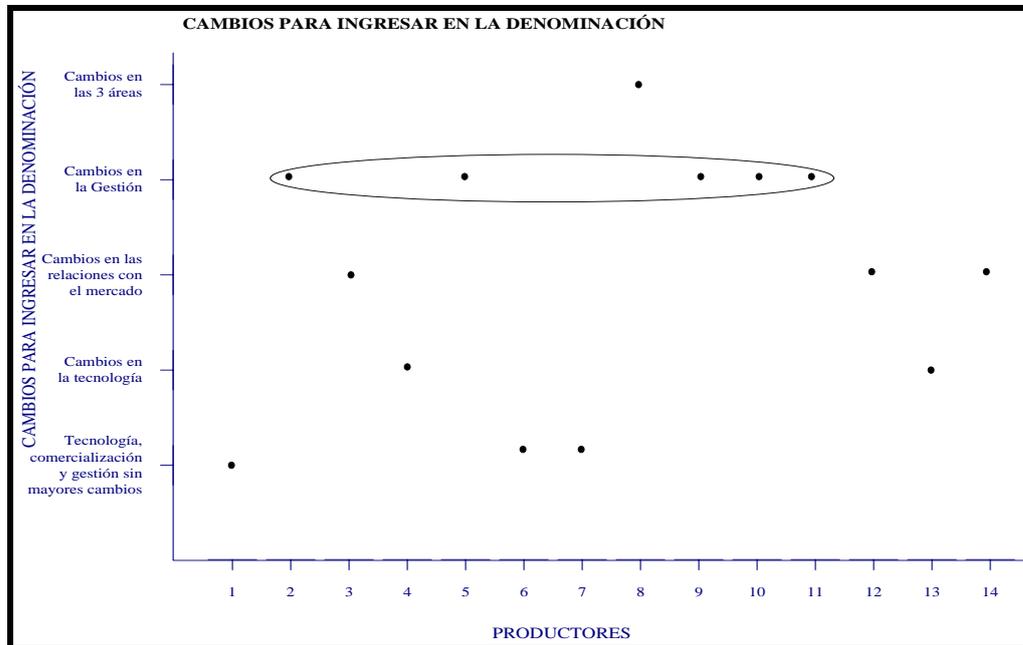
Figura 6.13.
UBICACIÓN DEL PRODUCTOR Y QUESO VENDIDO CON LA ETIQUETA DE LA DENOMINACIÓN



Fuente: elaboración propia

Si comparamos la variable “Queso vendido con la etiqueta de la Denominación” y la variable “Ubicación del productor” (figura 6.13.), encontramos una relación más clara. Las dos empresas con los porcentajes más bajos de venta con la etiqueta de la Denominación corresponden a empresas de Navarra. Para las empresas de esta Comunidad no constituye mucho atractivo vender su producción con la etiqueta de la Denominación, porque se trata por lo general de explotaciones muy pequeñas, que venden el casi toda su producción localmente.

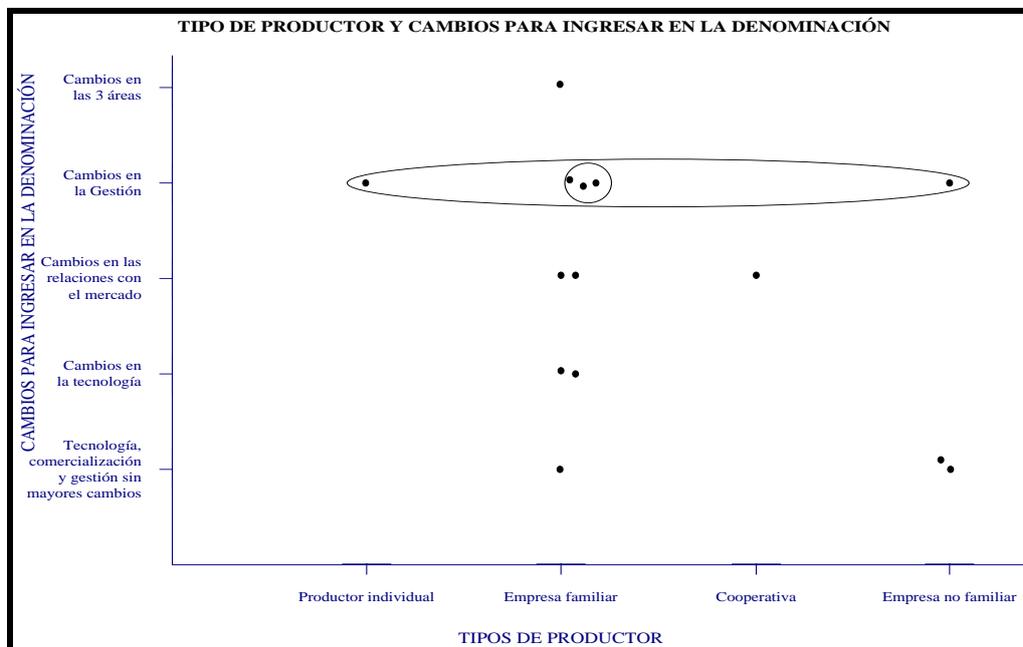
Figura 6.14.
CAMBIOS PARA INGRESAR EN LA DENOMINACIÓN



Fuente: elaboración propia

Con respecto a los cambios que tuvieron que efectuar al ingresar a la Denominación (figura 6.14.), el grupo más significativo lo constituye aquel que considera que los cambios en la Gestión fueron los más importantes. Por otro lado, podría decirse que las 2 empresas grandes de la muestra también constituyen un grupo diferenciado, al considerar ambas que no tuvieron que realizar mayores cambios en ninguna de las áreas para ingresar en la Denominación de Origen

Figura 6.15.
TIPO DE PRODUCTOR Y CAMBIOS PARA INGRESAR EN LA DENOMINACIÓN



Fuente: elaboración propia

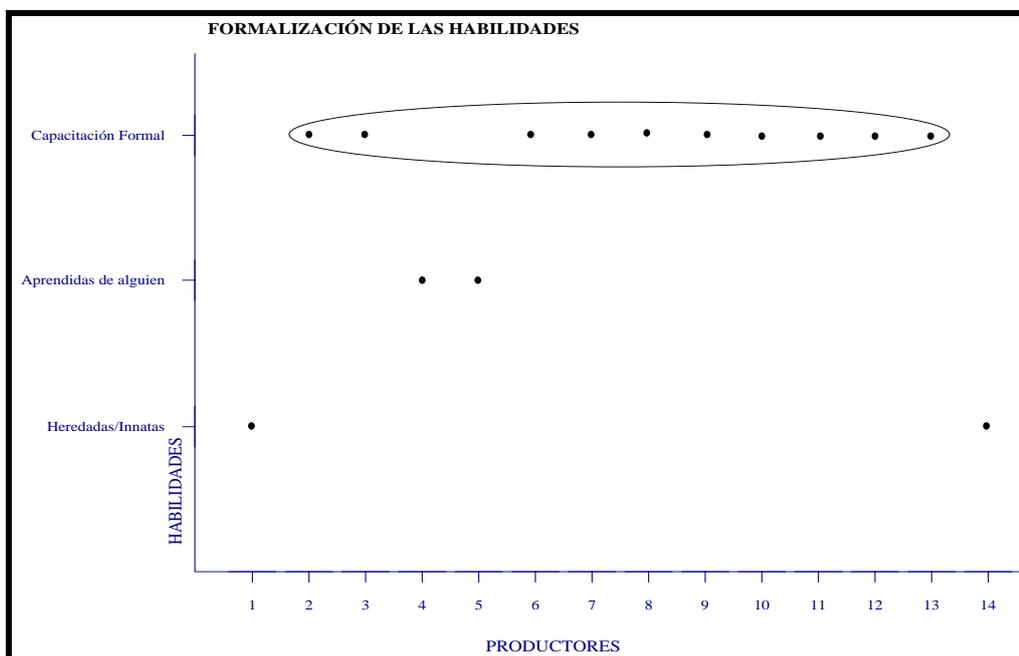
Una característica que se encuentra presente casi exclusivamente dentro del grupo de las empresas no familiares es el considerar de que no tuvieron que realizar mayores cambios para adaptarse al Reglamento de la Denominación (figura 6.15.).

Por otro lado, las empresas que manifiestan que los mayores cambios se han dado en la gestión, son las empresas familiares o más pequeñas. Estos cambios en la gestión corresponden a cambios relacionados con la organización, las normas y los controles del Consejo Regulador.

Precisamente las empresas familiares recurren a los Centros de Gestión, (vistos en el capítulo cuarto), donde encuentran apoyo y

asesoría en la gestión administrativa y contable de sus unidades productivas.

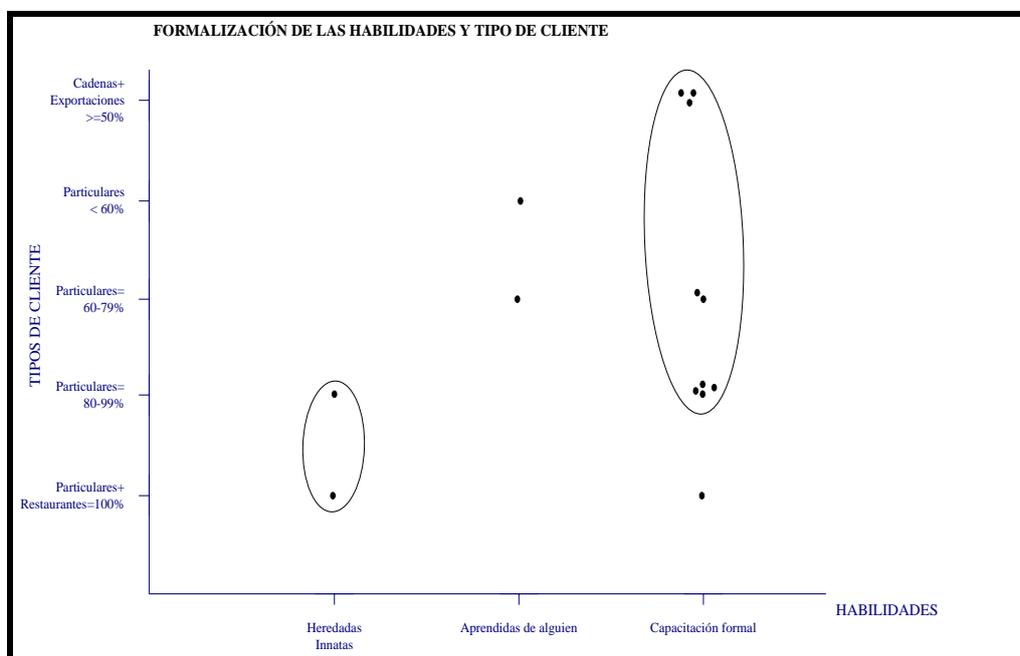
Figura 6.16.
FORMALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES



Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la formalización de habilidades (Figura 15), una opción no es excluyente de la otra. Apreciamos que el grupo más significativo (71% de la muestra) es aquel que ha recibido capacitación formal en la actividad quesera, aunque muchos de ellos consideran además que poseen habilidades heredadas o aprendidas de alguien.

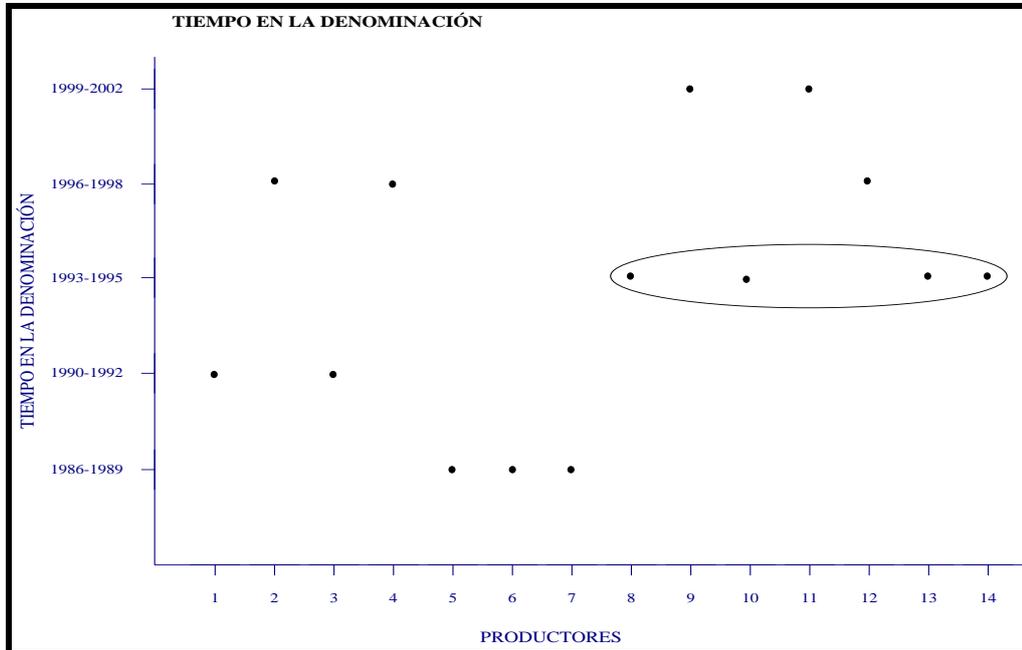
Figura 6.17.
FORMALIZACIÓN DE LAS HABILIDADES Y TIPO DE CLIENTE



Fuente: elaboración propia

Al analizar en conjunto las variables “Formalización de las habilidades” y “Tipos de cliente” (figura 6.17.), observamos que las empresas que han accedido a una capacitación formal presentan clientes más variados y más alejados de las zonas de producción. Esto confirmaría la idea de que se requiere capacitación (técnica y comercial) para poder entender mejor las necesidades del mercado y sobre todo adaptar el producto a esas necesidades concretas.

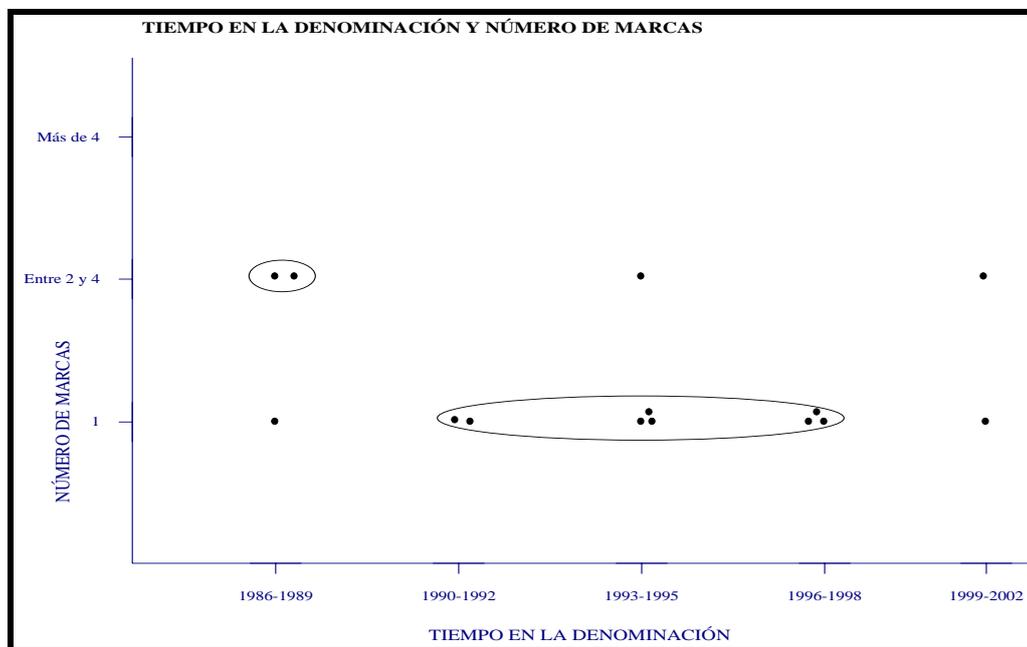
Figura 6.18.
TIEMPO EN LA DENOMINACIÓN



Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere al año de ingreso en la Denominación (Figura 6.18.), no existen grupos claros, las empresas se distribuyen uniformemente a lo largo del tiempo de vida de la Denominación, aunque se observa una cierta concentración en el período comprendido entre 1993 y 1995.

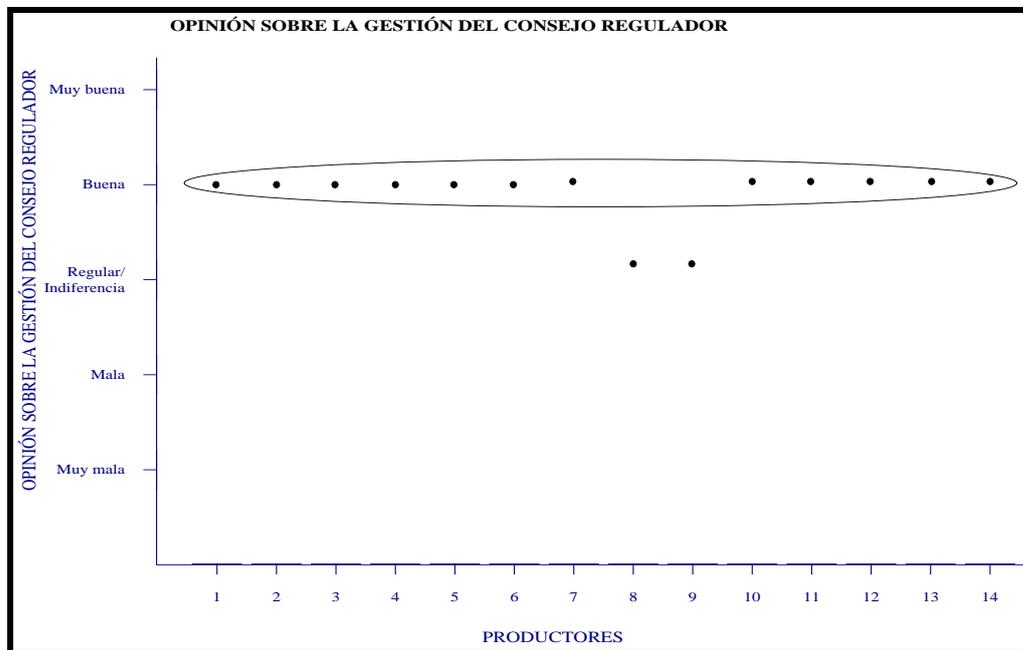
Figura 6.19.
TIEMPO EN LA DENOMINACIÓN Y NÚMERO DE MARCAS



Fuente: elaboración propia

Cuando consideramos además del año de ingreso en la Denominación, el tipo de productor y el número de marcas (figura 6.19), encontramos lo siguiente: 2 de las 3 empresas más antiguas poseen entre 2 y 4 marcas y las restantes sólo una marca. Asimismo estas 2 empresas más antiguas corresponden a empresas grandes, en nuestro caso las 2 empresas que juntas producen el 60% de la producción total de la Denominación. Esto demostraría que el ingreso de empresas industriales en la Denominación se dió en los primeros años de existencia de la misma y por otro lado, que son las empresas más grandes y más antiguas las que poseen más marcas.

Figura 6.20.
OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL CONSEJO REGULADOR



Fuente: elaboración propia

En el caso de la opinión sobre la labor del Consejo Regulador (figura 6.20.), el grupo más significativo y casi único, es el que califica la gestión de Buena (existiendo sin embargo la opción de Muy Buena). Se manifiesta que una de las labores a reforzar sería la promoción. Además se espera que constituya cada vez más un foro de discusión, donde se pueden tratar aspectos más de fondo que sólo los controles, como son por ejemplo los precios que se pagan por la leche, la filosofía de la Denominación, entre otras inquietudes.

Del análisis de la muestra podemos concluir que se aprecia la existencia de dos grupos claros con características muy diferenciables. Por un lado las grandes empresas a las que podríamos añadir las cooperativas, y de otro lado las pequeñas empresas, productores individuales o empresas familiares. Dado que sus volúmenes de

producción, características y problemas son distintos, las estrategias a proponer deben tomar en cuenta esta distribución de los productores.

El grupo de las empresas no familiares o más grandes presenta las siguientes particularidades: sus productos llegan a consumidores más alejados de su localidad y en el caso de las 2 empresas más grandes se puede hablar de exportaciones (figura 6.5.). Además tienen más de una marca comercial (figura 6.6.). Este grupo a su vez se caracteriza por vender tanto directamente como a través de distribuidores (figura 6.8.) y la variedad e intensidad de la promoción es mayor que en el grupo de las empresas familiares, habiendo promocionado sus productos incluso por televisión (figura 6.10.).

En cambio, en el caso de las empresas familiares, más del 60% de sus clientes son particulares (figura 6.5.), tienen en su mayoría una sola marca (figura 6.6.), su distribución es directa (figura 6.8.) y la promoción está constituida por medios sencillos (de palabra, ferias, folletos, eventos y promoción del Consejo Regulador) (figura 6.10.).

Podemos afirmar que el productor o empresa típica Idiazábal, considerando el número de productores registrados en la Denominación y no su volumen de producción, es una empresa familiar, con una sola marca, que hace promoción localmente, que vende directamente a sus clientes y donde éstos constituyen en promedio el 80% de su clientela. (figuras 6.7. y 6.9.).

3.3.3. Análisis de correlaciones de Pearson a partir del Software SPSS

Vamos a presentar ahora el tercero de los análisis, el que se refiere a las correlaciones de Pearson a partir del Software SPSS. Este análisis nos servirá para confirmar las relaciones halladas en los análisis anteriores y para obtener alguna otra relación.

$$R_{xy} = (\sum Z_{xj} Z_{yj}) / (n-1)$$

Este estadístico refleja el grado de relación lineal que existe entre dos variables. El resultado numérico fluctúa entre los rangos de +1 a -1.

Una correlación de +1 significa que existe una relación lineal directa perfecta (positiva) entre las dos variables. Es decir, las puntuaciones bajas de la primera variable (X) se asocian con las puntuaciones bajas de la segunda variable (Y), mientras las puntuaciones altas de X se asocian con los valores altos de la variable Y.

Una correlación de -1 significa que existe una relación lineal inversa perfecta (negativa) entre las dos variables. Lo que significa que las puntuaciones bajas en X se asocian con los valores altos en Y, mientras las puntuaciones altas en X se asocian con los valores bajos en Y.

Una correlación de 0 se interpreta como la no existencia de una relación lineal entre las dos variables estudiadas.

En la muestra estudiada se observan las siguientes correlaciones según el estadístico de Pearson:

Tabla 6.7.
RESULTADOS DE LAS CORRELACIONES DE PEARSON

		Tipo de productor	Tiempo en la denominación	Producción de queso	Cantidad de marcas	Habilidades particulares	Costes de producción	Costes de comercialización
Tipo de productor	Correlación de Pearson	1	.156	.702**	.750**	.279	-.441	-.290
	Sig. (bilateral)	-	.628	.005	.002	.334	.175	.386
	N	14	12	14	14	14	11	11
Tiempo en la denominación	Correlación de Pearson	.156	1	-. ^a	.288	.422	-.093	-.387
	Sig. (bilateral)	.628	-	-	.364	.172	.785	.239
	N	12	12	12	12	12	11	11
Producción de queso	Correlación de Pearson	.702**	-. ^a	1	.638*	.237	-. ^a	-. ^a
	Sig. (bilateral)	.005	-	-	.014	.414	-	-
	N	14	12	14	14	14	11	11
Cantidad de marcas	Correlación de Pearson	.750**	.288	.638*	1	.372	-.289	-.210
	Sig. (bilateral)	.002	.364	.014	-	.190	.389	.536
	N	14	12	14	14	14	11	11
Habilidades particulares	Correlación de Pearson	.279	.422	.237	.372	1	-.617	-.664*
	Sig. (bilateral)	.334	.172	.414	.190	-	.043	.026
	N	14	12	14	14	14	11	11
Costes de producción	Correlación de Pearson	-.441	-.093	-. ^a	-.289	.617*	1	.726*
	Sig. (bilateral)	.175	.785	-	.389	.043	-	.011
	N	11	11	11	11	11	11	11
Costes de comercialización	Correlación de Pearson	-.290	-.387	-. ^a	-.210	-.664*	.726*	1
	Sig. (bilateral)	.386	.239	-	.536	.026	.011	-
	N	11	11	11	11	11	11	11
Tipo de distribución	Correlación de Pearson	.750**	-.096	.638*	.650*	.155	-.289	-.210
	Sig. (bilateral)	.002	.766	.014	.012	.597	.389	.536
	N	14	12	14	14	14	11	11

*Capítulo VI: Estudio empírico de los productores de la denominación
de origen protegida Idiazábal. Metodología y resultados*

		Tipo de productor	Tiempo en la denominación	Producción de queso	Cantidad de marcas	Habilidades particulares	Costes de producción	Costes de comercialización
Clientes particulares	Correlación de Pearson	.808**	.096	.638*	.650*	.300	-.417	-.339
	Sig. (bilateral)	.000	.766	.014	.012	.298	.202	.307
	N	14	12	14	14	14	11	11
Precio queso con den. y sin den.	Correlación de Pearson	.126	.084	.322	.252	.626*	-.029	.144
	Sig. (bilateral)	.667	.795	.262	.384	.017	.933	.673
	N	14	12	14	14	14	11	11
Precio queso Idiazábal y otras denominaciones	Correlación de Pearson	.062	.234	.237	.372	-.077	.095	.015
	Sig. (bilateral)	.833	.463	.414	.190	.794	.781	.966
	N	14	12	14	14	14	11	11
Promoción	Correlación de Pearson	.451	.558	.541*	.601*	.592*	.048	-.020
	Sig. (bilateral)	.106	.059	.046	.023	.026	.889	.954
	N	14	12	14	14	14	11	11
Ventajas de estar en la Denominación	Correlación de Pearson	-.264	.000	-.317	-.279	.327	-.198	-.176
	Sig. (bilateral)	.363	1.000	.270	.334	.254	.559	.604
	N	14	12	14	14	14	11	11
Mayores cambios	Correlación de Pearson	-.406	.214	-.608*	-.088	.274	-.327	-.163
	Sig. (bilateral)	.150	.505	.021	.764	.344	.327	.633
	N	14	12	14	14	14	11	11
Gestión del Consejo Regulador	Correlación de Pearson	-.258	-.288	.165	-.194	-.240	.289	.539
	Sig. (bilateral)	.373	.364	.574	.507	.408	.389	.087
	N	14	12	14	14	14	11	11

Capítulo VI: Estudio empírico de los productores de la denominación de origen protegida Idiazábal. Metodología y resultados

		Tipo de distribución	Cientes particulares	Precio queso con den. y sin denom.	Precio queso Idiazábal y otras den.	Promoción	Ventajas de estar en la Denominación	Mayores cambios	Gestión del C. Regulador
Tipo de productor	Correlación de Pearson	.750**	.808**	.126	.062	.451	-.264	-.406	-.258
	Sig. (bilateral)	.002	.000	.667	.833	.106	.363	.150	.373
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Tiempo en la denominación	Correlación de Pearson	-.096	.096	.084	.234	.558	.000	.214	-.288
	Sig. (bilateral)	.766	.766	.795	.463	.059	1.000	.505	.364
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
Producción de queso	Correlación de Pearson	.638*	.638*	.322	.237	.541*	-.317	-.608*	.165
	Sig. (bilateral)	.014	.014	.262	.414	.046	.270	.021	.574
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Cantidad de marcas	Correlación de Pearson	.650*	.650*	.252	.372	.601*	-.279	-.088	-.194
	Sig. (bilateral)	.012	.012	.384	.190	.023	.334	.764	.507
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Habilidades particulares	Correlación de Pearson	.155	.300	.626*	-.077	.592*	.327	.274	-.204
	Sig. (bilateral)	.597	.298	.017	.794	.026	.254	.344	.408
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Costes de producción	Correlación de Pearson	-.289	-.417	-.029	.095	.048	-.198	-.327	.289
	Sig. (bilateral)	.389	.202	.933	.781	.889	.559	.327	.389
	N	11	11	11	11	11	11	11	11
Costes de comercialización	Correlación de Pearson	-.210	-.339	.144	.015	-.020	-.176	-.163	.539
	Sig. (bilateral)	.536	.307	.673	.966	.954	.604	.633	.087
	N	11	11	11	11	11	11	11	11
Tipo de distribución	Correlación de Pearson	1	.883*	.000	.372	.230	-.496	-.212	-.194
	Sig. (bilateral)	-	.000	1.000	.190	.429	.071	.467	.507
	N	14	14	14	14	14	14	14	14

Capítulo VI: Estudio empírico de los productores de la denominación
de origen protegida Idiazábal. Metodología y resultados

		Tipo de distribución	Cientes particulares	Precio queso con den. y sin den	Precio queso Idiazábal y otras den.	Promoción	Ventajas de estar en la Denominación	Mayores cambios	Gestión del C. Regulador
Clientes particulares	Correlación de Pearson	.883**	1	.000	.227	.312	-.207	-.253	-.194
	Sig. (bilateral)	.000	-	1.000	.434	.277	.478	.383	.507
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Precio queso con den. y sin den.	Correlación de Pearson	.000	.000	1	.000	.624*	.313	.045	.326
	Sig. (bilateral)	1.000	1.000	-	1.000	.017	.276	.880	.256
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Precio queso Idiazábal y otras denominaciones	Correlación de Pearson	.372	.227	.000	1	-.099	-.346	-.186	.320
	Sig. (bilateral)	.190	.434	1.000	-	.737	.225	.524	.264
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Promoción	Correlación de Pearson	.230	.312	.624*	-.099	1	-.099	.056	-.228
	Sig. (bilateral)	.429	.277	.017	.737	-	.737	.849	.433
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Ventajas de estar en la Denominación	Correlación de Pearson	-.496	-.207	.313	-.346	-.099	1	.120	.320
	Sig. (bilateral)	.071	.478	.276	.225	.737	-	.682	.264
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Mayores cambios	Correlación de Pearson	-.212	-.253	.045	-.186	.056	.120	1	-.342
	Sig. (bilateral)	.467	.383	.880	.524	.849	.682	-	.232
	N	14	14	14	14	14	14	14	14
Gestión del Consejo Regulador	Correlación de Pearson	-.194	-.194	.326	.320	-.228	.320	-.342	1
	Sig. (bilateral)	.507	.507	.256	.264	.433	.264	.232	-
	N	14	14	14	14	14	14	14	14

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

^a- No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

Tabla 6.8.
RESUMEN DE LAS CORRELACIONES DE PEARSON

	Variable X	Variable Y	Sobre N observaciones	Correlación
1	Tipo de productor	Clientes particulares	14	0,808
2	Tipo de productor	Tipo de distribución	14	0,750
3	Tipo de productor	Cantidad de marcas	14	0,750
4	Tipo de productor	Producción de queso	14	0,702
5	Clientes particulares	Tipo de distribución	14	0,883
6	Cantidad de marcas	Tipo de distribución	14	0,650
7	Clientes particulares	Cantidad de marcas	14	0,650
8	Producción de queso	Cantidad de marcas	14	0,638
9	Producción de queso	Tipo de distribución	14	0,638
10	Producción de queso	Clientes particulares	14	0,638
11	Habilidades particulares	Precio del queso con y sin Etiqueta	14	0,626
12	Intensidad de la Promoción	Precio del queso con y sin etiqueta	14	0,624
13	Cantidad de Marcas	Intensidad de la Promoción	14	0,601
14	Intensidad de la Promoción	Habilidades particulares	14	0,592
15	Producción de queso	Intensidad de la Promoción	14	0,541
16	Costes de Producción	Costes de Comercialización	11	0,726
17	Producción de queso	Mayores Cambios	14	-0,608

Fuente: elaboración propia

La correlación más fuerte que encontramos es la que relaciona el porcentaje de clientes particulares con el tipo de distribución (0,883). Esto en nuestro caso indicaría que las empresas que venden un mayor porcentaje de su producción a particulares (personas, restaurantes) tienen

un tipo de distribución más bien directa, sin distribuidores. Esto no hace más que constatar la coherencia de las respuestas.

Las siguientes cuatro correlaciones más fuertes, relacionan el tipo de productor con el porcentaje de clientes particulares (0,808), con el tipo de distribución (0,750), con la cantidad de marcas por empresa (0,750) y con la producción de queso (0,702). En estos cuatro casos encontramos que estas relaciones son coherentes con las características o cualidades propias de las pequeñas empresas o empresas familiares. Es decir, a empresas más pequeñas corresponde una mayor venta a particulares, un tipo de distribución más directa (sin recurrir a los distribuidores), con un número de marcas inferior al de las empresas más grandes y por supuesto, con una escala de producción menor.

Para concluir podemos decir que las siguientes variables están relacionadas fuertemente entre sí:

- a. Tipo de productor (individual, familiar, cooperativa, empresa)
- b. Producción de queso (volúmenes producidos)
- c. Cantidad de marcas
- d. Tipo de distribución (directa, distribuidores)
- e. Porcentaje de clientes particulares (particulares, tiendas, cadenas, exportaciones)
- f. Intensidad de la promoción (número de medios de promoción utilizados)

Las empresas que tienen una capacitación formal, o mejor dicho las empresas donde el dueño tiene capacitación formal (en lo que se refiere al proceso productivo del queso), presentan también una mayor

labor de promoción. Esto podría significar que cuando las personas han recibido una capacitación más estructurada, entonces tienden a aceptar mejor la promoción y a considerarla como algo importante para el logro de los objetivos empresariales.

Sin embargo, también se da la situación de que existe una relación muy similar entre la intensidad de la promoción y el volumen de producción de queso. Esto es coherente y nos llevaría a pensar que a escalas pequeñas de producción se corresponde también menos promoción, por los menores recursos disponibles para realizarla y porque el volumen de producción no amerita un mayor esfuerzo de promoción.

Y por último, tenemos una relación negativa (-0,608), que es la correlación entre la producción de queso y la escala de cambios que han tenido que realizar las empresas al ingresar a la Denominación. Según la escala aplicada, interpretamos que a mayor escala de producción (empresas más grandes), menores son los cambios que consideran que han tenido que realizar para adaptarse a los requerimientos del Reglamento de la Denominación Idiazábal. Esto indicaría que para las empresas grandes las exigencias del Reglamento son más fáciles de cumplir que en el caso de las empresas pequeñas. Las empresas pequeñas deben dedicar parte de las horas productivas a la gestión administrativa, mientras que para una empresa grande, con más empleados y con una mayor división del trabajo, este esfuerzo es menos significativo.

Luego de haber realizado estos tres tipos de análisis, podemos determinar lo siguiente:

Dentro del conjunto de productores Idiazábal existen dos grupos con características específicas cada uno, por un lado el integrado por las grandes empresas y cooperativas, que producen más del 80% de la producción Idiazábal y por otro, las pequeñas empresas y productores individuales que producen en conjunto el 20% restante. Sin embargo, en términos del número de productores de cada grupo tenemos que las empresas grandes, que producen el 80% de la producción son sólo 4 empresas, mientras que las aproximadamente 88 restantes elaboran el 20% restante de la producción total de la Denominación.

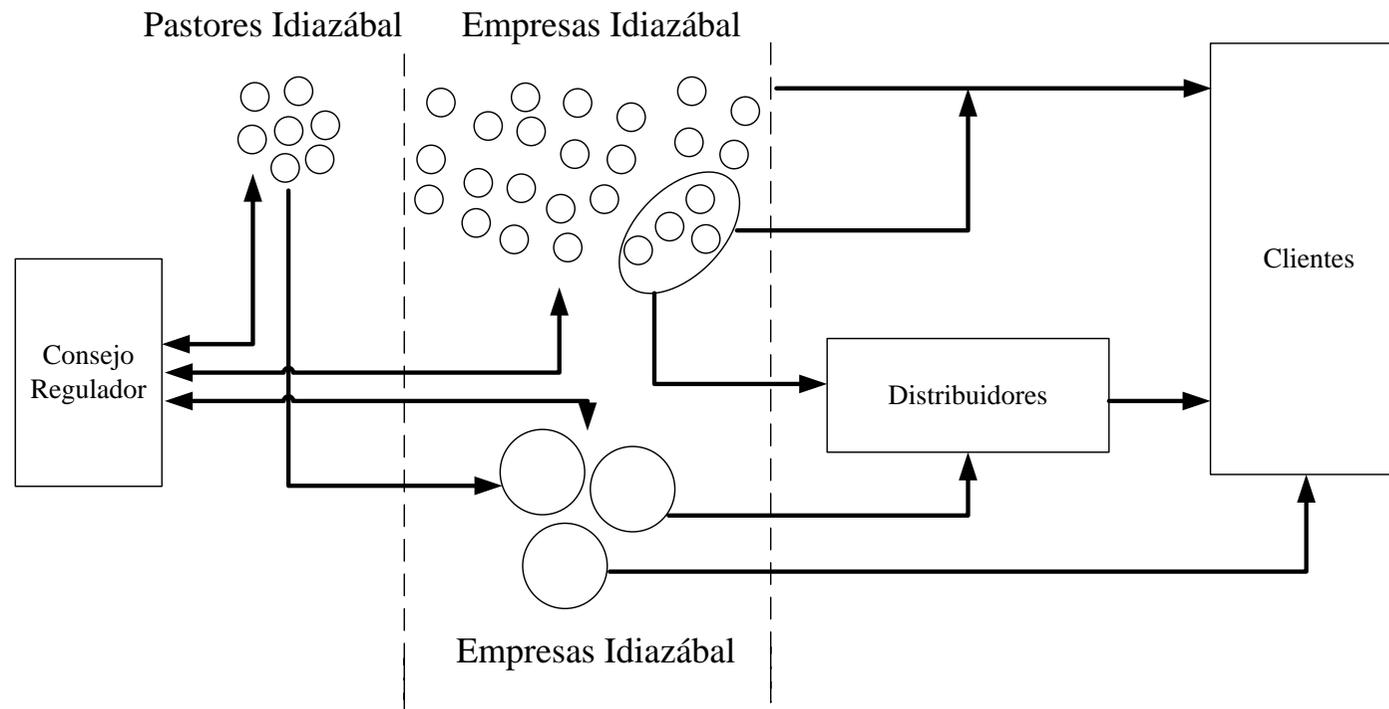
Cada uno de estos dos grupos tienen características claramente diferenciables respecto del tipo de cliente, el número de marcas, el tipo de distribución, la intensidad de la promoción, la formalización de sus habilidades productivas, entre otras.

Tal vez el principal problema u obstáculo que enfrentan las pequeñas empresas, sea su capacidad o poder de negociación, tanto frente a los precios de las materias primas (la leche de oveja) como ante los precios de los distribuidores y cadenas de venta.

Sin embargo, este es un problema relativo, dado que los volúmenes que producen estas pequeñas empresas son pequeños y la totalidad de la producción se vende sin mayores necesidades de promoción.

En el siguiente figura presentamos el esquema de la producción y la comercialización del queso Idiazábal, como se da en la actualidad.

Figura 6.21.
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL QUESO IDIAZÁBAL



Fuente: elaboración propia

Podemos concluir que el productor típico de queso Idiazábal es aquel que posee entre 300 y 450 ovejas, produce leche y elabora queso de forma artesanal. Este productor produce en promedio unos 45000 litros de leche al año y elabora unos 7000 kilos de queso, los que vende íntegramente.

Sin embargo, como ya hemos visto, existen otros casos. Un segundo grupo son aquellas empresas que sólo producen queso, para lo cual se ven obligados a comprar leche. Estas empresas son consideradas grandes, ya que producen más de 100 TM de queso al año. La leche que necesitan para su producción la obtienen de los pastores que producen leche, pero que en general no elaboran queso. Estos pastores se ven afectados por los precios de la leche, los que según manifiestan, no siempre responden a la alta calidad de la leche.

Un tercer grupo lo constituyen las empresas que no producen leche, sino sólo queso, pero no los consideramos en el grupo anterior, porque su producción es inferior a 100 TM por año. Si bien este último grupo es dentro de las empresas Idiazábal, el que presenta más dificultades, son pocos en número. Su mayor dificultad consiste en que no pueden acceder siempre a la leche con la calidad necesaria para producir queso Idiazábal o tienen que pagar mayores precios que las empresas grandes, dado que su poder de negociación es escaso.

Especialmente para el primer grupo, la actividad de producción de queso Idiazábal es su única o principal fuente de ingresos. Adicionalmente, como hemos visto en los capítulos anteriores de este trabajo, la actividad Idiazábal es una actividad extensiva, tradicional y

cuyo pastoreo contribuye a la conservación y aprovechamiento adecuado y racional de la geografía vasca.

Para el grupo Idiazábal más representativo en términos de número de productores, el de los pastores-elaboradores, la comercialización de su producto se presenta como el problema principal.

Dado que toda la producción se vende, consideramos que se podría intentar un cierto incremento de la producción, pero cuidando de no alterar la calidad de la leche y ni del queso.

Pero quizá el punto central sería llegar a obtener mayores precios para su producto, resaltando el carácter artesano del queso, su exclusividad y la calidad de la leche.

A donde los productores deberían apuntar como Denominación, especialmente en el mediano plazo, es a obtener mayores precios a través de un mayor poder de negociación con las cadenas y distribuidores y alcanzando a clientes que están dispuestos a pagar por un queso artesanal con estas características, es decir al pago por la calidad y la exclusividad, como ocurre con los quesos franceses con denominaciones de origen.

Otra posibilidad con respecto a los competidores potenciales, es endurecer las barreras de entrada.

Estas alternativas las presentaremos en el capítulo siguiente.

3.4. ANÁLISIS DE LOS COSTES Y LA RENTABILIDAD DE LA PRODUCCIÓN DE QUESO IDIAZÁBAL PARA UNA EXPLOTACIÓN FAMILIAR

El coste de producción de la leche de oveja Latxa y Carranzana es un aspecto bastante complejo. No se puede hablar de un coste estándar, éste depende de muchos factores, como la edad de las ovejas, número de las mismas, clima, alimentación, forrages propios o no, otros gastos fijos, etc.

Por otro lado, en el sector Idiazábal no existen contratos de suministro de leche, por lo que el precio de la leche se negocia en cada temporada y varía de productor a productor.

Los precios que se pagan por la leche, no necesariamente se corresponde con los costes de producción, sino que depende de muchos otros factores como la grasa, la proteína, la calidad higiénica de la leche, etc., jugando un rol muy importante el poder de negociación de las industrias lácteas, que llegan a fijar los precios de compra.

Por lo tanto, cualquier cálculo que se haga es relativo. Por ejemplo, tomemos el caso de una asociación de productores de Álava. Los conceptos que ellos toman en cuenta para calcular su coste de producción de la leche son:

- ❖ Alimentación comprada para ovejas productivas
- ❖ Alimentación de corderas
- ❖ Forrages propios
- ❖ Gastos veterinarios

- ❖ Compra de ganado
- ❖ Rentas
- ❖ Reparaciones
- ❖ Conservación de edificios
- ❖ Intereses de préstamos
- ❖ Amortización técnica
- ❖ Otros gastos fijos
- ❖ Otros gastos variables

Para una producción de 1000 litros de leche, ellos llegan a la cifra de € 1.164,32.

Por el lado de la compra de leche de parte de los industriales tenemos que se han pagado por ejemplo € 0,84 por un litro de leche.

A continuación presentamos un ejemplo de la estructura de costes de producción de una pequeña explotación Idiazábal.

Tabla 6.9.
COSTES DE PRODUCCIÓN DEL QUESO IDIAZÁBAL PARA UNA PEQUEÑA EXPLOTACIÓN (Para 100 kilos de queso)

Concepto	Coste en Euros
1000 litros de leche	1164,32
1 litro de leche	1,16432
Materia prima: Leche (para 1Kg. de queso se necesitan 6 litros de leche) → (€ 1,16432 * 600 litros)	698,592
Gastos varios: cuajo fermentos lácticos, productos de limpieza, reposición	57,15
Controles	1
Amortización (local, maquinaria)	173
Reparaciones y mantenimiento de maquinaria	57
Gastos fijos (energía: luz y agua)	75
Etiquetado del queso+placa de caseína (1 etiqueta=0,20 Euros, 1 placa)	23
Coste de producción	1084,742
Gastos de comercialización (transporte, publicidad)	4,5
Coste de producción y comercialización	1089,242
Coste unitario (1 Kg.)	10,89

Fuente: elaboración propia

Si consideramos una pequeña explotación, con una producción anual de queso ascendente a 2500 kilos, podemos calcular los costes y beneficios de la siguiente manera:

Tabla 6.10.

COSTES, INGRESOS Y BENEFICIOS PARA UNA PRODUCCIÓN ANUAL DE 2500 KILOS DE QUESO

Concepto	Valor en Euros
Costes para 100 kilos de queso	1089,25
Coste aprox. de 1 kilo de queso	10,89
Costes para 2500 kilos de queso	27231,25
Precio de venta en caserío de 1 Kilo de queso	13
Beneficio por cada kilo de queso por venta en caserío	2,11
Ingresos anuales por venta de 2500 kilos en el caserío	32500
Beneficios anuales por la venta de queso sólo en el caserío	5268,75
Precio de venta de 1 Kilo de queso a los intermediarios	12
Ingresos anuales por venta de 2500 kilos a los intermediarios	30000
Beneficios anuales por la venta de queso sólo a los intermediarios	2768,75
Beneficios anuales: 80% en caserío y 20% por intermediarios	4768,75
Precio de venta en ferias de 1 kilo de queso	15
Beneficios anuales: 60% en caserío, 20% ferias y 20% por interm	5768,75
Precio de venta promedio en las tiendas	17

Fuente: elaboración propia

Para el caso de una producción anual de queso igual a 7000 kilos, que es el promedio en la Denominación Idiazábal, tenemos las siguientes cifras:

Tabla 6.11.
COSTES, INGRESOS Y BENEFICIOS PARA UNA PRODUCCIÓN ANUAL DE 7000 KILOS DE QUESO

Concepto	Valor en Euros
Costes para 100 kilos de queso	1089,25
Coste aprox. de 1 kilo de queso	10,89
Costes para 7000 kilos de queso	76247,50
Precio de venta en caserío de 1 Kilo de queso	13
Beneficio por cada kilo de queso por venta en caserío	2,11
Ingresos anuales por venta de 7000 kilos en el caserío	91000
Beneficios anuales por la venta de queso sólo en el caserío	14752,50
Precio de venta de 1 Kilo de queso a los intermediarios	12
Ingresos anuales por venta de 7000 kilos a los intermediarios	84000
Beneficios anuales por la venta de queso sólo a los intermediarios	7752,50
Beneficios anuales: 80% en caserío y 20% por intermediarios	13352,5
Precio de venta en ferias de 1 kilo de queso	15
Beneficios anuales: 60% en caserío, 20% ferias y 20% por intermediarios	16152,5
Precio de venta promedio en las tiendas	17

Fuente: elaboración propia

A partir de las tablas anteriores, podemos afirmar que la actividad de producción de queso Idiazábal es rentable. Sin embargo, observamos que el margen de rentabilidad disminuye a la mitad en el caso de vender la producción a través de intermediarios.

Los beneficios que obtienen los intermediarios por unidad es bastante alto. Los productores artesanales Idiazábal obtienen un beneficio aproximado por unidad de € 2,11 (19,4%) por la venta de su producción sólo en el caserío y de € 1,11 (10,2%) en el caso de la venta a través de intermediarios. Mientras que los intermediarios obtienen un beneficio por unidad (sin considerar gastos de almacenamiento,

promoción, comercialización, etc.) igual a € 5 (41,7%) por cada kilo de queso vendido. Sólo en el caso de la venta en ferias, los productores obtienen un beneficio de € 4,11 (37,7%) por cada kilo de queso vendido.

Esto nos lleva a confirmar lo siguiente:

- ❖ Se debe buscar incrementar el poder de negociación de los productores, a fin de que puedan obtener mejores precios de parte de los intermediarios.
- ❖ Es necesario fomentar la venta sin intermediarios o la reducción de los mismos, es decir, recurriendo a otras estrategias de comercialización que desarrollamos en el capítulo siguiente.

En base a estos resultados, en el capítulo siguiente procedemos a resumir los factores de éxito de la Denominación de Origen Protegida Idiazábal. Finalmente proponemos estrategias y mejoras que ayuden a incrementar su competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

PARTE III:
FACTORES DE ÉXITO DE LA DENOMINACIÓN DE
ORIGEN PROTEGIDA IDIAZÁBAL

CAPÍTULO VII:
FACTORES DE ÉXITO DE LA DENOMINACIÓN DE
ORIGEN PROTEGIDA IDIAZÁBAL Y PROPUESTA
DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

1. INTRODUCCIÓN

Este séptimo capítulo tiene cuatro partes. En primer lugar procedemos a identificar el modelo que explica la filosofía Idiazábal, partiendo de los modelos de producción para pequeñas empresas con productos tradicionales, analizados en el capítulo tercero. Posteriormente presentamos el análisis del Consejo Regulador y sus opciones para el futuro. En tercer lugar, formulamos los factores de éxito de la denominación Idiazábal. Y por último, procedemos a proponer estrategias para mejorar la competitividad de estas empresas y contribuir al logro de sus objetivos.

2. IDENTIFICACIÓN DEL MODELO DE PRODUCCIÓN DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN IDIAZÁBAL

Después de haber efectuado el estudio de casos y el análisis de la información recogida de los productores Idiazábal, consideramos que podemos identificar su modelo de producción.

Se aprecia la presencia e interacción de variables y aspectos vistos en los cinco modelos de producción descritos para este tipo de empresas en el capítulo tercero de este trabajo.

De los cinco modelos de producción²⁹, que consideramos explican la realidad de los productos de calidad específica o más particularmente con una denominación de origen, son dos los que según nuestro análisis, interpretan mejor la situación concreta de la producción de la Denominación de Origen Idiazábal:

a) El Modelo de las formas de organización industrial y doméstica (*Thévenot, 1985, Eymard-Duvernay, 1986, 1989, Boisard y Letablier, 1987, Boltanski y Thévenot, 1991*).

b) El Modelo de Salais y Storper de los Cuatro Mundos de Producción o de las Convenciones de Calidad (1994, 1997).

Las razones y argumentos que nos llevan a incluir a la Denominación de Origen Idiazábal en estos modelos, son los siguientes:

2.1. EL MODELO DOMÉSTICO

El Modelo Doméstico se basa en vínculos locales de producción y se articula sobre un concepto de calidad del producto relacionado con una tradición.

²⁹ El Modelo de las formas de organización industrial y doméstica (*Thévenot, 1985; Eymard-Duvernay, 1986, 1989; Boisard & Letablier, 1987; Boltanski & Thévenot, 1991*), que sería la base de los razonamientos posteriores de los autores del modelo 2.

El Modelo de Harrison & Storper (1992); Allaire & Sylvander (1997) sobre la lógica sectorial y territorial.

El Modelo o Teoría de los Clubes (Buchanan, 1965; Perrier-Cornet & Sylvander, 1999).

El Modelo de Salais y Storper (1994, 1997) de los cuatro mundos de producción.

El Modelo de Marty (1998) sobre cuatro modos de acción a partir de la racionalidad.

Las características de un esquema doméstico se dejan apreciar en la recolección de la leche (conservada a temperatura ambiente, recolección diaria, relaciones personalizadas entre el productor de leche y el fabricante), la fabricación (moldeado manual, proceso de producción discontinuo y en gran parte manual) y la distribución del queso (venta directa, precio elevado).

Si bien en el caso de la Denominación de Origen Idiazábal encontramos muchos elementos del esquema doméstico (recolecciones diarias, moldeado manual, relaciones personalizadas entre el productor de leche y el fabricante, venta directa), no se puede hablar de un esquema completamente artesanal, sin la ayuda de máquinas. Se utilizan algunas máquinas en la elaboración del queso (p.e. mezcladora) y para su conservación (cámaras de refrigeración). En este sentido se puede decir que existe una cierta industrialización, incluso en los productores más pequeños (pastores elaboradores de queso). Por eso podemos caracterizar al modelo de flexible o intermedio.

Sin embargo, es importante destacar que, dado que se trata de un producto cuya principal ventaja competitiva es su carácter “artesanal”, no es de esperar que se llegue a adoptar un modelo de producción totalmente industrializado.

Otro de los modelos que nos ayuda a esquematizar la producción y la gestión de los productores de la Denominación Idiazábal es el modelo de Salais y Storper sobre los Cuatro Mundos de Producción.

2.2. EL MODELO DE LOS 4 MUNDOS DE PRODUCCIÓN O DE LAS CONVENCIONES DE CALIDAD

Como hemos visto en el capítulo tres de este trabajo, el modelo de Salais y Storper (1997) es una interpretación de la realidad que comprende cuatro estados o posibilidades. Para estos autores, la incertidumbre y riesgos que representan la producción y la venta de los productos, se combaten a través de distintas estrategias, donde las variables críticas son el producto, la calidad, el precio y el aprendizaje.

Estos cuatro posibles ámbitos de producción o esquemas de acción, en los cuales están inscritos los productores y los consumidores, les permiten coordinar sus actividades de una manera económicamente exitosa:

- a. Esquema industrial
- b. Esquema de mercado
- c. Esquema de las relaciones interpersonales
- d. Esquema de los recursos intelectuales

En el caso de la Denominación de Origen Idiazábal, se trata de servir o atender al conjunto del mercado o pensando en el conjunto del mercado, con un producto, el queso Idiazábal, que es fruto de ciertos conocimientos individuales, personales, que han sido sistematizados y generalizados a través del Reglamento de la Denominación. Este proceso ha dado origen a un grupo humano que gestiona sus empresas y comercializa su producción bajo un esquema, que hasta el momento podemos calificar de flexible o intermedio, entre doméstico e industrial.

Si comparamos el “Modelo Idiazábal” con el Modelo de los Cuatro Mundos de Producción, encontramos que, si bien están presentes elementos de los cuatro esquemas, estos confluyen hacia el Esquema de los Recursos Intelectuales.

Figura 7.1.
RESUMEN DEL MODELO DE LOS CUATRO MUNDOS DE PRODUCCIÓN

	Productos especializados	Productos estandarizados	
Productos específicos	Esquema interpersonal	Esquema de mercado	Incertidumbre
Productos genéricos	Esquema de los recursos intelectuales (DO Idiazábal)	Esquema industrial	Riesgo previsible
	Economías de diversidad	Economías de escala	

Fuente: Adaptado de Storper y Salais, 1997

Decimos que la Denominación de Origen Idiazábal ha alcanzado el estado de los Recursos Intelectuales porque presenta ya las características básicas de este esquema. Se trata de un producto que, si bien es especializado, ha llegado a estar bien definido (genérico, según el Modelo de Salais y Storper) en cuestiones por ejemplo de áreas geográficas de producción, razas y proceso productivo.

Además la evaluación de la calidad se lleva a cabo por métodos científicos, incluso las queserías aplican ya o tienen previsto aplicar el

Sistema ARICPC³⁰, lo que les dará mayor competitividad, sobre todo en mercados fuera de su área de producción.

Sin embargo y con respecto a esto último, debemos precisar que los productos con denominaciones de origen son, por definición y naturaleza, productos con un volumen de producción reducido o limitado. Por lo tanto, no se puede esperar, como en los productos estandarizados o masivos, alcanzar grandes economías de escala, sino que su base competitiva está en la diversidad y diferenciación, lo que incide en costes de producción mayores.

Este Esquema de los Recursos Intelectuales se caracteriza también por el aprendizaje y el desarrollo del conocimiento. Esto implica que las formas tradicionales de producción de quesos se van sistematizando y estandarizando, a fin de lograr un producto con una calidad más homogénea, pero cuidando que no pierda su característica y atractivo principal, que es ser un producto de calidad específica y en muchos casos bastante artesano.

Sin embargo, de los otros esquemas de producción, podemos rescatar aspectos que se dan en la Denominación Idiazábal. Del Esquema Interpersonal podemos resaltar la venta directa y el plus en el precio por la calidad del producto y el prestigio de la Denominación. Del Esquema Industrial podemos rescatar la sistematización, la estandarización y la tecnificación de los procesos de producción del queso (ordeño con máquinas, cámaras de refrigeración), que sin embargo sigue manteniendo una elaboración artesanal. Del Esquema de Mercado se puede decir que, la Denominación de Origen Idiazábal responde a las necesidades y

³⁰ ARICPC: Sistema de Análisis de Riesgos e Identificación y Control de los Puntos Críticos

deseos de sus clientes actuales y tiende a los potenciales. Esto se aprecia específicamente en la elaboración de quesos de distintos tamaños y la presencia del queso en puntos de venta más accesibles a más consumidores, como son los supermercados y no sólo a través de la venta directa o en las ferias cercanas a las zonas de producción.

Si bien la Denominación Idiazábal, como conjunto de productores, tiende hacia el Esquema de los Recursos Intelectuales, existen productores que se encuentran aún en la etapa previa. Estaríamos hablando de los productores que todavía venden su producto directamente a sus clientes habituales sin la etiqueta de la Denominación, a pesar de que el producto ha sido elaborado bajo las exigencias del Reglamento de la Denominación. Esta situación se podría enmarcar en el Esquema Interpersonal, según el Modelo de las Convenciones de la Calidad.

Este Esquema Interpersonal dentro del Modelo de Salais y Storper se caracteriza porque la incertidumbre (de la venta) se resuelve a través de las relaciones interpersonales con los clientes. Esta situación es propia de la comercialización de productos artesanales y dentro de un ámbito geográfico determinado y reducido.

Una vez identificados y descritos los dos modelos que pueden explicar la producción y la gestión de los productores de la Denominación de Origen Idiazábal, podemos afirmar que en su fundamento estos dos modelos no son contradictorios, sino que ambos se superponen a la hora de explicar el caso de la Denominación Idiazábal.

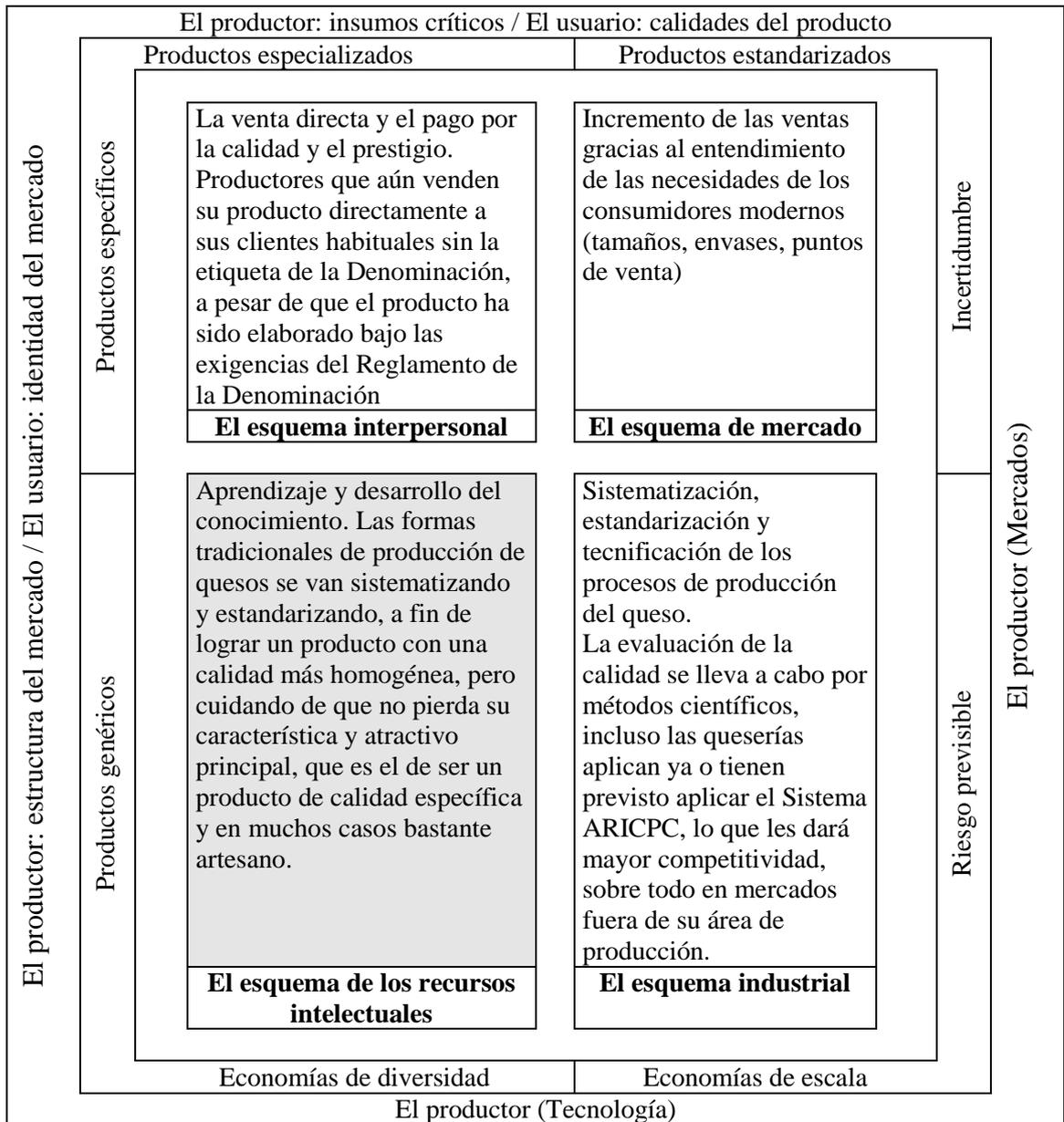
Está claro que la Denominación de Origen Idiazábal, al igual que otras denominaciones, no encaja en un modelo de producción exclusivamente doméstico o artesanal, sino que hay ciertos compromisos de tipo industrial, que lo convierten, como definen *Jeannaux y Perrier-Cornet, 1998* y *Perrier-Cornet y Sylvander, 1999*, en un modelo de producción más bien de tipo flexible.

Por lo tanto, podemos concluir que la producción de la Denominación de Origen Idiazábal se puede definir como un modelo de gestión flexible, entre el Modelo Doméstico e Industrial y que encaja en el Esquema de los Recursos Intelectuales según el modelo de Salais y Storper.

A continuación presentamos una figura, que representa el Modelo de los Cuatro Mundos de Producción o de las Convenciones de Calidad de Salais y Storper adaptado a la Denominación Idiazábal.

Figura 7.2.

EL MODELO DE LOS 4 MUNDOS DE PRODUCCIÓN O DE LAS CONVENCIONES DE CALIDAD DE SALAIS Y STORPER APLICADO A LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN IDIAZÁBAL



Fuente: adaptado de Storper y Salais, 1997

Como observamos en el esquema anterior, las actividades de la Denominación Idiazábal comprenden los 4 estados según el modelo de

Salais y Storper. Sin embargo, este modelo presenta el Esquema de los Recursos Intelectuales, como aquel que se alcanza en el proceso de evolución. En el caso de la Denominación Idiazábal, si bien existen actividades o productores que se pueden clasificar aún en los esquemas previos, como conjunto de productores podemos afirmar que se ubica en el Esquema de los Recursos Intelectuales.

La identificación del tipo de modelo de producción Idiazábal nos ayuda a determinar qué tipo de estrategias son necesarias para mejorar el actuar y los beneficios de sus productores.

3. EL CONSEJO REGULADOR COMO FORO DE DISCUSIÓN

En el caso de la Denominación de Origen Idiazábal consideramos que hasta la actualidad el Consejo Regulador ha dado mayor importancia al aspecto del control sanitario. Los objetivos técnicos se han alcanzado y se hace necesario continuar con los objetivos comerciales. El Consejo Regulador debe asumir cada vez más un rol de foco de discusión y negociación entre los productores. Por ejemplo, aspectos como la diferenciación de precios por la calidad de la leche o el precio del producto final, así como acuerdos en el ámbito del grupo de productores para efectuar acciones concretas y conjuntas de comercialización, pueden ser discutidos y acordados en su seno.

Como vimos en el capítulo cuarto, el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Idiazábal es parte integrante de los “poderes

públicos”, en este caso del Gobierno Vasco y de Navarra que cofinancian el Consejo Regulador.

Este hecho impide en cierta medida que el Consejo Regulador sea el marco o campo de discusión de los miembros, lo que puede llevar a que los contactos o interacciones entre el Consejo Regulador y los productores se limite casi exclusivamente a los controles.

Sin embargo, y producto de la observación de otras denominaciones, sobre todo francesas, podemos aportar que este hecho no es en sí negativo, ni permanente, sino que se enmarca en un proceso de evolución de la Denominación.

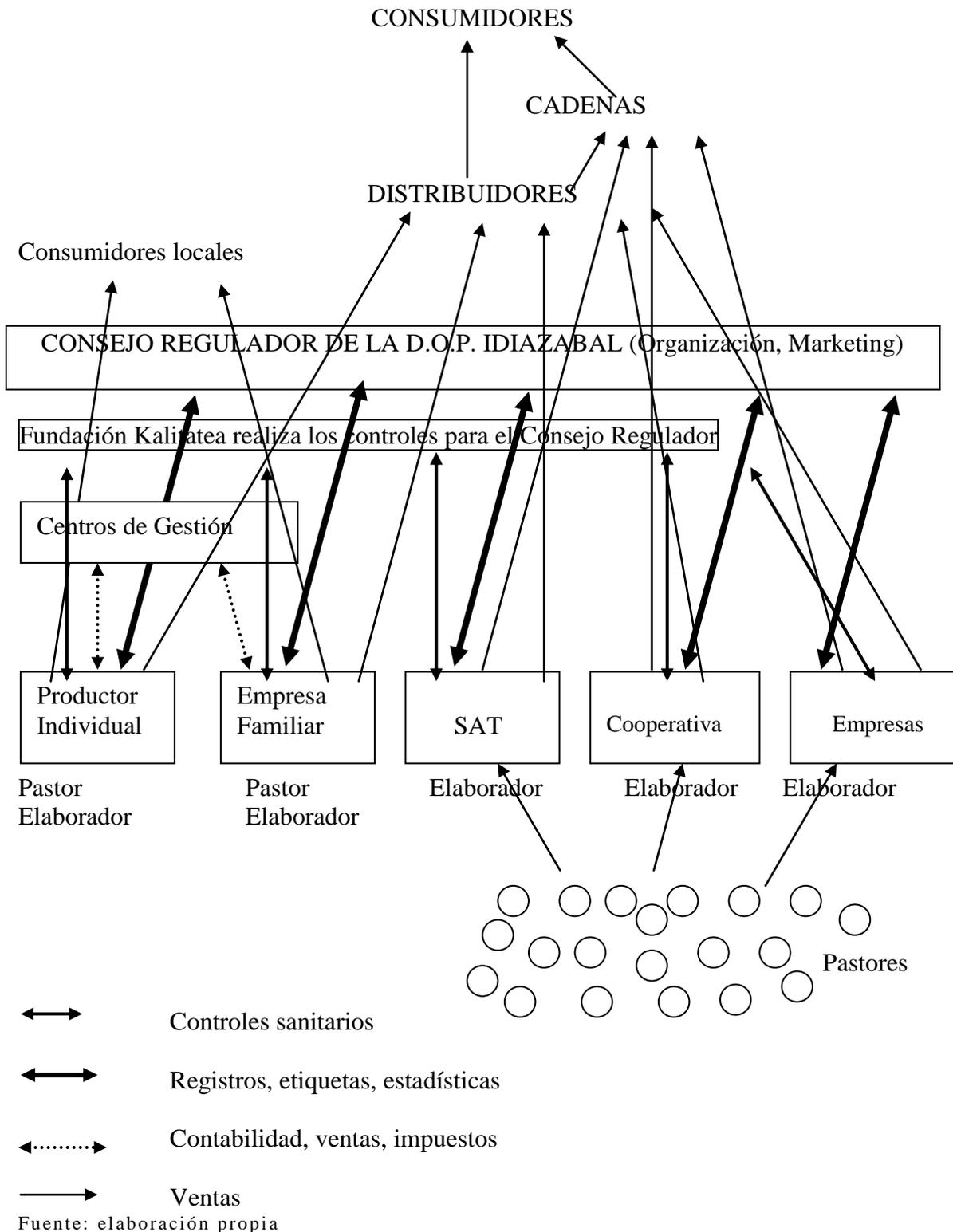
Esta evolución debería llevar a la Denominación a una siguiente etapa más “comercial” y sostenible, es decir, hacer más énfasis en aspectos de marketing, como promoción, comercialización, desarrollo del producto y diversificación del mercado.

El Consejo Regulador debería convertirse cada vez más en un foro de discusión de aspectos de mercado que preocupan a los miembros de la Denominación y que surgen con la apertura de la producción a nuevos y más lejanos mercados.

En el esquema siguiente presentamos los entes que participan en la cadena del Queso Idiazábal y las interconexiones entre ellos.

Figura 7.3.

INTERRELACIONES ENTRE LOS ENTES INVOLUCRADOS EN LA DENOMINACION



Sin embargo, la tarea de concertación no es exclusiva del Consejo Regulador e incluso sería recomendable que sea llevada a cabo o liderada por un ente creado por los mismos actores, especialmente por los grupos B y C³¹ descritos en el análisis de los grupos según el Consejo Regulador. Son precisamente estos dos grupos los que representan la mayor parte de los miembros de la Denominación y los que presentan un bajo poder de negociación, producto de su pequeña escala y de su falta de coordinación en la comercialización y distribución.

4. FACTORES DE ÉXITO DE LA DENOMINACIÓN IDIAZÁBAL

Finalmente, podemos formular los factores de éxito de la Denominación de Origen Idiazábal desde la perspectiva del marketing.

Cuando nos referimos a los factores de éxito de la Denominación Idiazábal estamos hablando fundamentalmente de factores que se pueden explicar gracias al mercado nacional. Dado que si comparamos la producción del queso Idiazábal con por ejemplo la producción del queso Roquefort francés, apreciamos que la producción Idiazábal representa sólo el 7% de la del queso francés. Y en el caso de sus exportaciones, la significación es aún menor, dado que la Denominación Idiazábal exporta

³¹ El grupo A es aquel que integran las empresas que sólo compran leche y que producen más de 100 TM de queso por año. Este grupo está integrado, de acuerdo al Consejo Regulador, por 4 empresas. El grupo B lo conforman las empresas que también sólo compran leche, pero que producen menos de 100 TM de queso al año. A este grupo pertenecen alrededor de 13 empresas. Y por último tenemos el grupo C, al que pertenecen el resto de las empresas (alrededor de 75) y que son productores de leche (pastores) y productores artesanales de queso Idiazábal.

el 7% de su producción, unas 92 toneladas por año, frente a las 3.500 toneladas que exporta el queso Roquefort. Y en el caso de los quesos italianos con una denominación de origen, la exportaciones son aún más significativas. (Ver tabla 1.1.)

De acuerdo a nuestro modelo propuesto en el capítulo dos, estos factores de éxito se pueden clasificar en un primer nivel en factores externos a la Denominación y en factores internos, éstos últimos sobre los cuales los productores de la Denominación tienen influencia y pueden actuar sobre ellos.

4.1. FACTORES EXTERNOS

Entre los factores externos propuestos y analizados tenemos:

- ❖ Condiciones de la demanda
- ❖ Sectores de apoyo
- ❖ Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En el caso de las denominaciones de origen en general y de la Denominación de Origen Idiazábal en particular se da la situación de que han sido favorecidas por un incremento de la demanda por este tipo de productos.

Como hemos visto en el capítulo cuarto bajo el análisis de la demanda, si bien el consumo de quesos curados en general se ha reducido en alrededor del 30% desde 1989 hasta la actualidad, la producción y el consumo específico de quesos con una denominación de origen se ha incrementado en un 400%.

En el caso concreto Idiazábal el incremento ha sido del 280% entre 1989 y 2005. Si consideramos las ventas en el extranjero, éstas se mantienen en términos relativos más bien estables desde 1998, representando en ese período un 7% de las ventas totales. Sin embargo en términos absolutos podemos observar que el incremento de esta demanda externa ha sido también significativa en este período, pasando de casi 64.000 kilos en el año 1998 hasta los 91.500 en 2005.

Esto nos lleva a dos afirmaciones:

1. Los consumidores nacionales han cambiado sus hábitos de consumo. Antes no tenían mayor preocupación por la procedencia del queso o mejor dicho para ellos no tenía mayor importancia el hecho de que un producto tuviera un signo o certificado de calidad como es el caso de las denominaciones de origen. Esta situación se ha revertido. Si buscamos las causas de este comportamiento podemos encontrarlas en una mayor conciencia por la salud, la protección del medio ambiente, los escándalos alimenticios recientes (enfermedad de las vacas locas, la gripe aviar, los alimentos genéticamente modificados), y muy importante, el porcentaje del gasto en alimentos se ha reducido, pero ahora este gasto se emplea más en el consumo de alimentos con garantías de calidad, certificaciones, etc.
2. Paralelamente el consumidor extranjero ha descubierto estos productos y los valora. Gracias a las causas anteriores y al fenómeno de la globalización de los productos y mercados, los

productos tradicionales y con certificaciones de calidad han ganado reputación y han ganado también mercado.

El otro factor externo significativo en el caso de las denominaciones de origen lo constituiría el apoyo estatal. Como hemos visto, el apoyo del Estado comienza a nivel de las exportaciones de productos alimenticios, por parte de los institutos de comercio exterior de cada país, que incluyen principalmente los vinos, jamones, frutas, quesos, aceite de oliva, etc. Las denominaciones de origen están incluidas en el paquete que se promociona en el extranjero. Las cámaras de comercio son otros de los entes que trabajan en el fomento de la exportaciones, conjuntamente con los institutos de comercio exterior.

A nivel regional, los apoyos los llevan a cabo los gobiernos regionales o autonómicos. Aquí podemos incluir a los consejos reguladores.

En el caso concreto Idiazábal, el Consejo Regulador, si bien es el ente que representa a los productores, no fue constituido únicamente por iniciativa de éstos, sino que es fruto de la coiniativa del Gobierno Vasco. El Consejo Regulador hace énfasis en los controles de calidad. Se podría incluir al Consejo Regulador como un factor de éxito externo porque gracias a la constitución del mismo se han estandarizado y hecho frecuentes los controles de calidad, tanto de las lecherías como de los elaboradores de queso. Estos controles y el respaldo a través de la Fundación Kalitatea (quien realiza los controles), han dado una garantía a los consumidores.

Sin embargo, en el caso de Francia e Italia, se puede considerar que estos apoyos son más concretos y específicos. En el caso de Italia, por ejemplo existe un consorcio que promociona únicamente el salami italiano en el extranjero.

Y en el caso de Francia, los consejos reguladores de las denominaciones de origen tienen funciones adicionales y alcanzan objetivos superiores que sus similares españoles, especialmente en la comercialización.

Entre otras tareas, analizan los medios, llevan a cabo y promueven acciones conducentes a la defensa y comercialización del producto tanto en el ámbito nacional como internacional, a través de salones de exhibiciones, concursos y promociones diversas.

En el caso del otro factor externo, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, podemos decir que se ha manifestado a distintos niveles y con intensidades distintas.

En el sector de derivados lácteos la competencia se ha hecho más intensa. Por un lado han aparecido productos totalmente nuevos y por otro han surgido nuevas marcas. Sin embargo, todo esto se ha dado más bien en el sector de batidos, quesos para untar, postres lácteos, etc., más no en el de los quesos curados. Como dijimos en el análisis de la demanda en el capítulo cuarto, la demanda de quesos curados en general ha caído en los últimos años. Sin embargo, la demanda por quesos curados con una denominación de origen ha aumentado en el mercado interno y en el externo.

Respecto al caso particular de la Denominación Idiazábal, las cantidades producidas y vendidas se han incrementado considerablemente (casi 280%) entre 1989 y la actualidad (2005). Sin embargo, no podemos acreditar todo este incremento al incremento real del consumo, dado que con anterioridad se vendía el queso Idiazábal sin etiqueta, es decir, esas ventas no estaban registradas en la Denominación.

En todo caso, a partir de nuestro análisis podemos decir que los factores externos más significativos en el caso europeo y español, son el incremento de la demanda de productos con una certificación de calidad y de su origen y en un segundo lugar el apoyo recibido a través de los gobiernos centrales o regionales (en el caso Idiazábal particularmente del Gobierno Vasco y la Fundación Kalitatea).

4.2. FACTORES INTERNOS

Entre los factores internos, es decir aquellos sobre los cuales las empresas y productores Idiazábal tienen influencia, tenemos:

- ❖ Retos del producto (origen, tecnología)
- ❖ Retos de los productores (recursos humanos, organización, orientación al mercado, logística, distribución, cooperación comercial).

4.2.1. Retos del producto

Entendemos por retos del producto, aquellos factores que pueden ser explicados por las características del producto o los recursos que lo hacen posible.

Entre los retos del producto hemos llegado a establecer dos factores, el origen y la tecnología, como aquellos que contribuyen al éxito de las denominaciones de origen.

Como hemos visto en la primera parte de este trabajo, en el caso de las denominaciones de origen, el origen del producto es entendido como lugar, proceso artesanal y calidad. A través de la certificación que dá una denominación de origen, se garantiza un origen específico y reconocido, un proceso productivo artesanal, una calidad superior.

Es por esto que, en el caso de los productos con una denominación, el origen puede ser considerado como el quinto elemento del marketing-mix. Es decir, se convierte en una variable que es desarrollada y aplicada por las empresas para conseguir una respuesta comercial.

Se puede considerar al origen como una variable del éxito, dado que precisamente el incremento de las ventas de los quesos curados se ha dado entre los quesos con una denominación y no entre los quesos “normales” o “estándares” sin denominación. Hemos visto que la demanda por quesos curados ha ido cayendo a través de los años, mientras que la de los quesos curados con una denominación de origen se ha incrementado.

En el caso de la tecnología, la influencia no es la misma que la de la variable origen. Por definición, los productos con una denominación de origen son elaborados siguiendo un proceso artesanal, producto de la tradición. Por este motivo, una alta tecnificación del proceso productivo iría en contra de los fundamentos de esta actividad. Sin embargo debemos reconocer que aún en los casos de las denominaciones de origen ha habido una evolución tecnológica. En el proceso productivo se emplean en la actualidad máquinas mezcladoras, cámaras frigoríficas, entre otros.

4.2.2. Retos de los productores

Como vimos en el capítulo segundo, entre los retos de los productores podemos encontrar factores como los recursos humanos, organización, orientación al mercado, logística, distribución, cooperación comercial.

En el caso Idiazábal podemos afirmar que el grado de integración vertical es el factor que aporta un mayor nivel explicativo al resultado para el conjunto de la muestra.

El 75% de las queserías Idiazábal corresponde a pequeñas queserías. Estas pequeñas queserías pertenecen a pastores que con su propia leche elaboran queso de manera artesanal. Este grupo de productores es el más significativo dentro de la Denominación y es en este grupo donde se pueden encontrar los factores de éxito de la Denominación Idiazábal.

Estos pastores-productores presentan una estructura empresarial que se puede calificar de integrada verticalmente, dado que poseen ovejas, producen leche, elaboran queso de manera artesanal, realizan el curado y almacenaje de la producción y la venden de manera directa a sus clientes de la región.

Son estos pastores-productores quienes gracias a su estructura hacen de la producción de queso Idiazábal una actividad sostenible y rentable. Sin embargo, la rentabilidad también puede ser alcanzada por las 3 o 4 empresas industriales Idiazábal, que sólo compran leche y producen el queso de una manera cuasi industrial. Sin embargo, estas empresas tienen la desventaja de que no siempre pueden acceder a leche de buena calidad, además su producción no se lleva a cabo con los métodos tradicionales como si ocurre en el caso de los pastores-queseros, lo que puede ser un obstáculo a la hora de promocionar el producto como artesanal.

La producción de queso Idiazábal por parte de los pequeños productores Idiazábal (a su vez pastores), es una actividad tradicional y que se remonta en el tiempo. El queso elaborado se vendía tradicionalmente sin etiqueta y exclusivamente de forma directa y en ferias regionales. Los productores conocían a sus compradores y se llevaba a cabo un marketing relacional. De esta manera se vendía el total de la producción Idiazábal.

Es recién a partir del registro de la Denominación de Origen Idiazábal y de la formación del Consejo Regulador, que se comienza a vender el queso con la etiqueta de la Denominación y a su vez se

incrementa la producción, con lo que se pueden destinar volúmenes a la venta fuera de la región de producción o a la exportación.

La observación de la integración vertical es avalada por ejemplo por Saíñz Ochoa (2001) en su tesis sobre la Denominación de Origen Calificada Rioja, donde se encuentra una relación directa y significativa entre la integración vertical y el rendimiento económico.

Desde la perspectiva de la dirección estratégica se justifica la decisión de una mayor integración por la posibilidad de eludir el efecto del poder de mercado de clientes o proveedores, garantizar y controlar la demanda y la oferta de la empresa, o proporcionar ventajas en términos de coste y de diferenciación.

La integración vertical tiene varios beneficios, pero también costes. Entre los beneficios tenemos la reducción de costes. Internaliza las economías de escala, lo que trae como resultado un coste inferior al de los proveedores y distribuidores externos. Evita altos costes de transacción. Otra ventaja de la integración vertical es el poder defensivo del mercado. Proporciona autonomía que protege a la empresa de relaciones no equitativas de intercambio y un comportamiento oportunista y sobrepagos por parte de proveedores o clientes. Además crea barreras de entrada al mercado. Respecto a las ventajas administrativas y de gestión tenemos que aumenta el intercambio de información con las fuentes externas. Este aspecto ha sido primordial en el caso Idiazábal, donde el marketing relacional entre queseros y clientes ha determinado en gran parte el éxito de la Denominación.

Por otro lado, la integración vertical también tiene costes. Implica mayores costes fijos y se reduce la flexibilidad para diversificarse. Un aspecto más crítico de la integración vertical es que las barreras de salida son más altas.

Como hemos dicho anteriormente, la Denominación Idiazábal es aún una denominación regional o nacional. Es decir, su ámbito de influencia en el extranjero no se puede comparar con la de las principales denominaciones francesas o italianas, dado que las exportaciones Idiazábal no son muy significativas ni en términos porcentuales ni absolutos al compararlas con la producción y ventas de los quesos franceses e italianos con una denominación. Por este motivo, no sería pertinente hablar de factores de éxito atribuibles al mercado extranjero.

Resumiendo, podemos decir que en el caso Idiazábal el éxito de la Denominación de Origen se puede atribuir a:

- ❖ el incremento de la demanda por productos de calidad y con una certificación
- ❖ los apoyos estatales y autonómicos
- ❖ las relaciones estrechas con el consumidor,
- ❖ el marketing relacional, y
- ❖ la integración vertical.

Los dos primeros factores corresponden a factores externos a la denominación y los siguientes a factores internos, sobre los cuales los productores tienen intervención directa.

Dado que hemos presentado información de las principales denominaciones de quesos franceses e italianos, podemos hacer una aproximación de cuáles serían los factores de éxito desde el punto de vista del marketing para estas denominaciones más internacionales.

A diferencia de la Idiazábal, las principales denominaciones de origen de queso francesas e italianas, sí tienen una gran presencia en el mercado extranjero, sobre todo en los países de la Unión Europea y en los Estados Unidos, siendo sus exportaciones cerca del 20% de su producción total. Si tomamos en cuenta que su producción anual es entre 20 y 100 veces superior a la Idiazábal (20 en el caso de los principales quesos franceses con una denominación de origen y 100 en el caso de los quesos italianos), pues la importancia tanto absoluta como relativa de las exportaciones es clave en su éxito comercial.

En el caso de las principales denominaciones francesas (Comté, Cantal, Roquefort, Reblochon, Camembert de Normandie) e italianas (Parmigiano Reggiano, Grana Padano), podemos decir que los factores de éxito se encuentran más bien en:

- ❖ el incremento de la demanda por productos de calidad y con una certificación
- ❖ los apoyos estatales
- ❖ la concertación de esfuerzos de los productores sobre todo para la comercialización
- ❖ tareas de promoción sobre todo en el extranjero

Los dos primeros factores son externos a la denominación y coinciden con los de la Denominación Idiazábal, los siguientes corresponden a factores internos a la denominación y no necesariamente coinciden con los de la Denominación Idiazábal.

Las queserías pequeñas recurren a alianzas o a la constitución de cooperativas de segundo grado para la comercialización de su producto, sobre todo en el extranjero.

De esta manera se lleva a cabo una concentración de la oferta, lo que lleva a una reducción de costes fijos de transporte y distribución y sobre todo se puede acceder a mercados más grandes y distantes, sin el riesgo de no poder atender la demanda.

Además el consejo regulador, lo que en Francia sería el *syndicat interprofessionnel de défense* y la *confédération générale des producteurs*, tienen mayores competencias y actúan decididamente desde la negociación del precio de la leche, hasta la promoción y comercialización del producto.

Uno de los canales más importantes que usan los quesos franceses para darse a conocer en el extranjero son las ferias agroalimentarias. En estas labores de promoción juegan un rol muy importante tanto las instituciones nacionales (INAO) como los consejos reguladores (*syndicats interprofessionnel de défense, confédération générale des producteurs*).

Otras de las estrategias de promoción exitosas es dar a conocer los productos a través de la restauración, como lo han hecho con éxito

los productores italianos, quienes disponen de un escaparate permanente y un modo de promoción gratuito de sus productos gracias a los restaurantes italianos en el extranjero.

5. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

La pregunta aquí sería: ¿hacia dónde deben y pueden apuntar los pequeños productores de la Denominación Idiazábal?

En este punto podemos presentar a la Denominación Idiazábal como una denominación que ha alcanzado las metas técnicas y sanitarias propuestas, así como un creciente nicho de mercado local.

El reto actual se presenta principalmente en su **comercialización** y eventual **incremento de la producción**. Si consideramos la situación presente, el mayor obstáculo que enfrentan los pequeños productores para el mantenimiento o incremento de sus ventas y rentabilidad, sería su posición competitiva frente a los intermediarios y frente a las empresas industriales. Los intermediarios reducen su margen de rentabilidad pero necesitan de ellos y frente a los industriales que pertenecen a la Denominación no pueden competir en precio.

Por lo tanto, los pequeños productores deberían desarrollar nuevas estrategias, que deberían apuntar en la siguiente dirección:

Tabla 7.1.
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Objetivos principales	<ul style="list-style-type: none">❖ Supervivencia de la producción artesanal de queso Idiazábal❖ Incremento de la rentabilidad❖ Incremento de las ventas (a mediano o largo plazo)
Estrategias	<ul style="list-style-type: none">❖ Diferenciación del producto (resaltar calidad artesanal, introducir nuevos tamaños y nuevos empaques)❖ Diversificación del mercado (mercados alejados de las zonas de producción)❖ Concentración de la oferta para la comercialización❖ Actividades de promoción

Fuente: elaboración propia

5.1. CALIDAD

Como hemos visto, a través del Consejo Regulador de la Denominación se han alcanzado las metas técnicas. En este sentido, el Consejo Regulador por medio de sus controles garantiza que el queso tiene la calidad que se describe en el Reglamento y la garantiza con la etiqueta.

A su vez, la Universidad del País Vasco, a través de su Facultad de Farmacia, contribuye también al mantenimiento y mejora de la calidad del queso Idiazábal. Dentro del Departamento de Farmacia, Nutrición, Tecnología y Producción Animal, existe un Grupo de Investigación de Productos Lácteos. Estos se encargan de investigar aspectos técnicos y de la calidad del queso como son: la caracterización de la leche de oveja,

sus variaciones estacionales, el efecto de los tratamientos térmicos, la microbiología de los quesos de oveja, la flora láctica y no láctica, la evolución de grupos microbianos durante la maduración, desarrollo de nuevos cultivos iniciadores autóctonos, la repercusión de la flora microbiana sobre aspectos tecnológicos, bioquímicos y sensoriales, la calidad microbiológica del cuajo natural, el efecto de los diferentes procesos de obtención y el ARICPC en industrias cárnicas y lácteas.

Estas acciones conducen al mantenimiento y desarrollo de la calidad sanitaria y degustativa del queso, por lo que consideramos que se deben seguir llevando a cabo y apoyando.

5.2. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO E INNOVACIÓN

Una manera inmediata de actuar para ganar consumidores en los mercados actuales sería informar y resaltar la calidad diferenciada del queso artesanal. Es precisamente en su sabor particular y su carácter artesanal donde yace el valor agregado y la ventaja competitiva de los quesos con una denominación de origen. Esta estrategia ayudaría a competir con los productores industriales de la Denominación.

La trivialización de un producto conduce a una presión sobre el precio e incluso a una caída del mismo. A través de la exigencia de tipicidad, automáticamente se restringe el volumen. La pregunta de si se deben permitir modernas tecnologías de producción se debe responder de acuerdo a si se trata de un criterio de producción decisivo o no. Por ejemplo el queso italiano Grana Padano es tradicionalmente un queso de leche cruda. El hecho de que algunos productores hierven o incluso

pasteurizan la leche, daña enormemente la imagen del producto a mediano y largo plazo.

Para poder ganar nuevos consumidores dentro del mismo mercado y de otros mercados (diversificación del mercado), es indispensable prestar atención a las necesidades y tendencias de consumo. Es así, que debemos considerar aspectos como por ejemplo diferentes tamaños y nuevos envases para el producto.

Para que un mayor número de consumidores y sobre todo consumidores de otros mercados prueben el producto, sería conveniente reducir los tamaños. Esta es una estrategia que ha dado buenos resultados a los quesos franceses con una denominación de origen. El queso Camembert de Normandie por ejemplo, se vende en tamaños de 250 gr. (queso entero), lo que permite una mayor tasa de prueba.

Por otro lado, si se piensa acceder a mercados más alejados es indispensable considerar otros envases, que permitan una mejor conservación, tomando en cuenta tiempos y distancias de transporte mayores.

5.3. DIVERSIFICACIÓN DEL MERCADO

La producción de queso Idiazábal se vende en su totalidad, por lo tanto, no se puede hablar de un problema de escasez de demanda. Sin embargo, haría falta explorar el potencial del mercado tanto interno (España) como externo. En este sentido, sería recomendable realizar un

estudio de mercado, para estimar el potencial de la demanda en el extranjero.

Si toda la producción se vende y no se puede incrementar la producción, no tendría mayor sentido intensificar la promoción ni realizar mayores esfuerzos de venta. Por lo tanto, cualquier esfuerzo debería orientarse también al **incremento de la producción** (ayudas a los pastores para que puedan constituir una quesería) y/o a la obtención de mejores condiciones de venta y mayores precios para los pequeños productores actuales.

La producción, -dado de que se trata de una actividad extensiva que requiere de una materia prima escasa y de gran calidad- no es susceptible que sea incrementada significativamente en el corto plazo.

Por lo tanto, las acciones deberían concentrarse en mejorar la capacidad y opciones de negociación de los productores, con el fin de acceder a mejores condiciones de venta y poder obtener mayores precios.

Asimismo, sería recomendable fomentar nuevos usos del producto. Es decir, que el queso Idiazábal no sea visto sólo como un queso que acompaña el consumo de vino o sidra, sino que también se puede utilizar en la preparación de otros platos. La promoción se presta para esta función, donde se pueden dar a conocer recetas sobre la preparación de platos con queso Idiazábal.

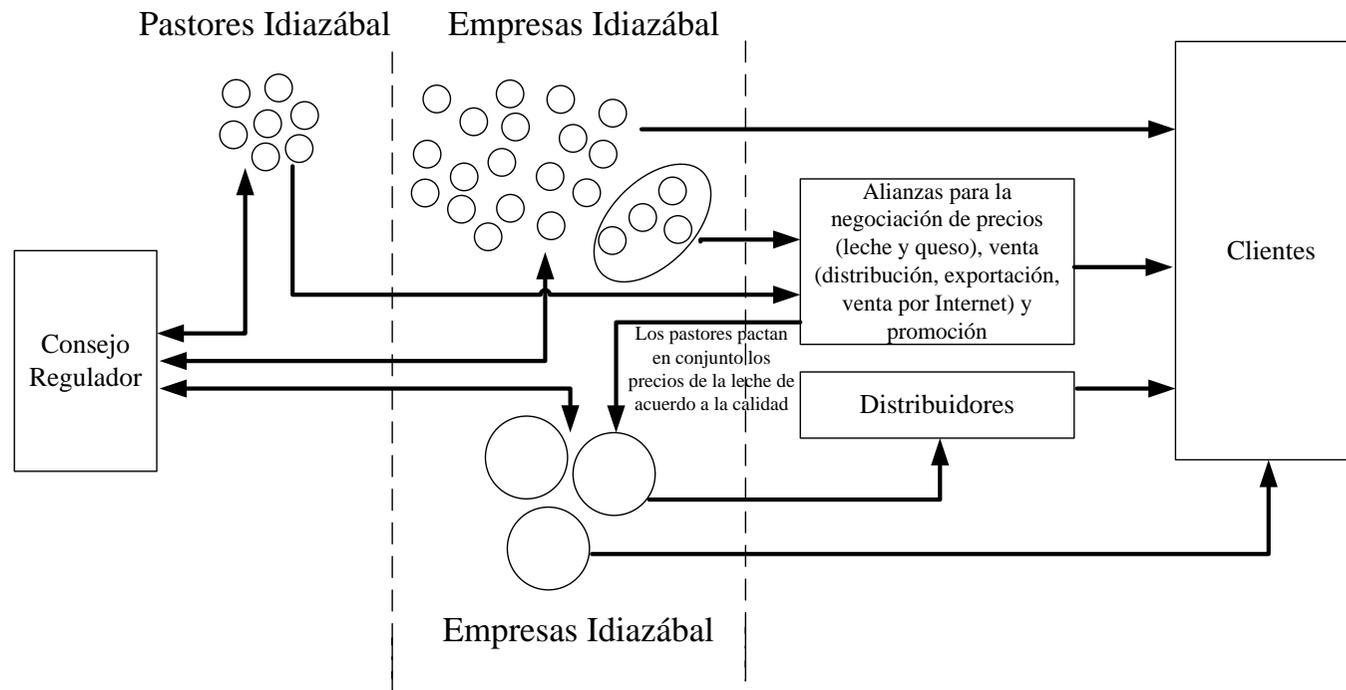
5.4. ALIANZAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN

La clave para la diversificación del mercado (consumidores más alejados de las zonas de producción) es la comercialización concertada. De esta forma se asegura la reducción de los costes de transporte y distribución y mejores precios de venta.

A continuación presentamos la visualización de la propuesta de comercialización para la Denominación Idiazábal:

Figura 7.4.

PROPUESTA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL QUESO IDIAZÁBAL



Fuente: elaboración propia

La organización propuesta no implica necesariamente la constitución de una cooperativa. En una cooperativa los socios se reparten los excedentes en proporción a la actividad y/o capital que aporta el socio (*Hernández, 1999*). En el presente caso proponemos una alianza únicamente para la comercialización y la distribución, donde cada miembro aporta una cuota administrativa o tasa igual y adicionalmente por ejemplo un porcentaje de la venta realizada a través de la asociación.

Se podría pensar en una asociación, tomando como base a los “*syndicats interprofessionnels*” franceses, que llegan a negociar hasta los precios para la materia prima y el producto final, por ejemplo en el caso del queso *Camembert de Normandie*.

Estos entes permitirían un mayor esfuerzo de coordinación para poder llevar a cabo, por ejemplo, una política de precios más coherente y abaratar los costes de transporte, sobre todo para mercados menos locales.

Los “*syndicats professionnels*” franceses corresponden a los Consejos Reguladores en el caso español. Sin embargo, los organismos franceses tienen funciones adicionales y alcanzan objetivos superiores que sus similares españoles, especialmente en la comercialización.

El objetivo básico de estos organismos franceses es la defensa y la promoción de su producto. Además buscan el mantenimiento de la calidad original del queso, el respeto de esta calidad en todas las etapas de la cadena (producción de leche, elaboración del queso y comercialización), el aseguramiento de la relación y concertación entre

sus miembros en el marco del reglamento de la denominación, así como la representación de sus miembros ante los poderes públicos, otras denominaciones, organismos sindicales, etc. Adicionalmente analizan los medios, llevan a cabo y promueven acciones conducentes a la defensa y comercialización del producto tanto en el ámbito nacional como internacional, a través de salones de exhibiciones, concursos y promociones diversas.

Entre los recursos de que disponen estos organismos tenemos las cotizaciones de sus miembros determinadas por el consejo de administración y las subvenciones que se aprueben.

Para el caso Idiazábal proponemos una asociación o centro de negociación, que esencialmente agrupe a los pequeños productores de leche y queso, los llamados productores artesanales. Este organismo no duplicaría las funciones del Consejo Regulador, sino que las complementaría, específicamente en el área comercial, que es el aspecto que los pequeños productores necesitan desarrollar y/o reforzar.

Esta asociación o centro de negociación tendría las siguientes funciones:

- ❖ Negociar precios, tanto de la materia prima, como de los quesos, especialmente para clientes o mercados alejados de las zonas de producción.
- ❖ Recepcionar los pedidos de clientes fuera del ámbito de producción.
- ❖ Enviar o distribuir los pedidos.

- ❖ Firmar acuerdos de comercialización con tiendas fuera de la zona de producción y en el extranjero.
- ❖ Firmar acuerdos de cooperación con otras empresas para emprender actividades conjuntas que permitan añadir valor a los productos, por ejemplo para llevar a cabo labores de promoción, adquisición de envases y empaques, realización de estudios de mercado, etc.
- ❖ Administrar la página web de la asociación. La utilización de Internet se discute en el siguiente apartado.
- ❖ Llevar a cabo actividades de promoción, como participación en ferias, exposiciones, degustaciones, tours gastronómicos, etc.

Esta asociación o centro podría estar en principio a cargo de personal contratado y pagado por la asociación de productores, para llevar a cabo las funciones mencionadas. Se puede decir que esta asociación busca alcanzar objetivos de crecimiento, rentabilidad y creación de valor.

5.4.1. El Comercio Electrónico

El comercio electrónico, definido como “cualquier forma de transacción o intercambio comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de telecomunicación como Internet” (*Baraño y Forcada, 2000*), es una posibilidad abierta para las empresas Idiazábal.

Si bien la venta por internet es una estrategia que utilizan el 25% de empresas europeas (*Mazo, 2002*), en el sector agroalimentario la situación no es la misma.

Las ventajas del comercio electrónico para las empresas agroalimentarias serían (*Clemente y Escribá, 2003*):

- ❖ El acceso a más información, pilar básico de cualquier actividad empresarial.
- ❖ La apertura de nuevos mercados que hasta estos momentos no estaban a su alcance (nuevos clientes, expansión geográfica).
- ❖ El acortamiento de la cadena de distribución en un intento de disminuir el número de intermediarios.
- ❖ Una mayor productividad, debida a una gestión más eficiente de diferentes actividades (compras, almacenamiento, tratamiento de pedidos, etc.)
- ❖ Reducción de costes (por las mismas razones anteriores).
- ❖ Aumento de las ventas, donde el comercio electrónico provocará una progresiva sustitución de los canales tradicionales de comercialización.

Entre las desventajas tenemos:

- ❖ La falta de preparación ante las tecnologías de la información, tanto en su vertiente tecnológica como humana.
- ❖ Existe una arraigada implantación de intermediarios tradicionales, junto a la importancia que se otorga al contacto personal en las relaciones comerciales del sector.

Entre las ventajas para los consumidores tenemos:

- ❖ Permite ahorrar tiempo a los consumidores.
- ❖ La posibilidad de acceder a productos minoritarios o elitistas como vinos de alta calidad o alimentos de gourmet. Precisamente ese sería el caso de un queso artesano como el Idiazábal.
- ❖ La frescura del producto, ya que se puede reducir la cadena de distribución y todavía más importante es que no han estado expuestos a las manos de otros consumidores.
- ❖ La posibilidad de contrastar diferentes ofertas simultáneamente.

Entre las desventajas para los consumidores tenemos:

- ❖ Los alimentos entran por la vista y el aspecto, circunstancia que Internet aún no ha resuelto totalmente.
- ❖ Una tendencia a la reducción en la planificación de las compras de los alimentos y una mayor adquisición por impulso que obstaculizan las ventas de víveres on-line.
- ❖ El carácter latino del español, más social que individualista, junto al benigno clima, hacen del acto de compra una forma más de entretenimiento y ocio que son difícilmente modificables a corto plazo.
- ❖ La desconfianza de los consumidores para proporcionar datos personales, bancarios, etc.

Estas tres últimas desventajas mencionadas no se presentan en la misma intensidad en otros países, como por ejemplo los países del norte de Europa. Precisamente estos países constituyen un mercado potencial para productos como el Idiazábal, donde la estrategia por Internet sería factible, combinada con la participación en ferias o degustaciones.

Para el caso Idiazábal el comercio electrónico tendría dos funciones básicas. Por un lado, labores de comunicación y promoción del producto, y por otro, las de comercialización y distribución del mismo. La primera se llevaría a cabo a través de la creación, administración y actualización constante de la página web de la asociación y la segunda a través de la incorporación de un sistema de venta electrónica a través de la página web de la asociación.

Una estrategia de comercialización que incluye Internet, permitiría agrupar la producción de varios productores bajo un mismo portal o “tienda virtual” y conseguiría no sólo acceder a mercados más alejados, sino promocionar y distribuir más eficaz y económicamente. Este tipo de estrategia permitiría también vender por ejemplo tablas de queso Idiazábal de distintos productores, lo que considerando la pequeña escala de la mayoría de empresas, conduciría a economías de escala en la distribución.

También en la adquisición de envases, empaques y otros materiales necesarios para la distribución, se podrían obtener economías de escala. En este último caso estaríamos hablando de una estrategia B2B (“business to business”)³².

³² B2B: Business to business. Venta o compras entre empresas, consideradas en el marketing industrial.

Finalmente, es necesario insistir, que si se opta por la estrategia del comercio electrónico, ésta debe ser planificada e implementada adecuadamente desde el inicio. Según el estudio de *Cristóbal (2002)*, el porcentaje de los que intentan hacer una compra en la red, pero fracasan y renuncian, se acerca en España al 75%, debido a problemas técnicos en la transacción.

Se recomienda la contratación de un consultor especializado que, de acuerdo con los objetivos y prioridades que determine con los productores, proceda a diseñar una página que pueda tener características comparables a las de otras empresas con productos similares.

5.5. PROMOCION

Fotopoulos y Krystallis (2003) afirman que las denominaciones de origen como estrategias de marketing pueden no alcanzar los resultados deseados, si no son seguidas por una campaña promocional extensiva.

Los productos con una denominación de origen son más exitosos si los objetivos de los productores individuales han sido concertados con los otros productores y si estos objetivos son similares entre sí.

Por ejemplo, a través de la cooperación financiera en promoción se pueden traspasar los límites individuales de los productores. Y a través de la concentración de la oferta se pueden satisfacer las exigencias de cantidad para el comercio.

Cuando las pequeñas y medianas industrias agroalimentarias fundan consorcios, se les abren nuevos mercados y compradores. Paralelamente a los consorcios para la producción existen por ejemplo consorcios especializados en la exportación, que organizan stands en ferias internacionales, delegaciones comerciales y publicidad colectiva o también abren filiales en el extranjero. (Por ejemplo, la institución para la valorización del salami italiano).

También se pueden establecer interacciones positivas con el turismo, cuando los productores de las denominaciones de origen trabajan conjuntamente con la industria turística.

Las denominaciones de origen son el inicio y no el final de una estrategia comercial basada en la calidad. Las propiedades del producto y su relación con el origen deben ser comunicadas al consumidor. Pero no sólo es importante presentar el producto mismo y formular un mensaje publicitario fácil de retener, sino que se debe disponer de una capacidad financiera sólida y desarrollar una mezcla de mercadotecnia o marketing-mix efectivo.

Muchos productos con una denominación de origen sólo están disponibles para la venta en las zonas de producción. Fuera de la zona de producción únicamente están disponibles en las tiendas de especialidades o en la sección de Delikatessen de las grandes cadenas comerciales de las grandes ciudades. Pero también fuera de las zonas de producción los productos con una denominación de origen viven de los compromisos y vínculos de los consumidores, es decir, se da la recompra porque hay experiencias anteriores positivas. Los productos con una denominación

de origen son menos propensos a ser comprados por curiosidad, porque la naturaleza de estos productos es la constancia y el reglamento impide las innovaciones. (Entonces las innovaciones deben hacerse en el marketing-mix: empaque, distribución, promoción, recetas, etc.)

Un estudio de la Universidad de Milano (*Grienberger, 2000*) demuestra que en un mercado fuertemente competitivo las denominaciones de origen se prestan a confusión. Sin una explicación clara los consumidores no reconocen las diferencias entre las denominaciones de origen y otros sellos de calidad o garantía.

5.6. BARRERAS DE ENTRADA

Como hemos visto en los capítulos anteriores, en el caso de una denominación de origen es común o normal que las barreras de entrada y salida se califiquen de altas. Sin embargo, en el caso de la Denominación de Origen Idiazábal hemos constatado que se da una situación distinta, siendo las barreras de entrada media-bajas.

Las barreras de entrada se pueden considerar de media-bajas porque los potenciales competidores no necesitan acceder a la Denominación comprando ovejas y produciendo ellos mismos la leche, sino que lo pueden hacer a través de la compra de leche a los pastores Idiazábal, para producir queso.

Uno de los efectos que no se ha dado dentro de la Denominación es una multiplicación de la estructura, a través de la creación de nuevas empresas de elaboración. Si bien se ha evitado el despoblamiento de esas

zonas, no se ha dado un crecimiento de las mismas. Este hecho es posible de observar en la Denominación Idiazábal, donde la escasez de materia prima es uno de los factores que restringe la entrada de nuevas empresas.

Sería de esperar que, las empresas que ingresan a la Denominación paguen un precio mayor al coste de producción de la leche y sobre todo que paguen un precio diferenciado de acuerdo a la calidad de la leche. Esta situación no se dá, por lo que el ingreso a la Denominación sería atractivo para empresas industriales que quieren producir queso Idiazábal, en perjuicio de la rentabilidad y la supervivencia de los pastores y los pequeños productores artesanales. Sin embargo hemos visto también que, dada la escasez de ovejas de estas razas existe escasez de leche, por lo que el ingreso en la Denominación a través de adquisición de leche no es muy factible, pero si de parte de los pastores que sólo producen leche y que ven reducida su rentabilidad debido a su escaso poder de negociación frente a los industriales.

Se recomienda el endurecimiento de las barreras de entrada de parte del Consejo Regulador, sobre todo para nuevas empresas industriales y fomentando la supervivencia del pastoreo extensivo y la producción de queso artesanal.

Precisamente una de las estrategias para obtener mejores precios por la leche ante los industriales es la concertación de los pastores. Este objetivo se puede alcanzar a través de las asociaciones para la comercialización, como la discutida en el punto sobre alianzas para la comercialización.

**CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE
INVESTIGACIÓN**

Los productos con una **denominación de origen** constituyen productos tradicionales, de elaboración mayoritariamente artesanal, sin gran utilización de máquinas o procesos automatizados, cuyo origen está claramente identificado, sin posibilidad de copia en otro lugar y una calidad certificada por el Consejo Regulador a través de controles desde la materia prima hasta el producto terminado, que conducen al otorgamiento de la etiqueta de la Denominación. El conjunto de estas características le otorgan su ventaja competitiva, sin embargo hay que lograr mantenerla a lo largo del tiempo y defenderla frente a las amenazas que se presenten.

Dado que estos productos utilizan una materia prima de disponibilidad limitada y hasta escasa, podemos hablar de **rentas ricardianas**. Estas rentas son aquellas que producen los recursos con una oferta fija a corto plazo, pero que se pueden expandir incrementalmente dentro de la empresa que los utiliza a largo plazo.

En España, debido al incremento de la renta per cápita en los últimos años y a los cambios en los hábitos de consumo, disminuye el porcentaje del ingreso destinado al consumo de alimentos. Sin embargo, los alimentos con una denominación crecen en consumo, tanto en valores absolutos como en valores relativos respecto del volumen de quesos y derivados lácteos.

A su vez, el **valor económico** de las denominaciones de origen de quesos españoles también va en aumento, tanto en valores absolutos, como en valores relativos respecto del total de derivados lácteos y de los quesos. Las denominaciones de origen de quesos españoles representan aproximadamente el 3,2% respecto del valor económico total de los derivados lácteos y el 9,3% respecto de la venta total de quesos. Estos valores han ido en aumento en el período considerado (1998-2005).

CONCLUSIONES

Las conclusiones que pueden establecerse a partir de la presente investigación son las siguientes:

Primera

Del análisis de fortalezas y debilidades (Diagnóstico DAFO), podemos identificar aspectos débiles de las empresas con productos tradicionales, como son la atomización de la producción, la carencia de economías de escala, la heterogeneidad del producto, la materia prima estacional, los precios superiores a los productos estandarizados o industriales y el escaso poder de negociación de sus productores.

Por el lado de las fortalezas, rescatamos que se trata de productos tradicionales, artesanales y que coinciden con las nuevas tendencias de la alimentación, más exclusiva y de más calidad. Su comercialización a través de la venta directa y personalizada puede considerarse positiva en

un principio y si solamente se accede a clientes locales, pero si se espera diversificar el mercado, esta forma de comercialización no es suficiente y muchas veces ni siquiera es posible. Ciertas amenazas para el sector serían las innovaciones o productos nuevos, no necesariamente quesos, sino otros derivados lácteos, así como la fuerte competencia en la comercialización, sobre todo de parte de las grandes cadenas minoristas. Por último, entre las oportunidades tenemos la estrategia en sí de las denominaciones de origen (exclusividad, calidad, protección), las tendencias en el comportamiento de los consumidores, las posibilidades de desarrollo del producto y la diversificación del mercado (comercialización, gestión, nuevos consumidores, etc.).

Segunda

El **origen** es una variable que en el caso de las denominaciones de origen se puede considerar **intrínseca** al producto y no extrínseca como se menciona generalmente en la literatura sobre el país de origen o “made in”. Es intrínseca porque en el caso de las denominaciones de origen la procedencia está claramente identificada y ésta a su vez constituye su ventaja competitiva como sinónimo de calidad, basada en un proceso tradicional cuidadosamente controlado.

El origen se convierte así en la quinta variable del marketing-mix como elemento que representa la calidad y que puede influir por lo tanto en el proceso de decisión de compra.

Tercera

En base a estudios anteriores sobre las denominaciones de origen y a modelos de análisis sobre la competitividad del sector agroalimentario tanto en España como en otros países, hemos formulado nuestro modelo sobre los factores de éxito de las denominaciones de origen.

AMBIENTE O ENTORNO	FACTORES	VARIABLES
Externo (Factores sectoriales)	Competencias del mercado	Condiciones de la demanda
		Sectores de apoyo y relacionados
	Competencia empresarial	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas
Interno (Factores empresariales)	Retos del producto	Origen
		Tecnología
	Retos de los productores	Recursos humanos
		Organización
		Orientación al mercado
		Logística/Distribución
		Cooperación comercial

Fuente: elaboración propia

Consideramos que los factores particularmente relevantes y diferenciables los constituyen los factores internos, sobre los que cada denominación tiene influencia y poder de actuación. Y dentro de éstos, particularmente el origen en su relación con el producto, la orientación al mercado y los aspectos de comercialización.

Cuarta

Con el objeto de conocer la filosofía de la producción de los productos tradicionales, hemos analizado los siguientes modelos:

1. Modelo de Producción Doméstica e Industrial
2. Modelo de Gobierno Territorial y Sectorial
3. Modelo o Teoría de los clubes
4. Modelo de Salais y Storper sobre las Convenciones de Calidad o de los cuatro mundos de producción
5. Modelo de los cuatro modos de acción de Marty.

Este análisis nos ha permitido confirmar que la elaboración de productos con una denominación de origen tiende más a un modelo de producción doméstico frente a uno industrial. Pero existen además otras clasificaciones, de acuerdo a características más particulares de los procesos productivos y de organización de los productores, como aquellos basados en el gobierno sectorial o territorial, convenciones de calidad (industrial, orientación al mercado, relaciones interpersonales, recursos intelectuales), etc.

Es así que la Denominación Idiazábal se puede enmarcar además en el Modelo de Salais y Storper (1997) sobre los 4 mundos de producción o de las convenciones de calidad. Este modelo es una interpretación de la realidad que comprende cuatro estados o posibilidades. Para estos autores, la incertidumbre y riesgos que representan la producción y la venta de los productos, se combaten a

través de distintas estrategias, donde las variables críticas son el producto, la calidad, el precio y el aprendizaje.

Decimos que la Denominación de Origen Idiazábal ha alcanzado el estado de los Recursos Intelectuales dentro de este modelo porque presenta ya las características básicas de este esquema. Se trata de un producto que, si bien es especializado, ha llegado a estar bien definido (genérico, según el Modelo de Salais y Storper) en cuestiones por ejemplo de áreas geográficas de producción, razas y proceso productivo.

Quinta

En el estudio exploratorio hemos utilizado el **análisis de conglomerados o clusters** a partir de la escala de Likert. Este análisis nos ha permitido encontrar grupos o relaciones, considerando una o dos variables simultáneamente. En el caso Idiazábal se aprecia claramente la existencia de dos grupos de productores. Las diferencias fundamentales entre estos dos grupos se encuentran en el volumen de producción de leche y queso, si son productores o no de leche, el número de marcas comerciales, el tipo de distribución, la intensidad de la promoción, la formalización de sus habilidades productivas, entre otras.

Un primer grupo está integrado por cuatro empresas que producen entre 100.000 y 400.000 kilos de queso por año cada una, compran leche para producir queso, es decir no poseen ovejas, sus clientes son mayoritariamente establecimientos minoristas, poseen más de dos marcas comerciales, emplean distribuidores, realizan promoción a través de medios de comunicación masivos, las habilidades productivas han sido

adquiridas a través de una capacitación formal y donde la producción, comercialización y dirección son tareas especializadas.

Y un segundo grupo integrado por alrededor de noventa pequeñas empresas, cuya producción anual en promedio no alcanza los 10.000 kilos cada una, venden de forma directa a clientes con los que tienen relaciones personalizadas, poseen únicamente una marca comercial, no emplean distribuidores, realizan escasa o nula promoción, las habilidades productivas han sido transmitidas de generación en generación y donde la producción, comercialización y dirección son tareas por lo general concentradas en una sola persona.

Este segundo grupo puede a su vez dividirse en dos, si se considera la producción de leche o no. Un grupo reducido (alrededor del 15% de este segundo grupo) no produce leche, sino que la adquiere para la producción de queso Idiazábal.

El primer grupo, formado por las cuatro empresas grandes, elaboran aproximadamente el 60% de la producción total de queso Idiazábal y las alrededor de noventa pequeñas empresas y productores individuales producen en conjunto el 40% restante.

Sexta

Una característica resaltante de las **empresas queseras del País Vasco** es su gran número y el pequeño tamaño de la mayoría de ellas (más del 90% de las empresas Idiazábal son empresas familiares). Esta atomización origina una fuerte heterogeneidad en los quesos de pastor, lo

que en el caso de la calidad de los productos tradicionales no constituye necesariamente una desventaja, sino más bien parte de su ventaja competitiva, gracias a la originalidad y exclusividad del producto. Por otro lado, la atomización explica también la inexistencia de economías de escala.

Si bien ésta es una característica de la mayoría de las denominaciones españolas, la Denominación Idiazábal tiene un mayor número de productores que sus similares en España, ocupando la Idiazábal la primera posición en número de queserías registradas, con 92 el año 2002.

Séptima

En el **Consejo Regulador** de la Denominación de Origen Idiazábal tienen representación los Gobiernos Vasco y Navarro, quienes co-financian el Consejo Regulador. Este hecho impide en cierta medida que el Consejo Regulador sea el marco o campo de discusión de los miembros. Esto ocasiona además que los contactos o interacciones entre el Consejo Regulador y los productores se limite casi exclusivamente a los controles.

En lugar de ser el reflejo de una política coherente de la cadena, los esfuerzos de calidad son impuestos a través del organismo certificador. Las decisiones en el ámbito de la comercialización del producto, el trabajo de promoción y los esfuerzos de mejora pierden así eficacia.

Sin embargo, este hecho no es en sí negativo, ni permanente, sino que se enmarca en un proceso de evolución de la Denominación. En este sentido, es recomendable que se fomente una mayor independencia del Consejo Regulador. En la medida en que éste sea más independiente, será cada vez más representativo de los productores y se fortalecerá la conciencia de grupo.

La Denominación Idiazábal, a través de su Consejo Regulador, ha alcanzado las metas técnicas que se fijaron al crearse la Denominación en el año 1986. Estas metas apuntaban más específicamente a los aspectos técnicos y sanitarios, como son la materia prima, el proceso productivo y los controles sanitarios. Se recomienda y se espera que la Denominación emprenda una etapa más comercial, donde se fomenten, además de las ventas, el desarrollo del producto y la diversificación del mercado.

Octava

Cuando nos referimos a los **factores de éxito** de la Denominación Idiazábal estamos hablando fundamentalmente de factores que se pueden explicar gracias al mercado nacional. Si comparamos la producción y exportación del queso Idiazábal por ejemplo con la producción del queso Roquefort francés, apreciamos que la producción Idiazábal representa sólo el 7% de la del queso francés y que frente a las 92 toneladas que exporta el Idiazábal tenemos que el queso Roquefort exporta 3.400 toneladas por año.

Los factores de éxito de la Denominación Idiazábal se pueden clasificar en un primer nivel en factores externos a la denominación y en factores internos, sobre los cuales los productores tienen influencia y poder de acción.

Factores externos:

En el caso de las denominaciones de origen en general y de la Denominación de Origen Idiazábal en particular, han sido favorecidas por un **incremento de la demanda** por este tipo de productos.

Los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo. Ahora se preocupan más por conocer y valorar la procedencia del queso y para ellos es importante si el producto tiene un signo o certificado de calidad como es el caso de las denominaciones de origen. Si buscamos las causas de este comportamiento podemos encontrarlas en una mayor conciencia por la salud, la protección del medio ambiente, los escándalos alimenticios recientes, etc.

Otra variable externa significativa sería el **apoyo estatal**, sobre todo en el caso de la promoción del producto en el extranjero, a través de las cámaras de comercio, institutos de comercio exterior, etc.

La tercera variable externa es la **estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**. Podemos decir que se ha manifestado a distintos niveles y con intensidades distintas.

En el sector de derivados lácteos la competencia se ha hecho más intensa. Por un lado han aparecido productos totalmente nuevos y por

otro han surgido nuevas marcas. La demanda de quesos curados en general ha caído en los últimos años. Sin embargo, la demanda por quesos curados con una denominación de origen ha aumentado en el mercado interno y en el externo.

Factores internos:

Retos del producto: entendemos por retos del producto, aquellos factores que pueden ser explicados por las características del producto o los recursos que lo hacen posible. El origen del producto es entendido como lugar, proceso artesanal y calidad. A través de la certificación que da una denominación de origen, se garantiza un origen específico y reconocido, un proceso productivo artesanal, una calidad superior.

Es por esto que, en el caso de los productos con una denominación, el origen puede ser considerado como el quinto elemento del marketing-mix. Es decir, se convierte en una variable que es desarrollada y aplicada por las empresas para conseguir una respuesta comercial.

Se puede considerar al origen como una variable de éxito, dado que precisamente el incremento de las ventas de los quesos curados se ha dado entre los quesos con una denominación y no entre los quesos “normales” o “estándares” sin denominación. Hemos visto que la demanda por quesos curados ha ido cayendo a través de los años, mientras que la de los quesos curados con una denominación de origen ha aumentado.

Retos de los productores: entre los retos de los productores podemos encontrar factores como los recursos humanos, organización, orientación al mercado, logística, distribución, cooperación comercial.

En el caso Idiazábal podemos afirmar que el grado de **integración vertical** es el factor que aporta un mayor nivel explicativo del resultado para el conjunto de la muestra.

Los pastores-productores presentan una estructura empresarial que se puede calificar de integrada verticalmente, dado que poseen ovejas, producen leche, elaboran queso de manera artesanal, realizan el curado y almacenaje de la producción y la venden de manera directa a sus clientes de la región. Gracias a esta estructura, la producción de queso Idiazábal por parte de las pequeñas queserías constituye una actividad sostenible y rentable.

Desde la perspectiva de la dirección estratégica se justifica la decisión de una mayor integración por la posibilidad de evitar o disminuir el efecto del poder de mercado de clientes o proveedores, garantizar y controlar la demanda y la oferta de la empresa, o proporcionar ventajas en términos de coste y de diferenciación.

Se puede considerar que la Denominación Idiazábal es aún una denominación regional o nacional. Es decir, su ámbito de influencia en el extranjero no se puede comparar con la de las principales denominaciones francesas o italianas, dado que las exportaciones Idiazábal no son muy significativas ni en términos porcentuales ni absolutos al compararlas con la producción y ventas de los quesos

franceses e italianos con una denominación. Por este motivo, no sería pertinente hablar de factores de éxito atribuibles al mercado extranjero.

Novena

A diferencia de la Idiazábal, las principales denominaciones de origen de queso francesas e italianas, sí tienen una gran presencia en el mercado extranjero, sobre todo en los países de la Unión Europea y en los Estados Unidos, siendo sus exportaciones de cerca del 20% de su producción total. Si tomamos en cuenta que su producción anual es de entre 20 y 100 veces mayor que la Idiazábal (20 en el caso de los principales quesos franceses con una denominación de origen y 100 en el caso de los quesos italianos), pues la importancia tanto absoluta como relativa de las exportaciones es clave en su éxito comercial.

En el caso de las principales denominaciones francesas (Comté, Cantal, Roquefort, Reblochon, Camembert de Normandie) e italianas (Parmigiano Reggiano, Grana Padano) además del incremento de la demanda por productos de calidad y los apoyos estatales, podemos decir que los factores de éxito se encuentran más bien en la concertación de esfuerzos especialmente para **la comercialización** y las **tareas de promoción** fundamentalmente en el extranjero.

Las queserías pequeñas recurren a alianzas o a la constitución de cooperativas de segundo grado para la comercialización de su producto, particularmente en el extranjero. Se lleva a cabo así una concentración de la oferta, lo que lleva a una reducción de costes fijos de transporte y

distribución y se puede acceder a mercados más grandes, sin el riesgo de no poder atender la demanda.

Los consejos reguladores tienen mayores competencias y actúan decididamente desde la negociación del precio de la leche, hasta la promoción y comercialización del producto.

En el caso de la promoción, los quesos franceses se dan a conocer en el extranjero a través de las ferias agroalimentarias y los quesos italianos a través de la restauración en el extranjero.

Como consecuencia de la investigación realizada, y de acuerdo con las anteriores conclusiones, se proponen las siguientes ESTRATEGIAS:

Diferenciación del producto: para que un mayor número de consumidores y sobre todo consumidores de otros mercados prueben el producto, sería conveniente reducir los tamaños. Esta es una estrategia que ha dado buenos resultados a los quesos franceses con una denominación de origen. Además, si se piensa acceder a mercados más alejados es indispensable considerar otros envases, que permitan una mejor conservación, tomando en cuenta tiempos y distancias de transporte mayores.

Diversificación del mercado: la producción de queso Idiazábal se vende en su totalidad, por lo tanto, no se puede hablar de un problema

de escasez de demanda. Sin embargo, haría falta explorar el potencial del mercado tanto interno (España) como externo.

Si toda la producción se vende y no se puede incrementar la producción, no tendría mayor sentido intensificar la promoción ni realizar mayores esfuerzos de venta. Por lo tanto, en una siguiente etapa de la Denominación Idiazábal sería recomendable apoyar intentos de incremento de la producción (ayudas a los pastores para que puedan constituir una quesería).

La producción, -dado de que se trata de una actividad extensiva que requiere de una materia prima escasa y de gran calidad- no es susceptible que sea incrementada significativamente en el corto plazo. Por lo tanto, las acciones en el corto plazo deberían concentrarse en mejorar la capacidad y opciones de negociación de los productores, con el fin de acceder a mejores condiciones de venta y poder obtener mayores precios.

Alianzas para la comercialización: la clave para la lograr una diversificación del mercado es la comercialización concertada. De esta forma se asegura la reducción de los costes de transporte y distribución y mejores precios de venta. Para el caso Idiazábal proponemos una asociación o centro de negociación, que agrupe a los pequeños productores de leche y queso, los llamados productores artesanales. Este organismo no duplicaría las funciones del Consejo Regulador, sino que las complementaría, específicamente en el área comercial, que es el aspecto que los pequeños productores necesitan desarrollar y/o reforzar.

Para el caso Idiazábal, una estrategia que incluye el comercio electrónico permite agrupar la producción de varios productores bajo un mismo portal o “tienda virtual” y se logra acceder no sólo a mercados más alejados, sino promocionar y distribuir más eficaz y económicamente. Este tipo de estrategia permite por ejemplo vender tablas de queso Idiazábal de distintos productores, lo que considerando la pequeña escala de la mayoría de empresas, conduciría a economías de escala en la distribución.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Consideramos que los resultados aquí obtenidos son aplicables a grupos de productores similares a los Idiazábal, sobre todo en los países del sur de Europa y en Latinoamérica, donde, como en el caso Idiazábal, existe una tradición de productos agroalimentarios de calidad por el origen, las empresas existentes son familiares o pequeñas empresas y la atomización de sus productores es una característica constante.

Es deseable que los resultados de nuestro estudio puedan constituir un punto de partida para posteriores trabajos. Nosotros pretendemos trasladar estos resultados y recomendaciones a las instituciones y autoridades competentes en nuestro país de origen, Perú.

Consideramos que las conclusiones aquí obtenidas son aplicables a la problemática de un gran número de pequeñas empresas peruanas y responden a sus necesidades e intereses actuales, aunque el marco institucional en el Perú es distinto al europeo. En ese país se tienen que

desarrollar sobre todo los aspectos de organización de productores y constitución de consejos reguladores.

Los resultados y conclusiones de este trabajo también guardan relación e interés con los campos de investigación en Alemania, donde residimos en la actualidad. Consideramos pertinente la difusión de éstos en los centros de investigación y formación de este país. Precisamente sería interesante difundir los resultados allí, dado que tradicionalmente en Alemania se tiene una concepción de las denominaciones de origen y productos de calidad específica distinta a la española -en Alemania basado en la reputación y en la jurisprudencia más que en la tradición o el origen-, por lo que el contraste sería enriquecedor desde el punto de vista científico y académico.

Asimismo, recomendaríamos la realización de trabajos que investiguen la factibilidad y rentabilidad de esta estrategia de denominaciones de origen en países donde no existe esta tradición.

Consideramos importante además la exploración y cuantificación del mercado potencial para los quesos y otros productos con denominaciones de origen, incluyendo no sólo los países productores, sino también y fundamentalmente a aquellos que, si bien no elaboran productos con una denominación de origen, si constituyen un mercado potencial y rentable para ellos, como serían los países del norte de Europa, Estados Unidos y algunos países de Asia y Latinoamérica.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

AAKER, D.A. y DAY, G.S. (1989): *Investigación de mercados*, McGraw-Hill Interamericana de México, México.

AGRAWAL, J. y KAMAKURA, W.A. (1999): “Country of origin: a competitive advantage?”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, n°4, pp. 255-267.

AGUIRRE GARCÍA, M^a. Soledad, TEJADA BARRENETXEA, Susana y PANDO GARCÍA, Julián (2000): “Geografía comercial de España. País Vasco”, *Distribución y Consumo*, n°55, diciembre 2000-enero 2001, pp.87-104.

AGUIRRE GARCÍA, María Soledad, ALDAMIZ-ECHEVARRIA GONZÁLEZ DE DURANA, Covadonga, CHARTERINA ABANDO, Jon y VICENTE MOLINA, María Azucena (2003): “El consumidor ecológico”, *Distribución y Consumo*, año 13, n°67, pp. 41-54.

ALBISU, L., GIL, J. y GRACIA, A. (1999): “El consumo de alimentos en la Unión Europea- Una perspectiva regional”, *Distribución y Consumo*, n°43, diciembre 1998-enero 1999, pp.58-71.

ALBISU AGUADO, Luis Miguel (2001): “La percepción de los alimentos (DOP, IGP y ETG) por los diferentes establecimientos y sistemas de comercialización, a efectos de aceptabilidad e impacto en el consumidor”, en: *IV Encuentro Europeo de DOP e IGP (Logroño, 21 y 22 de Marzo de 2001)*, Gobierno de La Rioja.

ALIMARKET (2001): “Cooperativas agroalimentarias: Dimensión y valor añadido”, *Alimarket: Monográficos*, n°146, pp. 56-70.

ALIMARKET (2001): “Los quesos dispuestos a equipararse con Europa”, *Alimarket: Monográficos*, n°146, pp.169-182.

ALLAIRE G. y SYLVANDER, B. (1997): “Qualité spécifique et systèmes d’innovation territoriale”, *Cahiers d’Economie et Sociologie Rurales*, n°44. pp. 29-59.

ALONSO RIVAS, J. Y MARTEN ULIARTE, I. (1986): “El Marketing y el Método Científico”, *Esic-Market*, n°54, octubre-diciembre, pp.9-16.

ALVAREZ DEL BLANCO, ROBERTO (2000): “Liderazgo de Marca en la Nueva Economía”, *Marketing y Ventas*, n°41, noviembre-diciembre, pp.40-44.

ALVAREZ RAMOS, José Carlos (1997): “Comercio agroalimentario entre España y América: Nuevas perspectivas para la inversión española”, *Distribución y Consumo*, año 7, n°36, pp.69-80.

ALVAREZ VARELA, Alfonso José, PASCUAL ARTACHO, Víctor, DAVIES, Gareth, FERNÁNDEZ, Justo, YRAVEDRA, Gabriel y JIMÉNEZ NAVARRO, Alejandro (1999): “Perspectiva de las PYMES sobre la influencia del régimen de DOPs e IGP sobre la organización de la empresa, la demanda en el mercado y la rentabilidad”, en: *Salical-Tecnosalical: III Encuentros Europeos de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas (Logroño, 25 y 26 de Marzo de 1999)*, Gobierno de la Rioja, pp.117-124.

ANGULO, A. M., GIL, José M. y GRACIA, Azucena (1997): “La demanda de alimentos en los países de la Unión Europea: Un análisis de convergencia”, *Revista española de economía agraria*, nº180, pp.77-99.

APARICIO DE CASTRO, María Gloria y AGUIRRE GARCÍA, María Soledad (2000): “Fidelidad del cliente y marketing interno: un modelo ampliado de la cadena de la lealtad”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol.9, nº3, pp.79-88.

ARA LEYUN, Pedro (1997): “Presente y futuro de la industria láctea”, *Distribución y Consumo*, año 8, nº37, pp.114-117.

ARCAS LARIO, N. y MUNUERA ALEMAN, J.L. (1998): “El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria”, *Distribución y Consumo*, nº42, octubre-noviembre, pp.55-72.

ARFINI, F. y MORA, C.(Ed.) (1998): *Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro- Industrial Problems, 52nd. EAAE Seminar (Parma, 19-21 de Junio de 1997)*, Universitá di Parma.

ARIÑO, Africa y GARCÍA PONT, Carlos (1996): “Alianzas y bloques estratégicos: el comportamiento cooperativo como motor de su evolución”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.5, n°3, pp.133-144.

ARNDT, Johan (1978): “How broad should the Marketing concept be?”, *Journal of Marketing*, Vol.42, enero, pp.101-103.

ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (AEC) (1998): *Gestión de la Calidad en la Industria Alimentaria*, AEC, Madrid.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (1994): *Normas de Gestión y Aseguramiento de la Calidad: Norma Europea: UNE-EN 29000-3*, AENOR, Madrid.

BAKER, M.J.y CURRIE, C.S. (1993): “Country of origin: The fifth element of the marketing-mix?”, *Marketing Education Group Conference*.

BAKER, M.J. y BALLINGTON, L. (2002): “Country of origin as a source of competitive advantage”, *Journal of Strategic Marketing*, N° 10, pp. 157-168.

BALTAS, George (2001): “Nutrition labelling: issues and policies”, *European Journal of Marketing*, Vol.35, n°5/6, pp.708-721.

- BAÑEGIL PALACIOS, Tomás Manuel y CHAMORRO MERA, Antonio (2003): “Diez años de la etiqueta ecológica europea”, *Distribución y Consumo*, año 13, nº67, pp.5-14.
- BARAÑO, L. y FORCADA, F.J. (2000): “El comercio electrónico”, en AGUIRRE, M.S. (coord.): *Marketing en sectores específicos*, Pirámide, Madrid.
- BARATO TRIGUERO, Pedro (1997): “El futuro del sector lácteo español”, *Distribución y Consumo*, año 8, nº37, pp.118-119.
- BARCINA ANGULO, Y., PEREZ CALLEJA, A., PEREZ ELORTONDO, P. y ZEBERIO TORRONTEGI, M. (1995): *Idiazábal: Erabiltzeko Modua*, Gastronomika, S.L., Bilbao.
- BARCO ROYO, Emilio (1990): “Las organizaciones interprofesionales vitivinícolas”, *El campo: boletín de información agraria*, nº116, pp.74-76.
- BARCO ROYO, Emilio (1993): “Estructura agraria. De la crisis económica a la reforma de la PAC”, *Papeles de economía española*, nº12, pp.183-209.
- BARCO ROYO, Emilio (1998): “Nuevas Tendencias en el Consumo de Vino”, *Distribución y Consumo*, año 8, nº42, octubre-noviembre, pp.85-101.

- BARCO ROYO, Emilio (2002): “El sector vitivinícola en el siglo XXI”, *Distribución y Consumo*, año 12, nº65, pp.22-35.
- BARJOLLE, Dominique y MESPLOU,Pauline (1997): "Coordination au sein des filières AOC", *Revue Suisse d'Agriculture*, nº29(1), pp.13-16.
- BARJOLLES, B., CHAPPUIS J.M. y SYLVANDER,B. (1998): “From individual competitiveness to collective effectiveness: A study on cheese with ptotected designations of origin, INRA-Université de Mans.
- BARROS, C. (1991): “Alimentos de mayor aceptación: sistemas de promoción, producciones de futuro”, *Alimentaria: Revista de tecnología e higiene de los alimentos*, nº 222, pp.19-26.
- BARROS, C. (1992): “Política de "calidad" en el ámbito alimentario en la Comunidad Económica Europea y en sus Estados Miembros”, *Alimentaria: Revista de tecnología e higiene de los alimentos*, nº237, pp.21-23.
- BARROS, C. (1996): “Definiciones o conceptos con intención armonizadora en la Unión Europea”, *Revista Internacional de Derecho Alimentario*, nº15, Ed. Eypasa Alimentalex, Madrid.
- BARROS, C. (1998): “Evolución de los conceptos lácteos” *Alimentaria: Revista de tecnología e higiene de los alimentos*, nº291, pp.71-72.

- BARTELS, Robert (1951): “Can Marketing be a science?”, *Journal of Marketing*, Vol.15, n°3, enero, pp.319-328.
- BENAROYA, J.M. (2001): “El nuevo escenario competitivo debido al uso del business to consumer (B2C). Tablas: ranking mundial del e-commerce alimentario, elementos básicos en el desarrollo de un modelo de comercio electrónico y las dos tendencias emergentes de logística”, *Comercio Electrónico*, n°11.
- BENAVIDES, M., VASQUEZ-CAICEDO, G. y CASAFRANCA, J. (1996): *La pequeña agroindustria en el Perú: Situación actual y perspectivas*, REDAR, ITDG, Lima.
- BENAVIDES ESPINOSA, María del Mar (2001): “Las alianzas estratégicas como instrumento de aprendizaje organizativo”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol.10, n°3, pp.57-74.
- BENAVIDES VELASCO, Carlos Angel y QUINTANA GARCÍA, Cristina (2003): “Aprendizaje interorganizativo en el marco de la cooperación empresarial”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol.12, n°3, pp.149-162.
- BENKO, G. y LIPIETZ, A. (1992) : *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF, Paris, 424 p.

- BEREZIARTUA ALDANONDO, Nerea (1997): *Mejora de la calidad del Queso Idiazábal mediante la implantación del Sistema ARICPC en industria*, Queserías Araia, S.A., trabajo no publicado, Vitoria,
- BERGA MONGE, A. y GONZÁLES GUTIÉRREZ-BARQUÍN, M. (1999): “Certificación de la Calidad en las Industrias Alimentarias”, en: *XII Simposio de Cooperativismo y Desarrollo Rural: La calidad en el espacio rural*, (Morillo de Tou, 9, 10 y 11 de abril de 1999), Huesca.
- BERGA MONGE, Alberto (2001): “Gestión de la calidad en la industria alimentaria”, *Distribución y Consumo*, año 11, n°60, pp.25-32.
- BERTOZZI, Leo (1995): “Designation of origin: Quality and specification”, *Food Quality and Preference*, n°6, pp.143-147.
- BERIZZI, Paolo (1998): “The impact of community protection measures introduced by Regulation (EEC) N°2081/92”, en: ARFINI, Filippo y MORA, Cristina (Ed.): *52nd. EAAE Seminar: Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro- Industrial Problems (Parma, 19-21 de junio de 1997)*, Università di Parma, pp.1-9.
- BERNARDO CARRASCAL, Luis Eugenio (1995): “Influencia de las ayudas de la PAC”, *Distribución y Consumo*, año 6, n°25, pp.67-75.

BETANCOR GÓMEZ, Nicolás, HERRERO ALAMO, Luis, MARTÍNEZ PÉREZ, Juan de Dios, GUZMÁN CÓRDOBA, José Antonio, RIAGUAS LÓPEZ, Fernando, RIVILLA, Martín, MOSCOSO, Antonio y GRIEN DOCAMPO, Javier (1999): “Revisión del estado actual de las Denominaciones de Origen (DO) e Indicaciones Geográficas (IG) de España en productos agrícolas y alimenticios, productos vitivinícolas y bebidas espirituosas”, en: *Salical-Tecnosalical: III Encuentros Europeos de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas (Logroño, 25 y 26 de Marzo de 1999)*, Gobierno de la Rioja, pp. 31-51.

BIAIÑ DE MARTINEZ, VIRGINIA (2001): “La Vitivinicultura argentina. Políticas de producción y comercialización”, en: *IV Encuentro Europeo de DOP e IGP (Logroño, 21-22 marzo de 2001)*, Gobierno de la Rioja.

BIGNE, E., MIQUELS, S., NEWMAN, P. y NEWMAN, K. (1993) “La imagen de los productos fabricados en España”, *ICE*, nº 722. pp.49-60.

BIGNE, Enrique y MARIN, Carmelo (1995): “Importancia del atributo made in Spain: un estudio exploratorio de la influencia del incremento de la etnocentricidad en la actitud”, en: *VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing (Barcelona, 28-30 de Septiembre de 1995)*, Universitat de Barcelona y ESIC, Barcelona, pp.339-348.

BIGNÉ ALCANIZ, J. Enrique y BLESA PÉREZ, Andreu (2002): “Una concepción ecléctica de la orientación al mercado y su escala de

medición”, *Revista española de investigación de marketing-ESIC*, Vol.6, nº2, pp.33-58.

BILKEY, W. y NES,E. (1982): “Country of origin effects on product evaluations”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, pp.89-99.

BLANCO MEDIO, Eva y FERNANDEZ SANTA-ANA, María José (1998): “Nuevas perspectivas del comercio de productos agrarios”, *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº184, pp.311-328.

BLÖCHLIGER, H./STAEHELIN-WITT E. (1993): “Externe Effekte und Eigentumsrechte”, en: FREY, R. L., STAEHELIN-WITT, E. y BLÖCHLIGER, H. (Ed.): *Mit Ökonomie und Ökologie*, Basel, pp.41-72.

BOISARD, Pierre y LETABLIER, Marie-Therèse (1987): “Le camembert: normand ou normé. Deux modèles de production dans l’industrie fromagère”, *Cahiers du Centre d’Etudes de l’Emploi*, nº30. pp.1-29.

BOISARD, Pierre y LETABLIER, Marie-Therèse (1989): “Un compromis d’innovation entre tradition et standardisation dans l’industrie laitière”, *Cahiers du Centre d’Etudes de l’Emploi*, nº23. pp.209-218.

BOLTANSKI, Luc y THÉVENOT, Laurent (1991): *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

BREU, Christian (2002): *Der Country-of-Origin-Effekt : Determinanten und Management*, FGM-Verlag, Munich.

BUCHANAN, James M. (1965): “An economic theory of club”, *Economica*, n°32(1) pp.1-14.

BUZZELL, R.D. (1963): “Is Marketing a Science?”, *Journal of Marketing*, Vol.41, enero-febrero, pp.32-70.

CABRERA SUÁREZ, María Katuska y GARCÍA FALCÓN, Juan Manuel (1999): “La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol.8, n°1, pp.7-30.

CALDENTEY ALBERT, Pedro (1996): “Productos agroalimentarios típicos y territorio”, *Distribución y Consumo*, año 7, n°31, pp.68-73.

CALDENTEY ALBERT, Pedro y GÓMEZ MUÑOZ, Ana Cristina (1998a): “Typical products, technical innovation and organizational innovation”, en: ARFINI, Filippo y MORA, Cristina (Ed.): *Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro-Industrial Problems*, 52nd EAAE Seminar (Parma, 19-21 de junio de 1997), Università di Parma, pp.77-88.

CALDENTEY ALBERT, Pedro y GÓMEZ MUÑOZ, Ana Cristina (1998b): “Productos típicos e innovación”, *Distribución y Consumo*, año 8, n°38, pp.121-133.

CALDENTEY ALBERT, Pedro y GÓMEZ MUÑOZ, Ana Cristina (1999): “Signos distintivos en productos agroalimentarios”, *Distribución y Consumo*, año 9, n°45, pp.71-83.

CALVO DE MORA SCHMIDT, Arturo, CRIADO GARCÍA-LEGAZ, Fernando y PIZARRO MORENO, María Isabel (2003): “Situación y perspectiva para el siglo XXI de la investigación empírica en el ámbito de la gestión y mejora de la calidad”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol.12, n°1, pp.43-68.

CAMBRA FIERRO, Jesús Juan y POLO REDONDO, Yolanda (2003): “Oportunidades de futuro de las denominaciones de origen de los mercados de productos de calidad: el ejemplo de los vinos de Aragón”, *Distribución y Consumo*, año 13, n°72, pp.80-85.

CAMISÓN, César (1999): “Sobre como medir las competencias distintivas: Un examen empírico de fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles”. Comunicación presentada en: *First International Conference, Iberoamerican Academy of Management*, Madrid.

CANALI, Gabriele (1998): “The evolution of food distribution system”, en: ARFINI, Filippo y MORA, Cristina (Ed.): *Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro- Industrial Problems*, 52nd. *EAAE Seminar, (Parma, 19-21 de junio de 1997)*, Università di Parma, pp.303-315.

- CANUT, Enric (1998): “El renacimiento del queso español”, *Distribución y Consumo*, año 8, nº37, diciembre 1997-enero 1998, pp.124-131.
- CANUT, J. (1993): Documentación del curso: *La calidad en la comercialización de productos agroalimentarios*, CIHEAM: Centro Internacional de Altos Estudios Agronómicos Maditerráneos, Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza.
- CASARES RIPOL, Francisco Javier (2003): “El nuevo paisaje del consumo”, *Distribución y Consumo*, año 13, nº 70, pp.5-9.
- CASTRO, M y NOMEU, Y. (1993): “Los consorcios de exportación”, *Información Comercial Española*, nº718, junio, pp.63-79.
- CEGEA: Centro de Especialización en Gestión de Empresas Agroalimentarias (2001): “Comercio Electrónico en el sector agroalimentarios”. Documento de Trabajo.
- CESPES (1994): *Estudio económico productivo del Perú*, Centro de Estudios y Proyectos Especiales, Lima.
- CHIVA GÓMEZ, Ricardo y CAMISÓN ZORNOSA, César (1999): “Estilos de aprendizaje, valores organizativos y competitividad en el sector cerámico: un estudio de casos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.8, nº1, pp.41-62.

- CHIVA GÓMEZ, Ricardo y CAMISÓN ZORNOZA, César (2003): “Aprendizaje organizativo y conocimiento organizativo: una revisión integradora”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12, nº3, pp.133-148.
- CLAIRIN, Rémy y BRION, Philippe (2001): *Manual de Muestreo*, Hespérides, Madrid.
- CLARK, Terry, CHAO, Paul (1995): “Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.59, nº2, p.115.
- CLEMENTE RICOLFE, José y ESCRIBÁ PÉREZ Carmen (2003): “Influencia del comercio electrónico en el sistema agroalimentario”, *Distribución y Consumo*, año 13, nº 69, mayo-junio, pp.93-99.
- COASE, R.H. (1960): “The problem of social cost”, *Journal of Law and Economics*, Vol.3, pp.141-162.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1997): COM(97) 176 final: *Principios generales de la legislación alimentaria de la Unión Europea*, Libro verde de la Comisión. Bruselas, 30.4.97
- COMISIÓN DEL ACUERDO DE CARTAGENA (1993): *Decisión 344: Régimen Común sobre Propiedad Industrial (Artículos 129 a 142)*, 21 de octubre de 1993, Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena nº142 del 29 de octubre de 1993.

COMPÉS LÓPEZ, Raúl y ANDRÉS GONZÁLEZ-MORALEJO, Silvia (2004): “La logística de la alimentación perecedera : problemas y soluciones”, *Distribución y Consumo*, año 14, n°74, pp.69-77.

COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA (1991): *Reglamento sobre la producción agrícola ecológica (2092/91)*. Legislación Alimentaria de la Unión Europea, Sección Número 1, Disposiciones de Carácter Horizontal.

COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA (1992a): *Reglamento (CEE) N°2081/92 del Consejo: Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen*, Diario Oficial n°L208 de 24/07/1992 P. 0001 – 0008.

COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA (1992b): *Reglamento (CEE) N°2082/92 del Consejo de 14 de Julio de 1992: Certificación de las Características Específicas*.

CORDELL, V.V. (1991): “Competitive context and price as moderators of country of origin preferences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, n°2, pp. 123-128.

CORDELL, V.V. (1992): “Effects of consumer preference for foreign sourced products”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, n°2, pp. 251-269.

CORREA RODRÍGUEZ, Alicia, GONZÁLEZ PÉREZ, Ana L. y ACOSTA MOLINA, Miguel (2002): ”Crecimiento y pyme: un estudio

empírico”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol.11, nº3, pp.77-102.

COSSÉ, T.J., LASCU, D.N. y WEISENBERGER, T.M. (1995): “Country of manufacture and country of origin: Stereotyping effects when product make is not salient”, *Marketing today and for the 21st. century, Proceedings of 24th EMAC Conference*, Vol. 2, pp. 1515-1522.

CUERVO, Alvaro (1993): “El papel de la empresa en la competitividad”, *Papeles de Economía Española*, nº56, pp. 363-378.

CUERVO, Alvaro (1995): “La dirección estratégica de la empresa”, en: Cuervo A., (Ed.), *Dirección de empresas de los noventa*, Editorial Civitas, Madrid, pp.51-69.

DE JAIME, A. (1999): “Algunas reflexiones sobre las denominaciones de origen”, *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, nº10, pp.37-42.

DE MIGUEL, Jorge (1997): “ISO y ARCPC en PYME’s Alimentarias”, *Forum Calidad*, año IX, nº84, septiembre, pp.31-43.

DE PABLO LOPEZ, I. (1981): “El perfil estratégico: una herramienta para el análisis y diagnóstico de empresas”, *Cuadernos universitarios de planificación empresarial*, Vol.VII, pp.683-695.

DE SOUZA MONTEIRO, Diogo Monjardino y VENTURA LUCAS, María Raquel (2001): “Conjoint measurement of preferences for

traditional cheeses in Lisbon”, *British Food Journal*, Vol.103, n°6, pp.414-424.

DELAGNEAU, B.A. (1986): ”El concepto de origen del producto y la comercialización de alimentos en Europa”, *Revista de Estudios Agro-Sociales*, n°137, pp.177-194.

DEL REY SALGADO, Rafael (2002): “Un futuro posible para el vino español”, *Distribución y Consumo*, año 12, n°65, pp.47-56.

DIAZ YUBERO, Miguel Angel (1994): “La competitividad de la industria alimentaria”, *Economistas*, año 12, n°60, pp. 348-355.

DIBELLA, A.J., NEVIS, E.C. y GOULD, J.M. (1996): “Understanding Organizational Learning Capability”, *Journal of Management Studies*, Vol.33, pp.361-379.

DINERO (1999): “Nace un nuevo consumidor informado y responsable”, *Dinero*, n°792, 3.6.1999, pp.110-114.

DION, M., y DION-SALITOT, M. (1972): *La crise d'une société villageoise*, Anthropos, Paris, 399 p.

DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO (2000): “Derivados lácteos: Quesos y yogures”, *Distribución y Consumo*, año 10, n°50, pp.90-92.

DUPUY, Claude y TORRE, André (1998): “Liens de proximité et relations de confiance”, en: BELLET, M., KIRAT, Th. y

LARGERON-LÉTENO, C. (Ed.) : *Proximités: approches multifformes*, Hermès, Paris.

DURÁN, Enrique (2003): “Yogures y postres : pequeño crecimiento sostenido”, *Alimarket*, n°168, pp.230-244.

DURÁN HERRERA, Juan José y UBEDA MELLINA, Fernando (2003): “La marca como factor determinante de la multinacionalización de la empresa exportadora española”, *Revista española de investigación de marketing-ESIC*, Vol.7, n°2, pp.25-55.

EGOAGUIRRE LOPEZ ALBUJAR, Fernando (2000): *Comisión Nacional del Pisco-Resumen Ejecutivo*, PROMPEX, Lima.

EISENDHARDT, K. (1989): “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, pp.532-550.

ESCOBAR, M. (2000): *El comercio electrónico. Perspectiva presente y futura en España*, Fundación Retevisión, Madrid.

ESCRIBÁ ESTEVE, Alejandro (2003): “Efectos de las asimetrías organizativas de los socios en las alianzas estratégicas: una evidencia de naturaleza cualitativa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12, n°4, pp. 125-150.

EUROPEAN COMMISSION: *How does the European Union manage agriculture and fisheries?*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo.

EUROSTAT (1998): *Anuario Estadístico de Eurostat*, EUSTAT, Luxemburgo.

EUROSTAT (2004): *Anuario Estadístico de Eurostat*, EUSTAT, Luxemburgo.

EUSKO MERKA (1985): *Atlas Comercial de la Comunidad Autónoma del País Vasco*, Eusko Merka, S.A.

EUSTAT (1999): *Anuario Estadístico Vasco*, Vitoria.

EUSTAT (2003): *Anuario Estadístico Vasco*, Vitoria.

EYMARD-DUVERNAY, François (1986) : "La qualification des produits", en: Salais, R. y Thévenot, L. (Ed.) : *Le Travail. Marché, règles, conventions*, INSEE-Economica, Paris, pp.239-247.

EYMARD-DUVERNAY, François (1989): "Conventions de qualité et formes de coordination", *Revue économique*, nº2, marzo, pp.329-359.

FÁLDER RIVERO, Angel (2003): "Enciclopedia de los alimentos: leche y productos lácteos ", *Distribución y Consumo*, año 13, nº67, pp.117-134.

FAO (1998,2003): *Anuario Estadístico*, FAO.

FAUST, Ulrike (2005): *Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel unter dem Einfluss von EU-Recht und Verbraucherverhalten. Das Beispiel „Geprüfte Qualität Hessen“*, Arbeitsbericht n°39, Institut für Agrarpolitik und Marktforschung der Justus-Liebig-Universität Giessen, Giessen.

FERNÁNDEZ NOVOA, C. (1984): *Fundamentos de Derecho de Marcas*, Montecorvo, Madrid.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, M. Zulima (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, n°56, pp. 178-193.

FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, M. Zulima y SUÁREZ GONZÁLEZ, Isabel (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.5, n°3, pp. 73-92.

FISK, George (1974): *Marketing and the Ecological Crisis*, Harper & Row, New York.

FLAVIÁN BLANCO, Carlos y GURREA, Raquel (2003): “El empleo de Internet como nuevo canal de distribución: un análisis de sus principales ventajas e inconvenientes”, *Distribución y Consumo*, año 13, n°72, pp. 64-77.

FONTS RIBAS, Albert y SETÓ PÀMIES, Dolors (1999): “Producción y Distribución Agrícolas: Estrategias para el siglo XXI”, en:

AEDEM-La Gestión de la Diversidad (16, 17 y 18 Junio de 1999),
AEDEM, Santiago de Compostela, pp. 263-269.

FORCADA SAINZ, Javier y DE ELIZAGARATE GUTIERREZ, Victoria
(1993): “Euroconsumidor ¿Mito o Realidad?”, *V Encuentro de
Profesores de Marketing- Sevilla (Octubre de 1993)*, Fundación El
Monte, Sevilla, pp.329-338.

FOTOPOULOS, Christos y KRYSTALLIS, Athanasios (2003): “Quality
labels as marketing advantage. The case of the “PDO Zagora”
apples in the Greek market”, *European Journal of Marketing*, Vol.
37, n°10, pp. 1350-1374.

FUNDACIÓN KALITATEA FUNDAZIOA (1996a): *Alimentos y bebidas
del País Vasco con distintivos de calidad y origen*, Kalitatea,
Alava.

FUNDACIÓN KALITATEA FUNDAZIOA (1996b): *Informe Resumen*,
Kalitatea, Alava.

FUNDACIÓN KALITATEA FUNDAZIOA (1998): *Label Vasco de
Calidad Alimentaria*. Kalitatea, Alava.

GALÁN ZAZO, José Ignacio y SUÁREZ GONZÁLEZ, Isabel (1997):
“Estrategia y estructura organizativa : el caso español”, *Revista
Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, n°2, pp.
91-104.

- GALÁN, J.L. y VECINO, J. (1997): “Las fuentes de rentabilidad de la empresa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, nº1, pp. 21-36.
- GALDEANO GÓMEZ, Emilio (1995): “La horticultura en el sureste de Andalucía: análisis del precio en origen del mercado almeriense”, *Revista Española de Economía Agraria*, nº174, pp.264-280.
- GALDEANO GÓMEZ, Emilio (1996): “La distribución alimentaria europea (situación actual e influencia en las organizaciones de productores para la comercialización)”, *Boletín de Información Comercial Española. Económico*, nº2501, mayo, pp.17-25.
- GALDEANO GÓMEZ, Emilio (2001): “Tendencias y estrategias competitivas de las entidades asociativas de comercialización agroalimentaria”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.10, nº1, pp.141-162.
- GARCÍA, Fernando (1998): “Evolución del consumo alimentario: Análisis por sectores”, *Distribución y Consumo*, nº 41, agosto-septiembre, pp.56-125.
- GARCÍA CANAL, Esteban (1996): “El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.5, nº3, pp.109-132.
- GARCÍA CANAL, Esteban, LÓPEZ DUARTE, Cristina, RIALP CRIADO, J. y VALDÉS LLANEZA. (1999): “Ampliando el ámbito

geográfico de la empresa a través de alianzas. Una tipología de estrategias cooperativas”, en: *XIII Congreso Nacional IX Congreso Hispano-Francés*, AEDEM, Santiago de Compostela, pp.1085-1094.

GARCÍA FALCÓN, Juan Manuel y MELIÁN GONZÁLEZ, Arturo (2003): “Evaluación del potencial competitivo de una actividad económica en un territorio desde la perspectiva basada en los recursos y las capacidades”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol.12, n°3, pp.101-118.

GARCÍA GOMEZ, María Concepción (2003): “La medición de la estructura organizativa”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol.12 n°3, pp. 163-176.

GARCÍA MUÑOZ-NAJAR, Luis Alonso (2001):” Algunos apuntes sobre la protección de las denominaciones de origen en países de economías emergentes: La Comunidad Andina”, en: *Simposio sobre la protección internacional de las Indicaciones Geográficas (28-29 Noviembre, 2001)*, OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) y Ministerio de Industria, Energía y Minería del Uruguay, Montevideo, pp.1-15.

GÁZQUEZ ABAD, Juan Carlos y JIMÉNEZ GUERRERO, José Felipe (2002): “Las ferias comerciales en la estrategia del marketing“, *Distribución y Consumo*, año 12, n°66, pp.76-84.

GILG, A.W. y BATTERSHILL, M. (1998):”Quality farm food in Europe: a possible alternative to the industrialised food market and to

current agri-environmental policies: lessons from France”, *Food Policy*, Vol.23, n°1, pp.25-40.

GOBIERNO VASCO- DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA Y PESCA (1988-2000): *Anuario Estadístico del Sector Agroalimentario*, Departamento de Agricultura y Pesca, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria.

GOBIERNO VASCO – DEPARTAMENTO DE COMERCIO, CONSUMO Y TURISMO (1985): *Atlas Comercial de la Comunidad Autónoma del País Vasco*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria.

GOBIERNO VASCO – DEPARTAMENTO DE COMERCIO, CONSUMO Y TURISMO (1994): *Los hábitos de compra y el comportamiento del consumidor vasco, 1993-1994*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria.

GOBIERNO VASCO – DEPARTAMENTO DE COMERCIO, CONSUMO Y TURISMO (1998): *Informe Anual sobre el sector de distribución comercial en la Comunidad Autónoma del País Vasco*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria.

GOMEZ MUÑOZ, Ana y CALDENTEY, Pedro (1999): “Signos distintivos en productos agroalimentarios”, *Distribución y Consumo*, n°45, abril-mayo, pp.71-81.

- GÓMEZ RAMOS, Almudena y IRÁIZOZ APEZTEGUÍA, Belén (2003): “El caso de la IGP Ternera de Navarra “, *Distribución y Consumo*, año13, n°68, pp.100-106.
- GÓMEZ SUÁREZ, Mónica (1998): “Comercio electrónico: estrategias de marketing en internet”, *Distribución y Consumo*, año 8, n°41, pp.16-29.
- GONDOLA (1999a): “Los quesos, un mercado estable”, *Góndola*, año XVIII, n°175, febrero 1999, pp.32-46.
- GONDOLA (1999b): “Quesos con denominación, un mercado con proyección internacional”, *Góndola*, año XIX, n°180, octubre 1999, pp.22-36
- GRACIA ARNÁIZ, María (1997): “Aproximaciones para explicar el cambio alimentario”, *Agricultura y Sociedad*, n° 82, enero-abril, pp.153-181.
- GRACIA ROYO, Azucena, GIL ROIG, José M. y ALBISU AGUADO, Luis Miguel (1998): “Consumo de alimentos en la UE”, *Distribución y Consumo*, año 9, n°43, pp.58-72.
- GRACIA, Azucena y ALBISU, Luis Miguel (2001): “Food consumption in the European Union: Main determinants and country differences”, *Agribusiness*, Vol. 17, n°4, pp.469-488.

GRANT, R.M. (1991): “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation”, *California Management Review*, Vol.33, n°3, pp. 114-135.

GREEN, Raúl, RODRÍGUEZ ZÚÑIGA, Manuel y SEABRA PINTO, Alexandra: (2003): “Las empresas de vino de los países del Mediterráneo, frente a un mercado en transición”, *Distribución y Consumo*, año 13, n°71, pp.77-93.

GRIENBERGER, Regine (2000): Die Herkunftsangabe als Marketinginstrument. Fallstudien aus Italien und Spanien, Fachverlag Fraund, Mainz.

GUÍA JULVE, Jaume (2002): “Interacción social, mecanismos organizativos y formas de organización económica: un marco conceptual unificado”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 11, n°4, pp.13-36.

HAN, C.M. (1989): “Country of origin: Halo or summary construct?”, *Journal of Marketing Research*, Vol.26, pp. 222-229.

HARRIGAN, K.R. (1995): “The Role of Intercompany Cooperation in Integrated Strategy: Strategic Alliances and Partnering Arrangements”, *Advances in Strategic Management*, Vol.11B, pp.5-20.

HAUSRUCKINGER, Gerhard (1993): Herkunftsbezeichnungen als präferenzdeterminierende Faktoren. Eine internationale Studie bei

langlebigen Gebrauchsgütern, Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.

HEAD, David (1988): "Advertising Slogans and the Made-in Concept", *International Journal of Advertising*, Vol.7, n°3, pp.237-252.

HENION, K.E. y KINNEAR, T.C. (1975): *Ecological Marketing*, Educational Workshops Series n°1, Austin.

HERNÁNDEZ ORTIZ, María Jesús (1999): "Posibilidades de las sociedades cooperativas agrarias de influir en el mercado a través de los acuerdos de cooperación", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.8, n°1, pp.63-80.

HESLOP, L.A. y PAPADOPOULOS, N. (1993): "But who knows where and when: Reflections on the images of countries and their products", en: PAPADOPOULOS, N. y HESLOP, L.A. (Ed.): *Product-country images: Impact and role in international marketing*, Haworth Press, New York.

HYVÖNEN, Saara y KOLA, Jukka (1998): "New policies, new opportunities, but new threats clone the Finish food in the EU", en: Traill, Bruce W., Pitts, Eamonn (Ed.): *Competitiveness in the food industry*, Blackie Academic and Professionals, London, pp.253-281.

HÖLTSCHI, Bruno (1997): "Wettbewerbsfähige Weich- und Halbhartkäseproduktion", *Agrarforschung*, n°4(4): pp.173-176.

HOPFENBECK, Waldemar (1993): *Dirección y marketing ecológicos*, Ediciones Deusto, Bilbao.

HUNT, S.D. (1976): “The Nature and Scope of Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 40, n°3, Julio, pp.17-28.

HUNT, S.D. (1991): *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, South-Western Publishing Co., Ohio.

HUNT, Shelby D. y MORGAN, Robert M. (1995): “The comparative advantage theory of competition”, *Journal of Marketing*, Vol.59, n°2, pp.1-15.

HURTADO TORRES, Nuria Esther (2003): “La percepción de barreras a la exportación: un estudio empírico en PYMES”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12, n°4 pp.167-183.

HÜSER, Annette (1996): *Marketing, Ökologie und ökonomische Theorie*, Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden-Germany.

HUTCHINSON, Kenneth (1952): “Marketing as a Science: an Appraisal”, *Journal of Marketing*, Vol.16, n°1, enero, pp.286-293.

IKERFEL (1989): *Datos de Mercado y Post-Test Publicitario Queso Idiazábal-Junio 1989*, Ikerfel, Bilbao.

IKERFEL (1992): *Post-Test de la Campaña Publicitaria del Queso D.O. Idiazábal en Bilbao-Diciembre 1991*, Ikerfel, Bilbao.

INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual) (1998): "Chirimoya Cumbe: El valor de un nombre - Generando competitividad para una colectividad", *Memoria 1992-1999 INDECOPI*, INDECOPI, Lima.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2003): *Encuesta continua de presupuestos familiares*. INE, Madrid.

JAHN, H.H. (1991): "Ajustes estratégicos de las empresas agroalimentarias", *Revista de Estudios Agrosociales*, n°157, pp.33-63.

JÁUREGUI EZQUIBELA, Iñigo (2002): "Los alimentos como señas de identidad", *Distribución y Consumo*, año 12, n°62, pp.94-112.

JAYET, H. (1996): "Quelle organisation économique des espaces ruraux?", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°2, pp.201-210.

JEANNEAUX, Ph. y PERRIER-CORNET Ph. (1998): *Enjeux et dynamique du secteur fromager jurassien. Étude des déterminants de la pérennité des fruitières*, INRA-ENESAD, Dijon.

JENSEN, J.B. y WAGNER, J. (1997): „Exports and Success in German Manufacturing”, *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol.133(1), pp.134-157.

JIMENEZ BLANCO, Pilar (1996): *Las Denominaciones de Origen en el Derecho de Comercio Internacional*, Eurolex, Madrid.

JIMÉNEZ GUERRERO, José Felipe, CAZORLA LÓPEZ, Isabel María y LINARES AGÜERA, Emilia (2002): "Ferias comerciales en España: un análisis sectorial", *Distribución y Consumo*, año 12, nº61, pp.61-74.

JOCUMSEN, Graham (2002): "Marketing Strategies for Competitive Advantage", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, nº1/2, pp.273-275.

JORDANA BUTTICAZ, Jorge (1997): "Los Retos del Futuro de la Industria Agroalimentaria", *Forum Calidad*, Año IX, nº82, junio, pp.23-26.

JULIÁ, F.J. (1994): "El cooperativismo agrario", *Papeles de Economía Española*, nº60-61, pp.243-250.

KAAS, K.P. (1990): "Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt", *Die Betriebswirtschaft*, año 50, pp.539-548.

KALITATEA (1998): *Label Vasco de Calidad Alimentaria*, Kalitatea, Alava.

KATZ, R.L. (1970): *Cases and Concepts in Corporate Strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

- KAYNAK, Erdener, KUCUKEMIROGLU, Orsay y HYDER, Akmal S. (2000): “Consumer's country-of-origin (COO) perceptions of imported products in a homogenous less-developed country”, *European Journal of Marketing*, Vol.34, n°9/10, pp.1221-1241.
- KOCHUNNY, C.M. (1988): An investigation into the applicability of the concept of Schema in Marketing. The existence of “Country of Origin” Schema for representing knowledge of automobiles, tesis doctoral, State University, Memphis.
- KÖHLER, Richard (1995): “Effective marketing organization”, *European Journal of Marketing*, Vol.29, n°5, mayo, pp.22-24.
- KOTLER, Philip (1985a): *Dirección de Mercadotecnia: análisis, planeación y control*, Diana, México.
- KOTLER, Philip (1985b): *Fundamentos de mercadotecnia*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- KOTLER, Philip (1996): *Principles of Marketing*, Prentice Hall, London.
- LAMAS, Marta (2002): “Yogures y Postres: a caballo de las exportaciones”, *Alimarket*, n°157, pp.281-300.
- LAMAS, Marta (2003): “Los quesos tradicionales apuestan por el libreservicio”, *Alimarket*, n°161, pp.124-132.
- LAMAS, Marta (2003): “Quesos: con buen ritmo”, *Alimarket*, n°168, pp.211-228.

- LAMAS, Marta (2004): “Quesos Importados: en pulso con los nacionales”, *Alimarket*, n°172, pp.126-133.
- LANGREO NAVARRO, Alicia (2002): “Los mercados de vinos y las estrategias de las bodegas españolas”, *Distribución y Consumo*, año 12, n°65, pp.36-46.
- LANGREO NAVARRO, Alicia (2003): “Cambios de fondo en el sistema lácteo español”, *Distribución y Consumo*, año 13, n°67, pp.93-104.
- LARGO GIL, Rita (1993): *Las marcas de garantía*, Civitas Ediciones, S.L., Madrid.
- LASSAUT, B. y SYLVANDER, B. (1998): “Producer-consumer relationships in typical products supply chains: Where are the theoretical differences with standard products?”, en: ARFINI, Filippo y MORA, Cristina (Ed.): *Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro- Industrial Problems*, 52nd. EAAE Seminar (Parma, 19-21 de Junio de 1997), Università di Parma, pp.239-255.
- LEIFELD, J.P. (1993) : « Experiments on Country of origin effects: review and meta-analysis on effect size”, en: PAPADOPOULUS, N. y HESLOP, N.A. (Ed.) (1993): *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, International Business Press, New York, pp. 117-156.

LETABLIER, Marie-Thèrese y NICOLAS, François (1994) : “Genèse de la typicité“, *Sciences des Aliments*, n°14, pp.541-556.

LETABLIER, Marie-Thèrese (1995a) : "Qualité et dynamique d'entreprises. Vers un nouveau modèle d'organisation dans l'industrie laitière ?", *Agro-Alimentaire : une économie de la qualité*, INRA-Economica, Paris.

LETABLIER, Marie-Thèrese y DELFOSSE, C. (1995b) : "Genèse d'une convention de qualité. Cas des appellations d'origine fromagères", en : ALLAIRE, G. et BOYER, R. (ed) : *La grande transformation de l'agriculture*, INRA-Economica, Paris, pp.97-118.

LETABLIER, Marie-Thèrese (2000) : "La logique du lieu dans la spécification des produits référés à l'origine", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3, pp.475-488.

LEZA CAMPOS, Luis Fernando (1997): “Situación actual de la regulación de las denominaciones de origen”, *Distribución y Consumo*, año 7, n°32, pp.42-48.

LIVET, Pierre y THÉVENOT, Laurent (1994): “Les catégories de l'action collective”, *Analyse économique des conventions*, PUF-Paris, pp.139-167.

LLONCH, Joan, EUSEBIO, Rossano y GALLO, Rosalía (2002): “La medición de los resultados de las actividades de marketing: un análisis empírico de la empresa española”, *Revista española de investigación de marketing-ESIC*, Vol.6, n°2, pp.59-86.

- LLONCH ANDREU, Joan, EUSEBIO, Rossano y LÓPEZ BELBEZE, María Pilar (2002): "Un análisis empírico de los efectos del marketing como cultura organizativa en la función de marketing de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, nº2, pp.7-22.
- LOEDA, Roberto C. (2002): "Sector Lácteo: nuevos productos para mejorar márgenes", *Alimarket*, nº157, pp.241-245.
- LONGHI, C. y QUÉRÉ, M. (1993): "Systèmes de production et d'innovation et dynamiques des territoires", *Revue Économique*, nº4, julio, pp.713-722.
- LOPEZ BENITEZ, Mariano (1996): *Las Denominaciones de Origen*, CEDECS Editorial S.L., Barcelona.
- LOSCHELDER, Caroline y LOSCHELDER, Michael (2002): *Geographische Angaben und Ursprungsbezeichnungen*, Carl Heymanns Verlag KG., Munich.
- LOSEBY, Margaret (1998): "Quality Certification for Traditional Products: A comparison between ISO and EU Systems", en: ARFINI, Filippo y MORA, Cristina (ed): *Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro- Industrial Problems*, 52nd EAAE Seminar (Parma, 19-21 de Junio de 1997), Università di Parma, pp.119-128.

- LUQUE, Teodoro (1997): *Investigación de Marketing. Fundamentos*, Ariel Economía, Barcelona.
- MAHONEY, J.T. y PANDIAN, J.R. (1992): “The resource-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.363-380.
- MALEVOLTI, Iván (1998): “The institutional characteristics of farms and farms associations”, en: ARFINI, Filippo y MORA, Cristina (Ed.): *Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro-Industrial Problems, 52nd EAAE Seminar (Parma, 19-21 de Junio de 1997)*, Universitá di Parma, pp.129-142.
- MALHOTRA, Naresh K. (1997): *Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico*, Prentice-Hall, Inc., México.
- MAMAQUI, Xrevie, MEZA, Liliana y ALBISU, Luis Miguel (2002): “Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España”, *Agroalimentaria*, Vol. 14, n° 14, pp.69-88.
- MANTECA, Víctor (2003): “El nuevo escenario normativo del sector vitinícola: la Ley de la Viña y del Vino, 24/2003“, *Distribución y Consumo*, año 13, n°71, pp.94-101.
- MARBAN FLORES, Raquel (2004): “Las denominaciones de origen y las etiquetas ecológicas impulsoras de estrategias de comercialización, basadas en la calidad, en las almazaras cooperativas de Castilla-La Mancha“, *Revista de Estudios Cooperativos*, n°82, pp.71-88.

MARÍN CARRILLO, M^a.B., MARÍN CARRILLO,G.M^a y PERAL SORROCHE, R. (2000): “La iniciativa comunitaria Leader y el desarrollo rural: Análisis de la aplicación de la iniciativa Leader II en Andalucía”, en: *XIV Congreso Nacional, X Congreso Hispano-Francés (Jaén, 7-9 de junio de 2000)*, AEDEM.

MARQUET, L., ISASTI, B. y ODRIOZOLA, J.M (1991): *Aproximación al sistema de derecho alimentario: incidencia en el Label de Calidad Vasco*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria.

MARREIROS, C., NETO, M. C. y CARVALHO, L. S. (1998): “Certification of agro-food quality products: A new reality in demand and farm management”, en: ARFINI, Filippo y MORA, Cristina (ed): *Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro- Industrial Problems, 52nd EAAE Seminar (Parma, 19-21 de Junio de 1997)*, Università di Parma, pp.109-118.

MARTÍN CERDEÑO, Víctor Jesús (2003): “El consumidor español: factores que determinan su comportamiento”, *Distribución y Consumo*, año 13, n°70, pp.11-29.

MARTÍNEZ RUIZ, María Pilar y JIMÉNEZ ZARCO, Ana Isabel (2006): “La potenciación del origen en las estrategias de marketing de productos agroalimentarios”, *Boletín Económico de ICE (Información Comercial Española)*, n° 2880, pp.13-30.

MARTÍNEZ VILCHES, Ramón (1989): *Dirección y Gestión de Negocios*, Caja Madrid, Madrid.

MARTY, Fabrice (1998a): “Which are the ways of innovation in PDO and PGI product?”, en: ARFINI, Filippo y MORA, Cristina (Ed.): *Typical and Traditional Products: Rural Effect and Agro-Industrial Problems*, 52nd EAAE Seminar (Parma, 19-21 de Junio de 1997), Università di Parma, pp.41-58.

MARTY, Fabrice (1998b): *Action économique et adaptations rationnelles: Gestion par les firmes agro-alimentaires d'un produit protégé soumis à un règlement technique*, tesis doctoral, Université Paris-X-Nanterre, Paris.

MAYMÓ I ASSES, Jordi (1999): “Productos frescos en la alimentación fuera del hogar”, *Distribución y Consumo*, n°46, junio-julio, pp.73-79.

MAZO, V (2002): “El 25% de las empresas de la EU cuenta con un canal de venta por Internet”, *Cinco Días*, 13 de febrero, Madrid.

MEFFERT, H., BRUHN, M., SCHUBERT, F. y WALTHER, Th. (1986): “Marketing und Ökologie – Chancen und Risiken umweltorientierter Absatzstrategien der Unternehmungen”, *Die Betriebswirtschaft*, año 46, n°2, pp.140-159.

MÉNARD, Claude (1990): *L'économie des organisations*, La Découverte, Paris.

- MENDELSON, Richard (2001): “The Privatization of Wine Appellations in the United States”, *IV Encuentro Europeo de DOP e IGP (21-22 de marzo de 2001)*, Gobierno de la Rioja, Logroño.
- MÉNDEZ GARCÍA DE PAREDES, José Luis (2002): “La cadena de valor alimentaria. Una aplicación del modelo de núcleo competitivo de Porter”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol.11, n°2, pp.141-160.
- MERCASA (Ed.) (1995): *Alimentos de España: Denominaciones de Origen y de Calidad*, Madrid.
- MERCASA (Ed.) (1998): *Alimentación en España: producción, industria, distribución y consumo*, Madrid.
- MEROÑO CERDÁN, Angel Luis y SABATER SÁNCHEZ, Ramón (2003): “Valoración del nivel de negocio electrónico”, *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol.12, n°1, pp.9-22
- MESPLOU, Pauline, BARJOLLE, Dominique y BUSSY, C. (1994): *Gestion et promotion des signes de reconnaissance dans l'union européenne: France, Italie, Espagne*, Institut de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, Zurich.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (1996): *Anuario de Estadística Agroalimentaria*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (1997):
Anuario de Estadística Agroalimentaria, Ministerio de
Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN
(1998a): *Anuario de Estadística Agroalimentaria*, Ministerio de
Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION DE
ESPAÑA (1998b): *Sector Agroalimentario. Industrias
Certificadas. ISO 9000*, Ministerio de Agricultura, Pesca y
Alimentación, nº 2, diciembre.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (1999):
Anuario de Estadística Agroalimentaria, Ministerio de
Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2000):
Anuario de Estadística Agroalimentaria, Ministerio de
Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2001):
Anuario de Estadística Agroalimentaria, Ministerio de
Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2002):
Anuario de Estadística Agroalimentaria, Ministerio de
Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2004):
Anuario de Estadística Agroalimentaria, Ministerio de
Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION DE
ESPAÑA (1999): *La alimentación en España*, Ministerio de
Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN-
DIRECCIÓN GENERAL DE GANADERIA (2001): *Evolución y
perspectiva del sector lácteo*, Ministerio de Agricultura, Pesca y
Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION DE
ESPAÑA (2001): *Anuario de Estadística Agroalimentaria*,
Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION DE
ESPAÑA (2002): *Anuario Estadístico del Ministerio de
Agricultura, Pesca y Alimentación de España*, Ministerio de
Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGÍA DE ESPAÑA (1990): *Ley de
Marcas*, Ministerio de Industria y Energía de España, Madrid.

MOLNÁR, Pál J. (1994): “Garantía de la Calidad en la Industria
Alimentaria”, *Forum Calidad*, nº49, pp.36-40.

MORENO, Oscar (2002): “La leche sigue buscando valor”, *Alimarket*, n°157, pp.247-259.

MORENO, Oscar (2003a): “Sector lácteo rompiendo cuotas”, *Alimarket*, n°168, pp.189-193.

MORENO, Oscar (2003b): “La leche dibuja un nuevo mapa industrial”, *Alimarket*, n°168, pp.195-208.

MOZAS MORAL, Adoración, SENISE BARRIO, Olga, TORRES RUIZ, Francisco José y PARRAS ROSA, Manuel (2000): “Comercialización y cooperación: inevitables en el cooperativismo oleícola”, en: *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, n°8-9, pp.77-88.

MURUA, J.R., ASTORKIZA, I. y ASTORKIZA, K. (1998): “Evolución y Perspectivas de los Sectores Agrario y Agroindustrial: Incidencia en el Desarrollo Rural de la Comunidad Autónoma Vasca”, en: MOLINA IBAÑEZ, Mercedes, MUÑOZ CIUDAD, Cándido y RUIZ-MAYA PÉREZ, Luis (Ed.): *El Sector Agrario. Análisis desde las Comunidades Autónomas*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, pp.463-481.

NAGORE FERRER, Iñigo, RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, María, LARRABEITI, Iñaki, SUÁREZ FERNÁNDEZ, Manuel, VERRINI, Luigi y AGREDA, Emilio (1999): “Relaciones del distribuidor y del consumidor ante el régimen de DOPs e IGP: seguimiento del grado de eficacia de la campaña de información promovida por la Comisión Europea”, en: *III Encuentros Europeos de*

Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas: Salical-Tecnosalical 1999 (Logroño, 25 y 26 de Marzo de 1999), Gobierno de la Rioja, pp. 55-67.

NAKHLA, Michel (1995): “Gestion de la qualité et émergence de nouvelles formes de coordination”, *Agro-Alimentaire: une économie de la qualité*, INRA y Economica, Paris, pp.347-359.

NISS, Hanne (1996) : “Country of origin marketing over the product life cycle. A Danish case study”, *European Journal of Marketing*, Vol.30, nº3, pp.6-

OBIOLS, Josep (1994): “Calidad Industrial en el Sector Alimentario”, *Forum Calidad*, nº 49, pp.41-46.

OBST, S, POUDELET, M. y SOTTONG, C. (1996): “Los productos agroalimentarios de calidad específica”, *Europa Verde*, nº 1/96, CIRVAL-0811, Bruselas, 45 p.

OLSON, M. (1987): *Logique de l'action collective*, 199 p., PUF, Paris.

PARRAS ROSA, Manuel, MOZAS MORAL, Adoración, MURGADO ARMENTEROS, Eva María, TORRES RUIZ, Francisco José y SENISE BARRIO, Olga (1999): “La concentración de las cooperativas oleícas en Andalucía y sus efectos en la comercialización de aceites envasados”, en: *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, (Logroño, 16, 17 y 18 de Junio de 1999)*, Vol. 2, pp.415-420.

PARRAS ROSA, Manuel, SENISE BARRIO, Olga y TORRES RUÍZ, Francisco José (2003): “Comercialización de aceites de oliva y concentración de la oferta: estado de la cuestión”, *Boletín del Instituto de Estudios Giennenses*, nº185, pp. 355-372.

PEQUEÑO, Antonio (1998): “Comercio electrónico: oportunidades para las empresas y los clientes“, *Distribución y Consumo*, año 8, nº41, pp.10-15.

PÉREZ DE SAN ROMÁN URTEAGA, Roberto (1995): *Análisis del entorno del queso de Idiazábal*, Gobierno Vasco, Departamento de Agricultura y Pesca, Vitoria.

PERI, Claudio y GAETA, Davide (1995): *Los signos de calidad y de origen: un acercamiento crítico*, Università degli Studi di Milano, Milán.

PERRIER-CORNET, Philippe (1990): “Les filière régionales de qualité dans l’agroalimentaire: étude comparative dans le secteur laitier”, *Économie Rurale*, nº 195, enero-febrero, pp.27-35.

PERRIER-CORNET Ph. y JEANNEAUX Ph. (1998): *Enjeux et dynamique du secteur fromager jurassien. Étude des déterminants de la pérennité des fruitières*, INRA-ENESAD, Dijon.

PERRIER-CORNET, Philippe y SYLVANDER, Bertil (1999): *Las estrategias de calidad de las empresas y la organización de las*

etapas: estrategias económicas, INRA-ENESAD-ESR (Dijon), INRA-UREQUA (Le Mans).

PERRY, THOMAS (2001): “La promoción exterior del vino de Rioja: Evolución histórica”, en: *IV Encuentro Europeo de DOP e IGP (Logroño, 21-22 de Marzo de 2001)*, Gobierno de la Rioja, pp.

PETERAF, Margaret A. (1993): “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179-1991.

PETERSON, R.A. y JOLIBERT, A.J.P. (1995) : “A meta-analysis of country of origin effects”, *Journal of International Business Studies*, Vol.26, n°4, pp.883-899.

POLO REDONDO, Yolanda y JIMÉNEZ MARTÍNEZ, Julio (2000): “Ventajas y desventajas del comercio electrónico: Resultados de un estudio empírico entre empresas de Aragón”, *Distribución y Consumo*, año 10, n°55, pp.79-86.

PUYÓ, RAFAEL (2001): “Los vinos de mesa de calidad verificada: Los vinos de la tierra”, en: *IV Encuentro Europeo de DOP e IGP (Logroño, 21-22 de Marzo de 2001)*, Gobierno de la Rioja.

POGGI, M., CASABIANCA, François y SAINTE MARIE (de) Christine (1992) : "Essai de modelisation d'une aide à l'organisation de producteurs fermiers par la recherche-action", *Etudes Corses*, n°39, pp. 51-70.

PORTER, Michael E.(1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

PORTER, Michael E.(1987): *Ventaja Competitiva*, CECSA, México.

PORTER, Michael E.(1991a): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.

PORTER, Michael E.(1991b): “Towards a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*, nº12, pp. 95-117.

PORTER, P.K., SCULLY, G.W. (1987): “Economic Efficiency in Cooperativas”, *The Journal of Law Economic*, Vol.XXX, nº2, pp. 389-412.

POZO, R., PAGOLA, S., CANO, M., GARCÍA CHAZARRARU, L., URRUTIA, J.A., DIAZ, L. y GOIRI, Z. (1994): “Diagnóstico de Calidad del Sector Alimentario Español”, *Forum Calidad*, nº 49, pp. 47-50.

PUIG DE LA BELLACASA, J. (1993): *Productos de calidad en la dieta alimentaria española. Monográfico Alimentos de España. Denominaciones de Origen y de Calidad*, Distribución y Consumo-MAPA, Madrid.

PULSO AGRARIO (2000): “La UE apuesta por el desarrollo rural”, *Pulso Agrario*, nº 29, enero-febrero 2000, pp.10-11.

- QUERÉ M. (1995): “Système d’innovation et dynamique des territoires”, *Colloque international de l’association de Science Régionale de Langue Française (30 agosto-1° septiembre)* LEREP, Toulouse.
- RAFFÉE, H., WIEDMANN, K.P. (1985): “Die Selbstzerstörung unserer Welt durch unternehmerische Marktpolitik?”, *Marketing ZFP*, n°4, pp.229-240.
- RAMOS REAL, Fernando (1991): “Estrategias de la distribución alimentaria: perspectivas para el sector hortícola español”, *Revista de Estudios Agrosociales*, n°157, pp. 153-181.
- RIVERA VILAS, Luis Miguel (1995): “Nuevas estrategias en publicidad agraria y alimentaria”, *Agricultura: Revista agropecuaria*, año 64, n°752, pp.247-251.
- RIVERA VILAS, L.M. y BUITRAGO VERA, J.M. (1996): “La certificación de la calidad agroalimentaria”, *El Boletín*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, n° 40, diciembre, pp.25-31.
- RIVERA VILAS, Luis Miguel (2001): “La calidad como estrategia de competitividad en el sector agroalimentario”, *Agricultura: Revista agropecuaria*, año 70, n°823, pp.47-53.
- RIVERA VILAS, Luis Miguel y BRUGAROLAS MOLLÁ-BAUZA, Margarita M. (2003): “Estrategias comerciales para los productos ecológicos”, *Distribución y Consumo*, año 13, n°67, pp.15-23.

ROAD D'IMPERIO, Graciela (2001): “Protección de las indicaciones geográficas en América Latina”, en: *Simposio sobre la protección internacional de las Indicaciones Geográficas (28-29 Noviembre, 2001)*, OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) y Ministerio de Industria, Energía y Minería del Uruguay, Montevideo, pp.1-5.

RODRÍGUEZ-BARRIO, J.E., RIVERA, L.M. y OLMEDA, M. (1990): *Gestión comercial de la empresa agroalimentaria*, Mundi-Prensa, Madrid.

RODRIGUEZ CISNERO, Esperanza (2001): “La protección de las Indicaciones Geográficas en México”, en: *Simposio sobre la protección internacional de las Indicaciones Geográficas (28-29 de Noviembre de 2001)*, OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) y Ministerio de Industria, Energía y Minería del Uruguay, Montevideo, pp.1-16.

RODRÍGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel y GUTIÉRREZ CILLÁN, Jesús (1999): “Determinantes, condicionantes y moderadores de la relación precio-calidad percibida”, Vol.3, n°2, pp. 83-114.

RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M. Y SORIA, R. (1991): “La articulación de las diferentes etapas del sistema agroalimentario europeo: evolución y perspectivas”, *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, n°200 (2), pp. 1193-1216.

- RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M. Y SORIA, R. (1994): "Reestructuración y estrategias empresariales de la industria agroalimentaria", *Papeles de Economía Española*, n°60-61, pp.252-263.
- ROTH, M.S. y ROMEO, J.B. (1992): "Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects", *Journal of International Business Studies*, Vol.23, n°3, pp. 477-498.
- RUFÍN MORENO, Ramón y PLAZA LLORENTE, Jesús Manuel (2005): "Un análisis de la influencia combinada de la capacidad comercial y de las tecnologías informativas (TIC) sobre las Pyme españolas innovadoras", *Estadística española*, Vol. 47, n° 160, pp.501-538.
- RUFÍN MORENO, Ramón y MEDINA MOLINA, Cayetano (2007): "Conducción del mercado e innovación en el ámbito de la distribución minorista", *Universia Business Review*, pp.104-117.
- RUZO SANMARTÍN, Emilio, LOSADA PÉREZ, Fernando y BARREIRO FERNÁNDEZ, José Manuel (2000): "Ventajas y desventajas del comercio electrónico : Resultados de un estudio empírico entre empresas de Galicia", *Distribución y Consumo*, año 10, n°55, pp.105-130.
- SABATÉ PRATS, P y DOMEYÓ LACORTE, J.(2000): "Análisis de la estructura de las cooperativas fruteras de la provincia de Lleida", en: *XIV Congreso Nacional, X Congreso Hispano-Francés (Jaén, 7-9 de junio de 2000)*, AEDEM.

- SAFON CANO, Vicente y ESCRIBÁ ESTEVE, Alejandro (2002): “Estrategias competitivas: implicaciones teóricas, prácticas y docentes”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.11, nº2, pp.119-140.
- SAINTE MARIE (de) Ch., y CASABIANCA, F. (1995a): “Innover dans des productions patrimoniales. Génération d’objets techniques et émergence de règles dans les processus d’organisation”, *Cahiers d’Economie et de Sociologie Rurales*, nº37, pp.150-175.
- SAINTE MARIE (de) Christine, PROST, Jean-Antoine, CASABIANCA, François y CASALTA, Erick (1995b): “La construction sociale de la qualité. Enjeux autour de l’Appellation d’Origine Contrôlée Brocciu Corse”, en: *Agro-Alimentaire : une économie de la qualité*, INRA-Economica, Paris.
- SAINTE MARIE (de) Christine, CASABIANCA, François y POGGI, M.(1996) : "L’épreuve de la sortie du domestique et la certification de produits typiques non industrialisés", *Produzione Animale*, nºIX, pp.201-210.
- SAINTE MARIE (de) Ch., y CASABIANCA, F. (1998): “Entre logique individuelle et intégration: la fruitière comme modèle d’organisation pour les producteurs fermiers de charcuterie sèche en Corse”, *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, nº31, pp.297-315.
- SAÍNZ OCHOA, Alberto (2001): *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial : una aplicación al sector de denominación de*

origen calificada Rioja, tesis doctoral, Universidad de la Rioja, España.

SÁINZ OLLERO, Héctor (1996): “Alimentos con historia: Alimentos de calidad”, *Distribución y Consumo*, año 7, n°31, pp.51-67.

SÁINZ OLLERO, Héctor (2002): “Denominaciones de origen y distintivos de calidad: Balance y perspectivas“, *Distribución y Consumo*, año 12, n°64, pp.58-74.

SÁINZ OLLERO, Héctor (2003): “Los españoles y el queso”, *Distribución y Consumo*, año 13, n°67, pp.105-113.

SALAS,R. y STORPER, M. (1994): *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Édition de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.

SALAS,V. (1993): "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", *Cuadernos de Economía Española*, n°56, pp. 379-396.

SÁNCHEZ GARCIA, María Mercedes (1994): *Valoración del capital de la marca colectiva "Denominación de Origen" por el comprador de alimentos: una aproximación empírica*, tesis doctoral, Universidad Pública de Navarra, Pamplona.

SÁNCHEZ GARCÍA, Mercedes y OLMEDA FERNÁNDEZ, Miguel (1996a): “Segmentación del mercado navarro en función de las variables funcionales: El caso de las denominaciones de origen”,

Revista española de economía agraria, Vol. 175, enero-marzo, pp.143-166.

SÁNCHEZ GARCÍA, Mercedes y RIVERA, L.M. (1996b): “Influencia de la Denominación de Origen Navarra en la decisión de compra de productos agroalimentarios”, *Investigación Agraria*, Vol.11, nº3, pp.545-573.

SÁNCHEZ GARCÍA, Mercedes, ARENAZA ALVAREZ, Sabin y PÉREZ LARREA, Belén (1997): “El empleo de actividades agrarias de diversificación y la incorporación de jóvenes agricultores: el papel de la formación”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.6, nº1, pp.75-88.

SÁNCHEZ, M, GIL, JOSE M. (1998): “Comparación de tres métodos de estimación del análisis conjunto: diferencias en las preferencias en el consumo de vino y en la segmentación del mercado”, *Estudios de Economía Aplicada*, nº10, pp. 131-146.

SÁNCHEZ,M., SAN JUAN, A., GIL, J. y GRACIA, A. (1999): “Factores determinantes en la decisión de pagar un sobreprecio por un alimento ecológico”, en: *XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing (Valladolid, 1 y 2 de Octubre)*, pp. 75-86.

SÁNCHEZ VIZCAÍNO, Gonzalo (1998): “Análisis del comportamiento innovador de la PYME industrial en Andalucía“, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.7, nº4, pp.27-46.

- SÁNCHEZ, Esther (1998): “Venta directa y telemarketing: evolución del comercio sin tienda en España“, *Distribución y Consumo*, año 8, n°39, pp.113-117.
- SANTOS VIJANDE, María Leticia, SANZO PÉREZ, María José, ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Luis Ignacio y VÁSQUEZ CASIELLES, Rodolfo (2002): “El aprendizaje organizativo y la orientación al mercado como recursos empresariales: interacciones y efectos sobre la competitividad”, *Revista española de investigación de marketing-ESIC*, Vol. 6, n°1, pp.7-36.
- SANZ PECH, Mariano (2001): “Comunicación y promoción, pasaporte al futuro de los alimentos de calidad certificada”, en: *IV Encuentro Europeo de DOP e IGP (Logroño, 21-22 Marzo, 2001)*, Gobierno de la Rioja.
- SANZ PECH, Mariano (2003): “La cultura quesera española“, *Distribución y Consumo*, año 13, n°67, pp.114-116.
- SCHAEFER, Anja (1997): “Consumer knowledge and country of origin effects”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, n°1, pp.56-72.
- SEGURA, B. y OLTRA, M.J. (1995): “Eficiencia en la gestión de las Cooperativas agrarias de comercialización”, *Investigaciones Agrarias: Economía*. Vol. 10, n°2, pp.217-231.
- SIMON, K. Y ALONSO, R. (1995): “Caracterización económico-financiera de las cooperativas agrarias de la Comunidad de

Navarra”, *Investigaciones Agrarias: Economía*, Vol.10, nº3, pp.405-430.

SKAGGS, R., FALK, C., ALMONTE, J. y CARDENAS, M. (1996): “Product-Country Images and International Food Marketing: Relationships and Research Needs”, *Agribusiness*, Vol. 12, nº 6, pp.593-600.

SODIPO, Kole (1994): “Place name protection-Appellations of origin”, *Managing Intellectual Property*, Vol.4, nº39, pp.45-47.

SOLDEVILLA, Emilio (1967): *La empresa, unidad económica de producción y distribución*, Eosgraf, Madrid.

SOLDEVILLA, Emilio (1984): “Teorías y Técnicas determinantes de la actual Economía de la Empresa”, *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 4, nº11, pp.301-330.

SOLDEVILLA, Emilio (1986a): “Fuentes y campos científicos de la economía de la empresa”, *Gestión Científica*, Vol. 1, nº2, pp.5-25.

SOLDEVILLA, Emilio (1986b): “Metodología científica de la Economía de la Empresa”, *Gestión Científica*, Vol. 1, nº3, pp. 5-44.

SOLDEVILLA, Emilio (1988): “La Estrategia Empresarial: su alcance y significación en la Economía de la Empresa”, *Revista de Economía y Empresa*, Vol. 8, nº20/21, pp.109-131.

- SOLDEVILLA, Emilio (Coord.) (1995a): “Metodología de Investigación de la Economía de la Empresa”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.1, n°1, pp. 13-63.
- SOLDEVILLA, Emilio (Coord.) (1995b): “¿Qué constituye un trabajo científico en Economía de la Empresa?, Un problema en expansión”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.1, n°2, pp.13-34.
- SOLEY ZAPATA, Teresa (1998): “La certificación en las industrias lácteas”, *Forum calidad*, año 10, n°97 pp.37-41.
- SORBA, Jean-Marie, CASABIANCA, François y MAROSELLI, Marie-Xavière (1990) : "Première approche d'une stratégie de l'action collective", *Transformer et vendre les produits fermiers*, pp. 173-186.
- SPIEGEL, Murray R. y STEPHENS, Larry J.(2002): *Estadística*, McGraw Hill-Interamericana de México, México.
- STEENKAMP, E.B. (1997) : “Dinamics in consumer behavior with respect to agricultural and food products”, en: *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Change World*, Dordrech, pp. 143-188.
- STEHLE, G. (1994): “Original oder Plagiat? Schutz von Herkunftsbezeichnungen”, *Deutsche Milchwirtschaft*, n°8/1994, 45. Jahrgang.

- STERN, Stephen (1994): «Establishing a system to protect geographical indications the Australian experience », en: *Les contrôles vitivinicoles systèmes et pratiques: actes du II^o Symposium International du Droit de la Vigne et du Vin (27-29 de abril de 1994)*, Suze-la-Rousse, pp.161-175.
- STICH, Armin (1997): *Herkunftszeichen als Qualitätssignal. Eine Erklärung der Nutzung eines extrinsischen Produktmerkmals als Qualitätssignal durch Konsumenten am Beispiel von Herkunftszeichen*, Josef Eul Verlag, Köln.
- STERN, Stephen (2001): “Production and Commercialisation Policies-Foodstuffs with quality denomination or specific certification in countries which do not have administrative regulations on such matters”, *IV Encuentro Europeo de DOP e IGP (21-22 de marzo de 2001)*, Gobierno de La Rioja, Logroño, pp.1-5.
- STORPER M. y HARRISON B. (1992): “Flexibilité, hiérarchie et développement régional: les changements de structure des systèmes productifs industriels et leurs nouveaux modes de gouvernance dans les années 1990”, en : BENKO G. y LIPIETZ A.(Ed.): *Les régions qui gagnent districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF, pp. 265-291.
- STORPER, M. y SALAIS, R. (1997): *Worlds of Production. The action frameworks of the economy*, Harvard University Press, Massachusetts.

SUSTRAI (1999): “Con el Label el primer beneficiado es el consumidor porque puede adquirir productos de alta calidad a precios asequibles “, *Sustrai*, Departamento de Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco, nº 54-55, 3er-4to trimestre, pp.2-5.

SYLVANDER, Bertil (1995a) : “Conventions de qualité, concurrence et cooperation. Cas du Label Rouge dans la filière Volailles”, en : ALLAIRE, G. y BOYER, R. (ed) : *La grande transformation de l’agriculture*. INRA-Economica, Paris, pp.73-96.

SYLVANDER, Bertil (1995b) : “Conventions de qualité, marchés et institutions : le cas des Produits de Qualité Spécifique“, en : ALLAIRE, G. y BOYER, R. (ed) : *La grande transformation de l’agriculture*. INRA-Economica, Paris, pp.167-183.

SYLVANDER, Bertil (1996): “normalisation et concurrence internationale: la politique de qualité alimentaire en Europe”, *Economie rurale*, enero-febrero, nº231, pp.56-61

SYLVANDER, Bertil y MARTY, Fabrice (2000) : "Logiques sectorielles et territoriales dans les AOC fromagères : vers un compromis par le modèle industriel flexible ? ", *Revue d’Économie Régionale et Urbaine*, nº3, pp.501-518.

TEJADA BARRENETXEA, Susana, PANDO GARCÍA, Julián y AGUIRRE GARCÍA, María Soledad (2000): “Ventajas y desventajas del comercio electrónico: Resultados de un estudio empírico entre empresas del País Vasco”, *Distribución y Consumo*, año 10, nº55, pp.87-104.

- THÉVENOT, Laurent (1985): "Les investissements de forme. Conventions économiques", *Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, Presses Universitaires de France, Paris.
- THÉVENOT, Laurent (1989) : "Economie et politique de l'entreprise, économies de l'efficacité et de la confiance", *Cahier du Centre d'études de l'emploi*, nº33, Justesse et justice dans le travail, pp.135-207, PUF, Paris.
- TORRE, A. y PIERRE, E. (1998): *Les regroupements localisés de producteurs dans le domaine agro-alimentaire: entre coopération et règles formelles*, INRA LRDE Corte, Paris.
- TORRES, F. (1997) : *La comercialización en origen de los aceites de oliva : el caso de las cooperativas jiennenses*, tesis doctoral no publicada, Universidad de Jaén, Jaén.
- TRAILL, Bruce W. (1989): "Alimentación y Tecnología: Resultados y Conclusiones del Programa FAST de la CEE sobre el Sistema Alimentario Europeo", *Agricultura y Sociedad*, nº 53, octubre-diciembre, pp.201-225.
- TRAILL, Bruce W. (2000): "Strategic groups of EU food manufactures", *Journal of Agriculture Economics*, nº51, Vol.1, pp.45-60.
- UBEDA GARCÍA, Mercedes (2003): "La formación y los resultados empresariales: un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.12, nº4 pp.185-197.

VALCESCHINI, Egizio (1993): “La qualité des produits agricoles et alimentaires dans le marché unique européen”, *Déméter-Économie et Stratégies Agricoles*, pp.119-162, Club Demeter, Paris.

VALCESCHINI, Egizio (2000): “La dénomination d'origine comme signal de qualité crédible”, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3, pp.489-500.

Van TRIJP, H.C.M, STEENKAMP, J.-B.E.M., CANDEL, M.J.J. (1996): “Quality labeling as instrument to create product equity : the case of IKB in The Netherlands”, in WIERENGA, B. van TILBURG, A., GRUNERT, K., STEENKAMP, J.-B., WEBEL, M. (Ed.), *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*, Kluwer Academic Publishers, London.

VASQUEZ,R., SANTOS, M.L. y ÁLVAREZ, L.I.(2001): “Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.9, n°1, pp.1-22.

VASQUEZ DE PRADA, Miguel Angel (1997): “La industria láctea española ante la reforma de la OCM de la leche y los productos lácteos”, *Distribución y Consumo*, año 8, n°37, pp.111-113.

VENTURA, Sergio (1999): “La política comunitaria en materia de signos oficiales de calidad de los productos agrícolas”, en: *III Encuentros Europeos de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas (Logroño, 25 y 26 de Marzo de 1999)*, *Salical-Tecnosalical*, Gobierno de la Rioja, pp.137-143.

- VERLEGH, P.W.J. y STEENKAMP, J.B.E.M. (1999): “A review and meta-analysis of country of origin research”, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 20, pp.521-546.
- VERLEGH, P.W.J. y STEENKAMP, J.B.E.M. y MEULENBERG, M.T.G. (2005): “Country-of-origin effects in consumer processing of advertising claims”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, n°2, pp.127-139.
- VIAENE, Jacques y GELLYNCK, Xavier (1998): “Small firms, old traditions equals low profit: Pigmear processing in Belgium”, en: Traill, Bruce W., Pitts, Eamonn (Ed.): *Competitiveness in the food industry*, Blackie Academic and Professionals, London, pp.149-168.
- VICENTE MOLINA, María Azucena y RUIZ ROQUEÑI, Maite (2003): “Implicaciones de los aspectos ecológicos sobre el canal de distribución”, *Distribución y Consumo*, año 13, n°67, pp.24-40.
- VILLENCA CAÑAS, Fernando (1997): “Cooperativismo en el sector vitivinícola español”, *Distribución y Consumo*, año 7, n°32, pp.52-54.
- VISIERS GUEL BENZU, Ricardo (1998): “La certificación de producto agroalimentario: Las denominaciones de Origen Protegidas (DOP)”, *Forum calidad*, año 10, n°97, pp.33-36.

VITAL, François (1999): “Desarrollo de las actividades de la Comisión en el ámbito de las Denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones Geográficas Protegidas (Reglamento 2081/92) y de las Certificaciones de Características Específicas”, en: *III Encuentros Europeos de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas (Logroño, 25 y 26 de Marzo de 1999)*, *Salical-Tecnosalical 1999*, Gobierno de la Rioja, pp.21-28

VON BERTALANFFY, L., HEMPEL, C., BASS, R. y JONAS,, H. (1951): “General System Theory: A New Approach to Unity of Science”, I-VI, *Human Biology* 23, nº 4, diciembre, pp. 302-361.

VON-WEIZSACKER, Ernst-Ulrich (1994): *Earth politics*, Zed Books, Londres.

WELFORD R. y GOULDSON, A. (1993): *Enviromental Management & Business Strategy*, Pitman Publishing, London.

WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.

WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.

WILSON, A. (1971): *Le Marché des produits industriels*, Bordas, Francia.

WITCHER, B. (1995): “Marketing and total quality management”, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, nº5, mayo, pp.23-24.

YAGÜE, M.J. y JIMÉNEZ, A.I. (2002a) : "La Denominación de Origen en el desarrollo de estrategias de diferenciación: percepción y efectos de su utilización en las sociedades vinícolas de La Mancha y Valdepeñas", *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº197, pp. 179-206.

YAGÜE, M.J. y JIMÉNEZ, A.I. (2002b) : "Estrategias de diferenciación en los mercados agroalimentarios: la percepción de la imagen de la Denominación de Origen", *Investigación y Marketing*, Vol. 76, pp. 31-36.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS CONSULTADAS

ALIMARKET : www.alimarket.es

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (AEC):
<http://www.aec.es>

ASSOCIATION NATIONALE DES APPELLATIONS D'ORIGINE
LAITIÈRES FRANÇAISES :
<http://www.cidil.fr/quifait/orglias/anaof/anaof.html>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID):
<http://www.iadb.org>

COMISIÓN NACIONAL PARA LA PROMOCIÓN DE LAS
EXPORTACIONES DEL PERÚ (PROMPEX):

<http://www.prompex.gob.pe>

CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN
QUESO IDIAZÁBAL: <http://www.quesoidiazabal.com>

DENOMINACIONES DE ORIGEN DE ESPAÑA:

<http://www.expoqalidad.com>

EFQM HOMEPAGE (EFQM: EUROPEAN FOUNDATION FOR
QUALITY MANAGEMENT): <http://www.efqm.org>

EMPRESA NACIONAL DE MERCADOS-MERCASA:

<http://www.mercasa.es>

EOQ HOMEPAGE: <http://www.eoq.org>

FEDERACIÓN NACIONAL DE INDUSTRIAS LÁCTEAS:

<http://www.fenil.org>

GOBIERNO VASCO: <http://www.ej-gv.net>

GOBIERNO VASCO. DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA Y PESCA:

http://www.euskadi.net/agricultura/indice_c.htm

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE
LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL DEL
PERÚ (INDECOPI): <http://www.indecopi.gob.pe>

INSTITUTO TECNOLÓGICO PESQUERO Y ALIMENTARIO (AZTI):

<http://www.azti.es>

INSTITUTO VASCO DE ESTADÍSTICA (EUSTAT):

<http://www.eustat.es>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION:

<http://www.iso.org>

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN:

<http://www.mapya.es>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN DEL PERÚ
(MINAG): <http://www.minag.gob.pe>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO, INTEGRACIÓN Y
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES DEL PERÚ (MITINCI):

<http://www.mitinci.gob.pe>

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE-FRANCIA
(MAAPAR) : <http://www.agriculture.gouv.fr>

SINDICATO DE GANADEROS DEL PAÍS VASCO: <http://www.ehne.org>

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM): <http://www.tqm.odl.org>

UNIÓN EUROPEA: <http://europa.eu.int>

WEB DE VENTA DE QUESOS FRANCESES

www.bienmanger.fr

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA A LOS PRODUCTORES Y ELABORADORES DE QUESO IDIAZABAL

Anexo 1

Encuesta a los Productores y Elaboradores de Queso Idiazabal

Apellidos y Nombre: _____

Lugar de origen del productor: _____

Lugar de ubicación de la propiedad o empresa:

Municipio: _____ Provincia: _____

Nº de hectáreas que tiene su propiedad: _____

Nº de ovejas: _____

Nº de vacas: _____

Se dedica también a otra actividad? SI / NO. Cuál:

Recomendaciones:

- Puede marcar más de una opción.

A. Area de Recursos

Producción

1. Usted es:

Productor individual

Empresa familiar

Empresa no familiar

2. ¿Desde cuándo está registrado en la Denominación de Origen Idiazabal? Y por qué ingresó en ella?

Año en que ingresó _____

¿Por qué?

3. ¿Cuál es su producción anual de leche y queso? (En litros y kilos)

	1999	2000	2001
Leche (Litros)			
Queso (Kilos)			

4. De la cantidad producida, ¿qué cantidad se vende bajo la Denominación de Origen Idiazabal?

	1999	2000	2001
Queso sin denominación (Kg.)			
Queso con Denominación (Kg.)			

5. Tiene Usted una marca propia?

- No Si

Si la respuesta es Si, pasar a la pregunta 6, si es No, ir a la pregunta 7.

6. Cuántas marcas tiene Usted?

- 1 sola marca Entre 2 y 4 marcas Más de 4 marcas

7. Recursos Humanos

- Productivos Directivos Otros

Explique de ser necesario: _____

8. Habilidades particulares:

- Heredades/innatas
- Aprendidas de alguien
- Capacitación formal

9. Recursos tecnológicos e instalaciones y equipos (Explique brevemente)

Propios _____

Alquilados _____

Compartidos _____

10. Normalización del producto (Explique brevemente)

¿Qué cambios tuvo que hacer para adaptar el producto a la DO?

Materia prima

Proceso productivo

Tecnología, maquinaria

Empaques, embalajes

Recursos humanos, habilidades personales

Aspectos de organización

Aspectos de dirección

Aspectos de control

Otros

11.¿Cómo son los costos de producción después de ingresar a la Denominación de Origen?

Menores o iguales

Mayores entre un 1 y un 9%

Mayores entre un 10 y un 20%

Mayores en más de 20%

¿Cómo explica Usted esto? -----

12.¿Cómo son los costos de comercialización después de ingresar a la Denominación de Origen?

- Menores o iguales
- Mayores entre un 1 y un 9%
- Mayores entre un 10 y un 20%
- Mayores en más de 20%

¿Cómo explica Usted esto? _____

B. Area Comercial

Características del queso con DO

13. ¿Cuál es la diferencia entre un queso con Denominación de Origen Idiazábal y otro de la misma región pero sin Denominación? Enumere por orden de importancia. (1=más importante, 6=menos importante)

- Sabor Olor Precio Empaque Etiqueta Controles

14. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre un queso con Denominación de Origen Idiazabal y otro con otra Denominación? (1=más importante, 6=menos importante)

- Sabor Olor Precio Empaque Etiqueta Controles

Mercado

15.¿Quiénes son sus clientes principales en las ventas de queso con Etiqueta de la Denominación? (qué % aproximado constituye cada segmento o cuántos kilos se vende a cada grupo de clientes)

Particulares _____

Tiendas _____

Cadenas _____

16.Desde que ingresó a la Denominación, ¿han aumentado las ventas del queso con esta Denominación?

Si No Cuánto?_____%

17.Beneficios: ¿En cuánto se han incrementado sus beneficios al ingresar a la Denominación de Origen?_____%

Distribución

18.¿Cómo distribuye el queso con la Denominación?

Directamente A través de distribuidores Otros

Precio

19.¿Qué me puede decir del precio del queso Idiazábal con respecto al precio del queso de la misma zona, pero sin Denominación?

Con denominación → precio mayor

Con denominación → precio menor

Igual

Por qué?

20.¿Qué me puede decir del precio del queso Idiazábal en comparación con los de otras marcas o Denominaciones?

Idiazábal mayor Idiazábal menor Igual

Por qué? -----

Promoción

21.¿Cómo promociona o hace publicidad del queso Idiazábal?

De palabra Folletos, propaganda Revistas

A través de medios del C.R. Eventos Otros

22.¿Considera esta promoción adecuada y suficiente?

SI NO

¿Por qué?

Perspectivas de futuro

23.¿Piensa Usted que se puede incrementar el consumo de queso Idiazábal en el futuro? ¿Por qué? ¿Cómo?

Si No

24.¿Cómo cree Usted que evolucionará la DO Idiazábal? Explique brevemente.

Más marcas Menos marcas

Mayor diversidad de productos

Menor diversidad de productos

Más exportaciones

Menos exportaciones

Otros

25. ¿Cree Usted que la Denominación de Origen contribuye no sólo a sus beneficios como productor, sino también a la preservación de una tradición y al desarrollo de la zona?

Si No

¿Cómo?

C. Area de Dirección y Control

26. ¿Cuál es su participación en el Consejo Regulador de la Denominación?

- Miembro de la Denominación
- En la directiva del Consejo Regulador

27. ¿Qué ventajas le ha reportado estar registrado en la Denominación De Origen Idiazabal?

- Mayores ventas
- Mayores contactos comerciales

- Mayor prestigio/reconocimiento
- Otros _____

28.¿En qué ámbitos cree Usted que los cambios han sido mayores al ingresar a la Denominación de Origen? ¿Por qué? (Ver Cuadro 1 y Gráfico 1)

Enumerar del 1 al 3, 1 para los mayores cambios

- Gestión/Organización:

- Relaciones con el mercado/comercialización:

- Innovaciones tecnológicas (Producto/proceso productivo):

29.¿Qué opina Usted de la gestión/dirección del Consejo Regulador? Por qué ¿Cuáles serían sus recomendaciones?

- Muy buena Buena Indiferente/Igual Mala Muy mala

Cuadro 1

Gestión/Organización	Relaciones con la cadena	Producto/Tecnología
Razón social, organización,	-Proveedores	-Innovaciones en la materia

convenios, alianzas, cooperativas, consejo regulador, normas, controles, plazos.	-Distribuidores -Cadenas minoristas -Contratos	prima -Innovaciones en el producto (composición, tamaño, forma, envases, empaques) -Innovaciones en el proceso productivo (Maquinaria, etapas, personal)
--	--	--

GRAFICO 1



ANEXO 2
ESCALA DE LIKERT

Anexo 2**Escala de Likert**

1. Tipos de empresas

Productor individual	Empresa familiar		Cooperativa	Empresa no familiar
----------------------	------------------	--	-------------	---------------------

2. Año de ingreso a la Denominación

1986-1989	1990-1992	1993-1995	1996-1998	1999-2002
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

3. Producción de queso

0-80.000 kilos	80.001-160.000	160.001-240.000	240.001-320.000	320.001-400.000
----------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------

4. Queso vendido con la etiqueta de la Denominación

0-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
-------	---------	---------	---------	----------

6. Número de marcas

1 marca		2-4 marcas		Más de 4 marcas
---------	--	------------	--	-----------------

8. Formalización de las habilidades

Heredadas/innatas		Aprendidas		Capacitación formal
-------------------	--	------------	--	---------------------

11. Incremento de los costos de producción

Menores	Iguales	1%-9% más	10%-20% más	Más del 20%
---------	---------	-----------	-------------	-------------

12. Incremento de los costos de comercialización

Menores	Iguales	1%-9% más	10%-20% más	Más del 20%
---------	---------	-----------	-------------	-------------

15. Tipos de clientes

Particulares+ Restaurantes= 100%	Particulares= 80-99%	Particulares= 60-79%	Particulares <60%	Cadenas+ Exportaciones >= 50%
--	-------------------------	-------------------------	----------------------	-------------------------------------

18. Tipos de distribución

Directa		Directa + Distribuidores		Distribuidores
---------	--	-----------------------------	--	----------------

19. Comparación de precios Idiazábal con y sin etiqueta

Con etiqueta precio menor		Con etiqueta igual que sin Etiqueta		Con etiqueta precio mayor
------------------------------	--	---	--	------------------------------

20. Comparación de precios queso D.O. y de otras denominaciones

Idiazábal precio menor		Idiazábal precio igual		Idiazábal precio mayor
---------------------------	--	---------------------------	--	---------------------------

21. Intensidad de la Promoción

-Ninguna promoción -Medios del C.R.	De palabra	+ 1 medio	+ 2 medios	+ 3 o más medios o + Televisión
--	------------	-----------	------------	---------------------------------

27. Ventajas que reporta estar registrado en la denominación

1 ventaja		2 ventajas		Más de 2 ventajas
-----------	--	------------	--	-------------------

28. Cambios más relevantes al ingresar a la Denominación

Los 3 sin mayores cambios	Innovaciones tecnológicas	Relaciones con el mercado/ Comercialización	Gestión	Los 3 por igual
---------------------------	---------------------------	--	---------	-----------------

29. Gestión del Consejo Regulador

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
----------	------	---------	-------	-----------

