

## Las marcas públicas de calidad en alimentación. Claves para conseguir marcas regionales fuertes

Marta Salvat Benlloch

<http://hdl.handle.net/10803/670274>

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

**WARNING.** The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

## TESIS DOCTORAL

Título LAS MARCAS PÚBLICAS DE CALIDAD EN ALIMENTACIÓN. CLAVES PARA CONSEGUIR MARCAS REGIONALES FUERTES.

Realizada por Marta Salvat Benlloch

en el Centro Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals  
Blanquerna

y en el Departamento Comunicació i Relacions Internacionals

Dirigida por Dr. Josep A. Rom Rodríguez  
Dra. Pilar Buil Gazol







## Agradecimientos

No existe una mejor prueba del progreso de una civilización  
que la del progreso de la cooperación

John Stuart Mill

Esta investigación versa sobre un proyecto de cooperación, una colaboración público-privada, que tiene como meta el progreso de un sector clave de la economía. Sumando voluntades, podemos llegar más lejos y una muestra son las personas que me han acompañado durante todo el proceso y con las que he compartido este proyecto común.

Quiero agradecer especialmente a todos los que me han ayudado y apoyado en esta tesis tardía. De una doctoranda prácticamente ajena al mundo académico que ha necesitado de los consejos y del saber hacer de las personas con experiencia.

En primer lugar mi gratitud a mi familia, de la que he tenido un apoyo incondicional y generoso en esta aventura que ha ocupado gran parte de nuestro tiempo de ocio. Con especial cariño a mi marido, Gonzalo y, cómo no, a mis hijos Gonzalo, Ana y Sandra de los que me siento orgullosa. Hago extensivo este agradecimiento a mi madre que nos ha dejado durante el proceso, a mi padre, a mis hermanos y a toda la familia.

Una dedicatoria especial a los directores de esta investigación, al Dr. Josep Rom y a la Dra. Pilar Buil. El proceso ha sido interesante, enriquecedor y afable: me llevo un gran aprendizaje que me servirá para todas las facetas de mi vida. Me siento honrada de haber contado con dos profesionales con experiencia e ilusión por dirigir esta investigación, a los que admiro. El poder está en las diferencias: sus puntos de vista, distintos, han abierto interesantes discusiones.

No quiero dejar de mencionar a mi socia, María, con la que he compartido grandes momentos profesionales y que me ha ayudado a ponerle sentido común en las fases difíciles de este proceso. Y a Chantal, por su eficacia y entrega, a la que deseo un futuro profesional fructífero: se lo merece.

Extiendo este reconocimiento a todas las personas que me han facilitado esta misión: a los colegas de profesión, a los responsables de las administraciones públicas regionales que me han animado con la investigación y a todo el equipo de Blanquerna.







**TÍTULO:** Las marcas públicas de calidad en alimentación. Claves para conseguir marcas regionales fuertes.

**RESUMEN:** La utilización de las marcas públicas de calidad es una estrategia que facilita la identificación de la calidad de los productos del sector alimentario. Ayudan a certificar una calidad diferenciada y responden a una estrategia público-privada colaborativa que tiene como fin conseguir un bien común: promover el sector alimentario regional. En esta investigación hemos estudiado las características de las 18 marcas compartidas de calidad agroalimentaria multiproducto de titularidad pública de ámbito regional impulsadas por las Comunidades Autónomas en España. Lo hacemos desde la perspectiva de su propietario, la Administración pública, y la orientamos al *branding*. Analizamos la naturaleza propia de estas marcas, su historia, el porqué se crean y cómo debe ser su identidad, su promoción y su gestión. Asimismo, determinamos cuáles son los factores clave que ayudan a construir marcas públicas compartidas de calidad fuertes. Se presenta un modelo de gestión de estas marcas que facilita su desarrollo en el tiempo y su eficacia comunicativa.

**PALABRAS CLAVE:** Calidad. Marca territorial. Marca pública. Comunicación. Marketing. *Branding*.

---

**TÍTOL:** Les marques públiques de qualitat en alimentació. Claus per aconseguir marques regionals fortes.

**RESUM:** L'ús de les marques públiques de qualitat és una estratègia que facilita la identificació de la qualitat dels productes del sector alimentari. Ajuden a certificar una qualitat diferenciada i responen a una estratègia pública-privada col·laborativa que té com a finalitat aconseguir un bé comú: promoure el sector alimentari regional. En aquesta investigació hem estudiat les característiques de les 18 marques compartides de qualitat agroalimentària multiproducte de titularitat pública d'àmbit regional impulsades per les Comunitats Autònomes a Espanya. Ho fem des de la perspectiva del seu propietari, l'Administració pública, i està orientada al *branding*. Analitzem la naturalesa pròpia d'aquestes marques, la seva història, per què es creen i com ha de ser la seva identitat, la seva promoció i la seva gestió. Així mateix, determinem quins són els factors clau que ajuden a construir marques públiques compartides de qualitat fortes. Es presenta un model de gestió d'aquestes marques que facilita el seu desenvolupament en el temps i la seva eficàcia comunicativa.

**PARAULES CLAU:** Qualitat. Marca territorial. Marca pública. Comunicació. Marketing. *Branding*.

---

**TITLE:** Public quality labels in food. Keys to achieving strong regional brands.

**ABSTRACT:** The use of public quality labels is a strategy that makes it easier to identify product quality in the food sector. They help to certify products with differentiated quality and respond to a collaborative public-private strategy that aims to achieve a common good: promoting the regional food sector. For this research, we have studied the characteristics of 18 multi-brand products which had received public quality labels promoted by the Autonomous Communities in Spain. We have done so from the perspective of their owners, the public Administrations, focused on labeling. We analyse the nature of these labels, their history, why they have been created, and what their identity, promotion, and management should be like. We also determine the key factors in helping to build strong shared public quality labels. It is presented a management model for these brands that makes it possible to develop them over time and to promote effective brand communication.

**KEYWORDS:** Quality. Regional label. Public label. Communication. Marketing. Branding.





# Índice de contenidos

<b>Índice de contenidos .....</b>	<b>1</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>5</b>
<b>Índice de abreviaturas.....</b>	<b>9</b>
<b>I. Introducción .....</b>	<b>13</b>
1. Objeto de estudio .....	15
2. Motivaciones de esta investigación .....	16
3. Objetivos de la investigación.....	18
4. Preguntas de la Investigación .....	19
5. Metodología.....	19
5.1. Marco teórico: literatura <i>review</i> .....	20
5.2. Estudio empírico: investigación cualitativa mixta .....	21
6. Estructura de la investigación .....	22
<b>II. Marco teórico.....</b>	<b>27</b>
1. La naturaleza de las marcas fuertes .....	29
1.1. El valor de marca .....	30
1.2. Las propiedades de las marcas fuertes .....	32
1.3. La identidad de marca .....	35
1.3.1. El rol de la marca .....	37
1.3.2. Las asociaciones de la marca .....	39
1.3.3. Los elementos de identidad de la marca.....	41
1.4. El papel de la comunicación para generar valor de la marca .....	43
1.4.1. El conocimiento de marca .....	44
1.4.2. La estrategia de comunicación .....	46
1.4.3. La planificación estratégica de comunicación.....	50
1.4.4. El plan de comunicación .....	51
1.5. La gestión de la marca en la organización .....	56
2. Las marcas compartidas.....	61
2.1. Las alianzas de marca .....	62
2.1.1. Concepto general.....	62
2.1.2. El apalancamiento del conocimiento.....	64
2.1.3. Las alianzas y las extensiones de marca.....	65
2.1.4. La familiaridad como factor crítico .....	68
2.2. Las marcas compartidas .....	69
2.2.1. Concepto .....	69
2.2.2. La reputación individual y la reputación colectiva.....	71
2.2.3. La estrategia de la <i>coopetición</i> .....	73
2.2.4. El tamaño del grupo .....	74
2.3. La gestión de las marcas compartidas.....	76
2.4. La marca colectiva y la marca de garantía .....	78
3. Las marcas compartidas en el sector agroalimentario.....	83
3.1. La alimentación y la información al consumidor.....	84
3.1.1. La asimetría de la información .....	84
3.1.2. Bienes de búsqueda, experiencia y confianza .....	85
3.2. En busca de la diferencia .....	87
3.3. La calidad de los alimentos .....	88

3.3.1. Concepto de calidad .....	88
3.3.2. La calidad subjetiva y objetiva, vertical y horizontal .....	91
3.3.3. La teoría de las convenciones.....	92
3.3.4. La calidad diferenciada .....	94
3.4. El origen como atributo de calidad en alimentación .....	95
3.4.1. Hacia la construcción de marcas territorio .....	95
3.4.2. El efecto imagen territorio en los alimentos .....	96
3.4.3. Los factores que influyen en el efecto territorio .....	99
3.4.4. La marca región.....	102
3.5. Las marcas de calidad alimentaria .....	103
3.5.1. Señales para transmitir calidad.....	104
3.5.2. La certificación como señal de garantía de calidad .....	107
3.5.3. Las marcas y otros signos compartidos como señal de calidad .....	109
3.6. Tipología de marcas de calidad en alimentación .....	113
3.6.1. Las marcas y otros signos de calidad de titularidad privada .....	114
3.6.2. Las marcas y otros signos de calidad de titularidad pública.....	116
4. La Administración como impulsora de marcas de calidad diferenciada en el sector alimentario....	121
4.1. La evolución de la figura del Estado.....	123
4.2. Breve historia de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria .....	127
4.2.1. Los antecedentes .....	127
4.2.2. Los orígenes .....	128
4.2.3. La protección de los alimentos de calidad diferenciada .....	130
4.2.4. Las décadas de los 80 y 90 .....	131
4.3. La actualidad.....	133
4.3.1. Unión Europea .....	133
4.3.1.1. Las figuras de calidad diferenciada .....	137
4.3.2. España .....	142
4.3.3. Comunidades Autónomas .....	144
4.4. Las razones que justifican las marcas públicas compartidas .....	147
5. Los distintivos públicos de calidad alimentaria desde una perspectiva de marca.....	153
5.1. Las marcas de calidad públicas como marcas .....	154
5.1.1. Definición, características y dimensión.....	155
5.1.2. Un juego a tres bandas .....	159
5.2. La fortaleza en las marcas públicas compartidas de calidad .....	163
5.2.1. El valor de marca en las marcas públicas compartidas de calidad .....	163
5.2.2. La efectividad de la tipología de marcas .....	166
5.3. Las principales limitaciones de las marcas públicas de calidad .....	169
5.3.1. El desconocimiento .....	170
5.3.2. La proliferación de marcas .....	173
5.3.3. La gestión pública de las marcas .....	174
5.3.4. La construcción de identidad.....	175
5.3.5. Otros hándicaps.....	178
6. Las marcas públicas compartidas de calidad de titularidad regional y de dimensión multiproducto .....	181
6.1. Las marcas públicas regionales de calidad alimentaria.....	182
6.1.1. Diferencias entre las indicaciones geográficas europeas y las marcas públicas de calidad regional .....	183
6.2. El panorama de las marcas regionales europeas .....	185

<b>III. Análisis Aplicado .....</b>	<b>191</b>
7. Marco metodológico.....	193
7.1. Objeto de Estudio.....	193
7.2. Metodología.....	196
7.2.1. Entrevistas en profundidad.....	197
7.2.2. Análisis de contenido .....	201
7.3. Fases de la investigación.....	204
8. Las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentarias en las CC. AA. ....	211
8.1. Andalucía. Calidad Certificada .....	213
8.2. Aragón. C'alia.....	219
8.3. Principado de Asturias. Alimentos del Paraíso Natural .....	225
8.4. Canarias. Logo RUP (Regiones Ultraperféricas de la Unión Europea) .....	231
8.5. Cantabria. CC Calidad Controlada y Alimentos de Cantabria .....	237
8.6. Castilla-La Mancha. Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada.....	245
8.7. Castilla y León. Tierra de Sabor .....	251
8.8. Cataluña. Marca Q .....	261
8.9. Extremadura. Alimentos de Extremadura .....	265
8.10. Galicia. Galicia Calidade .....	273
8.11. La Rioja. RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja y Alimentos de La Rioja. Calidad Garantizada.....	281
8.12. Comunidad de Madrid. M Producto Certificado.....	289
8.13. Región de Murcia. Calidad Agroalimentaria Control Región de Murcia.....	295
8.14. Comunidad Foral de Navarra. Reyno Gourmet .....	299
8.15. País Vasco. Eusko Label.....	307
8.16. Comunitat Valenciana. Marca CV .....	315
9. Resultados y análisis de los hallazgos .....	321
9.1. La fotografía de las marcas regionales de calidad alimentaria.....	323
9.2. Naturaleza y orígenes de las marcas públicas compartidas de calidad regional.....	325
9.2.1. Aspectos jurídicos, formales y de procedimiento.....	325
9.2.2. Los orígenes de las marcas regionales .....	326
9.3. Los roles y la jerarquía de las marcas públicas regionales.....	330
9.3.1. El porqué de las marcas.....	330
9.3.2. El rol de las marcas .....	333
9.4. Elementos clave de la identidad de marca .....	338
9.4.1. <i>Naming</i> .....	338
9.4.2. Logotipo/imagotipo.....	340
9.4.3. Estilo de marca.....	342
9.4.4. Marcas-región .....	342
9.5. Asociaciones de marca: calidad y origen .....	344
9.6. Beneficios y deberes. ....	345
9.7. La representatividad.....	347
9.8. Conocimiento de marca .....	354
9.9. Las estrategias de promoción agroalimentaria regional .....	356
9.10. Los planes de promoción de las marcas públicas compartidas .....	360
9.11. La gestión de las marcas de calidad .....	374
9.11.1. La responsabilidad de la marca .....	374
9.11.2. Los perfiles profesionales y las funciones en la gestión de la marca .....	376
9.11.3. La inversión en promoción.....	377
9.11.4. La investigación: la auditoría de marca.....	380
9.11.5. La evaluación y la escucha activa .....	381
9.11.6. Gestionar el equilibrio en las acciones .....	382
9.11.7. El ciclo de vida de las marcas .....	383
<b>IV. Conclusiones.....</b>	<b>387</b>



10. Modelo de gestión de las marcas de calidad públicas regionales y conclusiones .....	389
10.1. Un modelo de gestión de las marcas de calidad públicas regionales .....	389
10.2. Conclusiones de las preguntas de la investigación.....	396
10.3. Limitaciones y nuevos caminos en la investigación de las marcas de calidad .....	404
<b>V. Bibliografía.....</b>	<b>407</b>
<b>VI. Anexos .....</b>	<b>477</b>
Anexo I. Análisis descriptivo de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria de España .....	479
Comunidad Autónoma de Andalucía. Calidad Certificada .....	481
Comunidad Autónoma de Aragón. C'alia.....	495
Principado de Asturias. Alimentos del Paraíso Natural. ....	507
Comunidad Autónoma de Canarias. Logo RUP (Regiones Ultraperiféricas de la Unión Europea). .....	517
Comunidad Autónoma de Cantabria. CC Calidad Controlada. Alimentos de Cantabria. ....	529
Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada.....	543
Comunidad Autónoma de Castilla y León. Tierra de Sabor. ....	551
Comunidad autónoma de Cataluña. Marca de Qualitat Agroalimentària (Marca Q) .....	571
Comunidad autónoma de Extremadura. Alimentos de Extremadura. ....	579
Comunidad Autónoma de Galicia. Galicia Calidade. ....	593
Comunidad Autónoma de La Rioja. RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja. Alimentos de La Rioja. Calidad Garantizada.....	611
Comunidad Autónoma de Madrid.M Producto Certificado. ....	625
Región de Murcia.Calidad Agroalimentaria Control Región de Murcia.....	635
Comunidad Foral de Navarra. Reyno Gourmet. ....	641
Comunidad Autónoma del País Vasco. Eusko Label. ....	657
Comunitat Valenciana. Marca de Calidad CV. ....	675
Anexo II. Guía de preguntas semi-estructurada.....	683

## Índice de figuras

Figura 1. Metodología utilizada en la tesis doctoral. ....	19
Figura 2. Tipología de asociaciones de marca. ....	40
Figura 3. Modelo RACE en espiral. ....	54
Figura 4. Modelo RACE de planificación en comunicación. ....	55
Figura 5. Listado de modelos inspirados en el método RACE. ....	55
Figura 6. Listado de modelos de comunicación alejados del método RACE. ....	56
Figura 7. Listado de modelos de comunicación alternativos al método RACE. ....	56
Figura 8. Mecanismos cognitivos, afectivos y normativos en la valoración de un producto de un territorio. ....	98
Figura 9. Clasificación de los sistemas de certificación agroalimentaria de carácter privado. ....	114
Figura 10. Clasificación de los sistemas de certificación agroalimentaria de carácter público. ....	116
Figura 12. Breve descripción de las figuras de calidad europeas principales. ....	139
Figura 13. Las 29 marcas particulares de aceites españoles con el sello europeo de DOP. ....	140
Figura 14. Figuras de calidad europeas en España. Principales cifras. ....	141
Figura 15. Síntesis de los argumentos que justifican la creación de marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria. ....	151
Figuras 16 y 17. Ciclo de vida del producto. Visión convencional. Ciclo de vida de los productos con denominación de origen. ....	158
Figura 18. Los tres públicos principales en la concepción y gestión de las marcas públicas compartidas de calidad. ....	160
Figura 19. Listado de organismos autónomos y/o empresas públicas que dan soporte en la gestión de las marcas públicas de calidad agroalimentaria. ....	194
Figura 20. Estructura temática de contenidos de la entrevista en profundidad. ....	199
Figura 21. Ejemplo ficha de análisis de los tres ejes de la marca: identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión de la promoción. ....	204
Figura 22. Listado de las entrevistas en profundidad realizadas en el trabajo de campo. ....	207
Figura 23. Ficha de la marca Calidad Certificada. ....	216
Figura 24. Ficha de la marca C'alial. ....	222
Figura 25. Ficha de la marca Alimentos del Paraíso Natural. ....	228
Figura 26. Ficha del logo RUP Canarias. ....	234
Figura 27. Ficha de las marcas CC Calidad Controlada y Alimentos de Cantabria. ....	241
Figura 28. Ficha de la marca CLM Calidad Diferenciada. ....	247
Figura 30. Ficha de la marca Marca Q. ....	263
Figura 31. Ficha de la marca Alimentos de Extremadura. ....	269
Figura 32. Ficha de la marca Galicia Calidade. ....	277
Figura 33. Ficha de la marca RC registrado y certificado por el Gobierno de La Rioja. ....	283
Figura 34. Ficha de la marca Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada. ....	286
Figura 35. Ficha de la marca M Producto Certificado. ....	292
Figura 36. Ficha de la marca Calidad Agroalimentaria-Control Región de Murcia. ....	297
Figura 37. Ficha de la marca Reyno Gourmet. ....	303
Figura 38. Ficha de la marca Eusko Label. ....	311
Figura 39. Ficha de la marca CV. ....	318
Figura 40. Marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria objeto del estudio. ....	323
Figura 41. Cuadro cronológico del nacimiento de las marcas públicas compartidas de calidad multisectoriales de las CC. AA. vigentes en el momento de realizar la investigación. ....	327
Figura 42. Jerarquía resultante en el modelo marca paraguas única. ....	334
Figura 43. Jerarquía resultante en el modelo marca producto. ....	336
Figura 44. Arquitectura de las marcas públicas en Extremadura. ....	336
Figura 45. Naming de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria. ....	340

Figura 46. Comentarios sobre la identidad gráfica de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria.....	342
Figura 47. Marca-región y la marca compartida pública de calidad. ....	343
Figura 48. Representatividad de las marcas .....	349
Figura 49. Modelos de promoción agroalimentaria. ....	357
Figura 50. Canales de comunicación propios de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria.....	370
Figura 51. Estado en el que se encuentran las marcas regionales en el ciclo de vida. ....	384
Figura 52. Modelo de gestión: identidad de marca. ....	392
Figura 53. Modelo de gestión: conocimiento de marca y planes de promoción. ....	394
Figura 54. Modelo de gestión: gestión del valor de marca.....	395
Figuras 55. Evolución del logotipo de la marca Calidad Certificada (2007) .....	482
Figuras 56 y 57. Conceptos asociados a la calidad de productos agroalimentarios. Valores asociados a Calidad Certificada. Población mayor 18 años, Andalucía.....	485
Figura 58. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Calidad Certificada. ....	486
Figura 59. Etapas de promoción de la marca Calidad Certificada. ....	491
Figura 60. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca calidad Certificada en las diferentes etapas de lanzamiento, crecimiento, consolidación y madurez. ....	491
Figura 61. Evolución de las marcas de calidad alimentaria en Aragón.....	497
Figura 62. Figuras de calidad en Aragón. ....	498
Figura 63. Evolución de la marca C' alial.....	501
Figura 64. Productos comercializados en el mercado con la marca C' alial.....	501
Figura 65. Conocimiento de los sellos de calidad. ....	502
Figura 66. Valoración de los sellos de calidad.....	503
Figura 67. Ficha de promoción de la marca C' alial en la fase de revitalización.....	505
Figura 68. Algunos ejemplos de promoción de la marca C' alial en la fase de revitalización... ..	505
Figura 69. Restyling de la marca Alimentos del Paraíso Natural realizado en 2016. ....	508
Figura 70. Evolución del logotipo de Asturias Paraíso Natural desde 1985. ....	509
Figura 71. Utilización de la marca-región en la comunicación del Principado de Asturias.....	510
Figura 72. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Alimentos del Paraíso Natural. ....	513
Figura 73. Ficha de promoción de la marca Alimentos del Paraíso Natural en la fase de relanzamiento (a partir de 2014) .....	515
Figura 74. Algunos ejemplos de promoción de la marca Alimentos del Paraíso Natural en la fase de reactivación. ....	516
Figura 75. Los logotipos de las RUP.....	520
Figura 76. Jerarquía de marcas agroalimentarias en Canarias. ....	521
Figura 77. Productos comercializados en el mercado con el símbolo gráfico RUP.....	523
Figura 78. Ficha de promoción del logo RUP en la fase de revitalización (a partir de 2018). ..	526
Figura 79. Algunos ejemplos de promoción del logo RUP en la fase de revitalización. ....	526
Figura 80. Ejemplo de campañas de programas de promoción cofinanciados por la Unión Europea que han apoyado el logo RUP.....	528
Figura 81. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo CC Calidad Controlada.....	534
Figura 82. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Alimentos de Cantabria. ....	535
Figura 83. Etapas de promoción de la marca Alimentos de Cantabria. ....	539
Figura 84. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Alimentos de Cantabria en las diferentes etapas de lanzamiento, transición y crecimiento. ....	540
Figura 85. Detalle del isologo de Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada. ....	545
Figura 86. Marca-región de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.....	546
Figura 87. Algunos ejemplos de promoción utilizando la marca CLM Calidad Diferenciada entre 2007 y 2010.....	550

Figura 88. Otros elementos de la marca Tierra de Sabor presentes en su difusión. ....	553
Figura 89. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Tierra de Sabor... ..	559
Figura 90. Infografía sobre el conocimiento y reconocimiento de la marca Tierra de Sabor. ..	560
Figura 91. Valoración de la marca Tierra de Sabor por parte del consumidor. ....	560
Figura 92. Análisis comparativo de la valoración de varias marcas públicas compartidas de calidad regionales: Tierra de Sabor, Galicia Calidade, Calidad Certificada. ....	561
Figura 93. Etapas de promoción de la marca Tierra de Sabor.....	567
Figura 94. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Tierra de Sabor en las diferentes etapas de concepción, crecimiento y crecimiento-madurez. ....	568
Figura 97. Evolución de algunas figuras de Denominació de Qualitat. ....	572
Figura 98. Marca Alimentació Mediterrània de Qualitat (marca Q). ....	573
Figura 99. Logotipo marca Q de Calidad Turística. ....	574
Figura 100. Productos comercializados con la marca Q de Qualitat Alimentària. ....	576
Figura 101. Ejemplo de campaña de lanzamiento de la marca Q. ....	577
Figura 102. Logotipo y una de las primeras campañas promoción de la marca de calidad ..... Alimentos de Extremadura creada en 1987.....	580
Figura 103. Utilización de la marca-región de la Junta de Extremadura. ....	582
Figura 104. Productos comercializados en el mercado con la marca promocional Alimentos de Extremadura. ....	585
Figura 105. Etapas de promoción de la marca Alimentos de Extremadura. ....	590
Figura 106. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Alimentos de Extremadura en las diferentes etapas de lanzamiento y crecimiento. ....	591
Figura 108. Utilización de la marca-región Galicia en la comunicación institucional.....	597
figura 109. Productos y servicios en el mercado con el distintivo Galicia Calidade. ....	600
Figura 110. Conocimiento de la marca Galicia Calidade en Galicia. Estudio realizado a los consumidores que participaron en alguna de las degustaciones realizadas por la marca. ....	602
Figura 111. Etapas de promoción de la marca Galicia Calidade.....	608
Figura 112. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Galicia Calidade en las diferentes etapas de lanzamiento, crecimiento, relanzamiento y madurez.....	608
Figura 113. Jerarquía de marcas de calidad de La Rioja. ....	614
Figura 114. Productos comercializados en el mercado luciendo la marca RC.....	617
Figura 115. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Alimentos de La Rioja. ....	617
Figura 116. Etapas de promoción de la marca Alimentos de La Rioja. ....	622
Figura 117. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Alimentos de La Rioja en las diferentes etapas de pre-lanzamiento y lanzamiento. ....	622
Figura 118. Origen gráfico de la marca M Producto Certificado.....	626
Figura 119. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo M Producto Certificado.....	629
Figura 120. Etapas de promoción de la marca M Producto Certificado. ....	632
Figura 121. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca M Producto Certificado en las diferentes etapas de lanzamiento y crecimiento.....	632
Figura 122. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo marca Calidad Agroalimentaria-control Región de Murcia. ....	638
Figura 123. La marca Reyno Rourmet en convivencia con las otras marcas de calidad alimentaria de Navarra. ....	643
Figura 124. Identificación de los valores que más pueden crecer asociados a la marca Reyno Gourmet.....	646
Figura 125. Opciones de futuro para la evolución de la marca Reyno Gourmet. ....	646
Figura 126. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Reyno Gourmet.....	647
Figura 127. Etapas de promoción de la marca Reyno Gourmet.....	655
Figura 128. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Reyno Gourmet en las diferentes etapas de lanzamiento, crecimiento, consolidación y madurez. ....	655

Figura 129. Primer logotipo de Eusko Label creado en 1989. Restyling de la marca realizado en 2007.....	659
Figura 130 y 131. Identidad gráfica de los productos Eusko Label anterior a 2007. Identidad gráfica de Eusko Label tras el restyling de 2007.....	660
Figura 132. Las marcas de calidad alimentaria de Euskadi .....	662
Figura 133. Análisis de las asociaciones a la marca Eusko Label 2006-2009 para los profesionales. ....	663
Figura 134. Análisis de las asociaciones a la marca Eusko Label 2006-2009 para el consumidor. ....	664
Figura 135. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Eusko Label. ....	665
Figura 136. Etapas de promoción de la marca Eusko Label. ....	672
Figura 137. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Eusko Label en las diferentes etapas de lanzamiento, crecimiento, consolidación y madurez.....	673
Figura 138. Las imágenes de productos con la marca CV. ....	677
Figura 139. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo marca de calidad CV con alguna de las marcas amparadas con este distintivo. ....	679
Figura 140. Algunos ejemplos de promoción de las marcas CV realizadas principalmente desde las propias marcas. ....	681

## Índice de abreviaturas

<b>SIGLAS</b>	<b>NOMBRE</b>
ADEPACA	Asociación para el Desarrollo y Fomento de los Productos de Calidad Alimentaria
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
AGAPA	Agencia de Gestión Agraria y Pesquera de Andalucía
AIAA	Asociación de Industrias de Alimentación de Aragón
AREPO	Asociación de las Regiones Europeas de los Productos de Origen
ASFPLANT	Asociación Profesional de Flores, Plantas y Tecnología Hortícola de la Comunidad Valenciana
ASINCA	Asociación Industrial de Canarias
BOA	Boletín Oficial de Aragón
BRC	<i>British Retail Consortium</i>
C. A. / CC. AA.	Comunidad autónoma / Comunidades autónomas
CAE	Comité de Agricultura Ecológica
CEE	Comunidad Económica Europea
CLM	Castilla-La Mancha
CPEN	Corporación Pública Empresarial de Navarra
CyL	Castilla y León
CV	Marca de Garantía CV (Comunidad Valenciana)
DARP	Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca
DCA	Documento de Calificación Artesana
DO / DOP	Denominación de Origen / Denominación de Origen Protegida
DOPs	Denominaciones de Origen Protegidas
EM	Estado Miembro
ETG	Especialidad Tradicional Garantizada
ETGs	Especialidades Tradicionales Garantizadas
GLOBAL G.A.P.	Buenas Prácticas Agrícolas (G.A.P.)
HAZI	Landa, Itsasertz eta Elikagaien Sustapenta. Desarrollo Rural, Litoral y Alimentario
Ho. Re. Ca.	Hoteles, Restaurantes y Cafés
ICCA	Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria
IFS	<i>International Featured Standards</i>
IG / IGP	Indicación Geográfica / Indicación Geográfica Protegida
IGPs	Indicaciones Geográficas Protegidas
INTIA	Instituto de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias de Navarra
ISO 22000	<i>International Organization for Standardization (22000)</i>
ITACYL	Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León
JCC	Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Gobierno de Castilla-La Mancha
MAPA	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
OEPM	Oficina Española de Patentes y Marcas
ODECA	Oficina de Calidad Alimentaria
OMPI	Oficina Mundial de Propiedad Industrial
PAC	Política Agraria Común
PDR	Programa de Desarrollo Rural
PFA	Producción Final Agraria
PIB	Producto interior bruto
PRODECA	Promotora d'Exportacions Agroalimentàries Catalanes
Pymes	Pequeñas y Medianas Empresas
REF	Régimen Económico Fiscal
RUP	Regiones Ultraperiféricas
SARGA	Sociedad Aragonesa de Gestión Agroambiental
SERPA	Sociedad de Servicios del Principado de Asturias
SODECAN	Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria
TD	Tesis Doctoral
UE	Unión Europea









# I. Introducción



## 1. Objeto de estudio

Una de las características del sector de la alimentación es la proliferación de marcas en los envases de los productos. Junto a las marcas del fabricante se pueden encontrar numerosas marcas que pretenden certificar la seguridad, las denominaciones de origen o la calidad del producto. El mercado agrario y alimentario está compuesto principalmente por pequeños productores e industrias. La implicación de los compradores en las decisiones de compra es muy baja y, a menudo, la calidad del producto no se reconoce a simple vista. La utilización de las marcas públicas de calidad es una estrategia que facilita la identificación de la calidad de los productos de estas pequeñas industrias más allá de la notoriedad de las marcas del fabricante. Sobre el uso o abuso de estas marcas, hay autores que opinan que existe una jungla de marcas de calidad, lo que nos indica el gran desarrollo de las mismas en los últimos años. Ayudan a certificar una calidad diferenciada y, a la vez, son una técnica de promoción regional. Se han convertido en un instrumento estratégico del sector de la alimentación en España.

Nuestra investigación pretende ayudar a entender este fenómeno. En el caso de las marcas de calidad alimentaria se da un fascinante ejercicio de marketing público-privado que es propio del sector agroalimentario. Son marcas compartidas entre las administraciones y las empresas, marcas públicas que se relacionan con marcas de consumo. No nos referimos a todo tipo de marcas de calidad, nos centramos específicamente en las marcas públicas promovidas desde las administraciones y que se ponen al servicio del sector privado. Existen más de 600 marcas con estas características en el ámbito español. Nos hemos basado en el estudio de las marcas compartidas de titularidad pública de ámbito regional impulsadas por las comunidades autónomas en España. Concretamente, hemos seleccionado aquellas marcas que pueden acoger en su normativa de uso a una gama de productos amplia y variada, como los productos frescos y transformados de varios subsectores de actividad.

No son objeto de nuestro estudio las figuras de calidad europeas (DOPs, IGP o ETGs), los sellos que promueven un sistema de producción (agricultura ecológica o agricultura integrada) o los que indican una característica, como la venta de proximidad. También dejamos de lado otros sellos de calidad que representan a productos alimentarios concretos, como las marcas regionales de calidad privadas o las marcas cuya titularidad o fin es distinto al del ámbito regional.

No hemos abordado esta investigación desde el punto de vista de los empresarios o los usuarios, hemos optado por centrarnos en el punto de vista de los propietarios de esta tipología de marcas de calidad públicas. Estudiamos por tanto el papel de las diferentes administraciones públicas de las CC. AA. Estas administraciones son responsables de la creación de estas marcas, de su gestión y de las estrategias de promoción de las mismas y nuestro objetivo principal es

entender el valor añadido que aportan y cómo optimizar su eficacia desde una orientación de *branding*. Partimos de la reflexión inicial de que solo una marca compartida fuerte podrá cumplir con el propósito para el que fue creada desde la Administración: el apoyo a unas empresas, a un sector agroalimentario y/o a un medio rural.

## 2. Motivaciones de esta investigación

A lo largo de nuestro ejercicio profesional hemos tenido la ocasión de colaborar en la creación y desarrollo de varias marcas de calidad pública. Uno de los primeros proyectos en los que participamos y del que guardamos gratos recuerdos, fue la construcción de la marca Calidad Certificada de la Junta de Andalucía que se inició hace dos décadas. Fue un proceso ambicioso, en el que partimos de cero, pero con una visión a medio plazo. Una labor compartida con grandes profesionales del marketing y la comunicación y los responsables de la administración andaluza. Este proceso culminó con la creación de una marca pública de referencia en el sector agroalimentario que se ha mantenido viva durante muchos años. En la labor de consultoría inicial realizamos un trabajo de investigación exhaustivo sobre las marcas compartidas y no encontramos prácticamente referencias sobre esta categoría de marcas.

Desde entonces, hemos colaborado con la Administración pública en varios proyectos y, en concreto, varios de ellos hacen referencia a la consultoría, a la creación, a la difusión y/o activación de planes de comunicación para marcas compartidas públicas en el mercado alimentario. Destacamos, entre otros, el lanzamiento de la marca Producción Integrada para la Junta de Andalucía; la activación en promoción para diversas figuras de calidad europeas (DOPs, IGP, ETGs); el lanzamiento de la marca 100% Raza Autóctona promovida por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno de España; la primera (y única) campaña de promoción para el fomento del consumo de productos con el sello de Agricultura Ecológica de ámbito nacional (cofinanciada por la Unión Europea, el sector y el Ministerio de Agricultura); y la primera campaña de Agricultura Ecológica también en el ámbito andaluz; el plan estratégico para la marca Reservas de la Biosfera Española (marca de la UNESCO promovida por el Organismo Autónomo de Parques Nacionales del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico) o la consultoría de marca para la promoción de los productos agroalimentarios de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Desde que empezamos nuestra labor descubrimos la escasa presencia de las marcas de calidad en la literatura académica. No destaca el interés por las marcas de calidad compartida en el mundo de la investigación social. Paradójicamente, todos los conceptos que están implícitos en

estas marcas están en auge: la cultura colaborativa como estrategia de futuro, el papel del sector público en relación a políticas más abiertas de colaboración con el sector privado, las convenciones de calidad diferenciada como nichos de mercado ante la estandarización de la alimentación o el marketing regional como punta de lanza del desarrollo rural.

Opinamos que las características únicas de estas marcas las hacen merecedoras de una mayor reflexión. En primer lugar, por ser fruto de la colaboración público-privada. A priori, parece un contrasentido que nos encontremos marcas oficiales de calidad en los envases de productos comerciales privados ya que son marcas que inciden en el proceso de compra del usuario y aportan un valor económico adicional. Es una estrategia de apoyo público a las empresas a través de la creación de una marca de calidad. Son “marcas públicas” porque las administraciones deben afrontar el reto de construir la marca, gestionarla y darla a conocer y siguen unas pautas de comunicación vinculadas al marketing, a la comunicación institucional y la comunicación social. Por tanto, los planes de promoción para activar las marcas compartidas de calidad pública deben ser planes integrados que respondan a los objetivos prioritarios establecidos por la marca.

Otro de los temas de interés en el estudio radica en conocer cómo se establece la relación con las empresas del sector agroalimentario que son los primeros destinatarios de la marca de calidad pública. Parece importante para que la marca tenga éxito determinar qué ofrece como diferencial la Administración a las empresas quieren adherirse. Aparentemente, es necesario diferenciar aquellas políticas de promoción, encaminadas a la “captación” y “fidelización” de empresas de aquellas estrategias orientadas a “construir la marca” de cara a la opinión pública.

En el mercado español existen más de 600 marcas de calidad alimentaria creadas y/o promovidas por las administraciones públicas. Hay cientos de miles de productos diferentes en el mercado que contienen alguna marca de calidad pública para señalar su calidad diferenciada. Incluso, muchos productos, lucen más de una marca de calidad oficial. Son cifras muy altas que responden a diferentes intereses públicos. Pero como en cualquier mercado, algunas de estas marcas han tenido éxito y otras han fracasado y nos interesa establecer cuáles son los factores de éxito para mejorar en la construcción de las marcas de esta categoría. Pretendemos que el colofón de esta investigación sea práctico, de utilidad para la Administración pública, en especial para los responsables en la toma de decisiones sobre las marcas de calidad y para los gestores de las mismas. Pero también aspiramos a que esta investigación sea interesante para las empresas de investigación, comunicación y marketing que ayudan a las Administraciones públicas a crear marcas eficientes.

### 3. Objetivos de la investigación

Existe un gran número de marcas compartidas de calidad en el mercado alimentario; se utilizan en estrategias de desarrollo de una política de calidad y/o promoción. Por otro lado, una marca tiene su razón de ser si aporta valor añadido, es decir, si puede influir en las conductas de los públicos a los que se dirige. Por consiguiente, el objetivo general de esta investigación es profundizar en el conocimiento de las marcas de calidad públicas compartidas del sector agroalimentario y descubrir si son marcas fuertes y eficientes que aportan valor añadido al producto.

A partir de este objetivo general, hemos desglosado otros objetivos más concretos que detallamos a continuación.

Revisaremos la literatura académica sobre marcas compartidas, marcas compartidas de calidad alimentaria y marcas públicas con el fin de poder establecer una serie de conceptos que singularicen nuestra categoría de marcas, buscando rasgos diferenciales con el resto de marcas.

No existe ningún censo sobre las marcas regionales ni ninguna publicación que permita conocer sus propiedades. Pretendemos realizar un inventario para saber cuántas marcas hay, a quién pertenecen, qué funciones tienen, qué normativas, qué persiguen, cuál es el apoyo que reciben especialmente en promoción y cómo se gestiona cada una de ellas. Y todas aquellas variables que nos permitan entender si, desde una visión de marca, las administraciones están optimizando su gestión.

Desarrollaremos una valoración general sobre los criterios de construcción de marcas fuertes de calidad alimentaria para establecer los factores clave a tener en cuenta. Pretendemos demostrar que crear marcas de calidad efectivas está al alcance de los gestores públicos.

Elaboraremos un modelo de los factores de éxito y las recomendaciones a tener en cuenta por parte de los gestores de marcas públicas para promover marcas de calidad con la intención de aportar un modelo de gestión de las mismas.

## 4. Preguntas de la Investigación

Tras establecer los objetivos del estudio, nos planteamos las siguientes preguntas de investigación.

¿Existen unas características diferenciales en las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria que nos permitan definir las como una categoría de marcas?

¿Qué criterios de identidad, comunicación y gestión debemos tener en cuenta para construir unas marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria fuertes, útiles y efectivas?

¿Se cumplen estos criterios de identidad, comunicación y gestión en las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria de las comunidades autónomas españolas?

## 5. Metodología

En cuanto a la metodología seleccionada, queremos hacer una división entre la metodología utilizada para la realización del marco teórico y aquella utilizada para el trabajo empírico de un carácter exploratorio-descriptivo. En el apartado de las conclusiones hemos seguido criterios más descriptivos.

### MARCO TEÓRICO

- A través de una literatura *review*

### TRABAJO EMPÍRICO

- Multimétodo cualitativo mixto:
  - Entrevistas en profundidad
  - Análisis de contenido a partir de una investigación documental

*Figura 1. Metodología utilizada en la tesis doctoral.  
Fuente. Elaboración propia (2019).*



## 5.1. Marco teórico: literatura *review*

En la primera parte de esta tesis hemos hecho una revisión de la literatura académica de los principales conceptos vinculados con nuestro objeto de estudio. Además de los autores básicos de referencia, hemos puesto el acento en aquellos artículos publicados en *journals* de primer nivel como son, a modo de ejemplo, *Journal of Research in Marketing*, *Quarterly Journal of Economics*, *International Business Review*, *Journal of Rural Studies*, *Journal of Consumer Research*, *American Journal of Agricultural Economics*, *Journal of Business Research*, entre otros. Utilizamos las bases de datos académicas: *Communication & Mass Media Complet (C&MMC)*, *Web of Knowledge (WOK)* y *Scopus*. Orientamos la búsqueda de artículos a partir de los grandes bloques del marco teórico. Complementamos esta fase localizando la información a través de buscadores académicos como Google Académico (*Google Scholar*).

Hemos contrastado los conceptos de *branding* que afectan a la creación y gestión de la marca, las peculiaridades de las marcas compartidas como estrategia de alianza de marca para la protección y promoción conjunta y con más detalle en el sector agroalimentario: los valores asociados, la certificación como garantía de calidad y una descripción del panorama general de las marcas de calidad agroalimentarias en España. También hemos revisado el papel de las administraciones como promotoras de marcas de calidad diferenciada en alimentación. Cabe resaltar que a medida que los conceptos de análisis son más concretos, menos literatura académica de interés y de referencia hemos conseguido localizar para fundamentar nuestra investigación. Y ocurre lo mismo cuando yuxtaponemos varios conceptos de análisis: por ejemplo, cuando investigamos sobre literatura académica de referencia sobre marcas, marcas compartidas y el sector de la alimentación.

Es importante realizar una búsqueda rigurosa, así como en la validación y el análisis de los datos obtenidos a partir de los artículos académicos. Es la base para que la investigación sea consistente (Robson, 2002).

Ha sido más complicado encontrar autores de referencia, al tratarse de un tema poco estudiado. Por ello, a medida que avanzaba la investigación, las fuentes de información eran monografías, artículos, algún informe o memoria y normativas relacionadas con la temática. También páginas webs con documentación concreta sobre las marcas de calidad y los *sites* de las Administraciones públicas que promueven estas marcas. En determinados puntos de la investigación ha sido necesario acudir a buscadores generalistas. Ejemplo de estas búsquedas son las legislaciones sobre las marcas, los reglamentos vigentes en la Unión Europea sobre esta categoría de marcas, las disposiciones del Boletín Oficial del Estado o de los boletines autonómicos, entre otros.

Hemos utilizado el gestor Mendeley para referenciar toda la bibliografía y las citas de la investigación y así tener disponible toda la bibliografía consultada. En cuanto a las citas, no hemos mantenido el idioma original de las citaciones, sino que hemos hecho la traducción al español interpretando el mensaje del autor. La mayoría de artículos y libros son en inglés en los primeros apartados del marco teórico, debido a la nacionalidad anglosajona de sus autores, en especial norteamericanos, en el apartado de *branding*. A medida que avanzamos y concretamos en aspectos más vinculados a las marcas compartidas de calidad alimentaria públicas, los autores son más europeos, procedentes sobre todo de Francia, Italia y España.

## 5.2. Estudio empírico: investigación cualitativa mixta

Para la investigación empírica llevada a cabo hemos utilizado una metodología cualitativa mixta: entrevistas en profundidad y un análisis de contenidos a partir de documentos localizados de cada una de las marcas de calidad pública objeto de este estudio.

La justificación de la metodología utilizada en la investigación empírica puede encontrarse en el apartado correspondiente de este documento. La perspectiva de esta investigación sobre marcas de calidad pública tiene un carácter pionero y exploratorio. No se ha encontrado ningún estudio previo en el que se contemple esta categoría de marcas al completo. En alguna investigación anterior se aborda alguna de las marcas de calidad promovidas por las CC. AA. pero no en su totalidad ni desde la óptica de la creación y gestión de “la marca” por parte de la Administración.

Hemos tenido que realizar una labor previa de identificación de las marcas de calidad agroalimentaria públicas promovidas por las CC. AA. Una vez concluido este análisis preliminar hemos podido constatar que el universo de nuestro estudio está compuesto por 18 marcas. Hemos decidido estudiar todas y cada una de ellas.

Hemos basado el trabajo de campo en la realización de entrevistas en profundidad semiestructuradas a los responsables de la Administración pública de las marcas de calidad de cada una de las regiones. Esta metodología nos ha permitido conocer de primera mano cada marca: su historia, su identidad, su rol principal, su dimensión, su reconocimiento y cómo desde la Administración promueven y gestionan la marca. No nos hemos quedado en una mera información descriptiva interesante, cada uno de los interlocutores nos ha aportado, bajo su criterio, cuáles son los pros y los contras, los retos a los que se enfrentan, la valoración de la actividad que realizan en promoción y, en algún caso, qué referentes son los que tienen cuando gestionan la marca.

En paralelo, hemos realizado un trabajo de investigación documental que ha culminado en un análisis de contenidos. Este análisis nos ha permitido completar y enriquecer la información obtenida a través de las entrevistas. El análisis de contenidos lo hemos realizado a partir de diferentes documentos de carácter dispar: normativas legales, pliegos de condiciones de la marca, licitaciones públicas, piezas de comunicación masiva (anuncios de televisión, anuncios de radio, prensa o internet), páginas webs, notas y *clippings* de prensa, apariciones en las redes sociales, catálogos, folletos, acciones promocionales, estudios de mercado, entre otros materiales. Hemos categorizado y estructurado los contenidos resultantes durante la investigación con el fin de facilitar el análisis individual de cada marca y el análisis conjunto de la categoría.

Este trabajo empírico ha culminado en la realización de un documento descriptivo de cada una de las marcas<sup>1</sup>. Dicho documento está estructurado en una serie de capítulos diferenciados inspirados en aquellos conceptos que hemos considerado clave tras la finalización del marco teórico. Bajo estos mismos conceptos es sobre el que se realiza el análisis conjunto de los hallazgos en esta categoría de marcas.

## 6. Estructura de la investigación

Esta investigación se estructura en dos grandes apartados divididos en nueve capítulos. Se concluye con un capítulo de conclusiones, la bibliografía y un anexo en el que está recogida la información descriptiva sobre cada una de las marcas de calidad estudiadas.

### PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN

### SEGUNDA PARTE: MARCO TEÓRICO

Se realiza un análisis sobre el valor de una marca, sobre las marcas compartidas, las marcas de calidad en el sector de la alimentación y de las marcas públicas.

Capítulo 1. La naturaleza de las marcas fuertes.

Un punto de referencia sobre el valor de las marcas y qué tener en cuenta para

---

<sup>1</sup> La información de cada una de las marcas está recogida en dos apartados. Por un lado, se han elaborado una fichas que sintetizan de forma resumida los datos más relevantes de la investigación. Por otro, hemos recogido en el anexo una información descriptiva íntegra que nos parece de interés para completar la investigación.

crear, construir y gestionar marcas fuertes. Especial importancia al plan de promoción como fuente de valor.

- Capítulo 2. Las marcas compartidas.  
Revisión de la literatura académica sobre las alianzas de marca y las peculiaridades de las marcas compartidas.
- Capítulo 3. Las marcas compartidas en el sector agroalimentario.  
Un repaso por las características del mercado alimentario en el que juegan un papel relevante las marcas de calidad.
- Capítulo 4. La Administración pública como impulsora de marcas de calidad diferenciada en el sector de la alimentación.  
El papel de la Administración pública en la creación y gestión de las marcas de calidad en agroalimentación.
- Capítulo 5. Los distintivos públicos de calidad alimentaria desde una perspectiva de marca.  
El valor de las marcas de calidad públicas en la alimentación; qué factores tener en cuenta y cuáles son sus principales limitaciones.
- Capítulo 6. Las marcas públicas compartidas de calidad de titularidad regional y de dimensión multiproducto  
El punto de partida de las marcas regionales para centrar nuestro trabajo de campo.

### TERCERA PARTE: ANÁLISIS APLICADO

Se presenta el inventario de las marcas de calidad regionales con sus principales características y el análisis de resultados general de la investigación.

- Capítulo 7. Metodología.
- Capítulo 8. Resultados. Análisis individual de cada marca.  
El inventario con las marcas públicas de calidad regionales y un extracto de las principales características de cada una de ellas.

Capítulo 9. Resultados. Análisis general de las marcas regionales de calidad compartidas.

#### CUARTA PARTE: MODELO DE GESTIÓN DE LAS MARCAS DE CALIDAD PÚBLICAS REGIONALES Y CONCLUSIONES

Se recogen las principales conclusiones de la investigación y la propuesta de un modelo de gestión de los factores claves a tener en cuenta para construir marcas compartidas públicas en agroalimentación que sean efectivas.

Tras el apartado bibliográfico, presentamos un anexo que recoge la descripción de cada una de las marcas de calidad pública analizadas.

Una vez definido el objeto del estudio, las motivaciones, la metodología, los objetivos y preguntas de la investigación y determinada la estructura que vamos a seguir, empezamos con el marco teórico donde abordamos las aportaciones de la literatura académica.





## II. Marco teórico





## 1. La naturaleza de las marcas fuertes

Desde mediados del siglo XX se ha investigado mucho sobre la necesidad de construir marcas fuertes para facilitar el cumplimiento de los objetivos que las empresas se plantean en las relaciones de intercambio. En este primer capítulo haremos un recorrido sobre el concepto de marca y las principales dimensiones de este intangible entroncadas con nuestro objeto de estudio. Nos centraremos en cómo se construye y gestiona una marca para que tenga poder y en la importancia que tiene el plan de comunicación<sup>2</sup> como fuente de valor de la marca.

A partir de este punto analizaremos las peculiaridades que deben tener las marcas compartidas públicas de calidad agroalimentaria para convertirse en marcas fuertes. La marca es una materia ampliamente estudiada (Balmer, 2001). En este apartado sólo pretendemos repasar los conceptos que determinan por qué una marca se considera valiosa, grande, fuerte y de referencia en el mercado.

---

<sup>2</sup> Utilizamos indistintamente los conceptos comunicación y promoción al referirnos a las acciones de apoyo para dar a conocer la marca.

## 1.1. El valor de marca

Los investigadores coinciden en que las marcas existen porque aportan realmente un valor añadido para cualquier tipo de relaciones de intercambio. Una marca cumple con seis funciones: simplificar la decisión de compra (identificar), señalar al comprador que quiere una combinación concreta de atributos (referenciar), representar un compromiso de la organización con el consumidor (garantía), decir al mundo qué te gusta (personalización), amenizar el acto de compra al poder elegir entre varias alternativas (función lúdica) y ser una memoria que permite recordar procesos de elección anteriores (practicidad) (Kapferer y Thoenig, 1991).

La literatura académica concibe la naturaleza de la marca como multidimensional y analiza cómo aporta valor desde múltiples puntos de vista (Aaker, 1991, 1994; Bello y Holbrook, 1995; Biel, 1997; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Davis y Davis, 2002; de Chernatony, 1999; Keller, 2008; Keller y Lehmann, 2006; Park y Srinivasan, 1994). Para referirse al valor de marca se utiliza generalmente el término anglosajón *Brand Equity* que se traduce indistintamente como valor de marca o capital de marca, con dos acepciones principales (Arrese, 1998; Biel, 1997):

- 1) El valor económico de la marca, como activo de una empresa u organización.
- 2) El valor persuasivo de la marca. Cómo afecta en la mente de los destinatarios para conseguir influir en sus conductas.

Es habitual que los investigadores analicen cómo añade valor la marca desde el punto de vista de su propietario –puede referirse tanto al inversor como a la organización que la crea y promueve– o desde el punto de vista de su destinatario<sup>3</sup>. Como ya hemos comentado en la introducción, esta investigación versa sobre la visión de la marca desde el punto de vista del propietario y promotor de la misma. Aún así no tiene sentido concebir una marca sin tener en cuenta realmente el valor que crea para su destinatario (Cobb-Walgren, Ruble y Donthu, 1995; Crimmins, 1992; Farquhar, 1994). Así, resumimos las maneras de entender la marca desde ambas perspectivas (de Chernatony, 1993, 1996; de Chernatony y Dall’olmo Riley, 1997):

*Input perspective* (perspectiva del propietario):

- a) La marca como instrumento legal y declaración de propiedad.
- b) La marca como logo (conjunto de signos de identificación).
- c) La marca como compañía y sistema de identidad.

---

<sup>3</sup> El destinatario de la marca en un sentido amplio. Incluye quién la consume/utiliza, quién toma decisión en la compra, quién la comercializa o quién la prescribe. En definitiva, otras empresas, el consumidor, la distribución, son ejemplo de ellos puntualiza Cooper (1998) (Arrese, 1998).

*Output perspective* (perspectiva del consumidor)

- a) La marca como imagen en la mente de los consumidores.
- b) La marca como personalidad (conjunto de características humanas asociadas a la marca.
- c) La marca como valor añadido (conjunto de beneficios no funcionales que diferencian a un producto con marca del mismo sin marca).
- d) La marca como expresión de relación entre consumidores y productos.

La percepción de marca se construye a través de la experiencia del consumo, otras interacciones que tiene el consumidor con la marca, la publicidad, el propio producto o servicio, las opiniones de terceros, el nombre de la empresa, entre otros. Desde el punto de vista del consumidor, la marca aporta dos grandes tipos de beneficios: funcionales y psicológicos. Los beneficios funcionales son los más fáciles de copiar y los que aportan menor diferenciación. Por el contrario, los aspectos psicológicos son relevantes y permiten que el consumidor simplifique su elección de compra en una serie de marcas en cada categoría (Bender, Farquhar y Schulert, 1996; Cobb-Walgren et al., 1995; Weilbacher, 1993).

Cada marca debería hacer una proposición de valor que es la base de su diferenciación. Aaker considera que los principales activos sobre los que se debe determinar el valor de marca pueden categorizarse en cinco grupos: el conocimiento o reconocimiento del nombre, su calidad percibida, las otras asociaciones de la marca, la fidelidad y los otros posibles activos de su propiedad (es el caso de las patentes, marcas registradas, sus relaciones con el canal, entre otros). Cada uno de estos activos contribuye de forma diferente a generar valor de marca. Por tanto, el capital de marca se puede traducir en valor a la compañía a través de muchas vías entre las que destacamos ganar o recuperar a antiguos clientes, mejorar los márgenes comerciales, abrir extensiones de marca, tener mayor presencia en la distribución, conseguir fidelidad o, incluso, puede llegar a ser una barrera de entrada a la competencia en determinados canales o mercados (Aaker, 1991, 1994, 1996, 2004b; Aaker y Álvarez del Blanco, 2014).

Para Keller<sup>4</sup> el valor de marca se expresa en dos dimensiones: la conciencia de la marca (*Brand Awareness*) y la imagen de marca. El primer término está vinculado al conocimiento y se asocia a la credibilidad de la marca. La imagen está más enlazada a las asociaciones que crea la marca y son percibidas por parte del consumidor. En este aspecto, Keller concibe la marca como una red asociativa en la que existen unos nodos: el conocimiento de la marca es la suma de la memoria de cada uno de estos nodos, vinculados a diferentes asociaciones (Keller 1993).

---

<sup>4</sup> Autor del modelo de Valor de Capital de Marca Basado en el Cliente (VCMBC). El consumidor responde a la marca cuando tiene un nivel de conciencia alto y una fuerte familiaridad con la marca, con lo que mantiene asociaciones favorables, fuertes y únicas (Keller, 2008).

Entendemos la marca como un conjunto de activos tangibles e intangibles, cuya esencia se compone a través de las asociaciones mentales intangibles que la gente hace sobre ella (Dyson, Farr y Hollis, 1996). Estas asociaciones mentales permiten que la marca: “ocupe espacio no en el lineal sino en la esfera racional, emocional y sensual de la mente humana” (Kim, 1990: p. 67).

Aunque existe un elevado consenso acerca de que las marcas son grandes activos intangibles, hay diversidad de opiniones sobre cómo medir su valor. En concreto, existen dos corrientes: una perspectiva financiera en la que el valor de marca se mide desde el punto de vista de la organización y otra visión desde el consumidor en la que se evalúan actitudes, conciencias, asociaciones, apegos, lealtades (Buil, de Chernatony y Martínez, 2013). Así, han surgido infinidad de estudios de medición, directos e indirectos, generales o para alguna de las dimensiones de la marca (Alba y Hutchinson, 1987; Azoulay y Kapferer, 2003; Biel, 1997; Cobb-Walgren et al., 1995; Iyer, Soberman y Villas-Boas, 2005; Kapferer, 2007; Keller, 1993; Keller y Lehmann, 2006; Krishnan, 1996; Washburn, Till y Priluck, 2004; Buil et al., 2013; Fazio, 1987; Allison y Uhl, 1964; Jacoby, Olson y Haddock, 1971; Hoeffler y Keller, 2003; Ambler 2004, Epstein y Westbrook, 2001; Broruarczyk y Gershoff, 2003, Brown y Carpenter, 2000). Un ejemplo de esta diversidad la encontramos en la cantidad de rankings que existen de las principales marcas, como los informes de Interbrand o Forbes, con informaciones que en ocasiones parecen contradictorias ya que han utilizado metodologías de investigación y criterios diferentes (Botey López, 2010).

## 1.2. Las propiedades de las marcas fuertes

Una marca fuerte es la que tiene el poder de atraer clientes (usuarios, seguidores, simpatizantes, votantes, ...) en comparación con otras marcas con unos mismos atributos funcionales. El concepto fortaleza está ligado a la noción valor de marca, las marcas fuertes son las que consiguen tener mayor valor para sus organizaciones y para sus destinatarios. Según afirma Biel: “la fortaleza de la marca depende del desarrollo de una identidad única, vívida y significativa” (Biel, 1997: p. 1).

Damos por sentado que el concepto fortaleza de marca es relativo y siempre está en comparación con otras marcas en el mercado, las diferentes marcas de cada categoría no son igualmente fuertes (Woodside y Walser, 2007). En definitiva, algunos de los autores inciden en utilizar los conceptos marca fuerte, marca grande o marca poderosa para estimular la construcción de marcas que realmente aporten valor para las organizaciones (Aaker, 1996; Keller, 1993; Park y Srinivasan, 1994). Las marcas fuertes son las que generalmente lideran una categoría o cuentan con una importante participación de mercado. Y en el otro lado de la moneda, las marcas más

débiles, normalmente con menos cuota de mercado, atraen a menos clientes y está demostrado que éstos además son menos fieles produciéndose lo que se llama un efecto de la doble adversidad. En definitiva, autores como Ehrenberg, Goodhart y Barwise opinan que ante una decisión de compra, los consumidores acostumbran a responder a comportamientos más gregarios que son más inerciales que reflexivos (Arrese, 1998).

Pero no solo nos basamos en la cuota de mercado, las marcas fuertes son marcas conocidas y queridas. Una marca es grande cuando se reconoce socialmente (Domingo, 1987). Farquhar considera que una marca fuerte es la que es accesible, tiene una evaluación positiva por parte del consumidor y tiene una sólida imagen de marca (Farquhar, 1989). Y como expone Biel: “las marcas más fuertes son aquellas que han desarrollado diferencias únicas y significativas que las distinguen en la mente del consumidor” (Biel, 1997: p. 4). En definitiva, las marcas fuertes deben tener la dualidad de atraer tanto a la cabeza como al corazón (Keller, 2008).

Para Kapferer, una marca fuerte consigue movilizar al público interno y atraer a sus públicos externos. Una gran marca proyecta sus valores para que se conviertan en una referencia en el mercado, en garantía para todos. Esta garantía percibida se traduce en confianza y credibilidad generando repetición -obstinación- en las transacciones. Una marca fuerte se compromete con sus públicos, no debe engañarlos, es como si hubiese firmado un contrato con ellos. Por ello, el consumidor se siente más seguro ante estas marcas y percibe que reduce su riesgo ante la compra (Kapferer, 1992).

Álvarez del Blanco considera clave destacar la dimensión humana en el valor de marca, haciendo un paralelismo entre la marca y la persona. Considera que las marcas fuertes son aquellas que, como los líderes carismáticos, son capaces de generar fuertes motivaciones a la sociedad (Álvarez del Blanco, 1998; Crainer, 1997). Los aspectos emocionales son muchas veces determinantes en la marca como activo intangible. Algunos autores describen una relación de amistad o familiar entre la marca y sus usuarios haciendo una analogía con las relaciones humanas (Botey López, 2010).

Y de esta relación humana se desprende el concepto de personalidad la marca: “el conjunto único de rasgos de personalidad humana aplicables y relevantes para las marcas” (Azoulay & Kapferer, 2003: 150). Una marca tiene su propia personalidad, como las personas, y mejor aún si dispone de una personalidad marcada porque es lo que permite tener una diferenciación clara y duradera en el tiempo. La personalidad puede ser un elemento singular y difícil de copiar por los competidores (Aaker, 2004a). En un estudio empírico se demuestra que los consumidores perciben cinco factores distintos de personalidad en las marcas: la sinceridad, el entusiasmo, la competencia, la sofisticación y la robustez (Aaker, 1997). Además, los usuarios pueden compartir dicha personalidad con las marcas, es decir, se puede conocer a una persona por las marcas que utiliza y por las que rechaza (Aaker, 2004b).

Para crear una marca fuerte y maximizar su valor capital se debe, según Keller (2008):

1. Comprender el significado de la marca y comercializar de manera adecuada los productos y servicios correctos.
2. Posicionar la marca de manera correcta.
3. Ofrecer una entrega superior de los beneficios deseados.
4. Emplear una amplia variedad de elementos complementarios de la marca, actividades de marketing de apoyo y asociaciones secundarias.
5. Adoptar un conjunto integrado de comunicaciones de marketing y comunicar de manera consistente.
6. Medir las percepciones de los consumidores con respecto al valor y, con base en esto, desarrollar una estrategia de fijación de precios.
7. Establecer credibilidad y crear la personalidad e imagería de marca apropiadas.
8. Conservar la innovación y relevancia de la marca.
9. Diseñar e implementar de manera estratégica una jerarquía de marcas y un portafolio de marcas.
10. Implementar un sistema de administración del valor capital de la marca para asegurar que las acciones de marketing reflejen de la manera adecuada el concepto del valor capital de marca.

Y sugiere las 4 preguntas clave y consecutivas que se deben responder para construir marcas fuertes, en lo que denomina “Escalera del desarrollo de la marca”:

1. ¿Quién eres tú?
2. ¿Qué eres tú?
3. ¿Qué pienso o siento por ti?
4. ¿Qué hay de ti y de mí? ¿Qué clase de asociación y qué conexión me gustaría tener contigo?

Como hemos visto, en la fortaleza de la marca se entrelazan varios conceptos que hay que tener en cuenta para construir y gestionar el valor de la marca. A continuación, repasamos aquellos factores que nos parecen más relevantes para nuestra investigación y que hemos estructurado en tres grandes apartados: la identidad de marca, la comunicación como principal fuente de conocimiento y la gestión de la marca.

### 1.3. La identidad de marca

Una marca nace fruto de un proceso reflexivo en el entorno de una organización y responde a una necesidad concreta implícita o explícita de los futuros destinatarios. Esta visión de marca es lo que varios autores (Davis y Davis, 2002) conciben como un primer paso, vital, para crear y administrar una marca. Los términos visión de marca e identidad de marca se consideran como sinónimos refiriéndose a la esencia de la marca proyectada desde la organización por lo que en este apartado utilizaremos estos términos indistintamente (Aaker y Álvarez del Blanco, 2014). En definitiva, es necesario plantearse en la organización el porqué y el para qué de la marca.

La identidad de marca es la esencia de la marca: entenderla y gobernarla es clave para construir marcas poderosas (Aaker, 1996). Como dice el propio Davis: “una visión de marca exitosa compromete a la dirección general y al resto de la organización a invertir consistentemente en la marca y señala con claridad una ruta para medir el éxito de la misma” (David 2002: p. 20). En la fase de concepción de la marca es necesario un consenso en la organización ya que se deben recoger, aceptar y compartir cuáles son las expectativas que se persiguen con dicha marca, definir en qué va a contribuir la marca en los siguientes años a la organización y plantear las principales estrategias que se van a seguir. Una visión de marca simple y clara debe ayudar a centrar el papel de la marca en una organización. Es interesante que dicha visión se escriba y se discutan cada una de sus palabras porque una buena visión de marca aporta a la organización: “una orientación clara respecto al rol que la marca debe desempeñar para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas a largo plazo” (Davis y Davis, 2002: p. 37).

La identidad de la marca tiene un componente aspiracional, la proyección de lo que la marca quiere ser para la organización. Y esta identidad debe ir en línea con la cultura de la organización, sus valores, su visión. Definir la identidad es necesario para orientar todos los esfuerzos en la construcción de una marca. A partir de dicha identidad se debe valorar qué programas y comunicaciones poner en marcha porque contribuirán a reforzar a la marca y cuáles no llevar a cabo porque pueden confundir. Una marca fuerte se debe caracterizar por tener una identidad rica y clara que realice una proposición de valor singular (Aaker, 2007; Joachimsthaler y Aaker, 1997).

Pero no basta con buscar el consenso dentro de la organización: hay que escuchar, entender y dar respuesta a su destinatario. “Ser una marca es poner al consumidor en el centro de las preocupaciones: movilizarse, estructurarse y organizarse en ese sentido” (Kapferer y Thoenig, 1991: p. 297).



La definición de la identidad de marca tiene en cuenta múltiples facetas. Aaker las describe mediante metáforas a través de cuatro perspectivas subdivididas en doce categorías diferentes:

- 1) Como producto (alcance, atributos, calidad o valor, usos, usuarios, país de origen).
- 2) Como organización (atributos organizativos, local vs. global).
- 3) Como persona (personalidad, relaciones marca-cliente).
- 4) Como símbolo (ingeniería visual o metáforas, herencia de la marca).

Tras aplicar este modelo de análisis, Aaker considera que una identidad de marca debe plasmarse en una versión central, en una extendida y en una definición de la esencia de la marca que debe sintetizar de forma compacta la visión de la misma (Aaker, 1996).

Kapferer representa la identidad de la marca como un prisma de seis caras que corresponden a cada una de las dimensiones de la marca.

- 1) La marca como físico, como conjunto de características objetivas que pueden ser fácilmente observables o estar latentes.
- 2) La marca como relación.
- 3) La marca como personalidad.
- 4) La marca como cultura.
- 5) La marca como reflejo del usuario tipo de la misma.
- 6) La marca como mentalización.

De forma coloquial, Kapferer hace un paralelismo entre la identidad de una marca y el carné de identidad de las personas. Tener identidad conlleva implícita la idea de existir como sujeto de un proyecto único. El autor nos invita a responder a seis preguntas para definir la identidad de la marca: ¿qué es lo que le da a la marca su diferencia?, ¿y su permanencia?, ¿su homogeneidad?, ¿su valor?, ¿su verdad?, ¿su reconocimiento? La identidad de marca está vinculada a una triple existencia por parte de la organización: la continuidad en el tiempo, la coherencia de todas las manifestaciones de la marca y el realismo. Esta fidelidad a la identidad a lo largo del tiempo es clave para construir grandes marcas (Kapferer, 1992).

Uno de los temas ampliamente debatidos es la diferencia entre identidad e imagen. La identidad de marca se proyecta desde la perspectiva del emisor de la marca (organización/empresa) mientras que la imagen es la interpretación que realizan los destinatarios de la marca, en definitiva, es una perspectiva del receptor una vez que ha sintetizado todas las

señales emitidas desde la marca<sup>5</sup>. La identidad se trabaja desde la organización, en su concepción y en su comunicación con el fin de que las interpretaciones que realice el destinatario sean lo más fieles posibles a la intención de la identidad construida (Kapferer, 1992).

Una vez definida la identidad de la marca, la organización debe determinar el posicionamiento<sup>6</sup> de la misma. Es decir, la compañía debe conocer cuáles son los puntos de paridad de la marca y cuáles son los puntos de diferencia para establecer la singularidad de la marca propia y distinguirla de la competencia (Keller, Sternthal y Tybout, 2002). La idea de posicionamiento ha trascendido del ámbito académico, siendo ampliamente utilizado por los profesionales. En definitiva, el posicionamiento es según Aaker y Álvarez del Blanco: “espacio o lugar específico en donde los clientes y consumidores definen a la marca en el entorno competitivo. El posicionamiento incluye atributos diferenciados de la marca, beneficios del cliente y segmentos objetivos, individualmente o combinados”. (Aaker y Álvarez del Blanco, 2014: p. 301).

En esta línea, Kapferer propone que para la definición del posicionamiento se deben responder a cuatro simples preguntas: la marca ¿para qué?, ¿para quién?, ¿para cuándo?, ¿contra quién? (Kapferer, 1992). La organización debe tener en cuenta que con la marca coge un compromiso interno y externo que tiene implicaciones reales. Por ello es importante que una identidad se comparta y la organización comunique cuál es su visión con respecto a la marca como señal de compromiso, como una especie de contrato: “que responda a las necesidades del cliente” (Davis y Davis, 2002: p. 88) e inste a la organización a construir una marca valiosa en el mercado.

### 1.3.1. El rol de la marca

Como hemos visto, en la identidad definimos la razón de ser de la marca. Nos enfrentamos en este apartado a dos temas cruciales que hay que decidir: cuál va a ser su papel -qué tipo de marca va a ser- y cuál es la jerarquía de marcas resultante en la organización. Para ello nos debemos plantear el rol que jugará la marca: ¿marca conductora?, ¿marca corporativa?, ¿marca de respaldo?, ¿marca producto?, ¿marca línea?, ¿marca gama?, ¿marca paraguas?, ¿marca fuente?, ¿submarca?, ¿marca de beneficio?, ¿co-marca?... Existen múltiples clasificaciones de los tipos

---

<sup>5</sup> Sobre identidad e imagen hay multitud de contribuciones académicas que reflejan diversos puntos de vista. No hemos entrado en detalle por no ser de interés para la investigación.

<sup>6</sup> Posicionamiento es el término comúnmente utilizado en la literatura y en la práctica. Aunque hay autores que son reacios a mantener vivo este término. Por ejemplo, Kapferer considera que la diferenciación debe venir del interior -de la propia identidad- y denomina a este concepto *physique* relacionando lo físico con la personalidad de la marca o promover un gran ideal alegando que las marcas tienen que movilizar a sus públicos con un gran proyecto compartido (de Chernatony, 1999; Kapferer, 1992).

de marca en función de los diferentes autores (Aaker, 1996; Aaker y Keller, 1990; Boush y Loken, 1991; Erdem y Swait, 1998; Kapferer, 2007; Montgomery y Wernerfelt, 1992).

La selección del tipo de marca debe ser un reflejo de la estrategia a seguir. Cada tipo de marca tiene sus ventajas e inconvenientes e implica una mayor o menor inversión para la organización. Así, hay empresas que consideran que la estrategia de marca producto es la más conveniente, otras que prefieren seguir las pautas de una marca paraguas, algunas que se quedan en territorios intermedios (marcas línea o marcas gama) y otras que prefieren inclinarse por la marca dual de producto-organización para conseguir un respaldo en sus productos (Kapferer, 2007). Aaker simplifica esta decisión entre “casa con marcas” (la misma marca paraguas con diferentes divisiones o productos) o “casa de marcas” (diferentes marcas por producto/línea de producto). Algunas marcas tienen como rol actuar como marca respaldo de la marca que apoya y dar credibilidad a la marca conductora, la principal (Aaker, 1996; Aaker y Álvarez del Blanco, 2014). Para seleccionar la mejor estrategia es necesario proyectar la inversión que se va a destinar a cada una de las marcas.

Además de definir el tipo de marca hay que decidir cuál es la política de marcas: qué posición tendrá cada marca y cómo será la fotografía de la arquitectura de marcas<sup>7</sup> resultante en la organización. En una jerarquía de marcas óptima, cada marca debe tener su propio significado, su propio territorio. Aaker (2014) expone que la cartera de marcas de una organización no debe generar confusión ni internamente ni en el mercado, debe aprovechar las sinergias, cada marca debe ser relevante teniendo asociados papeles claros y optimizando al máximo su efectividad (a través de extensiones de productos o mercados). Keller (2008) también considera que la jerarquía de marca debe concebirse con una visión a largo plazo y debe regirse por varios principios: simplicidad (pocos niveles), claridad, relevancia, diferenciación, sinergia o concordancia.

En la práctica, es muy común que las organizaciones adopten modelos híbridos en su política de marcas. Uno de los consejos habituales de los investigadores de *branding* es el de simplificar el número marcas que tiene cada organización pero a veces la cartera de marcas crece. Y se olvida que una marca es un significado que debe ser conocido y reconocido por nuestros públicos. Es conveniente reducir drásticamente la cartera de marcas para que cada una de ellas reciba el apoyo suficiente (Kapferer, 1992). Refuerza esta idea Aaker concluyendo que las marcas fuertes son las que se apoyan y que una marca superflua puede causar confusión (Aaker, 2007).

---

<sup>7</sup> Cómo se estructura y organiza la cartera de marcas, qué papel tiene cada una de ellas y cómo se relaciona con las otras marcas de la organización es lo que se conoce como jerarquía de marcas.

### 1.3.2. Las asociaciones de la marca

Las asociaciones de la marca son un factor crítico para crear marcas fuertes (Aaker, 1991, 1996; Biel, 1997; Cai, 2002; Cheng-Hsui Chen, 2001; Gartner, 1989; Keller, 1993; Krishnan, 1996). Cheng-Hsui considera que de todos los activos, las asociaciones son el activo principal para construir un valor de marca diferencial (Cheng-Hsui Chen, 2001).

Aaker define las asociaciones como el corazón y el alma de la marca reconociendo que son una de las dimensiones cruciales para que una marca tenga valor. La identidad de marca es para Aaker una agrupación de asociaciones que se quieren crear y mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca, y por lo tanto conllevan una promesa para los clientes. A través de la generación de una proposición de valor, la identidad de la marca ayuda a establecer relaciones entre esta y el cliente. Dicha relación implica beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión (o sociales) (Aaker, 1996)<sup>8</sup>.

El concepto asociaciones de marca se utiliza como término para describir la relación entre dos nodos que despierta una asociación en la mente de las personas (Keller, 1993; Krishnan, 1996). Keller argumenta que una marca fuerte necesita contar con asociaciones favorables, fuertes y únicas que construyan una imagen de marca positiva. Propone tres tipos diferentes de asociaciones de marca:

1. Los atributos (relacionados principalmente con las funciones del producto o servicio)
2. Los beneficios que son las valoraciones que las personas hacen de estos atributos (funcionales, experimentales o simbólicos)
3. Las actitudes que es una evaluación más general de la marca.

Hemos cogido como referencia el estudio de Cheng-Hsui que compila y clasifica las diferentes corrientes sobre asociaciones de marca<sup>9</sup> para ilustrar la importancia de este concepto. Los autores proponen establecer dos grandes categorías de asociaciones: aquellas vinculadas al propio producto y aquellas asociaciones vinculadas a la organización. En las asociaciones de producto sugieren distinguir entre aquellas asociaciones funcionales y las asociaciones simbólicas

---

<sup>8</sup> Los beneficios funcionales son racionales y como consecuencia para ser eficaz es desaconsejable basar las estrategias de marca en ellos. Los beneficios emocionales persiguen despertar los sentimientos de las personas hacia la marca y se reconocen como los más eficaces. Los de auto-expresión responden a cómo se consideran las personas al relacionarse con la marca (“cuando compro y uso la marca soy ...” o “soy moderna porque compro en ...”). Y los beneficios sociales se refieren al grupo de personas usuarias/clientes de la marca con las que te vinculas por el mero hecho de comprar/usar la marca.

<sup>9</sup> La mayoría de los autores utilizan el concepto asociaciones. También es común emplear el concepto valores o incluso otros términos como beneficios o atributos. Autores como Levitt, Eiglier y Langeard denominan las asociaciones como la cesta de atributos (Lancaster, 1966) (Kapferer y Thoenig, 1991). Es frecuente denominar a algunas asociaciones como intangibles de la marca, principalmente aquellas que no son físicas o concretas (Hiroiyiki Itami y Tom W. Roehl en 1987; Levy 1999, Park et al. 1986; Keller 2001; Kotler y Keller 2006).

no vinculadas a la funcionalidad. A su vez consideran que dentro de las asociaciones organizativas se deberían establecer dos grupos: las asociaciones de capacidad corporativa y las asociaciones de responsabilidad social corporativa vinculadas a la percepción de sus obligaciones sociales (Cheng-Hsui Chen, 2001).

Literatura	Asociaciones de producto		Asociaciones de organización	
	Atributos funcionales	Atributos no funcionales	Capacidad corporativa	Responsabilidad Social Corporativa
Aaker (1991)	-Atributos de producto -Beneficios cliente -Clase de producto	-Intangibles -Beneficios cliente (Precio relativo, uso/ aplicación, usuario/ cliente, famoso/ persona, estilo de vida/ personalidad)	-País/área geográfica	
Biel (1992)	-Atributos funcionales del producto	- Atributos suaves o emocionales	-Atributos corporativos funcionales	-Atributos suaves o emocionales
Farquhar y Herr (1993)	-Categoría de producto -Atributos de producto -Beneficios cliente	-Situación de uso -Beneficios cliente		
Keller y Aaker (1995)			Innovación	-Conciencia medioambiental -Mente comunitaria
Aaker (1996)			-Calidad percibida -Innovación -Presencia y éxito -Local vs. Global	-Orientación social/ comunitaria -Preocupación por el cliente
Chen (1996)	-Calidad percibida -Características funcionales	-Simbólicos -Emocionales	-Innovación	
Brown and Dacin (1997)			-Capacidad corporativa	-Responsabilidad Social Corporativa

Figura 2. Tipología de asociaciones de marca.  
Fuente. Cheng-Hsui Chen, A. (2001).

Como vemos, las asociaciones aportan valor a la organización y a sus clientes de múltiples maneras (Krishnan, 1996; Cheng-Hsui Chen, 2001). Representan el significado de la marca para las personas y como tal son la razón para sus decisiones de compra y para su lealtad hacia la marca (Aaker, 1991).

El reto es promover y estimular asociaciones únicas que son las que generan realmente valor: “una asociación de marca única aumentaría su valor de marca y crearía una ventaja competitiva” (Cheng-Hsui Chen, 2001, p. 439). Cuando se determina el posicionamiento estamos seleccionando qué asociaciones son las que debemos activar mediante la publicidad u otras vías de comunicación. No todas las asociaciones tienen el mismo valor para la marca ya que muchas de ellas se consideran neutras al no establecer una conexión mental de interés con la marca. Aún

así contar con más asociaciones implica tener más oportunidades de recordar la marca desde diferentes conceptos.

Es importante mantener a lo largo del tiempo las asociaciones principales de la marca. Eso no significa que no deban evolucionar o ampliarse en función del entorno, del cambio social, de las prioridades o de la innovación para así conectar con el consumidor: “valores como origen, autenticidad, herencia, se están convirtiendo en más relevantes. Parece que los clientes desean ir más allá del puro valor material de la marca y que incluso estarían dispuestos a pagar un precio primado por ellas” (Aaker, 1996: p. 10).

Dentro de las asociaciones queremos hacer una mención especial a las asociaciones de marca secundarias como fuente para construir valor de marca. Nos referimos concretamente a vincularnos a otras marcas o entidades para apropiarnos de su conocimiento y de su propio conjunto de asociaciones ya creadas y utilizarlas en beneficio de nuestra propia marca. Unir nuestra marca a otra nos ayuda a crear nuevas asociaciones a nuestra marca y/o modificar las existentes. Este tema, eje de nuestra investigación, lo trataremos ampliamente en el capítulo 2 del marco teórico.

### 1.3.3. Los elementos de identidad de la marca

Keller sostiene que hay tres formas de construir valor de marca. Por un lado, a través de la elección de los elementos que conforman la marca en el momento de constituir la (nombre, logotipo, etc.). Por otro, a través de las acciones y el plan de comunicación y marketing. Por último, a través del apalancamiento de asociaciones secundarias, es decir, que una marca se relacione con otra para conseguir una inferencia de asociaciones (Keller, 2008)<sup>10</sup>. En este apartado pretendemos hacer un breve recorrido sobre las fuentes de valor que deben elegirse inicialmente y que son: el nombre, el logotipo y el estilo de la marca (el territorio gráfico y verbal). En el apartado de comunicación, nos centraremos en la promoción como fuente principal de generación de conocimiento y valor de marca.

Todos los elementos de la marca deben contribuir a comunicar la identidad de marca que habremos establecido previamente. Como hemos visto, la identidad suministra dirección, propósito y significado a la marca y los elementos de la marca deben contribuir a este significado. Por ello, las cuestiones verbales, gráficas y formales de una marca deben ser consecuencia del fondo, de los valores, de la identidad de marca. El reto consiste en conseguir que cuando estemos expuestos a los elementos de una marca, de forma evidente y rápida, estemos reconociendo y despertando aquellas asociaciones predefinidas (Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1992; Keller, 1993,

---

<sup>10</sup> Este último punto es el objeto de nuestro estudio ya que las marcas compartidas de calidad alimentaria tienen como meta transferir valor a las marcas individuales, que se desarrolla en los próximos capítulos.

1998; Keller, Heckler, y Houston, 1998). Keller establece seis criterios para la selección de estos elementos de marca: deben ser memorables, significativos para comunicar la identidad de la marca, atractivos, transferibles, flexibles para que se adapten al paso del tiempo y deben poder registrarse (Keller, 2008).

**El nombre**, como elemento central de la marca, debería significar las intenciones de la marca. Solo con el nombre debería ser fácil averiguar el propósito de la marca (Kapferer, 2007). Kapferer huye de los nombres descriptivos porque considera que una marca debe distinguir, sugerir, revelar quién es y no describirlo: “la diferencia entre marcas no está en los productos, sino en los nombres de los productos” (Ries y Ries, 2000: p. 77) y sostiene que una de las vías más rápidas de dirigirse al fracaso es utilizar un nombre genérico.

Keller señala que es conveniente crear nombres de marca sugerentes ya que estos son los que dan información relevante de la marca, de sus atributos o bien de sus beneficios (Keller et al., 1998). La decisión del nombre puede influir en la memoria del consumidor por el efecto de la publicidad. Los nombres sugerentes son más eficaces porque permiten ahorrar en la comunicación de la marca explicando el significado del nombre y además evitan la confusión de la marca con otros anuncios que promueven beneficios ajenos (Keller 1987, 1991, 1998).

Además, Alba y Hutchinson (1987) han estudiado cómo la selección de algunos nombres puede ayudar a un mejor recuerdo. Se recomienda utilizar nombres simples y distintivos, fáciles de decodificar, que se comprendan, pronuncien y deletreen fácilmente. Pero la realidad es que no hay una receta mágica y a veces se dan pautas que suelen ser contradictorias entre sí (Alba y Hutchinson, 1987).

**Los símbolos y logotipos** desempeñan también una función clave en la marca y deben transmitir igualmente la identidad de la misma (Keller, 1993). Son elementos de gran valor para distinguir y reconocer visualmente a la marca: “lo más importante es que la marca se reconozca en ellos, no tanto que la marca se reconozca por ellos” (Kapferer, 2007: p. 75).

Olins defiende que las banderas y los símbolos religiosos tocan el corazón y por lo tanto, tienen un inmenso poder. Por ello, considera que los logotipos y las manifestaciones visuales de la marca también tienen que aspirar a tocar el corazón (Olins, 2017). Estamos tan familiarizados con logotipos y símbolos que adoptamos fácilmente su significado y representan de forma singular a cada una de las marcas. Por eso, Ries considera que la forma del logotipo es importante: “un logotipo debería diseñarse para ajustarse a los ojos. La forma ideal para un logotipo es horizontal, dos unidades y cuarto de longitud por una de alto” (Ries y Ries, 2000: p. 139) y debe utilizar siempre que sea posible, el color opuesto a su competidor principal.

Es habitual que la identidad de la marca pueda expresarse a través de un **territorio propio** desde el punto de vista literal y visual. La marca utiliza códigos gráficos, imágenes, fotografías, colores o medios audiovisuales para manifestarse y que se le reconozca. El estilo verbal transmite la personalidad, la cultura o los valores de quién habla. Por ello es importante ser coherente, dejando una cierta libertad, y marcar un estilo de comunicación propio de cada marca acorde a su identidad (Kapferer, 1992, 2007). Es aconsejable que el estilo gráfico se recoja en un libro visual de la marca: desde la manifestación más sencilla que es el manual de aplicaciones del propio logotipo a otras expresiones visuales de la marca para utilizar en toda la comunicación. Es conveniente que todo el estilo formal, tanto el gráfico como el verbal, se normalice en un manual de marca. Además, algunas marcas sintetizan en este libro los principales ejes de la identidad (la visión de la marca, las asociaciones o valores, la misión). Establecer un estilo propio permite mayor coherencia en todas manifestaciones de comunicación de la marca. Hay otros elementos de identidad que también pueden generar valor de marca como son, entre otros los siguientes: los personajes de marca, las melodías, los símbolos, los eslóganes, las tiendas, los stands en las ferias, los dominios de Internet o los embalajes.

#### 1.4. El papel de la comunicación para generar valor de la marca

La función de la comunicación radica en revelar el sentido de la marca y difundirlo al mayor número de personas destinatarias para conseguir comportamientos (Kapferer, 2007). En definitiva, se persigue generar conocimiento para que la marca se reconozca entre sus posibles públicos. Con la comunicación crece el valor de la marca porque se mejora el conocimiento y se transmiten las asociaciones favorables, fuertes y únicas para influir en los destinatarios (Buil et al., 2013; Keller, 1993, 2009).

El valor de la marca se incrementa en función de la inversión y las actividades que realiza la propia marca, muchas de ellas íntimamente ligadas con la comunicación que la marca planifica y pone en marcha para mantener y potenciar su conocimiento y, por tanto, su valor (Buil et al., 2013; Keller, 1993). Antes de escoger cuál es la mejor selección de las actividades y medios para construir una marca es conveniente plantearse una estrategia de comunicación a seguir y plasmarlo en un plan estructurado de comunicación para la marca. Queremos en este capítulo hacer mención de la importancia del conocimiento de la marca y adentrarnos en la estrategia y la planificación de comunicación.



### 1.4.1. El conocimiento de marca

En este apartado nos referimos a los términos conocimiento, reconocimiento, visibilidad, conciencia, notoriedad o popularidad de marca como sinónimos simplificando las diferentes terminologías encontradas en la literatura académica.

Uno de los elementos decisivos para determinar el valor de la marca es el grado de conocimiento de la misma. Kapferer considera que, parcialmente, el valor de una marca puede evaluarse por su conocimiento. Una marca tendrá más valor si el número de personas que la conocen, saben qué aporta y cuál es su significado (Kapferer, 1992). El conocimiento es una condición *sine qua non* para que una marca sea fuerte porque una marca es conocida si está presente en la mente de los destinatarios y tiene el poder de activar los nodos en la memoria unidos a una variedad de asociaciones.

El conocimiento es una dimensión clave en los modelos de valor de marca. Aaker se refiere en su modelo de valor a la conciencia de marca (Aaker, 1991). Keller menciona directamente el término conocimiento de marca como fundamento de su modelo abriendo dos dimensiones: el recuerdo o reconocimiento (*Brand awareness*) y las asociaciones vinculadas a la marca (*Brand image*) (Keller, 1993).

El reconocimiento de marca es: “la capacidad potencial que un comprador tiene para reconocer o recordar que una marca es miembro de una cierta categoría de productos” (Aaker, 1991: p. 70). Este reconocimiento evoluciona con el tiempo ya que puede iniciarse con un sentimiento incierto y finalizar en una creencia de que la marca es la única de la categoría. Convertirse en una marca reconocida es importante porque ayuda a vincular otras asociaciones (aprendizajes, recuerdos, hechos, sentimientos) y, además, puede inducir al comportamiento. Un consumidor acostumbra a tener una serie de marcas a considerar en cada categoría: el reconocimiento es el primer paso para entrar en esta *short list* y predisponer a la compra.

Una marca que se conoce es una marca familiar. El concepto familiaridad de la marca es la suma de: “el número de experiencias relacionadas con el producto que ha acumulado el consumidor” (Keller, 1993: p. 10). A las personas les atrae lo familiar sobre todo en aquellas decisiones de compra de productos o servicios de poca implicación. Y más aún, como personas nos gusta vincularnos a marcas conocidas porque son un símbolo de éxito, de liderazgo, de calidad e incluso de entusiasmo o energía (Joachimsthaler y Aaker, 1997). Son muchos los autores que utilizan el concepto de familiaridad como requisito necesario para convertirse en una marca fuerte (Aaker, 1991; Alba y Hutchinson, 1987; Joachimsthaler y Aaker, 1997; Kapferer, 2007; Keller, 1993). Cualquier actividad que se realice para que el consumidor se exponga a la marca puede incrementar el conocimiento de la misma y por tanto su sensación de familiaridad o su sensibilidad hacia la marca (Kapferer 2007).

Se definen distintas categorías en función de cómo se mide el número de personas que conocen una marca aunque sea exclusivamente a través de su nombre (Kapferer, 2007):

- Notoriedad '*top of mind*', que mide si la marca es la primera que viene a la cabeza cuando se interroga a los encuestados sobre la marca de una determinada categoría de productos.
- Notoriedad espontánea, que mide la prominencia de la marca, su grado de asociación espontánea con esta categoría de productos.
- Notoriedad sugerida o asistida, que consiste en preguntar a la audiencia objetivo si han oído hablar de determinadas marcas, si la conocen, aunque sea por su nombre.

El *súmmum* de este reconocimiento es que la marca se recuerde como la primera de su categoría (tope de marca) y de forma espontánea. Un reconocimiento de marca se consigue a través de actividades de promoción y siendo diferente, singular y memorable. Pero también con repetición, ya que para memorizar algo es necesario repetirlo en numerosas ocasiones (Aaker, 1994). Como consecuencia de ello, las marcas con mayores índices de conocimiento acostumbran a ser las marcas veteranas, las que cuentan con una larga trayectoria de relación con sus públicos.

En este punto hay que tener en cuenta que no solo es visibilidad lo que se busca en la marca, no es suficiente si no se consigue ser valioso y relevante para nuestros públicos. Como ya hemos visto en el modelo de Keller, además de ser conocida una marca tiene que reconocerse por las asociaciones definidas en su identidad. Cualquier programa de marketing o promoción debe crear estas asociaciones favorables, fuertes y únicas definidas por la marca. Para construir una campaña con el objetivo de aumentar la visibilidad, es importante tener como foco principal la identidad de la marca. Aquellas marcas que encuentren maneras de lograr visibilidad construyendo y apoyando la identidad de la marca, son marcas fuertes (Joachimsthaler y Aaker, 1997). En este sentido, una marca debe trabajar para que su conocimiento se traslade en preferencia de compra ante otras marcas. La *favorabilidad*<sup>11</sup>, la fortaleza y la unicidad de las asociaciones juegan un papel crítico en la construcción de marcas fuertes (Keller, 1993, 2008).

Retomando las dimensiones de la marca, vemos que cada una de ellas no actúa de forma estanca, se interrelacionan. Por ejemplo, un mayor conocimiento de marca influye en la percepción de calidad de un producto, incluso en la fortaleza de las asociaciones que se traduce en una mayor fidelidad (Buil et al., 2013). A continuación, se aborda el papel que juega la comunicación en el proceso de generar valor de marca.

---

<sup>11</sup> Traducción del término *favorability* en inglés, *brand favorability* entendido como preferencia de marca. No está recogido en el diccionario de la RAE pero es muy común que aparezca este término en la literatura académica en castellano.

## 1.4.2. La estrategia de comunicación

La comunicación ha sido considerada durante muchos años una disciplina intuitiva, imprevisible, táctica. La comunicación no forma parte de una sistematización, de una programación más o menos científica en las organizaciones. Según Gutiérrez, en sus inicios, la comunicación es considerada una actividad táctica, no tan estratégica. Se le da importancia a la notoriedad, es decir, la presencia e influencia de contenidos en los medios de comunicación, el asesoramiento de imagen -en su vertiente superficial-, campañas publicitarias, etc. (Gutiérrez y Rodríguez, 2014).

Muchas de las discusiones acerca de la comunicación estratégica residen en superar el hecho de que la comunicación es algo más que un set de tácticas que la empresa activa usando las herramientas de comunicación que tiene a su alcance. Es importante que la comunicación esté planificada, gestionada por objetivos, evaluada y conectada a todos los objetivos de la organización (Grunig y Grunig, 2000).

En los años 90, los conceptos estrategia y comunicación comienzan a investigarse de la mano y se avanza sobre la estrategia de comunicación y la comunicación estratégica<sup>12</sup> -Cutlip y Center (1952), Grunig y Hunt (1984); Boyry (1989), Steyn (2003), Reardon (1983), Caywod (1997), Kendall (1997), Berger (1997), Capriotti (1999), Dolphin y Fan (2000) o Pérez (2001). De forma creciente en las empresas se habla de estrategias de comunicación, de reputación corporativa y está en auge la figura de director de comunicación (*Dircom*) como responsable de la comunicación estratégica de las empresas, tanto en la comunicación interna como en todas las manifestaciones de la comunicación externa (Muñoz Sánchez, 2013; Pérez, 2001). En el terreno publicitario destacan en estrategia autores como Aaker, Bogart, Ries, Steel o King que han destacado en estrategia incorporando conceptos como: la importancia de la estrategia en la comunicación publicitaria, en la comunicación integral, en la creación y gestión de marcas y la distinción de la figura clave del planificador estratégico (*Planner*) en las agencias de comunicación (Aaker, 2001; Álvarez, 2012; Davis y Davis, 2002; Grunig y Repper, 1992b; King et al., 2007; Libaert, 2006; Ohmae, 2004; Ries y Ries, 2002; Russell, Lane, y King, 2005; John Steel, 1998)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> No todas las comunicaciones son estratégicas pero todas ellas deberían responder a una estrategia de comunicación concreta. Tal y como explica Pérez: “a las actuaciones estratégicas principales (y las comunicaciones estratégicas lo son en muchas ocasiones) les falta la *idea rectora* que las conecte con las restantes acciones que pudieren producirse en el mismo ámbito y curso de intervención; les falta el *esquema director* que aporta la estrategia y que transmita coherencia, favorezca las sinergias y sobre todo, alumbrar el camino a seguir” (Pérez, 2011: p. 167).

<sup>13</sup> No vamos a realizar un recorrido histórico sobre los diferentes conceptos que han marcado la evolución de la comunicación (publicitaria y corporativa). Alguno de estos hitos son el cambio de término de *policy* a *strategy* (en los años 60 *Harvard University*). La introducción paulatina de procesos y conceptos estratégicos en la práctica publicitaria como *Brainstorming* promovido por Alex Osborn en BBDO en la década de los 40, el giro hacia el consumidor que inicia un cambio de enfoque donde surgen conceptos como *Image Building* de David Ogilvy en los 50 o el *Reason Why*, la diferenciación a través de la USP (*Unique Selling Proposition*) acuñada por Rosser Reeves a principios de los 60. Ansoff, Declerck y Hayes (Ansoff, Declerck, y Hayes, 1976) incorporan el concepto diálogo y hacer frente a las necesidades cambiantes del mercado. Vinculado a Michel Porter (80), Al Ries y Jack Trout promueven la estrategia de

De forma genérica, podemos definir la comunicación estratégica como el uso intencionado de la comunicación por una organización para cumplir su misión (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Vercic y Sriramesh, 2007). La comunicación es estratégica cuando hace referencia a dos fines: a saber dónde estamos y hacia dónde vamos (Scheinsohn, 1996). Scheinsohn contrapone comunicación estratégica y comunicación táctica, existiendo una estrecha relación entre ambas visiones. La táctica es el mejor empleo de los recursos, así como también lo es detectar el momento adecuado para su implantación, en definitiva, hay que ocuparse de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos. Se considerarán herramientas tácticas de comunicación: la publicidad, las relaciones públicas, y los eventos, entre otras. Una campaña persigue objetivos tácticos mientras un programa busca fines estratégicos. No obstante, una campaña, por pertenecer al repertorio de mensajes que emite la empresa o la marca, debe cumplir una responsabilidad estratégica. Un programa de comunicaciones estratégicas comporta el uso de campañas, que se coordinarán entre sí en la búsqueda de un efecto sinérgico, para así lograr además del objetivo táctico, contribuir a un fin estratégico.

Entendemos que la estrategia es la parte más difícil de una planificación. Gregory y Willis lo definen como el fulcro, el punto de apoyo, la columna vertebral, el cómo se va a conseguir este objetivo. La estrategia es el aspecto racional que hace mover al planificador de donde está a donde quiere estar, el elemento diferencial del plan, la *big idea* o concepto general que no necesita estar presente (Gregory y Willis, 2013). Ries expone que si no hay un enfoque claro, es muy complicado poder desarrollar una estrategia eficaz (Ries y Ries, 2000). Además, cuando hablamos de estrategias de comunicación dentro de un plan hay un: “vacío bibliográfico generalizado relativo a una descripción detallada de posibles estrategias de comunicación a implementar en el diseño y posterior desarrollo de un plan estratégico de comunicación” (Matilla Serrano, 2007: p. 320).

En sus inicios la comunicación ha estado muy vinculada a la comunicación publicitaria<sup>14</sup>. Algunos autores sostienen que la estrategia de comunicación publicitaria se entiende como una idea eje que da coherencia a las acciones e incrementa la eficacia de las campañas (Pérez, 2012). Es en los años 60-70 que a la estrategia se le atribuyen calificativos como visión global, guía de oro, columna vertebral, método y metodología, expresiones que ponen énfasis en la capacidad de vertebración que la estrategia aporta a la acción publicitaria y, por consiguiente, a todas las

---

posicionamiento como ventaja competitiva (posicionar la marca en la mente del consumidor para poder diferenciarse y además, sostienen la importancia de ser el primero en la categoría en coger una posición clara y única) (Applegate, 2000). Y autores como Ansoff, Declerk y Hayes (Ansoff et al., 1976) incorporan el concepto diálogo y hacer frente a las necesidades cambiantes del mercado. Y se da un vuelco hacia una comunicación para construir marcas más humanas, más empáticas (Davis y Davis, 2002).

<sup>14</sup> La investigación académica se centra en cuatro estrategias publicitarias clásicas: la estrategia de posicionamiento, la estrategia competitiva, la de desarrollo y la de fidelización. Todas ellas están muy vinculadas a estrategias de marketing (Torres Romay y García-Mirón, 2014; Torres Romay, 2007).

acciones de comunicación. Esta concepción de la estrategia en publicidad continúa vigente: “estrategia es la vía por la que debe correr la creatividad” (Curto, Rey y Sabaté, 2008: p. 42).

A partir de los años 70 el concepto publicidad resulta limitado, ya que las agencias empiezan a ofrecer servicios integrales de comunicación a los anunciantes. El concepto Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM) inicia su auge: integrar tácticas para conseguir sinergias con publicidad, relaciones públicas, promociones, patrocinios, ... Y, en los 90, las agencias pasan a ser *holdings* que dan servicios completos y, muchas veces, globales para hacer frente al proceso de internacionalización de las marcas. La actividad publicitaria se transforma hacia un concepto de comunicación mucho más amplio. Se rompe la idea de que la publicidad y, en concreto con la idea de que las costosas campañas de televisión son la base indispensable del marketing y de la imagen de marca. Hemos visto en las últimas décadas como la eficacia de la publicidad tradicional parece haber disminuido por el cambio profundo en el consumo de medios, por la aparición de internet que ha promovido la interactividad e incluso por el escepticismo de algunos consumidores. Así lo argumentan las voces más críticas: “la publicidad no tiene ya la credibilidad con los consumidores quienes son cada vez más escépticos de sus pretensiones y siempre que les es posible rechazan sus mensajes” (Ries y Ries, 2002: p. 75); Zyman, 1999).

En paralelo a la evolución de la estrategia publicitaria a la estrategia CIM (Comunicaciones Integradas de Marketing), surge con fuerza desde finales del siglo XX un concepto más generalista de la comunicación en las organizaciones. Este concepto vinculado a una comunicación corporativa o a una Comunicación<sup>15</sup> -en mayúsculas- busca establecer programas de comunicación estratégicos con el fin de conseguir relaciones a largo plazo en la organización (Grunig y Grunig, 2000; Grunig y Repper, 1992b). Se debe tener en cuenta que la comunicación contribuye al éxito de las organizaciones e instituciones, no sólo desde áreas funcionales, sino desde el nivel corporativo u organizacional. La comunicación debe ayudar a la búsqueda de oportunidades en el entorno, a la selección y gestión de públicos y a participar en la formulación de objetivos de la propia organización. Su función es cada día más relevante (Brody, 1987; Grunig y Repper, 1992a). Es importante para nuestro objeto de estudio tener en cuenta que cualquier construcción de marca debe tener también presente la estrategia de comunicación del organismo que promueve dicha marca.

---

<sup>15</sup> En la literatura anglosajona se habla de relaciones públicas, aunque el significado en español se asemeja al término corporativo o comunicación genérica. Dentro de esta visión de la comunicación existen varias escuelas entre las que destacan la Escuela de Relaciones Públicas\* y la Escuela Integral. Tan solo haremos mención de la Escuela Integral por estar vinculada a nuestro objeto de estudio.

\*Busca del bien común basada en una relación de confianza entre la organización y sus públicos. Los autores que la postulan y la siguen son, Matrat (1970), Ugeux (1973), Boiry (1989, 1998) y otros profesionales adscritos al CERP (*Centre Européen de Relations Publiques*), Lerbinger (1977), Pavlik (1987), Brody y Stone (1989), Broom y Dozier (1990) o Mickey (1995). Hemos sintetizado la información sobre Escuelas de pensamiento y corrientes a través de la tesis doctoral de (Matilla Serrano, 2007)

Los caminos entre la comunicación publicitaria-integral vinculada al marketing y la comunicación propia de la organización en su función directiva convergen con el nacimiento de la Escuela de Comunicación Integrada. Esta escuela que emerge con una visión más orientada al cliente y al accionista, parte del concepto de activos intangibles promovido por Hiroyuki Itami<sup>16</sup>. A raíz de esta idea la comunicación se tiñe de un sesgo económico financiero, se establece incluso la necesidad de valorar la marca en el balance de la compañía. El objetivo final es integrar todas las comunicaciones de la empresa y ponerlas bajo un solo responsable de comunicación. Dentro de la Escuela de Comunicación Integrada encontramos dos corrientes diferenciadas: la corriente de Comunicación Total<sup>17</sup> y la corriente de Comunicación Corporativa<sup>18</sup> (Matilla Serrano, 2007). Bajo esta corriente de Comunicación Corporativa se propone basar la política de comunicación alrededor de tres ejes principales: la estrategia corporativa, la identidad y la imagen corporativa, construyendo y gestionando así la ‘marca corporativa’.

En definitiva, además de la estrategia en la construcción de una marca concreta se ha de tener en cuenta la construcción de la marca corporativa, la de la organización general. Estas dos visiones estratégicas (una más directiva y otra más funcional) deben integrarse para que con cualquiera de las actuaciones que se realicen desde cualquier marca se esté apoyando la marca corporativa. Y, en cualquier caso, la comunicación debe responder a la complejidad actual: es preciso escuchar y dialogar con nuestros públicos, buscar la orquestación acercando posturas más que persuadir, compartir, lograr conectar más que difundir, generar contenidos y significados (Pérez, 2001).

Uno de los requisitos de la estrategia de comunicación es la necesidad de planificar, de poner en marcha un proceso de reflexión. La comunicación planificada es la que engloba todas las teorías que estudian aquellas utilidades conscientes de la comunicación para buscar unos objetivos determinados (McQuail y Windahl, 1997; Morales Serrano, 2006). Por otro lado, se defiende el papel total e integrador de la comunicación y las comunicaciones en la empresa (Costa, 1999; Scheinsohn, 1996). Son muchas las disciplinas que están involucradas en el desarrollo, implementación y evaluación de las comunicaciones en las organizaciones, por lo que es importante concebir la comunicación desde una visión holística de apoyo a la organización.

---

<sup>16</sup> La incorporación de los *intangibles* de Hiroyuki Itami y Tom W. Roehl en 1987 se asocia a la capacidad de generar valor de la empresa a los recursos intangibles o invisibles de la información y el conocimiento, por ejemplo conceptos como diferenciación/imagen o cultura/comunicación corporativa (Torres Romay, 2007; Torres Romay y García-Mirón, 2014).

<sup>17</sup> Tiene como fin conseguir una buena reputación corporativa de la organización y en la que el Dircom pasa a ser el único responsable funcional de la Comunicación de Marketing, la Comunicación Interna y la Comunicación corporativa de la organización. Define el concepto reputación Juan Mora como un símbolo reconocido por grupos de interés y hecho por los directores de comunicación: organizaciones ejemplares que aportan a la sociedad de manera positiva y que sean reconocidas por su comportamiento. (Gutiérrez y Rodríguez, 2014).

<sup>18</sup> Esta corriente está enfocada a construir una marca corporativa fuerte, de la propia organización. A veces esta marca es el resultado de la gestión de las diferentes marcas comerciales de que dispone la organización. Surgen conceptos ya analizados como imagen, identidad, reputación, persuasión, valor, marca, intangible.

Como hemos visto en este apartado la comunicación debe ser estratégica pero además, es relevante que se planifique como señal de compromiso de la organización por cumplir con determinados objetivos y especificar cómo alcanzarlos y cómo medirlos.

### 1.4.3. La planificación estratégica de comunicación

Planificar significa: “delinear el futuro deseado e identificar las formas de lograrlo” (Steiner, 1979: pp 13-15). Planificar es tomar decisiones: decidir qué hacer, cómo hacerlo y a qué velocidad y coste hacerlo (Abascal Rojas, 2004a; Bower, 1966). Opina Barrera que para alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible es mejor dedicar tiempo a pensar lo que se hace y de qué manera se hace: el resultado es más rentable (Gutiérrez & Rodríguez, 2014).

De las definiciones sobre planificación podemos destacar cuatro conceptos generales:

- Planificar es imaginar el futuro; predecir el futuro (Abascal Rojas, 2004a; Ewing, 1972; Fayol, 1956; Le Breton y Henning, 1961; Smith, 1977; Steiner, 1979).
- La planificación es un método o un proceso (Abascal Rojas, 2004a; Détrie et al., 1995; Ewing, 1968; Kami, 1969; Thomson y Martin, 2010; Ward, 1979).
- Y, también, es una actitud; debemos querer planificar, tener la mentalidad (Steiner, 1979; Yáñez, 1990).
- Y por último planificar es concretar a corto y medio plazo planes para cumplir unos objetivos (Abascal Rojas, 2004a; Costa, 1999; Drucker, 1980; Le Breton y Henning, 1961; Pérez, 2012; Steiner, 1979).

La planificación estratégica es: “un proceso que empieza con la fijación de los fines de la organización, define estrategias y políticas para lograrlos y desarrolla planes detallados para asegurar que se cumple con los fines buscados” (Steiner, 1979: pp. 13-15). Una gestión estratégica es: “el proceso por el cual una organización establece sus objetivos, formula acciones diseñadas para conseguir esos objetivos en el calendario deseado, implementa las acciones, y evalúa el progreso y los resultados” (Thomson y Martin, 2010: p. 790). Este proceso puede también interpretarse como una continua selección de acciones para abordar el entorno cambiante en beneficio de la organización (Kami, 1969). La planificación es, como vemos, un proceso abierto, continuo, flexible, variable. Y como siempre hablamos de predicción de futuro, los planes deben estar sujetos a una continua reformulación (Ward, 1979).

Desde el punto de vista académico, nos encontramos con una polémica abierta cuando combinamos los términos planificación y estrategia. No todos los autores consideran que tenga sentido la planificación estratégica. Según Mintzberg, planificación estratégica es un oxímoron

(Mintzberg, 1994). La planificación está relacionada con el análisis, es decir, desglosar un objetivo o un conjunto de intenciones en pasos, formalizar estos pasos para que se puedan implantar y llegar a determinar las consecuencias y resultados de cada una de las etapas. En contraste, el pensamiento estratégico está estrechamente relacionado con la síntesis envuelve la intuición y la creatividad. Es importante que diferenciamos entre ambos conceptos ya que la gran falacia de la planificación estratégica es presuponer que, como el análisis abarca la síntesis, la planificación estratégica significa la creación de la estrategia. Otros autores también consideran que es un error común confundir los términos. La estrategia es la gran aspiración, la guía que deben tener las organizaciones y la planificación o programación es el proceso que puede hacer posibles y viables las estrategias (Hamel y Pahalad, 1994; Martin, 2014; Mintzberg, 1988, 1994).

En definitiva, sin ánimo de confundir estrategia con planificación, y sin entrar en la polémica, tomamos como punto de partida la opinión de Kaplan y Beinhocker. El fin del proceso de planificación estratégica quizás no es hacer una estrategia, pero si preparar las mentes para que sean capaces de tomar decisiones estratégicas con sentido. Es una herramienta muy útil para todo el equipo de gestión de las organizaciones que puede suponer una ventaja competitiva (Kaplan, 2003).

Libaert promueve la importancia de planificar en comunicación y describe sus principales ventajas. Entre ellas destacamos que proporciona un marco general para actuar, incrementa el valor de la comunicación, permite la anticipación y el enfoque proactivo o promueve la monitorización, el control y la evaluación. Además, la planificación permite establecer acciones coherentes. Todas las acciones programadas y las manifestaciones de comunicación de la empresa tendrán como referencia la misma estrategia y el mismo mensaje (Libaert, 2006; Matilla Serrano, 2007).

Por último, se debe destacar que los planes son herramientas importantes para coordinar y asegurar que todas las personas de la organización empujan en la misma dirección. Los planes en el formato de programas (calendarios, presupuestos, etc.) son el medio principal para comunicar las intenciones estratégicas y para controlar su ejecución. Además, los planes escritos informan a los financieros, proveedores, gobierno, agencias y otros acerca de las intenciones de la organización (y de la marca) e incluso las organizaciones pueden implicar a dichos públicos a conseguir sus objetivos (Mintzberg, 1994).

#### 1.4.4. El plan de comunicación

Un Plan Estratégico de Comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la



organización para conseguir unos objetivos previamente fijados (Tur-Vives y Montserrat-Gauchi, 2014). El Plan debe contener los objetivos prioritarios que la empresa desea lograr, los métodos de trabajo que permitirán alcanzar los objetivos corporativos, el segmento de público a quien se dirigirán, el calendario, los instrumentos y el presupuesto para lograr los objetivos y la evaluación, en la que se reflejará cómo se medirán los resultados del plan. De forma más global, se define el Plan Estratégico de Comunicación: “el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones, ...” (García Falcón, 1987: p. 49).

Asimismo, la existencia de un buen plan marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico y debe manifestar de forma sintetizada la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión (Porter, 2002, 2012). El plan de comunicación puede ser general, de toda la organización o puede ser concreto, de alguna de sus temáticas clave, como puede ser la gestión de la marca.

Para desarrollar un Plan Estratégico es necesario establecer unas etapas o pasos secuenciales. Esta estructura del proceso de planificación puede ser fruto de un modelo, conceptual u operativo, o puede determinarse libremente sin que se ajuste a ninguna pauta preestablecida. Existen multitud de estilos de planes estratégicos, lo importante es que la empresa o institución escoja aquel que más se adapte a sus necesidades y a su realidad (Abascal Rojas, 2004a). Un plan no deja de ser una guía, un modelo de referencia, y nos ayuda a simplificar la realidad, no es una pauta perfecta (Gutiérrez & La Porte, 2013). A su vez, los modelos de planificación deben ser sistemas abiertos porque las organizaciones son una entidad viva con límites, *inputs*, *outputs*, influencias y suficiente retroalimentación tanto de los contextos internos como externos. Por eso, los sistemas abiertos son flexibles, sensibles a los flujos constantes de cada organización y son susceptibles de modificación ante los cambios de información (Gregory y Willis, 2013).

Al hablar de comunicación, la mayoría de los modelos de planificación estratégica siguen una secuencia de cuatro pasos<sup>19</sup> (Gregory y Willis, 2013):

- 1) Tener un profundo conocimiento sobre la situación actual.
- 2) Establecer objetivos y la elección de la estrategia apropiada para lograr estos objetivos.

---

<sup>19</sup> Muchos de los modelos se basan en la dirección por objetivos (*Management by Objectives- MBO*) que es la herramienta de planificación más utilizada por los directores de comunicación y, en general, por cualquier sistema de planificación de las empresas. Consiste en programar actividades de comunicación orientadas a resultados, a cumplir unos objetivos concretos o determinados propósitos enmarcados en objetivos más amplios. Algunos de los modelos también utilizan los sistemas de programación clásicos, como el modelo PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) (1957) para la toma de decisiones.

- 3) La aplicación de la estrategia.
- 4) Monitorizar el progreso para realizar acciones correctivas y evaluar los resultados finales.  
Y estos modelos son más eficaces si se concibe la comunicación como bidireccional o simétrica, en definitiva, si se escucha a los públicos para un entendimiento mutuo (Grunig y Hunt, 1984).

El modelo por excelencia en comunicación es el modelo RACE de John Marston<sup>20</sup>. Fue ideado en 1963 y a pesar de la evolución que ha sufrido la comunicación durante estos años, el modelo RACE continúa siendo el modelo de plan estratégico de comunicación universalmente utilizado.

Marston estableció el modelo en un plan circular, un patrón continuo que refuerza el concepto de proceso en la planificación en comunicación. En concreto el modelo inicial se le conoce también por Método del Espiral. Cada paso conduce al siguiente, hasta llegar al último que, una vez superado, volverá a colocar al inicio del primer paso del proceso de planificación. Este modelo está inspirado en la Dirección por Objetivos (*Management By Objectives* -MBO), el proceso clásico de *management*. Es un modelo muy versátil, aplicable a cualquier tipo de plan, tanto un plan estratégico a largo plazo como un programa o proyecto de comunicación puntual.

En una primera definición del modelo RACE, Marston estableció las etapas de planificación en:

1. **Research** (Investigación)
2. **Action** (Acción)
3. **Communication** (Comunicación)
4. **Evaluation** (Evaluación)

---

<sup>20</sup> John Marston desarrolló el modelo de planificación de las relaciones públicas (comunicación) bajo el acrónimo de RACE (*Research, Action, Communication y Evaluation*) con los investigadores americanos Scott Cutlip y Alan Center (Marston, 1979). La primera aparición pública de este modelo se publicó en su libro “*The Nature of Public Relations*” (Marston, 1963; Cutlip, Center y Broom, 2001).



*Figura 3. Modelo RACE en espiral.  
Fuente. Marston (1963).*

Posteriormente, Glen Broom, del equipo de investigación de Marston, renombró los nombres de las fases. En este caso, las cuatro etapas serían:

- 1.- Definir el problema
- 2.- Planificar y Programar
- 3.- Actuar y Comunicar
- 4.- Evaluar el Programa

Los cambios de esta versión recogen pequeños matices, continúa estableciéndose el modelo en cuatro pasos secuenciales que van retroalimentándose. El primero es analizar la situación. Definir qué problemas de comunicación se tienen en la organización (o con la marca) y responder a la pregunta: *¿qué está pasando ahora?* El paso segundo consiste en decidir y seleccionar la estrategia a seguir. Es la fase de planificación y programación dónde los autores proponen contestar a la pregunta: *¿qué debemos hacer y decir?, y, ¿por qué?* El tercer paso del modelo es el plan de implementación. *¿Qué medidas vamos a poner en marcha?, y, ¿cómo lo vamos a comunicar?* Responde a: *¿Cómo y cuándo lo hacemos?* y *¿cómo y cuándo lo decimos?* Y el último paso se centra en evaluar el programa. Es una información cualitativa y cuantitativa para contestar a la pregunta: *¿cómo lo hemos hecho?*

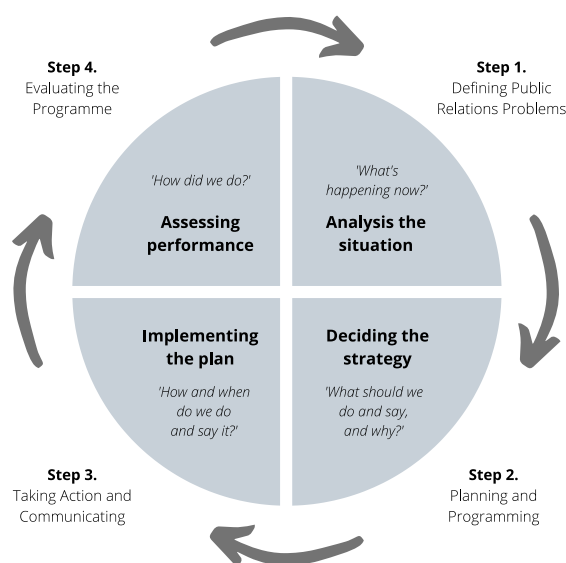


Figura 4. Modelo RACE de planificación en comunicación.  
Fuente. Marston et al. (1979).

Pero el modelo de Marston no es el único. A continuación listamos otros modelos utilizados en comunicación, muchos de ellos inspirados en el modelo RACE y otros alternativos (Matilla Serrano, 2007).

**Modelos inspirados en el método RACE.** Mantienen el proceso en cuatro fases, pero o bien cambian alguna de las denominaciones de las cuatro fases o bien profundizan en cada una de ellas con alguna matización o bien definen con nuevos planteamientos las conexiones en el proceso.

Autores	Año
Hainsworth y Wilson	1992
Sam Black	1980
Robert Kendall	1996
Margarida Kunsch	2003

Figura 5. Listado de modelos inspirados en el método RACE.  
Fuente. Matilla Serrano (2007).

**Modelos de comunicación alejados del método RACE.** Utilizan una nueva terminología incorporando nuevos conceptos o bien hacen algún cambio en el proceso variando el número de etapas planteadas.

Autores	Año	Diferencia
Nielander y Miller	1950	Modelo con 9 pasos secuenciales para realizar el plan.
Stephenson	1960	Introduce el concepto de retroalimentación. Modelo con 5 pasos.
Raymon Simon	1966	Modelo con 3 reflexiones y 3 etapas.
Lesly	1971	Modelo de circuito circular en 8 fases.
Nolte	1979	Introduce el concepto de adaptación al medio y a la naturaleza.
Simoes	1984	Se enfoca en el proceso pluridimensional entre la organización y la sociedad.
Bartoli	1992	Incorpora la Comunicación organizada vinculada a la dirección de la empresa.

Figura 6. Listado de modelos de comunicación alejados del método RACE.  
Fuente. Matilla Serrano (2007).

### Modelos de comunicación alternativos al método RACE.

Autores	Año	Modelo de planificación de comunicación / Aportación
Mayer	1975	Modelo de Fórmula Básica.
Grunig y Repper	1992	Modelo de <i>Management</i> estratégico y de comunicación.
Costa	1999	Modelo en las cinco grandes fuerzas/vectores que generan sinergias.
Libaert	2000	Modelo de tres enfoques: divisional, aplicativo y por objetivos.
Capriotti	2004	Modelo de planificación de la gestión de la Identidad Corporativa en tres grandes etapas.
Gregory	2010	Modelo de planificación de comunicación de diez etapas.

Figura 7. Listado de modelos de comunicación alternativos al método RACE.  
Fuente. Matilla Serrano (2007).

Como conclusión de este apartado, hemos querido poner en valor la importancia de la comunicación para potenciar el valor de la marca. El conocimiento de marca a través de la comunicación es clave para que una marca se reconozca. Las organizaciones deben establecer una estrategia clara, llevar a cabo una planificación y, en la medida de lo posible, diseñar un plan de comunicación siguiendo -o no- alguno de los modelos descritos. Para todo ello es necesario gestionar la marca.

## 1.5. La gestión de la marca en la organización

Como hemos visto, las marcas son un activo y como tal deben ser administradas por las organizaciones. Considerando la marca como un activo intangible de la organización, se entiende comúnmente el *branding* como el proceso que se lleva a cabo para generar valor de marca. En definitiva, bajo el término *branding* no nos referimos a una gestión administrativa de la marca, ni a una gestión del diseño gráfico de esta, sino que aludimos a una gestión integral y coordinada del valor de la marca.

Para las organizaciones, el valor de una marca es un aspecto crítico y relevante: “las marcas son activos, tienen valor y dirigen la estrategia del negocio y el rendimiento” (Aaker & Álvarez del Blanco, 2014: p.21).

El *branding* integra la visión estratégica y el conjunto de acciones que permiten crear y gestionar el activo de la marca en la organización. *Branding* es: “el proceso a través del cual se desarrolla la marca, su visión e identidad” (Aaker y Álvarez del Blanco, 2014: p. 296). No hace referencia solo al proceso de creación de la marca, sino al de la consolidación y desarrollo posterior para mantenerla, energizarla y activarla en todos los mercados, para todos los públicos con el fin de optimizar su efectividad a lo largo del tiempo. Algunos autores van más allá y consideran que el *branding* no es un proceso, es un arte de crear y mantener una marca. Para conseguir potenciar su valor los gestores deben planificar, idear e implantar actividades que consigan trasladar la promesa de la marca a los públicos objetivos (Kumar Singh, Tripathi y Yadav, 2013).

Por otra parte, Ries sostiene que el reto principal del proceso de *branding* es limitar la marca. Concentrar en una única idea singular la promesa de la marca. Concebir en la mente del consumidor una asociación simple y concreta que perdure en el tiempo con coherencia. Sobre esta idea singular es sobre la que se debe crear y desarrollar la marca (Ries y Ries, 2000).

A continuación se resumen alguno de los principios en la gestión de marcas que hemos encontrado en esta revisión de la literatura académica.

**La responsabilidad de los directivos en el *branding*.** La marca debe ser una prioridad para la organización ya juega un papel visionario y estratégico muy vinculado a la visión de negocio (y/o servicio) global y a la cultura corporativa. No solo los responsables han de ser los máximos directivos (o incluso los propietarios), además es necesario realizar los cambios oportunos en la organización para que se adapten a la construcción de la marca (Aaker, 1996; Biel, 1997; Davis y Davis, 2002; Low y Fullerton, 1994). En definitiva, la marca no es solo un territorio del marketing o de la comercialización de las compañías. Es una mentalidad global que debe implicar a todas las áreas de la empresa o institución comprometiendo a sus directivos. Es importante poner en valor este activo y dotar a la marca de equipos de trabajo suficientes con perfiles adecuados para cumplir con su labor (Davis y Davis, 2002).

**Construir marcas es un trabajo de medio y largo plazo.** Es necesario levantar la vista del corto plazo y elevarla al medio y largo plazo. Apostar por la marca implica establecer unas relaciones entre la marca y sus públicos que no se construyen a corto plazo. Esto se contrapone

muchas veces con los intereses de los administradores, directivos o políticos que tienen una visión de resultados cortoplacista (Aaker y Álvarez del Blanco, 2014; Biel, 1997; Costa, 2012; Joachimsthaler y Aaker, 1997; Keller, 1999). De hecho, los años para la construcción de una marca se miden en decenas ya que el tiempo para crear una marca fuerte es proporcional al tiempo necesario para conseguir darla a conocer y generar asociaciones de marca valiosas en la mente de los consumidores (Keller, 2008; Ries y Ries, 2002).

**Multifunción del gestor de marcas.** En las tareas de un buen gestor de marca están implícitas las funciones de coordinación de las acciones de promoción, pero se espera mucho más de su labor y dedicación. Así autores como Keller (1993), Davis (2002) o Capriotti (2009) también se refieren a la variedad de funciones de los gestores de marca. Alguno de ellos, habla de la doble dimensión de su papel, en un plano estratégico (creación de la política y de la programación) y uno táctico (divulgación del mensaje en múltiples canales) (Matilla Serrano, 2007; Wilcox et al., 2001). Las de cinco grandes funciones del gestor para construir valor de marca: determinar las bases, crear, gestionar, cuantificar y evaluar el valor de marca (Aaker, 1994).

**Apoyo continuado.** La mayoría de los autores constatan que una marca necesita de un apoyo continuado para mantener y potenciar su valor. No solo es cuestión de tiempo, es necesario invertir económicamente para desarrollar estrategias y actuaciones proactivas que consigan, en palabras, de Aaker vitalizar la marca con el propósito de crear e impulsar su valor. La energía para la marca puede inyectarse mediante diferentes formas: despertando mayor interés, incrementando la implicación, innovando o apasionando de nuevo a los destinatarios (Aaker, 1996; Aaker y Álvarez del Blanco, 2014; Keller, 1999; David y Davis, 2002).

**Consistencia y coherencia.** Para construir marcas fuertes es necesario ser consistente y coherente a lo largo del tiempo. Las características de una marca no pueden cambiar sin una razón de peso (Aaker 1996 y 2014, Ries 2002). La consistencia se consigue a través de la naturaleza de las acciones del plan de comunicación y de la inversión en las mismas. La coherencia se logra por repetición, ahondando sobre los mismos ejes y bases de contenido. La consistencia y la cohesión facilitan el recuerdo de los consumidores. Sin embargo, es conveniente realizar cambios tácticos en el plan de comunicación sobre un mismo eje de marca manteniendo siempre la identidad, las asociaciones, el posicionamiento (Keller, 1999; 2008).

**La creatividad: un arma esencial.** Para construir una marca se necesitan altas dosis de creatividad, no solo creatividad ejecucional (creación de nombre, logotipos, territorios de marca,

lemas, campañas de publicidad, actuaciones presenciales, webs, mensajes y un largo etcétera). Es necesaria la creatividad estratégica (visión y singularidad de la marca) y el talento creativo en la programación de las acciones del plan de comunicación. Además, hay que tener en cuenta que el plan de comunicación es una guía de actuación que requiere de la improvisación porque no todo puede estar pautado y descrito. A veces, depende de lo que escuchemos en la organización y en el mercado. Solo es imprescindible que el tema central (la idea, la identidad, el posicionamiento) esté determinado (Capriotti, 2009).

**En busca del equilibrio.** Keller invita a equilibrar las diferentes dimensiones en las decisiones que tomemos para la comunicación de la marca. Nos propone que en la gestión de la marca se debe guardar una armonía entre las decisiones estratégicas, las tácticas, las organizacionales y las financieras para la construcción de un valor de marca consistente (Keller, 2008). Este mismo equilibrio debe establecerse en la selección de las técnicas y actividades que configuran el mix de las Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM). En general, una actividad de comunicación tratada de forma singular es menos eficaz que un programa que persiga resultados sinérgicos (Davis y Davis, 2002; Keller, 2008; Keller y Lehmann, 2006; Aaker 2007). Así, es conveniente para construir y fortalecer marcas fuertes combinar diferentes medios para crear y difundir los mensajes. Todos orientados a conseguir un objetivo común, integrando todos los contactos que puede tener la marca con su público, señala Duncan (Keller, 2008; Keller y Lehmann, 2006). Autores como Naik, Duncan, Raman y Winer opinan que en el plan, se deben mezclar diferentes actividades y medios de comunicación con el propósito de que la selección final sea óptima, haya sinergias y se consiga una mayor efectividad que con la suma de cada una de las técnicas por separado (Keller, 2008).

**Evaluar para optimizar.** Medir el valor de marca y la eficacia de los planes de comunicación que se llevan a cabo. No medir por medir, sino medir para optimizar, para introducir a futuro los cambios necesarios para ser más efectivo. Muchos autores han estudiado cómo medir la marca: su recuerdo, las asociaciones favorables que ha conseguido establecer, su valor económico, e incluso, como contribuye la comunicación en la construcción del valor de marca (Smith, 2013; Broom y Dozier, 1990; Cutlip et al., 1994, 2001; Daugherty, 2003; Dozier y Lauzen, 2000; Fairchild y O'Conner, 1999; Gregory, 2001; Gregory y Watson, 2008; Grunig y Grunig, 2000; Grunig y Hunt, 1984; Grunig y Repper, 1992b; Hon, 1988; Lindenmann, 1993; Macnamara, 1992; Noble, 1999; Paine, 2007; White, 1991; Wilcox et al., 2001; Wylie, 1998; Cobb-Walgren et al., 1995; Farquhar, 1989; Keller, 1999; Keller y Lehmann, 2006; Buil et al., 2013). Se debe valorar el impacto de un plan de comunicación a través de seis criterios que son los que nos van a marcar la eficacia y la eficiencia: cobertura, contribución, concordancia,



complementariedad, versatilidad y el costo (Keller, 2008). Cada organización debe determinar al realizar el plan qué medir y cómo medirlo recurriendo a empresas externas o buscando mecanismos internos fiables.

**Las marcas nacen, viven y también mueren.** Las marcas también siguen un proceso evolutivo por fases en lo que se conoce como ciclo de vida de la marca (Apéria y Back, 2004; Bivainiene, 2010; Chen, 2010; de Chernatony, 1999; Goodyear, 1996; Kotler y Lee, 2006; Liebermann, 1986; Riesenbeck y Perrey, 2007; Thomas Russell y Lane, 1993; Russell et al., 2005). Gestionamos la marca en función de la etapa de su ciclo de vida adaptando la estrategia, las acciones y los mensajes de comunicación. No es lo mismo un lanzamiento de marca que unos mensajes para enriquecer la marca en su etapa de madurez. También es importante que los gestores de marca tomen la decisión de prescindir de la marca cuando no aporta valor a sus clientes y a la organización. Las marcas acaban muriendo (Ries y Ries, 2002).

En este capítulo hemos hecho un breve repaso por los conceptos importantes para construir marcas fuertes, que tengan valor para la organización y para el consumidor. Y destacamos la importancia de establecer una visión o identidad, una vinculación a asociaciones únicas y determinar su rol y sus elementos principales. Además ha quedado clara la necesidad de que las marcas sean conocidas y reconocidas, la importancia de la estrategia de comunicación y la conveniencia de plasmarla en planes que se conviertan en la fuente principal de generar valor a la marca. Y por último hemos recogido las ideas principales sobre la gestión de la marca, como activo de la organización.

## 2. Las marcas compartidas

Las marcas de calidad agroalimentaria públicas son marcas que la Administración pone al servicio de los empresarios del sector. Los productos que cumplen con una serie de requisitos pueden utilizarlas en sus envases de forma complementaria a su propia marca comercial. Por eso nos parece clave en esta investigación establecer el marco de referencia sobre el objeto y la naturaleza de las marcas compartidas y conocer la normativa en España.

La investigación académica sobre marcas se centró originariamente en aquellas marcas de bienes privados e individuales, propiedad de compañías específicas para su beneficio individual. Paulatinamente se amplía el foco de estudio sobre *branding*: en el tipo de marcas (marca pública, marca-país, marca-persona, marca-política, marca de servicio, marca sin fines de lucro, entre otras) y en la perspectiva de la investigación que pasa a una visión más multidisciplinar y holística.

En este capítulo abordamos las aportaciones de la literatura académica sobre la alianza entre marcas, entendida como una estrategia de actuación colaborativa que tiene como fin conseguir beneficios mutuos. Es una práctica que nace en los años 90 del siglo XX y cada vez está más extendida. Y, en concreto, nos centramos en las marcas compartidas como una modalidad de alianza.

## 2.1. Las alianzas de marca

### 2.1.1. Concepto general

El concepto de alianza es muy amplio e incluye múltiples situaciones que implican una colaboración entre productos y marcas de distintos propietarios, a corto o largo plazo, que responden a diferentes fines (Rao, Qu y Ruekert, 1999; Simonin y Ruth, 1998). Concretamente, las alianzas de marca se definen como: “todas aquellas circunstancias en las cuales dos o más marcas se presentan conjuntamente al consumidor” (Rao y Ruekert, 1999: p. 259).

Una alianza de marca se produce cuando varias organizaciones cooperan, uniendo una o varias marcas, para conseguir beneficios mutuos. Bajo el término de alianza de marca se engloban varios comportamientos resumidos en las siguientes prácticas (Simonin y Ruth, 1998):

- La asociación de dos productos o servicios que se presentan físicamente y de forma conjunta en los puntos de venta.
- Las marcas o productos que se comunican conjuntamente.
- Los componentes de producto introducidos en la marca principal o las combinaciones de productos verdaderas.
- Las extensiones de marca compuestas.
- Las promociones de venta cruzadas.
- Las marcas compartidas que se presentan en ocasiones como sellos de garantía de calidad o de certificación, entre otros.

En las alianzas de marca se acostumbran a utilizar indistintamente varias nomenclaturas: marca compartida, *branding* conjunto o comercialización conjunta, promoción cruzada, marca conjunta, marketing o comercialización simbiótica, *co-branding* o co-marca, co-marketing, comercialización de marcas cooperativas, marcas anidadas, marcas de alianza o marcas de club (Aaker, 2004a; Costanigro, McCluskey y Goemans, 2010; He y Balmer, 2006; Rao y Ruekert, 1994; Simonin y Ruth, 1998; Tregear y Gorton, 2009; Washburn, Till y Priluck, 2004).

La práctica de las alianzas tiene su origen en las coaliciones empresariales, respondiendo a un cambio de enfoque: de una visión transaccional focalizada en el producto hacia una visión más relacional focalizada en el cliente (Tregear y Gorton, 2009). Se pasa de buscar las ventajas competitivas dentro de la propia organización a una visión interorganizacional en la que, para diferenciarse, se establecen relaciones con otras empresas (Dyer y Singh, 1998). Fruto de la

alianza se pretenden conseguir beneficios concretos: mayores ventas, el acceso a nuevos mercados o a nueva tecnología, entre otros.

En una alianza, una marca se presenta en el contexto de la otra marca y viceversa. Por ello en la valoración de la alianza se debe tener en cuenta la opinión y actitudes previas hacia cada una de las marcas que intervienen en la unión: el afecto, las asociaciones y las creencias que tenemos almacenados en nuestra memoria. Tras la alianza, se valoran tanto las actitudes previas que el consumidor tiene de cada marca como los juicios posteriores hacia cada una de ellas y hacia la alianza resultante.

El fin principal de una alianza radica en crear nuevas asociaciones en la marca original y así conseguir actitudes diferentes por parte de los consumidores. Es una oportunidad para agregar asociaciones específicas a la marca y así mejorar su valor. Con la alianza se pueden fortalecer los puntos de paridad y/o crear asociaciones únicas que potencien los puntos de diferencia de la marca original. Keller señala que es más fácil que se transfieran la credibilidad y las actitudes globales hacia una marca que aquellas asociaciones concretas, relacionadas con atributos y beneficios específicos (Keller, 2008).

Las alianzas entre marcas acostumbran a ser complejas porque implican la cooperación entre organizaciones. Algunos autores han intentado establecer fórmulas para que dicha cooperación entre marcas sea exitosa. Moss equipara las relaciones entre empresas con las relaciones personales con diferentes fases: desde el cortejo inicial hasta el matrimonio en el que ya existe una adaptación fruto de la colaboración continua (Moss Kanter, 2000). Este mismo autor expresa las ocho “Íes” para crear una relación de éxito en la alianza entre marca:

- *Individual excellence.* Ambos *partners* deben contribuir en la relación.
- *Importance.* Metas a largo plazo en la que ambas organizaciones juegan un papel de relevancia.
- *Interdependence.* Se necesitan. No pueden hacerlo por sí mismos.
- *Investment.* Ambos actores deben invertir en el otro.
- *Information.* La comunicación entre ambos está razonablemente abierta.
- *Integration.* Hay puntos en común en procesos y trabajan de la mano en determinados ámbitos.
- *Institutionalization.* Formalizan la relación y se designan responsables claros.
- *Integrity.* La relación se basa en la confianza mutua.

En definitiva, las alianzas de marca son una oportunidad para las organizaciones, pero las empresas deben afrontar el reto que supone gestionar conjuntamente una alianza. Es preciso

facilitar la cooperación, especialmente en las alianzas estratégicas entre aquellas marcas que pueden llegar a competir entre sí (Shocker, Srivastava y Ruekert, 1994).

### 2.1.2. El apalancamiento del conocimiento

La marca es un activo intangible que tiene un valor que se puede transferir (Choi, 1998; Tadelis, 1999). Como hemos visto en el capítulo anterior, la construcción del valor de marca radica en beneficiarse del conocimiento de otras marcas con las que la marca original se asocia (Keller, 2008). Cuando una marca se vincula con otra que tiene su propio conjunto de asociaciones, los consumidores pueden relacionarlas y suponer que estas asociaciones se trasladan a la marca original. A este método para construir valor de marca se le denomina apalancamiento del conocimiento<sup>21</sup>: una marca se aprovecha de otra en beneficio propio o en beneficio mutuo (Choi y Jeon, 2007; Fishman, Finkelshtain, Simhon y Yacouel, 2008).

Es común que la mayoría de las alianzas ocurran entre una marca que necesita un refuerzo en su percepción de calidad y otra/s que ya tienen una reputación establecida: “cuando una marca no puede comunicar la calidad de manera creíble por sí misma, es decir, es vulnerable internamente, puede hacerlo uniéndose con un aliado creíble” (Rao y Ruekert, 1997: p. 261). En resumen, una marca puede comprar atributos y conocimiento aliándose con otra marca que le aporte garantía (Rao y Ruekert, 1994, 1997, 1999; Simonin y Ruth, 1998).

Los efectos de la alianza de marcas están muy vinculados a la teoría de la integración de la información promovida por Andersson (Andersson, 2002) y al modelo de selección de productos de Nelson en función de sus atributos -búsqueda, confianza o experiencia- (Nelson, 1974)<sup>22</sup>. Por el mero hecho de asociarse, ya se registran valoraciones positivas en cada una de las marcas vinculadas y en la alianza resultante (Washburn et al., 2004). El principal factor que influye en la opinión positiva hacia las alianzas de marca es la valoración general y las creencias previas de cada una de las marcas, aunque también influyen el ajuste o la cohesión entre las marcas. La alianza se evalúa más favorablemente cuando existe una percepción general de ajuste o vinculación entre ambas marcas que cuando dicha asociación es inconsistente o incompatible (Simonin y Ruth, 1998).

---

<sup>21</sup> Hay autores que denominan este proceso como efecto derrame: las asociaciones de una marca rebosan, se expanden y trascienden a la otra (Simonin y Ruth, 1998). Otros proponen dos modelos en la manera que tiene el consumidor de decodificar la suma de dos o más conceptos (marcas) en lo que denominan proceso de composición. Smith et al. (1998) denominan primer modelo como el de modificación selectiva y consiste en las conjugaciones adjetivo-sustantivo en manzana roja. Por otro lado, Cohen y Murphy (1984), Hampon (1987) y Murphy (1998), tratan el segundo modelo, el de especialización de conceptos, basado en las conjunciones sustantivo-sustantivo en perro de caza. Este segundo modelo, la relación entre dos conceptos independientes del mismo valor implica a la vez una modificación de concepto y un concepto modificado. Bajo este segundo modelo es sobre el que se estudian los conceptos anidados y se aplican posteriormente a las extensiones de marca (Whan Park et al., 1996).

<sup>22</sup> Estos conceptos los analizaremos en esta investigación más adelante, concretamente en el capítulo 3.

Keller propone que se formulen dos preguntas iniciales para valorar la conveniencia de un apalancamiento de una marca a otra: qué es lo que los consumidores conocen de ambas marcas y si este conocimiento afecta a la vinculación de una y otra (Keller, 2008). La respuesta a estas dos preguntas es la base para saber si es conveniente llevar a cabo la alianza. En concreto, la marca objeto de la alianza debe ser conocida y deben percibirse asociaciones, juicios y sentimientos positivos hacia ella. Además, hemos de valorar si realmente dicho conocimiento es relevante o no. Por último, hemos de sopesar la transferibilidad: prever con cuánta fuerza se vincularán las asociaciones y el conocimiento de una a otra marca (Keller, 2008).

### 2.1.3. Las alianzas y las extensiones de marca

El efecto de transferencia de conocimiento para crear valor ha sido estudiado en la literatura académica en las extensiones de marca. Una extensión de marca<sup>23</sup> es la decisión que toma una empresa cuando utiliza una misma marca para un nuevo producto, una nueva categoría o un nuevo mercado.

Wernerfelt (1988) subraya que “cuando una empresa marca un nuevo producto, en realidad está haciendo dos cosas: afirma que los productos antiguos y nuevos son de buena calidad e invita a los compradores a unir su experiencia con los dos productos para inferir la calidad de ambos” (Bar-Isaac y Tadelis, 2008: p. 29).

En concreto, aprovechando el reconocimiento y la imagen de su marca, una empresa puede entrar en nuevos mercados con más posibilidades de éxito: “el apalancamiento de una marca fuerte puede reducir sustancialmente el riesgo de introducir un producto en un nuevo mercado al proporcionar a los consumidores la familiaridad y el conocimiento de una marca establecida” (Aaker y Keller, 1990: p. 27). Una alianza no solo debe concebirse en el momento del lanzamiento de un nuevo producto, debe contemplarse el efecto y la rentabilidad para la compañía a largo plazo (Sullivan, 1990).

La práctica de extensiones de marca es habitual en la creación de nuevos productos y tiene como fin beneficiarse de la imagen de la marca original y, en consecuencia, reducir tanto el riesgo al fracaso del nuevo lanzamiento como los costes asociados al mismo (Aaker y Keller, 1990; Keller y Aaker, 1992; Montgomery y Wernerfelt, 1992; Tauber, 1988). Una empresa que produce dos bienes bajo una misma marca tendrá un rendimiento mejor que la suma de dos empresas diferentes que producen cada una de ellas un bien distinto con una reputación individual (Andersson, 2002; Bar-Isaac y Tadelis, 2008; Gergaud y Livat, 2004).

---

<sup>23</sup> Denominado también extensión de línea o extensión de la marca paraguas o estiramiento de marca.

La marca paraguas juega un papel clave al transmitir información hacia los nuevos productos a los que se extiende (Aaker y Keller, 1990). Al utilizar el mismo principio, consideramos que existen conceptos de estudio que pueden compartirse entre alianza y extensión de marca. Varios autores hacen un paralelismo entre ambos términos e infieren las aportaciones de la literatura académica sobre extensiones a las alianzas de marca (Rao et al., 1999; Simonin y Ruth, 1998). Una alianza de marcas implica la unión de distintas empresas y una extensión de marca acostumbra a realizarse dentro de la misma organización. Asimismo, la alianza lleva implícita la asociación de dos o más marcas y la extensión involucra una única marca en nuevos segmentos o mercados. A pesar de estas diferencias, en ambos conceptos se contemplan actitudes similares hacia la marca inicial en el procesamiento de la información y la toma de decisiones. Se espera que las actitudes de marca previas influyan en el resultado del proceso y que los valores de la marca original se transfieran a la marca o a la categoría resultante y viceversa (Rao y Ruekert, 1994).

A continuación, resumimos algunas de las principales conclusiones de la literatura académica sobre las extensiones de marca que nos ayudan en la investigación sobre alianzas (Aaker y Keller, 1990, 1992):

**Asociaciones positivas y útiles.** El punto de partida es considerar que la marca que se quiere extender tiene asociaciones positivas y útiles, aunque no siempre es así. Es posible que las valoraciones de la marca original no aporten al consumidor la imagen deseada, con lo que es necesario analizar bien el conjunto de valores que tiene la marca asociada al producto original, la importancia de cada uno de ellos y prever cómo estas asociaciones pueden transferirse al nuevo producto. Las percepciones de mayor calidad hacia la marca original se asocian a actitudes más favorables hacia la extensión resultante (Aaker & Keller, 1990, 1992). Como resume Miklós-Thal, la ventaja que aporta la marca paraguas fruto de la extensión es que actúa como señal de correlación de la calidad (Miklós-Thal, 2012): los consumidores creen que la nueva extensión de una marca de alta calidad probablemente también sea de alta calidad, y así se disminuye el riesgo que percibe el consumidor ante la compra (Erdem, 1988).

**Encaje**<sup>24</sup>. La conveniencia de una extensión es más fuerte cuando las dos clases de productos encajan: cuando el nuevo producto es complementario o sustituto del original o bien si se considera que la organización es capaz de producir el nuevo producto siendo creíble el proceso de transferencia de estos conocimientos. Boush et al. (1997, 1991) y Herr, Farquhar y Fazio (1990) señalan que para las extensiones que encajan es más probable que el conocimiento de la

---

<sup>24</sup> Encajar se entiende como la similitud percibida por parte de los consumidores entre el producto nuevo y los productos antiguos vendidos bajo una marca (Andersson, 2002).

marca central se considere relevante para el nuevo producto, se compartan atributos y los consumidores infieran que la calidad del producto extendido es similar a la calidad de la marca principal. Como consecuencia, si la calidad en el producto original se valora positivamente, la extensión también es más probable que se evalúe de forma positiva (Aaker y Keller, 1992).

**A más valor de marca, más probabilidades de éxito.** Las marcas que deciden realizar una extensión pueden verse afectadas positiva o negativamente. Los consumidores suelen evaluar más favorablemente aquellas extensiones de marcas que provienen de marcas de alta calidad, populares y fuertes. Cuando una extensión no es exitosa puede tener consecuencias de disminución del valor de marca. Incluso, la extensión incorrecta puede establecer nuevas asociaciones perjudiciales para la marca original que pueden ser costosas o imposibles de cambiar (Ries Trout, 1989; Kotler et al., 1996). Además, una marca que se extiende en exceso, fuera de su área de influencia, puede comportar también asociaciones negativas hacia la marca original (Aaker y Keller, 1990, 1992; Van Durme et al., 2003; Sullivan, 1990; Whan Park et al., 1996).

**Perspectiva del consumidor.** Los productos extendidos bajo la misma marca deben estar relacionados entre sí por el perfil de los consumidores. La extensión es un éxito si la mayoría de los compradores de la marca original compran los dos productos que se venden bajo la misma marca. Por tanto el éxito de una estrategia de marca paraguas que se extiende requiere un gran conjunto de compradores comunes (Cabral, 2008).

**Todos deben construir valor de marca.** Para que una extensión de marca sea eficiente, todos los productos que están bajo esta extensión deben ser de buena calidad, y, por tanto, contribuir a construir la reputación positiva de la marca paraguas (Wernerfelt, 1988). “Los consumidores esperan que los niveles de calidad de los productos con la marca paraguas estén altamente correlacionados” (Erdem, 1988: p. 409). La marca paraguas acostumbra a ser una garantía para mitigar el problema de la incertidumbre de la calidad percibida, pero en ocasiones las empresas pueden incluir dentro de la marca paraguas productos que no tienen el mismo nivel de calidad que el del producto original. Por tanto las extensiones de marca están asociadas a un contexto de riesgo moral en el que las empresas pueden actuar de forma oportunista beneficiándose de la reputación conseguida con la marca principal (Cabral, 2000; Choi, 1998, 2003; Hakenes y Peitz, 2008; Kreps y Wilson, 1982; Ries Trout, 1989).

Como conclusión, al pensar en una extensión, las asociaciones previas de la marca original y su conocimiento -entendido como familiaridad de marca- son los factores críticos. La conveniencia de dicha extensión puede depender de su encaje o adecuación. Las marcas fuertes



son las que pueden realmente extenderse con probabilidades de éxito. Por eso, como indican Rangaswamy, Burke y Oliva, “un beneficio importante de construir una marca fuerte es que el nombre puede extenderse efectivamente a otras categorías de producto” (Aaker & Keller, 1992: p. 45). Simonin y Ruth consideran que el principio de la transferencia de conocimiento es común en ambos casos por lo que los hallazgos de los estudios mencionados en este apartado son totalmente extrapolables a las alianzas (Simonin y Ruth, 1998).

#### 2.1.4. La familiaridad como factor crítico<sup>25</sup>

En este apartado tratamos sobre qué factores son los que influyen en las alianzas y cómo repercuten en cada uno de los socios. Son conclusiones generales ya que cada alianza es única, depende de cada una de las marcas, de la percepción que tiene de ellas el consumidor, de los sectores o de los mercados.

La alianza entre marcas afectan a todas las marcas asociadas, pero cada una de ellas no se ve necesariamente influenciada por igual. Los consumidores integrarán de forma diferente la información que aporta cada marca, dando mayor peso a un atributo u otro, por lo que la influencia de una marca sobre la otra será dispar (Andersson, 2002). Son varios los factores que influyen en la valoración más o menos positiva de una alianza y el principal factor son las actitudes preexistentes hacia las marcas que se alían. También hay que contemplar el ajuste percibido de los productos y el ajuste percibido de las marcas: las marcas deben encajar.

Un factor determinante para conseguir efectividad en las alianzas es la familiaridad de la marca. La marca más conocida ejerce mayor efecto derrame en la alianza que sus socios. Por tanto, el impacto de la familiaridad de la marca dará como resultado contribuciones asimétricas y efectos dispares entre las marcas que se alían. (Broniarczyk y Alba, 1994; Simonin y Ruth, 1998; Washburn et al., 2004). Las marcas menos familiares contribuyen menos a sus socios en la alianza y consiguientemente se benefician más de la misma. Para una marca poco conocida, la alianza con una marca conocida tendrá una gran repercusión; por el contrario, el cambio de las actitudes hacia una marca familiar tras una alianza será menos relevante. Cuando dos marcas altamente familiares se alían, se producen efectos de derrame similares (Simonin y Ruth, 1998).

Se valora favorablemente que se alíen marcas: tras la alianza de dos marcas de alta calidad y conocidas, la valoración de cada una de las marcas aliadas suele ser más positiva que antes (Simonin y Ruth, 1998; Broniarczyk y Alba, 1994). Se presupone que los productos de gran

---

<sup>25</sup> Término descrito en apartado anterior. Para Alba y Hutchinson (1987), la familiaridad reseña la cantidad de experiencias relacionadas con el producto (marca) que el consumidor ha acumulado y, además, corresponde a un factor importante del conocimiento del producto. Tiene efectos en el búsqueda, el uso y el recuerdo de la información sobre la marca (Dentoni, 2013).

calidad solo se asocian con otros productos de gran calidad (Rao y Ruekert, 1994). Como conclusión, uno de los factores críticos en las alianzas es la familiaridad de la marca, entendida como grado de conocimiento, asociación a valores positivos y presencia en la mente del consumidor -factores todos ellos asociados a la fortaleza de marca. Por tanto, solo las marcas fuertes pueden aportar valor en las alianzas con otras marcas.

## 2.2. Las marcas compartidas

Las marcas compartidas son un tipo de alianza de marca. Cumplen con todas las características que hemos analizado en el apartado anterior y a la vez presentan unas singularidades propias. En este capítulo queremos repasar su naturaleza, sus ventajas y centrarnos en la dicotomía que supone tener una reputación individual y una reputación colectiva.

### 2.2.1. Concepto

Las llamadas marcas compartidas son aquellas marcas que unen fuerzas para promocionar un nombre de marca -una denominación geográfica, un logotipo de grupo, como ejemplo- o utilizan una marca común para apoyar a otras marcas (Tregear y Gorton, 2009).

Son dos las cuestiones clave que caracterizan a las marcas compartidas (Tregear y Gorton, 2009):

1. Una sola marca actúa como identidad única o sello para productos de dos o más empresas que previamente han acordado cumplir con unos códigos de prácticas adjuntos a la marca. Esta característica por sí misma no es suficiente.
2. Para ser marca compartida debe cumplirse que el gobierno y la gestión de la marca esté controlada por una entidad independiente de cualquiera de las firmas individuales que forman parte de la marca compartida.

Las marcas compartidas sirven de refuerzo para las marcas individuales. Una marca individual transmite una cierta señal de calidad al mercado: la presencia de una segunda marca en el mismo producto puede ayudar a transmitir un mayor nivel de garantía de calidad. Incluso, una marca compartida puede potenciar algún aspecto o valor oculto. Las marcas individuales refuerzan su valor al asociarse a la marca compartida y a las otras marcas de los socios. En definitiva, la marca individual se apalanca en el conocimiento de la marca compartida y consigue así reforzar su valor. La marca compartida es una estrategia para conseguir mayor conciencia, significancia y transferibilidad a una marca (Keller, 2008; Choi y Jeon, 2007; Rao y Ruekert, 1994; Tregear y Gorton, 2009).

Si la marca que se comparte es desconocida, no transmite garantía de calidad a la marca individual. Por lo tanto, la marca compartida debe ser una marca fuerte, conocida o familiar como hemos visto en las extensiones de marca. Las marcas compartidas deben agregar y transmitir información de forma eficiente a los consumidores sobre su significado con el fin de apoyar a todos los socios (Saak, 2012).

Para valorar las marcas compartidas, Blackett y Bload (1999) consideran cuatro categorías de valores o asociaciones: los fundamentales, los ausentes, los valores periféricos y los genéricos (Motion et al., 2003). Cada uno de los integrantes de la marca compartida debe tener los valores genéricos que le permitan ingresar en dicha marca y competir de forma efectiva. El gestor de la marca tiene el reto de alinear los valores fundamentales de su marca, los que la diferencian de la competencia con los de la marca compartida e intentar contrarrestar los valores ausentes -los que la marca no tiene asociados-. Se deben abandonar los valores no esenciales de la marca compartida que pueden influir negativamente en la marca individual. En esta categoría de marcas es esencial definir y gestionar cuidadosamente las áreas de comunidad -sinergia de valores- entre los socios, ya que sobre este espacio común es sobre el que se debe construir la relación de la marca compartida.

Moschini, Menapace y Pick (2008) señalan dos ventajas principales para utilizar marcas compartidas: una mayor capacidad de inversión conjunta y una imagen colectiva más fuerte. La marca compartida une esfuerzos para invertir en calidad, en promoción y en comercialización. Esta inversión redundante en un mayor conocimiento y en una mayor percepción de calidad. En muchos sectores la inversión que puede realizar cada una de las marcas por separado es muy reducida por factores empresariales y/o financieros. La inversión de la marca compartida, al ser centralizada, se suele repartir entre los asociados a la marca, suponiendo un ahorro importante para cada uno de sus miembros (Fishman, Finkelshtain, Simhon, y Yacouel, 2008; Saak, 2012). Por otro lado, es muy difícil que el consumidor conozca cada una de las marcas que integran la marca compartida. Es más fácil construir una reputación colectiva del grupo de productores o empresas representadas a través de la marca compartida (Choi, Lee, y Oh, 1995; Fishman, Finkelshtain, Simhon y Yacouel, 2008; Gergaud y Livat, 2004; Saak, 2012; Winfree y McCluskey, 2005). “Un nombre de marca compartido puede reducir las asimetrías de información, especialmente cuando la escala de producción es demasiado pequeña y los agentes individuales no pueden establecer una reputación de manera independiente” (Castriota y Delmastro, 2015: p. 471).

La estrategia de las marcas compartidas está en auge. Se utilizan en muchos sectores bajo la apariencia de esquemas de garantía de calidad o de marcas de certificación. Son frecuentes en la agricultura, la alimentación o en los sectores de recursos naturales, en los que la marca común suele centrarse en métodos de producción, en procesos o en origen. También se utiliza de forma

habitual en otros sectores como el turismo. Algunas marcas compartidas están asociadas a valores éticos que refuerzan un código de buenas prácticas sostenibles de las empresas adheridas, por ejemplo, las marcas de comercio justo (Tregear y Gorton, 2009).

Los organismos del sector público están asumiendo un cierto protagonismo en la creación de marcas compartidas. Empresas públicas, organismos gubernamentales o instituciones crean marcas compartidas para apoyar a sectores económicos que necesitan potenciar su imagen y la comercialización de sus productos (Tregear y Gorton, 2009). El respaldo oficial otorga a estas marcas un plus de garantía y de credibilidad que influye en las decisiones de compra.

Las marcas compartidas están estrechamente ligadas con los conceptos de compartir valor de marca, con la transferencia de información, la economía de escala o la familiaridad vistos en el apartado anterior de extensiones de marca (Miklós-Thal, 2012). En el siguiente apartado abordamos una característica de esta categoría de marcas: el dualismo entre reputación individual y reputación colectiva.

## 2.2.2. La reputación individual y la reputación colectiva

De forma explícita, esta categoría de marcas debe saber conjugar una reputación individual -de cada una de las marcas que conforman el grupo- con una reputación colectiva de la marca compartida<sup>26</sup>. Buscar el equilibrio entre ambas reputaciones es una habilidad que se debe tener en cuenta tanto en los gestores de la marca compartida como en aquellos responsables de cada una de las marcas individuales.

Tirole define la reputación colectiva o reputación de grupo como “un conjunto de reputaciones individuales” (Tirole, 1996: p. 1). Una reputación colectiva depende de su historia y, por tanto, los nuevos miembros de un grupo heredan dicha reputación. Además, los estereotipos son duraderos; los nuevos miembros del grupo heredan al menos parcialmente la reputación colectiva de los que ya están en el grupo (Tirole, 1996).

Ambos tipos de reputación se retroalimentan mutuamente<sup>27</sup>: la reputación individual está determinada por la reputación colectiva y viceversa (Gergaud y Livat, 2004). En función de la reputación del grupo y de la reputación individual se abren diferentes comportamientos complementarios entre los miembros del grupo. Así, cuando el incentivo de un miembro por mantener su reputación individual es fuerte, mejor es la reputación resultante del grupo. Cuando

---

<sup>26</sup> Identificamos reputación a la opinión de los consumidores sobre la calidad esperada: una marca tiene una buena reputación si los consumidores creen que sus productos son de alta calidad. Además, Shapiro demuestra que la reputación es un mecanismo para garantizar la calidad. La reputación es un activo valioso y se concibe como una señal en el mercado (Shapiro, 1983).

<sup>27</sup> Se considera a la reputación un activo complementario que puede transferirse representando así a otros (Choi & Jeon, 2007).

un miembro tiene la amenaza de exclusión del grupo, su reacción depende de los beneficios de estar en dicho grupo. Si el grupo tiene baja reputación, los incentivos individuales de cada uno de los miembros para permanecer en el grupo son bajos (Tirole, 1993, 1996, 2003).

Estas aportaciones pueden aplicarse a cada una de las empresas que pertenecen a las marcas compartidas objeto de nuestro estudio. Según Tirole, las empresas que forman parte de la marca conjunta comparten una reputación común que se basa en la calidad agregada del grupo o en la de sus miembros más famosos. E incluso, en aquellas marcas compartidas públicas, conviven la reputación privada y la pública en un mismo producto (Castriota y Delmastro, 2012, 2015; Landon y Smith, 1998; Winfree y McCluskey, 2005; Geradud y Livat 2004).

Toda reputación, colectiva e individual, es frágil y puede desmoronarse fácilmente. Se construye gradualmente a través de las respuestas repetidas de los clientes ante la marca (Mailath & Samuelson, 2001). Una mala reputación perdura y la confianza tarda tiempo en reestablecerse. En el caso de las marcas compartidas, la reputación depende de cada uno de sus miembros y sus comportamientos. La reputación es relativa, no solo depende de uno, depende de la naturaleza de los oponentes que también luchan por conseguir su propia reputación. Las reputaciones no se presentan de forma aislada<sup>28</sup>: múltiples reputaciones pueden coexistir en la mente del consumidor para tomar la decisión de compra.

La relación entre la reputación individual y colectiva en las marcas compartidas evoluciona a lo largo del tiempo: se traslada paulatinamente desde la marca colectiva hacia la marca individual. Al inicio los consumidores demandan una información más general y con el tiempo se precisa una información más concreta. Por tanto, durante el lanzamiento y los primeros años, el peso del tándem marca individual-marca compartida recae sobre esta última. Una vez establecida la reputación colectiva, pasa a tener mayor relevancia la marca individual (Costanigro et al., 2010; Tadelis, 1999; Kreps y Wilson, 1982).

Además de buscar el equilibrio entre una reputación individual y una colectiva, en las marcas compartidas hemos de tener en cuenta que muchas veces sus miembros pueden competir entre ellos. Abordamos la *coopetición* como estrategia implícita en los integrantes de las marcas compartidas.

---

<sup>28</sup> Partimos de Tadelis quien afirma que la reputación que se transmite a través del nombre de la empresa (marca) es su principal activo intangible transferible. Y completamos esta información con otros autores que sostienen que los nombres en los productos o servicios acostumbran a estar anidados. Es decir, al igual que las cajas chinas o las muñecas rusas *-matryoshka-*, los nombres se pueden anidar entre sí para conseguir dar una información al consumidor con una especificidad creciente. Así, nos encontramos ante un producto que, además de su marca comercial, nos puede aportar información sobre el país de origen, la empresa que lo produce, el diseño o modelo, el estilo, etc. (Tadelis, 1999, 2002; Costanigro et al., 2010).

### 2.2.3. La estrategia de la *coopetición*

Muchas de las marcas compartidas engloban empresas con marcas privadas que compiten entre sí. Así, se da la paradoja que las marcas deben cooperar entre ellas para desarrollar y promover una marca común y a la vez deben competir con el fin de construir su propia marca individual. Este hecho entre cooperación y competición se le conoce habitualmente en la literatura académica mediante el oxímoron *coopetición* o *coopetencia*. El término es un neologismo que se forma utilizando el inicio de una palabra con el final de la otra, fusionando ambos términos.

Se denomina *coopetición* a una estrategia empresarial que parte de un modelo cuyo principio fundamental es que para ganar no es necesario que haya un perdedor. Se basa en una teoría matemática de los juegos en la que los jugadores cooperan entre ellos y fruto de esta cooperación se producen sinergias y ambas partes salen ganando (Nalebuff y Brandenburger, 1996). Con *coopetición* nos referimos al comportamiento cooperativo y competitivo simultáneo en el que se conjugan las estrategias de ganar-ganar con las de ganar-perder entre los miembros del grupo (Le Roy y Czakon, 2016; Tsai, 2002).

La *coopetición* se presenta como una oportunidad para que el mercado crezca: “los competidores se ven obligados a desarrollar sus productos y llevar a cabo sus actividades de la manera más eficiente” (Bengtsson y Kock, 2000: p. 424). Con la *coopetición* se pueden lograr objetivos concretos, como son reducir el coste de desarrollo de nuevos productos, reducir plazos en las entregas, optimizar la contribución de talento al grupo, entre otros (Bengtsson y Kock, 2000). Como señala Van Bouncken: “las empresas apuntan a un pastel más grande a través de la *coopetición*, pero simultáneamente o después persiguen una mayor parte del pastel a expensas de la otra empresa” (Bouncken y Fredrich, 2016).

La contradicción principal de la *coopetición* que destacan Gnyawali y Park (2009) es que cooperando con el rival aumentamos la competitividad de este rival (Le Roy y Czakon, 2016). Al cooperar en beneficio propio también lo hacemos en beneficio del rival: compartimos información, y aprendemos del competidor, con lo que este proceso hace que los competidores sean más peligrosos.

Dentoni et al. llevaron a cabo un estudio empírico sobre los juegos de *coopetición* en una marca compartida entre productores agroalimentarios (Dentoni et al. 2013), que pone de relieve el doble rol que deben desempeñar los productores: trabajar conjuntamente en construir la reputación colectiva a través de su marca compartida y colaborar. Esta cooperación consiste en dar información de la marca y el mercado, contribuir económicamente o establecer estrategias de innovación, comerciales y/o de imagen conjuntas. Con esta cooperación consiguen fortalecer el valor de la marca compartida. Pero a la vez cada productor, cada empresa, y/o cada marca debe conseguir buscar sus puntos de diferenciación en el mercado y desarrollar su marca individual.

Los productores deben necesariamente competir entre sí para establecer una reputación individual fuerte y vender más (Bengtsson y Kock, 2000; Dentoni et al., 2013; Tsai, 2002; Steenkamp y Van Trijp, 1996).

El reto principal en una estrategia de *coopetición* radica en determinar el equilibrio entre la marca compartida y la marca individual para cada uno de los miembros. Si se pone el acento en la cooperación para construir la marca compartida y menos en la competencia, es posible que se pierda fuerza comercial y rentabilidad individual. De nuevo entra en juego el término de familiaridad: a más conocimiento de la marca individual, menor esfuerzo de cooperación. Cuando la marca compartida aún no es conocida es necesario que todos los miembros destinen sus esfuerzos a construirla, en este punto es necesario realmente cooperar. En el momento que la marca compartida se conoce, ya no es ineludible destinar los mismos recursos a la cooperación ya se puede dar mayor peso a competir, a apoyar la marca individual (Bureau y Valceschini, 2003; Dentoni et al., 2013).

Bengtsson en un estudio empírico pone de relieve que la cercanía del comprador es un factor relevante para determinar el peso que se le otorga a la cooperación y a la competencia. Así, cuando las actividades están alejadas de los clientes hay una predisposición mayor a colaborar por parte de los jugadores. Cuando las actividades están cerca, se acostumbra a competir. En definitiva, es más fácil cooperar en I+D, en la marca, el marketing global y los clientes conjuntos y más común competir en lanzamiento de productos, en servicios locales de marketing o en la política de los precios (Bengtsson y Kock, 2000; LaPlaca y Lindgreen, 2016).

En las estrategias *coopetitivas* conviven dos lógicas de interacción opuestas: los actores que participan en la relación deben combinar la hostilidad por el conflicto de intereses con la amistad por los intereses comunes (Bengtsson y Kock, 2000). Por ello, es fundamental gestionar bien las tensiones internas del grupo que se originan durante el proceso y reducir el área en el que se pueden generar dichos conflictos entre los miembros del grupo (Stadtler, 2016). La *coopetición* es relevante para nuestro objeto de nuestro estudio ya que la marca compartida pública acoge a pequeñas empresas agroalimentarias que compiten entre sí en el mismo territorio. Por ello es necesario aplicar las aportaciones recogidas en este apartado y buscar el equilibrio entre la marca compartida y la individual.

#### 2.2.4. El tamaño del grupo

El número de miembros que forman parte de una marca compartida influye en su reputación colectiva. Por eso es pertinente en este apartado poner de relieve las contribuciones académicas sobre el tamaño del grupo, para posteriormente valorar este comportamiento en la investigación experimental realizada.

La relación entre el número de actores del grupo y la reputación colectiva no es lineal. La investigación aplicada llevada a cabo en el sector del vino por Fishman, Finkelshtain, Simhon y Yacouel concluye que la reputación presenta una curva cóncava. En un inicio la reputación de la marca compartida aumenta con el tamaño del grupo y, tras un pico, la curva disminuye formando una línea cóncava. Las causas principales de esta curva se deben a que en un inicio existen grandes economías de escala e, incluso, puede haber más recursos para tener visibilidad a través de campañas de marketing y comunicación. Esta fase inicial positiva se traduce en un crecimiento rápido de la reputación. Cuando esta etapa de crecimiento llega a su punto álgido, empieza la caída (Fishman, Finkelshtain, Simhon y Yacouel, 2008). El principal motivo de este esperado efecto negativo es el aumento de los actores que pueden tener problemas de conducción libre, según Kandori (1992): “cuánto mayor es el número de miembros de la comunidad, menos efectivas son las normas sociales” (Castriota & Delmastro, 2015 p. 473). Kandori (1992), Ostrom (2002) y Fishman (2005) señalan que la entrada masiva de marcas individuales en una marca compartida puede ser subóptima porque, como hemos visto, la relación entre el tamaño y la reputación es cóncava (Castriota & Delmastro, 2012, 2015). En un grupo grande no es posible tener la información controlada de cada uno de sus individuos. Cada uno de ellos tiene un incentivo para contribuir a la reputación del grupo y otro incentivo para viajar gratis -también denominado conducir libremente o tener libertad individual- sin cumplir con las normas del grupo. Si el tamaño de grupo es muy grande es mayor el aliciente de viajar gratis en oposición al de contribuir a la reputación del grupo. Cuando la marca se hace suficientemente grande, cada nuevo miembro contribuye de forma marginal e insignificante a la visibilidad y reputación de esta (Fishman, Finkelshtain, Simhon y Yacouel, 2008).

Para Ostrom (2002), el éxito de una marca colectiva reside en el grupo que la conforma, el cual debe ser estable, relativamente reducido y homogéneo, sin grandes diferencias entre los miembros que la componen (Patchell, 2008; Saak, 2012). El tamaño es relativo y hay factores que juegan a favor y otros en contra. Así se considera que en los grupos de menor tamaño no es necesario invertir en costes externos de inspección. Como contrapartida, los costes fijos de certificación e inversión son elevados ya que se distribuyen entre menos actores. En los grupos grandes, la desventaja radica en que es necesario recurrir a sistemas de control externo para vigilar el comportamiento de los miembros del grupo. Los grupos mayores tienen como ventaja que los costes fijos se reparten entre más número de participantes por lo que pueden ser insignificantes (Saak, 2012)<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> No todas las marcas compartidas están cofinanciadas íntegramente por sus miembros y por lo tanto no cuentan con estas ventajas y desventajas. En otras marcas compartidas, el propietario asume los costes de la marca, total o parcialmente. En estos casos, desaparece la variable de la distribución de los costes entre los miembros del grupo.



Van Bouncken argumenta que en grupos grandes se aprovecha más el conocimiento compartido y los más homogéneos son los más cooperativos (Bouncken y Fredrich, 2016; Haag y Lagunoff, 2007). Además, cuanto más grande es la marca compartida mayor es el incentivo de cada uno de los miembros para invertir en la misma. Una marca grande destina mayores recursos en calidad y se beneficia, por ende, de mejor reputación. Uno de los éxitos de las marcas regionales de indicación geográfica es su tamaño: disponer de un número de productores suficientemente grande para construir una reputación y suficientemente reducido para evitar la conducción libre de los miembros de la marca. Incluso, se considera que los límites geográficos que determinan el número de productores en una marca compartida regional son un factor tan relevante como su diferencial de calidad, el suelo o el clima (Fishman, Finkelshtain, Simhon y Yacouel, 2008).

Hemos repasado la naturaleza y las principales características de las marcas compartidas. A continuación, hacemos un apunte sobre las características diferenciales de la gestión de este tipo de marcas.

### 2.3. La gestión de las marcas compartidas

Una de las características que distingue a las marcas compartidas es que las gobierna y gestiona una entidad independiente de cualquiera de las marcas individuales que forman parte de la marca conjunta (Tregear y Gorton, 2009). Para conseguir una marca compartida fuerte hemos de tener en cuenta todos los principios de gestión resumidos en el capítulo 1 de esta investigación. Pero además de los desafíos clásicos de las marcas, los administradores de las marcas compartidas tienen que afrontar otros retos específicos.

Estas marcas tienen como peculiaridad que sus miembros deben cumplir con una serie de requisitos previstos en una normativa. Por eso es necesario gestionar la membresía, es decir, es esencial determinar: “¿Quién debe ser admitido como miembro de la marca?, ¿bajo qué condiciones?, ¿Cómo se excluyen a los no miembros? Estas preguntas tienen fuertes implicaciones para determinar una calidad consistente, que es vital para la equidad de la marca” (Tregear y Gorton, 2009: p. 828). La normativa para acceder a la marca compartida puede determinar si la marca va a ser más restrictiva estableciendo unos criterios muy rigurosos de calidad específica o, por el contrario, más permisiva solicitando unos diferenciales de calidad más accesibles. Esta decisión clave afecta al tamaño del grupo y a la percepción de calidad: unos condicionantes más restrictivos ayudan a vincularse a alta calidad y por tanto menos empresarios puedan formar parte del grupo. Es necesario definir qué hacer y cómo con los miembros que no

cumplen con los requisitos establecidos por la marca compartida. Determinar cómo actuar en caso de que alguno de los miembros se comporte de forma oportunista.

Tregear y Gordon recogen las singularidades en la gestión de las marcas compartidas en tres fases de la toma de decisiones de la marca: en la creación de la identidad, en el conocimiento y en la protección de dicha reputación (Tregear & Gorton, 2009). En concreto se refieren a marcas compartidas en la que los propietarios son los miembros de la marca, no obstante, gran parte de estas conclusiones son aplicables a las marcas compartidas creadas para apoyar a otras marcas comerciales.

La primera fase de creación de la identidad de marca única y distintiva es una etapa crítica. En el caso de las marcas compartidas esta decisión puede complicarse ya que es posible que las múltiples empresas que forman parte de la marca compartida quieran intervenir en la decisión de la identidad de la marca común. Este hecho puede derivar en coordinar muchos puntos de vista diferentes que representan a distintos intereses de cada miembro. En consecuencia, existe el riesgo de incoherencias en la definición de la identidad de marca con el fin de contemplar todas las opiniones. Algunos gestores de la marca, con el fin de aunar todos los intereses, acaban englobando demasiadas asociaciones en la comunicación de la marca. Generalmente las marcas compartidas las conforman pequeñas empresas con pocas nociones de comunicación que pretenden poner en valor aspectos relevantes desde el punto de vista de los productos y no consiguen centrar los valores de marca en asociaciones realmente distintivas para los consumidores.

En esta primera fase se deben establecer las líneas de responsabilidad y cómo opera la marca compartida: qué obligaciones y beneficios tienen cada uno de los integrantes y cuáles van a ser las reglas del juego de la marca. Es necesario en esta fase contar con la opinión de cada uno de los miembros con el fin de que la marca sea relevante para ellos, pero a la vez se debe conseguir una cierta autonomía por parte del gestor para construir los cimientos de la marca de forma coherente, significativa y enfocada realmente al cliente. Como resumen, “en las marcas compartidas, la participación de múltiples empresas desde el inicio del desarrollo de la marca, junto con la estructura de gobierno de la asociación, plantea desafíos adicionales en la fase de creación de la identidad de la marca. Es decir, aumentan los riesgos de la incoherencia, y, por tanto, una imagen no centrada para el cliente sobre las identidades creadas” (Tregear y Gorton, 2009: p. 833).

En la segunda fase, la de conocimiento, tiene como meta construir valor de marca generando confianza a los consumidores. Esta comunicación se debe traducir en reconocimiento e incluso en diferencial de precio para los miembros que utilizan la marca. Para ello, como hemos visto en el apartado de planes de comunicación, se acostumbra a investigar sobre las expectativas de los clientes y planificar campañas de comunicación.

Pero el reto adicional de las marcas compartidas en la construcción de la reputación tiene su punto crítico en las tareas internas dirigidas a los miembros del grupo que comparten la marca. En este caso, es fundamental conseguir mantener y mejorar la reputación de la marca velando por la calidad constante de cada uno de los miembros. Se debe evitar el comportamiento oportunista de alguno de ellos que pretenda beneficiarse de la marca compartida sin cumplir con alguno de los compromisos asumidos para poder formar parte de esta. Se debe trabajar en conseguir un buen comportamiento de las empresas asociadas a la marca: en este caso la comunicación interna es una de las vías para conseguir este fin.

La tercera y última fase de interés en la gestión de la reputación de la marca compartida es la protección de la reputación. Cuando una marca es notoria y tiene éxito, algunos competidores pueden copiar acciones o simular pertenecer al emblema. Este concepto se aleja del objeto de nuestro estudio ya que hace referencia al ámbito gerencial para evitar el fraude. Balmer (2001) resume las tres buenas prácticas para construir una marca conjunta exitosa. En primer lugar, comunicar clara y consistentemente la promesa de la marca compartida. En segundo lugar, diferenciar la marca compartida de aquellas marcas de la competencia y por último, mejorar la lealtad de los miembros que forman parte de la marca compartida y establecer relación con los clientes y grupos de interesados (Motion et al., 2003). Nuevamente se repite la idea de cuidar a los integrantes de la marca compartida.

## 2.4. La marca colectiva y la marca de garantía

En España cualquier marca puede convertirse en una marca compartida. Es necesario registrarla en la Oficina Española de Patentes y Marcas y crear un reglamento privado que recoja los deberes y derechos de sus miembros. Aún así, la legislación española sobre marcas recoge dos figuras específicas adecuadas para este fin: la marca colectiva y la marca de garantía. Ambas tienen la vocación de convertirse en signos comunes que pueden utilizar diferentes empresas, cada una de ellas con sus peculiaridades (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2006).

Así, en la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2001) se recoge la legislación vigente dentro del Título VII *Las marcas colectivas y las de garantía*<sup>30</sup>. Se contemplan todas aquellas peculiaridades que permiten establecer una relación entre los diferentes usuarios de la marca. Son figuras similares, aunque en la legislación vigente se ha hecho un esfuerzo por diferenciarlas tal y como se indica el preámbulo de la Ley “se

---

<sup>30</sup> El Real Decreto 306/2019, de 26 de abril adapta la legislación española a la Directiva Europea (UE) 2015/2436 para aumentar la seguridad jurídica y favorecer la coexistencia y el equilibrio entre los sistemas de marcas nacionales con las marcas de la Unión.

reordena la regulación de las marcas colectivas y de garantía, procurando que las diferencias que separan a estas dos modalidades de marcas aparezcan más nítidamente definidas, eliminando el confusiónismo que siempre ha envuelto a las mismas” (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2001: p. 10). A continuación, se realiza un breve repaso de las principales características y diferencias de las marcas de garantía y las marcas colectivas.

**La marca colectiva.** Es una marca que forma parte de una asociación de productos u organismo especializado, que se utiliza como símbolo de origen o garantía de calidad, manteniendo siempre esta relación con controles precisos por sus miembros (Caro, Antonio; Elosua, 2004). En la Ley de Marcas se define como “todo signo susceptible de representación gráfica (...) que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de los miembros de una asociación titular de la marca de los productos o servicios de otras empresas (...) Pueden ser titulares o propietarios de la marca “asociaciones de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios que tengan capacidad jurídica, así como las personas jurídicas de Derecho público” (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2001: artículos del 62 al 68, pp. 37-38). Es decir, el propietario puede ser una asociación o una persona jurídica de Derecho Público; entendemos como entidades de derecho público, según el Código Civil, la nación o las entidades jurídicas que la componen. En el mercado español existen infinidad de marcas colectivas y muchas son del sector alimentario.

**La marca de garantía.** Se entiende como “todo signo susceptible de representación gráfica<sup>31</sup>, utilizado por una pluralidad de empresas bajo el control y autorización de su titular, que certifica que los productos o servicios a los que se aplica cumplen unos requisitos comunes, en especial, en lo que concierne a su calidad, componentes, origen geográfico, condiciones técnicas o modo de elaboración del producto o de prestación del servicio” (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2001: artículos del 68 al 74, pp. 38-40). La marca de garantía avala a aquellos productos que cumplen ciertas características y requisitos bajo un distintivo especial: distinción por calidad, origen geográfico, modo de elaboración del producto u otras características singulares. Este tipo de marca inspira seguridad al consumidor confirmando que la característica que indica va a estar presente en el producto (Largo Gil, 2006). Existen multitud de marcas de garantía registradas en España.

---

<sup>31</sup> Tales signos podrán, en particular, ser: a) Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas. b) Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos. c) Las letras, las cifras y sus combinaciones. d) Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación. e) Los sonoros. f) Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

La titularidad de una marca de garantía se deja abierta a cualquier sujeto de derecho, se trate de una persona física o de una persona jurídica ya sea de carácter público o privado, aunque es habitual que sea de titularidad pública. Como peculiaridad, el titular de la marca de garantía no puede utilizarla, solo puede cederla a terceros que cumplan el Reglamento de uso previa solicitud. Esta marca la utilizan terceros a quien el titular autoriza, tras controlar y evaluar que los productos o servicios cumplen los requisitos que dicha marca garantiza o certifica (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2006). El control puede realizarlo el mismo organismo o un tercero designado. Asimismo, este sujeto asume la gestión y promoción de la marca, ya sea con un carácter de exclusividad o junto con otras entidades.

Los dos tipos de marcas coinciden en una serie de factores principales (Largo Gil, 2006). En ambos casos las marcas deben registrarse junto con un reglamento de uso que indique “las personas autorizadas a utilizar la marca, las características comunes de los productos o servicios que se van a certificar, la manera en que se verificarán estas características, los controles y vigilancia del uso de la marca que se efectuarán, las responsabilidades en que se pueda incurrir por el uso inadecuado de la marca y el canon que, en su caso, se exigirá a quienes utilicen la marca” (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2001: punto 1 del artículo 69, p. 39). Además, las marcas colectivas y las de garantía presentan la excepción de poder señalar la procedencia geográfica aún teniendo en cuenta las prohibiciones absolutas señaladas en el Capítulo II la Ley de marcas<sup>32</sup>. “Si la marca de garantía consistiera en una indicación de procedencia geográfica, el reglamento de uso deberá prever que cualquier persona, cuyos productos o servicios provengan de esa zona geográfica y cumplan las condiciones prescritas por el mismo, podrá utilizar la marca” (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2001: punto 3 del artículo 69, p. 39).

Las marcas colectivas y las marcas de garantía difieren principalmente en los siguientes puntos:

- La función que desarrollan. Las marcas colectivas tienen por objetivo identificar a una asociación que busca distinguir sus productos en el mercado. Las marcas de garantía avalan una o diversas características que los productos cumplen y por ello llevan el signo.
- La titularidad de la marca. Las opciones para poder registrar la marca son mayores en la marca de garantía.

---

<sup>32</sup> En el Capítulo II del Título II de la Ley de Marcas se recogen las Prohibiciones Absolutas, en el artículo 5 apartado c: no se podrá registrar como marcas “los (signos) que se compongan exclusivamente de signos o indicaciones que puedan servir en el comercio para designar la especie, la calidad, la cantidad, el destino, el valor, la procedencia geográfica, la época de obtención del producto o de la prestación del servicio u otras características del producto o del servicio” (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2001: apartado C del artículo 5, p. 12). Es importante destacar que no es posible, por tanto, establecer como marca una procedencia geográfica.

- El control. La regulación de las marcas de garantía sigue un modelo de heterocontrol, se ejerce por otro organismo diferente al titular de la marca. En las marcas colectivas el modelo es de autocontrol y se rigen por una autonomía privada entre la asociación y sus miembros.

Las marcas públicas de calidad agroalimentaria, objeto de este estudio, acostumbran a registrarse como marcas de garantía de titularidad pública. En definitiva, estas marcas están registradas por la Administración o una institución pública y constan de un reglamento de uso. Su función consiste en certificar que los productos pertenecientes a esta marca cumplen una serie de características de calidad diferenciada.

Cerramos este capítulo, resaltando la importancia de la fortaleza en las marcas compartidas. En concreto, para una marca compartida es clave ser una marca familiar, conocida, con asociaciones claras y relevantes que transmita confianza a los públicos. Son las marcas fuertes las que pueden transferir su valor al resto de marcas que conforman la alianza: un apalancamiento de conocimiento claro, un derrame de sus valores principales que pueden llegar a transferirse a la marca individual. Solo con una marca fuerte es posible un cambio de percepción de la marca individual que afecte a la decisión de compra. Por ello las marcas compartidas que se crean para apoyar a otras marcas individuales deben asumir como reto necesario convertirse en marcas conocidas y reconocidas para los públicos objetivo. Es así como la marca compartida aportará información de valor y actuará realmente como señal de correlación de calidad hacia el resto de las marcas. Los beneficios de imagen que aporta sumarse a una marca compartida deben compensar las obligaciones que deben asumir las empresas al formar parte de la marca compartida (Shapiro, 1983; Wernerfelt, 1988).

La gestión de las marcas compartidas fuertes contempla los mismos retos recogidos en el capítulo de marcas, pero se añaden nuevos desafíos en la fase de construcción de la identidad de marca y en la de generar valor a través del conocimiento de la misma. En este último punto destacamos el papel clave de la comunicación interna. Es necesario en la concepción de estas marcas cuidar la relación y la información interna del propio grupo: todos los miembros deben sentirse relevantes. Es necesario que la marca se construya entre todos y que se busque un equilibrio entre cooperar y competir (Saak, 2012).

Para finalizar, en España las marcas compartidas acostumbran a ser marcas colectivas o marcas de garantía y pertenecen al régimen jurídico privado. Otras marcas, como el caso de las denominaciones de origen, están amparadas por el régimen jurídico administrativo de los Estados como contemplaremos más adelante.

En estos dos primeros capítulos hemos realizado un repaso por los principales conceptos generales de las marcas y de las marcas compartidas. Hemos puesto en valor la necesidad de construir marcas fuertes, más aún en las marcas compartidas cuya función es inferir su propio capital de marca a otras marcas. En el siguiente capítulo nos adentramos en el sector agroalimentario analizando la importancia de las marcas compartidas en este mercado.

### 3. Las marcas compartidas en el sector agroalimentario

El sector alimentario se caracteriza porque muchos de los productos que lo conforman no pueden transmitir directamente la calidad al destinatario hasta el momento de su consumo. Incluso, alguno de sus atributos no se pueden comprobar ni tan siquiera tras consumir el bien. La calidad en agroalimentación es poliédrica y tiene vertientes objetivas y subjetivas: está sujeta a diferentes convenciones y a las preferencias particulares de cada una de las personas.

Ante esta complejidad, en el sector de la alimentación es importante el uso de signos que refuercen los valores diferenciales de los productos y faciliten la información al consumidor. Las señales ayudan al consumidor a poder decidir mejor y más rápido los productos a comprar en los diferentes canales de venta.

Ante la gran dispersión de la oferta, en el mercado alimentario es una práctica común utilizar marcas colectivas que señalen la calidad diferenciada de un grupo de productos de diversas empresas. En el mercado encontramos una gama muy amplia de marcas compartidas que funcionan como señales para transmitir diferenciación de los productos al consumidor y ofrecerle garantías. La promoción a través de un distintivo de calidad que comunique una reputación colectiva puede ser una estrategia exitosa para los agricultores y las empresas del sector.

La calidad y el origen son los atributos más claros sobre los que pivotan la mayoría de estas marcas colectivas. Por eso, recogemos las aportaciones de la literatura académica sobre estas dos características. Además, hacemos un breve recorrido por las diferentes categorías de marcas u otras señales compartidas que promueven la calidad común en la alimentación y destacamos el papel de la certificación.



### 3.1. La alimentación y la información al consumidor

La información que recibe el consumidor de los productos agroalimentarios tiene unas características peculiares. Este es el punto de partida para entender por qué son necesarias las marcas y, más aún, por qué abundan y son importantes las marcas compartidas de calidad.

#### 3.1.1. La asimetría de la información

Los diferentes agentes que conforman el mercado alimentario tienen una información asimétrica (Akerlof, 1970). Algunos actores disponen de información completa de los productos – principalmente los vendedores y/o productores– y otros no –compradores o consumidores–. La mayoría de los atributos de los alimentos y bebidas no pueden experimentarse antes de la compra. Además, la distribución minorista ofrece una gran cantidad de productos que hace difícil la elección (Giraud, 2005).

La incertidumbre debida a la falta de información provoca consecuencias en el funcionamiento del mercado. Los mercados no son perfectos y pueden fallar produciéndose intercambios ineficientes. Esta anomalía se denomina en la literatura académica problema de selección adversa o de información oculta (Akerlof, 1970). Como consecuencia, los productores de alimentos proporcionan información sobre la calidad de sus alimentos solo si están obligados o si es rentable para ellos hacerlo (Caswell y Mojduszka, 1996).

El mercado alimentario en España<sup>33</sup> está conformado predominantemente por pequeñas empresas -productores y/o industrias-. Además, la cadena alimentaria se caracteriza por una concentración empresarial en la distribución que dificulta la negociación con las industrias y los productores. La estructura del mercado y el perfil de sus agentes hace recomendable, o incluso muchas veces necesario, asociarse para buscar soluciones comunes que cada una de las empresas por sí mismas no pueden emprender.

En la mayoría de alimentos no es fácil observar la calidad a simple vista. El equilibrio de estos mercados puede alterarse por los comportamientos de algunos vendedores<sup>34</sup> para influir en la decisión de los compradores. Si los consumidores no obtienen fácilmente información sobre la calidad de un producto pueden guiarse por el precio y, como consecuencia, se benefician aquellos

---

<sup>33</sup> En el Informe Anual de la Industria Alimentaria Española del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2017) se desprende que la industria agroalimentaria es la primera rama del sector industrial español. Está compuesta por más de 31.300 empresas de las cuales más del 95% son pymes y casi el 80% tienen menos de 10 empleados.

<sup>34</sup> La asimetría de información provoca situaciones de riesgo moral en la que los vendedores pueden tomar decisiones que repercuten en los compradores.

vendedores que ponen en el mercado productos de menor calidad (Aprile y Gallina, 2008; Beales, Craswell y Salop, 1981). En determinados casos el precio se asocia claramente a una calidad diferencial que los consumidores están dispuestos a pagar. Incluso los consumidores pueden tomar sus decisiones en base a la calidad media percibida en el mercado y esta agrupación comporta un efecto de bienestar indeseable a consumidores y productores.

“La toma de decisiones sobre un producto puede entenderse como una actividad para resolución de problemas que implica la adquisición y el procesamiento de información de varias fuentes disponibles” (Parkinson, 1975: p. 1). Ekelund, Mixon y Ressler sostienen que cuanto más información posea el comprador sobre un producto, menor será el tiempo de búsqueda para localizarlo y comprarlo (Ekelund, Mixon y Ressler, 2006). Pero no siempre dar más información es más eficiente: Grunert argumenta que, en la mayoría de las ocasiones, más información genera confusión y aumentan las preocupaciones de los consumidores. Este hecho no ocurre solo en las decisiones de día a día, sino también en aquellas situaciones excepcionales como ante las crisis alimentarias en las que parece demandarse más información adicional sobre algún producto (Grunert, 2005).

Además de la información de carácter obligatorio -composición, fecha de caducidad, etc.-, una de las decisiones importantes que debe tomar el vendedor es seleccionar qué información es la que traslada al consumidor. Se abre una oportunidad de determinar qué señales son las que debe lanzar para solucionar el vacío de información e influir en la decisión de compra. Una de las opciones más claras es crearse una reputación individual y/o colectiva. Por ello, la marca y la marca compartida pueden ser señales que ayuden a reforzar la calidad en la valoración de los productos.

Partiendo de la asimetría de la información promovida por Akerlof (1970), encontramos numerosas contribuciones en la literatura académica sobre las señales como mecanismos para paliar y solucionar dicha asimetría. En las siguientes páginas hacemos un repaso a las señales más comunes haciendo un especial foco en las marcas de calidad compartidas.

### 3.1.2. Bienes de búsqueda, experiencia y confianza

Partimos de la teoría de la demanda de Lancaster que señala que un producto puede definirse como la suma de sus características (Lancaster, 1966). Estos factores influyen en la valoración que realizan los consumidores sobre dicho producto. Según Fishbein y Ajzen (1975) y Lutz (1991), los consumidores procesan, usan y agregan la información sobre un producto para formar sus intenciones y acciones de compra<sup>35</sup> (Dentoni et al., 2009).

---

<sup>35</sup> Las actitudes que tienen los consumidores hacia los productos, la evaluación de estos, sus creencias y la repercusión de todo ello en la intención de compra, conforman la teoría del aprendizaje de la formación de actitudes y tiene una

Es común clasificar los productos en tres categorías en función de sus características<sup>36</sup>: bienes de búsqueda, experiencia y confianza -éstos últimos también llamados de crédito (Nelson, 1970, 1974; Darby y Karni, 1973). Los atributos de búsqueda -fácilmente copiables entre marcas- son cualidades que el consumidor puede observar y valorar antes de la compra del producto -color, forma, aspecto, envase, entre otros-. Los atributos de experiencia se pueden comprobar solo tras la compra y el consumo de un producto -el sabor es un ejemplo- y el consumidor decide a futuro si repite la compra. Los atributos de confianza no se pueden examinar ni a simple vista ni después de haberlos consumido, como ejemplo un alimento de agricultura ecológica. Como su nombre indica, requieren de la confianza del consumidor ante la información que le brinda el productor ya que por sí mismo no puede conocer con certeza si la característica de crédito está realmente incluida en los productos. Para transmitir mayor credibilidad, esta información está avalada en muchos casos por organismos independientes, públicos o privados.

En cada uno de los productos acostumbran a estar entrelazados atributos de las tres categorías (Alba et. al., 1997). Como ejemplo propone Zellner (1988), un tomate tiene atributos de búsqueda -el color o la forma-, de experiencia -el sabor- y de credibilidad -las prácticas orgánicas o la tienda donde has comprado el producto o el país de origen (Caswell y Padberg, 1992). Además, el componente subjetivo juega un papel fundamental ya que cada persona dispone de información diferente para evaluar los productos según sus prioridades o su experiencia previa, y la confianza de los consumidores ante las marcas necesita de un proceso de aprendizaje (Dentoni et al., 2009).

La mayoría de productos de alimentación pueden considerarse bienes de experiencia o bienes de confianza. Para mitigar el problema de la asimetría de la información, se suele agregar a los productos características demandadas por los consumidores que se convierten en un valor diferencial (Casares Ripol, 2013). Los atributos de crédito son los que generalmente transmiten mayores expectativas de calidad y de valor al consumidor. Como consecuencia, debemos dotar al producto con unas señales efectivas y creíbles que comuniquen el atributo de confianza seleccionado (Zeithaml, 1988).

Son varios los atributos de confianza que están en auge en los alimentos y abren oportunidades de diferenciación a las empresas de este sector: productos cultivados localmente, lugar de origen, bienestar animal, producto orgánico o natural son, entre otros, atributos de confianza demandados por segmentos de consumidores que buscan una mayor calidad, salubridad y variedad en su alimentación (Dentoni et al., 2009; Verbeke, 2005). Los atributos de crédito que

---

aplicación directa en el marketing. Este proceso es dinámico: cada vez que el consumidor recibe una nueva información sobre un producto se actualizan sus evaluaciones y creencias que afectan a sus decisiones de compra (Ajzen y Fishbein, 1975, 1980; Fishbein y Lynch, 1975; Fishbein, 1967).

<sup>36</sup> Esta clasificación de productos y servicios se le denomina paradigma SEC (*Search* -Búsqueda-, *Experience*-experiencia- y *Credence* -confianza).

diferencian a los productos acostumbran a aumentar la intención hacia su compra. En contadas ocasiones la selección de un atributo de crédito pueden penalizar el consumo: es el caso de los productos genéticamente modificados (Lusk et al., 2006; Baker y Burnham, 2001; Dentoni et al., 2009; Loureiro y Umberger, 2003, 2005; McCluskey y Loureiro, 2003).

### 3.2. En busca de la diferencia

En el contexto del mercado alimentario la diferenciación en calidad es cada vez más un requisito necesario. Grunert señala tres causas principales por las que se requiere buscar dicha diferenciación en los agronegocios. Por un lado, las crisis alimentarias que de forma puntual alarman a la opinión pública sobre la necesidad de un mayor control administrativo y apremian a que los productores refuercen los signos de garantía en sus productos. Por otro lado, desde el punto de vista del consumidor, se detecta una mayor sensibilidad de ciertos colectivos hacia determinadas formas de producir alimentos, tanto en la granja como en su procesado. Algunos sistemas de producción generan una corriente de animosidad en el consumidor mientras otros despiertan un flujo de simpatía que se convierte en predisposición al consumo -la agricultura ecológica o el bienestar animal. Por último y vinculado con el punto anterior, los consumidores cada vez son más críticos, más exigentes, buscan productos muy diversos que se adecuan a sus necesidades personales. La consecuencia es que cada vez hay una mayor variedad de oferta con diferenciación de calidad, fruto de una fragmentación de la demanda (Grunert, 2005).

La historia reciente del sector agroalimentario está marcada por su carácter innovador. Los grandes productores luchan por conseguir una calidad objetiva homogénea a precios competitivos. Pero se abre la oportunidad de buscar una diferenciación alternativa y complementaria a los productos que se producen en masa y están comúnmente disponibles en los puntos de venta. Esta diferenciación persigue dar respuesta a las diferentes necesidades de un mercado maduro como es el de la alimentación. Es ahí donde los pequeños productores pueden jugar también un papel importante con el propósito de generar un valor añadido que aprecien los consumidores en su conjunto o para determinados segmentos. En estas circunstancias, encontrar esos atributos diferenciales, principalmente de crédito, que se perciban ante los ojos de los consumidores como de mayor calidad es un reto necesario para el sector (Bonetti, 2004; Grunert, 2005; Ilbery, 2005; Sánchez, 2006; Van der Lans et al., 2001). Por tanto, según Iberry et al. (2005) y Parrot et al. (2002), crear una diferenciación especial de calidad alternativa a los productos masivos desarrolla el mercado alimentario y abre las puertas a la competitividad de todos los agentes del sector (Sánchez, 2006).

Los productores utilizan principalmente tres factores -las tres Ps- para diferenciarse: *Product* (Producto), *Process* (Proceso) y *Place* (Lugar) (Ilbery, 2005). Es una diferenciación desde el punto de vista del productor que ayuda a crear, identificar y comercializar una diferencia. En la manera en que se combinan estas tres Ps surgen diversas estrategias de marketing y etiquetado. Las tres características no son excluyentes y pueden convivir en mayor o menor medida en cada uno de los productos. Estas estrategias de diferenciación pueden generarse desde los productos individuales o a través de etiquetas, marcas o sistemas de certificación colectivos.

Así, un proceso de producción puede convertirse en un atributo que connote calidad, añada valor y consiga una diferenciación de la competencia. Los procesos respetuosos con el medio ambiente -agricultura ecológica, biodinámica o producción integrada- o los procesos de comercio sostenible o comercio justo- son modelos de diferenciación de producto basados en su proceso de producción que están siendo ampliamente utilizados. Otros atributos de calidad de producto están más relacionados con el origen de los alimentos y su vinculación con la protección de los medios de vida, la historia, las tradiciones, la cultura o el apoyo económico local.

Aplicar cualquier esquema de las tres Ps puede permitir a los agricultores y productores regionales llegar a nuevos nichos de mercado. La construcción de una diferencia es clave para reconectar la agricultura, la alimentación y el campo con el consumidor (Ilbery, 2005).

A continuación hacemos un repaso por los atributos de calidad y origen que son los que se utilizan frecuentemente en las marcas compartidas de calidad.

### 3.3. La calidad de los alimentos

En este capítulo nos hemos referido varias veces al término calidad, pero este concepto en alimentación es complejo y tiene múltiples vertientes (Arribas, 2005). Revisaremos las aportaciones académicas sobre la calidad, vinculada concretamente a nuestro objeto de estudio: la calidad percibida o subjetiva, las convenciones de calidad y la calidad diferenciada como atributo de crédito.

#### 3.3.1. Concepto de calidad

Partimos de la definición universalmente aceptada de calidad en alimentación, desde el punto de vista del consumidor: “calidad es el conjunto de características de un producto que influye en su

aceptabilidad por parte de los consumidores en tanto que calidad de un alimento es el conjunto de características del mismo que son requeridas por los consumidores, explícita o implícitamente” (Nader, 2001: p. 1). Es una definición que se complementa con la definición de Peri (2006), “la calidad se puede definir como aptitud para uso o, más apropiadamente para productos alimenticios, una aptitud para el consumo” (C. Peri, 2006: p. 4).

Buttel (2001) considera que la calidad en los alimentos es extremadamente heterogénea y parece que no existe un acuerdo general sobre qué se entiende por calidad y cómo se puede medir (Barham, 2003). López de Heras (1994) sintetiza las ideas comunes que recogen las múltiples definiciones de calidad y que responden a diversas corrientes de pensamiento (Arribas, 2005: p. 21):

- “La calidad afecta a los productos, procesos o sistemas.
- Tiene en cuenta las características de tales productos, procesos o sistemas.
- Tiene en cuenta al cliente.
- Es significativo y adecuado para el uso.
- Valora la satisfacción del cliente.
- Significa conformidad con las especificaciones, ausencia de defectos e imperfecciones, un grado de excelencia, etc.”

Moreno-Luzón establece en su definición cuatro dimensiones al concepto calidad (Moreno et al., 2001):

**Calidad como conformidad a unas especificaciones.** Se basa en conseguir una producción masiva de productos iguales, sin defectos, que no varíen en los procesos. Se establece en un inicio un estándar de calidad y se replican productos que son idénticos entre sí. Es un concepto de calidad necesario en la industria que estandariza un proceso de producción que puede ser establecido, gestionado y controlado con exactitud.

**Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente.** Un producto será de calidad siempre y cuando satisfaga a los clientes y cumpla con sus expectativas. El componente subjetivo es importante y difícil de medir. Por ello la empresa tiene el reto de descubrir y detectar los atributos de los productos que esperan los consumidores para disponer de una ventaja competitiva. Davidow, Uttal, Heskett o Zeithaml reconocen que cada cliente puede tener expectativas distintas, ponderaciones diferentes de cada uno de los atributos o incluso no saber *a priori* que quiere (Arribas, 2005). Esta visión de la calidad está influenciada por los cambios del mercado y los cambios en las expectativas de los clientes que pueden ser poco estables en el tiempo.

**Calidad como valor en relación al precio.** En un mercado competitivo, precio y calidad van de la mano como considera Ishikawa (1986): “no se puede hablar de calidad sin haber considerado antes el precio” (Arribas, 2005: p. 26). El precio es, en muchas ocasiones, el primer determinante en la elección de compra. Si el producto tiene un precio mayor al precio recomendable, es indiferente la calidad que se suministre. Subordinado al precio se escoge la calidad, que se entiende relativa en función del precio que el consumidor esté dispuesto a pagar.

**Calidad como excelencia.** Es un concepto holístico de la calidad aplicable tanto a la propia empresa como a sus productos, sus servicios o sus procesos. Garvin aporta la excelencia es un concepto abstracto y dinámico que implica a toda la organización y puede ser la fuente de una diferenciación sostenible: “un producto o un servicio son de calidad excelente cuando se aplican en su realización los mejores componentes y la mejor gestión de los procesos” (Arribas, 2005: p. 27). Se enmarca en una estrategia empresarial que busca la Calidad Total<sup>37</sup>: para ello algunas empresas siguen un modelo de autoevaluación denominado modelo EFQM (Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

Grunert clasifica en tres los niveles de análisis de la calidad: cómo se provee calidad, como se percibe la calidad y cómo se demanda dicha calidad. En su clasificación, sostiene que en la provisión de calidad dominan los aspectos objetivos y técnicos de producción. En la percepción y en la demanda de dicha calidad se tiene en cuenta la óptica del consumidor y prevalecen los aspectos subjetivos. Para que una estrategia de calidad tenga éxito se necesita pasar por diferentes fases hasta llegar a la Calidad Total: la primera fase es la de control de calidad de producto, posteriormente un control de calidad del proceso para acabar en la fase de orientar la organización hacia la satisfacción del consumidor (Grunert 2005).

Cuando nos referimos a calidad nos planteamos quién tiene la responsabilidad de velar por dicha calidad y cómo se gestiona el control de su cumplimiento (Nader, 2001). Partimos de que la calidad es un conjunto de cuatro características implícitas o explícitas que debe cumplir un alimento para satisfacer a los consumidores: la inocuidad de un producto, que sea genuino, las condiciones nutricionales y otros factores. Las tres primeras tienen un carácter público, es decir, el Estado debe dar garantías a los consumidores: que el producto no tenga riesgos para la salud, que el contenido del producto se corresponda con lo que incluye en el etiquetado y que conste la relación de sus componentes. El Estado dicta normas sobre calidad obligatorias con el fin de defender el interés de los consumidores y evitar riesgos. En paralelo a la protección pública -apto

---

<sup>37</sup> La Gestión de la Calidad Total (1950-1960) es una estrategia de gestión desarrollada a partir de las investigaciones de W.Edwards Deming y Joseph Juran.

para el consumo humano-, desde el interés privado las diferentes empresas tienen el reto de añadir un enfoque comercial para conseguir la satisfacción del cliente, así como asegurar la calidad con normas privadas o aseguramientos voluntarios de la calidad.

### 3.3.2. La calidad subjetiva y objetiva, vertical y horizontal

La creación de valor de marca tiene su fundamento en la calidad percibida por parte del consumidor que no siempre se corresponde con la calidad real y objetiva. La relación entre ambas perspectivas de calidad es fundamental. Solo si el productor es capaz de añadir características a sus productos que el consumidor valore como calidad, se conseguirá un valor añadido diferencial del producto que se traduzca en una ventaja competitiva rentable para el productor. Por ello, es necesario determinar y conocer aquellos atributos que puedan inferir realmente calidad al producto en el momento de decidir la compra (Brunsø et al., 2002; Giraud, 2005; Grunert, 2005; Sánchez, 2006).

El concepto calidad es multidimensional, dinámico y cambia a lo largo del tiempo. Está ligado a la cultura, es altamente subjetivo y solo nos podemos referir a calidad vinculándola a una situación concreta en un entorno concreto vivida por una persona concreta (Fotopoulos y Krystallis, 2003). Cualquier atributo o la suma de ellos puede llegar a convertirse en un diferencial de calidad percibida. En la imagen de calidad de un producto se acostumbra a tener en cuenta una visión holística en la que se suman características inherentes al propio producto con otras externas (Brunsø et al., 2002; Giraud, 2005; Grunert, 2005). Todos los atributos se interrelacionan entre sí formando percepciones en los consumidores de mayor o menor calidad (Rijswijk y Frewer, 2008).

En la calidad podemos diferenciar entre una visión horizontal y una visión vertical o entre un enfoque multidimensional y un enfoque jerárquico. Así, la visión horizontal es aquella en la que el consumidor valora la calidad del bien antes de la compra, durante la compra y cuando consume el producto. En cada una de estas tres etapas las percepciones de calidad del comprador pueden ser distintas aflorando señales que representan atributos de búsqueda, de experiencia y de crédito. Cualquiera de los atributos de producto no es importante de *per se*, dependen de lo que el consumidor infiera de los mismos. El consumidor podrá elegir un producto si para él tiene consecuencias convenientes y deseables (Bertozzi, 1995; Gutman, 1982, 1991; Grunert 1995; Brunsø et al., 2002).

Desde un aspecto vertical, la percepción de calidad traspasa la visión de multiatributos del producto analizada en la perspectiva horizontal y tiene su fundamento en llegar a las motivaciones finales que utiliza una persona cuando elige y consume alimentos. Gutman (1992, 19995), Reynolds (1983) y Giraud (2005) señalan que estas surgen de valores más emocionales o simbólicos y se analizan a través de modelos complejos de carácter jerárquico (Sánchez, 2006).



Conocer dichas motivaciones y enlazarlas con los atributos del producto es un desafío para conseguir inferir una calidad relevante para el consumidor.

Brunso et al. definen cinco aspectos clave a tener en cuenta en la percepción y elección de calidad en relación a los productos alimentarios (Brunso et al., 2002):

- La calidad es subjetiva, depende de cada persona.
- Los consumidores difieren y responden a patrones diferentes de valoración y elección de esta calidad. Son cada vez más importantes las dimensiones intangibles de la calidad alejadas de las propiedades sensoriales más fáciles de percibir directamente.
- La calidad percibida depende en gran medida del entorno de la información que rodea el producto.
- Las señales y su poder predictivo juegan un papel clave.
- El precio tiene peso en la elección y la relación precio-calidad es un binomio de referencia para los compradores.

Recordamos que la calidad percibida es uno de los cinco activos que pueden generar valor de marca (Aaker, 1994). No solo debemos diferenciarnos con atributos instrumentales, sino conseguir asociarnos a valores emocionales y centrales relevantes para el consumidor desde una perspectiva más vertical. La identificación de los valores que nos ayuden a denotar calidad puede “convertirse en factor de éxito y muy útil en las estrategias de marketing y comunicación” (Sánchez, 2006: p. 43).

### 3.3.3. La teoría de las convenciones<sup>38</sup>

La teoría de las convenciones nos permite entender otros comportamientos del mercado en relación a la calidad. Responde a otras formas de ver el mundo y tiene en cuenta la historia, la sociedad o la ecología (Barham, 2003). Las marcas compartidas de calidad agroalimentaria se justifican en gran medida gracias a la existencia de estos compromisos de calidad colectivos. En el reglamento de cada una de las marcas compartidas se recoge la convención de calidad que han marcado entre varios agentes de la cadena alimentaria.

La teoría económica de las convenciones pone foco en la importancia de la negociación entre los diferentes actores de la cadena agroalimentaria<sup>39</sup> para establecer la calidad. No hay un

---

<sup>38</sup> Una convención es un “mecanismo de coordinación que surge para resolver colectivamente una situación que no podría hacerse exclusivamente a través de la decisión individual”, según las contribuciones iniciales de Lewis y Schelling (Marescotti, 1999: p. 104).

<sup>39</sup> Agricultor-ganadero-pescador, productor, industria, distribución y consumidor e, incluso, la Administración.

único actor que determine la calidad de un producto: normalmente son muchos y variados los jugadores que intervienen en construir las reglas de la calidad de un bien. Es necesario negociar entre todos los implicados, que pueden tener diferentes puntos de vista (Eymard-duvernay, 1993). Gómez (1994) expone que la calidad es fruto de una convención de calificación que define las reglas del juego del mercado y el papel de cada uno de los participantes en el mismo (Marescotti, 1999).

La convención de calidad<sup>40</sup> es un compromiso que nace fruto de la coordinación y se mantiene hasta que un cambio interno o externo lo precise (Barham, 2003). Según Eymard-Duvernay (1993), los diferentes actores sociales negocian y acuerdan de forma duradera establecer una justificación de calidad compartida del producto que acaba en un compromiso entre todos: intentan comúnmente establecer un precio, respetar unos estándares, adherirse a unos principios morales y éticos, entre otros temas. (Marescotti, 1999).

Existen seis convenciones que representan a los diferentes mecanismos de coordinación entre actores en el mercado alimentario: convención de mercado, doméstica, cívica, industrial, de opinión y de inspiración. Así, en la coordinación de mercado, la convención se basa en el precio que es la visión más cercana a la teoría neoclásica. En la coordinación doméstica la convención se apoya en la confianza personal y tiene en cuenta las relaciones anteriores. En la coordinación cívica los actores se olvidan de sus intereses personales para centrarse en el bien común. En la coordinación industrial, la convención que impera es el respeto a las normas y reglas establecidas. La coordinación de opinión juzga la calidad de un bien por la opinión de las personas y la reputación de los actores involucrados. Y por último la convención de inspiración pone el centro de atención en las personas y su capacidad creativa (Barham, 2003; Marescotti, 1999).

La teoría de las convenciones se aplica a la calidad agroalimentaria. Marescotti determina que la calidad de los productos alimentarios típicos de un territorio sigue las convenciones doméstica y cívica como resultado de las diferentes tradiciones del mercado (Marescotti, 1999). Cuando el consumidor es un habitante local pueden impactar en él las convenciones cívicas que refuerzan los valores simbólicos de pertenencia al colectivo. También pueden influirle, en mayor o menor medida, otras convenciones domésticas como la confianza y lealtad al hogar, a la familia o a la comunidad (Sylvander, Lagrange y Monticelli, 2007; Sylvander, 1994; Sylvander y Barjolle, 1999).

---

<sup>40</sup> A las convenciones se les denomina también visiones del mundo o lógicas del mercado (Barham, 2003; Marescotti, 1999).

### 3.3.4. La calidad diferenciada

En las marcas colectivas, especialmente las de titularidad pública, es común utilizar la terminología calidad diferenciada haciendo una referencia objetiva a aquella calidad que cumple con unos requisitos distintivos de producto, proceso o control. Calidad diferenciada es “el conjunto de características peculiares y específicas de un alimento debidas al origen de las materias primas utilizadas y/o a los procedimientos de elaboración” (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2018: p. 6).

Tener una calidad diferenciada, como su nombre indica, apela a tener una diferencia, una singularidad. No implica una comparativa de mayor o menor calidad, ni como consecuencia, de mejor o peor producto. La calidad diferenciada hace referencia a reconocer que esos productos cumplen con unos requerimientos o características a los que se han comprometido y persigue satisfacer a segmentos de la población que incluso pueden estar dispuestos a pagar precios más altos por ellos (Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1997, 1999; Grunert, 2005; Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2018; Sylvander, 1994, 1996; Tolón Becerra, 2008).

Calidad diferenciada puede relacionarse con cualquiera de los atributos de calidad, aunque generalmente se centra en atributos de crédito. Algunas características pueden ser diferenciaciones del producto, otras de proceso de producción y/u otras se relacionan con el territorio de origen. Es habitual que esta terminología tenga en cuenta varias de las características producto-proceso-origen, las tres Ps. Uno de los casos más habituales es vincular la calidad diferenciada a la tipicidad, a productos populares de un territorio en los que no se tiene en cuenta solo la procedencia, sino también el proceso, el método de elaboración, la tradición, el saber hacer o los ingredientes (Dentoni et al., 2009; Hamlin y Watson, 1997).

El término calidad diferenciada es el que se utiliza en la estrategia europea de calidad agroalimentaria y que ha dado como fruto la creación de los distintivos de indicaciones geográficas promovidos por la Unión Europea. También acostumbra a utilizarse cuando nos referimos a las marcas o distintivos de calidad que promueven los gobiernos nacionales, regionales y/o locales. En definitiva, es el término utilizado con más frecuencia en las marcas de calidad autonómicas objeto de nuestro estudio.

Contemplamos la calidad diferenciada como término común que engloba el cumplimiento de unos parámetros preestablecidos y puede ser el eje de una estrategia de diferenciación de productos. Hallar esta calidad diferenciada y valorada por los consumidores es un reto para todos los agentes del sector y, en especial, para las pequeñas empresas. Como hemos visto, son varias las características que un producto alimentario puede utilizar como atributo de crédito para connotar calidad diferenciada: el proceso o el método de producción, la naturalidad del producto, el respeto al medio ambiente, la cultura o la religión son ejemplo de ello. El origen

es, sin duda, una de las características más comunes en estas estrategias de diferenciación y es uno de los atributos clave en nuestro objeto de estudio: las marcas regionales de calidad alimentaria.

### 3.4. El origen como atributo de calidad en alimentación

Recogemos en este apartado las aportaciones de la literatura académica sobre cómo afecta el origen en la percepción de calidad y en la decisión de compra de los alimentos. En la literatura académica, el término origen se centra en el concepto país de origen (*Country of origin, COO*) y en menor medida en otros territorios como la región, la provincia o el municipio (Anholt, 1996, 2003, 2010; Kotler, Rein y Haider, 1993; Porter, 1990; Kapferer, 1992; Van der Lans et al., 2001).

#### 3.4.1. Hacia la construcción de marcas territorio

Los territorios están haciendo desde hace años una gran labor para convertirse en marcas en lo que se conoce como *place branding*. Cuando estos lugares geográficos son más conocidos y consiguen transmitir valores claros, es más probable que influyan en las percepciones de los productos que se producen allí.

La marca territorio nace a partir de un cambio de visión de los lugares. Se activa un proceso de reflexión y construcción de marca basado en la identificación de unos valores individuales y colectivos que conforman su identidad y la imagen que quieren proyectar. Para Van Ham (2001), la marca de un territorio es “el posicionamiento o percepción externa que se tiene del mismo, susceptible de aportar un valor diferencial y añadido al mismo y a los elementos que lo componen” (empresas, personas, gobiernos, instituciones) (Leca Cedolin, 2015: p. 44).

En sus inicios el *branding* territorial se centra en la imagen turística, pero desde hace años se ha extendido hacia una visión más holística del territorio. Esta perspectiva global busca como fin último competir para captar recursos, talento, visitantes, eventos o infraestructuras. El *branding* territorial tiene unas peculiaridades específicas como la ausencia de propiedad de la marca -es un bien público- que origina que se deben poner de acuerdo agentes públicos y privados. Se caracteriza por una dificultad de la gestión debida a la amplia heterogeneidad de sus *targets* o a la relevancia del público interno en el diseño de su estrategia (Crompton, 1979; Kotler et al., 1993; Porter, 1990; Aaker y Álvarez del Blanco, 2014; Anholt, 1996, 2003, 2005, 2007, 2009,

2010; Bramwell y Rawding, 1996; Govers y Kumar, 2007; Hankinson, 2004; Kapferer, 1992; Kotler y Gertner, 2002; Miossec, 1977; Olins, 2002; Stock, 2009; Plumed Lasarte, 2013).

Las marcas de lugares pueden anidarse entre ellas: una marca país puede englobar a otras marcas de territorios y establecer interrelaciones entre sí. Es interesante considerar una jerarquía de marcas territorio en cada caso y analizar su ámbito de influencia. Es posible que para determinadas estrategias sea más recomendable potenciar la imagen país y para otras la imagen región o incluso la imagen ciudad o localidad (Leca Cedolin, 2015).

### 3.4.2. El efecto imagen territorio en los alimentos

El efecto imagen territorio se define como “cualquier influencia, prejuicio, sesgo o predilección sostenida por los compradores industriales o individuales y provocada por la imagen del origen asociado con la empresa, producto o marca en cuestión”<sup>41</sup> (Leca Cedolin, 2015: p. 44). Por tanto, el efecto país -región o ciudad, territorio- de origen hace referencia a cómo el lugar actúa en la evaluación de los productos por parte de los consumidores.

Para Kapferer, una de las funciones principales de cualquier marca es la de indicar el origen del producto. Ese origen del producto puede suponer una forma clara de diferenciación e incluso de garantía de calidad. Utilizando una indicación geográfica se pueden inferir los valores que tienen los consumidores sobre ese territorio y trasladarlos al producto, afectando así a su decisión de compra. La valoración del producto se verá influida por la red de asociaciones vinculadas a la localidad (Azoulay y Kapferer, 2003; Kapferer, 1992, 2007). A esta transferencia de información se le denomina efecto indirecto del territorio de origen en la evaluación del producto (Gurhan-canli y Maheswaran, 2000; Han, 1989; Hong y Wyer, Jr., 1989; Johansson y Nebenzahl, 1986). La percepción del origen determina la evaluación general del producto (Johansson y Nebenzahl, 1986). Los consumidores a través de sus experiencias personales y de otras fuentes tienen información sobre los productos fabricados en determinados países. Esta información les afecta en la percepción de calidad en el momento de valorar los productos (Steenkamp, 1990; Steenkamp y Verlegh, 1999).

En alimentación, el lugar de origen es un atributo extrínseco que puede ser determinante en la valoración de los productos. Muchas regiones de producción presumen de buena reputación entendida como una percepción de calidad superior que llega a afectar a la decisión de compra y al precio que están dispuestos a pagar los consumidores (Cross, Plantinga, y Stavins, 2011). Es el

---

<sup>41</sup> Schooler determinó que dos productos idénticos en todas sus características salvo en el país de origen se evaluaron de forma diferente. La imagen país o los términos *Made in* o COO (*country of origin*) se han utilizado como sinónimos en la literatura académica (Schooler, 1965; Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003).

caso de los vinos franceses (Combris, Lecocq y Vissier 1997), la ternera de Galicia (Loureiro y McCluskey 2000) o las manzanas de Zágora (Fotopoulos y Krystalis 2000).

Se suele afirmar que el origen es un indicador de calidad percibida para los consumidores (Baker y Ballington, 2002; Agrawal y Kamakura, 1999; Atkin y Johnson, 2010; Becker, 1999; Steenkamp, 1990; Steenkamp y Van Trijp, 1996; Steenkamp y Verlegh, 1999; Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003). Incluso, para Jarvies y Rungie (2002) y Baker y Currie (1993), el lugar de origen es el atributo más relevante para juzgar la calidad del alimento y lo consideran como el quinto elemento del marketing mix por su importancia en la decisión de compra (Esquerre de Raetsch, 2008; Atkin y Johnson, 2010).

Van Ittersum y Candel (1998) definen la imagen de un producto asociado a una región como “las creencias que los consumidores tienen con respecto a la idoneidad de una región para la producción de un producto específico” (Van der Lans et al., 2001: p. 453). Los consumidores por su conocimiento de la región pueden establecer que un producto determinado tiene más o menos credibilidad de calidad. Además varios autores señalan que la relación con la región evoca asociaciones generales vinculadas a las tradiciones, a los habitantes o a la cultura que pueden generar valores emocionales -sentimientos de placer, felicidad, solidaridad, entre otros- que afectan en su decisión de compra (Van der Lans et al., 2001; Steenkamp y Verlegh, 1999).

En la evaluación de un producto la percepción del territorio de origen se transfiere a la calidad que presumiblemente tiene el alimento provocando el denominado efecto halo<sup>42</sup>. Dicho efecto permite a los consumidores deducir los atributos del producto que determinan su actitud hacia la marca. Esta percepción de calidad varía en función de los diferentes productos y en función de los diferentes territorios (Giraud, 2005). Aunque el efecto halo es la justificación más común para interpretar la influencia de un territorio sobre la valoración de los productos, no es la única. Álvarez del Blanco propone un modelo de percepción de calidad integrando los atributos de origen representado bajo esta fórmula:

$$\text{Calidad} = \text{Interceptación} + \text{Marca} + \text{País de Origen} + \text{Congruencia}$$

Calidad representa los juicios de valor de la marca producida en un territorio determinado, interceptación es la interpretación de cada uno de los consumidores, marca se refiere a la asociación que produce el nombre, país o territorio de origen es el efecto que produce el estereotipo de la localidad y congruencia es la fortaleza de una marca en función de la calidad percibida al asociarse a un determinado país de origen.

---

<sup>42</sup> Alvensleben señala que al efecto halo también se le conoce como efecto borroso (Padberg, 1997).

Álvarez del Blanco considera que la valoración del consumidor es más favorable cuando todos los términos de esta ecuación son positivos. Además, se constata un incremento positivo cuando aumenta la relación entre las asociaciones de la marca en relación con el territorio de origen y la marca. Se produce el fenómeno de la fertilización cruzada entre el país de origen y la marca, es decir, que cuando las imágenes de ambos factores son positivas, la buena imagen del país contribuye a la buena imagen del producto y viceversa (Álvarez del Blanco, 2000).

Papadopoulos y Heslop (2003) defienden que son siete las diferentes dimensiones que las personas valoran en un producto por su vinculación con el territorio (Lusk et al., 2006). Consideran que es relevante el nivel de desarrollo que tiene el territorio en particular, el deseo de la persona de establecer vínculos más estrechos con dicho territorio, los sentimientos que le despiertan las personas de esa localidad, la calidad, el precio, la participación en el mercado de productos de ese país y su experiencia previa en relación con los productos de ese territorio. Estos factores tienen diferente relevancia para cada persona en cada uno de los productos que se valoran.

Para el comprador la imagen de un producto asociada a un territorio es la suma de “creencias culturales, percepciones, asociaciones de ideas, experiencias”, según Delagneau (1986) (Esquerre de Raetsch, 2008: p. 84). Estas percepciones pueden ser o no ciertas y contribuyen a crear una imagen de autenticidad asociada a la tradición o al patrimonio, según Kuznesof et al. (1997) y Di Monaco et al. (2005) (Sánchez, 2006).

Verlegh y Steenkamp clasifican en tres grandes áreas los factores que intervienen en la generación de asociaciones en torno al territorio de origen: factores cognitivos, afectivos y normativos. Estos conceptos no son estancos, están interrelacionados entre sí (Steenkamp y Verlegh, 1999). En la figura 8 resumimos el efecto de los tres mecanismos.

MECANISMO	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
COGNITIVO	El país de origen es un indicador de calidad de la marca.	El país de origen usa como señal de calidad general de sus atributos como confiabilidad y durabilidad.
AFECTIVO	El país de origen posee valor simbólico y emotivo para los consumidores	El país de origen es una imagen que vincula a la marca con beneficios simbólicos y emocionales, incluyendo status y orgullo nacional.
NORMATIVO	Los consumidores poseen normas sociales y personales relacionadas con el país de origen.	La compra de marcas nacionales puede considerarse una conducta correcta, ya que contribuye al desarrollo económico del propio país. Además, los consumidores pueden ser reacios a comprar marcas de países con regímenes o actividades cuestionables

Figura 8. Mecanismos cognitivos, afectivos y normativos en la valoración de un producto de un territorio.  
Fuente. Del Blanco 2000 en Esquerre 2008 a partir de la aportación de los autores Verlegh y Steenkamp 1999.

En definitiva, el efecto territorio de origen suele ser determinante en la valoración de los productos agroalimentarios. Ante la opacidad informativa de los alimentos, el efecto territorio, además de reducir la incertidumbre y el riesgo ante la decisión del consumidor, consigue transmitir valores emocionales al producto. Señalan Papadopoulos y Heslop (2002) que son varios los factores a tener en cuenta por el consumidor al comprar un alimento de un origen determinado, desde la percepción de calidad hasta la aceptabilidad social de su elección (Atkin y Johnson, 2010).

### 3.4.3. Los factores que influyen en el efecto territorio

El efecto territorio en la decisión de compra de los productos tiene impactos dispares. En las contribuciones de la literatura académica autores como Hui, Zhou, Ahmed, Olson, Lin o Kao consideran que el efecto es pequeño y lo justifican argumentando que los factores relevantes son los intrínsecos (Esquerre de Raetsch, 2008; Lusk et al., 2006; Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003). Agarwal y Teas, por el contrario, sostienen que el efecto territorio es decisivo y tan importante en la percepción de calidad como la marca (Agarwal y Teas, 2002).

Wai Kwan demuestra que el país de origen puede afectar al menos de cuatro formas en la elección de un producto: como un atributo del propio producto que se combinan con otros atributos, como una señal que ayuda a trasladar características específicas del producto, como una señal heurística que sirve de atajo para evaluar el producto y otros factores -como la familiaridad del producto, la cantidad de información de otros atributos, el orden en que el comprador recibe la información y de los atributos intrínsecos (Wai-Kwan Li, 1994).

Son variados los elementos que intervienen para conseguir un mayor o menor impacto de la variable origen. Repasamos a continuación aquellas causas que las aportaciones de la literatura académica considera más relevantes.

**Conocimiento del territorio y fortaleza de las asociaciones.** Para que el origen tenga efecto en la valoración del producto se necesitan dos condiciones. Por un lado, es indispensable una conciencia del territorio: que los consumidores conozcan el territorio para que puedan activarse las asociaciones en torno a él. Y por otro, que estas asociaciones sean fuertes y favorables. Suscriben la combinación de estos dos factores autores como Baker y Michie (1995), Cordell (1991), Han (1989), Leifeld (1993) y Peterson y Jolibert (1995) (Esquerre de Raetsch, 2008; Steenkamp, 1997; Van der Lans et al., 2001). Un producto que utiliza un territorio como garantía de calidad tendrá posibilidades de éxito si el consumidor tiene asociaciones fuertes y favorables con dicha localidad (Keller 1998).



**Los estereotipos y arquetipos.** Los estereotipos son los valores que se asocian al territorio por parte de los que no lo conocen en profundidad<sup>43</sup>. En contraposición a este término, un arquetipo lo crean los conocedores o expertos del territorio y se asocia directamente a valores de autenticidad y tradición. Cuando un consumidor conoce el territorio y/o el producto tiene mayor información y se comporta de manera meditada, dando mayor relevancia a los valores del producto relacionados con su propio arquetipo (Giraud, 2005). Existe una asociación estereotipada entre determinados productos y el territorio de origen<sup>44</sup>. Los estereotipos dependen en muchas ocasiones, de los diferentes países, las culturas y las sensibilidades<sup>45</sup> (Leca Cedolin, 2015).

**El etnocentrismo.** Caruana, Luque-Martínez et al. lo interpretan como una manera “de conservar la cultura, solidaridad, cooperación, lealtad, defensa y supervivencia del grupo” (Jiménez Torres y San Martín Gutiérrez, 2008: p. 3). Así, en relación al consumo, el etnocentrismo puede describirse como una postura proteccionista hacia la economía del territorio y el empleo. Klein y Ettenson (1999) afirman que una persona etnocentrista cree que comprar productos de fuera de su territorio no es ni patriótico ni moral (Jiménez Torres y San Martín Gutiérrez, 2008). El efecto del etnocentrismo en el consumo implica una relación de simpatía y favorabilidad hacia los productos domésticos: este mayor sentimiento afectivo está justificado porque los propios habitantes del territorio disponen de más asociaciones y más fuertes con respecto a sus productos locales (Steenkamp, 1997; Steenkamp y Verlegh, 1999; Jiménez Torres y San Martín Gutiérrez, 2008; Giraud, 2005).

**La animosidad**<sup>46</sup>. Provoca sentimientos adversos de los consumidores -hostilidad, enfado o antipatía- que afectan a su intención de compra (Fernández Ferrín et al., 2003; Klein y Ettenson, 2005; Klein, Ettenson y Morris, 1998). Etnocentrismo y animosidad son dos términos que suelen ir de la mano: a más animosidad hacia los productos de otro territorio, más sentimiento etnocéntrico por parte de los consumidores domésticos que justifican aún más que no es ni apropiado ni moral consumir productos de fuera de su localidad. Las emociones negativas del consumidor hacia un país refuerzan el etnocentrismo y reducen la intención de compra de los productos.

---

<sup>43</sup> Son estereotipos las etiquetas, impresiones o ideas creados de manera generalizada, preconcebida y simplificada. Normalmente, es una imagen exagerada y no tiene porqué ser cierta (Giraud, 2005).

<sup>44</sup> A esta relación se le denomina origen étnico o *product ethnicity* (Leca Cedolin, 2015).

<sup>45</sup> Como ejemplo, los habitantes de Alemania pueden concebir en el vino una relación estereotipada con Francia, mientras que los británicos perciben una etnicidad australiana con este mismo producto (Leca Cedolin, 2015).

<sup>46</sup> El concepto animosidad acuñado por Klein y otros autores (1998) se entiende como el sentimiento negativo que tienen ciertos individuos hacia un territorio a causa de conflictos nocivos (comportamientos políticos, económicos o generales) que ocurrieron en un pasado entre ese territorio y su propio lugar de origen (Jiménez Torres y San Martín Gutiérrez, 2008).

**La asimetría para los destinatarios.** Van der Lans concluye que el efecto del origen es asimétrico para grupos de destinatarios: tiene un efecto indirecto en la preferencia de productos para segmentos de población concretos y efectos directos principalmente para los habitantes locales (Van der Lans et al., 2001). Los sentimientos afectivos de los habitantes de la localidad pueden influir más positivamente en la preferencia de los productos.

**Etapas en el proceso de compra.** El efecto territorio de origen influye en todas las etapas del proceso de compra. El sentimiento de pertenencia de los habitantes domésticos puede influir en la búsqueda de información concreta sobre los productos alimentarios de la región. Cuanto mayor sea el espíritu de pertenencia a una localidad, mayor será el deseo del comprador de estar más informado de lo que acontece en su región y de sus productos. Esta información provocará un efecto más significativo en la valoración de los atributos de crédito, incluso de experiencia, de los productos de su territorio (Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003; Van Ittersum, 2007).

**El producto y su conocimiento.** La influencia en la valoración de los productos es relativa y depende de cada uno de los productos. El lugar de origen puede tener efectos positivos y significativos en la evaluación de un producto, pero puede influir tímidamente o incluso de forma negativa en otro producto. Varios autores exponen que el efecto territorio de origen es específico para cada uno de los productos y para cada una de las localidades geográficas (Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003). El efecto halo del territorio es más intenso en aquellos productos o marcas desconocidas por el consumidor (Han, 1989).

**La distancia y el tiempo.** En el caso de mercados internacionales es posible que el uso de la región de origen tenga menor efectividad ya que el conocimiento de los consumidores de las regiones de otros países puede ser reducida (Keller, 1998; Tregear, Kuznesof y Moxey, 1998; Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003; Van Ittersum, 2007). A medida que los consumidores se familiarizan más con los productos disminuye el efecto territorial (Beverland y Lindgreen, 2002).

**El número de atributos.** El número de atributos que dispone el consumidor para valorar un producto también afecta al peso que se otorga al factor territorio. La influencia del origen será alta si es el único factor extrínseco del que dispone información y no puede contar con factores intrínsecos para la valoración de producto. Por el contrario, a medida que el consumidor pueda disponer de otros criterios de decisión alternativos, el origen perderá peso (Agrawal y Kamakura, 1999; Steenkamp y Verlegh, 1999).

**La congruencia.** Roth y Romeo (1992) destacan que cuando una localidad tiene una relación reconocida y legítima con el diseño o la fabricación o el consumo del producto, más favorable es el efecto territorio y mayor es el deseo de su compra. Cuando la etnicidad es elevada, o sea, la congruencia entre el producto y el origen es alto, tendrá mayor influencia en la decisión de compra (Leca Cedolin, 2015).

Para finalizar queremos destacar que no todos los efectos de la variable territorio de origen son positivos en la valoración de los productos. Así, no es automático que la influencia del origen se traduzca directamente en superioridad ni en garantía de calidad. Como sostiene Keller, pueden existir desventajas potenciales que en cualquier momento afecten negativamente. or ello es necesario valorar en cada caso si el territorio es una buena baza para diferenciar a un producto, teniendo en cuenta tanto los consumidores domésticos como los foráneos (Keller, 1998).

Los efectos del país de origen o de cualquier otro territorio -regiones y provincias, zonas o continentes comerciales- operan a través de mecanismos similares. En las marcas de calidad regionales, el conocimiento de la región, la fortaleza y la favorabilidad de las asociaciones, los estereotipos, el etnocentrismo y la animosidad entre otros factores deben tenerse muy en cuenta. Es importante detectar los factores que pueden favorecer la imagen de los productos regionales y decantar la decisión de compra, tanto en los consumidores domésticos como en los de fuera de la región. Por eso hemos querido poner el acento en la relevancia que la región de origen tiene en la valoración y la decisión de los productos.

#### 3.4.4. La marca región

Van Ittersum, Candel y Meulenberg sentencian que en los productos de gran consumo la imagen de la región de origen es muy significativa (Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003). Las regiones<sup>47</sup> tienen una serie de aspectos diferenciales que consideramos interesante poner en valor. El tamaño es el primer elemento que marca una diferencia: al ser territorios más reducidos que los países, las regiones son mucho más homogéneas en relación a sus principales características ambientales, humanas o naturales. Esta homogeneidad permite construir más fácilmente una imagen de región consistente y por consiguiente, puede existir una coherencia mayor entre el producto que se evalúa y la región. Esta coherencia permite una diferenciación mayor y más creíble del producto en relación a su origen.

---

<sup>47</sup> En Francia se acostumbra a utilizar también el concepto *terroir* (terruño) para hacer referencia a las características especiales de un lugar que imparte cualidades únicas a un producto que se obtiene en él; es un término común que se utiliza habitualmente en el mundo del vino (Cross, Plantinga y Stavins, 2011).

Otro factor clave es que el efecto región permite diferenciar el producto en una competencia nacional o, incluso, internacional. Los vinos españoles tienen elevado reconocimiento en el mercado nacional e internacional, pero España tiene una gama de vinos muy amplia que procede de diferentes lugares geográficos. La identificación de la región permite diferenciar entre productos nacionales que compiten entre sí y, en ocasiones, esta diferenciación puede también trasladarse a los mercados internacionales (Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003).

El efecto congruencia acostumbra a ser mayor en los productos de origen regional. Entre el producto y el territorio el efecto de la imagen regional sobre el producto suele ser valorado más favorablemente por parte de los consumidores. No obstante, queremos destacar que nuestra investigación se centra en las marcas de garantía multiproducto, las que abarcan una gama de productos extensa. Por lo tanto, el efecto indirecto de la región no podemos atribuirlo a un producto concreto, sino a una gama amplia de alimentos y bebidas, a toda la categoría agroalimentaria.

Concluimos destacando que para que obtengamos réditos del efecto región, el conocimiento del territorio es el factor crítico. Sin consciencia de región, no es posible que se origine el efecto halo y se transfieran los valores hacia el producto. Por ello, enlazando con la importancia del *branding* del territorio visto en el inicio de este capítulo, es necesario tener marcas de territorio fuertes para que los consumidores infieran valores a los alimentos producidos allí. Un territorio no puede desarrollar ninguna estrategia si previamente no tiene una notoriedad suficiente, un conocimiento y un reconocimiento básicos que lo pongan en el mapa (Anholt, 2010). Los valores emocionales que pueden influir en la información transmitida de la localidad donde se produce el producto se dan solamente cuando el consumidor tiene un cierto conocimiento de dicha región o localidad (Van der Lans et al., 2001).

En el capítulo 6, dedicado a las marcas públicas regionales de calidad, se recoge la tendencia de que la certificación del origen es el principal atributo de calidad que están utilizando los diferentes gobiernos regionales. En el próximo apartado nos centramos en describir los signos que utiliza el vendedor para dar información sobre sus productos, en especial las marcas.

### 3.5. Las marcas de calidad alimentaria

Tal y como hemos señalado, el mercado alimentario es un mercado con información asimétrica. Más allá de las características intrínsecas, es necesario que los productores emitan señales que informen sobre los atributos de confianza entendibles para los consumidores. Este conjunto de

señales tiene como fin ayudar a los consumidores a percibir la calidad de un producto y guiarles en sus decisiones de compra.

Las marcas son señales que los productores ponen al servicio de los consumidores para diferenciar los productos y dar información sobre su calidad. En un sector atomizado y segmentado como el agroalimentario, no todos los productores pueden invertir en marcas individuales de carácter comercial que realmente aporten valor e información diferencial a los consumidores. Por ello, es común que en los alimentos nos encontremos multitud de etiquetas de calidad o marcas compartidas que agrupan información y simplifican la decodificación sobre su calidad. Alguna de estas señales implica que la empresa se someta a un proceso de certificación, más o menos estricto, en aras de trasladar una mayor garantía y credibilidad a los consumidores.

En este apartado profundizamos sobre las señales de información existentes a las que tienen acceso los consumidores y, en concreto, nos detendremos en la función que realizan las marcas compartidas y otros signos de calidad colectivos.

### 3.5.1. Señales para transmitir calidad

Liefeld (1993) señala que los productos pueden concebirse como “una serie de señales<sup>48</sup> de información tanto intrínsecas como extrínsecas” (Insch y McBride, 2004: p. 257). En este apartado nos centramos en las señales extrínsecas que intentan compensar la calidad oculta de los productos<sup>49</sup>. Varios autores exponen que las señales explícitas tienen como meta transformar diferentes atributos de crédito o experiencia en factores de búsqueda para los consumidores (Van der Lans et al., 2001; Van Trijp, 2003; Brunsø et al., 2002; Insch y McBride, 2004; Steenkamp, 1990; Dentoni et al., 2009; Rao y Monroe, 1989).

Las señales son los mecanismos que tienen los vendedores para transmitir información creíble de la calidad no observable a sus compradores. Así, un vendedor que tiene un producto de alta calidad tendrá un incentivo para emitir señales en el mercado para que el comprador reconozca que el producto tiene unos atributos específicos. Como nos encontramos en un mercado competitivo y las señales no son perfectas, los otros vendedores intentarán imitar la señal con el fin de ocultar la diferencia. Ante este juego del mercado, el vendedor buscará los recursos más

---

<sup>48</sup> Las señales son atributos alterables que según define Robert Jarvis: “son cosas que uno hace, que son visibles y que, en parte, han sido diseñadas para la comunicación” (Spence, 2002: p. 50). Estas características les diferencian de los índices que se consideran atributos de cualquier índole que tienen como peculiaridad que son inalterables.

<sup>49</sup> Se denomina también producto mudo (Ippolito y Pauline, 1990).

adecuados para dar la información que le convenga más y que permita al consumidor interpretarla correctamente.

Los consumidores menos familiarizados con un producto forman sus creencias a partir de las señales extrínsecas transmitidas por dicho de los productos -el precio o el lugar de origen como estereotipo-. Y, por el contrario, las personas con mayor familiaridad con el producto utilizan las señales intrínsecas para tomar sus decisiones. Por lo tanto, como señala Olsom (1977) el efecto de las señales extrínsecas depende de la familiaridad que el comprador tiene con el producto en cuestión (Dentoni et al., 2009; Rao y Monroe, 1989).

La información que recibe el comprador puede reducir la incertidumbre ante la compra de un producto: hay señales que influyen en la calidad de una decisión o en la eficiencia en la que se toma la misma<sup>50</sup>. Muchas veces no se corresponden las señales que reciben los consumidores con la calidad que esperan teniendo en cuenta, además, que la calidad para el consumidor es subjetiva y influyen en ella las experiencias previas (Beales et al., 1981; Brunsø et al., 2002; Marette, 2005; Parkinson, 1975; Rao et al., 1999; Spence, 2002; Steenkamp, 1990; Tirole, 1988; Zeithaml, 1988; Brunsø et al., 2002).

En el sector agroalimentario la mayoría de decisiones de compra son de poca consideración y peso en comparación con productos más duraderos y de mayor valor económico. En este contexto es necesario contar con señales fáciles que permitan emitir juicios de valor rápidos. Y para que sean efectivas las señales deben ser creíbles, que transmitan fiabilidad del productor que es quién acostumbra a proporcionarlas (Verbeke y Ward, 2006; Verbeke y Roosen, 2009)<sup>51</sup>.

Los vendedores que puedan dar una señal de calidad al mercado lo harán y, por tanto, los consumidores interpretarán que cualquier producto que no dé señales es de baja calidad. Un productor debe decidir si invierte en una señal o si corre riesgos. Algunas señales concretas pueden proporcionar información de valor a bajo coste, pero, por lo general, cada señal implica un costo relevante para los productores. Los vendedores deben determinar en qué señales invertir teniendo en cuenta que no es óptimo para el mercado dar una información completa y perfecta (Beales et al., 1981; Caswell y Padberg, 1992; Ekelund et al., 2006; Shapiro, 1983; Spence, 2002).

---

<sup>50</sup> Una muestra de ello, es el estudio empírico realizado por Robin Goldstein et al. en 2008 que determinó que sin conocer el precio de los productos como señal de calidad, los consumidores no expertos mostraban una ligera preferencia por los vinos menos costosos (Cross, Plantinga y Stavins 2011).

<sup>51</sup> La importancia de esta decisión puede variar ante la incertidumbre de calidad de un producto. En caso de crisis alimentarias de un producto, aumenta la necesidad de información que demanda el consumidor y el tiempo que dedica a informarse de las señales. Nos referimos, por ejemplo, a la crisis cárnica provocada por la EEB -Encefalopatía Esponjiforme Bobina- en Europa conocida como la crisis de las vacas locas (Becker, 2000; Verbeke & Roosen, 2009; Verbeke & Viaene, 1999).

El vendedor debe determinar si tiene interés en crearse una reputación para conseguir ser recordado en la compra y en las repeticiones futuras del proceso de compra del producto. El concepto reputación solo tiene sentido en este entorno de información imperfecta porque es más frecuente que los consumidores confíen en aquellos vendedores que se crean reputaciones. Es difícil que estos ofrezcan una calidad diferente a la calidad prometida. Si engañan, corren el riesgo de perder al cliente y a los clientes potenciales que puedan llegar a tener información de esta mala práctica. Es complicado, en términos económicos que un producto -marca- que posea buena reputación se juegue este activo para tener unos beneficios puntuales al bajar la calidad de sus productos (Bar-Isaac y Tadelis, 2008; Compés López, 2002; Shapiro, 1983).

Hay infinidad de señales que puede utilizar un productor para transmitir calidad a un comprador: el precio, el origen, la oferta de una buena garantía, la publicidad, el punto de venta donde se compra el producto, la marca, las etiquetas o sellos de calidad complementarios, el liderazgo en una categoría de productos, el tiempo, el boca-oreja, la reputación de un enólogo, los rankings, patrocinar a un deportista famoso, entre otras (Boulding y Kirmani, 1993; Brunsø et al., 2002; Cooper y Ross, 1985; Grossman, 1981; Rao et al., 1999).

El etiquetado de un producto, además de ser un imperativo normativo obligatorio, es una señal objetiva para los consumidores. El etiquetado contiene los datos del fabricante, datos de interés como el peso, la composición, las características, la trazabilidad e, incluso, el valor nutricional en muchos de los productos, principalmente los procesados. Pero, como señal de calidad, la etiqueta obligatoria tiene dos grandes hándicaps. El principal radica en el tiempo de procesamiento de la información de cada etiqueta durante la compra. Y, el segundo, estriba en la capacidad limitada que tiene el comprador para interpretar dicha información ya que no es experto en los temas que indica dicha etiqueta -los atributos nutricionales, la inocuidad de los alimentos o como afecta la combinación de los ingredientes. Por ello, las etiquetas del producto son señales útiles pero tienen deficiencias y son difíciles de utilizar para decidir los productos (Caswell y Padberg, 1992; Lusk et al., 2006).

Otra de las señales universales y determinantes es el precio. El precio es un factor subjetivo y relativo para cada consumidor y depende de la calidad que percibe y valora en un producto. Es habitual que el precio elevado se comporte como una señal de alta calidad. Pero no siempre es así, habrá consumidores dispuestos a pagar por una determinada calidad diferencial y otros que no lo estén. Brunsø, Fjord y Grunert señalan el componente subjetivo entre el precio y la calidad en alimentación y concluyen (Brunso et al., 2002: p. 53):

“Si un consumidor no está dispuesto a pagar por una calidad específica, puede deberse a muchas otras razones además de la falta de interés en la calidad:

- El producto no tiene, en un sentido objetivo, la calidad específica que el fabricante afirma.
- El consumidor no desea la calidad específica (suficiente), es decir, el consumidor no considera que la mejora de la calidad valga la diferencia de precio.
- El consumidor no se da cuenta de que el producto realmente tiene la calidad específica”.

La publicidad juega un papel destacado como señal para establecer y mantener el valor de un producto. La decisión de las empresas al invertir en publicidad ya transmite *per se* una señal de calidad y confianza (Caswell y Padberg, 1992). La calidad de una señal está íntimamente relacionada con las altas inversiones en publicidad (Nelson, 1974). Solo realizan publicidad empresas honestas y de alta calidad que puedan recuperar sus inversiones publicitarias en ventas futuras (Rao et al., 1999). La publicidad proporciona información de los productos y puede afectar en la valoración de los atributos del propio producto. Por ello, Ekkelund, Mixon y Ressler (1995) consideran que la publicidad puede reducir la incertidumbre, ser una alternativa a una rivalidad de precios y activar los atributos de búsqueda del producto (Caswell y Padberg, 1992; Bar-Isaac y Tadelis, 2008).

### 3.5.2. La certificación como señal de garantía de calidad

Antes de abordar las marcas como signos de calidad de los productos, queremos hacer un apunte sobre la certificación externa de la calidad en los alimentos. La mayoría de señales para indicar la calidad de productos las emite el vendedor de forma unilateral. Son afirmaciones desde el propio productor ante las que el comprador debe confiar, o no. Es práctica habitual en el sector agroalimentario que se establezcan procesos de certificación que buscan garantizar externamente la calidad de dichos productos. Estos procesos de certificación los realiza un organismo independiente que proporciona neutralidad y credibilidad. La certificación, de carácter facultativo, es una estrategia para asegurar la calidad avalada por un tercero que connota a la señal de calidad mayor rigor y garantía.

Se define certificación como “la especificación de prácticas de producción y/o características del producto por un agente, que luego se vincula a un nombre o etiqueta en particular” (Tregear, Arfini, Belletti y Marescotti, 2007: p. 13). Para Viscusi: “la certificación es la confirmación por parte de un tercero independiente y acreditado de que una empresa cumple una determinada norma o estándar en la que se estipulan características del producto y/o del proceso productivo. Esa información es creíble porque la ofrece una empresa especializada que tiene reputación de rigor e independencia tras haber comprobado la conformidad del candidato



con las estipulaciones del estándar<sup>52</sup> a las que ha decidido someterse. Mediante la certificación, la empresa certificada compra al certificador la reputación y confianza que ella no puede ofrecer a sus clientes de forma creíble. De esta forma, la certificación se convierte en un instrumento eficiente para resolver el problema de asimetría informativa generado por los atributos de confianza” (Viscusi, 1978: pp. 277-279). La calificación se acostumbra a asociar a esquemas en los que están involucrados muchos actores, generalmente productores, que se comprometen a producir cumpliendo unas prácticas determinadas que certifican y garantizan unos organismos independientes (Tregear et al., 2007).

El etiquetado con esta calificación ofrece garantías consistentes al consumidor y distingue al producto de los bienes de la competencia. Los procesos de certificación o calificación tienen como meta convertir una información de calidad compleja en signos que se entienden y están aceptados colectivamente. Para Ponte y Gibbon (2005), el fin último es aumentar la credibilidad y la confianza (Dentoni et al., 2009). Y con la confianza que se despierta en el comprador se suele incrementar la compra y recompra del producto, según las aportaciones de Shapiro (1983), Tirole (1988) y Anania y Nistico (2004) (Tregear et al., 2007).

Golan et al. (2000) determinan que en cualquier proceso de certificación “se requiere la existencia de un estándar, una señal, un procedimiento de inspección y una penalización en caso de incumplimiento” (Compés López, 2002 p. 122). El vendedor debe determinar si para transmitir su diferencial de calidad le es conveniente demostrar al consumidor que cumple realmente con estas propiedades o características que le interesan al comprador. Y si la mejor manera de transmitirlo es a través de un proceso de certificación.

Las agencias de calificación o certificación dan respuesta a una demanda de información creíble por parte del comprador<sup>53</sup>. Normalmente, los procesos de certificación se llevan a cabo de la mano de los productores a los que se certifica de forma individual o de forma colectiva (Mathis, McAndrews y Rochet (2009) y Hay (2010)) (Castriota y Delmastro, 2015). Existe en el mercado una gama muy amplia de sistemas de aseguramiento de calidad de naturaleza privada, pública o mixtos. En alimentación muchas veces se incorpora en la etiqueta del producto el logotipo del sistema de certificación o de la propia empresa certificadora (Calixto Herrera, 2010).

Los productores sopesan entrar en procesos de calificación para conseguir una ventaja competitiva o de marketing (Tregear, Arfini, Belletti y Marescotti, 2004). Deben saber seleccionar el sistema de aseguramiento más adecuado: que asegure el diferencial de calidad de su producto y que tenga cierto reconocimiento para que transmita eficazmente la señal de garantía. Pero, no

---

<sup>52</sup> El concepto estándar también puede denominarse y entenderse como pliego de condiciones, código de prácticas o requisitos de producción y proceso, entre otros términos (Dentoni et al., 2009).

<sup>53</sup> La ENAC (Entidad Nacional de Acreditación) es el organismo designado por la Administración en España para establecer y mantener el sistema de acreditación: pone a disposición del mercado una infraestructura de laboratorios, entidades de acreditación, entidades de inspección y verificación (Calixto Herrera, 2010)

siempre un proceso de certificación es una buena opción para los vendedores que quieren diferenciarse con atributos de confianza. En ocasiones la señal que emiten es imperfecta y es muy difícil de entender por el consumidor. Además, como sostiene Calixto “el etiquetado de los productos es limitado, por eso de entre todas las características certificadas hay que elegir las características *valorizantes* para comunicar al mercado” (Calixto Herrera, 2010 p. 107). El coste de estos sistemas acostumbra a ser elevado por ello cada productor debe valorar si el coste es asumible y se puede compensar con mayores ventas y/o un posible diferencial de precio (Compés López, 2002).

Todas las marcas públicas de calidad en alimentación incluyen de una forma más o menos estricta sistemas de certificación. En concreto, las marcas regionales de calidad agroalimentaria marcan unos estándares como sistemas propios de calificación de los productos y controlan internamente o a través de empresas acreditadas que los usuarios de la marca compartida cumplan con dicho reglamento. Al final de este capítulo haremos un recorrido por los diferentes sistemas de certificación de la calidad en el sector alimentario.

### 3.5.3. Las marcas y otros signos compartidos como señal de calidad

#### 3.5.3.1. Una categoría difusa

Grunert se refiere al conjunto de etiquetas de calidad<sup>54</sup> en agroalimentación como una categoría difusa que engloba muchos elementos diferentes (Grunert, 2005). Es un gran cajón de sastre que abarca distintivos de titularidad pública o sellos privados que surgen a partir de iniciativas del sector agroalimentario o como propuesta del canal minorista o incluso desde la propia Administración. Algunos avalan factores diferenciales de los productos -origen, composición o tradición-, otros de los procesos, algunos representan a un único producto y otros identifican a todo el sector. Varios contemplan una certificación externa rigurosa y otros normas más laxas y procesos menos estrictos de control.

El abanico de etiquetas de calidad existente en el mercado es muy amplio. Hornblower (2000) señala atributos tan diversos como la seguridad, la nutrición, el territorio de origen, el estado orgánico, las condiciones éticas, el comercio justo o el respeto al medio ambiente (Marette 2005). La tipología más común para alimentos son las marcas que identifican características distintivas de calidad en el producto, las marcas que identifican el origen del alimento, las marcas que combinan ambos atributos y las marcas que señalan procesos de producción respetuosos con

---

<sup>54</sup> Utilizamos el término etiqueta de calidad como sinónimo de marca de calidad. Las diferencias entre ambos términos están descritas en el capítulo 5.

el medio ambiente. Son menos frecuentes las marcas que promueven principios éticos, las marcas que indican ingredientes saludables y las marcas medio ambientales (Brunsø et al., 2002).

La complejidad de esta categoría de marcas se traslada a la amplia terminología que hemos detectado en el transcurso de nuestra investigación. Al referirnos a marcas de calidad encontramos la convivencia de diversas y diferentes expresiones: signo distintivo (Thevenot, 1985), denominación (Hamlin y Watson, 1997), etiqueta de calificación (Tregear, Arfini, Belletti y Marescotti, 2004) o etiqueta de certificación (Verbeke y Roosen, 2009), sello o certificación de aprobación (Parkinson, 1975), marca genérica (Brunsø et al., 2002), marca de calidad (Verbeke y Roosen, 2009), sello o distintivo (Gómez Muñoz & Caldentey Albert, 1997), marca colectiva (Kapferer, 2007), marca compartida (Rao et al., 1999), denominación de calidad (García Velasco, 2017), metamarca (Bonetti, 2004) o supermarca (Casares Ripol, 2013), entre otros. Y, en concreto, a las marcas que señalan el origen o la tradición promovidas desde la Unión Europea - DOP, IGP o ETG- las denominan figuras de calidad diferenciada (Bureau y Valceschini, 2003a; Bertil Sylvander, 1994).

En inglés conviven los conceptos *label*, *mark*, *hallmark* y *brand* indistintamente abriendo la interpretación a todos los matices resultantes del significado de estos términos. Otras denominaciones utilizadas con menor frecuencia son *signal* o *name*. Y se combinan con conceptos descriptivos tales como *credence*, *warranty*, *quality*, *collective*, *ally* llevando implícita o explícitamente la palabra *food*. En esta investigación utilizaremos indistintamente esta terminología, aunque recurriremos principalmente a la palabra marca, porque lleva implícito constituir una promesa única de valores y una apuesta clara para darla a conocer generando así conciencia o reputación.

### 3.5.3.2. La esencia de la marca compartida de calidad agroalimentaria

Una marca genérica de calidad es una marca compartida que da soporte a una marca individual. Nos referimos a “algún tipo de símbolo no específico de la compañía, que certifica que un producto tiene ciertas características. El término marca se utiliza para distinguir estos esquemas de los nombres de marca del fabricante o minorista y los esquemas de etiquetado obligatorios - precio y origen- (...) y la noción de genérico implica que todas las partes que cumplan los requisitos para la certificación tienen derecho a llevar dicha marca en sus productos” (Brunsø et al., 2002: p. 45).

Desde el punto de vista formal, una marca de calidad colectiva acostumbra a estar presente en las etiquetas de los productos y convive con la marca individual de dicho producto. Esta coexistencia de reputación individual y colectiva es cada vez más habitual en alimentación:

“los mercados con reputación dual (privada-colectiva) se están volviendo cada vez más comunes” (Costanigro, Bond y Mcklusey, 2012 p. 246). Recordemos que la unión de dos o más marcas puede mejorar claramente la percepción de calidad, más cuando una de las marcas no puede comunicar por sí misma de forma creíble dicha calidad (Rao et al., 1999). Una marca colectiva no es exclusiva: las marcas de la competencia, si cumplen con los estándares establecidos, pueden solicitar también estar presentes en el esquema de certificación colectivo y lucir el sello en sus envases (Brunsø et al., 2002; Menapace y Moschini, 2012). Cuando se apuesta por una marca colectiva para diferenciar la alta calidad es necesario, según Marette, cooperar con el resto de los productores para compartir los costes de la construcción de la imagen y de la certificación que acostumbran a ser elevados (Marette, 1999, 2003, 2005). Incluso, surge la necesidad de modular las estrategias de *coopetición* entre los integrantes de la misma marca genérica. Es importante también señalar que la convivencia de marcas -comercial y colectiva- en un mismo producto genera riqueza y complementariedad (Marette, 2005)<sup>55</sup>.

Para Valceschini (1999) una marca de calidad en el sector alimentario resume información: facilita las transacciones entre los diferentes agentes de la cadena alimentaria y simplifica al consumidor la selección de los bienes. Es un estímulo para confiar en la calidad de un producto y en la empresa que lo produce o que lo vende (Marescotti, 1999). Giraud hace un paralelismo entre las marcas individuales y las marcas compartidas: las marcas fuertes transmiten garantía y tranquilidad por lo que juegan un papel clave para liderar una elección de productos, en consecuencia, las etiquetas de calidad se acostumbran a utilizar para que produzcan el mismo efecto (Grunert, 2005). En el caso de las marcas de calidad, su credibilidad procede además de por su historia -recuerdos e interrelación con la marca-, por la fiabilidad del organismo asignado para la certificación y el control (Brunsø et al., 2002).

En los mercados agrícolas estas marcas de calidad proveen a los productos de una señal de prestigio particular que les otorga mayor competitividad (Menapace y Moschini, 2012; Grunert, 2005; Verbeke y Roosen, 2009). La certificación brinda una garantía de calidad consistente que se traduce en mayor valor. Estas marcas pueden convertirse en un atributo de búsqueda, es decir, una señal que da información que los consumidores buscan de forma activa cuando deciden sus compras (Tregear, Arfini, Belletti y Marescotti, 2004; Verbeke y Roosen, 2009).

Un sello de calidad ayuda a transmitir de forma activa el tipo de convención de calidad que hay en un producto. Autores como Sylvander, Valceschini, Thevenot y Eymard-Duvernay contribuyen que cada marca de calidad genérica se convierte en la imagen de una convención de

---

<sup>55</sup> Ver capítulo 2: la naturaleza general y los efectos de las marcas compartidas. En este capítulo nos centramos en las marcas compartidas en alimentación.

calidad específica<sup>56</sup> y es un signo visible que se puede convertir en un referente común (Belletti, Marescotti y Touzard, 2017).

Por tanto, la principal ventaja de la marca genérica es que funciona como señal de información en el producto para transmitir calidad diferencial al comercio y al consumidor. Ante una política de diversificación cada vez más clara en el mercado, estas marcas permiten aglutinar e identificar fácilmente un valor diferencial. Es una estrategia alternativa al precio que permite no entrar en una guerra comercial perjudicial para todo el sector, según Sylvander y Valceschini (Thevenot 1985; Castiotra y Delmastro, 2015; Dentoni et al. 2013).

Las empresas agroalimentarias que forman parte de una marca de calidad comparten una reputación colectiva. Cuando dicha reputación común es buena, puede convertirse en una herramienta potente para transferir calidad al producto. Como ya hemos visto en el momento de analizar la reputación colectiva<sup>57</sup>, es difícil que el comprador conozca todas las marcas agroalimentarias que conforman una marca genérica. Por ello, para valorar un producto se puede guiar por el comportamiento pasado del distintivo de calidad común. Así, el consumidor puede confiar en la imagen del grupo de productores, de la Administración, de la cooperativa, del minorista o de cualquier otro propietario de la marca de calidad. En las marcas colectivas en alimentación es fundamental también la figura de control de todos los miembros para evitar que nadie engañe ofreciendo una calidad diferente a la comprometida en el sello (Fishman, Finkelshtain, Simhon y Yacouel, 2008; Landon y Smith, 1998; McCluskey y Loureiro, 2003; Winfree y McCluskey, 2005). La creación de marcas de calidad es un proceso complejo y lento que implica muchas veces una negociación entre agentes.

Mientras que una marca individual define sus propias normas y se desmarca del resto con una propuesta única, con una marca colectiva es posible obtener una reputación sin una inversión excesivamente elevada. Una marca compartida da a las empresas pequeñas con productos mudos una posición en el mercado y nutre de valor a su propia marca individual (Kapferer, 1992). Por ello en el mercado alimentario, compuesto por muchos agricultores individuales y nanoempresas, proliferan las marcas compartidas (Castriota y Delmastro, 2015; Crespi y Marette, 2002; Fishman, Finkelshtain, Simhon y Yacouel, 2008; Kapferer, 1992; Marette, 2005; Menapace y Moschini, 2009, 2012). Pero no únicamente pueden estar interesadas en sumarse a la marca de calidad las pequeñas empresas: Kapferer argumenta que las grandes marcas pueden utilizar los signos de calidad compartida como un trampolín útil y necesario para promocionar alguno de los productos de su portfolio, principalmente, en las fases embrionarias durante su lanzamiento o para destacar un atributo específico (Kapferer, 1992; Bureau y Valceschini, 2003a; Saak, 2012).

---

<sup>56</sup> Esta convención se suele crear entre los diferentes jugadores del mercado -principalmente los productores, pero también el canal de distribución o incluso la propia Administración). Ver apartado calidad en este capítulo.

<sup>57</sup> Ver capítulo 2.

Las etiquetas de calidad indican autenticidad y que el producto que las lleva es genuino. Son marcas que acostumbran a promover valores diferenciales nobles, como son la tradición, el respeto al medio ambiente, el apoyo a la economía local, entre otros (Valceschini y Mazé, 2000; Van Ittersum, 2007). En las marcas de calidad es necesario determinar una estrategia de promoción que permita crear valor de marca. No podemos olvidar que en las estrategias de calidad colectiva, las marcas son y deben seguir siendo herramientas de promoción (Kapferer, 1992; Parkinson, 1975). Muchas marcas de calidad han invertido tiempo y esfuerzo en su identidad jurídica, en la constitución de los reglamentos, en la puesta en común de las empresas que quieren compartir la marca y en todas las gestiones derivadas de la certificación, el control y la logística. Sin embargo, se olvidan de que se trata de una marca y que es necesario gestionarla, dotarla de valor, hacer comunicación para que sea conocida y pueda trascender al comprador. Si la marca no se conoce y las asociaciones no se perciben, el comprador no las tendrá en cuenta en la valoración y en la compra de los productos (Grunert, 2005).

Dada la heterogeneidad de la categoría no hay un consenso claro sobre la efectividad de este tipo de marcas. Lo abordaremos detenidamente en el capítulo 5 de esta investigación aunque adelantamos que “la principal generalización que podemos extraer de los estudios empíricos sobre la respuesta del consumidor al etiquetado -genérico- de los alimentos es que el consumidor debe percibir una alta calidad para que el producto alimentario pueda ordenar un premio -prima de precio. Esto fue particularmente importante para productos socialmente responsables y basados en el origen” (McCluskey y Loureiro, 2003: p. 101).

Hacemos a continuación una revisión de los diferentes tipos de marcas compartidas que nos encontramos en los productos del sector agroalimentario.

### 3.6. Tipología de marcas de calidad en alimentación

El universo de las marcas de calidad alimentaria es muy amplio y heterogéneo. En este apartado, hacemos un repaso por los grandes tipos de marcas de certificación sin pretender profundizar en cada una de ellas. Todos los sistemas analizados en este punto son procedimientos de certificación e identificación voluntarios, adicionales a la normativa obligatoria en materia agroalimentaria. Este amplio inventario de marcas de certificación comporta lógicamente una confusión a los empresarios y al consumidor.

Para clasificar los sistemas de certificación españoles en el mercado alimentario hemos contemplado dos grandes bloques: el primero corresponde a aquellos sistemas de certificación de

naturaleza privada y el segundo a los mecanismos públicos (Calixto Herrera, 2010; Cruz Gómez et al., 2004).

### 3.6.1. Las marcas y otros signos de calidad de titularidad privada

En el mercado agroalimentario en Europa se favorecen las políticas para impulsar una certificación privada de calidad, adicional a las certificaciones públicas. Por eso no es de extrañar que también en el ámbito privado proliferen las marcas y los sellos de certificación. Para analizar los principales regímenes de certificaciones privadas en España hemos establecido tres grandes categorías: por un lado, las normas de calidad privadas que regulan un producto o un sistema, por otro los pliegos de condiciones específicas elaborados por los propios productores de los productos y, por último, aquellos elaborados por la distribución para facilitar la comercialización de los productos (Calixto Herrera, 2010). En la figura 9, resumimos los principales aportando algún ejemplo de ellos.

#### CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN AGROALIMENTARIA (\*)

Naturaleza jurídica de carácter **privado**

TIPOLOGÍA	MARCA / DISTINTIVO	EJEMPLO	AMBITO	RELACION TERRITORIAL	PRODUCTO(S) / SISTEMA(S)
Certificaciones privadas de normas de proceso / producto	ISO	ISO 9000 	Internacional	No existe	Sistema
	UNE	UNE 155001 	Nacional	No existe	Producto
Pliegos elaborados por productores o asociaciones de productores (4)	Marcas de garantía	Halal 	Internacional/Nacional/Regional/local	No existe	Producto/Proceso
	Marcas colectivas	Crianza de nuestros mares 	Nacional/Regional/Local	No existe	Producto
Pliegos promovidos por los compradores/ de distribución	BRC	BRC Food Certificated 	Europeo	No existe	Sistema
	IFS	International Featured Standards 	Europeo	No existe	Sistema
	GLOBALGAP	GLOBALGAP 	Internacional	No existe	Producto

(4) Hay marcas colectivas y de garantía públicas y privadas. Engloban una multitud amplia de reglamentos de uso de las marcas.

Figura 9. Clasificación de los sistemas de certificación agroalimentaria de carácter privado.  
Fuente: Elaboración propia (2019) a partir del cuadro realizado por Cruz Gómez et al. (2004). Se consideran los distintivos más relevantes.

**Certificaciones privadas de normas de proceso o producto.** Englobamos en este apartado aquellas normas privadas de carácter voluntario, generales o sectoriales, promovidas por diversos organismos. Destacamos dos ejemplos de referencia universal obligada. El primero, las

normas ISO (Organización Internacional de Estandarización o Normalización) (ISO, 2019) que representan un sistema de normalización de un producto desde un enfoque muy general. Es una certificación con reconocimiento internacional aplicable a cualquier empresa de cualquier sector para alcanzar la normalización de la calidad total de un producto. Existen diferentes normas ISO, aunque la que normalmente se aplica a productos agroalimentarios es la familia de las ISO 9000 (Arribas, 2005; Cruz Gómez et al., 2004). El segundo ejemplo son las normas UNE (Una Norma Española acreditada por AENOR). Son unos estándares de calidad creados por comités técnicos procedentes de la Asociación Española de Normalización (UNE) acreditada por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad ante la Comisión Europea. Las normas UNE acostumbran a ser diferentes para cada uno de los productos o gama de productos<sup>58</sup>. Esta normalización ayuda a las empresas a mejorar su productividad, su competitividad y a crecer (Asociación Española de Normalización, 2019).

**Pliegos elaborados por productores o asociaciones de productores.** Este apartado abarca las marcas de calidad que provienen de una asociación de empresarios o productores de un sector en busca de una calidad diferencial de sus productos. Principalmente, nos referimos a marcas colectivas y a las marcas de garantía recogidas en la Ley de Marcas de 2001<sup>59</sup>. Existen en España infinidad de marcas de titularidad privada registradas principalmente por asociaciones sectoriales. Estas marcas identifican la calidad diferenciada de un único producto, una gama de productos similares o un abanico de productos amplio que tiene un atributo común<sup>60</sup>.

**Pliegos promovidos por los compradores -pliegos de la distribución.** En esta sección se recogen las normas de calidad basadas en la seguridad alimentaria que se promueven a iniciativa de los compradores con el fin de distinguir la calidad de los productos principalmente para la exportación. Las certificaciones promovidas desde el comprador no trascienden al consumidor final. Se utilizan exclusivamente como signos de calidad comercial para los negocios

---

<sup>58</sup> La UNE 151501 se utiliza para productos hortofrutícolas o las normas específicas para el aceite de oliva extra son UNE 34601, UNE 34605 o UNE 346060.

<sup>59</sup> Ver capítulo 2 de esta investigación, marca de garantía y marca colectiva.

<sup>60</sup> Para ilustrar, destacamos como marca genérica, la marca de garantía Halal, de la asociación religiosa Junta Islámica concedida por El Instituto Halal, que actúa como entidad certificadora. Esta marca se aplica a toda la gama de los productos y servicios comercializados por las empresas que cumplen con los estándares de calidad aptos para el consumo según la religión islámica (Instituto Halal, 2019) o la marca FACE propiedad de la Federación de Asociaciones de Celíacos de España que abarca todos los productos alimenticios específicos para personas celíacas (Federación de Asociaciones de Celíacos de España, 2019). Un ejemplo de marca colectiva monoproducto es la marca colectiva Nuez de Pedroso, promovida por la Asociación Profesional de Productores de Nuez El Nogueral de La Rioja respaldada por Consejería de Agricultura Ganadería y Medio Ambiente del gobierno de La Rioja (Nuez de Pedroso, 2019) o la marca de garantía Pera Conferencia del Bierzo de la Asociación Berciana de Agricultores en Castilla y León. Una marca que representa a una gama de alimentos es Crianza de nuestros mares que distingue los productos de calidad de la acuicultura marina -doradas, corvinas y lubinas. Es una marca registrada por APROMAR, la Asociación Empresarial de Productores de Cultivos Marinos de España. En ocasiones la Administración pública contribuye a la inversión en promoción de los marchamos de calidad (APROMAR (Asociación Empresarial de Productores de Cultivos Marinos de España), 2015).








entre empresas agroalimentarias de la cadena: productores, industria y distribución. Las marcas más comunes son BRC *-British Retail Consortium-* e IFS *-International Food Standard-* para el sector transformador. Y para el sector primario agropecuario, el GLOBALG.A.P. que reconoce y certifica las buenas prácticas de la agricultura -medio ambiente, inocuidad alimentaria y trazabilidad, salud, bienestar y seguridad del trabajador, bienestar animal, etcétera- (Calixto Herrera, 2010; GlobalGab, 2019).

### 3.6.2. Las marcas y otros signos de calidad de titularidad pública

Hemos clasificado y agrupado los sistemas de aseguramiento de la calidad voluntarios oficiales en tres grandes apartados: los promovidos por la Unión Europea, los sistemas que responden a normas de calidad específicas promovidas principalmente por el Gobierno de España a través del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y la creación de marcas que responden a otros pliegos aprobados por organismos oficiales (Ver la figura 10).

CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN AGROALIMENTARIA (\*)  
Naturaleza jurídica de carácter público

TIPOLOGÍA	MARCA / DISTINTIVO	EJEMPLO	ÁMBITO	RELACIÓN TERRITORIAL	PRODUCTO(S) / SISTEMA(S)
Distintivos de calidad diferenciada promovidos por la UE	Indicaciones geográficas como DOP e IGP (1)(2)	 DOP Aceite del Bajo Aragón	Europeo/Nacional/Regional	Existe	Producto
		 IGP Ternera Asturiana	Europeo/Nacional/Regional	Existe	Producto
	Especialidad Tradicional Garantizada - ETG (1)	 ETG Jamón Serrano	Europeo/Nacional/Regional	No existe	Producto/Sistema
	Agricultura ecológica (3)	 CAEM (Madrid)	Europeo/Nacional/Regional	No existe	Procesos
	Productos procedentes de las regiones ultraperiféricas de la UE (Logo RUP)	 Logo RUP Canarias	Europeo/Nacional/Regional	Existe	Producto
Simbolos de calidad que responden a normas y políticas promovidas por el Gobierno (nacional)	Otros logotipos	Producto Lácteo Sostenible 100% Raza Autóctona	Nacional Nacional	No existe No existe	Producto Producto
Otros pliegos aprobados por un organismo oficial (4)	Marcas de garantía	Producción Integrada Andalucía Alimentos de Segovia Reyno Gourmet	Regional/Provincial/Local	Existe Existe Existe	Proceso Producto Producto/Proceso
	Marcas colectivas	Alcachofa de Vega Baja del Segura (5)	Territorial	Existe	Producto

(\*) No todos los tipos propuestos implican una certificación rigurosa.

(1) Estas figuras europeas cuentan con una imagen general promovida por la UE y una imagen específica de cada uno de los productos específicos que se acogen a esta figura de protección.

(2) Según La Ley 8/2015, de 12 de mayo, de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas de ámbito territorial supraautonómico (BOE 13-05-2015) regula los términos tradicionales que indican que el vino está acogido a una DOP o IGP de vinos.

(3) Existe el sello europeo que convive con el CAE de cada región como organismo de certificación y control.

(4) Hay marcas colectivas y de garantía públicas y privadas. Engloban una multitud amplia de reglamentos de uso de las marcas.

(5) Marca creada por la Asociación de la Alcachofa de Vega Baja, impulsada por el Ayuntamiento de Almoradí y tiene por asociados los Ayuntamientos de Cox, Catral, Callosa de Segura, Benjúzar, entre otros.

Figura 10. Clasificación de los sistemas de certificación agroalimentaria de carácter público.

Fuente. Elaboración propia (2019) a partir del cuadro realizado por Cruz Gómez et al. (2004). Se consideran los distintivos más relevantes.

**Distintivos de calidad diferenciada promovidos por la Unión Europea**<sup>61</sup>. Son los más conocidos y los que distinguen mayor número de productos. Por su relevancia le hemos dedicado un apartado específico en el capítulo 4.

**Señales de calidad que responden a normas y políticas promovidas por el Gobierno**<sup>62</sup>. Englobamos en esta clasificación aquellos símbolos que responden a pliegos de condiciones específicos a partir de unas normas de calidad concretas promovidas normalmente por la autoridad nacional<sup>63</sup>. La norma de calidad con mayor renombre implantada por el gobierno español es la norma del jamón ibérico que se regula a través de un Real Decreto 4/2014. En ella se establece el etiquetado de productos que pueden llevar el apellido ibérico y cómo identificar los canales y marcar las piezas. En este caso, como señal informativa del producto en la comercialización, no consta una marca en la etiqueta, si no un precinto. Dicho precinto que vemos colocado en el producto tiene un código de color diferente para cada designación (negro para los 100% bellota, Rojo para los de bellota ibéricos, verde para los de cebo de campo ibéricos y blanco para los de cebo ibéricos). Este precinto ayuda a la identificación y a la trazabilidad de cada uno de los productos (BOE, 2016; Gobierno de España, 2014; Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2018). Otros distintivos de calidad basados en normas nacionales son la marca Raza Autóctona promovida desde 2013, que identifica a aquellos productos que provienen de animales de razas puras en España -Real Decreto 505/2013, de 28 de junio- (Gobierno de España, 2013; Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2013) o el distintivo Venta Local de Productos Agroalimentarios promovido por el Gobierno de Aragón que ampara los alimentarios de proximidad en esta comunidad con el fin de promover los productos de Km0.

**Otros pliegos aprobados por organismos oficiales.** Acostumbran a ser marcas compartidas que abarcan pliegos de características particulares de calidad, de carácter voluntario, aprobados y promovidos por la Administración pública. Estas marcas suelen registrarse mayoritariamente como marca de garantía -incluso como marca colectiva<sup>64</sup>- al amparo de lo dispuesto en la Ley 17/2001 de 7 de diciembre de marcas, como hemos visto en el capítulo 2. En esta subcategoría nos encontramos una gama muy amplia de marcas de diferente alcance y significado. Algunas de ellas están promovidas por Comunidades Autónomas, Diputaciones o

---

<sup>61</sup> Vamos a profundizar en estas figuras en los siguientes capítulos por su importancia numérica y económica, por la relevancia de la política agrícola de calidad europea y porque tienen puntos en común con el objeto de nuestro estudio.

<sup>62</sup> A estas señales derivadas de este tipo de certificación no se le acostumbra a denominar marca. Se utilizan otros términos como logotipo, figura de calidad, sello, denominación, distintivo o etiqueta.

<sup>63</sup> La gran mayoría de normas específicas sobre la calidad de los productos están impulsadas por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno de España pero alguna de ellas se promueve desde los gobiernos regionales.

<sup>64</sup> Es posible encontrar en el mercado marcas públicas de certificación registradas como marcas individuales, principalmente las creadas previamente a la Ley de marcas de 2001.

Ayuntamientos. Unas promueven la calidad diferencial de los procesos -Producción Integrada de Galicia-, las características diferenciales de la calidad de los productos -Alcachofa de Vega Baja del Segura-, la combinación de ambos -Tenerife rural- u otros conceptos concretos como puede ser la artesanía. Prácticamente todas tienen una dimensión territorial haciendo una referencia más o menos explícita a un origen. Algunas son monoproducto y otras son multiproducto -Alimentos de Segovia.

Principalmente es en esta categoría en la que nos hemos basado para realizar la investigación empírica: las marcas de calidad alimentaria multiproducto genéricas promovidas por las Comunidades Autónomas en España. Como analizaremos en el capítulo 6 para las marcas públicas de calidad de ámbito subestatal acostumbra a ser menos relevante una certificación estricta de calidad y más un apoyo en la promoción agroalimentaria conjunta (Cruz Gómez et al., 2004).

En este capítulo, hemos visto que el sector de la alimentación por sus características específicas necesita contar con señales extrínsecas que permitan diferenciar los productos. Más aún teniendo en cuenta que las decisiones acostumbran a estar basadas en atributos de crédito que requieren de la confianza del consumidor. Por la atomización del propio sector, es muy difícil que los propios productores activen de forma individual dichas señales. De ahí la importancia en este contexto de las marcas compartidas de calidad alimentaria como señales colectivas para identificar la calidad diferenciada.

Desde el punto de vista cualitativo, las asociaciones más comunes a los alimentos tienen que ver con dos atributos: la calidad y el origen. La calidad en alimentación es subjetiva y relativa. Muchas veces está sujeta a convenciones en las que se ponen de acuerdo todos los agentes involucrados. La calidad diferenciada es aquella que se ajusta a unas determinadas características específicas valoradas por el consumidor. El origen es, en muchos casos uno de los atributos que infieren calidad y diferenciación a los productos agroalimentarios. Estas dos variables, con mayor o menor peso, acostumbran a estar implícitas en las marcas de calidad agroalimentarias.

Por otra parte, hemos repasado el inventario general de las diferentes señales compartidas de calidad privadas y públicas en el mercado de la alimentación, observando que los sistemas de certificación tienen un peso desigual. Este panorama nos permite entender la decisión que debe tomar un productor ante las diferentes opciones que le brinda el mercado para diferenciarse a través de marcas colectivas. Entre estas opciones, encontramos las marcas objeto de nuestro estudio: las marcas públicas promovidas por las comunidades autónomas españolas.

En el siguiente capítulo, nos centramos en el papel de la Administración pública para el apoyo a la calidad y la promoción, principalmente, a través de la creación de marcas u otros signos distintivos.



## 4. La Administración como impulsora de marcas de calidad diferenciada en el sector alimentario

En este capítulo abordamos la figura de la Administración pública como promotora de las marcas compartidas de calidad agroalimentaria. Pretendemos estudiar el papel del Estado como creador de signos oficiales de calidad que pone a disposición de productores e industria, los actores privados del mercado (Raynaud 2000; Reynaud y Sauvéee 2000). Estos signos públicos certifican que los productos tienen unas características de calidad específicas que los diferencian de otros productos similares, y el Estado “otorga a los actores privados el derecho de usar estas etiquetas de calidad y asegura que se cumplan las especificaciones para su obtención” (Hassan y Monier-Dilhan, 2006: p. 22). Las marcas comerciales privadas que cumplen dichos requisitos, de forma voluntaria, pueden lucir en sus productos el sello de calidad público. El control del cumplimiento de estos estándares de calidad recae normalmente en un certificador externo (Compes López 2002). Es una relación público-privada estrecha que persigue varios fines que abordaremos en las siguientes páginas.

Las razones que impulsan a los Gobiernos a desarrollar esta estrategia de calidad diferenciada están entroncadas con el nuevo paradigma de desarrollo agrícola y rural promovido por la Unión Europea en el que el papel de las regiones rurales tiene un peso destacado (Allaire et al., 2005). Las estrategias de diferenciación llevadas a cabo por las autoridades públicas representan para la agroalimentación un apoyo importante y contribuyen al desarrollo económico regional (Lagrange y Valceschini, 2000).

Repasamos asimismo la potestad que tienen las administraciones públicas para activar políticas de promoción, en concreto de promoción agroalimentaria. También valoramos el marco normativo de la publicidad institucional y destacamos las dos funciones principales de las marcas como señales de calidad pública: la protección y la promoción (Kapferer, 2007).

Hay distintivos de calidad públicos que se crean desde la Unión Europea, desde el Gobierno de España, desde las Autonomías o desde las administraciones locales en virtud de sus competencias en agroalimentación. La responsabilidad en la gestión de dichos distintivos de calidad está, en algunos casos, entrelazada entre diferentes administraciones.

A pesar de que nuestro objeto de estudio son las marcas de calidad agroalimentarias regionales en el mercado español, hemos creído necesario contextualizar la investigación haciendo referencia a los tres ámbitos territoriales, políticos y legislativos que conviven y forman parte inherente de nuestra realidad: Europa, España y sus Comunidades Autónomas (en adelante, CC. AA.)<sup>65</sup>. No hemos realizado un estudio comparativo de las políticas españolas en relación a otros países dentro de la Unión Europea ni hemos examinado otras situaciones internacionales que se alejan de nuestro objeto principal. Solo hacemos alguna referencia de carácter internacional en aquellos hechos que, por su relevancia histórica o su dimensión, consideramos interesante mencionar.

Por trascendencia y número, los distintivos de calidad promovidos por la Unión Europea para reconocer el origen y la tipicidad son los distintivos más estudiados en la investigación académica. Nos referimos concretamente a las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) y a las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) – que en la literatura académica también son conocidas como Indicaciones Geográficas (IG)– que se caracterizan por distinguir un producto concreto de un ámbito geográfico determinado (Maye et al., 2016). Por su relevancia, le dedicamos un apartado en la investigación ya que, aunque no son el núcleo de nuestro objeto de estudio, muchos de los temas abordados en las investigaciones de indicaciones geográficas europeas pueden ser paralelos y extrapolables a las marcas compartidas públicas de calidad agroalimentaria promovidas por las regiones. Además, las marcas regionales estudiadas tienen una vinculación con las figuras de calidad diferenciada europea y en la política de promoción de cada CC. AA. se tiene en cuenta las figuras europeas locales, como veremos en este capítulo.

---

<sup>65</sup> No están recogidas las políticas agroalimentarias de calidad diferenciada que provienen del apoyo institucional de otras administraciones públicas, en especial de la administración local al ser poco significativas para el objeto de esta investigación.

## 4.1. La evolución de la figura del Estado

Por su envergadura económica, social, territorial, sanitaria y cultural, la agricultura y la alimentación son dos ámbitos interconectados en los que el papel de la Administración pública es significativo. En el sector agroalimentario la intervención del Estado está presente en la mayoría de los países y acoge formas variadas: desde restricciones regulatorias y normativas, hasta programas de desarrollo, ayudas y subsidios o incluso el apoyo a las infraestructuras necesarias (Larceneux, 2004; Ménard, 2000).

Valceschini y Mazé diferencian entre dos grandes tipos de intervenciones estatales que marcan las reglas del juego económico (Valceschini y Mazé, 2000: p. 31):

- La regulación económica cuyo fin es “modificar los mecanismos de un mercado competitivo”.
- La regulación más cualitativa o social vinculada a las “condiciones de funcionamiento de un sector de actividad o con las características físicas de los productos ofrecidos”. Nuestra investigación la basamos en este modelo.

Las marcas compartidas públicas son una fórmula de colaboración pública-privada que surge a raíz de un cambio de tendencia general en las políticas públicas. Esta transformación de la Administración se produce en los países occidentales desde mediados del siglo pasado. Hemos pasado de una visión neoclásica de la Administración, en la que la figura del Estado persigue un cierto proteccionismo ante las reglas del libre mercado a adoptar algunas políticas neoinstitucionalistas<sup>66</sup>. Es decir, nos hemos abierto a una visión institucional que busca otras formas de gobierno más imaginativas que persiguen la eficacia. En este entorno, tienen especial relevancia las fórmulas híbridas de gestión, las políticas de incentivos o, entre otras prácticas, arreglos o acuerdos específicos con un sector en pro de un bien común (Ménard, 2000).

Este nuevo enfoque en la Administración ha provocado incluso un cambio en el término que utilizamos al referirnos a la labor institucional. Pasamos de gobernar desde una perspectiva tradicional a utilizar el concepto gobernanza, traducido del término en inglés *governance*. La gobernanza incluye, además de las funciones tradicionales de la Administración, la interacción necesaria con la sociedad civil y sus respectivas consecuencias. Es un cambio en el proceso de

---

<sup>66</sup> Conviven dos corrientes complementarias de modelo de la Administración pública: una es la Nueva Gestión Pública (NGP) desde una perspectiva neoempresarial y la otra el Nuevo Servicio Público desde una perspectiva neoinstitucional, para autores como Ramió Matas (2002), Dror (1995) o Clarke y Newman (1997) (Valderrama, 2005; Osborne y Gaebler, 2002). Otros autores defienden una corriente que denominan neopública en la que el ciudadano está activo en todas las dimensiones de relación con el Estado (Ramió Matas, 2002). Cualquiera de las corrientes mencionadas persigue una evolución del Estado acercándose al ciudadano y estableciendo modelos de gestión más participativos nacidos en el sector privado (Osborne y Gaebler, 2002). Desde la perspectiva de la economía neoinstitucional, autores como Barzel (1982) y North (1990), señalan que se comprende mejor la diversidad legislativa y práctica de los signos de calidad (Valceschini y Mazé, 2000).



governar que está más o menos presente en todos los niveles de la Administración: en Europa, en España, en las CC. AA. o incluso en el Gobierno municipal (Klijn y Teisman, 2003; Loisel y Couvreur, 2001).

En este marco más participativo surgen las colaboraciones público-privadas, como fórmulas de cooperación y de gestión en busca de la eficiencia. Englobamos en estas colaboraciones desde acuerdos puntuales para optimizar servicios hasta las actuales estrategias y programas de lo que se conoce como Partenariados Público-Privados (en adelante PPP). Los PPP son “fórmulas de cooperación entre dos o más organizaciones de carácter público y privado que se unen para desarrollar productos o servicios compartiendo riesgos, costes y beneficios, de forma voluntaria y estable” (Klijn & Teisman, 2003: p. 1). Por lo tanto, las marcas de calidad oficiales en agroalimentación pueden entenderse como una colaboración entre los Estados y los agentes privados del sector agroalimentario.

Los distintivos de calidad públicos juegan su papel en los cumplimientos de los objetivos macroeconómicos de los Estados. Ante la asimetría de la información –que comentamos en el capítulo anterior–, este sistema de señalización puede facilitar las transacciones comerciales y mejorar la eficiencia de los mercados. El uso de estas marcas oficiales transmite información sobre el valor de determinados productos y minimiza el impacto negativo en el bienestar colectivo. Estas marcas deben convertirse en una herramienta de incentivo para alentar a producir y/o a consumir determinados alimentos por sus características diferenciales de interés: sistemas de producción, tipicidad, reducción de riesgos ambientales, entre otros (Larceneux, 2004).

Afirma Révion (1993): “los signos de calidad pública representan el compromiso del Estado, que garantiza la calidad de los productos” (Courvoisier y Courvoisier, 2005: p. 8) y les brinda un reconocimiento público. Este compromiso institucional es un marco de trabajo estable, una política estructural para ayudar al sector agroalimentario que desee acogerse a este etiquetado voluntario para diferenciar así sus productos. Esta política, ampliamente utilizada en Europa y en España, tiene sus puntos álgidos de notoriedad durante las crisis alimentarias. En estos períodos, una garantía institucional adicional a la información del producto toma gran relevancia para apoyar a los productores y tranquilizar a los consumidores (Dimara y Skuras, 2005; Espejel, Fandos y Flavián, 2007; Fotopoulos y Krystallis, 2003; Van der Lans et al., 2001; Bello Acebrón y Calvo Dopico, 2000; McCarthy y Henson, 2005; McCluskey y Loureiro, 2003; Platania y Privitera, 2006; Tendero y Bernabéu, 2005).

Dentro de las políticas públicas actuales se apuesta por sugerir cambios y no imponerlos. Y se cuenta abiertamente con la participación de los diferentes agentes sociales para que sean parte activa de los cambios que se persiguen. Por tanto, una marca de calidad pública de carácter facultativo puede ser una restricción en los sistemas de producción, como es el caso de producir bajo el distintivo de agricultura ecológica. Pero esta restricción debe transformarse en un

argumento comercial de diferenciación, que permita a productores y consumidores cambiar de forma voluntaria a patrones de producción y consumo más sostenibles. Por tanto, Scammon y Mayer (1993) señalan que los distintivos de calidad no tienen como meta imponer restricciones que frenen la producción a las empresas del sector, sino convertir estas restricciones en una ventaja económica diferencial para el sector y que se pueda comunicar al consumidor para alentar la compra (Larceneux, 2004).

Este cambio de modelo de Estado también afecta a la publicidad institucional<sup>67</sup>. La publicidad o promoción institucional sirve como instrumento informativo y persuasivo de las diferentes Administraciones Públicas y tiene como fin último el interés general (Cortés González, 2011; Hauriou, 1980). Cortés sostiene que la publicidad institucional es “una forma de existencia del Estado” (Cortés González, 2011: p. 6). En esta investigación damos por constatada la gran importancia cuantitativa y cualitativa de la publicidad institucional y tomamos como dato que es necesaria la promoción institucional como mecanismo de educación, de información, de socialización e incluso de demostración de la acción de gobierno ante la ciudadanía (Martínez Pastor, 2012; Cortés González, 2011; Debray, 1995; Marcial, 2001; Alvarado y De Andrés, 2005; Alameda y Fernández, 2002; Vílchez, 2010; Garrido, Lora, Ramos y Rodríguez, 2007; Feliu, 2009; Caro, 2010; Benavides, 2010; Martínez, 2008, 2010; Vázquez, 2010; Santaella, 2003).

En paralelo a la evolución de la figura del Estado, también se transforma la gestión de la promoción pública asumiendo fórmulas cada vez más participativas en las que el diálogo administración-ciudadano cobra mayor importancia. En la gestión pública asumen protagonismo los conceptos de marketing que provienen de la gestión empresarial, y en este contexto, el discurso publicitario juega un papel importante como herramienta persuasiva. Por ello, se deduce que el aumento de la actividad de comunicación por parte de los Estados puede deberse a la proximidad ideológica entre las corrientes neoempresariales y la publicidad institucional como instrumento (Curto, 2013; Ramió Matas, 2002). Cortés explica esta transformación de la publicidad institucional en España:

“Al mismo tiempo, la publicidad educativo-social se construye y se justifica sobre un modelo de Estado paternalista, en el cual el Estado es el responsable de educar y socializar a las personas y olvidándonos de la otra parte fundamental de la concepción y modelo actual: la sociedad civil también configura y construye el Estado. Por otra parte, se venía defendiendo este tipo de publicidad institucional (educativosocial) al interpretarse como un modelo de comunicación institucional que contribuía a construir democracia (en una etapa en la que salíamos del franquismo), introduciendo en el espacio público valores democráticos. No obstante, con el paso de los años, este modelo de comunicación pública aparece como incompleto, ya que sigue una lógica unidireccional en la que los propios ciudadanos no participan, podríamos decir, de ninguna

---

<sup>67</sup> Nos referimos a publicidad institucional como “una forma de comunicación de las Administraciones Públicas emitida en cualquier medio de comunicación, en los espacios donde se inserta la publicidad comercial” (Cortés González, 2011: p. 10).

forma, en estas campañas. Y al ser comunicación pública, su construcción también ha de ser pública” (Cortés González, 2011: p. 19).

Esta transformación también tiene consecuencias en el cómo y el tono de la comunicación. Se evoluciona pasando paulatinamente desde mensajes más impositivos y unidireccionales hacia otras estrategias más persuasivas y participativas con los diferentes *stakeholders* (Rom, Sorribas y Curto, 2008).

La creación de marcas públicas y la promoción de éstas puede entenderse como un ejemplo de esta evolución de la Administración hacia conceptos marketinianos surgidos desde el terreno empresarial (Kotler y Lee, 2006; Kotler et al, 1993, 1996; Kotler y Roberto, 1972; Kotler y Zaltman, 1971). Para optimizar la relación entre Administración-sector agroalimentario-ciudadano, que se instrumentaliza a través de la marca, se deben activar los mecanismos que permitan construir y gestionar dichas marcas de forma eficaz. La inversión en publicidad institucional y en promoción es clave para dar a conocer la marca y dotarla de valor (Marie-Vivien y Biénabe, 2017).

Las marcas de calidad públicas no son una novedad en España. Son fruto de los diferentes contextos comerciales, políticos y normativos que buscan fórmulas de proteger y apoyar al mercado agroalimentario, clave en la economía española. A continuación, hacemos un breve repaso histórico para ver su evolución y su significancia.

## 4.2. Breve historia de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria

### 4.2.1. Los antecedentes

Couillerot afirma que la utilización del nombre del lugar de procedencia para vender y ubicar un producto y así distinguirlo de otros es tan antigua como el origen de la civilización (Granados, 2004). Productos como los vinos corintios o las almendras de Naxos fueron reconocidos por su calidad desde el siglo IV a.C. y relacionados con algún territorio como la miel siciliana (Bertozzi, 1995). Destacar la calidad y el trabajo bien hecho ya era una preocupación real (Penacho, 2000). Existen referencias tan antiguas como las de los vinos Angaddi y Baal-Hammon mencionados en la Biblia; también los de Samos, Creta y Thasos en Grecia (Cambra y Villafuerte, 2009). Más adelante, los romanos utilizaban las siglas RPA –*Res Pública Augustanorum*–, en sus ánforas, para etiquetar los vinos procedentes de “*Falernum, Massicum, Caecubum*” (de Naxos, Rodas o Corinto), caracterizados por tener una calidad diferenciada (Pérez, 2012).

Bertozzi (1995) data los orígenes de la calidad en agroalimentación en la Europa Central en la Edad Media porque en esta época los ingleses intercambiaban telas y productos manufacturados por vino y otros productos agrícolas con países como Francia, España y Portugal (Bertozzi, 1995; Cambra y Villafuerte, 2009). En este contexto de exportaciones, aparece de forma recurrente la diferenciación de productos por calidad y los artesanos empiezan a organizarse en gremios a lo largo del siglo XIII. Estas asociaciones, de carácter municipal, empiezan a determinar normativas, entendidas como políticas de calidad, para disponer de distinción en sus productos y poderlos definir de calidad o de alta calidad. Puede ser el origen de lo que en la actualidad conocemos como sellos de calidad, marcas de calidad y/o distintivos de calidad (Penacho, 2000; Pérez, 2012).

Los productos elaborados llevaban obligatoriamente estas etiquetas como garantía: los miembros del gremio debían utilizar la marca del gremio o marca local para identificar sus productos (Pérez, 2012). Eran marcas colectivas con una función de garantía de calidad promovida por la corporación de la que provenía el producto, es decir, una señalización de su origen (Largo Gil, 2006). La idea principal de estas marcas era, por lo tanto, identificar el gremio de artesanos y garantizar la calidad, a través de un proceso de elaboración que respetaba reglamentos y tradiciones (Pérez, 2012; Castro, 2009; García Velasco, 2017).

Entre los siglos XVI y XVII, países como Portugal, Francia, Italia o España fueron pioneros en demostrar una mayor preocupación por la calidad diferenciada de los productos agroalimentarios asociada a una procedencia geográfica determinada. Además, los consumidores están dispuestos a pagar precios más elevados por dichos productos (Landon y Smith, 1998;

McCluskey y Loureiro, 2003). El vínculo entre comercio y calidad era muy estrecho porque los productos que se comerciaban necesitaban ser de alta calidad para poder viajar largas distancias sin perder sus propiedades. En este contexto, se vincula la calidad del producto a la región que lo produce, relacionando directamente origen y calidad, especialmente en los vinos. Algunos de los primeros ejemplos de uso de indicaciones geográficas: el vino de Ribadavia en España, el *terroir* en Francia con los vinos de Borgoña, los vinos de Oporto y los vinos de Chianti o el Vino de champán (Martín Cerdeño, 2006; Meloni y Swinnen, 2018).

Encontramos otros ejemplos alejados del sector vitivinícola que relacionan también territorio y calidad. En Francia, el Parlamento de Toulouse decretó que los habitantes del pueblo de Roquefort tenían la exclusiva para el curado de este producto. Pudo ser la primera denominación de origen protegida, aunque no se le reconociera con esta denominación (Camba y Villafuerte, 2009).

#### 4.2.2. Los orígenes

Entre 1870 y 1914, en el marco de la Segunda Revolución Industrial, el comercio es más intenso, provocando un aumento de la demanda y un conflicto de intereses entre productos con distintivo y sin distintivo. Surge la necesidad de impulsar una serie de normativas para proteger tanto a productores como a consumidores (Pérez, 2012; Pulido et al., 2012). Son numerosos los artesanos y productores que quieren proteger sus productos y creaciones tecnológicas de la competencia y de distintivos ilegítimos (Barco Royo, 2007).

Para proteger tanto vinos como cualquier otro producto agroalimentario, se firman diversos pactos y acuerdos entre países, de manera independiente y bilateral. Es en la segunda mitad del siglo XIX cuando se amplían estos acuerdos y se inician los convenios multilaterales. El primer gran tratado para la Protección de la Propiedad Industrial se firma en 1883, y es el Convenio de París. En este acuerdo se protege la propiedad industrial como concepto amplio que incluye: las patentes, las marcas, los dibujos y modelos industriales, los modelos de utilidad, las marcas de servicio, los nombres comerciales, las indicaciones geográficas y la represión de la competencia desleal. Se considera que las indicaciones engañosas son actos de competencia desleal. Este convenio es el primer paso a través del cual se defiende jurídicamente la denominación de origen de un producto, bajo el amparo de indicaciones de origen (García Velasco, 2017; Plasseraud y Savignon, 1983; Sylvander et al., 2006).

Sin embargo, determinados productos característicos de ciertas zonas continuaban siendo copiados por los competidores de forma fraudulenta (Martín Cerdeño, 2006). Con el objetivo de aumentar la protección de las producciones falsas y engañosas de indicaciones de procedencia,

en 1891, se firma el Arreglo de Madrid, haciendo hincapié en la diferencia entre los conceptos falso y engañoso en el ámbito de las Indicaciones Geográficas (Allaire et al., 2005; Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1999; OMPI, 2019).

Durante el siglo XX se introduce paulatinamente en las legislaciones nacionales y tratados de comercio, las figuras de marcas colectivas, marcas de garantía y la protección de indicaciones geográficas regionales (Largo Gil, 2006; Allaire et al., 2005). En 1902 la Ley sobre Propiedad Industrial y Comercial determina el libre uso de marcas colectivas con el nombre del territorio donde se fabrica el producto (Pulido et al., 2012). Letabier y Delfosse (1995) atribuyen la primera denominación de origen al estado francés en 1929 cuando el queso Roquefort se protegió legalmente (Esquerre de Raetsch, 2008).

En España, la primera regulación de las denominaciones de origen protege en exclusiva al sector vitivinícola. Se trata del Estatuto del Vino de 1932 en el que las denominaciones de origen se definen como: “los nombres geográficos conocidos en el mercado nacional o extranjero, empleados para la definición de vinos típicos que respondan a unas características especiales de producción y a unos procedimientos de elaboración y crianza utilizados en la comarca o región de la que toman el nombre geográfico”. Con este Estatuto se constituyen los Consejos Reguladores, órganos de control de la denominación, sus funciones son la defensa, la garantía y la promoción de la DOP e IGP. También se declaran de forma excepcional dos productos con denominación de origen que no son vinos: los turrónes Jijona en 1939 y los aguardientes anisados. En 1936 se aprueba un Decreto de Normas para Consejos Reguladores de las Denominaciones de Origen en el que se recogen qué criterios deben seguir los Consejos Reguladores en cuanto a producción, comercio y consumo se refiere (Galdós, 2004; Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1999).

Años más tarde, en 1951, en el denominado Convenio de Stresa, se firma el Convenio Internacional sobre el Uso de Denominaciones de Origen y Denominaciones de Quesos. En este acuerdo se decreta la protección de las indicaciones geográficas y se reconocen cuatro denominaciones de queso: Gorgonzola, Parmigiano Reggiano, Pecorino Romano, Roquefort (Sylvander et al., 2006; Organización Mundial del Comercio, 1999).

En 1958, en el Acuerdo de Lisboa se pacta la protección de las denominaciones de origen y su registro internacional. Se define como: “la denominación geográfica de un país, de una región o de una localidad que sirve para designar un producto originario de aquéllos y cuya cualidad o los caracteres son debidos exclusiva o esencialmente al medio geográfico incluidos los factores naturales y los factores humanos” (Allaire et al., 2005; Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1999; Lucatelli, 2000). Este acuerdo se revisa posteriormente en el denominado Convenio de Estocolmo (1967). Bajo el amparo de esta definición, la protección de productos se amplía desde los vinos y

bebidas espirituosas a frutas, legumbres, lácteos, carnes y pescados, entre otros productos (Organización Mundial del Comercio, 1999).

#### 4.2.3. La protección de los alimentos de calidad diferenciada

En la Convención de Estocolmo de 1967 se establece la creación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Su objetivo es el de registrar todas las denominaciones de origen y proteger todo tipo de creaciones (Sylvander et al., 2006). Los casos de éxito pioneros en la protección de alimentos de calidad singular se localizan en Francia y España.

En 1965, nace en Francia “Label Rouge” como herramienta para mantener y proteger la calidad de productos alimenticios, inicialmente, de las aves de corral. Con esta marca, nacen las primeras referencias de etiquetado de calidad superior (Sylvander y Barjolle, 1999). “Label Rouge” es un signo nacional que designa los productos que tienen una calidad superior comparada con otros similares, por sus condiciones de producción o fabricación. Esta calidad hace referencia a las propiedades y características de un producto, sin centrarse exclusivamente en el origen como hemos visto anteriormente (INAO, 2017).

En España, en 1970 se inicia una nueva etapa para la protección de los productos agroalimentarios con la nueva normativa de las denominaciones en el sector del vino –Ley 25/70 del Estatuto de la Viña, del Vino y los Alcoholes–. Con esta normativa, se extiende la protección que se determinaba el Estatuto del 32 a otros productos del sector agroalimentario: el aceite de oliva, el jamón y el queso crudo (1975) o los pimientos (1986). Se crea el Instituto Nacional de Denominaciones de Origen (INDO) como autoridad de regulación de las denominaciones. Más adelante, el Reglamento (CEE) núm. 817/1970 de la Comisión Económica Europea (CEE) regula las etiquetas de Vino de Calidad Producido en una Región Determinada (VCPRD) para garantizar el origen y la calidad de los vinos de Europa (Galdós, 2004; González Álvarez y Díaz Méndez, 2012; Lucatelli, 2000; Pulido, 2016). En 1974 se publica el Real Decreto 3711/1974 de 20 de diciembre por el que se incluye al aceite de oliva, al queso y al jamón curado en el régimen de Denominaciones de Origen y Denominaciones Específicas establecido en la Ley 25/1970, de 2 de diciembre (Boletín Oficial del Estado, 1970; González Álvarez y Díaz Méndez, 2012).

No es hasta 1993 cuando se realiza la primera elección democrática del Consejo Regulador de una Denominación de Origen (González Álvarez y Díaz Méndez, 2012). Además, en esta época se amplían las figuras de protección de calidad mediante el Real Decreto 1573/1985 por el que se regulan las Denominaciones de Origen Genéricas y Específicas<sup>68</sup> de productos

---

<sup>68</sup> Por *Denominación Genérica* se entiende la calificación aplicable a los productos que tienen caracteres comunes y especiales debidos a su naturaleza, a los sistemas de producción empleados o a los procedimientos de transformación, elaboración y fabricación. Por *Denominación Específica* se entiende la calificación a un producto que tiene cualidades

agroalimentarios no vínicos y prolifera el uso de distintivos de calidad como herramienta de comercialización (Galdós, 2004). En 1986 el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno de España crea la marca Alimentos de España. Reconoce el origen y la calidad de una gama amplia de productos de nuestro país, un saberhacer español. Muchos productos se acogen a dicha marca y la lucen en sus envases (Almodóvar y Cerdeño, 2014).

La entrada de España a la Comunidad Europea en 1986, supone un antes y un después para nuestro país: a partir de ese momento las indicaciones geográficas deberán regularse bajo el paraguas legislativo europeo (Unión Europea, 2019c).

#### 4.2.4. Las décadas de los 80 y 90

En la década de los 90 crece el interés de la Unión Europea por legislar los signos de calidad en los productos agrícolas y alimenticios. Se apuesta por una estrategia comunitaria basada en unos sellos que certifican y/o acreditan la calidad de los productos agrícolas y artesanales. A partir de 1992 se establecen las indicaciones geográficas y de tipicidad para identificar productos locales de alimentación y bebidas (Ilbery et al., 2000, 2005, 2018).

En 1991 y 1992 se adoptan tres reglamentos, el Reglamento (CEE) N° 2081/92 sobre la protección de las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios, el Reglamento (CEE) N° 2082/92 sobre los certificados de carácter específico para productos agrícolas y alimenticios, y Reglamento (CEE) N° 2092/91 sobre producción orgánica de productos agrícolas. Estas tres regulaciones son los pilares que fundamentan la política de agricultura y calidad alimentaria de la UE (Becker y Staus, 2008). Hemos dedicado un apartado en este capítulo a profundizar sobre estas figuras de calidad europeas.

Posteriormente, en 1994, se firma el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC). Estados Unidos es el impulsor de este tratado para proteger sus derechos en el extranjero. Este pacto protege siete tipos de derechos de propiedad intelectual e invita a crear marcas: derecho de autor y derechos conexos, marcas de fábrica o de comercio, indicaciones geográficas, dibujos y modelos industriales, esquemas de trazado de los circuitos integrados, patentes, e información no divulgada (Lucatelli, 2000; Repetto y Cavalcanti, 2000). El gran debate se centra en la protección de las indicaciones geográficas europeas que no todos los países las entienden como libre competencia (Goldberg, 2001). Finalmente, en el acuerdo ADPIC se determinan una serie de principios sobre propiedad

---

diferenciales entre los de su misma naturaleza debido a la materia prima base de su elaboración, al medio natural o a los métodos de elaboración; en este caso, el nombre de la denominación puede hacer referencia, de considerarlo oportuno, al lugar geográfico de procedencia del producto amparado (Galdós, 2004).



intelectual y se dedica una pequeña parte a la protección de las indicaciones geográficas, con carácter internacional. Este convenio es la base de la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1995 quien controla el intercambio entre países a nivel mundial (Allaire et al., 2005; Sylvander et al., 2006).

En nuestro país, a partir de los años 80, las Comunidades Autónomas asumen competencias en agricultura y ganadería y desarrollan sus propias políticas de calidad en agroalimentación. Asimismo, se extiende la práctica de crear marcas distintivas para proteger y garantizar la calidad de determinados productos (Galdós, 2004). La primera Administración autonómica en regular las denominaciones de calidad fue la catalana en 1983, y tras ella, la gallega mediante el distintivo Producto Gallego de Calidad. En 1989, la Junta de Andalucía crea un distintivo de calidad para promocionar y comunicar la calidad de sus productos regionales: Alimentos de Andalucía. Y lo mismo lo realizan la mayoría de los gobiernos regionales. El objetivo de promover estos distintivos de calidad regionales es dar a conocer determinados productos locales que pueden responder a normas de calidad superiores, y desde la Administración otorgarles credibilidad, protección y visibilidad (Cortés Martín, 1999; Galdós, 2004).

Sin embargo, con la entrada de la normativa de la Unión Europea de 1992, la mayoría de marcas autonómicas deben replantearse su política de marcas de calidad para cumplir con el nuevo reglamento. Muchas de las marcas de calidad autonómicas promovían el origen como su principal razón de ser y desde la entrada de la nueva normativa quedaba limitada la mención del origen como señal de calidad a aquellas figuras europeas recogidas en el propio Reglamento comunitario (Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1997). En consecuencia, como muestra, la Junta de Andalucía sustituye la marca Alimentos de Andalucía por Calidad Certificada en 2001 que contempla un reglamento de uso que reconoce la calidad alimentaria diferencial de forma objetiva.

### 4.3. La actualidad

Las figuras públicas de calidad alimentaria en los países del sur de Europa, en España y en las diferentes CC. AA. han estado presentes durante muchos años y son una herramienta clave en manos de los gobiernos. La calidad diferenciada es la piedra angular sobre la que se asientan las políticas públicas en agroalimentación. La política de la calidad es cada vez más estratégica y así lo recogen los marcos regulatorios en el ámbito europeo, nacional y autonómico en los que se pone el acento en perseguir una calidad diferenciada de los alimentos para distinguir y dotar de valor añadido a las producciones. “Las certificaciones de productos cubiertas por la gama de signos de calidad oficiales representan en la agricultura y la industria alimentaria un importante apoyo para las estrategias de diferenciación” (Lagrange y Valceschini, 2000: p. 4).

En este apartado hacemos un breve repaso sobre las principales políticas, normativas y programas bajo los que se enmarcan las marcas de calidad públicas y las competencias en la promoción agroalimentaria en la actualidad.

#### 4.3.1. Unión Europea

Como hemos visto en el apartado anterior, los tres pilares de la política agraria comunitaria radican en la protección de las indicaciones geográficas, en el apoyo a la agricultura ecológica y en los sistemas de garantía de la calidad de los productos alimentarios<sup>69</sup>.

En 1992 se reforma la política agraria de la Unión Europea (en adelante, UE) y se cambia su enfoque principal que pasa de un apoyo a los precios a través de subvenciones directas a las explotaciones a un apoyo a la calidad de los productos. En paralelo, en los países desarrollados se vive un movimiento denominado postproductivista, caracterizado por poner el foco en reducir la producción agrícola en aras de apostar por la calidad -y la inocuidad- de los productos. Esta corriente pretende retirar progresivamente los subsidios del Estado a la agricultura, la apertura a mercados internacionales y la creación de sistemas agrícolas más sostenibles. Autores como Ilbery y Bowler (1993, 1998), Lowe et al. (1993) y Shucksmith (1993) pretenden enmarcar toda la producción agroalimentaria en objetivos políticos y sociales más amplios de desarrollo rural (Ilbery y Kneafsey, 1998).

Así, el foco de la política comunitaria se desplaza desde el denominado primer pilar de la Política Agraria Común (PAC) al segundo pilar centrado en las Políticas de Desarrollo Rural

---

<sup>69</sup> Vinculadas a estas políticas principales hay otras estrategias comunitarias en apoyo a la calidad o al origen alimentario no mencionadas en este apartado como el apoyo a las Regiones Ultraperiféricas (símbolo RUP), a los Productos de Montaña o a los Productos de la Agricultura Isleña.

(PDR) en las que la calidad diferenciada tiene un protagonismo destacado. Con este cambio de enfoque no se persigue aumentar la producción, sino incrementar la calidad de los alimentos producidos en el entorno comunitario (Becker y Staus, 2008). En esta orientación de calidad juegan un papel protagonista las indicaciones geográficas (Comisión Europea, 2008a). En la actualidad, están vigentes tres reglamentos clave en calidad agroalimentaria:

- El Reglamento (CE) nº 510/2006 del Consejo (que sustituye al (CEE) Nº 2081/92) sobre la protección de las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios<sup>70</sup>. El origen geográfico, la tipicidad, la autenticidad, la diversidad, el apoyo al desarrollo rural son las claves de esta normativa.
- El Reglamento (CE) nº 834/2007 (que sustituye al Reglamento (CEE) Nº 2092/91) sobre producción orgánica de productos agrícolas que define los principios y normas aplicables a los productos de la agricultura ecológica.
- El Reglamento (CE) nº 509/2006 del Consejo (que modificó el Reglamento (CEE) Nº 2082/92) que regula los certificados de carácter específico para productos agrícolas y alimenticios.

Tal y como resumen Albuquerque, Oliveira y Costa con motivo de la celebración del 25 aniversario de los sellos de calidad europeos, los resultados que se esperan obtener tras la implantación de estos regímenes de calidad son los siguientes:

“Como resultado de la implementación del Reglamento (UE) No. 1151/2012, se espera lograr una serie de resultados: (i) competencia justa para los agricultores; (ii) características de valor agregado de productos y alimentos; (iii) disponibilidad de información confiable sobre estos productos para los consumidores; (iv) respeto de los derechos de propiedad intelectual; y (v) respeto por la integridad del mercado interno. Los impactos directos esperados del Reglamento son: (i) una mayor diversidad de la producción agrícola; (ii) mayores ingresos de los agricultores; (iii) competencia leal entre productores de productos con indicaciones geográficas; (iv) mayor reconocimiento y credibilidad de los nombres registrados entre los consumidores; y (v) que los consumidores puedan tomar mejores decisiones como resultado de una información clara sobre el origen del producto” (Albuquerque, Oliveira y Costa, 2018: p. 2484).

La Unión Europea crea el marco normativo de estos instrumentos voluntarios pero son las asociaciones de productores y cada uno de los Estados Miembros los responsables de la solicitud, la gestión, el control e incluso la promoción. En España, gran parte de estas competencias de la Administración las asumen las CC. AA. Pueden coexistir competencias administrativas europeas, nacionales y regionales para promover estos productos.

---

<sup>70</sup> Esta normativa es aplicable a los productos agrícolas y alimentarios. Para los vinos la Unión Europea cuenta con una legislación específica con figuras especiales recogidas en el Reglamento (CE) nº 1493/1999 sobre la organización común del mercado del vino.

Otro de los regímenes de calidad es la producción ecológica, promovido por Europa con un sello común que pueden disponer aquellos productos que cumplen con la reglamentación específica publicada. La normativa la marca la UE y son los organismos públicos y privados que supervisan las CC. AA. quienes deben asegurar que estas prácticas se cumplen. Este logotipo es un aval de la calidad ambiental de estos productos. El sello de agricultura ecológica certifica un proceso de producción que pueden solicitar una gama amplia de productos agroalimentarios que cumplan con los requisitos establecidos en el reglamento -vinos, quesos, aceites, productos cárnicos, frutas y verduras, productos elaborados, etc.- (Bureau y Valceschini, 2003a). Por último, la UE promueve los productos procedentes de aquellos territorios muy alejados del continente. El símbolo RUP -Región Ultraperiférica-, común a las nueve regiones ultraperiféricas europeas, es una certificación de identificación y apoyo a los productos agrícolas de estas regiones. El símbolo RUP Canarias es una de las marcas objeto de nuestro estudio como veremos más adelante.

Todos los alimentos protegidos por estas figuras de calidad de la Unión Europea cuentan con una posición privilegiada. Por un lado, se benefician de la protección legal que les confiere el Reglamento lo que les permite tener una identificación diferencial y única en el mercado. Por otro, la UE les brinda ayuda financiera<sup>71</sup> y además les concede una ventaja adicional para poder participar en los programas de promoción comunitarios que cuentan con una ayuda económica importante (Becker y Staus, 2008).

Un productor autorizado a utilizar la figura de calidad puede colocar el distintivo en sus productos, en la presentación y en la publicidad. Para dar a conocer el sello de calidad se acostumbra a realizar promoción: la inversión de la promoción puede realizarse desde el Consejo Regulador de cada uno de los productos y/o puede estar financiada o cofinanciada por la Administración pública europea, nacional o regional a través de campañas en las que se apoya un único producto o bien una gama de productos autorizados con dichos distintivos.

La Unión Europea cofinancia programas de información y promoción de alimentos con el objetivo de “reforzar la competitividad del sector agrícola de la Unión, estableciendo así una mayor igualdad competitiva tanto en el mercado interior como en terceros países<sup>72</sup>. De forma más concreta, con las acciones de información y de promoción se pretende aumentar el nivel de conocimiento de los consumidores sobre las bondades de los productos agrícolas y de los métodos de producción de la Unión e incrementar el conocimiento y el reconocimiento de los regímenes de calidad de la Unión” (Unión Europea, 2014: p. 56). Las normativas sobre la que se rigen dichos programas promoción son el Reglamento (UE) 1144/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo,

---

<sup>71</sup> Las ayudas, de todo tipo, pueden proceder de los diferentes programas e instrumentos que la UE concibe para la promoción y el desarrollo rural. El ejemplo más destacado son los Programas de Desarrollo Rural (PDR) 2014-2020 actualmente vigentes (Belletti et al., 2007).

<sup>72</sup> Estas ayudas están “destinadas a las organizaciones profesionales e interprofesionales representativas del sector agroalimentario de ámbito nacional o de la Unión Europea, organizaciones de productores o asociaciones de organizaciones de productores y organismos del sector agroalimentario” (Boletín Oficial del Estado, 1980).

el Reglamento delegado 2015/1829 de la Comisión y para su ejecución el Reglamento de ejecución (UE) 2015/1831 de la Comisión.

Estas ayudas mencionan de forma explícita la promoción de los regímenes de calidad y los métodos de producción ya que ponen en valor la autenticidad de los productos de la Unión frente a imitaciones o falsificaciones. En concreto, “los productos objeto de regímenes de calidad de la Unión y de regímenes de calidad reconocidos por los Estados miembros deben poder beneficiarse de acciones de información y de promoción, dado que dichos regímenes ofrecen a los consumidores garantías con respecto a la calidad y a las características del producto o del proceso de producción utilizado, aportan un valor añadido a los productos en cuestión y aumentan sus posibilidades de comercialización. De forma similar, el método ecológico de producción, así como el símbolo gráfico de los productos agrícolas de calidad específicos de las regiones ultraperiféricas deben poder beneficiarse de las acciones de información y de promoción” (Unión Europea, 2014: p. 57).

La Unión Europea financia entre un 70 y un 85 % de la inversión realizada en dichos programas –depende del tipo y ámbito del programa. El resto de la financiación proviene del grupo de empresarios -productores- que promueven el plan de promoción. Estas iniciativas de promoción son complementarias y de refuerzo a aquellas acciones que se emprenden desde cada uno de los Estados Miembros (Unión Europea, 2014). Uno de los requisitos es que todas las campañas de promoción cofinanciadas deben llevar el lema promocional *Enjoy it's from Europe*. La Unión Europea destina alrededor de 200 millones de euros anuales en esta línea de ayudas de promoción.

Estas ayudas de promoción cofinanciadas por la Unión se complementan con otras actividades emprendidas directamente desde la Comisión. Principalmente son actuaciones desarrolladas en terceros países –no comunitarios– y que abarcan una gama amplia de productos de DOPs e IGP. Se realizan visitas comerciales a determinados países para abrir y potenciar el comercio agroalimentario, campañas de comunicación específicas o asistencia a ferias. En estas actividades, las figuras de calidad promovidas por la UE son las protagonistas (European Commission, 2019a).

#### 4.3.1.1. Las figuras de calidad diferenciada

Como hemos mencionado, Europa en su política comunitaria apoya la calidad alimentaria diferenciada de los productos agrícolas que forman parte de su territorio y promueve regímenes a través de acreditaciones especiales<sup>73</sup>. La Unión Europea cuenta con cuatro regímenes de calidad específicos para proteger la calidad diferenciada: las indicaciones geográficas que son dos: las Denominaciones de Origen Protegida (DOPs) y las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGPs), las Especialidades Tradicionales Garantizadas (ETGs) y el distintivo de agricultura ecológica. Además de regímenes especiales como los productos que provienen de las regiones ultraperiféricas de la Unión Europea<sup>74</sup>. A través de estas figuras se pretende diversificar la producción agrícola y dar mayor información a los consumidores sobre el origen y la calidad de los productos (Carpenter y Larceneux, 2008; Galdós, 2004; Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1999). En estas figuras de calidad la gestión acostumbra a recaer sobre un Consejo Regulador que representa a los productores que entre otras funciones se ocupa de la promoción y el control. Los Consejos Reguladores solicitan autorización a las CC. AA., el Gobierno autonómico aprueba los reglamentos -que ratifica posteriormente la Administración Central del Estado- y supervisa el control (Esquerre de Raetsch, 2008; López Benítez, 1996).

Las indicaciones geográficas<sup>75</sup> promovidas por la Unión Europea son la iniciativa más destacada para promover la calidad alimentaria y vincularla a un territorio (Maye, Kirwan, Schmitt, Keech y Barjolle, 2016). Destacan por su relevancia económica, social y territorial en toda Europa, principalmente en los países del sur por su larga tradición alimentaria. Las tres figuras de calidad diferenciada europeas distinguen a más de 3.700 productos con marcas compartidas diferentes en Europa y 398 en el mercado español. La UE dispone de una base de datos genérica y de carácter público denominada eAmbrosia<sup>76</sup> en la que están registrados todos los productos que disponen de alguna de las figuras de calidad europeas. La figura 12 contiene

---

<sup>73</sup> Los sistemas de certificación de calidad se regulan a través de los siguientes reglamentos comunitarios: Reglamento Comunitario (CEE) nº 2092/91, del consejo de 24 de junio de 1991, sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios (Comisión Europea, 2008b); Reglamento (CEE) nº 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 (Comisión Europea, 1992a); Reglamento (CEE) nº 2082/92 del Consejo, de 14 de julio de 1992, relativo a la certificación de las características específicas de los productos agrícolas y alimenticios (Comisión Europea, 1992b); Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo, de 28 de junio de 2007, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) nº 2092/91 (Parlamento Europeo, 2007); Reglamento (CE) No 889/2008 de la comisión de 5 de septiembre de 2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) no 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control (Parlamento Europeo, 2008c).

<sup>74</sup> Además de las tres figuras generales, hay otras figuras menores englobadas en las DOPs e IGPs, como son Producto de Montaña, Vino de pago, Denominación de Origen Calificada, Indicaciones Geográficas de las bebidas espirituosas, entre otras.

<sup>75</sup> Familiarmente se les conoce como Etiquetas de Origen (Barham 2003).

<sup>76</sup> eAMBROSIA unifica en una única base de datos las tres existentes hasta 2019 (Comisión Europea, 2019): DOOR para los productos agrícolas y alimenticios (Unión Europea, 2019a); E-Bacshus para los vinos y para los licores eSpiritDrinks (Unión Europea, 2019b).

un breve resumen de estas figuras de calidad, en el que también hemos incluido el sello de agricultura ecológica<sup>77</sup>. Los tres sellos generales de origen y tradición, las DOPs, IGP y ETGs – las tres figuras principales de calidad de la UE, aunque para alimentos y bebidas existen algunas variaciones a estas denominaciones principales (DOCa, Vinos de la Tierra, IG, como ejemplo)–, coexisten con distintivos particulares para cada uno de los productos autorizados. Así la IGP Plátano de Canarias puede utilizar el distintivo general de la IGP europeo y el logotipo propio del producto Plátano de Canarias correspondiente a esta IGP.

Todos los productos que forman parte de una DOP tienen la posibilidad de lucir la marca genérica europea en sus envases y la marca que se ha creado en concreto para promover esa DOP específica. Así, como ejemplo, en el caso de los aceites de oliva virgen extra en España, nos encontramos con 29 DOPs distintas que promueven a los productos vinculados cada uno de los orígenes (ver figura 13). El distintivo genérico y el particular están presente, en muchas ocasiones, en el propio envase del producto (ver figura 11).



*Figura 11. Envase comercial de aceite de oliva virgen extra. Convivencia de la figura de origen europea DOP general con la marca concreta creada para promover la DOP Aceite de Sierra Mágina (2019).*

Las figuras de calidad europeas fomentadas desde el Gobierno central y desde las autonomías son una iniciativa que, por su historia y relevancia, han tenido una gran acogida en España. La creciente importancia de las DOPs, las IGP y las ETGs en el mercado español se refleja en el número de figuras de calidad solicitadas y en su importancia económica, la cual evoluciona en sentido ascendente, pero aún alejada de la realidad de otros países como Francia o Italia (Unión Europea, 2019a). En la figura 14 podemos ver la importancia y evolución de las figuras europeas de calidad en España.

---

<sup>77</sup> No se contemplan las figuras RUP (Productos de las Regiones Ultraperiféricas) ni Productos de Montaña.

	Indicaciones geográficas (IG)		Especialidad Tradicional Garantizada (ETG)	Producción Ecológica / Agricultura Ecológica
	Denominación de Origen Protegida (DOP)	Indicación Geográfica Protegida (IGP)		
<b>LOGOS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Los nombres de productos registrados como DOP son aquellos que tienen enlaces fuertes al medio geográfico: el lugar define su calidad o características. Se producen, transforman y elaboran siempre en la zona geográfica que le da el nombre.	La IGP enfatiza la relación entre la región geográfica específica y el nombre del producto donde una calidad particular, reputación u otra característica es esencialmente atribuible a su origen geográfico. Se producen, transforman o elaboran en la zona que lleva su nombre.	La ETG destaca los aspectos tradicionales, como la forma en que se fabrica el producto o su composición, sin estar vinculado a un área geográfica específica. El nombre de un producto que se registra como ETG lo protege contra la falsificación y el mal uso.	La agricultura ecológica es un método agrícola que tiene como objetivo producir alimentos utilizando sustancias y procesos naturales.
<b>NORMATIVAS QUE REGULAN LOS SIGNOS DE CALIDAD</b>	Reglamento de la UE 1151/2012 Reglamento de la UE 664/2014 Reglamento de la UE 668/2014 Reglamento de aplicación de la UE 2019/34 Reglamento delegado de la UE 2019/33 Reglamento 1308/2013 de la UE Reglamento de la UE 1306/2013 Reglamento de la UE 2019/787 Reglamento de la UE 110/2008 Reglamento de la UE 716/2013 Reglamento de la UE 251/2014		Reglamento de la UE 1151/2012 Reglamento de la UE 664/2014 Reglamento de la UE 668/2014	Reglamento de la UE 1235/2008 Reglamento de la UE 2020/25 Reglamento 834/2007 Reglamento de la UE 889/2008 Reglamento de la UE 203/2012 Reglamento de la UE 710/2009 Reglamento de la UE 2092/91
<b>TIPOS DE MARCA</b>	Son marcas que se rigen por el Derecho Administrativo público.			
<b>NÚMERO DE PRODUCTOS ACOGIDOS EN ESPAÑA (en fecha enero 2020)</b>	223 productos (Alimentos y vinos)	151 productos (Alimentos y vinos)	4 productos (Alimentos)	Sin determinar
	20 productos (Bebidas espirituosas)			
<b>EJEMPLOS</b>	 DOP Queso Manchego	 IGP Plátano de Canarias	 ETG Jamón Serrano	 CAAE Región de Murcia. Convivencia con organismo certificador.

Figura 12. Breve descripción de las principales figuras de calidad europeas principales.  
Fuente. Elaboración propia en base a la información de la web eAmbrosia (2020).





1. Aceite de La Rioja
2. Aceite de Navarra
3. Aceite de L'Empordà
4. Les Garrigues
5. Siurana
6. Aceite de Terra Alta
7. Aceite del Bajo Aragón
8. Aceite del Baix Ebre-Montsià
9. Aceite de Mallorca
10. Cata-Hurdos
11. Aceite de La Alcarria
12. Montes de Toledo
13. Aceite de la Comunitat Valenciana
14. Aceite Montarrubio
15. Aceite Campo de Calatrava
16. Aceite Campo de Montiel
17. Sierra de Segura
18. Montoro-Adamuz
19. Sierra Mágina
20. Sierra de Cazorla
21. Aceite Sierra del Moncayo
22. Montes de Granada
23. Aceite de Lucena
24. Priego de Córdoba
25. Baena
26. Estepa
27. Aceite de Lucena
28. Antequera
29. Sierra de Cádiz

alimentosdeespaña

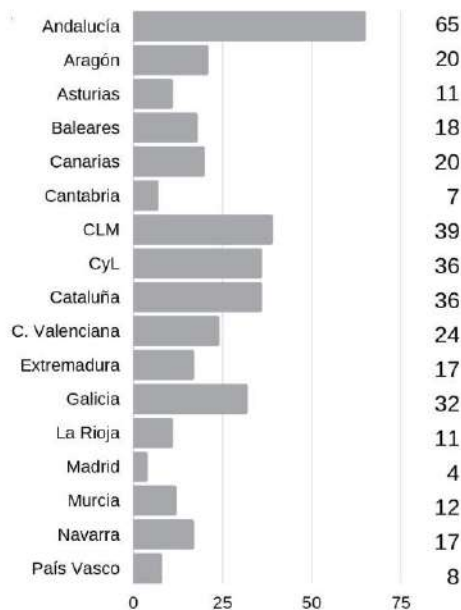
Figura 13. Las 29 marcas particulares de aceites españoles con el sello europeo de DOP.  
Fuente. Anuncio del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019).

# FIGURAS DE CALIDAD EUROPEAS EN ESPAÑA

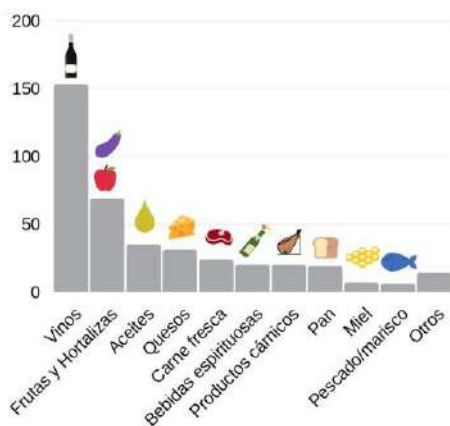
## DOP E IGP EN ESPAÑA



### POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

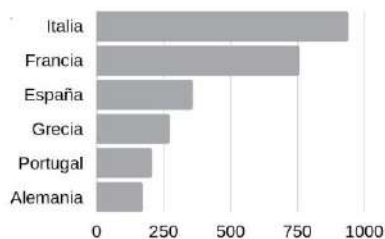


### POR PRINCIPALES SECTORES

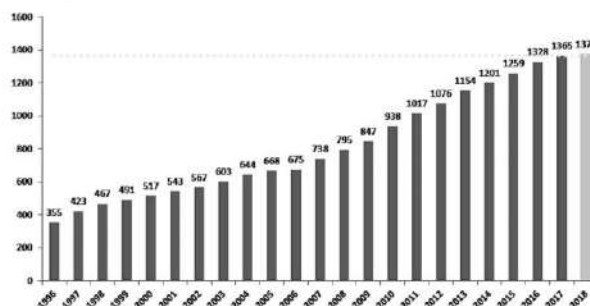



## DOP E IGP EN EUROPA

### POR PRINCIPALES PAÍSES



### EVOLUCIÓN



 Valor de venta estimado en UE (2017):  
62.000 millones de €

Valor económico estimado de las IG en España (2018):  
7 millones de €

DATOS INFOGRAFÍA EXTRAÍDOS DE:  
Geographical Indications in the EU (2019)  
Base de datos eAmbrosia (2019)  
¿Qué es una figura de calidad diferenciada? (MAPA, 2019)

Figura 14. Figuras de calidad europeas en España. Principales cifras.  
Fuente. Elaboración propia en base a la información de la web eAmbrosia y web de Aimentos de España (2020) (Comisión Europea, 2015a, 2015b; Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2018b, 2019a).

A pesar de que las figuras de calidad europeas no son las marcas de calidad regionales que estamos investigando, presentan grandes similitudes en alguno de los temas tratados. Por eso hemos considerado adecuado incorporar, de ahora en adelante, las aportaciones de la literatura académica sobre las indicaciones geográficas europeas en cada uno de los temas que abordamos (Addor y Grazioli, 2002; Almlí, Verbeke, Vanhonacker, Næs y Hersleth, 2011; Baldauf et al., 2009; Barham, 2002; Bello Acebrón y Calvo Dopico, 2000; Cei, Stefani, Defrancesco y Lombardi, 2017; Dimara y Skuras, 2005; Onozaka y McFadden, 2011; Quiñones-Ruiz, Penker, Belletti, Marescotti y Scaramuzzi, 2016).

#### 4.3.2. España

España cuenta con una larga tradición de apoyo público a la calidad agroalimentaria y a su promoción (Galdós, 2004). Dada la importancia de la agricultura y la alimentación en nuestro país, el papel del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (en adelante MAPA) en el desarrollo rural, la agricultura, la alimentación y la industria alimentaria es clave.

Las principales funciones del MAPA del Gobierno de España son la elaboración de la legislación estatal, la propuesta y ejecución de las directrices generales del Gobierno sobre la política agraria y alimentaria, su representación en los organismos internacionales, en especial la Unión Europea, así como la coordinación y cooperación en las actuaciones que afectan al ámbito competencial de las CC. AA y de otras administraciones públicas. Las actividades de promoción agroalimentaria son medidas que se promueven de forma continuada desde el propio Ministerio en aras de informar y promover el consumo alimentario general y/o de algún sector y/o de alguna temática específica de interés público.

Entre todos los cometidos del MAPA, ponemos en valor aquellas políticas y actuaciones clave referentes a la calidad diferenciada, concretamente la creación, gestión y promoción de distintivos oficiales de calidad alimentaria. El Ministerio tiene las competencias para promover las figuras de calidad diferenciada como instrumentos que permiten diversificar y valorizar los productos agroalimentarios nacionales. Desde el Ministerio se “fijan las directrices en materia de política de calidad diferenciada y, en particular, lo que se refiere a denominaciones de origen protegidas, indicaciones geográficas protegidas, especialidades tradicionales garantizadas, menciones tradicionales de vino, o a cualquier otro sistema relativo a la protección y desarrollo de términos de calidad facultativos<sup>78</sup>; y a la producción ecológica, orgánica o biológica, en el marco de la legislación nacional y europea sobre estas materias” (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2018: artículo 6, apartado 1). El MAPA tiene competencias en la coordinación del

---

<sup>78</sup> Como ejemplo, Producto de Montaña o Producto de la agricultura insular (Parlamento Europeo, 2012).

control y la vigilancia de dichas figuras europeas de origen español y en la lucha contra el fraude<sup>79</sup>. El MAPA es también administrativamente competente de aquellas figuras de calidad que tienen un carácter supraautonómico -Ley 6/2015, de 12 de mayo, de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas de ámbito supraautonómico (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2018a; BOE (Boletín Oficial del Estado), 2015).

Por tanto, el Gobierno de España a través del MAPA centra la política de calidad diferenciada en apoyar las figuras de calidad europeas de aquellos productos de origen español. Además, el Ministerio promueve algunas iniciativas sectoriales compatibles con las figuras anteriormente mencionadas. Como ya hemos visto en la clasificación de las marcas de calidad, el Ministerio promueve iniciativas puntuales de creación de logotipos facultativos que responden a normas y políticas sectoriales. Algunas de estas etiquetas vigentes son el logotipo 100% Raza Autóctona, la imagen Producto Lácteo Sostenible (PLS) o el etiquetado la norma de calidad de los ibéricos.

El Ministerio trabaja para dar a conocer las características de los productos alimentarios e impulsar su consumo a través de actuaciones como campañas de publicidad, acciones de promoción o participación en ferias y estimula la producción de alimentos de calidad mediante la convocatoria de premios. También colabora en la gestión de las ayudas comunitarias para la promoción de productos agrarios en el mercado de la Unión Europea y terceros países, en coordinación con el Fondo Español de Garantía Agraria, O.A. (FEGA) (normativa de aplicación RD38/2017 de 29 de enero de 2017 (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2009). Toda la actividad de promoción se hace siguiendo los principios de la Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional y el Real Decreto 947/2006 aplicable a todas las administraciones del sector público estatal (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2006; Gobierno de España, 2005).

Dentro de las competencias del Ministerio de Agricultura en promoción se apoyan las figuras de calidad diferenciada y la agricultura ecológica, así como aquellos temas y sectores de actividad que necesitan medidas de promoción. Todas estas iniciativas se llevan a cabo desde 2018 bajo la Estrategia Alimentos de España. La marca Alimentos de España es una marca promocional, un lema logotipado y no actúa como sello de calidad, es decir, los diferentes productores no pueden utilizar dicho distintivo en sus propios envases como identificativo de origen y calidad<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> Estas competencias quedan recogidas en el Plan de Control Oficial de la Cadena Alimentaria 2016-2020 promovido desde el MAPA y el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2019c).

<sup>80</sup> La marca Alimentos de España nace en 1986 como marca compartida con el sector. A principios de los años 90, por las directrices de calidad comunitaria, se redirige la estrategia de esta marca que pasa a destinarse a los premios promovidos desde el MAPA y otorgados al sector para promover la calidad agroalimentaria Premios Alimentos de España (Almodóvar y Cerdeño, 2014). En 2016, David Delfín realiza un *restyling* de la marca para adecuarla a la

### 4.3.3. Comunidades Autónomas

En este apartado queremos destacar de forma general las competencias que tienen las CC. AA. en agricultura y alimentación y poner en valor las estrategias generales que han seguido en materia de calidad diferenciada y en promoción agroalimentaria. Como hablamos de 17 autonomías, hemos abordado temas generales para entrar en detalle de cada región en el capítulo 8.

Tal y como aprobó la Constitución española de 1978 se reconoce el derecho a la autonomía a las regiones y nacionalidades que componen España. En la propia Constitución, en el Artículo 149, apartado 1, ya se determina que las autonomías deben asumir competencias en determinadas materias entre las que destaca “la agricultura y ganadería, de acuerdo a la ordenación general de la economía” (Constitución, 1978: artículo 168, apartado 1). Con posterioridad a esta fecha, se han ido ampliando dichas competencias regionales en relación al sector agroalimentario. Como muestra, el Real Decreto 2917/1979, de 7 de diciembre, por el que se amplían en materia de agricultura las transferencias de competencias de la Administración del Estado a la Generalitat de Cataluña, Diputación General de Aragón, Consejo del País Valenciano, Junta de Andalucía y Consejo General Interinsular de las Islas (Boletín Oficial del Estado, 1980).

Las autonomías son las responsables de la calidad alimentaria y, en concreto, de la calidad diferenciada siempre dentro del marco normativo comunitario referido a ambas materias y en colaboración y coordinación con el Estado español para muchos de los temas. Es gracias a estas competencias que los Gobiernos autonómicos deciden qué políticas siguen en materia de calidad y promoción. En base a dicha estrategia, establecen la legislación oportuna. La mayoría de las autonomías han decidido promulgar una Ley regional de calidad alimentaria para regular dichas atribuciones<sup>81</sup>: dentro de dicho marco normativo se recoge cómo proceder, qué marcas de calidad pública promover y sus características o qué función debe desempeñar la administración en la promoción, gestión y control de dichas figuras de calidad.

Las diferentes autonomías tienen una responsabilidad clave en las figuras europeas de calidad (Departament d’Agricultura Ramaderia Pesca i Alimentació, 2018). Para las DOPs o IGP corresponde a los gobiernos regionales la aprobación de los reglamentos o la designación de los Consejos Reguladores, funciones que posteriormente debe ratificar la Administración general del Estado (Galdós, 2004). Las diferentes CC. AA. se encargan también de promover las figuras que corresponden a su territorio, como ya lo hacen de forma complementaria desde Europa o desde el Gobierno español.

---

realidad actual del sector. Es a partir de 2018 que el Ministerio utiliza esta marca como marca paraguas promocional dentro de la Estrategia Alimentos de España. (Ablan de Flórez, 2000; Herrero Álamo, 1998; Maté, 1995; Mazé, Aubry y Papy, 2000).

<sup>81</sup> Como muestra: (Boletín Oficial de Aragón (BOA), 2004; Generalitat de Catalunya, 2003; Gobierno de Castilla-La Mancha, 2007)

La mayoría de las comunidades deciden, además de las figuras europeas, crear otras marcas de calidad que reconocen la calidad diferenciada de una gama amplia de alimentos de su territorio. Cada autonomía determina la función de dicha marca general y establece la normativa a través de decretos o reglamentos. Estas marcas compartidas facultativas y complementarias de titularidad autonómica conviven con las figuras de calidad europeas (DOPs e IGP principalmente). Por tanto, las diferentes Comunidades Autónomas pueden seguir una estrategia basada en la creación de una o varias marcas de calidad regional a las que les atribuyen funciones específicas. Nuestro foco lo ponemos en las marcas de calidad regionales que de forma genérica identifican una gama amplia de productos que cumplen con una serie de requisitos establecidos de calidad diferenciada. Varios de estos distintivos ha llegado a “contar con un alto grado de aceptación” (Florido y Galdós, 2006: p. 2).

A estas marcas compartidas de calidad alimentaria se les denomina también distintivo de calidad regional o denominación de calidad (Gómez y Caldentey, 1999; Gómez Muñoz, Ana Cristina y Caldentey Albert, Pedro 1999). Galdós define esta figura de calidad como un “sistema creado por las administraciones regionales con el objetivo de proteger y garantizar el origen y la calidad de aquellos productos alimentarios que no quedaban amparados por el régimen de las Denominaciones de Origen Protegido o Indicaciones Geográficas pero que, sin embargo, presentaban unas características destacadas atribuidas a su origen geográfico o a los métodos tradicionales de producción y elaboración de la zona. Todas las regiones tienen productos amparados por este sistema, algunos de los cuales han evolucionado hacia alguno de los sistemas de protección comunitarios” (Galdós 2004). Esta definición no se corresponde con la realidad plural de las marcas de calidad regional existentes, como veremos en el estudio que hemos aplicado a las diferentes CC. AA.

La Asociación de Regiones Europeas y de Productos de Origen (AREPO) defiende que cada región sigue su propia estrategia en el apoyo a la calidad diferenciada. Intervienen factores de contexto, de la identidad del territorio vinculada a los productos agrícolas, de objetivos regionales, de los medios puestos a disposición del proyecto, de su historia en la creación de marcas agroalimentarias y de si existen o no políticas de marketing regional integradas (AREPO, 2014, 2018).

Estos distintivos de calidad apuestan muchas veces por enfatizar la notoriedad de la región de dónde proviene un producto más que las especificidades de las condiciones de producción (Peri y Gaeta, 2000; Valceschini y Mazé, 2000). Desde una visión crítica, se considera que las marcas regionales pueden convertirse en un riesgo para las figuras europeas e incluso pueden aumentar la confusión de los consumidores (Bureau y Valceschini, 2003a). Incluso hay autores que sostienen que las ayudas públicas en promoción a marcas que apoyan el origen que no sean las figuras de calidad “europeas” pueden ser polémicas (Becker y Staus, 2008).

Cada autonomía, en el marco de sus competencias determina cómo promover la calidad de sus productos agroalimentarios y así apoyar al sector regional. Todas las regiones alientan y apoyan la creación de figuras de calidad europeas en su realidad territorial. La mayoría de estas regiones optan de forma complementaria por crear marcas de calidad autonómicas multiproducto como mecanismo para identificar dichos alimentos regionales con una calidad diferencial y ayudar a la promoción agroalimentaria (Alberdi, 2002).

Cada autonomía dispone de una Ley<sup>82</sup> sobre publicidad y promoción enmarcada en la normativa comunitaria existente, así como en lo dispuesto en el ordenamiento jurídico español mediante la Ley de Publicidad Institucional en fecha 30 diciembre 2005 (Gobierno de España, 2005). En todas las legislaciones regionales se contempla que la publicidad institucional debe estar al servicio de los ciudadanos y debe informar sobre las iniciativas, difundir la imagen regional y constituir un instrumento útil para el desarrollo del territorio, entre otros objetivos concretos. La promoción de los productos agroalimentarios a través de una marca de garantía está dentro de las competencias regionales de cada una de las autonomías. A diferencia de la Ley nacional, en la mayoría de los casos regionales no es necesario publicar la planificación de las campañas previstas por departamentos. En muchos casos es difícil tener acceso a la información sobre la inversión destinada a cada una ellas (García y España, 2015).

Algunas comunidades realizan una promoción activa e intensa de sus productos agroalimentarios representativos bajo una única marca de garantía que actúa como paraguas regional. Otras basan su estrategia de promoción exclusivamente en el apoyo a las figuras europeas de los productos que tienen estos distintivos en su región. Otras regiones utilizan estrategias alternativas de diferenciación de la calidad agroalimentaria con un apoyo de promoción más o menos explícito del sector. Las diferentes políticas las analizaremos en los hallazgos del trabajo empírico (ver capítulo 9).

Además, las CC. AA. tienen la potestad de otorgar y/o gestionar ayudas para la promoción de productos regionales a través de los Programas de Desarrollo Rural (PDR) de cada región. Estas ayudas generalmente se conceden a los productores, asociaciones y/o a los Consejos Reguladores de las figuras europeas de calidad.

El protagonismo de las administraciones públicas en las políticas de producción y comercialización agraria de calidad es uniforme y utiliza procedimientos de intervención similares en el ámbito europeo, español y autonómico (Galdós, 2004). El empleo de marcas oficiales es una práctica ampliamente utilizada para construir convenciones comunes de calidad

---

<sup>82</sup> (Generalitat de Catalunya., 2000; Gobierno de Aragón, 2003; Gobierno de Castilla y León, 2009; Gobierno del Principado de Asturias, 2006; Govern Comunitat Valenciana, 2014; Govern Illes Balears, 2010; Junta de Andalucía, 2005)

que aúnen a los productores, simplifiquen la complejidad de información al consumidor y cumplan con la normativa regional, nacional y europea (Pivot, 2000).

#### 4.4. Las razones que justifican las marcas públicas compartidas

Las razones de las administraciones para promover marcas públicas de calidad agroalimentarias están en constante evolución y responden a una diversidad de intereses que, en ocasiones, son incluso contradictorios (Allaire et al., 2005). Estas razones vienen determinadas por múltiples puntos de vista. Coexisten de forma entrelazada diversas visiones: desde la Administración, la visión pública de cada territorio así como las políticas de apoyo a la calidad en alimentación. La perspectiva de los agricultores, ganaderos y productores locales que buscan por parte de sus administraciones un reconocimiento a sus producciones, un valor económico y una seguridad. Desde la óptica del consumidor, sobresale la importancia pública del derecho a la información, en definitiva, de ayudar a identificar los productos genuinos de calidad diferenciada. Incluso la visión de otros *stakeholders* es relevante en la creación de las marcas públicas: los habitantes del territorio en su globalidad, el turismo o la distribución comercial, son ejemplo de ello (Albuquerque et al., 2018; Van Ittersum, 2007; Velcovská y Sadílek, 2014).

Las administraciones pretenden dinamizar al sector agrario en general o a un subsector en particular, proteger ciertas regiones o, incluso, activar cárteles oficiales<sup>83</sup> como es el caso de las etiquetas ecológicas (Raynaud y Sauvée, 2000). Los gobiernos pueden utilizar políticas de etiquetado voluntario para alcanzar objetivos de calidad de los alimentos, fomentar la competencia en los mercados de productos y proporcionar información contra el engaño a los consumidores (Caswell, 1998). Los objetivos institucionales están recogidos en cada una de las normativas de las marcas<sup>84</sup>. En paralelo a los objetivos publicados, pueden existir unos argumentos políticos que no acostumbran a manifestarse con tanta claridad (Larceneux, 2004).

Kapferer, desde una visión de marca, sostiene que el papel de estos distintivos públicos es el de proteger y el de promover (Kapferer, 1992, 2007). La protección se justifica por cuatro dimensiones paralelas: competencia leal, calidad y gestión del mercado, política de desarrollo rural y protección de los recursos naturales (Maye et al., 2016). Y la función de promoción de la marca compartida tiene como fin principal beneficiarse de una economía de escala y, en muchas

---

<sup>83</sup> Todo el sistema organiza la cartelización del grupo de productores que se benefician del uso exclusivo de la externalidad positiva de la etiqueta para capturar valor agregado. En muchos casos, ayuda a economías regionales que no pueden competir en un mercado no diferenciado, como son las áreas agrícolas marginales o las áreas con difícil acceso a grandes centros de consumo (Bureau y Valceschini, 2003a)

<sup>84</sup> Reglamentos de uso de cada una de las marcas, como ejemplos: (Boletín Oficial de Aragón (BOA), 2004; Generalitat de Catalunya, 2003; Gobierno de Castilla-La Mancha, 2007).



ocasiones, abrir la puerta a la promoción a empresas que por sí mismas no tendrían acceso al marketing y a la comercialización (Raynaud y Sauvée, 2000).

La contribución de estas marcas al desarrollo rural es otro de los argumentos más recurrentes. Desde este contexto más amplio se concibe la marca compartida como multifuncional y ecléctica. El desarrollo del mundo rural contempla valores locales como la cultura, la economía, la sociedad, el medio ambiente o la tradición (Albuquerque et al., 2018; Bello Acebrón y Calvo Dopico, 2000; Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1997). A los efectos directos de los distintivos de calidad para productores y consumidores es necesario sumar otros efectos indirectos en la comunidad que justifican su creación: una mejora general de la economía rural y un refuerzo en su desarrollo (Belletti et al., 2007). Allaire et al. (2005) consideran que son cuatro las razones principales para la utilización de marcas públicas como política de calidad y origen (Allaire et al., 2005: p. 5):

- “(1) Regulación del comercio y la competencia: derechos de propiedad industrial y protección del consumidor.
- (2) Controlar el suministro en los mercados agrícolas.
- (3) Desarrollo territorial, desarrollo local, desarrollo regional y desarrollo rural.
- (4) Conservación de recursos (patrimonio natural y cultural)”.

Estas razones pueden ir evolucionando, modificándose y priorizándose a lo largo del tiempo en relación al contexto de cada uno de los territorios. Como ejemplo, la importancia de la lucha contra el fraude es relevante en un momento de crecimiento en el que se debe organizar un sector, posteriormente se reduce su importancia (Allaire et al., 2005; Ilbery, 2005; Sylvander et al., 2006).

Otra de las justificaciones generales está ligada al marketing territorial<sup>85</sup>: las marcas de calidad públicas pueden tener efectos para mejorar la reputación de una región. En ocasiones estas marcas trascienden del sector de la agroalimentación y devienen marcas- territorio generales. Las regiones dentro de su estrategia general de marketing territorial pueden contemplar la creación de una marca que también se utilice como sello en los productos agroalimentarios. A estas marcas se les denomina marcas territoriales transversales y trascienden al ámbito económico, turístico, cultural, y, en nuestro caso, alimentario (Gollain, 2014).

---

<sup>85</sup> Según el Programa de las Naciones Unidas PNUD, el marketing territorial puede definirse como “una respuesta del territorio a la globalización, cuya fuerza se basa en lo más local posible y en lo más único, pero con mirada global” y quiere “dar una respuesta positiva a las necesidades y deseos de las personas que habitan en cierto lugar, mejorando su calidad de vida y despertando un fuerte sentido de pertenencia y de identificación (Mahecha y Restrepo, 2012: p. 79).

Hemos recogido en el cuadro adjunto los principales argumentos que justifican la creación de las marcas públicas de calidad agroalimentaria. Las dimensiones que presentamos no son estancas y se yuxtaponen, en cada uno de los territorios y para cada una de las marcas encontramos razonamientos y pesos distintos.

Argumento	Temas relacionados	Referencias en la literatura académica
<b>1. Protección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Protección contra la imitación y la usurpación.</li> <li>-Protección del consumidor y del productor.</li> <li>-Prevención del fraude.</li> <li>-Registro del nombre y la marca.</li> <li>-Derecho exclusivo para el uso del nombre del producto: relevancia en las indicaciones geográficas.</li> <li>-Poseer el monopolio de los nombres geográficos (figuras europeas).</li> <li>-Riesgo de proteccionismo.</li> <li>-Riesgo de sobreprotección institucional.</li> </ul>	<p>(Barham, 2003; Becker, 1999; Becker &amp; Staus, 2008; European Commission, 2019b; Giraud &amp; Trabelsi Trigui, 2010; Hamlin, R.; Watson, 1997; Letablier et Nicolas, 1994; López-Moreno, Aguilar-Criado, Lozano-Cabedo, &amp; Pérez-Chueca, 2015; Tallarico, 2000)</p>
<b>2. Identificación e Información consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reducir los esfuerzos que realiza el consumidor al evaluar producto.</li> <li>-Reducir riesgos en su decisión de compra.</li> <li>-Reducir incertidumbre.</li> <li>-Informar sobre el origen (calidad) de los productos.</li> <li>-Derecho a la información de los ciudadanos.</li> <li>-Educación sobre los productos y los hábitos alimenticios.</li> <li>-Simplificar: evitar suministrar información excesiva o irrelevante.</li> <li>-Comprensión de las etiquetas.</li> <li>-Seguridad alimentaria.</li> <li>-Apoyo oficial. Credibilidad. Autenticidad.</li> <li>-Garantía. Señal de calidad.</li> <li>-Diferenciación. Distinción. Valor añadido.</li> <li>-Alianza.</li> </ul>	<p>(Aprile et al., 2012; Bello Acebrón &amp; Calvo Dopico, 2000; Bernués, Olaizola, &amp; Corcoran, 2003; Caswell &amp; Padberg, 1992; Eagly, Chen, Chaiken, &amp; Shaw-Barnes, 1999; Grunert, 2005; McCarthy, M. Henson, 2005; Mothersbaugh, Herrmann, &amp; Warland, 1993; Parkinson, 1975; Roe &amp; Teisl, 1998; Salaün &amp; Flores, 2001; Sodipo, 1994; Teague and Anderson, 1995; Velcovská &amp; Sadilek, 2014; Verbeke, 2005; Verbeke &amp; Viaene, 1999; Verbeke &amp; Ward, 2003, 2006; Zeithaml, 1988) (Alchian &amp; Woodward, 1987; Aprile, M. C and Gallina, 2008; Belletti et al., 2007; Bonetti, 2004; Boulding &amp; Kirmani, 1993; Chameroy, 2014; Ilbery, 2005; Michel, 2004; Rao et al., 1999; Rosen, 1996; Santos &amp; Ribeiro, 2005; Yagüe Guillén &amp; Jiménez, 2002)</p>
<b>3. Apoyo al sector agroalimentario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Preocupación por los agricultores locales.</li> <li>-Herramienta para cohesionar a un sector atomizado</li> <li>-Expansión de pequeñas y medianas empresas productoras.</li> <li>-Cooperación económica y comercial.</li> <li>-Diferenciación en calidad. Valor añadido.</li> <li>-Ayudar a producir alimentos de calidad.</li> <li>-Promover la competitividad de la agricultura territorial.</li> <li>-Competencia justa.</li> <li>-Diversidad en la producción agrícola.</li> <li>-Promover mayores ingresos para el sector.</li> <li>-Mayor reconocimiento y valorización del sector primario local.</li> <li>-Estrategia de diferenciación en mercados maduros</li> <li>-Impulso asociacionismo de los sectores y subsectores primarios.</li> <li>-Cooperación intraterritorial e interterritorial.</li> <li>-Reconocimiento de una tipicidad, de un saberhacer.</li> <li>-Garantía de calidad.</li> <li>-Políticas público-privadas.</li> </ul>	<p>(Albuquerque et al., 2018; Bertozzi, 1995; Carpio &amp; Isengildina-Massa, 2008; Darby et al., 2008; D. et al. Dentoni, 2009; Onozaka &amp; McFadden, 2011; Parlamento Europeo, 2012; Perrier-Cornet &amp; Sylvander, 2000; Thilmany et al., 2008; Toler, Briggeman, Lusk, &amp; Adams, 2009; Alfredo Tolón Becerra &amp; Lastra Calvo, 2009; Van der Lans et al., 2001)</p>

<p><b>4. Promoción (y comercialización)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La marca como Instrumento promocional.</li> <li>-Marcas paraguas de toda la promoción de un territorio.</li> <li>-Economía de escala.</li> <li>-Poner en valor y dar a conocer la agricultura y alimentación territorial.</li> <li>-Promover la apertura nuevos mercados.</li> <li>-Importancia de la publicidad y promoción genérica.</li> <li>-La publicidad institucional como función pública.</li> <li>-Comunicación compartida.</li> <li>-Apoyo a la comercialización de productos.</li> <li>-Efectividad de la promoción.</li> <li>-Dimensión local, nacional e internacional.</li> </ul>	<p>(Addor &amp; Grazioli, 2002; Alchian &amp; Woodward, 1987; Alvarado López &amp; de Andrés del Campo, 2005; Aprile et al., 2012; Chakravarti &amp; Janiszewski, 2004; Crespi, 2003; Curto, 2013; Forker &amp; Ward, 1993; García &amp; España, 2015; Martín Serrano, 1992; Mattleart, 1989; Ramón Fernández &amp; Hernández Fernández, 2010; Rosen, 1996)</p>
<p><b>5. Desarrollo rural</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevo paradigma de desarrollo rural.</li> <li>-Desarrollo integrado. Desarrollo sostenible. Desarrollo endógeno.</li> <li>-Desarrollo económico. Incremento potencial rural.</li> <li>-Salvaguardar empleo. Formación.</li> <li>-Mejora condiciones de vida habitantes rurales -renta per capita-</li> <li>-Lucha contra la desertificación/fijar población.</li> <li>-Gestión rural. Sistema agroalimentario.</li> <li>-Conservación recursos naturales.</li> <li>-Ante la importancia decreciente de la agricultura, necesidad de fusionar política agrícola y rural.</li> <li>-Apoyo a regiones rezagadas.</li> <li>-La producción de productos de calidad como estrategia endógena y ascendente para el desarrollo rural.</li> <li>-Vinculación de todas las áreas: turismo cultural, patrimonial y ecológico, atención del medio ambiente, actividades de ocio, ...</li> <li>-Múltiples dimensiones del territorio interconectadas. Proceso de múltiples niveles, múltiples actores y múltiples facetas.</li> <li>-Círculo virtuoso para el desarrollo rural (precios más altos a los productores, reputación que atrae al turismo, promoción de productos procesados).</li> <li>-Apoyo PAC/ Desarrollo Rural por parte de la Unión Europea (Políticas y Planes de Desarrollo Rural).</li> <li>-Consolidación medio rural.</li> <li>-Arraigo de las tradiciones históricas.</li> <li>-Efectos positivos y negativos en el desarrollo rural.</li> <li>-Modernización.</li> <li>-Nuevas prácticas. Nuevas redes.</li> <li>-Interrelaciones globales entre la agricultura y la sociedad.</li> <li>-La alimentación como factor de desarrollo de los mercados.</li> </ul>	<p>(Aguilar Criado, Amaya Corchuelo, &amp; López Moreno, 2016; Arroyos, 2007; Barham, 2002; BOE (Boletín Oficial del Estado), 2007; Bryden, 1994; Cabus, 2001; Cabus &amp; Vanhaverbeke, 2003; Clark, Jones, Potter, &amp; Lobley, 1997; Comisión Europea, 1996, 2005, 2006; Delors, 1994; Díaz-Méndez &amp; González-Álvarez, 2012; Galdós, 2004; Garrido y Ramos, 2013; Goodman, 2003; Guzman Casado, González de Molina, &amp; Sevilla-Guzmán, 1999; A. E. Harrison, 1994; Ilbery, 2005; Ilbery &amp; Kneafsey, 1998; Keane, 1990; Kneafsey, 2010; Knickel, Strategies, &amp; Goods, 1990; Lowe et al, 1995; MacCannell, 1992; Mahé &amp; Ortalo-Magné, 2003; Marsden et al., 1993; Marsden, Banks, &amp; Bristow, 2000; Martínez Arroyo, 2006; Maye et al., 2016; Millán Escriche, 2002; Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2014; Pacciani, Belletti, Maescotti, &amp; Scaramuzzi, 2001; Parlamento Europeo, 2013; Parrott, Wilson, &amp; Murdoch, 2002; Pecqueur, 2001; Pilleboue, 1999; Piore &amp; Sabel, 1984; Ray, 1996, 1998, 2000, 2002; Roep, 2001; Sancho Comins, Martínez Vega, &amp; Martín Lou, 2002; Saraceno, 1994; Shucksmith, 2002; Terluin, 2003; A. Tolón Becerra, 2008; Alfredo Tolón Becerra &amp; Lastra Calvo, 2009; Tregear, A.; Arfini, F.; Belletti, G; Marescotti, 2004; Tregear et al., 2007; M. E. Valceschini, 1995; Van der Lans et al., 2001; Van Der Ploeg &amp; et al., 2000; Van Der Ploeg &amp; Long, 1994; Van Der Ploeg &amp; Saccomandi, 1995; Villarroya, 2016; Ward et al, 2005; Wiskerke, 2009)</p>
<p><b>6. Marketing territorial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso de técnicas de marketing para una estrategia de marketing territorial.</li> <li>-Unir el territorio detrás de una misma marca (deporte, cultura, alimentación, servicios).</li> <li>-Unir actores del mismo territorio entre sí y recurrir entre ellos.</li> <li>-Ruralidad. Idilio rural.</li> <li>-Singularidad regional.</li> <li>-Promoción económica del territorio.</li> <li>-Imagen fuerte de territorio. Identidad territorial.</li> <li>-Valorizar los recursos endógenos, los activos locales.</li> <li>-Movilización e involucración de los actores locales.</li> <li>-Beneficiar y satisfacer las necesidades de los <i>stakeholders</i> (locales, inversores y turistas).</li> </ul>	<p>(Albuquerque et al., 2018; AREPO, 2018; Barco Royo, 2007; Bayona Jerez &amp; Vargas Ariza, 2011; Bell &amp; Valentine, 1997; Castro Gomes, 2012; Charters &amp; Spielmann, 2014; Echeverri, Rosker, &amp; Restrepo, 2010; Espinosa, 2010; Ferrás Sexto, Macia Arce, García Vázquez, &amp; García Vázquez, 2001; Fuentes Martínez, 2007; Gollain, 2014; Gómez Camargo, 2015; González Laxe &amp; Salcines Cristal, 2003; Halfacree, 1993; Hassib &amp; Ibtissem, 2018; Hernández Espinosa, 2009; Hughes, T. J., &amp; Hughes, 1992; Jones, 1995; Kneafsey,</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>-Comercialización del territorio.</li><li>-Alianzas con sector público y privado.</li><li>-La marca-región. Las marcas territoriales transversales.</li><li>-Marcas territorial vs. Denominaciones de origen.</li><li>-El nuevo regionalismo.</li><li>-Reescalado, recolocación, reconexión.</li></ul>	2010; Little and Austin, 1996; Mora & Andradre, 2013; Paz, 2008; Pratt, 1996; Quadrado do Alferes Matias, 2012; San Eugenio Vela, Fernández-Cavia, Nogué, & Jiménez-Morales, 2013; Short, 1991; Villarejo Ramos, 1997)
--	--	--

*Figura 15. Síntesis de los argumentos que justifican la creación de marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria.*

*Fuente. Elaboración propia en base a la bibliografía académica (2020).*

Tras exponer los diferentes argumentos que las administraciones alegan para la creación de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria, en el siguiente capítulo nos centramos en su dimensión como marca.



## 5. Los distintivos públicos de calidad alimentaria desde una perspectiva de marca

En este capítulo abordamos el valor de marca en las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria. Enlazamos los contenidos de los primeros capítulos, la creación de marcas fuertes y las marcas compartidas con las características específicas de las marcas públicas en alimentación.

Las marcas públicas de calidad son la consecuencia de una estrategia común de diferenciación en el mercado agroalimentario. A pesar de que el etiquetado voluntario promovido por la Administración pública tiene un gran potencial para señalar la calidad diferenciada, su implantación real aún adolece, en varios de los casos, de grandes deficiencias para que sea realmente efectivo. Haremos un repaso de los hándicaps principales a los que deben enfrentarse estas iniciativas para conseguir su plena eficacia.

## 5.1. Las marcas de calidad públicas como marcas

Hemos visto que la terminología utilizada para denominar las marcas compartidas de calidad es muy amplia: signo distintivo, etiqueta de calidad, sello, marchamo, contramarca, son algunos ejemplos que se utilizan como sinónimos. Nos queremos detener en el término *label*, en su definición en francés, ya que es la única acepción específica a la tipología de marcas que estamos estudiando. *Label* es una “etiqueta o marca especial creada por una unión profesional y adherida a un producto destinado a la venta, para certificar el origen, garantizar su calidad y el cumplimiento de las normas de fabricación” o, en una descripción más genérica, “signo o marca bajo la cual se presenta alguien o alguna cosa” (Larousse, 2018, definición 1). Es un término común en Francia que da nombre a la marca pública de calidad genérica más reconocida entre los consumidores franceses, Label Rouge, creada en los 60 (Label Rouge, 2020). Ni en inglés ni en castellano existe un término específico que defina concretamente a esta categoría de marcas, traducándose *label* como “etiqueta” que tiene un significado diferente.

En Francia se ha abierto una reflexión sobre si realmente los *labels* pueden considerarse marcas y cuáles son sus diferencias. Algunas aportaciones a la literatura académica consideran que asimilar *label* y marca es cuestionar su propia definición que es distinta para ambos conceptos en el idioma galo. El *label* es sinónimo de calidad y tiene un sentido menos comercial que la marca (Chameroy, 2016; Larceneux, 2003). El *label* es una contramarca que, según Kapferer, prueba una calidad objetiva, que no da pie a la imaginación y se utiliza solo como instrumento promocional (Kapferer, 2007; Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1999).

A pesar de estas diferencias sutiles, entre ambos términos se pueden establecer similitudes cuando nos referimos a la construcción de la marca en términos de notoriedad e imagen. Así lo corrobora Chameroy: “las *labels* se construyen con el tiempo como marcas con beneficios funcionales, experimentales y simbólicos y atributos intrínsecos y a veces extrínsecos -cuando persiguen connotar garantía-“ (Chameroy, 2014: p. 15). La *label* es un hito en la mente de las personas formado por asociaciones de notoriedad e imagen. “Esto no significa que las *labels* sean sistemáticamente marcas o que todas las marcas sean *labels*, sino que están construidas como marcas, con las dimensiones de notoriedad y asociación de imagen” (Chameroy, 2014: p. 15).

En nuestra investigación consideramos las marcas de calidad públicas como marcas convencionales. En primer lugar, porque en su razón de ser está implícita dotarles de una identidad diferencial para señalar determinados productos, constituir una promesa única de valores y promover su conocimiento entre los diferentes públicos a los que se destina. En segundo lugar, porque nuestro foco en la investigación son las marcas de calidad regionales que en la

mayoría de las ocasiones se registran oficialmente como “marcas” de garantía en la Oficina Española de Patentes y Marcas cumpliendo con la Ley de Marcas (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2001).

Equiparamos marca compartida de calidad y marca ya que cumplen con las mismas funciones, es una apuesta por la diferenciación y, consecuentemente, implica generar un valor añadido (Bonetti, 2004; Freitas y Ribeiro 2005) (Bello y Gómez, 1996; Bonetti, 2004; Giraud, 2005; Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1997, 1999; Santos y Ribeiro, 2005; Steenkamp, Van Trijp y Candel, 1997; Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003; Yagüe y Jiménez, 2002). Y en su consideración como marcas tenemos en cuenta todas sus peculiaridades: ser una marca compartida, actuar en el sector agroalimentario y tener una titularidad pública. Englobamos bajo el término marca compartida de calidad tanto las figuras europeas de calidad diferenciada como las marcas regionales que abarcan a productos diversos de un territorio.

#### 5.1.1. Definición, características y dimensión

Larceneux define la marca compartida de calidad desde una óptica de comunicación como: “una señal creíble que como herramienta de comunicación tiene como objetivo informar al consumidor en dimensiones no observables de la calidad de un producto o servicio y que proviene de una organización de terceros, independiente del productor” (Larceneux, 2003: p. 35). La marca de calidad es una síntesis de varias dimensiones de calidad del producto. Son un signo de información creíble y pueden influir en las percepciones de calidad de un producto (Erdem y Swait, 1998).

Ante el concepto de cooperación implícito en las marcas de calidad compartida, hay autores que conciben las marcas de calidad agroalimentarias como “procesos de cooperación económica en un territorio determinado entre agentes que se organizan y desarrollan reglas compartidas con el fin de obtener una ventaja competitiva colectiva, cada una de las cuales también se beneficiará individualmente” (Perrier-Cornet y Sylvander, 2000: p. 81). Una marca de calidad es, en definitiva, la unión de actores por una serie de acuerdos establecidos, recogidos en un reglamento de uso. Pero, cada uno de los actores continúa teniendo su libertad individual de acción y de resultados, siempre respetando la convención de calidad firmada (Pivot, 2000).

No existe un consenso sobre una única definición de marca de calidad pero sí que deben convivir tres ideas intrínsecas (Chameroy, 2014: p. 8):

“1.- La marca de calidad se caracteriza por un proceso llevado a cabo por un tercero confiable que establece especificaciones e impone la certificación;



2.- La marca de calidad se evalúa en relación con la marca comercial que la luce, simplemente asociada a ella (de ahí los términos de marca compartida, marca cruzada o incluso supramarca);

3.- La marca de calidad se caracteriza por ser un signo de calidad, un depósito o reconocimiento”.

Podríamos resumir las peculiaridades de las marcas compartidas en función de una serie de características:

- El propietario debe ser independiente a los productores que pueden solicitar la marca.
- Deben fijarse unas reglas, estándares, especificaciones o acuerdos de calidad comunes que hay que cumplir. Esta característica connota un acceso restringido a la marca.
- Un control en el cumplimiento de estos estándares que normalmente se asigna a un organismo externo homologado. Y unas reglas del juego en caso de incumplimiento de estos reglamentos de calidad por parte de algún productor. Este control generalmente se realiza por un organismo certificador externo.
- La marca de calidad se adhiere a varios productos y diferencia así este grupo de productos de los demás. Esta peculiaridad lleva implícita una distinción, una garantía. Y un marcado carácter cooperativo entre las empresas que lucen la marca de calidad.
- Un carácter voluntario para solicitar y lucir la marca de calidad por parte de las empresas o productores. Son las propias empresas las que deben valorar si les conviene la adhesión a la marca de calidad; de ahí la importancia de definir los beneficios que aporta.

La calidad resultante de establecer un programa de etiquetado voluntario va más allá de lo estándar (Pivot, 2000) y el nivel de exigencia de estas marcas viene determinado por un fuerte sentido de la ejemplaridad. Yagüe y Jiménez realizan un paralelismo sobre las figuras de calidad europea extrapolable a cualquier otra marca de calidad agroalimentaria pública:

“Todos los aspectos relativos a la gestión de la marca, al desarrollo de su capital y a la conquista de objetivos empresariales a través de su uso, son aplicables a las DO (Steenkamp et al., 1997). En concreto, la creación y la gestión apropiada de la identidad y de la imagen de las DO tienen una importancia sustancial para la constitución de un sólido capital comercial. Así, mediante su identidad, cada DO debe definir los valores centrales sobre los que se sostiene su singularidad, con el fin de especificar y afirmar su diferencia y permanencia en el tiempo, y establecer los ejes y directrices de sus actuaciones en el mercado (Kapferer, 1992). Simultáneamente, la DO (o cualquier marca de calidad) debe conseguir crear una imagen sólida, basada en el conjunto de asociaciones que el consumidor vincula a su nombre, para fomentar y facilitar el reconocimiento y el recuerdo, y generar actitudes positivas e intención de compra hacia sus productos y/o marcas. Para establecer una imagen sólida y favorable en la mente de los consumidores, el nombre de la DO

debe vincularse a ciertos beneficios, relativos al producto, a la empresa o a la zona geográfica, buscados por los segmentos de mercado objetivo. De ahí que desde un punto de vista estratégico sea necesario el desarrollo conjunto y coordinado por parte de las organizaciones implicadas, de una serie de actuaciones de marketing, que fundamentadas en la identidad de la DO tengan como fin establecer una imagen única, sólida, coherente y favorable de la misma” (Yagüe y Jiménez, 2002: p. 188).

Cabe destacar de esta idea dos conceptos clave que se detallarán en las próximas páginas. Primero, la necesidad de crear una identidad de marca de calidad sólida, definiendo las asociaciones a las que queremos vincular la marca como propuesta de diferenciación. En segundo lugar, la necesidad de dar a conocer dicha marca de calidad a través de acciones de promoción coordinadas para que sea recordada y relevante para los destinatarios. Estos dos conceptos son también el eje de la fortaleza de las marca compartidas de calidad agroalimentario de origen público.

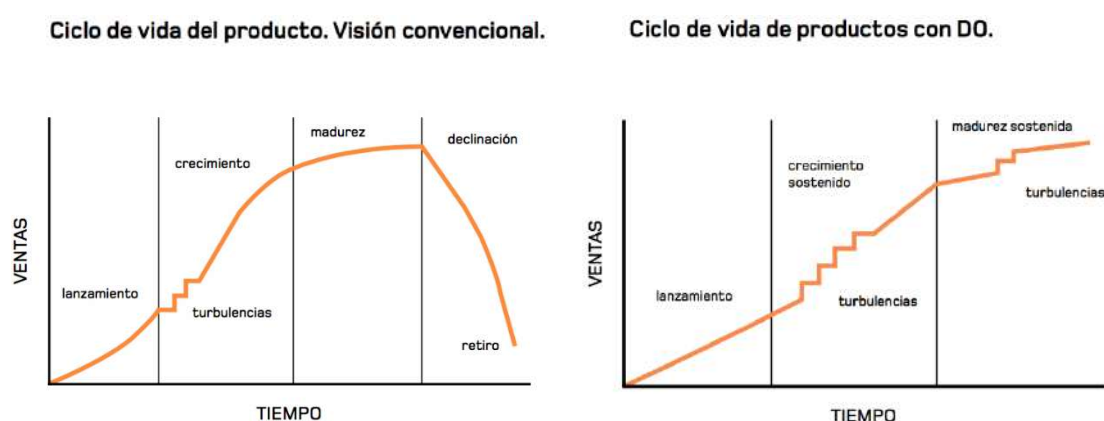
**La marca de calidad es una marca paraguas.** “Las misiones de la marca de calidad se basan en tres conceptos: transversalidad, la unión de varias marcas bajo el mismo símbolo y el fortalecimiento del capital de la marca” y, por consiguiente, “a diferencia de las marcas, las etiquetas están destinadas a aparecer en varias marcas y, por lo tanto, a separar las marcas etiquetadas de las marcas no etiquetadas” (Chameroy, 2014: p. 9). La marca de calidad agroalimentaria pública es por tanto un espacio de referencia específico pero es común y está compartido (Chameroy, 2014) por varias entidades que son las empresas individuales que utilizan dicha marca de calidad.

Las marcas compartidas de calidad son marcas paraguas que abarcan bajo su sombrilla a marcas que pertenecen a otras empresas (Giraud, 2005; Sánchez, 2006; Yagüe y Jiménez, 2002)). Por su función de unir a varias marcas diferentes bajo una misma marca se les denominan también transmarca, metamarca, supramarca o supermarcas (Casares Ripol, 2013; Chameroy, 2014). La raíz superlativa supra o meta se refiere al requisito de calidad superior que tiene con respecto a otra marcas y a su papel de arbitraje independiente (Chameroy, 2014).

La función de marca paraguas tiene una doble acepción para las marcas públicas compartidas de calidad: una externa y la otra interna. La concepción externa que hemos visto es la función como marca paraguas englobando a todas las marcas de empresas individuales que ampara. Desde una visión interna de la Administración, la marca compartida puede convertirse en marca paraguas si actúa como la marca protagonista en la jerarquía de marcas de calidad que se promueven desde la Administración.

**Se alarga el ciclo de vida en las marcas de calidad compartidas.** En el estudio de Javier Casares sobre los productos con DO se concluye que en las figuras de calidad europeas se

registran cambios significativos en la evolución del ciclo de vida de los productos que ampara (Casares Ripol, 2013). Durante los periodos de consolidación de la marca paraguas se acostumbran a registrar fases largas de crecimiento sostenido. Incluso, puede afirmarse que el producto puede permanecer de forma indefinida en el mercado gracias a su segunda marca, a la marca de calidad compartida. Comparativamente, no entramos en las etapas de declive y/o desaparición comunes en productos con marcas individuales (ver figuras 16 y 17). Las conclusiones de dicho estudio pueden extrapolarse a todas las marcas públicas de calidad compartidas.



Figuras 16 y 17. Ciclo de vida del producto. Visión convencional. Ciclo de vida de los productos con Denominación de Origen.

Fuente. (Casares Ripol, 2013).

**Existen más de 600 marcas de calidad de titularidad pública.** Es muy difícil conocer el número exacto de marcas de calidad existentes en España<sup>86</sup>. Como no tenemos acceso a los registros de las marcas colectivas y de garantía de titularidad pública de ayuntamientos, diputaciones u otros organismos y asociaciones oficiales, pero hemos querido estimar una cifra para establecer una magnitud. Además de las indicaciones geográficas de la UE de procedencia española registradas en eAmbrosia, hay que añadir el resto de los distintivos europeos - Agricultura Ecológica, RUP, Producto de Montaña u otros regímenes voluntarios de certificación-. También hemos de sumar las identificaciones o marcas que provienen de normas específicas de calidad nacionales y otras territoriales -Producto Lácteo Sostenible es un ejemplo-. Contabilizamos las promovidas por las CC. AA., principalmente marcas de garantía como Producción Integrada de Murcia o las de ámbito provincial, local o de otros ámbitos territoriales

<sup>86</sup> Nos hemos centrado en el ámbito español, aunque la realidad es que cuando una persona se enfrenta al lineal de productos alimentarios recibe señales de calidad diferenciada sobre todos los productos alimentarios con marcas de calidad. Como ejemplo, una persona decide en el lineal de quesos entre un queso manchego (DOP Queso Manchego) o un queso de oveja Arribes (marca de garantía) o un queso parmesano (DOP *Parmigiano Reggiano*) o un queso roquefort (DOP *Roquefort*).

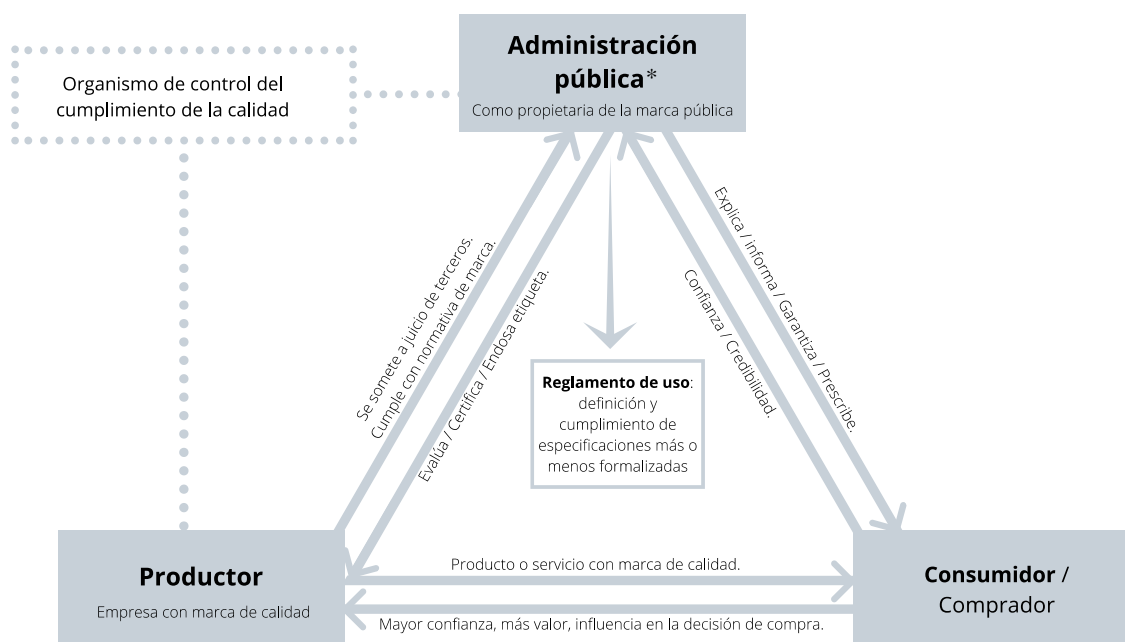
(Alimentos de La Gomera). Y por último, tenemos en cuenta las promovidas por otros organismos de carácter público. Es el caso de la marca Reserva de la Biosfera Española que identifica a los alimentos producidos en dichos espacios protegidos.

Por tanto, hemos estimado que como mínimo existen en el mercado español unas 600 marcas de calidad compartidas de carácter público. Además, detectamos una tendencia alcista de esta estrategia de diferenciación de las Administraciones del Estado.

### 5.1.2. Un juego a tres bandas

En las marcas públicas de calidad agroalimentaria, al tratarse de marcas compartidas, nos encontramos con un proceso que contempla a tres actores perfectamente diferenciados. El propietario de la marca que es la Administración pública, la empresa o el productor -que obtiene una etiqueta para uno o varios de sus productos- y el consumidor que confía en el propietario de la marca. A veces existe un cuarto actor que es la entidad que certifica el cumplimiento de las condiciones de uso de la marca, si ésta es distinta a la Administración propietaria de la marca (Chameroy, 2014). (Ver figura 18).

Además de esta tríada principal (Administración pública-producto/ empresa y consumidor final) es necesario contemplar con otros muchos públicos vinculados con la marca aunque no forman parte de la concepción intrínseca de la misma: la distribución alimentaria, la restauración, la opinión pública, entre otros. Podemos considerar, por tanto, que contemplar a tres actores principales en el proceso de concepción y gestión de la marca es una de las singularidades propias de esta tipología.



\*Nota: en el caso de los distintivos de calidad europeos (DOPs, IGP, ETGs), la propiedad de la marca está más diluida, siendo la asociación de productores y el Consejo Regulador figuras clave. El tratamiento de la marca toma en este caso una dimensión distinta en la que se incorporan otros agentes (Pulido Polo, 2016).

Figura 18. Los tres públicos principales en la concepción y gestión de las marcas públicas compartidas de calidad. Fuente. Elaboración propia (2020). Información adaptada a las marcas públicas por la autora a partir del esquema establecido por Chameroy en 2014.

Yagüe y Jiménez determinan tres condiciones para que las marcas compartidas de calidad pública aporten valor. Cada requisito establecido influye en uno de los públicos esenciales de esta categoría de marcas (Yagüe y Jiménez, 2002).

1. La Administración es la que debe determinar y controlar la existencia de condiciones singulares de calidad diferenciada que define dentro de los reglamentos de marca o, en su defecto, en las propias condiciones para solicitar la marca.
2. Debe existir la voluntad colectiva entre los productores y distribuidores de producto de acogerse a dicha marca para distinguirse y ofrecer a los consumidores productos de calidad diferenciada sometiéndose a controles.
3. El consumidor debe reconocer y apreciar estas cualidades diferenciales. Para conocerlas y apreciarlas, debe promoverse su conocimiento para influir así en su decisión de compra

Queremos hacer una mención a los productores o empresarios para los que la Administración pone a su servicio dichos distintivos. Una marca pública compartida de calidad agroalimentaria se concreta mediante una serie de especificaciones que unos productores se comprometen a respetar y el Estado se responsabiliza protegiéndolos frente a terceros y haciendo cumplir a todos los adheridos a la marca con las condiciones estipuladas. Este compromiso entre

Estado y empresas se puede concebir como una convención de calidad como ya hemos visto en capítulos anteriores, una acuerdo público-privado (Letablier y Delfosse, 1995).

Desde el punto de vista de los empresarios o productores, la decisión de sumarse a una marca de calidad se concibe como un tema estratégico que puede tener repercusiones en su marca comercial. Por ello, adherirse a una marca de calidad requiere de una reflexión profunda por parte de los empresarios para evaluar su conveniencia (Cegarra y Michel, 2001; Michel y Cegarra, 2006; Simonin y Ruth, 1998). Los empresarios o productores deben valorar si la marca de calidad es comercialmente efectiva antes de iniciar el proceso de solicitud, cumplir con los requisitos marcados y ponerla en la etiqueta de su producto (Larceneux, 2004). Para ello deben conocer de forma clara cuáles son sus obligaciones y sus derechos al sumarse a cada una de las iniciativas de etiquetado voluntario. Aunque sea una obviedad, es importante destacar que para que exista una marca de calidad debe haber unos empresarios que la quieran y la soliciten. Una voluntad colectiva de los productores por ofrecer productos de calidad al mercado y por sumarse voluntariamente a una marca de calidad que les implicará una serie de costes y procesos, como someterse a unos controles de calidad externos además de los oficiales (Yagüe y Jiménez 2002). Si no existe una representación real de empresas que quieran y lleven la marca de calidad, dicha marca no cumplirá con su razón de ser.

Recogemos en este punto las contribuciones de la literatura académica sobre cuáles son las razones que llevan a los empresarios a sumarse a una marca de calidad.

**Genera una ventaja adicional.** El empresario debe sopesar si el valor que implica colocar la marca de calidad pública en sus envases le va a suponer a él un valor añadido mayor que compense los costes de sumarse a la iniciativa (Golan, Kuchler y Mitchell, 2000a). Estos autores consideran que la decisión de adherirse o no a una marca de calidad puede entenderse como una decisión publicitaria. La opción de entrar en un programa de etiquetado es un camino que suele ser más costoso, lento y difícil de revertir en comparación a alguna otra decisión comercial más simple de implantar, aunque menos creíble. El empresario debe realizarse varias preguntas: ¿qué credibilidad tiene la marca de calidad entre los consumidores? o ¿es notoria la marca de calidad en cuestión? o ¿el consumidor va a apreciar esta diferencia y le afectará en su decisión de compra? (Larceneux, 2004).

**Se relaciona su marca con mensajes de garantía.** Un productor decidirá sumarse a una marca de calidad en relación a los mensajes que dicha señal envíe al consumidor. Así, de cara al productor la marca de calidad actúa como una segunda marca, un indicador de calidad que transmite al consumidor un conjunto de información (Brucks, Zeithaml y Naylor, 2000; Jacoby,

Szybillo y Busato-Schach, 1977; Larceneux, 2004). La satisfacción del consumidor hacia una marca de garantía puede transferirse directamente a la empresa que se ha sumado al programa de calidad y al propio producto que luce dicha marca de calidad (Benezech, 2011; Boush y Loken, 1991; Brucks, Zeithaml y Naylor, 2000; Jeddi y Zaiem, 2010; Keller y Aaker, 1992; Rao y Ruekert, 1994).

**Aporta rentabilidad.** Sumarse a una marca de calidad debe ser rentable para todos sus participantes, debe interesar económicamente. Es por ello importante realizar una evaluación del impacto que la marca de calidad tiene para el consumidor (Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1999). Y también las aportaciones para los empresarios: al ser iniciativas públicas, el Estado puede ofrecer beneficios especiales que pueden resultar de interés.

**Fomenta el orgullo de pertenencia.** Paralelamente a una decisión racional, sumarse a una marca de calidad implica pertenecer a un colectivo especial que puede despertar sentimientos de orgullo y de exclusividad (Chameroy, 2014).

**Se valora la honestidad.** Una empresa que se suma a un programa de etiquetado voluntario está también transmitiendo al consumidor una señal de honestidad a los consumidores: solo por el mero hecho de llevar la etiqueta de calidad, la empresa está dando al consumidor una información transparente y ética sobre su apuesta por una calidad diferencial homologada y controlada (Dean, 1999).

Larceneux describe las recomendaciones que un empresario debe plantearse antes de iniciar la estrategia de etiquetado voluntario (Larceneux, 2004: p. 21):

- “1) Realizar un diagnóstico del valor de marca compartida y sus valores asociados.
- 2) Identificar en qué medida la *label* aumenta la calidad percibida del producto.
- 3) Identificar en qué medida la marca compartida permite diferenciar el producto de sus competidores.
- 4) Identificar en qué medida la marca de calidad mejora la imagen del productor y la marca y en qué medida esta dimensión tiene un impacto en la intención de compra.
- 5) Identificar la medida en que la marca compartida responde a situaciones de alto riesgo percibido de cualquier tipo (tranquiliza al consumidor).
- 6) Identificar cualquier posible efecto negativo de la etiqueta (precio demasiado alto, imagen negativa asociada, entre otros.).
- 7) Asegurarse de que el producto etiquetado sea típico de la etiqueta elegida”.

Podemos concluir que la razón de ser de una marca compartida es que exista interés comercial por solicitarla y lucirla. La Administración pública debe contar con los empresarios agroalimentarios al concebir y gestionar una marca colectiva que distinga unas características específicas de calidad diferenciada. Es fundamental que en la concepción de dicha marca se cree un valor reconocido y apreciado por los empresarios o productores. Son ellos el público interno de las marcas de calidad y tienen un peso fundamental en el éxito de la marca como hemos visto en el capítulo 2. Y recordemos en este punto que son principalmente las pymes con productos anónimos las que se pueden beneficiar de estas estrategias verticales u horizontales de marcas colectivas (Hassan, Requillart y Monier-Dilhan, 2006; Raynaud y Sauvee, 1999).

Desde el punto de vista del consumidor, el tercer actor esencial de cualquier proceso de etiquetado voluntario, la principal función de las marcas de calidad es la garantía que les otorgan. La marca de calidad tiene inherentes las funciones de información, de distinción, de señalización, de referencia (la marca de garantía responde a unas reglas comunes de calidad), de estimulación (la marca de garantía cuenta una historia que enriquece a aquella propia de la marca que la comparte), ética (lucir la marca de garantía implica que la empresa acepta someterse a un veredicto de un tercero de confianza para demostrar que está cumpliendo con unas condiciones) y de personalización (valores que comparten el consumidor y la marca) (Chameroy, 2014). Etiquetar el producto con una marca de garantía lo convierte en un producto singular a ojos del consumidor y lo diferencia así del resto de productos de la competencia.

## 5.2. La fortaleza en las marcas públicas compartidas de calidad

### 5.2.1. El valor de marca en las marcas públicas compartidas de calidad

Queremos en este punto hacer un paralelismo entre el valor de marca y el valor de marca compartida de calidad. Tomamos como punto de partida el valor de marca definido por Aaker (1994) y nos basamos en las dimensiones peculiares de las marcas de calidad para poder establecer las bases del capital de esta categoría de marcas (Jeddi y Zaiem, 2010; Larceneux, 2004; Steenkamp et al., 1997; Steenkamp y Trijp, 1990; Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003; Binninger y Robert, 2006).

¿Tienen el mismo valor la marca convencional y la marca compartida de calidad? Para descubrirlo, partimos de la definición de valor de marca de calidad que propone Larceneux (2004): “todas las asociaciones y comportamientos por parte de los consumidores de productos



etiquetados con marcas de calidad compartidas y que proporcionan una ventaja fuerte, sostenida y diferenciada en comparación con los productos no etiquetados” (Chameroy, 2011: p. 18). El valor de marca de calidad tiene un efecto moderador o mediador que permite a las marcas individuales que lucen el sello colectivo aumentar la parte atractiva de sus productos perfeccionando su oferta comercial (Jeddi y Zaiem, 2010; Larceneux, 2004).

Un buen modelo de análisis del valor de marca de un distintivo de calidad es el de la etiqueta de la carne de cerdo IKB en Holanda (Steenkamp et al., 1997). Estos autores estudiaron de forma pionera el valor de marca desde la óptica del consumidor, agrupando su análisis en tres categorías: conocimiento, calidad percibida y asociaciones de la marca IKB. Estas tres categorías son las que determinan el valor de marca IKB a partir de los criterios de valor de marca de Aaker. También opinan que el reconocimiento y la identificación de las etiquetas de calidad por parte de los usuarios son fundamentales (Steenkamp et al., 1997). Esta conciencia, vinculada con la sensación de familiaridad, es determinante para reducir el riesgo y el tiempo en la decisión de compra (Rossiter y Percy 1987; Hoyer y Brown 1990; Engel y Blackwell 1982; Janiszewski, 1988; Zajonc, 1980). Como por ejemplo, en el caso de la marca de calidad francesa Label Rouge, que está muy presente en la mente de los franceses y que no despierta dudas sobre su credibilidad tras un trabajo de comunicación real y constante durante años (Loisel & Couvreur, 2001).

La segunda dimensión de análisis en el estudio de la marca IKB es la calidad percibida, la percepción del consumidor con respecto a la aptitud de un producto para el fin previsto (Aaker, 1991; Steenkamp, 1990). La calidad percibida se traduce en una abstracción, en un juicio general sobre la marca de forma unidimensional en términos de bueno/malo. Aunque posteriormente es necesario conocer las valoraciones vinculadas a las asociaciones concretas de la marca, cuando nos referimos a calidad percibida estamos tan solo contemplando una sensación genérica y subjetiva de cada individuo. Una alta calidad percibida afecta a la cuota de mercado, al precio de venta y a la rentabilidad de los productos permitiendo a los productores escapar de la espiral de la batalla de precios (Buzzell y Gale, 1987; Steenkamp et al., 1997).

La última dimensión analizada es la de las asociaciones, que son determinantes en la diferenciación del producto y ayudan al consumidor en su proceso de decisión de compra. Como consecuencia, son un componente importante en la calidad percibida descrita en el punto anterior. En el caso de la marca IKB para la carne de cerdo, los autores sostienen que dicha marca tiene asociados conceptos de salud y bienestar animal, una garantía que diferencia a los productos que lucen dicha marca y que pueden ser decisivos para algunos consumidores. Hay variedad de asociaciones: atributos tangibles como el producto, origen o el estilo de vida, atributos fruto de nuestra experiencia como el sabor, la ternura o la facilidad de preparación y aquellos vinculados a conceptos de crédito o credibilidad.

Estos tres conceptos, conocimiento, calidad percibida y asociaciones están íntimamente relacionados y forman la base de la equidad de la marca de calidad. Cuanto más conocimiento existe sobre la marca de calidad y más positivas son sus asociaciones, mayor es su calidad percibida.

Larceneux (2004) también reconoce tres dimensiones en el valor de las marcas compartidas de calidad pero incorpora en su análisis algún matiz diferencial de cierto interés. Describe las tres dimensiones como calidad percibida general, singularidad percibida y estima otorgada por el consumidor. Las diferencias más significativas del análisis de Larceneux estriban en destacar el concepto singularidad percibida. Dean sostiene que aislar el producto del resto hace que este sea único en la mente del consumidor: “la etiqueta hace que el producto sea único porque ha sido seleccionado entre otros” (Larceneux, 2004: p.10). La tercera dimensión analizada por este autor es la estima otorgada por el comprador que presenta algunas diferencias al conocimiento descrito por Van Trijp et al. (1997). Esta estima desborda al propio producto que se está valorando en la decisión de compra afectando a una imagen más global que el consumidor puede hacerse de la empresa que fabrica o vende los productos que tienen la etiqueta de calidad. Es una función de la etiqueta más abstracta referida a los valores que la marca de calidad tiene en común con los consumidores y que se repercuten en la empresa y en el producto que la luce. Por regla general son valores centrales como la calidad, el respeto al medio ambiente, la credibilidad, la moral, la honestidad o la confianza.

En conclusión, Larceneux propone cuatro caminos diferentes en la percepción de valor que afecta a la compra de productos con marcas de calidad por parte del consumidor:

1. El primer camino es el más simple: la marca de calidad es un signo de información para revelar la calidad de un producto reduciendo las asimetrías de dicha información.
2. La marca de calidad también permite una diferenciación percibida clara, una unicidad y distinción, con respecto a la competencia.
3. En tercer lugar, la marca de calidad proporciona estima hacia el productor que se acoge a este sistema de etiquetado voluntario.
4. Por último, abre una cuarta dimensión: la marca de calidad puede reducir la percepción del riesgo percibido y tranquilizar al consumidor en determinados contextos para determinadas categorías de alimentos.

De manera más sintética, Van Ittersum et al (2007) llegan a la conclusión de que los consumidores valoran las marcas públicas de calidad por dos dimensiones: por un lado, por una dimensión de garantía de calidad y, por otro, por una dimensión de soporte económico. Estos dos

factores son los que influyen en los consumidores ante la selección y compra de productos de calidad con una marca compartida y su disposición a pagar.

Una marca de calidad compartida es relevante cuando tiene sentido para el consumidor y, por tanto, le reconoce un valor. Es posible que este valor se traduzca en que el consumidor esté dispuesto a pagar por las características del producto que dispone este sello de calidad, con el conjunto de reglas formales e informales que aglutina la marca de calidad, la credibilidad o la garantía, la eficiencia económica, entre otros factores (Valceschini y Mazé, 2000).

En definitiva, para construir una marca de calidad compartida fuerte es necesario partir de las mismas reflexiones que hemos visto para analizar el valor de marca de las marcas individuales (identidad, calidad percibida, asociaciones, conocimiento), e incorporar una serie de condicionantes y consideraciones propias de las marcas compartidas y de las marcas públicas (Valceschini y Mazé, 2000). Resalta, además de que sea de interés para los consumidores, que se conciba como un instrumento útil para los productores que se adhieran a la marca. En definitiva, cuanto más fuerte sea el valor de una marca de calidad, más fuerte será su impacto (Erdem y Swait, 1998).

Cuando una marca de calidad se considera fuerte, despierta una actitud favorable entre los consumidores, tiene efectos positivos en la intención de compra de los productos y se acrecienta la propensión a pagar un precio mayor por el producto. La fortaleza está íntimamente ligada a la efectividad de la marca (Juhl y Poulsen, 2000; Tavoularis et al., 2007; Verbeke y Roosen, 2009; Ahluwalia, Burnkrant y Unnava, 2000; Giraud, 2001; Juhl y Poulsen, 2000; Tavoularis, Recours y Hebel, 2007; Van Ittersum, 2007; Lala et alii, 2002; Carpenter & Larceneux, 2008; Chameroy, 2014; Larceneux, 2003).

### 5.2.2. La efectividad de la tipología de marcas

“Cuando es eficaz y se utiliza en condiciones óptimas, la etiqueta (la marca de calidad) constituye un instrumento económico realmente útil: permite a las autoridades, empresas y consumidores cumplir con sus objetivos” afirma (Larceneux, 2004: p. 22). Repasamos en este apartado los principales factores que hacen que una marca de calidad pública sea efectiva: la credibilidad, el conocimiento, la confianza y la relevancia de los valores asociados.

La efectividad de una marca de calidad depende en gran medida de su credibilidad y, vinculado a este concepto, de la reputación de la entidad propietaria de la marca de calidad. La importancia de dicha credibilidad estriba en su independencia de la empresa adherida al presuponer que la empresa propietaria de la marca de calidad sigue un proceso riguroso y objetivo para evaluar si se le concede a un determinado producto el uso del sello de calidad. Por consiguiente, la credibilidad que implica contar con una empresa tercera en la decisión de compra

del producto es un diferencial claro con respecto a otras promesas comerciales de carácter individual. Si la entidad propietaria es creíble, el consumidor valorará la información que transmite la marca compartida y, más aún, si se incorporan criterios de certificación relacionados con la misma que refuercen aún más esta credibilidad (Valceschini y Mazé, 2000) (Golan et al., 2000a; Carpenter y Larceneux, 2008; Giraud, 2001; Hassanein y Head, 2002; Juhl y Poulsen, 2000). La credibilidad es el factor clave que da a la marca de calidad su poder. Solo si la marca es altamente creíble puede realmente influir en la opinión de los consumidores: en la calidad general percibida y en la actitud de compra. Esta credibilidad se asocia a garantía. Para que una marca de calidad produzca efectos positivos, debe combinar notoriedad, evocaciones positivas y garantía (Chameroy y Chandon, 2011).

La credibilidad es un concepto que contempla dos dimensiones: el conocimiento y la confianza (Larceneux, 2001). Las marcas oficiales destacan por la confianza que transmiten al consumidor. Son marcas que pertenecen al Estado y son públicos todos los procesos y reglamentos: están, por tanto, a disposición de todos los ciudadanos. En este sentido, estas marcas representan el compromiso del Estado, una garantía de calidad oficial que tiene reconocimiento público (Révion, Chappuis y Barjolle, 2003).

Pero estas marcas públicas, por lo general, son marcas poco conocidas. El etiquetado voluntario con una marca de calidad compartida en sí mismo no es suficiente para que se produzcan todos sus efectos (Brunsø et al., 2002; Van Trijp, 2003). Los productos con etiquetas de calidad necesitan el respaldo de estrategias de promoción integrales para generar un conocimiento y activar así su valor. Los signos oficiales deben ser conocidos y reconocidos, relevantes y creíbles para el consumidor (Loisel y Couvreur, 2001) (Dufour, 1999; Gurviez, 2001; Courvoisier y Courvoisier, 2005). Por eso hay que diferenciar entre el potencial y el impacto real de las marcas de calidad públicas compartidas. Un producto asociado por ejemplo a una figura de calidad europea tiene gran potencial, pero solo se podrá confirmar su impacto real positivo si se realizan los esfuerzos para informar a los consumidores sobre el significado de esta figura de calidad (Carpenter y Larceneux, 2008). Como ejemplo, en Italia, país líder en marcas de calidad de indicación geográfica en Europa, el 80 % de los consumidores no saben lo que significan estas marcas y solo el 35 % las asocian a su origen geográfico (Bonetti, 2004).

Cuando nos referimos a la efectividad de las marcas de calidad, además del conocimiento, hemos de valorar si comunican una información útil a los consumidores. Como sostienen Dufour y Gurviez, también es necesario que la marca de calidad sea relevante: que su contenido y valor importe al consumidor (Dufour, 1999; Gurviez, 2001). Por ello, es fundamental estudiar, seleccionar y destacar aquellos valores centrales (origen, tipicidad, tradición, naturaleza de los productos, calidad diferencial o ecología) y aquellos valores secundarios que puedan ayudar a construir la identidad de las marcas de calidad y convertirse en el eje de su diferenciación (Bello

y Gómez, 1996; Jiménez Zarco, 2002; Steenkamp et al., 1997; Yagüe y Jiménez, 2002). Autores como Pinson, Kamakura, Russell, Fishbein, Ajzen, Van Birgelen et al., consideran que estos valores deben ser coherentes y conectar con los intereses reales de los consumidores que son cambiantes (Carpenter y Larceneux, 2008; Grunert et al., 2001; Tavoularis, 2008; Nayga, 1999).

Uno de los valores que surge de forma recurrente en las marcas de calidad es la autenticidad, transmitir que el producto protegido que lleva la marca es genuino (Valceschini y Mazé, 2000) (Reid, Downey y O'Donnell, 2006; Van Ittersum, 2007). Una marca de calidad de certificación regional garantiza al consumidor que el producto que está comprando es un producto auténtico con un nivel de calidad específica y, en muchas ocasiones, producido en una región determinada (Van der Lans et al., 2001; Van Ittersum, Candel y Meulenberg, 2003). Esta autenticidad en los productos regionales suele asociarse a origen, a tipicidad, saber hacer o a tradición (Yagüe y Jiménez, 2002).

En términos generales, la valoración de las marcas de calidad públicas es positiva, pero no todo son luces y detectamos varias opiniones discordantes. Recogemos a continuación alguna de las aportaciones más comunes de la literatura académica centradas principalmente en la eficacia de las figuras de calidad europeas.

La marca de calidad asociada a una marca individual acostumbra a mejorar la conciencia sobre la calidad del producto (Aprile y Gallina, 2008). Por tanto, las marcas de calidad son eficaces para los consumidores: tienen el potencial de llamarles la atención y contribuyen a la intención de compra de alimentos, en la lealtad en las compras repetidas e incluso en el precio adicional que están dispuestos a pagar por los productos (Caporale y Monteleone, 2001; Chrysochou, Krystallis y Giraud, 2012; Enneking, 2004; Espejel et al., 2007; Fandos y Flavián, 2006; Fotopoulos y Krystallis, 2003; Giraud y Trabelsi, 2010; Grunert y Aachmann, 2016; Hassan et al., 2006; Lusk et al., 2006; McCluskey y Loureiro, 2003; Philippidis y Sanjuan, 2002; Scarpa y Del Giudice, 2004; Van der Lans et al., 2001; Van Ittersum et al., 1999; Van Ittersum, 2007; Vecchio y Annunziata, 2011; Velčovská, Janáčková y Larsen, 2012; Velčovská y Sadílek, 2014; Verbeke y Roosen, 2009; Wirthgen, 2005).

Los consumidores hacen inferencias desde aquellas señales con las que se sienten seguros y confiados (Grunert, 2005). En un estudio realizado en Francia, con el mismo precio, más del 60 % de los consumidores preferiría elegir un producto con una marca de calidad frente a un producto de marca individual (Loisel y Couvreur, 2001; Tavoularis et al., 2007).

Presentamos los datos cuantitativos de una encuesta realizada en Europa para los alimentos distinguidos con figuras de calidad. La inmensa mayoría de los europeos considera importante tener una marca de calidad específica que garantice la calidad del producto: en concreto, más del 75 % de la población entrevistada. Poseer una etiqueta de calidad conocida afecta en su decisión de compra a alrededor del 75 % de los entrevistados. Es relevante para la

muestra que el producto provenga de un área geográfica concreta y conocida (European Commission, 2017). La penetración y la valoración en los distintos países de la UE es dispar: en países como Francia, Italia o España distinguir la calidad diferenciada es una tradición consolidada a lo largo de los años y es efectiva. En otros países, distinguir la calidad alimentaria con marcas compartidas es un fenómeno relativamente nuevo (Murdoch, Marsden y Banks, 2000).

Pero no todas las marcas de calidad cumplen con su objetivo principal: ser un indicador de la calidad de los productos que proporcione al consumidor una garantía de calidad diferencial (Bonnet y Simioni, 2001; Fotopoulos y Krystallis, 2003; Grunert, 2005; Loureiro y Umberger, 2005; Sylvander et al., 2006; Van der Lans et al., 2001; Verbeke, 2005). En las siguientes páginas recogemos las limitaciones más comunes.

Los factores que afectan a la disparidad en la efectividad de las marcas de calidad son múltiples. Influyen factores internos relacionados con el propio producto o la marca, de la cantidad de producción que se considera, del número y tipología de productores acogidos a la marca, de la historia, del contexto institucional y regulatorio y otros factores sociodemográficos, de tradición alimentaria y de actitud relacionados con la propia persona que se enfrenta a la decisión de compra (Verbeke y Roosen, 2009; Barjolle y Thevenod-Mottet, 2002; Cei et al., 2017; Quiñones-Ruiz et al., 2016; Sylvander y Barjolle, 1999; Tregear et al., 2007).

La evaluación de las marcas es un proceso complejo que debe recoger múltiples factores. Garrido y Ramos presentan una metodología de trabajo para evaluar la efectividad de las marcas en 15 territorios rurales españoles implicados en el Proyecto de Calidad Territorial Europea (MTCE) bajo la marca genérica Calidad Rural. Estas marcas territoriales, consideradas de segunda generación, tienen como meta promover el valor añadido de características tangibles e intangibles de los productos presentes en un territorio. En su estudio, los autores analizan una metodología que estudia 40 indicadores, en tres fases de trabajo, para determinar la eficacia de cada marca en los procesos de desarrollo rural: la mayoría de estos parámetros no tienen que ver con el poder de la marca entendida en términos *de branding* (Garrido y Ramos, 2013).

### 5.3. Las principales limitaciones de las marcas públicas de calidad

La estrategia de etiquetado voluntario debería ser beneficiosa para todas las partes: Administración, operadores del sector y consumidor. Para ello son necesarias marcas de calidad pública fuertes. Pero en la práctica se registran fallos en el mercado y las partes interesadas no están obteniendo todo su potencial de estas estrategias (Carpenter y Larceneux, 2008). Hacemos a continuación un breve repaso por los hándicaps primordiales que hemos extraído de la literatura

académica agrupándolos en los cuatro temas más recurrentes: desconocimiento, la proliferación, la gestión pública, la construcción de identidad y otras limitaciones.

### 5.3.1. El desconocimiento

El desconocimiento de estas marcas es un hecho generalizado causado principalmente por la falta de promoción. Es importante recordar que el conocimiento y el reconocimiento es una condición necesaria para que una marca de calidad sea fuerte y cumpla con su función. En muchos de los casos se invierte tiempo y esfuerzo en constituir la marca, en establecer el pliego de condiciones y en coordinar a los productores, y se cree que esto es suficiente para que la marca sea eficaz. Vinculado con el desconocimiento tratamos dos consecuencias: poca visión de mercado y poco peso en relación al mercado alimentario global.

**Desconocimiento.** En general, el nivel de conocimiento de las marcas de calidad pública es bajo y la mayoría de los consumidores no son conscientes de su presencia. Como referencia destacamos el estudio empírico llevado a cabo por la Unión Europea en 2017, que concluye que solo el 18 % de los entrevistados conocen las DOPs y las IGP europeas. El 33 % de la muestra no conocen ninguno de estos sellos de calidad. Cuando se conocen, las figuras de calidad son una razón de peso para comprar productos agroalimentarios (European Commission, 2017). Hemos de tener en cuenta que las figuras de calidad europeas son las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria por excelencia, responden a una estrategia común y coordinada en todos los Estados miembros de la Unión Europea, representa a la categoría de marcas más cuantiosa y está presente desde hace más de 25 años en el mercado. Con esta afirmación podemos presuponer qué pasará con el resto de marcas públicas de calidad agroalimentaria, presumiblemente todas por debajo de este 18 % de conocimiento.

En este punto hay que diferenciar entre aquellos países con una larga consciencia en las indicaciones geográficas por su fuerte tradición agroalimentaria, entre los que destacan Italia, Francia o España que a la vez tienen una gran cantidad de productos registrados (Albuquerque et al., 2018; Brunsø et al., 2002; Verbeke, Pieniak, Guerrero y Hersleth, 2012).

Otro de los problemas es que el consumidor muchas veces no conoce el significado de las marcas de calidad e, incluso, malinterpretan su significado. Se ignora qué garantizan, qué valores transmiten y qué beneficios obtiene el consumidor (Aprile et al., 2012; Vecchio y Annunziata, 2011). Marette considera que para que las marcas de calidad tengan valor deben ser atendidas y entendidas a primera instancia. Por tanto, es fundamental la educación del consumidor (Beltramini y Stafford, 1993; Boizot-szantai, 2005; Crespi y Marette, 2002; Grunert, 2005; Juhl y Poulsen, 2000; Marette, 2005; Parkinson, 1975; Verbeke y Roosen, 2009; Verbeke y Viaene,

1999; Bonetti, 2004). Parkinson sentencia: “se deben hacer más esfuerzos en educar al público en general y especialmente a los nuevos consumidores que ingresan al mercado al mercado cada año sobre el significado de estos símbolos” (Parkinson, 1975: p. 13). Aunque también es cierto que en la mayoría de los casos, cuando los consumidores ven una etiqueta, aunque no sepan lo que implica, presuponen que debe estar justificada y la valoran positivamente (Courvoisier y Courvoisier, 2005).

Como consecuencia de este desconocimiento, es común que se genere confusión provocando equívocos y malos entendidos en la interpretación de las marcas de calidad compartida (Grunert, 2005; Vecchio y Annunziata, 2011; Verbeke, 2005). La condición para que se dé esta transferencia de información es que la marca de calidad sea conocida, sea familiar a los ojos del consumidor. Este desconocimiento afecta a la credibilidad y sin esta notoriedad, la marca tiene menos valor también para los empresarios (Sylvander, Lagrange y Monticelli, 2007; Loisel y Couvreur, 2001).

Según diversos autores, los tres grandes problemas a los que se enfrentan las figuras de calidad son: los consumidores no conocen suficientemente la etiqueta; los consumidores malinterpretan la etiqueta; la etiqueta cubre aspectos del producto que no interesan a los consumidores” (Courvoisier y Courvoisier, 2005: p. 12).

**Falta de promoción.** Para paliar el desconocimiento de las marcas de calidad es necesaria una apuesta clara por la información y la promoción: dar a conocer dichas marcas de forma activa a los consumidores y explicar su significado (Grunert et al. 2001; Aprile 2018; Verbeke 2012; Carpenter 2008; Giraud 2005; Van der Lans, 2001; Vecchio et al. 2011). Verbeke considera que es necesario estimular primero el interés del consumidor hacia la calidad de los productos alimentarios, la distinción a través de sellos de calidad y/o la importancia del origen. Esta conciencia general debe hacerse con un buen posicionamiento de dichos productos y con comunicaciones de marketing (Verbeke et al., 2012). En esta línea, Carpenter señala que las marcas de calidad solo tendrán un impacto positivo si “se realizan los esfuerzos necesarios para explicar claramente a los consumidores qué significan” (Carpenter y Larceneux, 2008: p. 504). Solo a través de un proceso de comunicación conseguiremos que el consumidor perciba el valor adicional de los productos con marca de calidad (Vecchio y Annunziata, 2011).

Courvoisier y Courvoisier sostienen que las marcas de calidad deben encontrar una mejor manera de venderse al consumidor. En un estudio empírico realizado en 2005, los consumidores consideran en un 78 %, que deben promocionarse mejor para que se entienda su razón de existir y se estimen determinantes en la decisión de compra. Las acciones de promoción genéricas atraen a los consumidores que están deseosos de recibir más información y están receptivos ante las marcas de garantía (Courvoisier y Courvoisier, 2005; Meza, Sanjuan, Mascaray y Albisu, 1999).



Con campañas de promoción se consigue aumentar la credibilidad de las marcas, mejorar la calidad percibida y la intención de compra (Carpenter y Larceneux, 2008).

Aprile insta a todos los responsables políticos a poner en marcha campañas de información y promoción efectivas destinadas al consumidor final para dar a conocer las marcas de calidad y su significado. Pero no solo realiza esta llamada a las administraciones públicas, también apremia a que las empresas del sector y a la distribución a que contribuyan en la promoción de estos distintivos de calidad (Aprile y Gallina, 2008). Además, esta promoción no debe circunscribirse a la etapa del lanzamiento: es necesario un apoyo de promoción constante a lo largo de toda la vida de la marca (Courvoisier y Courvoisier, 2005).

**Poca orientación al mercado.**<sup>87</sup> Bove, Hamsen y Grunert consideran que es común que el sector agroalimentario conformado por pequeños productores tenga una óptica orientada más a la producción que a abrirse al mercado y a las necesidades de los clientes. Así lo corroboran autores que han investigado sobre la necesidad de mejoras en esta orientación al mercado por parte de operadores del sector agroalimentario (Grunert, Steenkamp y Wedel, 1997).

En consecuencia, es común que los productores muestren una preocupación inicial por diferenciar su calidad a través de la marca. Para ello, ponen todo su entusiasmo en la etapa inicial que consiste en conseguir esta calidad diferenciada, en sus aspectos intrínsecos del producto, más técnicos o de control. Dejan relegadas a un segundo término las decisiones que tienen que ver con el grado de satisfacción de los consumidores sobre estos productos y, en consecuencia, cómo establecer comunicación con ellos para darles a conocer la existencia de este distintivo de calidad y su significado (Van der Lans et al., 2001). Algunos productores, y en ocasiones la Administración, consideraban que por el mero hecho de poseer una marca ya es condición suficiente para que despegue la demanda de sus productos en el mercado. Si los productores ven que poseer la marca y tener que controlar su producción no se traduce en ventas tienden a abandonar la marca (Pilleboue, 1999).

**Un nicho del mercado agroalimentario.** Las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria representan un segmento pequeño que tiene valor añadido y con un potencial de obtener márgenes comerciales más amplios. Pero, en cualquier caso, están en una posición residual y muy atomizada en relación a todo el mercado alimentario real y potencial. El ámbito de los productos con marcas de calidad compartidas tiene un marcado sesgo regional: los

---

<sup>87</sup> Partimos de la definición de Kohli y Jaworski que sostienen que la orientación al mercado es “la generación de inteligencia de mercado de toda la organización, relacionada con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la difusión de la inteligencia entre departamentos y la capacidad de respuesta de toda la organización” (Grunert et al 1997: p. 4).

productos con marcas de calidad se venden y generan riqueza principalmente en las propias regiones donde se producen.

Cuando nos referimos a los datos en España, los productos de Indicación Geográfica europea representan tan solo el 5,6 % del valor de las ventas de alimentación, por debajo de los 300.000 € en total (Chever et al., 2012). En general, como media de la Unión Europea según esta misma fuente, la tasa de prima de valor de los productos con figuras de calidad europea se sitúa en un 2,23, entre el 0,76 y 3,18 como media en los diferentes estados miembros, los vinos están entre el 2,75 de promedio, las bebidas espirituosas en torno al 2,57 y el resto de productos alimenticios sobre el 1,55. Para España, Francia e Italia, en concreto, se sitúa entre el 1,97 y el 3,18 en función de los diferentes productos.

Giraud reconoce que los productos etiquetados con figuras de calidad europea representaban entre el 7 y el 9 % del consumo total de los alimentos, y vaticina que, con un plan de comunicación y marketing específico a largo plazo, estas cifras pueden representar como máximo un 15 % de las ventas totales de productos alimentarios (Giraud, 2002). Para que sean más representativos, los planes de marketing, promoción y comercialización deben dirigirse a ampliar el alcance de los consumidores potenciales: primero en las ciudades del país de origen y en segundo lugar en toda la Unión Europea (Fernández Barcala y González Díaz, 2001).

### 5.3.2. La proliferación de marcas

Los mercados alimentarios están fragmentados: la cantidad de sustitutos que existen para cada uno de los productos reduce el poder de los productos y de sus marcas en el mercado (Buccirossi, Marette y Schiavina, 2002; Mahé y Ortalo-Magné, 2003; Raynaud y Sauvee, 1999). La proliferación de marcas de calidad comporta confusión tanto al consumidor como incluso a los empresarios (Marette, 2005) (Verbeke & Roosen, 2009) (Boizot-szantai, 2005; Crespi y Marette, 2002; Loisel y Couvreur, 2001; Vecchio y Annunziata, 2011). El efecto final de esta abundancia es que la marca colectiva es menos eficaz. A este concepto se le ha denominado fatiga de las etiquetas, es decir, un crecimiento desconcertante y contraproducente de esquemas, marcas, etiquetas, logotipos, sellos de calidad colectivos que acaban aburriendo y desconcertando (Goodman, 2003; Ilbery, 2005). Courvoisier se refiere al elevado número de iniciativas como “la jungla de etiquetas” en el mercado de alimentos o productos mínimamente procesados (Courvoisier y Courvoisier, 2005; Jeddi y Zaiem, 2010).

Además las marcas de calidad acostumbran a no ser incompatibles entre sí. Un producto en el mercado puede llegar a lucir varias marcas de calidad públicas diferentes y complementarias. Monier y Sylvette, demuestran que cuando esto ocurre, el valor de cada una de estas marcas disminuye para el consumidor (Hassan et al., 2006; McCluskey y Loureiro, 2003).

Queremos destacar también la heterogeneidad de las marcas públicas que ahondan en más confusión (Chever, Renault, Renault y Romieu, 2012). Es difícil establecer una norma común para poder definir las: temáticas dispares, propietarios dispares, reglamentos de calidad diferencial dispares, la obligatoriedad o no de certificaciones, de controles de calidad, son ejemplos de esta diversidad. Para ilustrar esta diversidad, dentro de las DOPs e IGPAs existe tal flexibilidad en la normativa comunitaria que cada uno de los productos DOPs o IGPAs es diferente y fruto de una convención de calidad pactada entre sus productores (Sylvander, Schieb-Bienfait, Floch-wadel y Couallier, 2004). El código de las reglas que tiene cada denominación es fruto de una negociación en la que intervienen temas como la calidad, los métodos de producción, la masificación, la imitación o la tipicidad y, aunque esté supervisado por la Administración regional, nacional y europea, es muy dispar (Belletti et al., 2007; Pacciani et al., 2001; Tregear, Arfini, Belletti y Marescotti, 2004). Por tanto, bajo una misma marca de carácter público encontramos especificaciones muy distintas.

### 5.3.3. La gestión pública de las marcas

Una marca de calidad pública necesita de una gestión y promoción continuada para que se conozca y valore. Este hecho puede representar un freno por la propia idiosincrasia de la Administración pública. En todas las marcas de carácter público se deben tener en cuenta estas consideraciones con la voluntad de paliarlas y/o minimizar su efecto.

**Discontinuidad.** “La publicidad institucional tiende a la discontinuidad (...) En el mundo de la empresa privada existe un axioma por el cual la construcción de marca se realiza, en gran medida, a través de la coherencia de sus mensajes publicitarios y la continuidad conceptual a lo largo del tiempo. Este axioma es de difícil aplicación en el ámbito de la publicidad institucional” (Curto, 2013: p. 263). Esta discontinuidad afecta en un doble sentido: por un lado, la constancia en la construcción de la marca y la coherencia de los mensajes que se realizan. Esta falta de continuidad puede tener su origen en varios factores, entre ellos, al propio sistema de contratación de la Administración pública, complejo y lento. Por otro, a la rotación de los gestores consecuencia del propio sistema democrático: el equipo que asume la responsabilidad política es el equipo ganador de las elecciones.

Aunque el cuerpo de funcionarios acostumbra a ser más estable, las directrices sobre promoción suelen provenir de cargos políticos. Los temas sobre los que se realiza la promoción institucional van cambiando, principalmente, teniendo en cuenta la variabilidad de los temas de la vida política. Por tanto, no siempre, una marca de calidad pública para apoyar al sector agroalimentario se considera una prioridad.

**El perfil de los gestores.** “La publicidad institucional no siempre está gestionada por expertos en comunicación” (Curto, 2013: p. 265). Los equipos que gestionan las campañas de promoción en la Administración pública acostumbran a no ser necesariamente expertos en la materia. Suelen tener o bien un perfil político o bien un perfil técnico propio de cada una de las áreas específicas de la Administración.

Reconoce Curto: “en ningún caso puede por ello menoscabarse su valía o capacidad personal y profesional. Aún así, su perfil de tipo técnico o político tiende a generar sesgos a la hora de valorar una propuesta de campaña u otra, en el marco de los concursos públicos” (Curto, 2013: p. 265). Como medida de choque, recomienda una formación específica en comunicación (y de *branding*) de las personas encargadas de la publicidad institucional.

En la gestión de las marcas fuertes es necesario que la dirección esté implicada en la marca. En el caso de la Administración además de contar con una figura política que apoye las iniciativas es necesario disponer de un equipo de profesionales con capacidad y aptitud para poder dotar de valor a la marca.

**La lectura política está implícita.** Siempre cumpliendo con la Ley de Publicidad Institucional (Gobierno de España, 2005), todas las comunicaciones institucionales promovidas desde las Administraciones del Estado tienen una cierta lectura política, más o menos sutil. En sus acciones, mensajes, *tempos*, prioridades, etc. En estas prioridades, es lógico que los gobiernos dediquen más esfuerzo e inversión a aquellos asuntos que han conformado sus compromisos electorales recogidos en su programa político por el que han sido elegidos. La publicidad institucional es una herramienta de gestión pública y, como tal, debe responder a las cuestiones más acuciantes en cada momento.

#### 5.3.4. La construcción de identidad

En este apartado tratamos tres temas interconectados que tienen que ver con la identidad de las marcas de calidad: la definición de sus valores o asociaciones, los costes y beneficios que tienen para los empresarios y las exigencias de la calidad en la normativa.

**Definición de asociaciones.** Al definir la identidad de la marca compartida pública es necesario asociar la marca pública a una serie de valores diferenciales. Presuponiendo que todas las marcas de calidad públicas han definido sus valores antes de lanzarse al mercado, queremos en este punto destacar tres problemas comunes: para quién se definen los valores, cuántos valores se asocian a la marca y si existe coherencia entre ellos. Estos temas marcan de forma clara cuál es la imagen de la marca de calidad pública que se quiere comunicar.

Yagüe y Jiménez, analizando las DO, sostienen que cuando el número de empresas que se acoge a una DO es pequeño, lo normal es que los productos sean homogéneos. Como consecuencia, se construye una única imagen nítida, fuerte y diferencial vinculada a la calidad, a las características y a las tradiciones del origen. A medida que se incrementa el número y la disparidad de las empresas que conforman la marca de calidad, pueden existir múltiples asociaciones que incluso a veces resultan contradictorias y pueden dañar la imagen de la marca (Yagüe y Jiménez, 2002). Recordamos que esta afirmación se basa en un estudio de una DO que es una marca monoproducto vinculada a una región. En nuestro objeto de estudio, las marcas abarcan una multitud de productos agroalimentarios de los diferentes subsectores de la actividad agraria, por tanto, esta dispersión y falta de homogeneidad puede producirse de forma más acusada.

En definitiva, como sostiene Giraud, la promoción de las marcas de calidad debe basarse en un número reducido de atributos relacionados con los productos que representa la marca de calidad (Giraud, 2002; Meza et al., 1999). Estos valores seleccionados deben ser apreciados y reconocidos por los consumidores. Debemos también ajustar el enfoque de dichas marcas a la óptica del consumidor. Giraud et al. sostienen que en las marcas de calidad basadas en el territorio divergen los enfoques del productor y del consumidor. Los productores se suman a las marcas de calidad desde una vertiente territorial mientras que los consumidores las eligen con argumentos de confianza. Los productores se centran en cumplir con las normas de calidad estrictas exigidas, mientras que a los consumidores les mueve su hedonismo, su propia satisfacción. El consumidor busca una respuesta más afectiva y emocional que racional a los productos con marcas de calidad (Giraud, 2002; Tregear, Kuznesof y Moxey, 1998).

**Costes y beneficios para las empresas adheridas.** La decisión de las empresas para sumarse a la marca de calidad compartida debe ser fruto de un estudio analítico meditado en el que se contemplen las obligaciones y los beneficios de sumarse al programa de etiquetado voluntario. En muchas ocasiones la información sobre los costes por adherirse a la iniciativa es más clara que la información sobre las ventajas por pertenecer a la marca de garantía.

Los costes que pueden tener los empresarios al sumarse a una marca de calidad y adherirse a su reglamento de calidad pueden ser elevados. Además de los costes directos de una posible certificación, deben contemplarse otros costes generales para adaptar la estructura, la organización y/o el proceso de producción. Para las pequeñas organizaciones, es posible que estos costes representen un reto inalcanzable. Como es lógico, estos costes dependerán de la rigurosidad y la rigidez de las condiciones de calidad impuestas por el reglamento de la marca de calidad colectiva (Belletti et al., 2007; Claude, 2005; TECUDE, 2010).

Para valorar los beneficios que puede aportar al empresario la marca compartida, se deben hacer previsiones del comportamiento del consumidor. Y esta valoración no es fácil, por lo que resulta complicado calcular la eficiencia comercial de sumarse a dichas marcas (Carpenter y Larceneux, 2008; Claude, 2005; Larceneux, 2004). Los posibles beneficios estriban en mejorar la imagen, proteger el producto de los fraudes, conseguir un precio *premium* e incluso un incremento de las ventas y/o la apertura de canales comercialización. Otras posibles ventajas radican en los apoyos especiales por parte de la Administración pública como son los incentivos que brinda la UE en promoción de las figuras de calidad (Belletti et al., 2007).

Muchas veces sumarse al programa de etiquetado es una decisión difícil de tomar que implica no solo a los productores que están involucrados en el proceso. “En el balance de costos y beneficios también hay implicaciones económicas más amplias tanto en la cadena de suministro como en todo el sistema económico local. La cuantificación de estas implicaciones económicas es muy difícil, pero incluso su categorización como costos o beneficios puede ser difícil, ya que depende del punto de vista de los actores considerados” (Belletti et al., 2007: p. 13).

La complejidad y la poca claridad de los beneficios puede desalentar a los productores ante una decisión que se valora como larga, costosa y de difícil vuelta atrás y decantarse por otras alternativas administrativamente más sencillas, como las promesas individuales de la marca comercial (Golan et al., 2000a). Principalmente en las pymes, que tienen más dificultades para destinar recursos económicos y humanos suficientes para tomar decisiones complejas y a largo plazo (Cotillon, Guyot, Rossi y Notarfonso, 2013; Hassan et al., 2006).

**La relación entre las normas de calidad, la credibilidad y la representatividad.** Una marca de calidad pública implica elaborar un cuerpo normativo que conlleva una restricción (Aguilar Criado et al., 2016; Linnemer y Perrot, 2000). Si esta normativa es muy estricta y restrictiva, la marca de calidad pública puede asociarse a una calidad realmente diferencial y esta restricción convertirse en un valor básico que atribuir a la marca. En este supuesto, el número de empresas que pueden llegar a sumarse a la marca acostumbra a ser limitado, por lo que la representatividad potencial de la marca de calidad es baja. En el otro extremo, la marca de calidad puede establecer unas normas de calidad diferenciada muy laxas y permisivas; la diferenciación de calidad no es tan clara para la marca y, en contraposición, el número de actores que pueden solicitar la marca es mucho mayor. En este caso, la calidad pasa a no ser una diferenciación contundente y es posible que las empresas que producen alta calidad diferenciada no les interese entrar en una marca que transmite una señal tan permisiva (Kirmani y Rao, 2000).

Los productores de alimentos de alta calidad buscan una normativa que impida a los productos de calidad más baja ofrecerlos como si fuera de alta. Y los productores de bienes de más baja calidad pueden tener interés en que exista una marca de calidad con condicionantes de

calidad no tan estrictos, para que puedan formar parte de la marca (Anania y Nisticò, 2004). Si un reglamento de uso es poco restrictivo e intenta involucrar otros intereses más generalistas para atraer a otros productores, tendrá mayor representatividad, pero también riesgos en la credibilidad de la marca.

### 5.3.5. Otros hándicaps

**La percepción de precio elevado.** Una marca de calidad compartida debe elevar la percepción de calidad de los productos, por lo que puede ser el detonante de que los consumidores paguen una prima de precio por obtener dicha calidad. En contrapartida, este hecho puede contribuir a la percepción de producto caro, alejado de determinados colectivos o destinado a momentos de consumo esporádicos y festivos (Almli et al., 2011).

La calidad tiene un coste, por ello, los consumidores deben pagarla. Un estudio francés promovido por CREDOC (*Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie*) concluye que el 58 % de los consumidores son conscientes que la calidad de un producto de alimentación se traduce en un mayor precio (Loisel y Couvreur, 2001). El precio que están dispuestos a pagar los consumidores depende de cada uno de los productos. Los encuestados están dispuestos a pagar un mayor precio por los productos que han sufrido crisis alimentarias.

**Consideraciones legales.** Queremos hacer una breve mención a una de las batallas abiertas en esta categoría que puede influir en el potencial de estas marcas. Las denominaciones de marca que contienen el origen son, cuanto menos, controvertidas. La raíz se encuentra en las diferencias en las leyes de propiedad intelectual entre países (EEUU o Canadá y Europa) y afecta a una competencia desleal (Tregear y Gorton, 2009). Se estima que el origen europeo recogido en los sellos DOP o IGP no puede ser un diferencial de calidad. Además, Europa acota las marcas de calidad públicas con referencias al origen a sus figuras de calidad. Por tanto, solo es posible crear marcas públicas que valoren el origen ciñéndose al Reglamento comunitario que indica que no es posible realizar una mención explícita a dicho origen.

Cerraremos este apartado poniendo en valor que cualquier marca de calidad oficial, para que sea efectiva, debe ser una marca fuerte, creíble, conocida y que transfiera unos valores que influyan en la decisión de compra de los consumidores. Sin que se cumplan estas características, la marca pierde su significado y su potencial.

En las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria hemos de tener en cuenta un triángulo conformado por la propia Administración, las empresas del sector agroalimentario y el consumidor. Conseguir un equilibrio perfecto entre estos tres actores principales es un requisito

*sine qua non* que diferencia a las marcas compartidas públicas del resto de marcas individuales. Una condición necesaria de esta categoría de marcas radica en despertar el interés por parte de las empresas del sector para adherirse a la marca pública, y que los empresarios o productores individuales reconozcan beneficios suficientes para sumarse al etiquetado voluntario. Las marcas comerciales privadas deben analizar si les conviene realmente sumarse a la iniciativa y colocar en sus productos el sello de calidad público. Esta relación público-privada persigue varios fines de imagen y comerciales que abordaremos en las siguientes páginas.

La marca compartida pública es una marca paraguas que ampara varias marcas individuales de diferentes propietarios: es necesario que esta marca paraguas sea fuerte para poder cumplir con su potencial para transmitir valor a las marcas individuales. Solo así podrán inferir una serie de asociaciones que influyan en el momento de tomar decisiones de compra. Son marcas colectivas oficiales que transmiten garantía. Es una tipología de marcas en auge y con gran potencial, pero tiene una serie de limitaciones que hay que superar para conseguir dotar realmente de valor a la marca.





## 6. Las marcas públicas compartidas de calidad de titularidad regional y de dimensión multiproducto

En este capítulo pretendemos definir cómo son las marcas compartidas de calidad regionales promovidas por las CC. AA. en España que amparan una gama amplia de productos agroalimentarios. Este marco nos permitirá enfocar el trabajo de campo que exponemos en el siguiente capítulo.

A medida que nos adentramos en la temática de las marcas de calidad regionales nos encontramos con menos referencias académicas. Las marcas de calidad agroalimentaria regionales se conciben en la literatura académica como secundarias, como estrategias de calidad complementarias y por ello no se les presta la debida atención. Los términos más comunes utilizados para referirse a estas marcas de calidad regional indican la particularidad de las mismas: otras estrategias, otras marcas de calidad u otros signos de calidad (Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1997; Tolón Becerra y Lastra Calvo, 2009; Valceschini y Mazé, 2000). Podemos afirmar que son las grandes olvidadas en comparación con otras marcas públicas compartidas como son los esquemas de calidad europeos de indicación geográfica o la figura de producción ecológica.

De hecho, no existe un inventario completo de las marcas regionales españolas multiproducto promovidas por las comunidades autónomas y este ha sido, como hemos visto en la introducción, nuestro primer objetivo de la investigación.

## 6.1. Las marcas públicas regionales de calidad alimentaria

La Asociación de las Regiones Europeas de los Productos de Origen (AREPO)<sup>88</sup> considera que una marca territorial “es una marca cuyo propósito es promover productos agroalimentarios y otros de un territorio” (AREPO, 2018: p. 5). Existen sellos de calidad que son contemplados a nivel regional por organismos de carácter público con el objetivo de promocionar los productos agrarios y pesqueros de esa zona. Son certificaciones complementarias y de carácter voluntario que avalan la calidad de un producto y pueden facilitar su identificación en los mercados.

En las CC. AA. coexisten una amplia gama de marcas públicas, compartidas, de calidad: marcas de garantía monoproducto, marcas de comercio de proximidad, marcas de producción integrada, entre otras. En esta investigación nos centramos en aquellas marcas regionales multiproducto; es decir que la misma marca identifica a varios subsectores de actividad que cumplen unas características generales especiales publicadas en unos reglamentos de uso. Estas marcas, según el *Journal of Rural Studies* (2005), acostumbran a tener unos “parámetros o normas de producción de calidad publicadas en un registro único, además de haber culminado con éxito un proceso de inspecciones por parte de organismos certificadores externos, poseer una etiqueta o sello que certifica su calidad y que alerta a los consumidores de la presencia de sus cualidades específicas, y tener a su disposición una red de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para acreditar su certificación” (Tolón Becerra y Lastra Calvo, 2009: p. 59).

Las marcas de calidad regionales responden a una estrategia de diferenciación basada principalmente en la procedencia, la región, y en una calidad asentada especialmente en conceptos de tipicidad (Peri y Gaeta, 2000; Valceschini y Mazé, 2000). Esta estrategia es cada vez más común en regiones de varios países europeos como la marca Emilia-Romaña en La Toscana italiana, la marca Sud de France o Aquitania en Francia o Alimentos de Paraíso Natural en Asturias, España. Estas marcas se describen como sellos complementarios a las figuras de calidad concebidas desde la Unión Europea (Tolón Becerra y Lastra Calvo, 2009). Varias de las marcas regionales tienen como su razón de ser certificar la calidad diferencial de carácter regional, pero en muchas ocasiones son marcas orientadas principalmente a la promoción y al apoyo a la comercialización de los productos regionales diferenciales en mercados nacionales e internacionales (López Benítez, 1996).

Los gobiernos regionales en su política de calidad agroalimentaria deciden qué marcas compartidas deben promover y cómo. También qué marcas pueden superponerse y cuáles son

---

<sup>88</sup> AREPO es una red de regiones y asociaciones de productores que operan en el ámbito de las Denominaciones de Origen. Su objetivo es el de promover y defender los intereses de productores y consumidores de las regiones de Europa que valorizan los productos agroalimentarios. Representa a 31 regiones europeas lo que se traduce en más de 700 grupos de productores. Representa además al 70% de las indicaciones geográficas europeas (AREPO, 2019).

excluyentes. Y cuál es el rol de cada marca, cómo se relacionan entre sí y cómo se dibuja la arquitectura de marcas de calidad resultante (López Benítez, 1996).

**Las marcas regionales en España.** Cruz hace un repaso por su evolución: “en un inicio los sellos públicos tendían a incluir en su denominación la procedencia del alimento, Galicia Calidade, Alimentos de Andalucía, etc.. Pero, por exigencias de la normativa europea de calidad agroalimentaria, se ha ido suprimiendo las referencias a los lugares de origen, y estas etiquetas han dado paso a otras reguladas de forma similar, aunque con denominaciones distintas. Como ejemplos se cita entre otros: Calidad Certificada en Andalucía, Marca C -Calidad Alimentaria- en Aragón, Marca Q en Cataluña, Marca de Calidad CV en la Comunidad Valenciana o Marca RC en La Rioja” (Tolón Becerra y Lastra Calvo, 2009: p. 58).

### 6.1.1. Diferencias entre las indicaciones geográficas europeas y las marcas públicas de calidad regional

Como hemos visto, cada una de las CC. AA. define su estrategia de calidad y determina si promueve una marca de calidad regional multiproducto y bajo qué características. Es común que convivan los productos regionales con indicaciones geográficas europeas con las marcas de calidad alimentaria creadas y promovidas desde su propia administración. Las fórmulas de convivencia son diferentes y pueden ser más o menos complementarias. Como señala AREPO “el objetivo de las marcas territoriales todavía no es reemplazar las indicaciones geográficas, sino coexistir e interactuar con ellas para beneficio mutuo” (AREPO, 2018: p. 5).

Repasando las principales diferencias entre ambos signos de calidad diferenciada, destacamos las siguientes características. En primer lugar, el régimen jurídico que ampara a ambas tipologías de marca es distinto. Las figuras de calidad europea se sitúan en el régimen administrativo, regido por el Derecho Público. Las marcas de calidad regionales pertenecen generalmente al Derecho Privado y acostumbran a ser marcas de garantía enmarcadas en la Ley de Marcas (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2001a; Gómez Muñoz y Caldenty Albert, 1997; Lucatelli, 2000).

En las denominaciones geográficas resulta difícil establecer quién puede ser el verdadero titular de la marca: la UE, las administraciones estatales y regionales, los Consejos Reguladores o los productores. Administrativamente, la solicitud de las figuras europeas parte de una organización de productores de un producto vinculado a un territorio determinado. En el caso de una marca regional la titularidad está clara, es generalmente la propia Administración autonómica

y como indica la Ley de Marcas queda constancia del registro. Suele ser la propia Administración regional quien elabora los reglamentos de uso de la mano del sector (López Benítez, 1996).

Otra de las grandes diferencias está en el ámbito que representa la marca. Las denominaciones geográficas se refieren a un único producto de un único territorio, como es la IGP Espárrago de Navarra o la DOP de vinos de La Rioja. Por lo general, las denominaciones de calidad regionales abarcan a una gama amplia de productos que se producen en la región que cumplen con unas características diferenciales. Es el caso de la marca Calidad Certificada de Andalucía que abarca una variedad amplia de aceites, frutas y verduras, pescados, quesos, carnes u otros productos representativos de la oferta alimentaria andaluza (Scheffer y Roncin, 2000). Las marcas de calidad regional pueden abarcar todo tipo de productos, mientras que las denominaciones se centran exclusivamente en productos agrícolas y alimenticios.

Además, las condiciones para acceder a ambas certificaciones oficiales no son iguales. Las figuras europeas acostumbran a ser mucho más restrictivas en cuanto a condiciones y procesos para acceder a dicho signo de calidad. En cambio, las denominaciones de calidad regional suelen tener una barrera de entrada más permisiva pudiéndose registrar un mayor número de autorizaciones a escala regional. En el caso de las marcas autonómicas, se observa una mayor simplicidad administrativa. A pesar de que son signos colectivos, se otorgan de forma individual a cada uno de los productos de las empresas que cumplen con los requisitos solicitados (Gómez Muñoz y Caldentey Albert, 1997).

Temporalmente, también se registran algunas diferencias. Normalmente, las marcas regionales se conceden en Registro de la Propiedad Industrial por un tiempo determinado tras el cual deben ser renovadas. Y a la vez, la concesión de uso de dichas marcas por parte de las empresas también acostumbra a ser temporal con opción de renovación. Por el contrario, las denominaciones de origen tienen una vigencia indefinida.

Mientras que en ambos signos distintivos se certifica una determinada calidad de producto, en el caso de las denominaciones, se estima que los principales beneficiarios son los productores agroalimentarios y de forma secundaria se sitúan los consumidores. El orden de los beneficiarios de la marca cambia en las marcas regionales que ponen el foco en primer lugar en defender los intereses de los consumidores y a través de los consumidores se protegen los derechos de los productores (Ablan de Flórez, 2000; Esquerre de Raetsch, 2008; Pérez, 2012).

En ambos casos, las empresas que pueden utilizarlas lo hacen como contramarca en sus productos y cumplen con una función común: transmitir la calidad diferenciada de un producto y así diferenciarlo del resto de la oferta en el mercado.

## 6.2. El panorama de las marcas regionales europeas

En 2014 y 2018, la Asociación de las Regiones Europeas de los Productos de Origen (AREPO) realizó dos estudios de mercado sobre el panorama de las marcas regionales europeas<sup>89</sup>. En total, se estudiaron 19 marcas en 2014<sup>90</sup> y 26 en la investigación de 2018<sup>91</sup>. Se analizaron todas las marcas regionales compartidas multiproducto y de proceso de producción desde la perspectiva del propietario de la marca. Como primer cometido, se elaboró una lista de marcas territoriales y una ficha de cada una con sus principales características. A continuación, presentamos las principales conclusiones de ambos estudios ahondando en aquellos hallazgos que son de interés para nuestra investigación (AREPO, 2014, 2018).

**Información de contexto y evolución.** Se detecta un interés creciente hacia las marcas de calidad regionales en Europa a partir de los años. Entre 2014 y 2018 se crean 6 nuevas marcas en las regiones estudiadas. Se constata que bajo el concepto marcas regionales agroalimentarias existe una gama amplia de marcas de varios tipos con diferentes características que responden a estrategias diversas. Es una práctica habitual, pero no todas las regiones cuentan con marcas para identificar sus productos alimentarios de calidad diferenciada.

**Propiedad, gestión y control.** En la mayoría de los casos, la región es la propietaria de la marca y, en muchos de ellos, también la gestiona (2014). Las funciones principales son la definición, la ayuda financiera, la vigilancia y la promoción. En el estudio de 2018 se ve una tendencia al alza a una gestión público-privada de la marca, en concreto en 17 de los 26 casos estudiados. La cogestión favorece el buen gobierno de la marca y la agilidad de los procesos de contabilidad, administrativos, marketing, investigación o comunicación. Más de la mitad de las marcas analizadas incluyen un sistema de trazabilidad y un sistema de certificación que cuenta con un organismo externo para validar dicha información y unos sistemas de control.

---

<sup>89</sup> En el estudio de 2018 consideran que es más adecuado denominarlas marcas territoriales ya que responden más a la realidad territorial que no siempre está delimitada por regiones. En nuestra investigación no hemos seguido esta recomendación ya que en el caso español las marcas a analizar corresponden a regiones administrativas e históricas enmarcadas en las comunidades autónomas, por lo que todas las hemos considerado marcas regionales.

<sup>90</sup> Metodología utilizada: se pasó un cuestionario a cada las regiones asociadas a AREPO. Las regiones participantes fueron Azores, Andalucía, Aquitania/ Mediodía-Pirineos, Baviera, Bretaña, Cataluña, Comunidad Autónoma Euskadi, Creta, Emilia-Romagna, Hesse, Languedoc-Rosellón, Navarra, Ródano-Alpes, Toscana, Valle de Aosta, Véneto. Destacamos el estudio de 4 regiones españolas. El criterio para seleccionar la región es que debía pertenecer a AREPO.

<sup>91</sup> Metodología utilizada: cuestionario a cada una de las marcas analizadas. Se completó con una encuesta comparativa realizada por la región de Pays de la Loire. Las regiones contactadas fueron Baviera, Castilla y León, Cataluña, País Vasco, Extremadura, Auvergne-Rhône-Alpes, Bretaña, Nouvelle-Aquitaine, Pays de la Loire, Provenza-Alpes-Costa de Azur (PACA), Central Macedonia, Creta, Thessalie, Emilia-Romaña, Friuli-Venecia-Giulia, Toscana, Veneto, Región Autónoma de las Azores, Hesse, Andalucía, Centre-Val-de-Loire, Occitanie, Epirus, Piemonte, Puglia y Valle de Aosta. Las seis últimas mencionadas no participaron en la investigación (no respondieron al cuestionario 2018). En este caso se estudiaron las marcas de 5 regiones de España.

**Marcas compartidas con el sector agroalimentario regional privado.** Todas las marcas estudiadas tienen la peculiaridad de que los empresarios autorizados pueden utilizar el logotipo como etiqueta de calidad complementaria a la marca comercial de sus productos. En algunos casos, la marca va más allá y puede lucirse en restaurantes, puntos de venta o incluso puntos turísticos. La marca se considera una información de interés para el consumidor.

**Las razones para la creación y promoción de las marcas regionales.** Confluyen razones vinculadas a las demandas de calidad diferenciada del consumidor, a su preocupación por el medio ambiente y por la salud, y a su preferencia por los productos locales (AREPO, 2014). El desarrollo económico de la región está presente en todos los motivos de creación y promoción de esta categoría de marcas (AREPO, 2018). Las marcas regionales parten del objetivo de informar al consumidor por lo que son marcas destinadas a ellos. Pero juegan también un papel fundamental de cooperación, cohesión y visibilidad del territorio. Es más frecuente que dichas marcas influyan en varios actores de cada uno de los territorios e interactúen en varios ámbitos. Destaca la importancia de los actores principales que son los propios agricultores y/o empresarios del sector que deciden voluntariamente sumarse a la marca compartida con sus competidores del territorio en busca de ventajas específicas individuales y colectivas.

Food'Loire<sup>92</sup> determina que conviven tres tipos de roles diferentes en las marcas regionales compartidas: las marcas paraguas, las marcas producto y las marcas identitarias que promueven el marketing territorial general, todas ellas vistas en el marco teórico.

**De calidad superior a procedencia certificada.** Se registra una evolución en la percepción de calidad. En el estudio de 2014, todas las marcas responden al objetivo de garantizar una calidad superior. Existen dos grandes categorías: las marcas que promueven la relación entre calidad y origen y aquellas otras que certifican una alta calidad. La mayoría de las marcas basan su razón de ser en el primer supuesto. En el estudio del 2018, se observa una variación significativa de esta realidad: “la identidad ha aparecido como un factor determinante en el éxito de una marca territorial, ahora quizás más que la calidad. Ante múltiples certificaciones y logotipos que defienden una calidad superior que no siempre es muy clara, los consumidores pueden preferir una “procedencia certificada” de la que estén seguros y participar en el desarrollo de su lugar de vida. Por lo tanto, vincular sus productos a la tierra, a la historia, a la cultura del territorio y al desarrollo rural es un factor clave. La calidad de los productos jugará con la adhesión

---

<sup>92</sup> Estudio realizado por Food'Loire, en nombre de la *Región Pays de La Loire* en junio de 2018. No es un estudio público; hemos solicitado tener acceso al mismo, pero nos lo han denegado.

de los ciudadanos a la marca al transmitir confianza. Por lo tanto, las marcas territoriales tienen la ventaja de la proximidad y la confianza del consumidor para imponerse, si logran transmitir identidad y calidad” (AREPO, 2018: p. 20).

**Convivencia con las figuras de calidad europeas.** Las marcas regionales no sustituyen a las figuras de calidad europea, en especial a las indicaciones geográficas como DOPs o IGP, conviven e interactúan con ellas. Aun así, no es común que los productos con figuras calidad soliciten las marcas regionales debido generalmente a la falta de interés de las empresas hacia estos distintivos. Se considera una ventaja añadida para la marca regional contar con la presencia de productos de indicación geográfica europeos: Tierra de Sabor, Crete Land of Values, GQ, Eusko Label, Very Macedonia o la Région du Goût son algunos ejemplos (AREPO, 2018). Las IG siguen siendo un elemento fundamental pero no necesario de una estrategia territorial en el contexto más amplio de la creación de marketing territorial.

**Representan alimentos locales y actúan en la región o en el ámbito nacional.** La mayoría de los productos que se acogen a dichas marcas son regionales porque tienen el objetivo de favorecer la producción local. En las bases de dichos pliegos de condiciones figura este aspecto como requisito necesario y obligatorio. Aunque se detectan excepciones en algunas marcas que no incluyen esta cláusula, principalmente para aquellos productos transformados -Aquitania, Cataluña o Andalucía-. Para la mayoría de las marcas regionales es relevante actuar en la propia región que es su público primario y, en algún caso, en el territorio nacional (AREPO, 2018). Cuando nos referimos a atacar otros ámbitos territoriales, el estudio sentencia: “para esperar que un logotipo de una marca territorial sea determinante para un consumidor que vive fuera de este territorio en su elección de producto, es necesario estar preparado para invertir en comunicación ... o disfrutar de un reconocimiento basado en la longevidad histórica de un símbolo particular” (AREPO, 2018: p. 17)<sup>93</sup>.

**Promoción.** En la mayoría de las marcas se utiliza la promoción colectiva. Destacan la preferencia de la publicidad directa de la marca al público a través de varios medios como cartelera, anuncios en medios masivos, o folletos y la organización de eventos. La mayoría de estos eventos están vinculados al mercado alimentario, es el caso de las ferias o la presencia en puntos de venta de alimentación en los que la degustación de productos es un elemento fundamental. Estas iniciativas se valoran porque en muchas ocasiones ponen en común a los

---

<sup>93</sup> En este sentido las marcas regionales italianas, españolas y alemanas que utilizan el propio nombre de la región tienen una ventaja añadida porque los nombres tienen largos años de historia y son conocidas internacionalmente. No es el caso de las marcas territoriales de otros países que han sufrido cambios durante su historia, por ejemplo, Francia (AREPO, 2018).



empresarios y agricultores directamente con el público. Es habitual colaborar con el sector turístico y cultural para mejorar la visibilidad de la marca y para representar al territorio bajo la misma marca<sup>94</sup>. En ocasiones los empresarios individuales que utilizan la marca realizan acciones de comunicación adicional.

**Marcas regionales transversales.** La investigación revela alguna iniciativa que va más allá de la marca de calidad ceñida al mundo agrícola y alimentario. Ejemplo de ellas es la identificación Rhône-Alpes que abarca un contexto más amplio de identificación territorial incluyendo otras actividades como la cultura, el aprendizaje, la educación, el turismo o la economía. Se pone así de manifiesto una tendencia de marca transversal, identitaria o global dentro del marketing territorial (Gollain, 2014).

**Algunos contratiempos.** Se desprenden de los casos de estudio dos contrariedades. Por un lado, algunas marcas de calidad regionales tienen conflictos de coexistencia con los nombres de IGP o DOPs que tienen el mismo nombre geográfico. Este hecho provoca conflictos de legitimidad de la propia figura de calidad europea que debería tener el derecho de uso exclusivo para esa IGP (AREPO, 2014). Por otro, surge de nuevo el conflicto de interés entre la marca regional y las figuras de calidad a raíz de la normativa europea (Comisión Europea, 1992a). A raíz de estos conflictos de interés, la UE ha retirado las ayudas públicas a determinados productos o actuaciones que lucen marcas regionales, en concreto, se menciona el caso de Alemania (AREPO, 2018).

Las conclusiones de dichos estudios nos han permitido conocer a grandes rasgos el abanico de marcas regionales que nos encontramos en algunos países de Europa y su razón de ser. Cabe destacar que los objetivos de estos estudios de AREPO no se corresponden íntegramente con los nuestros, pero los consideramos un buen punto de partida y reflexión para nuestro estudio empírico en el que entramos a continuación.

---

<sup>94</sup> El estudio refleja como ejemplo de apego territorial y de la vinculación con los diferentes actores del territorio una iniciativa la llevada a cabo por la marca Tierra de Sabor. En una de las acciones de comunicación felicitó al Real Valladolid, el club de fútbol local. Dicho club cuenta con el patrocinio de la bodega Cuatro Rayas que cuenta con la distinción europea DO Rueda.





### III. Análisis Aplicado



## 7. Marco metodológico

### 7.1. Objeto de Estudio

El objeto de estudio de esta investigación son las marcas compartidas de calidad agroalimentarias creadas y promovidas por las comunidades autónomas de España. En total, el número de marcas objeto del estudio ha sido de 18 marcas que representan a 16 comunidades autónomas. Nos basamos en las marcas multisectoriales del sector agroalimentario y promovidas por los gobiernos autonómicos desde, principalmente, las carteras vinculadas a dichas competencias (Agricultura y/o Alimentación y/o Medio Rural o competencias similares). Como hemos podido señalar en el capítulo 4 del marco teórico, los gobiernos autonómicos tienen las competencias sobre las políticas de calidad agroalimentaria y facultades para concebir y ejecutar la promoción institucional. Algunas autonomías planifican y ejecutan las labores de gestión de la marca y de su promoción directamente principalmente a través de las carteras de agricultura, alimentación y/o desarrollo rural. Otras administraciones disponen de empresas públicas que utilizan como instrumento de gestión en materias específicas y/o para determinados proyectos. Son empresas de capital público que tienen competencias concretas complementarias a las de la propia estructura orgánica del gobierno autonómico. Actúan como medio propio instrumental y suministran servicios técnicos al organismo al que están adscritas. Para nuestro estudio, estas

empresas públicas dan servicio en la gestión y/o la promoción de las marcas de calidad agroalimentarias en varias autonomías. Ver figura 19.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	Organismo autónomo/empresa pública*
Andalucía	Agencia de Gestión Agraria y Pesquera de Andalucía (AGAPA).
Canarias	Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA).
Castilla y León	Instituto Tecnológico y Agrario de Castilla y León (ITACyL).
Extremadura	Extremadura AVANTE.
Galicia	Galicia Calidade, S.A.U.
Navarra	Instituto Navarro para la Transferencia e Innovación en el sector agroalimentario (INTIA).
País Vasco	Fundación HAZI.

\*Nota: es un listado parcial; son los organismos a los que hemos entrevistado para obtener la información de las marcas durante el trabajo de campo. Otras CC. AA. también disponen de empresas públicas que les dan soporte pero no hemos recurrido a ellas para realizar las entrevistas.

*Figura 19. Listado de organismos autónomos y/o empresas públicas que dan soporte en la gestión de las marcas públicas de calidad agroalimentaria.  
Fuente. Elaboración propia (2019).*

Acotamos además las marcas estudiadas a aquellas en las que las empresas de capital privado (cumpliendo con unos requisitos) pueden solicitar su utilización y, en caso de obtener el permiso, pueden incluir dicho emblema en sus envases conviviendo con su marca comercial. Excluimos del estudio las marcas que reconocen exclusivamente los métodos de producción, principalmente agricultura ecológica y producción integrada ya que persiguen objetivos complementarios distintos y las marcas que identifican la calidad diferencial de un único producto o de otro ámbito territorial diferente a la región (provincia o municipio, como ejemplo).

En este contexto limitamos el universo de estudio a aquellas autonomías que han decidido, dentro de su estrategia de calidad alimentaria, crear una marca agroalimentaria multiproducto para identificar el origen y/o la calidad diferenciada de los alimentos producidos en su comunidad autónoma.

Nuestra muestra es todo el universo de estudio. Hemos tomado la decisión de realizar la investigación a todas las marcas que cumplan estos requisitos anteriormente mencionados. Es un universo finito y de un tamaño aparentemente razonable para estudiarlo en su totalidad. La investigación la realizamos desde el punto de vista del propietario de la marca y/o el gestor de la

misma: la Administración regional directamente o la empresa pública a la que tiene delegadas dichas funciones.

No hemos localizado un listado predeterminado de marcas de calidad agroalimentarias, públicas y multiproducto promovidas por las CC. AA. Hemos accedido a alguna publicación académica que examina una de las marcas por separado, como es el ejemplo de la marca CV de la Comunitat Valenciana (Ramón Fernández y Hernández Fernández, 2010). Incluso, desde una perspectiva más divulgativa, hemos localizado investigaciones a un grupo de marcas compartidas públicas en el ámbito europeo: es el caso de AREPO<sup>95</sup>.

Por tanto, nuestro punto de partida ha sido elaborar el listado de marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria promovidas por las CC. AA. que pueden representar a una variedad amplia de subsectores de actividad. En la elaboración de este listado nos hemos encontrado con marcas con alguna característica atípica que difiere, de forma sutil, del perfil de marcas estudiado. Nos referimos a la marca Galicia Calidade, que es una marca multisectorial que traspasa del ámbito agroalimentario y representa toda la actividad económica. Depende de la Consejería de Economía, Empleo e Industria de la Xunta de Galicia. El símbolo gráfico RUP que es una marca propiedad de la Unión Europea que gestiona el Gobierno canario y la marca Alimentos de Extremadura que es una marca promocional que depende de la Secretaría General de Economía y Comercio de la Consejería de Economía e Infraestructuras de la Junta de Extremadura. Hemos decidido incluir estas tres marcas dentro de la investigación ya que su razón de ser es muy cercana al objeto básico del resto de marcas estudiadas y, por ende, pueden concebirse como marcas sustitutivas.

En definitiva, hemos estudiado el universo total de marcas públicas de calidad agroalimentaria multisectoriales promovidas por las Comunidades Autónomas de España que los empresarios pueden solicitar y lucir en sus envases cumpliendo unas condiciones.

---

<sup>95</sup> En el estudio de AREPO (Asociación sobre las Regiones Europeas de los Productos de Origen) de 2014 “Encuesta sobre las marcas regionales en las Regiones de AREPO” se contemplaba la investigación a 19 marcas europeas, pero tan solo a 5 españolas de las cuales solo coinciden 4 con nuestra investigación. En la encuesta realizada por AREPO en julio de 2018 sobre las marcas territoriales e indicaciones geográficas, el universo de estudio eran 26 marcas de calidad europeas, de las cuales tan solo 6 son españolas, de ellas coinciden 5 con el objeto de nuestro estudio.



## 7.2. Metodología

Hemos utilizado una metodología cualitativa multimétodo para conseguir una triangulación entre técnicas<sup>96</sup>: entrevistas en profundidad y un análisis de contenidos a partir de una investigación documental. La investigación cualitativa es una herramienta muy eficaz para investigar las Ciencias Sociales porque se centra en la observación, descripción y comprensión de la realidad a través del relativismo (Gummesson, 1991; Plummer, 1983; Ruiz Olabuénaga, 2012). Sostiene Ruiz Olabuénaga que la metodología cualitativa es tan válida como la cuantitativa (Ruiz Olabuénaga, 2012). Ambas técnicas son perfectamente aptas para la investigación, ya que son vehículos para analizar y entender la realidad social, sea cual sea el foco de estudio (Davies & Hughes, 2014). Una investigación cualitativa se caracteriza por ser holística y estudiar todo el contenido como un conjunto, un todo (López-Noguero, 2002; Ruiz Olabuénaga, 2012). Como los casos de investigación cuantitativa, los métodos cualitativos se basan en un modo de investigar los fenómenos sociales de tal manera que su fin es alcanzar objetivos determinados que dan respuesta a unos problemas concretos previamente expuestos, a los que se enfrenta dicha investigación (Ruiz Olabuénaga, 2012).

Es importante poner de relevancia el carácter pionero de nuestra investigación. Así, no hemos localizado en la literatura académica, e incluso en fuentes populares, ninguna referencia al conjunto de las marcas de calidad alimentaria promovidas por la Administración pública en España, en concreto por las CC.AA. Además hemos encontrado muy pocas referencias a la importancia de la marca compartida y de la gestión pública de la misma. Por eso, interpretamos que la investigación que hemos realizado es exploratoria en cuanto es una primera aproximación de abordar esta categoría de marcas no estudiadas anteriormente. Tiene un marcado aspecto descriptivo ya que expone detalladamente la realidad de las diferentes marcas en base a unos criterios comunes para catalogarlas, poder compararlas y extraer conclusiones. La investigación, en sus conclusiones finales, tiene carácter explicativo ya que tiene como propósito contrastar si esta tipología de marcas actúa siguiendo unas buenas prácticas para construir marcas fuertes (Piñuel Raigada, 2002).

---

<sup>96</sup> La triangulación es una técnica de análisis de datos que se centra en contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados. Cohen y Manion definen triangulación como un "intento de mapear o explicar más plenamente, la riqueza y complejidad del comportamiento humano al estudiarlo desde más de un punto de vista" Cohen y Manion (2000: p. 141). Este tipo de investigación tiene como ventaja el hecho de utilizar varios métodos, de tal manera que esta metodología aporta mayor riqueza en la investigación y mayor conocimiento de la temática al contrastar diferentes puntos de vista (Ruth y Finol, 2009).

Teniendo en cuenta la naturaleza del fenómeno que queremos estudiar y el marco teórico que ha orientado nuestra investigación, hemos utilizado una metodología cualitativa que combina dos técnicas de investigación complementarias: las entrevistas en profundidad y el análisis de contenidos. Son dos métodos que se retroalimentan: a través de las entrevistas se consigue información que debe analizarse posteriormente. El análisis de contenidos incluye el análisis documental obtenido a través de otras fuentes ajenas a las propias entrevistas en profundidad (Busquet y Medina, 2017). Ambas metodologías las describimos y justificamos en los siguientes puntos de este apartado.

### 7.2.1. Entrevistas en profundidad

En nuestra investigación, en la que tenemos un universo de estudio finito y podemos identificar a los responsables de las marcas públicas de calidad, se ha recurrido a la entrevista en profundidad como la técnica más apropiada para conocer cada marca. A través de esta técnica podemos acceder directamente a los responsables en las administraciones públicas y conocer la visión interna de cada marca desde la perspectiva de su propietario (Denzin y Lincoln, 2005; Taylor y Bogdan, 1987).

La entrevista en profundidad es “una técnica para obtener información mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos de los tratamientos sociales” (Ruiz Olabuénaga, 2012: p. 165). Es una de las principales técnicas cualitativas y se caracteriza por la riqueza en la que durante este proceso de comunicación el entrevistador y el entrevistado se influyen mutuamente, de forma consciente e inconsciente (DiCicco-Bloom y Crabtree, 2006; King y Horrocks, 2010; Myers y Newman, 2007).

Además, mediante la entrevista conseguimos una mayor libertad en las formas de expresión y una mayor profundidad en los contenidos de análisis en relación a otras técnicas cualitativas y cuantitativas (Quivy y Campenhoudt, 1995). Busquet y Medina ponen en valor la voluntad de las entrevistas por “favorecer la producción de un discurso sobre un tema definido en el marco teórico de la investigación” (Busquet y Medina, 2017: p. 196). Las entrevistas se consideran además de un método de obtención de datos, una forma para implicar a los entrevistados en la investigación (Cohen et al., 2007).

Durante las entrevistas realizadas han florecido dimensiones del tema de estudio que no se nos habían ocurrido previamente. Y hemos intentado minimizar las limitaciones de esta técnica de investigación: por un lado la subjetividad evitando, en la medida de lo posible, influir en los entrevistados y por otro, el tiempo. Como señalan Robson (2003) y Cohen (2011) es un consumo de tiempo tanto por parte del entrevistado como del entrevistador en la preparación de las entrevistas, la realización de las mismas y en su transcripción (Busquet y Medina, 2017) (Pomposo Yanes, 2015).

De las diferentes alternativas de entrevistas (Pomposo Yanes, 2015), hemos optado por la entrevista semiestructurada ya que consideramos que es necesario seguir un esquema, pero a la vez tener la flexibilidad suficiente para que los temas relevantes en cada uno de los casos fluyan libremente. Hay varios factores que influyen en la calidad de los datos que se consiguen durante la entrevistas. Algunos de ellos los mencionamos a continuación (Lindlof y Taylor, 2002):

1. La selección del entrevistado. Es un aspecto fundamental elegir aquellas personas que tengan una relación estrecha con el objeto de estudio y puedan compartir dicho conocimiento y experiencia.
2. La facilidad de realización de la entrevista. Una de las características de la entrevista es su capacidad de adaptación de dicho método; cualquier lugar dónde dos personas puedan hablar con relativa privacidad es oportuno para poder celebrar dicha conversación.
3. La duración de la entrevista es relativa. Pueden ser cortas y concisas o pueden extenderse durante horas de forma pausada. Se puede ajustar en tiempo al contenido que desee transmitir el entrevistado, al tiempo que disponga.
4. La versatilidad espacial. No es imprescindible realizar las entrevistas de forma presencial. Se pueden mantener entrevistas cara a cara, pero también son oportunas aquellas por internet o por teléfono.

Busquet y Medina sostienen que la entrevista debe concebirse de forma flexible, teniendo en cuenta la guía redactada inicialmente, pero respetando la propia dinámica que se genere en cada uno de los casos (Busquet y Medina, 2017). Hemos combinado preguntas abiertas con preguntas cerradas para equilibrar la libertad de expresión del entrevistado con la verificación de la verdad de determinadas afirmaciones y aportaciones de datos (Ruiz Olabuénaga, 2012). Para abordar todos los temas y tener inputs que nos permitan comparar los datos conseguidos, durante la entrevista hemos utilizado una guía (Merton y Kendall, 2012). A continuación, exponemos la estructura temática utilizada para las entrevistas dividida en siete bloques temáticos (ver anexo II).

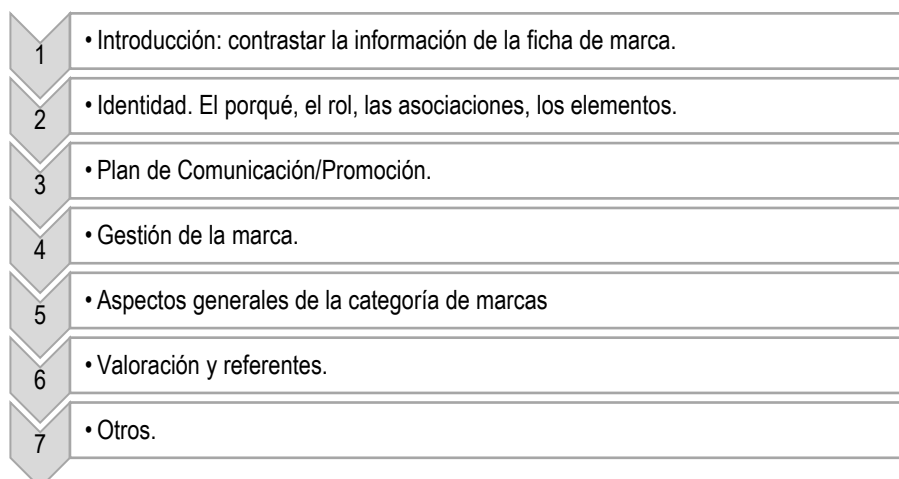


Figura 20. Estructura temática de contenidos de la entrevista en profundidad.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

En la introducción hemos validado con cada uno de los entrevistados la ficha de contenido básica sobre los aspectos fundamentales de la marca compartida de calidad de su comunidad autónoma. Datos como la fecha de constitución, la propiedad que consta en el registro, la normativa administrativa, los requisitos para pertenecer a la marca, los datos de representatividad, la identidad corporativa y otros datos de interés.

Hemos estructurado el cuestionario y el análisis posterior en tres grandes apartados siguiendo la misma estructura del marco teórico: la identidad, el conocimiento y el plan de comunicación que llevan a cabo, y la gestión de la marca. Hemos centrado esta estructura en las aportaciones relevantes extraídas de la literatura académica para construir marcas fuertes, vistas en el capítulo 1:

- La identidad de la marca: quién es la marca, sus asociaciones, sus elementos básicos, su rol y jerarquía, su contexto y su historia.
- El conocimiento y el plan de comunicación: qué hacen y qué no hacen en comunicación, la planificación, la información, sus *stakeholders*, sus ámbitos, sus acciones y la medición.
- Cómo se gestiona la marca de calidad pública: sus funciones, su apoyo a la marca, sus perfiles de gestión, su procesos y su inversión.

Además, hemos incorporado en esta estructura aquellas especificaciones propias de las marcas compartidas y de su gestión vistas en el capítulo 3 y 5 del marco teórico:

- En la identidad de marca, los requisitos para poder pertenecer a la marca y los controles que se realizan a las empresas adheridas.

- El papel de los empresarios agroalimentarios, en especial los asociados a la marca, como público primario. Los beneficios que se les brinda para que se sumen al proyecto y las obligaciones que deben cumplir. Los planes específicos y los proyectos colaborativos.
- El tamaño y la cohesión del grupo: su representatividad, las altas y bajas.
- La opinión sobre la fortaleza de la marca compartida y sobre la relación público-privada de las marcas.

Para las preguntas vinculadas a la identidad de la marca, nos hemos centrado en el porqué y el para qué del sello de calidad, las asociaciones, los requisitos de calidad y los beneficios de cada una de las enseñas. En la gestión de la marca hemos ahondado en qué apoyo se le brinda a la marca y quién es el responsable de la gestión tanto en el área administrativa como en la promoción de cada marca de calidad, los perfiles y los procesos más significativos. El apartado de promoción ha sido el más dispar: algunas marcas realizan un esfuerzo importante en promoción, otras no han realizado prácticamente actividad de imagen y comercial destacada.

Hemos contrastado adicionalmente con los entrevistados los pros y los contras de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria: su relación con las empresas privadas agroalimentarias y su función pública, social, económica o política. Por último, hemos concebido un apartado con varias preguntas que corresponden más a opiniones personales sobre la categoría. Por un lado, la valoración de su propia marca y su actividad de promoción: qué consideran que han hecho bien y qué no. Por otro, qué referentes existen en la categoría que puedan considerar como ejemplos inspiradores a seguir.

Hemos dejado un apartado “otros” que recoge aquellas cuestiones específicas de alguna de las marcas. Algunos temas han surgido de forma premeditada por parte del entrevistador, otros son sugerencia del entrevistado, y han dado pie a indagar en otros aspectos no contemplados en la guía establecida. Previo a la entrevista, hemos realizado un trabajo de documentación sobre la marca. Con el consentimiento del entrevistado, hemos grabado todas las entrevistas realizadas para poder escucharlas en repetidas ocasiones y transcribirlas facilitando así el análisis de contenidos. Durante la entrevista, hemos tomado notas que nos han ayudado a señalar las ideas relevantes y a poder establecer una conversación sobre aquellos aspectos surgidos que consideramos de mayor interés (Busquet y Medina, 2017).

## 7.2.2. Análisis de contenido

El análisis de contenido se utiliza desde hace años en investigaciones de variadas disciplinas sociológicas, como las ciencias del deporte, la psicología, la didáctica, la interpretación o el marketing (Aguayo, 2018). Se concibe como una técnica óptima para una investigación descriptiva en la que se quieren descubrir los componentes básicos de una situación determinada. Por tanto, es un paso previo descriptivo a una valoración posterior (López Noguero, 2002). Esta técnica se concibe como un método inductivo: desde la observación se intenta construir una teoría siguiendo un proceso exploratorio, predictivo e inferencial (Krippendorff, 2004; Ruiz Olabuénaga, 2012).

El análisis de contenido puede definirse como “una técnica para leer<sup>97</sup> e interpretar el contenido de toda clase de documentos escritos” (Ruiz Olabuénaga, 2012: p. 192) o, más ampliamente, de toda clase de comunicaciones. El objetivo es extraer información, cualitativa y cuantitativa, mediante un análisis minucioso y profundo de determinadas cuestiones y analizar su contenido y sus inferencias sobre el contexto (Bardin, 1986) (Aguayo, 2018) (Krippendorff, 2004).

Señala Berelson (1952) que el análisis de contenido “es una técnica que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones que tiene como primer objetivo interpretarlas” (López-Noguero, 2002: p. 173). Por tanto debe seguir el quehacer científico, debe ser replicable y válida desterrando de esta metodología cualquier sospecha de intervención subjetiva (Ruiz Olabuénaga, 2012). El análisis de contenido tiene como ventaja que es una técnica que no se entromete, en comparación con la entrevista en profundidad en la que el entrevistado puede sentirse observado y cohibido por el entrevistador (López-Noguero, 2002).

En nuestra investigación, partiendo de la clasificación de Berelson, hemos aplicado el análisis semántico y, en ocasiones, el pragmático. El semántico está más centrado en el significado del texto y el sentido de las palabras y de los temas expuestos, y el pragmático analiza las circunstancias en las que se produce dicha comunicación (Amezcuza y Gálvez, 2002; Berelson, 1952).

Para la realización de esta Tesis Doctoral hemos identificado los contenidos de los documentos localizados de cada una de las marcas públicas compartidas de calidad alimentaria y los hemos catalogado en función de una serie de apartados o códigos que nos han permitido estructurar la información (Piñuel Raigada, 2002). Los documentos a los que hemos tenido acceso

---

<sup>97</sup> Krippendorff (2004) utiliza la palabra ‘texto’ para definir cualquier formato de comunicación objeto de estudio (texto escrito, vídeo, audio, fotografía, etc).

para cada una de las marcas han sido de diversa índole: notas de prensa emitidas desde el propio Gobierno autonómico, legislación vigente sobre calidad alimentaria regional y marca, convocatoria de licitaciones públicas, material divulgativo, campañas de publicidad y promoción en diversos medios, publicaciones sectoriales, redes sociales, la web propia de cada marca o del organismo del que depende la marca, estudios de investigación, imágenes, vídeos, fotos, etcétera.

En este trabajo hemos analizado cada marca siguiendo diferentes categorías temáticas lo que nos ha permitido clasificar y agrupar diferentes tipos de información (López-Noguero, 2002). Dichas categorías han surgido de los conceptos relevantes localizados en la literatura académica para la construcción y gestión de marcas fuertes, en concreto, las marcas compartidas. Para facilitar la descripción de dichas marcas y su comparación, hemos recurrido a la creación de cuadros resumen que sintetizan y facilitan así la comprensión de la información.

Tanto para cada una de las marcas objeto de este estudio como para los resultados generales, hemos clasificado la información en varios apartados estructurados implícitamente en tres grandes bloques:

- Introducción.
- Identidad de marca.
  - Quién es la marca: ficha resumen con extracto de la información.
  - Historia.
  - Elementos de identidad de la marca.
  - Rol de la marca.
  - Beneficios de la marca, principalmente para los empresarios.
  - Asociaciones de la marca.
  - Representatividad.
- Conocimiento de la marca y plan de promoción.
  - Notoriedad de la marca.
  - Plan de promoción.
- Gestión de la marca.
  - Organismo que gestiona y los perfiles. El apoyo de la Administración a la marca y demás cuestiones sobre la gestión.
- Conclusiones.

Hemos sintetizado la información en un cuadro resumen dividido en tres grandes apartados: la identidad de la marca que resume administrativamente la marca, la actividad de promoción que realiza la marca y la gestión de la marca. Hemos incluido algún ejemplo gráfico que ilustra la identidad y la actividad promocional relevante de cada una de las marcas. Dado el número de marcas analizadas y a la amplitud del objeto de estudio, hemos incluido un breve

resumen de cada marca en el apartado de los hallazgos dentro de la tesis doctoral. El resto de la información, más descriptivo, está anexo a este documento.

IDENTIDAD DE MARCA.								
<b>AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA</b>								
<b>BREVE DESCRIPCIÓN</b>								
<b>ELEMENTOS DE IDENTIDAD</b>	Nombre							
	Logotipo							
	Otros signos identidad							
<b>INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA</b>	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos						
		Origen						
	Normativas							
	Tipo de marca							
	Propiedad de la marca							
	Controles administrativos							
	Canon o <i>fee</i>							
<b>ROL DE LA MARCA</b>	Rol de la marca							
<b>REPRESENTATIVIDAD</b>	Nº Empresas adheridas		Nº Referencias/productos adheridos					
	Sectores							
	Tipo de empresas							
	Señalización productos							
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula	
	Evolución							
CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN.								
<b>CONOCIMIENTO</b>	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
	Comentarios							
	Valoración							
<b>PROMOCIÓN</b>	Descripción / Estrategia							
	Plan de comunicación							
	<i>Stakeholders</i>	Prioridad						
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias		Consumidores Compradores		Distribución alimentaria	
			Opinión Pública (MCM)		Prescriptores Influenciadores		Distribución Ho.Re.Ca.	
	Público infantil		Público interno Administración		Otros			
	Actividad de la marca	Foco de las actividades						
Actividades destacadas		Actividades colaborativas/participativas con los empresarios						
		Actividades con públicos externos						
Intensidad actividad								



	Coherencia						
	Ámbito						
		Regional	Nacional			Internacional	
	Evolución de la promoción						
Canales de Comunicación Propios	Web						
	RR. SS						
	Otros						
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS.</b>							
<b>GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN</b>	Interna						
	Externa						
<b>INVESTIGACIÓN</b>	Interna						
	Externa						
<b>MEDICIÓN DE RESULTADOS</b>							
<b>APOYO A LA MARCA</b>	Inversión	Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	NS
	Apoyo público-político						
Continuidad							
<b>PERFIL EQUIPO RESPONSABLE</b>							
<b>CICLO DE VIDA</b>	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS	
<b>COMENTARIOS</b>							

Figura 21. Ejemplo ficha de análisis de los tres ejes de la marca: identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión de la promoción.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

### 7.3. Fases de la investigación

Una vez definido el marco teórico y seleccionado el objeto de estudio, hemos planificado la investigación empírica en tres grandes fases: una primera para la información previa de las marcas, otra para las entrevistas en profundidad y la última para el análisis de contenidos final con el fin de completar el estudio de cada marca. Estas fases mencionadas no son estancas. Para cada una de las marcas se ha seguido este esquema, pero durante el periodo de investigación hemos trabajado en paralelo principalmente en las dos primeras fases. El trabajo de investigación se ha prolongado por un periodo de dos años y medio, desde noviembre de 2016 hasta abril de 2019.

A continuación se explica detalladamente el contenido de cada una de las fases:

**1ª fase: documentación y primer análisis de contenido.** Esta fase tiene como objetivo localizar la lista completa de marcas de calidad regionales promovidas por las Comunidades Autónomas así como el listado de los responsables de la marca en cada una de las administraciones regionales. Además, hemos realizado una investigación documental inicial para conocer la información base de cada una de las marcas así como un primer análisis de contenidos con el fin de estructurar las entrevistas en profundidad. Asimismo, hemos diseñado una ficha de marca provisional que hemos contrastado posteriormente con los entrevistados.

**2ª fase: entrevistas en profundidad.** Esta fase ha consistido en la realización de las entrevistas a los responsables de las marcas de calidad de las autonomías. Se envió un correo electrónico a cada uno de los responsables de las marcas localizados en la primera fase. Este primer contacto pretendía presentar la información básica sobre el estudio que se estaba realizando y solicitar su participación en el mismo, en su nombre o bien delegando dicha responsabilidad a la persona que considerara oportuno.

El objetivo era obtener la participación total de todas las regiones. De las 17 CC. AA. accedieron a la entrevista 16 y en una de ellas, La Rioja, realizamos dos entrevistas. Por lo tanto, hicimos 17 entrevistas, en varias de ellas a más de un interlocutor, lo que se tradujo en un total de 23 personas responsables de las marcas de calidad regional entrevistadas. Las Islas Baleares fue la única comunidad que no accedió a mantener la entrevista tras varios intentos para concertar cita vía mail y teléfono. También es cierto que esta región no dispone de esta figura de calidad alimentaria. Por estas razones, entendemos que el estudio sobre las marcas de calidad regional ha sido completo, alcanzando el 100% de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria de titularidad regional objeto de nuestro estudio. En el documento adjunto se incluye el listado con todas las entrevistas en profundidad realizadas (ver figura 21).

Entrevista	CC. AA.	Marca	Entrevistado	Cargo*	Consejería / Empresa pública
EP 1	Andalucía	Calidad Certificada	Gemma Enríquez San Nicolás	Jefa de Servicio de Calidad, Promoción y Desarrollo Rural	ÁGAPA (Agencia de Gestión Agraria y Pesquera de Andalucía). Junta de Andalucía.
EP 2	Aragón	C'aliai	Salvador Congost Luengo	Jefe de Servicio de Promoción y Calidad Agroalimentaria	Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad. Gobierno de Aragón.
EP 3	Asturias	Alimentos del Paraiso Natural	Jesús Casas Grande	Director General de Desarrollo Rural	Consejería de Medio Ambiente y Medio Rural. Principado de Asturias.
EP 4	Canarias	Logo RUP	José Díaz-Flores Estévez	Director General	Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA).
EP 5	Canarias	Logo RUP	José Luis González	Jefe de Servicio de Fomento y Promoción de la Calidad del ICCA	Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA).
EP 6	Cantabria	Alimentos de Cantabria Calidad Controlada	Fernando Mier Lobato	Director de la Oficina de Calidad Alimentaria (ODECA).	ODECA. Consejería de Medio Rural, Pesca y Alimentación. Gobierno de Cantabria.
EP 7	Castilla-La Mancha	Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada	Sagrario Navarro	Jefa de Servicio de Seguimiento y Mejora del Funcionamiento de la Cadena Alimentaria	Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural. Gobierno de Castilla-La Mancha.
EP 8	Castilla-La Mancha	Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada	Olegario Aguado Delgado	Técnico Superior de Apoyo al Servicio de Seguimiento y Mejora del Funcionamiento de la Cadena Alimentaria	Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural. Gobierno de Castilla-La Mancha.
EP 10, 11, 12	Castilla y León	Tierra de Sabor	3 entrevistas anónimas	3 entrevistas anónimas	Entrevista anónima
EP 13, 14	Cataluña	Qualitat Alimentària	2 entrevistas anónimas	2 entrevistas anónimas	Entrevista anónima
EP 15	Extremadura	Alimentos de Extremadura	Alfredo Castro Blazquez	Gestor de marcas promocionales de Extremadura Avante	Departamento de Cooperación Empresarial y Marcas Empresariales de Extremadura.
EP 16	Galicia	Galicia Calidade	Alfonso Cabaleiro	Director gerente de Galicia Calidade	Galicia Calidade S.A.
EP 17	Galicia	Galicia Calidade	José Javier de Miguel González	Director técnico de Galicia Calidade	Galicia Calidade S.A.
EP 18	La Rioja	Alimentos de La Rioja	José María Rodríguez Pérez	Director del Departamento de Promoción Agroalimentaria, "La Rioja Capital"	Departamento de Promoción Agroalimentaria, "La Rioja Capital".

EP 19	La Rioja	Registrado y Controlado por el Gobierno de La Rioja	Entrevista anónima	Entrevista anónima	Entrevista anónima
EP 20	Madrid	M Producto Certificado	Bibiana Garcimartín García	Jefa de Promoción Ambiental y Agroalimentaria	Dirección General de Agricultura y Ganadería. Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio. Comunidad de Madrid.
EP 21	Murcia	Calidad Agroalimentaria Control Región de Murcia	Carmen Teruel Fernández	Técnico responsable de la Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería y Pesca de la Comunidad Autónoma de Región de Murcia	Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería y Pesca. Gobierno de la Región de Murcia.
EP 22	Navarra	Reyno Gourmet	Cristina Lecumberri de Castro	Directora del Área de Promoción	Instituto del Área de Calidad Agroalimentaria de Navarra (INTIASA).
EP 23	País Vasco	Euskolabel	Begoña Isasti	Responsable de Servicios Jurídicos	Fundación HAZI Fundazioa. Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad. Gobierno Vasco.
EP 24	Valencia	CV	Juan José Nicasio Marco	Jefe de Servicio de Calidad Agroalimentaria	Consejería de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural.

\*Cargo en el momento de realizar la entrevista.

Figura 22. Listado de las entrevistas en profundidad realizadas en el trabajo de campo.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

De las 17 entrevistas, ocho se realizaron a los responsables de las marcas de calidad en las Consejerías correspondientes (Aragón, Asturias, Cataluña, Castilla-La Mancha, La Rioja, Madrid, Murcia y Comunitat Valenciana) y nueve a empresas u organismos públicos que tienen asignadas las competencias en la gestión y/o promoción de dichas marcas. Es el caso de AGAPA en Andalucía, INTIA en Navarra, Galicia Calidade, S.A. en Galicia, ODECA en Cantabria, el Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria en Canarias, la fundación HAZI en el País Vasco, ITACyL en Castilla y León, La Rioja Capital en La Rioja y Extremadura AVANTE en Extremadura.

El perfil de las personas entrevistadas es algo dispar en cuanto a cargo y responsabilidades. Todos ellos tienen en común que son los asignados como responsables de las marcas de calidad en el momento de realizar la entrevista. Alguno de los entrevistados son los máximos responsables de las marcas de calidad pública agroalimentarias tanto en las Consejerías

como en la empresa pública. Otros son profesionales de la Administración que tienen un perfil más técnico, como es el caso de jefes de servicio o técnicos de calidad alimentaria o promoción.

Dada la dispersión territorial de los entrevistados, una parte de las entrevistas las realizamos de forma presencial y otra parte, vía teléfono. De las 11 entrevistas presenciales realizadas, cinco de ellas las mantuvimos en las sedes de sus empresas u organismos. En concreto, es el caso de Cataluña, Madrid, Andalucía, Asturias y Castilla-La Mancha. El resto de las entrevistas presenciales las mantuvimos durante la celebración de la feria sectorial Salón de los Gourmets de 2017 en el recinto ferial de IFEMA en Madrid. Durante los días en los que se celebró dicho certamen entrevistamos a ocho responsables correspondientes a seis marcas de calidad agroalimentaria con una cita concertada previamente. En concreto, nos reunimos con los responsables de las marcas de las CC.AA. de Navarra, Cantabria, Murcia, Castilla y León, Canarias y Comunitat Valenciana. Con el resto de las personas mantuvimos las entrevistas telefónicamente: en total cinco CC. AA.. En concreto: Galicia, Euskadi, las dos entrevistas mantenidas para las marcas de calidad de La Rioja, Extremadura y Aragón.

El trabajo de campo se realizó desde enero hasta julio de 2017. Las entrevistas tuvieron una duración media de una hora, aproximadamente. La entrevista más larga registrada duró alrededor de 1 hora y 30 minutos y la más corta fue de 35 minutos. Es interesante destacar que todos los entrevistados, sin excepción, mostraron interés por el tema de la investigación y estaban predispuestos a colaborar. Muestra de ello es una declaración de la entrevistada por parte de la Comunidad de Madrid, Bibiana Garcimartín, que verbalizó sobre el plan de promoción de la marca: “por eso me parece tan interesante la tesis que estás haciendo porque lo adolecemos como me imagino muchos”.

Las entrevistas se llevaron a cabo en un clima distendido y en muchos casos de confianza. Como es lógico, los entrevistados de aquellas marcas de calidad agroalimentaria con marcas relevantes fueron algo más receptivos a mantener la entrevista que aquellos otros en los que la estrategia de marca de calidad no ha sido el camino seleccionado o no ha dado los frutos esperados. Pero, en general, la predisposición ha sido muy buena y los entrevistados nos han desvelado cómo se actúa desde la Administración con la marca de calidad agroalimentaria.

Tras agradecer vía correo electrónico su participación, les hemos solicitado el permiso de la reproducción de la entrevista. Muchos de los entrevistados han accedido, sin problemas, a que conste en la investigación su nombre y su cargo en el momento de realizar la entrevista e incluso que reproduzcamos sus aportaciones entrecuilladas entendiendo siempre que son declaraciones que recogen sus opiniones personales. En alguno de los casos, los entrevistados, nos han solicitado que su nombre y sus declaraciones literales no aparezcan explícitamente en el documento final de investigación pero sí el contenido y las aportaciones. Por ese motivo, en el

capítulo de análisis de resultados, en alguna de las marcas autonómicas no incluimos citas ni el nombre explícito de los interlocutores con los que hemos mantenido las entrevistas.

**3ª fase: análisis de contenido y elaboración de documentación final.** En esta etapa se analiza la información obtenida en las dos fases anteriores y seguimos localizando información a través de fuentes documentales que permitan un análisis completo de cada marca. Otra de las aportaciones de esta fase es disponer ya de una categorización definitiva de la información de cada marca. Esta clasificación de la información por apartados nos permite estructurar y simplificar los contenidos.

Contribuyendo al análisis exploratorio e inductivo de esta investigación, la categorización de la información ha sufrido variaciones durante el proceso de trabajo. Iniciamos la descripción de cada marca con una información mucho más descriptiva. Finalmente, con el fin de clarificar los contenidos, hemos optado por una información más visual y concreta recurriendo al cuadro resumen de los principales conceptos de análisis. Esta fase ha concluido con la creación de dos documentos complementarios: un resumen ejecutivo de cada marca que suministra información sintética y un capítulo descriptivo para cada una de las marcas públicas compartidas de calidad alimentaria.



## 8. Las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentarias en las CC. AA.

En este apartado se muestran los resultados obtenidos de cada una de las 18 marcas de calidad agroalimentarias regionales multiproducto. Hemos sintetizado toda la información de cada marca en cuadros en los que exhibimos los principales datos en tres grandes áreas:

- Identidad de marca.
- Conocimiento y plan de comunicación de la marca: qué notoriedad y qué realiza la marca para darse a conocer.
- Gestión de la marca: cómo cada C. A. gestiona su marca de calidad.

Incorporamos a esta información una pequeña introducción y una conclusión de cada una de las marcas analizadas. Las marcas están ordenadas alfabéticamente y no consta la C.A. de Baleares por no contar con una marca de las características objeto de nuestro estudio. En las CC. AA. de Cantabria y La Rioja se agrupan dos marcas en cada región. La síntesis de cada marca no tiene la misma extensión ya que representan a realidades muy distintas: desde marcas que prácticamente no están activas hasta otras, con una larga historia y con una gran actividad.

La información recogida en este apartado es la síntesis de cada marca, la descripción completa de cada una de las marcas de calidad regional está adjunta en el Anexo I.



Para exponer esta información partimos del trabajo de campo desarrollado a través de las entrevistas en profundidad con cada uno de los responsables de las marcas públicas de calidad regional. Esta información está complementada con los datos acopiados a través de fuentes principalmente divulgativas. Nos hemos basado principalmente en la legislación regional vigente, en notas de prensa de la propia administración regional, en artículos de prensa, en la información publicada sobre licitaciones públicas, en piezas de comunicación desarrolladas por cada una de las administraciones, en las páginas web y en la información publicada en redes sociales.

Todo el trabajo de campo se ha desarrollado en 2017 por lo que puede haber algunos datos desactualizados. Así, con posterioridad a esta fecha Valencia y Andalucía han convocado licitaciones para la creación de nuevas figuras de calidad no recogidas en estos hallazgos. La información que suministramos es fruto del trabajo de investigación realizado: es posible que algunos de los datos que hemos localizado e interpretado no se ajusten completamente a la realidad de cada marca.

## 8.1. Andalucía. Calidad Certificada<sup>98</sup>



Calidad Certificada es la marca que identifica y promueve los productos agroalimentarios que tienen una calidad diferenciada en Andalucía. Pertenece a la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible de la Junta de Andalucía. Se enmarca en el Plan de Modernización de la Agricultura Andaluza 2000-2006 y tiene como objetivo incentivar la participación de todas las empresas en las funciones de promoción y fomento de la calidad, tanto en el mercado nacional como internacional. Es representativa de la realidad agroalimentaria regional y durante muchos años ha sido el referente en promoción.

Calidad Certificada es una certificación complementaria y voluntaria que da respuesta a las demandas de los consumidores en cuanto a calidad, seguridad y respeto por el medio ambiente. La utilización de este distintivo no excluye ni sustituye a otras denominaciones ya existentes, sino que las complementa. Para obtener este sello se requiere que los productos cuenten con alguna de las figuras de calidad diferenciadas reconocidas por la Unión Europea o que posean la certificación de Producción Integrada o que se encuentren certificados bajo la Norma Europea EN-45011 de productos agroalimentarios y pesqueros<sup>99</sup>. El procedimiento para obtener esta marca está regulado por la Orden de 19 de abril y el Decreto 229/2007 de la Junta de Andalucía.

---

<sup>98</sup> La información de la marca Calidad Certificada proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Gemma Enríquez San Nicolás, jefa de Servicio de Calidad, Promoción y Desarrollo Rural, AGAPA. Por otro de la información de la propia página web de la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía (<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/agriculturapescayderollorural.html>), de dossiers de prensa y normativas publicadas en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía ((BOJA), 2005; Boletín Oficial de Andalucía (BOJA), 2001; Junta de Andalucía, 2007) (Consejería de Agricultura, 2014). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por la empresa pública andaluza (Consejería de Agricultura y Pesca. Junta de Andalucía. Empresa Pública Desarrollo Agrario y Pesquero, 2005). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (A fuego lento, 2000; “Andalucía, Sabe, nueva campaña de Calidad Certificada” 2010; Junta de Andalucía, 2008; Tolón Becerra y Lastra Calvo, 2012; Zurita, 2006) y los materiales publicitarios realizados (Consejería de Agricultura. Junta de Andalucía., 2001, 2007, 2008; Consejería de Agricultura, 2014). Y por último, de los estudios de investigación de mercado a los que hemos tenido acceso durante la investigación (Bufete Duran-Tortosa&Asociados, 2001, 2004; IESA (Instituto de Estudios Sociales de Andalucía), 2002; Synovate, 2006).

<sup>99</sup> Pueden utilizar el sello de Calidad Certificada las empresas con productos protegidos por alguna de las siguientes figuras de calidad: Denominaciones de Origen (DOP), Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP)/Denominaciones Específicas (DE), Vinos de Calidad (v.c.p.r.d.)/Vinos de la Tierra, Especialidad Tradicional Garantizada (ETG), Producción Ecológica y Producción Integrada. Además, también pueden beneficiarse los productos con Pliegos de condiciones para Calidad Certificada autorizados por la Dirección General de Industrias y Calidad Certificada y productos con Normas de Calidad y protocolos privados homologados (reconocidos mediante Resolución de la Dirección General previo informe favorable del Comité Técnico).

CALIDAD CERTIFICADA. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.							
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2001					
BREVE DESCRIPCIÓN		<p><b>Calidad Certificada</b> es la marca creada por la Junta de Andalucía que permite a los <b>operadores</b> dar a conocer la <b>calidad diferenciada de sus productos</b> y facilitar de este modo a los <b>consumidores</b> la <b>garantía</b> de las características específicas avaladas mediante los oportunos controles.</p> <p>La finalidad de la marca <b>Calidad Certificada</b> es la de <b>garantizar la calidad diferenciada</b> de los productos agroalimentarios y pesqueros elaborados o distribuidos por personas físicas o jurídicas debidamente autorizadas, así como <b>facilitar su distinción</b> en el mercado.</p>					
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Calidad Certificada.					
	Logotipo						
	Otros signos identidad	Combinación para la comunicación del sello con el logotipo de la Junta de Andalucía*.					
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	Productos agroalimentarios. Cualquier producto que ya posea alguna denominación de calidad (DOP, IGP, ETG, Producción Integrada, Producción Ecológica) y productos que cumplen con la normativa EN 45011.				
		Origen	No es necesario que las empresas y/o los productos sean de Andalucía.				
	Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 242/2001 de 6 de noviembre.</li> <li>Decreto 269/2005 de 7 de diciembre que modifica al anterior.</li> <li>Decreto 229/2007 de 31 de julio que modifica al anterior.</li> </ul>					
	Tipo de marca	Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)					
	Propiedad de la marca	Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible. Junta de Andalucía.					
	Controles administrativos	Los propios en las denominaciones de calidad. Para el resto de productos es necesario una certificación por parte de una entidad de certificación oficial que esté en el Registro de Entidades de Inspección y Certificación de Productos Agroalimentarios y Pesqueros de la Comunidad Autónoma de Andalucía regulado por el Decreto 268/2003 de 30 de septiembre.					
	Canon o fee	La adhesión a Calidad Certificada es gratuita. La concesión es por 5 años, renovable.					
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Marca paraguas de la calidad agroalimentaria andaluza. Máxima representatividad de la calidad diferencial.					
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	465 **	Nº Referencias/productos adheridos		2.100**		
	Sectores	Todos los sectores agroalimentarios. Destacan vinos, vinagres, licores, frutas y hortalizas.					
	Tipo de empresas	Pymes aunque las grandes empresas agroalimentarias acostumbran a tener alguna referencia vinculada a la marca.					
	Señalización productos	Todos los productos adheridos a la marca utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos. Es un sello que convive con otros sellos de calidad alimentaria.					
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula
	Evolución representatividad	La representatividad sigue una evolución algo decreciente. Hay empresas que no renuevan su adhesión a la marca.					
CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE CALIDAD CERTIFICADA.							
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	

	Comentarios	La notoriedad de marca ha sido media-alta durante varios años. El recuerdo sugerido de la marca está en torno al 40% (estudio de 2006).						
	Valoración	La valoración es muy positiva. Se traduce en un valor añadido que otorga diferenciación y se asocia a conceptos de calidad, autenticidad, confianza y control de producción. Estar vinculado a la Junta le aporta garantía (estudio de 2006).						
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	Calidad Certificada nace como marca aglutinadora de toda la promoción del sector agroalimentario andaluz. Es bajo este sello sobre el que se realizan toda la promoción y el apoyo a la comercialización del sector. En el momento de realizar el estudio, no hay prácticamente promoción y el sello no es protagonista.						
	Plan de comunicación	Planes de actuación completos desde 2000 hasta 2008. Programación de acciones anuales desde 2009.						
	Stakeholders	Prioridad	Doble estrategia: captación de empresas para adherirse a la marca y lanzamiento de la marca a la población.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
			Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
			Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
	Actividad de la marca	Foco de las actividades	En paralelo, acciones para conseguir adscritos a la marca y acciones para sensibilizar a la población de Andalucía.					
		Actividades destacadas	Actividades colaborativas/participativas con los empresarios					
			- Plan de captación a empresarios. Acciones de marketing relacional. Plan de fidelización a los adheridos a la marca. - Actuaciones especiales de reconocimiento por participar en la iniciativa. - Materiales y acciones especiales, campaña de comunicación de captación de empresarios, plan de ferias, directorio o entrega de distinciones.					
			Actividades con públicos externos					
			- Acciones de comunicación masivas para dar a conocer la marca: presentación y activación de la marca en medios masivos en Andalucía y en ámbito nacional. - Actuaciones en puntos de venta, principalmente del canal alimentación. Acuerdos con cadenas. También en hostelería. - Acciones experienciales en ferias populares, playas, trenes, ... - Acciones fidelización a consumidores. - Campañas en medios masivos de carácter sectorial: aceite, agricultura ecológica, jamón, etc. - Patrocinios varios y presencia en concursos televisivos. - Acciones experienciales público infantil. - Acciones en puntos de venta. - Presencia en ferias agroalimentarias. - Gabinete de prensa activo. - Actuaciones colaborativas: turismo, educación, cultura, deporte, etc. - Actividades on-line.					
Intensidad de la actividad	Durante muchos años alta. Campaña transversal multimedia. Decae.							
Coherencia	Consistencia elevada. Mismo concepto + coherencia creativa.							
Ámbito	Prioridad Andalucía. Actuaciones en el resto del territorio nacional (por zonas).							
	Regional	Nacional			Internacional			
Evolución de la Actividad Promocional	Se ha pasado desde la construcción integral de la imagen de la marca Calidad Certificada a estar presente en acciones más tácticas, con ROI rápido para los empresarios (principalmente ferias).							
Canales de Comunicación Propios	Web	No tienen web propia de marca. Habían tenido pero la eliminaron.						
	RR. SS	No tienen redes propias de Calidad Certificada, sí de la Consejería: Facebook, Twitter y Youtube.						
	Otros	Habían tenido canales propios de comunicación de la marca como la página web o boletines informativos a los empresarios. Actualmente tienen un correo electrónico de contacto para consultas: <a href="mailto:calidadcertificada.capder@juntadeandalucia.es">calidadcertificada.capder@juntadeandalucia.es</a>						

LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE CALIDAD CERTIFICADA.						
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	La promoción se dirige desde la <b>Consejería de Agricultura</b> y se ejecuta actualmente en parte desde la propia Consejería y en gran parte desde la empresa pública <b>AGAPA</b> (Agencia de Gestión Agraria y Pesquera de Andalucía, que depende de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible de la Junta de Andalucía).				
	Externa	Licitaciones de servicios: en los primeros años de vida de la marca se convocaron <b>concursos integrales</b> para el diseño de plan estratégico plurianual, para la consultoría y para la ejecución de las acciones. Desde 2009 los concursos son puntuales, de servicios concretos de la marca: creatividad, asistencia en ferias, etc. Algún ejemplo: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/boja/2004/254/23">pliego de prescripciones técnicas por las que se ... - Junta de Andalucía</a> <a href="https://www.juntadeandalucia.es/boja/2004/254/23">https://www.juntadeandalucia.es/boja/2004/254/23</a>				
INVESTIGACIÓN	Interna	Escuchan y sondan las inquietudes de los empresarios de manera informal, a través de la empresa pública y de la Consejería.				
	Externa	Desde el lanzamiento de la marca en 2000 hasta 2006 la actividad de investigación ha sido recurrente: <i>tracking</i> de conocimiento de marca, valoración cualitativa y cuantitativa de las campañas y principales actuaciones, pre y post test. Se encargan a gabinetes de investigación externos. Desde 2007, coincidiendo con la reducción presupuestaria en promoción no se han realizado estudios externos que tengamos constancia.				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	Además de los estudios de investigación mencionados, se realizan encuestas para la valoración de actividades.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	La inversión ha sido dispar. Muy alta en los primeros años de vida (mínimo de 2-3 M. €/año), muy moderada desde la crisis del 2007.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	El apoyo de la Consejería de la Junta de Andalucía es activo. De forma intensa en los primeros años de vida de la marca.				
	Continuidad	Ha decaído el apoyo a la marca, su inversión y apoyo institucional.				
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	En AGAPA el equipo de trabajo cuenta con perfiles de marketing y comunicación.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	Calidad Certificada ha sido referente y pionera; en el momento de realizar el estudio, está en declive por falta de actividad.					

\*Tras el trabajo de campo, se ha cambiado el logotipo de la Junta de Andalucía.

\*\*Pendiente de conocer los datos tras la revisión realizada a la base de datos en 2017.

Figura 23. Ficha de la marca Calidad Certificada. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión..  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** Calidad Certificada es la marca de garantía de la Junta de Andalucía para promover la agroalimentación de calidad diferenciada. Es marca paraguas que aglutina un número significativo de productos y empresas del sector de la agroalimentación, principalmente las pequeñas empresas. Ha sido pionera y un referente de actuación durante sus primeros años de vida.

Desde su lanzamiento, se da un apoyo explícito a Calidad Certificada por parte de la Consejería de Agricultura para situarla como primera marca de calidad de productos agroalimentarios. AGAPA, la empresa pública, actúa como organismo técnico para poner en marcha las directrices de la Consejería. Desde la crisis económica el apoyo a dicha marca se ha

visto ensombrecido: la situación en el momento de hacer el trabajo de campo es de una marca en declive.

Tras la normativa europea de 1992 sobre marcas de calidad, en la que es necesario derogar Alimentos de Andalucía, Calidad Certificada nace como el nuevo y revolucionario modelo de promoción de un sector líder. El nacimiento de la marca se realiza de forma meditada y estructurada, fruto de escuchar al sector y al consumidor, respondiendo por tanto a las necesidades de ambos colectivos. Se concreta a través de un plan integral de comunicación externalizado encargado a profesionales experimentados. En los primeros años se encargan estudios de investigación para conocer la opinión de empresarios, consumidores, distribución o influenciadores sobre la marca y se valora la eficacia del plan de comunicación.

Calidad Certificada no contiene en su nombre la referencia a la región. Por eso, el Gobierno autonómico ha tenido que hacer un sobreesfuerzo para asociar dicha denominación de calidad a Andalucía. La notoriedad conseguida en sus años de mayor actividad promocional ha sido elevada, convirtiéndose en una marca representativa, reconocida, popular, familiar, apreciada e innovadora.

Calidad Certificada ha crecido rápidamente durante sus primeros años de vida. Durante este periodo, se activa la marca de forma estratégica y sinérgica en todas sus dimensiones: es una marca relevante y viva, con actuaciones de imagen y otras más tácticas para beneficiar de forma inmediata a las empresas asociadas. Calidad Certificada es una marca global reconocida y activa, referente de las marcas de calidad autonómicas. En sus inicios, se siguen planes integrales de promoción agroalimentaria plurianuales centrados en la marca Calidad Certificada y diseñados por agencias de promoción externas. Se tienen en cuenta los objetivos, las estrategias de comunicación, los *stakeholders* y la concreción de acciones, y la creación del estilo de la marca. Son planes muy completos diseñados para satisfacer las diferentes realidades del perfil de empresas adscritas a la marca. Se realizan en el ámbito regional, pero tienen actuaciones en el resto de España y algunas en el territorio internacional. Se subcontrata la figura de consultoría durante todo el periodo del plan estratégico de promoción que, entre otras funciones, es la encargada de coordinar la ejecución del plan, valorar la conveniencia de realizar otras actuaciones que nacen de forma improvisada o de adecuar el plan a cada circunstancia. Se ejecuta de forma organizada el plan previsto, asignando un presupuesto óptimo que se traduce en un gran alcance y en cuidar la imagen que representa al sector a lo largo del tiempo, buscando la consistencia y la coherencia. Los empresarios del sector tienen un protagonismo especial en estos planes; se diseña un plan específico para ellos con el fin de captar y/o fidelizar a las empresas del sector fomentando el concepto “club” vinculado a la marca de garantía.

Tras la crisis económica de 2007, el apoyo promocional a la marca disminuye drásticamente; se puede afirmar que los empresarios se encuentran ahora menos respaldados con

la promoción de la marca. Se realiza un plan de comunicación anual más táctico diseñado internamente por AGAPA siguiendo las directrices de la Consejería y buscando la máxima efectividad. Se externalizan pequeñas actuaciones, e incluso, se realizan muchas actividades con recursos internos fruto de haber incorporado una unidad de diseño y sonido a la propia empresa pública. Se disminuye la variedad de acciones y se apuesta por aquellas actividades que más demandan los empresarios, priorizando la presencia en ferias, perdiendo así el equilibrio del programa integrado de comunicación.

Fruto de esta situación la marca Calidad Certificada pierde fuerza, entra en una fase de declive. Desde 2009, la inversión ha ido reduciéndose y situándose en un umbral mínimo en el que es difícil mantener y avivar el recuerdo de Calidad Certificada. Además, al ser una marca de garantía en el que uno de los beneficios principales es ayudar a la promoción agroalimentaria de calidad, la falta de inversión en actividad de marca repercute en el interés de los empresarios.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.

## 8.2. Aragón. C'alial<sup>100</sup>

C'alial es la marca de garantía propiedad del Gobierno de Aragón que identifica a los productos de calidad aragoneses. Actúa como marca producto: una marca más dentro del portfolio de marcas de calidad agroalimentaria de Aragón. La posibilidad de promover una marca regional de calidad se contempla en la Ley de Calidad Alimentaria del Gobierno regional (Ley 9/2006, 30 de noviembre) y se concreta posteriormente en la creación de C'alial y la regulación de su gestión (Orden 25 de julio de 2007 en el BOA).

C'alial nace como respuesta a los consumidores que demandan productos naturales y saludables de calidad diferenciada en su composición y elaboración. Representa a una amplia variedad de productos que son el reflejo de la gastronomía aragonesa. Los productos asociados a la marca no pueden pertenecer a otras marcas de calidad agroalimentaria: no deben estar acogidos a figuras de calidad como DOPs o IGP's o ETGs o ser productos de producción ecológica o integrada, o pertenecer a otras marcas de calidad.

La Asociación para el Desarrollo y Fomento de los Productos de Calidad Alimentaria (ADEPACA) es quien coordina a los productores, gestiona los procesos de certificación, propone e impulsa la redacción de nuevos reglamentos para acoger nuevos alimentos y plantea medidas de promoción, fomento y protección de los productos asociados. La Asociación de productores de vacuno de Aragón se encarga de certificar los productos de este sector de la marca C'alial, ya que tienen unas peculiaridades que implican mayor complejidad en la tramitación. El control del cumplimiento del reglamento técnico y de uso de la marca lo realiza Premiumlab S.L. Desde el Gobierno, la gestión de la promoción la lleva a cabo el Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad o bien directamente o bien a través de la empresa pública SARGA (Sociedad Aragonesa de Gestión Ambiental), medio propio asignado a dicho Departamento.

---

<sup>100</sup> La información de la marca C'alial la hemos conseguido a través de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Salvador Congost Luengo, Jefe de Servicio de Promoción y Calidad Agroalimentaria del Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad del Gobierno de Aragón. Por otro de la información de la propia página web de la marca C'alial (<http://www.calial.es/>), de normativas publicadas en el Boletín Oficial del Aragón (BOA), de 13 de diciembre de 2006). De licitaciones públicas para la promoción (Diario del Derecho, 2010; SARGA, 2018a, 2018c, 2018b). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Calidad Alimentaria, 2000; Diario del AltoAragón, 2018; El periódico de Aragón, 2016; Europa Press, 2016, 2018; Gobierno de Aragón, 2017; qcom.es, 2018). Y los materiales publicitarios realizados (<https://www.youtube.com/watch?v=0sX0UpQ-r6I>) y la comunicación de los medios propios: web y perfiles de redes sociales y blog (<http://calial.es/blog/>). Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (Aragonesa de Consultoría, 2016; Duarte, Sánchez-chóliz, Cazcarro, Rebahi, & Sarasa, 2012; Fundacion Alimentum, 2009; Gobierno de Aragón, 2013, 2016, 2018a, 2018b).



C'ALIAL. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.							
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2007					
BREVE DESCRIPCIÓN		<p><b>C'alia</b> es la marca de <b>Garantía de Calidad</b> del Gobierno de Aragón. Los productos con el Sello de C'alia constituyen la mejor y más completa muestra de la gastronomía aragonesa. Son productos tradicionales que promueven la cultura de Aragón.</p> <p>C'alia nace en <b>respuesta a aquellos consumidores</b> que exigen productos naturales y saludables de calidad diferenciada.</p>					
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre		C'alia.				
	Logotipo						
	Otros signos identidad		<p>La comunicación de C'alia la firma la marca institucional Gobierno de Aragón.</p> <p>Normalmente todas las comunicaciones de la marca también contienen la marca promocional Aragón Alimentos.</p>				
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	Cualquier producto agroalimentario natural o transformado puede acceder al uso de este sello, pero su implantación se ha centrado en los productos y recetas más tradicionales y característicos de Aragón. Es un distintivo alternativo a otros sellos de calidad alimentaria.				
		Origen	No es necesario que las empresas y/o los productos sean de Aragón.				
	Normativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley 9/2006 de 30 de noviembre de Calidad Alimentaria en Aragón.</li> <li>Orden 25 de 25 de julio por el que se establece el sistema de gestión, uso y control de la marca C'alia.</li> <li>Reglamento técnico de cada uno de los productos que han solicitado la marca.</li> </ul>				
	Tipo de marca		Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)				
	Propiedad de la marca		Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad. Gobierno de Aragón.				
	Controles administrativos		Por un lado, se debe realizar un autocontrol para cumplir la normativa. Por otro, las empresas se someten a un sistema de evaluación realizado por un organismo de control externo autorizado por el Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad. Estos controles quieren asegurar la adecuada utilización del sello de calidad por parte de las empresas adheridas.				
	Canon o fee		Se paga un pequeño canon por la concesión de la marca y un canon por la renovación de la misma. La concesión es por 3 años, renovable.				
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca		Marca producto o línea de productos. Marca que acoge aquellos productos que no están acogidos por ninguna otra marca de calidad alimentaria. Es una marca que actúa en batería a otras marcas de calidad de la región (DOPs, IGP, Agricultura Ecológica, etc.). En muchos casos es una marca de transición para conseguir otras figuras europeas de calidad diferenciada.				
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	20* + grupo vacuno	Nº Referencias/productos adheridos		25*		
	Sector		Pueden adherirse todos los sectores agroalimentarios. Actualmente hay reglamentos para 39 productos, pero tan solo 20 de ellos tienen empresas adheridas.				
	Tipo de empresas		Pymes aunque hay alguna gran empresa adherida.				
	Señalización productos		Todos los productos adheridos a la marca utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos.				
	Relación con Producción Agraria		Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja

	Evolución representatividad	La representatividad es baja y va decreciendo. Hay empresas que no renuevan la adhesión a la marca.						
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE C'ALIAL.</b>								
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
	Comentarios	Marca con baja notoriedad y conocimiento. Un 8% de notoriedad sugerida (estudio 2018).						
	Valoración	La valoración entre el consumidor es positiva (7,3 sobre 10) a pesar de su desconocimiento. Es una marca que el consumidor no asocia al Gobierno de Aragón (estudio 2018). Entre el sector muchos consideran que es una marca que no ha cumplido con sus objetivos.						
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	Es una marca producto que tiene destinado un presupuesto modesto para actividades de promoción dentro del presupuesto global que invierte el Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad.						
	Plan de comunicación	Se establece un plan de promoción básico de la marca (2018) que recoge un análisis de la marca, principales objetivos, mensajes y actuaciones.						
	Stakeholders	Prioridad	Productores, distribución (Comercios y Ho.Re.Ca.) y consumidor final. Ámbito Aragón.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
			Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores		Distribución Ho.Re.Ca.	✓
			Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
	Actividad de la marca	Foco de las actividades	Acciones de identidad corporativa, información al sector, eventos de presentación y de difusión mediática, acciones de comercialización. Presencia en ferias.					
		Actividades destacadas	Actividades colaborativas/participativas con los empresarios					
			- Materiales de captación de nuevos socios.					
			Actividades con públicos externos					
			- Muchas de las actuaciones realizadas se hacen bajo la marca promocional Aragón Alimentos (presencia en ferias, acciones en centros comerciales, ...). - Página web y otros medios propios (RR.SS). - Acción itinerante en los municipios de Aragón. - Acciones especiales (ejemplo, Pilar Gastro Week). - Gabinete de prensa.					
		Intensidad de la actividad	Media-baja					
	Coherencia	Desde 2017 la coherencia de la marca es alta. Todas las actividades bajo la marca C'aliaI tienen el mismo código de comunicación.						
Ámbito	Principalmente regional.							
	Regional	Nacional			Internacional			
Evolución de la Actividad Promocional	Desde su nacimiento, C'aliaI no ha recibido un apoyo institucional claro y sostenido en el tiempo.							
Canales de Comunicación Propios	Web	Recién renovada. Actual, connota calidad y bien estructurada.						
	RR. SS	Tienen perfil en: Facebook, Twitter y Youtube.						
	Otros	Tienen un blog en la propia página web.						
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE C'ALIAL.</b>								
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN		Interna	La gestión promocional de la marca C'aliaI se realiza normalmente a través de la empresa pública SARGA (dependiente del Departamento de Sostenibilidad y Medio Rural del Gobierno de Aragón). ADEPACA es la asociación de productores de la marca.					

	Externa	Se realizan <b>subcontrataciones</b> a empresas especializadas en diseño y ejecución de las acciones promocionales patrocinios, stands, material promocional, entre otros. Algunos ejemplos son: <a href="https://www.infopublic.net/concursos/patrocinio-marcas-c-alial-aragon-alimentos-productos-alimentarios-aragoneses-actos-accion-promocional-aragon-gusto-2155949">https://www.infopublic.net/concursos/patrocinio-marcas-c-alial-aragon-alimentos-productos-alimentarios-aragoneses-actos-accion-promocional-aragon-gusto-2155949</a> <a href="https://www.infoconcurso.com/2018/928768-servicio-de-realizacion-de-acciones-promocionales-para-la-marca-c-alial-durante-2018">https://www.infoconcurso.com/2018/928768-servicio-de-realizacion-de-acciones-promocionales-para-la-marca-c-alial-durante-2018</a>				
INVESTIGACIÓN	Interna	Reuniones periódicas con el sector.				
	Externa	Se ha encargado un <b>estudio</b> sobre C'alial (on-line) y un estudio más ambicioso sobre la situación de la agroalimentación y las marcas de calidad en Aragón (cuanti y cualitativo en Aragón, resto de España y algunos países de la Unión Europea en 2018).				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	En alguna licitación se proponen indicadores de medición de las acciones.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	No tenemos datos concretos de inversión. Por las licitaciones registradas en 2018, se invierten entre 50 y 100.000 €/año para C'alial. En total promoción agroalimentaria bajo Aragón Alimentos aproximadamente 1.000.0000 €/año (2018).				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	Nula o muy baja durante muchos años. Se inicia una etapa con una inversión mayor.				
	Continuidad	Discontinuidad en el apoyo a la marca.				
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	Desde SARGA los perfiles de la marca son perfiles vinculados a la comercialización y al marketing.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	C'alial es una de las marcas de calidad que tiene Gobierno de Aragón. Con muy bajo conocimiento. Actúa al mismo nivel que el resto de marcas de calidad (DOPs, IGP, etc.). Para las campañas generales utilizan la marca promocional Aragón Alimentos.					

\* Son datos 2018. En 2017 había 35 empresas + el grupo de vacuno.

Figura 24. Ficha de la marca C'alial. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** C'alial es la marca de garantía del Gobierno de Aragón para distinguir a los productos de calidad diferencial, pero no es la única marca de calidad. C'alial convive con otras muchas marcas de calidad de la región como lo son las DOPs o las IGP. Este hecho provoca cierta confusión ante las marcas entre la población e, incluso, entre los empresarios. Además, C'alial es una marca excluyente, no se puede pertenecer a la misma si ya formas parte de alguna otra marca de calidad. En consecuencia, C'alial no es una marca paraguas sobre la que pivota la actividad promocional del Gobierno para el sector agroalimentario. La fórmula utilizada en los últimos años por parte del Gobierno para la promoción del sector es la creación de una marca promocional no incluida en los envases, Aragón Alimentos, y el apoyo puntual a determinadas marcas de calidad diferencial.

C'alial renace administrativamente en 2007 en plena crisis económica por lo que su actual denominación no llega a comunicarse a los diferentes públicos, ni se ha construido la marca, ni se ha invertido en ella durante años. La realidad actual es que la marca ha perdido interés por

parte de los empresarios, va disminuyendo su representatividad, hay menos empresas adheridas que hace unos años. El conocimiento de la marca en Aragón es limitado y, mucho más, fuera de la región donde no llega al 10 % de conocimiento sugerido.

A esta realidad hay que sumar que el nombre y la imagen gráfica no tienen una asociación clara con la comunidad. Por lo que es una marca que a simple vista no vinculamos a Aragón ni a la labor del Gobierno. Aún así, en los envases en los que está presente, esta marca actúa como marchamo de calidad, sin que se sepa exactamente lo que significa.

El Gobierno de Aragón está revitalizando C'alial tras varios años sin apoyarla. Es una decisión tomada en 2016 a raíz de una petición de ADEPACA, quien trasladó al Consejero la necesidad de tomar medidas urgentes para evitar la desaparición de la marca. Jesús Tolosana, presidente de la asociación, lamenta que “se haya perdido la comunicación con el cliente y su peso en el mercado” (El Periódico de Aragón, 2016) después de varios años sin inversión pública y reconoce que la tentación lógica para las empresas es abandonarla para ahorrar ese coste. Sin embargo, destaca que este distintivo de calidad fue fundamental para que su famosa trenza de Almodévar pudiera comercializarse en la sección gourmet de los centros de El Corte Inglés de toda España. Sostiene el empresario: “Nos catapultó y nos dio a conocer a muchos más clientes de todo el país. Nos sentimos muy identificados con su filosofía y ahora no podemos echar a perder el trabajo de tantos años” (El Periódico de Aragón, 2016).

El Gobierno de Aragón, a través de su Consejero Joaquín Olona, reconoce que la presencia en el mercado de la marca C'alial es insuficiente y defiende su apoyo: “el objetivo es recuperar una enseña que identifica a alimentos aragoneses de alta calidad y que en los últimos años ha tenido una evolución desfavorable” (El Periódico de Aragón, 2016). La labor de promoción que empieza a realizarse para C'alial desde 2017 intentando revitalizar la marca se centra en acciones dentro de la propia región, para los empresarios, el consumidor y los comercios. Son acciones que intentan acercar la marca a los ciudadanos y volver a poner en valor el interés de los empresarios hacia este sello. Prácticamente toda la actividad de promoción, de la mano de ADEPACA, se canaliza a través de SARGA, la empresa pública del Gobierno de Aragón.

Es muy difícil saber si con este plan de promoción que empieza a reactivarse es posible revertir la tendencia de la marca de calidad de los productos alimentarios de Aragón. El tiempo, la continuidad en la inversión, una apuesta por simplificar la jerarquía de marcas de calidad en la región o la selección de acciones de interés son factores que determinarán si realmente C'alial se empieza a convertir o no en una marca conocida, apreciada y relevante. En paralelo y como hecho relevante, Aragón ha manifestado su interés en apoyar al sector en promoción y comercialización. Esta decisión es global, incluye a la marca C'alial pero va mucho más allá. Esta apuesta por la promoción se ha concretado en la realización de un diagnóstico y un plan estratégico de

promoción del sector agroalimentario aragonés presentado en 2018. La puesta en marcha del plan de promoción determinará qué importancia real se le da a la marca C' alial dentro del plan general.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.

### 8.3. Principado de Asturias. Alimentos del Paraíso Natural<sup>101</sup>




Alimentos del Paraíso Natural es la marca de calidad de los productos agroalimentarios registrada por el Principado de Asturias que promueve la Consejería de Medio Ambiente y Medio Rural del Gobierno asturiano. La finalidad principal de la marca de calidad es distinguir en el mercado determinados productos agroalimentarios y pesqueros que se producen y/o elaboran en el Principado de Asturias y que cumplen unas condiciones que garantizan a los consumidores tanto su origen geográfico como su calidad diferenciada. Es una marca necesaria por la singularidad agraria de Asturias. Como manifiesta Jesús Casas Grande, director General de Desarrollo Rural del gobierno regional:

“Asturias tiene una geografía atormentada en la que cada valle es distinto del otro y por consecuencia el producto que consigue es distinto del otro. Hay 50 o 60 quesos distintos en un territorio muy pequeño. Eso trae aparejado esa diversidad, pero, por otro lado, un nivel de producción muy reducido... tenemos unas producciones pequeñas que se defienden solas mal. Entonces colocándolas el embozo, la protección de una marca de garantía de titularidad del Principado pues probablemente se defiendan mejor y además eso es un argumento para la defensa del territorio, que nos preocupa. Es un territorio complicado, difícil de mantener, en el que la población tiende a irse y en el que es muy difícil encontrar economía; entonces cualquier hito que pone en calidad el valor territorial lo consideramos importante”.

La marca, como veremos más adelante, forma parte de la estrategia global de marca-región del Principado que ha conseguido, bajo un mismo posicionamiento y una misma imagen, aglutinar la identidad pública de la región. Alimentos del Paraíso Natural es una certificación complementaria y voluntaria. Es una marca con el aval del Principado. Puede solicitar el sello cualquier productor o empresa que ya disponga de otro sello de calidad europeo o que cumpla con un reglamento específico. No es una marca para todos: aquellos que la solicitan deben cumplir con requisitos de calidad altos para que realmente la marca sea diferencial y de interés para los consumidores.

---

<sup>101</sup> La información de la marca Alimentos del Paraíso Natural proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Jesús Casas Grande, Director General de Desarrollo Rural de la Consejería de Medio Ambiente y Medio Rural del Principado de Asturias. Por otro de la información de la propia página web de la marca Alimentos del Paraíso Natural (<http://www.alimentosdelparaiso.es/>), de normativas publicadas en el Boletín Oficial del Principado de Asturias (Gobierno del Principado de Asturias, 1984, 2002, 2007, 2017). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por SERPA y Asturex (Asturex, 2018; SERPA, 2001, 2008, 2010, 2014, 2016). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas (Asturex, 2015, 2017; Asturias verde, 2008; Carrefour España, 2017; Consumo Astur, 2017; El Campo de Asturias, 2017, 2019; Europa Press, 2017b, 2017a, 2017c, 2018, 2014, 2016a, 2016b; Mg.lab, 2016; Xurde P. Lejarza, 2017). Y los materiales publicitarios realizados (Gobierno del Principado de Asturias, 2014) y la comunicación de los medios propios. Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (Alimentos del Paraíso Natural, 2017; Gobierno del Principado de Asturias, 2015).

ALIMENTOS DEL PARAÍSO NATURAL. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.			
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2007	
BREVE DESCRIPCIÓN		La finalidad de Alimentos del Paraíso Natural es distinguir en el mercado productos agroalimentarios y pesqueros producidos y/o elaborados en el Principado de Asturias, garantizando dos características en especial: su origen asturiano y su calidad certificada.	
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Alimentos del Paraíso Natural.	
	Logotipo		
	Otros signos identidad	<p>El logotipo de calidad agroalimentaria es el mismo que el utilizado en turismo. Es una imagen común del Principado de Asturias que lo utilizan varias de las consejerías para identificar la región.</p>  <p>En promoción el logotipo va acompañado del logotipo del Gobierno.</p>  <p>GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS CONSEJERÍA DE DESARROLLO RURAL Y RECURSOS NATURALES</p>	
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	La marca engloba a todos los productos DOP's, IGP's, ETGs, de agricultura ecológica y vino de la tierra. Además, puede amparar a cualquiera de los productos agroalimentarios y pesqueros, certificados, conforme a los requisitos establecidos en los pliegos de condiciones técnicas del correspondiente producto, aprobados por resolución de la Consejería competente en materia de agroalimentación. Y productos que posean una calidad superior vinculada a Asturias y estén certificados siempre que la Consejería lo apruebe.
		Origen	Los productos deben estar producidos, elaborados y/o transformados en Asturias.
	Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOPA 140, 2017. Reglamento de uso de la marca Alimentos del Paraíso Natural.</li> <li>• BOPA 108, 2007. Reglamento de uso de la marca Alimentos del Paraíso Natural.</li> <li>• BOPA 157, 2001. Marca de Turismo "Asturias. Paraíso Natural. Consejería de Industria, Gobierno y Turismo.</li> <li>• BOPA. Decreto 63/84 de 17 de mayo por el que se crea la denominación de calidad Productos Agroalimentarios de Asturias.</li> <li>• BOPA. Decreto 54/89 de 21 de marzo por el que se aprueban las normas de utilización del distintivo Productos Asturianos.</li> <li>• BOPA. Decreto 12/91 de 24 de enero que se modifica el decreto del 89.</li> <li>• BOPA. Decreto 24/97 de 17 de abril por el que se crea la marca de calidad Productos Tradicionales Asturianos.</li> <li>• Cada producto cuenta con su reglamento específico.</li> </ul>	
	Tipo de marca	Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).	
Propiedad de la marca	Consejería de Medio Ambiente y Medio Rural del Gobierno del Principado de Asturias.		

	Controles administrativos	Los otros productos de calidad diferentes a las IGP, DOP y ecológicos, que ya disponen de su proceso de certificación, se controlan por un organismo de control externo.						
	Canon o fee	La adhesión a Alimentos del Paraíso Natural es gratuita.						
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Es una marca paraguas de promoción agroalimentaria que identifica aquellos productos de calidad superior. Es una marca de marcas. Forma parte de la estrategia marca-región.						
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	50*	Nº Referencias/productos adheridos			100*		
	Sectores	Todos los sectores de la alimentación y las bebidas.						
	Tipo de empresas	Todo tipo de empresas.						
	Señalización productos	La mayoría de los productos utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos.						
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula	
	Evolución representatividad	La representatividad sigue una evolución creciente. El número de empresas y productos vinculados va ampliándose.						
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE ALIMENTOS DEL PARAÍSO NATURAL.</b>								
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
	Comentarios	No hay estudios de notoriedad de marca. Esta marca se nutre del conocimiento de la marca-región, principalmente la marca de turismo.						
	Valoración	No hay estudios de valoración de la marca.						
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	Toda la inversión que realizan en promoción pivota en torno a la marca de garantía.						
	Plan de comunicación	No existe ningún plan de comunicación principalmente por falta de capacidad económica. En 2017 se publica el nuevo Reglamento de Uso de la Marca.						
	Stakeholders	Prioridad	Presentes en toda la cadena agroalimentaria: productores, distribución, consumidor final.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
			Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
			Público infantil		Público interno Administración		Otros	
	Actividad de la marca	Foco de las actividades	Empresarios. Mercado interior y acciones focalizadas en mercados estratégicos.					
		Actividades destacadas	Actividades colaborativas/participativas con los empresarios del sector					
- Campaña de captación de empresarios a la marca. No estructurada.								
Actividades con públicos externos								
- Acciones promocionales en punto de venta. - Campañas de publicidad (Navidad). - Presencia en ferias locales, ferias profesionales y mercados (Salón del Gourmet, feria Alimentaria). - Jornadas Gastronómicas Alimentos del Paraíso en varias localidades de la región. - Actualización canales propios (web y RRSS). - Colaboraciones con blogueros. - Programa de TV para difundir contenido de la marca. - Patrocinios.								
Intensidad de la actividad	Media.							
Coherencia	Todas las actividades de la marca son bastante dispares entre sí.							



	Ámbito	Regional, nacional (principalmente en Madrid) y algunas acciones internacionales.				
		Regional	Nacional	Internacional		
	Evolución de la Actividad Promocional	La actividad que realiza el Principado con la marca es modesta pero continuada desde 2014.				
	Canales de Comunicación Propios	Web	Actual y bien estructurada.			
RR. SS		Tienen perfiles en Facebook, Twitter e Instagram.				
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE ALIMENTOS DEL PARAÍSO NATURAL.</b>						
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	La gestión promocional de la marca Alimentos del Paraíso Natural se realiza a través de la Consejería de Medio Ambiente y Medio Rural del Gobierno del Principado de Asturias.				
	Externa	Se realizan subcontrataciones a empresas especializadas. Subcontratan desde planes de medios, hasta la creatividad de campañas o la gestión y consultoría de actividades de promoción con la distribución. Algunos ejemplos: <a href="https://www.serpasa.es/pdf/0812PPTSUMINISTROSIGOURMETS.pdf">https://www.serpasa.es/pdf/0812PPTSUMINISTROSIGOURMETS.pdf</a> <a href="https://mnhlicitaciones.com/wp-content/uploads/2018/02/Pliego_Prescripciones_Tecnicas_C-04-2018.compressed.pdf">https://mnhlicitaciones.com/wp-content/uploads/2018/02/Pliego_Prescripciones_Tecnicas_C-04-2018.compressed.pdf</a>				
INVESTIGACIÓN	Interna	Se recogen internamente algunos datos de la actividad promocional.				
	Externa	No se ha realizado ningún tipo de investigación o estudio sobre la percepción de la marca.				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	No se ha realizado ningún tipo de investigación o estudio externo sobre la percepción de la marca y su valoración.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	170.000 €/año (aprox)				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	Se valora positivamente la actividad que está realizando la Administración.				
	Continuidad	La actividad promocional de la marca es baja, aunque actualmente están tratando de aumentarla.				
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	Equipo de profesionales con perfiles alejados de la comunicación y el marketing.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	Es una marca de garantía en lento crecimiento que acoge pocos productos debido a sus particularidades geográficas y agroalimentarias y a sus altos estándares de calidad. Representa a pequeñas producciones. No está adherida la marca de mayor peso de la comunidad, Central Lechera Asturiana, que trabaja con materia prima perteneciente a otras comunidades. Su objetivo es dar cabida por igual a productos pertenecientes a figuras de calidad y a otros que no tienen una marca europea. El logotipo y el nombre está acorde con el logotipo de turismo, transmitiendo la misma imagen y los mismos valores.					

\*Datos 2017

Figura 25. Ficha de la marca Alimentos del Paraíso Natural. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión. Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** El Gobierno del Principado de Asturias está revitalizando su marca de garantía: Alimentos del Paraíso Natural. Tras pasar los primeros años con un nivel de actividad promocional muy discreto, la Consejería está apostando por ella. Los productores e industrias del sector lo agradecen: esta mayor actividad favorece la adhesión de nuevas empresas. Es una marca útil y valorada por el sector. Esta marca de garantía tiene claro que no todo vale, que no quiere ser “chocolate para todos” y por ello, vigilan con

esmero aquellos productos que pueden pertenecer a esta marca de calidad. Estos productos tienen no solo que ser de Asturias, sino también tener una calidad diferencial y que sean producciones que realmente favorezcan al territorio con el fin último de paliar la despoblación rural. Es una marca que busca un reconocimiento y una distinción. Ya tiene buena valoración, sobre todo por parte del consumidor local que quiere productos de calidad muy ligados al territorio.

La marca Alimentos del Paraíso Natural es una marca paraguas que responde a la realidad agroalimentaria asturiana que, con excepción de la leche, tiene como peculiaridad una diversidad enorme de productos con producciones muy pequeñas, fruto de la geografía singular de la región. Una única marca de calidad permite identificar a aquella gama amplia de productos asturianos de calidad. Forman parte de la marca todos los productos con distintivo de calidad europeo y otros con reglamento específico. Es una marca que crece.

Una de las peculiaridades de la marca es su identidad. Se trata de una marca que se construye sobre la marca de turismo Asturias, Paraíso Natural, muy conocida y asentada tanto en el mercado regional como nacional. Una estrategia global de *branding*, una marca-región, desarrollada por el Principado de Asturias que consideramos de gran interés. Por un lado, porque el nombre de la marca no incluye el nombre de la región pero su leyenda y su logotipo está tan vinculados a la misma por lo que se asocia a Asturias de forma casi automática. Por otro, porque la inversión reducida en promoción de la marca de alimentación puede quedar compensada por el recuerdo de las campañas turísticas. El logotipo presente en los alimentos en el punto de venta se asocia a los valores y al recuerdo de las campañas de turismo que tienen una inversión mayor: se producen sinergias claras y beneficiosas para ambos. Más, en el caso de Asturias en el que se potencia estratégicamente el turismo rural y de interior jugando un papel esencial la alimentación.

Es una marca viva: se ha realizado un *restyling* reciente, se ha revisado el Reglamento de uso y constantemente se estudian nuevos productos para que se incorporen a la marca. Esta actividad se traduce en una buena representación de prácticamente todos los sectores y productos claves de Asturias.

La promoción de la marca se realiza directamente desde la consejería del Gobierno asturiano. Se subcontratan todos los trabajos de marketing, entre los que se encuentran los de comunicación. Al ser una comunidad pequeña, se tiene una relación constante y coloquial con los empresarios. No se han realizado ni planes estratégicos de promoción ni estudios sobre el conocimiento y valoración de la marca, pero se trabaja tanto en el plano de imagen como en el plano comercial. Se tienen en cuenta todos los públicos objetivos y, últimamente, se está mirando más hacia fuera que hacia dentro de la comunidad. Con una peculiaridad: no pueden abarcar todo el ámbito nacional, siempre realizan acciones localizadas que promueven una “cesta” de productos con la marca ya que, como hemos dicho, las producciones de cada uno de los alimentos son por lo general muy pequeñas.

La actividad promocional de Alimentos del Paraíso Natural es modesta al igual que su presupuesto ya que estamos hablando de una comunidad pequeña con unos recursos limitados. Aun así, hay que valorar tanto su trayectoria como la continuidad que ha tenido en los últimos años. Destacamos las campañas de Navidad en el mercado asturiano, las acciones en ferias con una fuerte actividad experiencial mediante concursos o talleres, la presentación de los productos de la marca en Madrid o los acuerdos con la gran distribución. Eso, sin olvidar que Alimentos del Paraíso Natural está presente como patrocinador o colaborador en varios eventos asturianos -o incluso de otros territorios- para acercar productos y costumbres a la población, además de trabajar para convertirse en una marca popular. Últimamente, han dado el paso al mundo digital entrando a gestionar contenidos en redes sociales.

La marca de garantía se está activando en los últimos años y se obtienen resultados. Desde la Administración es la marca sobre la que pivota toda la promoción de calidad alimentaria. Desde que se ha tomado esta decisión, todos los pasos que se están dando son sólidos a un ritmo moderado: se ha lanzado de nuevo la marca, se ha actualizado la imagen corporativa, se han captado nuevas empresas y sectores o se ha activado la promoción. Y, lo más importante, se quiere continuar apostando por hacer crecer la marca. Son conscientes de que aún hay mucho camino por recorrer y que si no invierten en la marca, la marca se “cae”. Aunque los presupuestos no pueden ser muy altos, reafirman la apuesta por la marca, verbalizando esta apuesta en que el objetivo para esta marca es “mantenerla y reactivarla” según Casas.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.

## 8.4. Canarias. Logo RUP (Regiones Ultraperiféricas de la Unión Europea) <sup>102 103</sup>





Canarias no tiene una marca de garantía propiedad del gobierno regional. Dispone de una figura de calidad de la Unión Europea que comparte con otras regiones ultraperiféricas. El logo RUP de Canarias identifica a los productos agrarios y pesqueros de calidad específicos de Canarias desde 1996. Este símbolo gráfico es propiedad de la Unión Europea y lo regula a través de reglamentos específicos. La UE delega todo el procedimiento de inscripción y control a cada una de las administraciones regionales. En el caso de Canarias, esta labor la realiza el Gobierno canario a través del Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA) que depende de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas. Es una marca compartida específica, única y oficial que permite aumentar la competitividad en el mercado europeo frente a los productos de origen no europeo.

El logotipo -de carácter opcional- actúa como un identificativo del origen, al ser promovido por la Unión Europea se puede hacer referencia explícita al territorio. Por ello, en su leyenda el símbolo contiene el nombre Canarias y la bandera europea. Además, convive con otras figuras de calidad diferenciada y con una marca-lema promocional. La promoción del símbolo RUP la realiza puntualmente el Gobierno canario y también la Unión Europea tiene abiertas ayudas especiales a las asociaciones de productores que solicitan programas de promoción si cuentan con el símbolo RUP.

---

<sup>102</sup> La información del logo RUP la hemos conseguido a través de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a José Díaz-Flores, director del Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA) y José Luis González, jefe de servicio de Fomento y Promoción de la Calidad del Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA). El ICCA es un órgano autónomo de carácter administrativo dependiente de la Consejería en materia de agricultura del Gobierno de Canarias; tiene como funciones la coordinación, la promoción y el control en materia de calidad agroalimentaria. Por otro, de la información de la propia página web del logo RUP (ICCA. Gobierno de Canarias., n.d.-b) ([https://www.gobiernodecanarias.org/agricultura/icca/temas\\_calidad/productos\\_rup/](https://www.gobiernodecanarias.org/agricultura/icca/temas_calidad/productos_rup/)); de normativas publicadas en el Boletín Oficial de Canarias (BOC, 1999, 1999; Comisión Europea, 1996, 2013, 2014; Consejería de Economía y Hacienda. Gobierno de Canarias., 2006; Consejo Europeo, 1992; Gobierno de Canarias, n.d.-a; ICCA. Gobierno de Canarias., 2018b, 2018a). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por ICCA (ICCA. Gobierno de Canarias., 2010b, 2010a, 2016, 2018c, 2018d, 2018e). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (ABC, 2014, 2015a, 2015b; agroaldea.es, 2015; agroingenieriacanarias.com, 2018; Benaloy, 2018; canarias7.es, 2012; canariasnoticias.es, 2018; Díaz, 2008; efeagro.com, 2018; eldia.es, 2015; Elperiodic.com, 2013; Europa Press, 2013, 2014; fruittoday.com, 2017; Industriaspesqueras.com, 2018; Press, 2013). Y los materiales publicitarios realizados (Gobierno de Canarias, 2013, 2018b, 2018a) y la comunicación de los medios propios (exotictasteofeurope.eu, 2017; Gobierno de Canarias, n.d.-c, n.d.-e, n.d.-b, n.d.-d). Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (ICCA. Gobierno de Canarias., n.d.-a; Parlamento Europeo, 2018).

<sup>103</sup> En sentido estricto, esta marca no debería formar parte de las marcas estudiadas en esta investigación. Su titularidad no es de un gobierno autonómico español; es de la Unión Europea. No es extrapolable a ninguna otra marca; quizás su funcionamiento es asimilable a otras figuras de calidad diferenciada promovidas por la Comunidad Económica Europea: las DOPs, las IGP, las ETGs, etcétera en las que las CC. AA. tienen delegada la gestión y el control. Pero nos ha parecido, en este caso, que el logo RUP es la oportunidad para Canarias de tener una marca paraguas asociada a calidad diferenciada. Por eso hemos estudiado la marca incluyéndola, como excepción, en nuestro objeto de estudio.

LOGO RUP. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.			
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		1992 (empezó a funcionar en 1996).	
BREVE DESCRIPCIÓN		El <b>símbolo gráfico de calidad de las regiones ultraperiféricas</b> es un instrumento que tiene como objetivo mejorar el conocimiento, el consumo y la demanda de los productos agrícolas y pesqueros de la Comunidad Autónoma de Canarias. Identifica a los productos canarios de calidad específica. Facilita el acceso al mercado y permite luchar contra la competencia desleal.	
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Logo RUP (Símbolo RUP o símbolo gráfico RUP o símbolo de las regiones ultraperiféricas).	
	Logotipo		
	Otros signos identidad	<p>Canarias comparte el símbolo RUP con otras ocho regiones ultraperiféricas de Europa: Guadalupe, Martinica, Guayana francesa, Mayotte, La Reunión y San Martín en Francia; Azores y Madeira en Portugal. Todas las regiones tienen el mismo símbolo visual cambiando la leyenda de la región.</p>  <p>Como ejemplo:  </p>	
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	El símbolo se aplica a los productos agrícolas y pesqueros, naturales o transformados, obtenidos en Canarias que presenten unas características que sean propias de los productos de Canarias: las que afecten a las condiciones, modos y técnicas de cultivo, de producción y fabricación así como en lo que respeta a las normas de presentación y acondicionamiento. El uso de este símbolo gráfico queda reservado a productos de calidad superior de acuerdo a disposiciones de la reglamentación comunitaria, por las normas internacionales o por normas dictadas por la Consejería competente en materia de política agroalimentaria. Cuando en una categoría hay productos de figuras de calidad europea el resto de productores que no pertenecen a la figura de calidad, no pueden solicitar el logo RUP.
		Origen	Los productos han de ser canarios. Como excepción: hasta un 10% de materia prima fuera de Canarias o bien productos de tradición canaria en los que la materia prima no proceda de Canarias. Un ejemplo es el gofio en el que el cereal procede de fuera de Canarias pero la elaboración es canaria.
	Normativas	<p><u>Autonómica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto 45/1999 de 18 de marzo. BOC nº524 que regula la gestión del símbolo gráfico.</li> <li>- Orden 19 de mayo de 1999 por la que se desarrolla el Decreto 45/1999 que regula la gestión del símbolo gráfico.</li> <li>- Orden 14 de julio de 2006 por la que se delega en el Director del Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria la competencia para autorizar la utilización del símbolo gráfico.</li> <li>- Normas de calidad específicas para utilizar el símbolo gráfico en determinados productos. Ejemplo: para flores cortadas y follajes frescos (Orden 4 agosto 2010), para aves de corral y derivados, ganado ovino, cerdos, conejos, vacuno (Orden 18 de octubre de 2011) o cochinilla seca (2013), batata o calabaza (2016).</li> </ul> <p><u>Europea:</u></p>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento (CEE) nº1601/92 sobre las medidas específicas de las Islas Canarias relativas a determinados productos agrarios y creación del logotipo para mejorar el conocimiento y el consumo de productos agrarios específicos de calidad canarios.</li> <li>- Reglamento (CE) nº 1418/96 de la Comisión de 22 de julio que recoge las medidas específicas de utilización del símbolo gráfico.</li> <li>- Reglamento (CE) nº2054/96 de 25 de octubre (DOCE L280/96).</li> <li>- Reglamento (UE) nº228/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 13 de marzo de 2013 de medidas específicas para el sector agrícola de las regiones ultraperiféricas (deroga el Reglamento 247/2006 del Consejo).</li> <li>- Reglamento de ejecución nº180/2014 de 20 de febrero de la Comisión por el que se establecen disposiciones de aplicación al Reglamento.</li> <li>- Reglamento Delegado (UE) nº179/2014 de la Comisión de 6 de noviembre de 2013 que complementa el Reglamento (UE) nº 228/2013.</li> </ul>						
	Tipo de marca	Símbolo gráfico europeo. Creado <i>ex profeso</i> para las regiones ultraperiféricas por parte de la Unión Europea.						
	Propiedad de la marca	Unión Europea.						
	Controles administrativos	El Instituto Canario de Calidad de Calidad Agroalimentaria (ICCA) es el órgano competente que autoriza la utilización de este símbolo gráfico. El ICCA o los organismos de control autorizados a tal efecto realizan controles periódicos para controlar que los usuarios respetan las condiciones de utilización del símbolo gráfico.						
	Canon o fee	La adhesión es gratuita y se concede para una o varias campañas de comercialización.						
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Se trata de una marca paraguas que identifica el origen y la calidad.						
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	116*	Nº Referencias/productos adheridos		+148*			
	Sectores	Todos los sectores agrarios.						
	Tipo de empresas	Todo tipo de empresas.						
	Señalización productos	Los productos pueden utilizar de forma opcional el símbolo en sus etiquetas.						
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula	
	Evolución representatividad	Marca que crece muy despacio.						
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE LOGO RUP.</b>								
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
	Comentarios	No se han realizado estudios. La notoriedad entre la población es baja.						
	Valoración	No se han realizado estudios de valoración.						
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	El Gobierno canario utiliza para la promoción agroalimentaria la marca promocional Canarias Sabe que abarca todas las figuras de calidad canarias, incluso el logo RUP. Se ha empezado a hacer promoción con la marca RUP.						
	Plan de comunicación	No existe ningún plan de promoción concreto establecido por ICCA. El ICCA realiza planes generales de actividad.						
	Stakeholders	Prioridad	Opinión pública de Canarias, la población. Y en paralelo el sector agroalimentario.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	
Opinión Pública (MCM)			✓	Prescriptores Influenciadores		Distribución Ho.Re.Ca.		
Público infantil			Público interno Administración		Otros			

Actividad de la marca	Foco de las actividades	Materiales de comunicación + campaña de medios masivos + RRSS + acto presentación				
	Actividades destacadas	Actividades colaborativas/participativas con los empresarios				
		- Relación fluida con las empresas del sector agroalimentario. - La campaña de promoción nace de la solicitud del sector.				
		Actividades con públicos externos				
	- Campañas de publicidad (desde 2018). - Materiales de promoción dirigidos principalmente al consumidor. - Acto de presentación a medios y gabinete de prensa. - De forma indirecta, beneficiarse de los programas europeos de promoción que solicitan directamente los productores (principalmente el plátano). - Bajo la marca promocional 'Canarias Sabe' se promocionan todos los productos agroalimentarios (ferias, campañas, degustaciones, etc.).					
	Intensidad de la actividad	Baja.				
	Coherencia	Las acciones no siguen una línea marcada de comunicación.				
	Ámbito	Con el logo RUP, la promoción es principalmente regional.				
		Regional	Nacional	Internacional		
	Evolución de la Actividad Promocional	Se ha iniciado en 2018. Los responsables de la marca esperan que tenga continuidad.				
Canales de Comunicación Propios	Web	Web de ICCA y la de Canarias Sabe (no de logo RUP)				
	RR. SS	Perfiles de la Consejería: Facebook, Twitter y Youtube.				
	Otros	Promueven hashtag #logoRUP				
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE LOGO RUP.</b>						
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	Desde el ICCA (Instituto Canario de Calidad Alimentaria) del Gobierno de Canarias.				
	Externa	Licitaciones públicas diversas convocadas desde ICCA o la propia Consejería. A modo de ejemplo: <a href="https://mnhlicitaciones.com/licitacion-plan-de-medios-para-icca-tenerife/file:///Users/marta/Downloads/PPT%20FERIAS%202015.pdf">https://mnhlicitaciones.com/licitacion-plan-de-medios-para-icca-tenerife/file:///Users/marta/Downloads/PPT%20FERIAS%202015.pdf</a>				
INVESTIGACIÓN	Interna	No se realizan.				
	Externa	No se realizan.				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	No miden resultados. Conversaciones con las empresas del sector.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	No hemos sabido encontrar la inversión anual realizada en promoción. La campaña de publicidad del sello RUP tuvo una inversión total de 235.000 € (110.000 €/año en 2018).				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	Actualmente se utiliza Canarias Sabe como marca promocional paraguas. Se invierte en el Logo RUP desde 2018.				
	Continuidad	Se ha iniciado en 2018. Los responsables de la marca esperan que tenga continuidad.				
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	El equipo del ICCA cuenta con un equipo interno que se encarga de los temas de calidad y otro de la promoción agroalimentaria. Es un equipo reducido, no especializado en promoción e insuficiente para gestionar todas las actividades que se realizan.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	N S
COMENTARIOS	No está clara la jerarquía de marcas. Hay una gran oportunidad en utilizar el símbolo gráfico RUP como marca paraguas de la región pero hasta ahora no se ha hecho y no es conocido.					

\*Datos 2017

Figura 26. Ficha del Logo RUP Canarias. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** El logo RUP es una “marca” atípica dentro del portfolio de marcas de calidad agroalimentaria que promueven las comunidades autónomas. Es propiedad de la Unión Europea que ha creado el mismo símbolo para todas las regiones ultraperiféricas y desde el Gobierno canario se lleva la gestión y la promoción concreta del logo RUP Canarias. Es un símbolo que sobre todo identifica el origen más que una calidad diferenciada.

Este sello lo pueden llevar los productos agrarios y pesqueros propios de las islas o los alimentos elaborados con un mínimo del 90 % de sus ingredientes de origen local. Los productos deben cumplir con normas de calidad europeas, internacionales o de carácter regional promovidas por la Administración de Canarias. Por tanto, puede solicitar el logo RUP todo lo que se produce en Canarias y tiene una norma de calidad.

Es un símbolo fácil de identificar visualmente en los productos. Es un sello colorista en el que consta de forma explícita la palabra Canarias y la bandera europea. El hándicap principal está en la denominación: realmente es difícil nombrar a este distintivo. Se alude al mismo como “Sello de productos ultraperiféricos regionales de la Unión Europea” o “logo RUP” o “símbolo gráfico RUP” o “símbolo de las regiones ultraperiféricas”, entre otras denominaciones complicadas de entender por parte de la población. Como consecuencia de esta dificultad, casi todos los medios que se utilizan en promoción son más visuales, evitando utilizar canales como la radio para no tener que mencionar el nombre.

El logo RUP empieza a funcionar realmente en 1996, pero aún es actualmente una marca desconocida y poco prestigiada por el propio sector. De su gestión se encarga actualmente el Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA), organismo público que depende de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas del Gobierno, que realiza internamente un plan de promoción global del sector con carácter anual. Para el símbolo RUP no se ha realizado actividad de promoción y difusión propia hasta hace pocos años.

En 2017 empieza una nueva etapa para la RUP: desde el Gobierno regional por un lado simplifican los trámites administrativos para solicitar la marca y, por otro, empiezan a dar a conocer la marca entre la población canaria siguiendo una estrategia *pull* directa a los consumidores para que busquen y soliciten productos de Canarias. Son conscientes que esta inversión en promoción debe ser continuada. Desde el Gobierno canario han empezado a dar los primeros pasos, iniciando acciones especiales para promover el símbolo RUP en el archipiélago. A su vez, mantienen acciones generalistas bajo la marca-lema Canarias Sabe, que engloba a todos los sellos de calidad.

Uno de los beneficios a los que pueden acogerse los productos distinguidos con el logo RUP es acceder de forma prioritaria a programas de promoción cofinanciados de forma ventajosa por la Unión Europea. Hasta ahora, varias asociaciones de productores de plátanos de las zonas



RUP se han unido para beneficiarse de estos programas. El resultado es que han realizado campañas de información y sensibilización con una gran inversión para dar a conocer los productos con este sello con carácter plurianual y transnacional. Se han realizado acciones en muchos países de la Unión Europea y se ha llegado a terceros países. Las campañas comunitarias representan el mayor esfuerzo por dar a conocer el Logo RUP que se ha registrado hasta el momento. Además, ha permitido unir esfuerzos de varias regiones ultraperiféricas consiguiendo mayor eficacia.

Potenciar el Logo RUP parece una oportunidad para el Gobierno y para el sector agroalimentario canario. Tener una marca reconocida por Europa, como exclama el director de ICCA, es un privilegio que hay que cuidar. Una marca que lleva el origen en la propia etiqueta, que goza de ayudas importantes sobre todo en promoción y que se comparte con otras regiones con las mismas necesidades que Canarias. Existe una intención manifiesta del Gobierno canario para potenciar este símbolo, darlo a conocer al consumidor y facilitar su obtención para las empresas y así conseguir una masa crítica suficiente y representativa. El tiempo dirá si se consigue crear esta marca y que se convierta verdaderamente en un paraguas promocional agroalimentario de la región.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.

## 8.5. Cantabria. CC Calidad Controlada y Alimentos de Cantabria<sup>104</sup>

La Comunidad Autónoma de Cantabria cuenta con dos marcas de garantía: CC Calidad Controlada y Alimentos de Cantabria, propiedad del organismo autónomo Oficina de Calidad Alimentaria (ODECA) dependiente de la Consejería de Medio Rural, Pesca y Alimentación del Gobierno de Cantabria. Ambas marcas son certificaciones complementarias y voluntarias avaladas por la Administración autonómica.




**CC Calidad Controlada** (en adelante, CC) es una marca de calidad de los productos alimentarios cántabros que nace con el fin de diferenciar aquellos productos alimentarios que poseen una calidad singular. Pone a disposición de los operadores una herramienta que permite diversificar su oferta comercial, aportando al mercado productos de calidad y proporcionando al consumidor alimentos que le den garantía de unas características específicas avaladas mediante los oportunos controles. Pertenecen a CC los productos que tienen aprobada una normativa técnica o bien productos amparados por las denominaciones de calidad europeas o por denominaciones específicas de calidad.

**Alimentos de Cantabria** actúa realmente como marca paraguas de todos los distintivos de calidad agroalimentaria de la región, incluidos los productos amparados bajo la marca de calidad CC. Es una marca con mayor representación, ya que distingue actualmente a productos de cualquier figura de calidad y a aquellos otros para los que no existiendo dicha figura, por sus características de producción tradicional o por poseer un sistema de control de gestión de calidad certificado, se les considere merecedores de dicha distinción. Con ello, además, se pretende impulsar la certificación de los operadores agroalimentarios de la región en los sistemas y protocolos internacionales reconocidos en materia de seguridad, calidad alimentaria y de respeto con el medio ambiente. Además, está previsto que Alimentos de Cantabria también distinga a la distribución, tanto establecimientos de hostelería como comercios de alimentación que cumplan una serie de requisitos.

---

<sup>104</sup> La información de las marcas Calidad Controlada y Alimentos de Cantabria proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Fernando Mier Lobato, Director General de ODECA (Oficina de Calidad de Cantabria), organismo autónomo de la Consejería de Medio Rural, Pesca y Alimentación del Gobierno de Cantabria. Por otro de la información de la propia página web de la marca Alimentos de Cantabria ([www.alimentosdecantabria.com](http://www.alimentosdecantabria.com)), de normativas publicadas en el Boletín Oficial de Cantabria (BOC, 2003, 2017); de licitaciones públicas para la promoción (Gobierno de Cantabria, 2005, 2018). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (cantabria.es, 2005b, 2005a, 2011a, 2015b, 2015c, 2015a, 2016, 2017, 2018; Cantabria.es, 2018; cantabria.es, 2006a, 2006b, 2006c, 2007, 2008, 2010, 2011c, 2011b; cantabriadidiario.com, 2009, 2009; Diario La Información, 2016, 2017; diariocrítico.com, 2009; El Diario Alerta, 2017; eldiario.es, 2017; Elfarodecantabria.com, 2017; Europa Press, 2017, 2018; Gobierno de Cantabria, 2017; Mena, 2009; Oficina de Calidad Alimentaria, 2013; Pérez, 2016, 2017). Y los materiales publicitarios realizados (Calidad Controlada, 2017; ODECA, 2017a, 2017b) y la comunicación de los medios propios (ODECA, 2018c, 2018b, 2018a). Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (CANTUR, 2016; San Miguel Fernández, Fernández Lucio, Gutiérrez Carrera, García Méndez y Gutiérrez Claramunt, 2008).

CC CALIDAD CONTROLADA. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.				
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2003		
BREVE DESCRIPCIÓN		CC Calidad Controlada es una marca cuyo fin es garantizar la calidad singular de los productos alimentarios que lo acrediten cumpliendo los requisitos del reglamento General de la Marca y las normas específicas que se dicten para cada producto, sin perjuicio del cumplimiento de los requisitos exigidos por la normativa vigente.		
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	CC Calidad Controlada.		
	Logotipo			
	Otros signos identidad	<p>En algunos productos la marca va acompañada del logotipo específico del producto.</p>  <p>En las campañas de promoción, CC convive con la marca de garantía Alimentos de Cantabria y con la marca institucional ODECA/Consejería Consejería del Medio Rural del Gobierno de Cantabria.</p> 		
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	Productos o grupos de productos incluidos en la misma norma técnica que posean unas características de calidad en un nivel superior a las establecidas normativamente, así como aquellos que careciendo de normativa, por su naturaleza, o peculiaridades ofrezcan unas características específicas de calidad de acuerdo con lo que se establezca en su norma técnica. Los productos amparados por Denominaciones de Origen, Indicaciones Geográficas Protegidas, Denominaciones Específicas, agricultura ecológica y Especialidades Tradicionales Garantizadas.	
		Origen	Deben estar producidos, elaborados y/o transformados en Cantabria.	
	Normativas	Decreto 166/2003 BOC de 25 de setiembre que regula las condiciones de uso de la marca de garantía CC Calidad Controlada.		
	Tipo de marca	Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)		
	Propiedad de la marca	ODECA (Oficina de Calidad Alimentaria). Organismo autónomo del Consejería de Medio Rural, Pesca y Alimentación. Gobierno de Cantabria.		
	Controles administrativos	Las empresas autorizadas deberán tener un sistema de control interno (trazabilidad y medidas establecidas en la norma técnica) y un control externo (sistema de evaluación basado en auditorías realizado por ODECA).		
	Canon o fee	Sí. En función de varios parámetros.		
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Marca de calidad. Es una marca de garantía que actúa como marca de calidad diferenciada de determinados sectores que cumplen una normativa especial. Actúa como marca producto o marca gama. Actúa en muchos casos como vivero de empresas, de fase de transición hacia distintivos de calidad europeos.		
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	66*	Nº Referencias/productos adheridos	Sin definir*
	Sectores	Actualmente 15 normativas técnicas de productos: tomate, pimiento de Isla, patata, puerro, carico montañés, berza de asa de Cántaro, arándano, limón, miel, huevos de gallinas camperas, leche pasteurizada, aguardiente de orujo, queso de oveja curado, embutidos de especies cinegéticas y semiconservas de filete de		

		anchoa en aceite. Varios sectores agroalimentarios. Más las figuras de calidad europeas: el sobao pasiego o la carne de Cantabria.					
	Tipo de empresas	Todo tipo de empresas, principalmente pequeñas.					
	Señalización productos	La mayoría de los productos adheridos a la marca utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos. Es un sello que convive con otros sellos de calidad alimentaria.					
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula
	Evolución representatividad	La representatividad va creciendo. Pero en ocasiones puede disminuir: si los productores de una norma consiguen una figura europea y dejan la marca.					
<b>ALIMENTOS DE CANTABRIA. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.</b>							
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2017					
BREVE DESCRIPCIÓN		Marca de garantía para distinguir los productos agroalimentarios de Cantabria reconocidos por una figura de calidad y a aquellos otros para los que no existiendo dicha figura, por sus características de producción tradicional o por poseer un sistema de control de gestión de calidad certificado, se les considere merecedores de dicha distinción.					
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Alimentos de Cantabria.					
	Logotipo						
	Otros signos identidad	<p>El logotipo además de en formato banda puede aplicarse en formato sello.</p>  <p>El logotipo va acompañado del logotipo de ODECA -Consejería del Medio Rural del Gobierno de Cantabria.</p> 					
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos agroalimentarios elaborados en Cantabria que posean alguna figura de calidad que ampare el producto de ámbito comunitario, de ámbito autonómico (CC Calidad Controlada o marcas colectivas), que estén acogidos a Artesana Alimentaria de Cantabria, que dispongan de un sistema de control de gestión certificado (BRC o IFS, entre otros) o las aguas naturales que cumplan el Real Decreto 1798/2010).</li> <li>2. Establecimientos adheridos: hostelería y comercio de alimentación autorizados que cumplan una serie de requisitos especificados en el Decreto 12/2017.</li> </ol>				
		Origen	Deben estar producidos, elaborados y/o transformados en Cantabria.				
	Normativas	Decreto 12/2017 BOC por el que se regula las normas de uso de la marca de garantía.					
	Tipo de marca	Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)					
	Propiedad de la marca	ODECA (Oficina de Calidad Alimentaria). Organismo autónomo del Consejería de Medio Rural, Pesca y Alimentación. Gobierno de Cantabria.					
	Controles administrativos	Las personas autorizadas se someterán a un sistema de evaluación de la marca de garantía realizado por ODECA. La unidad de apoyo de ODECA diseñará anualmente un plan de controles.					
	Canon o fee	No tenemos constancia. Periodo de 2 años o indefinido para aquellos productos que ya posean otros sellos de calidad.					

ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Marca paraguas que identifica todos los productos de calidad diferencial cántabros. Marca de marcas. Aglutina toda la promoción alimentaria de la región.						
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	8**	Nº Referencias/productos adheridos			Sin definir**		
	Sectores	Todos los sectores agroalimentarios. Además se prevé que se identifiquen los comercios.						
	Tipo de empresas	Todo tipo de empresas. Principalmente pymes.						
	Señalización productos	Los productos adheridos a la marca utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos. Aún hay pocos productos adheridos. Es un sello que convive con otros sellos de calidad alimentaria.						
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula	
	Evolución representatividad	La representatividad va creciendo.						
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE CC CALIDAD CONTROLADA Y ALIMENTOS DE CANTABRIA.</b>								
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
	Comentarios	No existen estudios de notoriedad de ninguna de las dos marcas. Por su actividad, consideramos que es moderado.						
	Valoración	No existen estudios de valoración de marca.						
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	Se apuesta por Alimentos de Cantabria como marca paraguas promocional. La actividad de la marca CC Calidad Controlada es secundaria, subordinada a la marca Alimentos de Cantabria.						
	Plan de comunicación	No existe un plan de promoción como tal. Pero sí una apuesta firme por parte del Gobierno cántabro por el sector agroalimentario que se traduce en una voluntad de invertir más en agricultura y en el medio rural. Y utilizar la calidad como diferencial.						
	Stakeholders	Prioridad	Sector -asociaciones de productores-, distribución y consumidor.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
			Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
			Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros	
	Actividad de la marca	Foco de las actividades	Presencia en ferias, especialmente nacionales relacionadas con productos delicatessen y de restauración, e internacionales (Alimentaria), campañas de comunicación multimedia autonómicas. Inicia la presencia online a través de las redes sociales de Alimentos de Cantabria. Actuaciones conjuntas con prensa regional y páginas web relacionadas.					
		Actividades destacadas	Actividades colaborativas/participativas con los empresarios					
			- Relación fluida con el sector. Reuniones, encuentros, presencia en actividades, etc.					
			Actividades con públicos externos (Alimentos de Cantabria)					
- Acciones con la distribución, tiendas delicatessen y restaurantes. - Campañas de publicidad regional. - Acciones en RR.SS. - Patrocinios. - Degustaciones - Acciones mancomunadas y colaborativas. - Gabinete de prensa y actos de prensa.								
Intensidad de la actividad	Baja/media-baja. Van despacio.							
Coherencia	Muchos elementos y marcas en la comunicación. No existe un estilo de comunicación. Se empieza a utilizar en este periodo el logotipo de							

		Alimentos de Cantabria como identidad de toda la promoción agroalimentaria de la Consejería en ferias, publicidad, RRSS, etc.				
	Ámbito	Promoción regional, ferias nacionales y alguna internacional.				
		Regional	Nacional	Internacional		
	Evolución de la Actividad Promocional	Desde 2015 se apuesta por Alimentos de Cantabria como marca promocional y desde 2017 como marca de calidad y promocional.				
	Canales de Comunicación Propios	Web	Actual y bien estructurada. Clara la jerarquía de marcas.			
		RR. SS	Tienen perfil en: Facebook, Twitter e Instagram.			
		Otros	- Newsletter: Mails informativos sobre las noticias destacadas de la marca. - Boletín de Noticias Alimentos de Cantabria.			
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE CC CALIDAD CONTROLADA Y ALIMENTOS DE CANTABRIA.</b>						
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	ODECA (Oficina de Calidad Alimentaria). Organismo autónomo de la Consejería de Medio Rural, Pesca y Alimentación del Gobierno de Cantabria.				
	Externa	Licitaciones públicas diversas convocadas desde ODECA. A modo de ejemplo: <a href="https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=85958">https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=85958</a> <a href="https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=328861">https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=328861</a>				
INVESTIGACIÓN	Interna	No se realizan.				
	Externa	No se realizan.				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	No miden resultados. Conversaciones con las empresas del sector.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	No hemos sabido encontrar la inversión anual realizada en promoción. Como ejemplo, en la campaña de publicidad de Navidad: 240.000€ (2007), 320.000€ (2008) y 200.000€ (2009).				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	Toda la promoción agroalimentaria utiliza la marca Alimentos de Cantabria como marca paraguas. Apoyo institucional activo por parte del Presidente de la Comunidad.				
	Continuidad	La promoción no es muy intensa.				
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	Equipo reducido y no especializado en promoción.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento <sup>1</sup>	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	Que existan dos marcas de calidad agroalimentaria aunque tengan roles diferentes y otras muchas marcas de calidad diferenciada puede resultar algo confuso. Más cuando el apoyo en promoción es moderado.					

\*Datos de 2017. 52 productores (agricultores o ganaderos). 34 elaboradores.

\*\*Datos de 2018.

1. Alimentos de Cantabria

Figura 27. Ficha de las marcas CC Calidad Controlada y Alimentos de Cantabria: identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión. Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** La Comunidad de Cantabria cuenta con dos marcas de calidad agroalimentaria multisectoriales públicas. CC Calidad Controlada, a la que denominan desde la Administración marca de calidad, actúa principalmente para identificar la calidad diferenciada de determinados productos sobre los que rige una normativa especial. En muchos casos, esta marca se convierte en “vivero” de empresas en aras de buscar un reconocimiento de calidad europeo. Alimentos de Cantabria es una marca de garantía que ha registrado ODECA en 2017 con el objeto de convertirse en la marca que identifica a un amplio abanico de productos agroalimentarios con calidad reconocida, entre las que se encuentran los

productos distinguidos con la marca CC Calidad Controlada. Es una marca con vocación de tener una representatividad mucho mayor y pretende, incluso, señalar establecimientos de la distribución alimentaria. Estamos en el periodo de lanzamiento de Alimentos de Cantabria por lo que es una marca que crece.

Alimentos de Cantabria ha nacido como consecuencia de la evolución natural de la promoción de ODECA y la Consejería. Desde 2004 en casi toda la actividad promocional realizada en la comunidad, aparecía la denominación Alimentos de Cantabria como titular en los materiales de promoción. Es en 2011 cuando se realiza el logotipo de Alimentos de Cantabria coincidiendo con un patrocinio deportivo. A partir de 2015, ya aparece Alimentos de Cantabria como marca paraguas de la promoción y desde 2017 también actúa como marca de garantía de determinados productos.

Tener dos sellos de calidad diferencial regional más todos los sellos de calidad europeos y específicos puede resultar algo confuso. Es más cuando la inversión en promoción en Cantabria no es muy elevada. Desde el punto de vista de imagen corporativa, nos encontramos con dos marcas descriptivas, muy racionales y neutras. Desde el lanzamiento de Alimentos de Cantabria como marca, hay mayor coherencia en la promoción realizada por la Consejería. Alimentos de Cantabria centraliza la promoción y la promoción de CC Calidad Controlada queda relegada a un segundo lugar en paralelo a otros distintivos de calidad presentes en la comunidad autónoma.

ODECA, la Oficina de Calidad Alimentaria de Cantabria, es el organismo autónomo público propietario de las marcas de calidad y el que gestiona íntegramente las marcas incluyendo su actividad promocional. Cuenta con personal cualificado para los controles y la promoción se la reparten entre los miembros del equipo. No disponen en el equipo de trabajo de perfiles especializados en estas materias. Subcontratan determinadas actividades de comunicación y marketing. No realizan planes estratégicos de promoción de las marcas ni acostumbran a subcontratar estudios de valoración. Escuchan al sector y sus necesidades e intentan acompañar y ayudar a los empresarios en sus necesidades. Son una comunidad pequeña, con recursos limitados.

Hay un apoyo claro de la Consejería y de todo el Gobierno de Cantabria al sector agrario, la alimentación y a las marcas de calidad. Desde siempre, pero a partir de 2015, esta voluntad de apoyo se ha traducido en mayor presupuesto para el sector y la promoción: se crea Alimentos de Cantabria y se apuesta por la internacionalización del sector. En declaraciones del Consejero, Jesús Oria, el incremento en el presupuesto destinado al sector es también consecuencia de la apuesta indiscutible de este Gobierno con la modernización de nuestro medio rural, poniendo fin al maltrato que ha sufrido el sector primario y agroalimentario en los últimos años (cantabriadiario.com, 2009).

La promoción agroalimentaria cuenta con un portavoz de prestigio. El presidente de la Comunidad, Miguel Ángel Revilla apoya públicamente al sector y a los productos, y ayuda activamente al conocimiento de los alimentos cántabros. Sostiene que los alimentos de Cantabria tienen una calidad única y enfatiza el apoyo al sector en declaraciones públicas continuadas: “en Cantabria se hacen cosas excepcionales y cada vez hay más gente joven trabajando en este sector que es una alternativa que desde el Gobierno queremos potenciar” (El Faro de Cantabria, 2017). Desde ODECA, reconocen que el apoyo del Presidente en la promoción agroalimentaria juega un papel clave por su eficacia y su coste. Consideran que es la mejor estrategia de promoción con la que pueden contar.

Por estas razones tienen un papel relevante en la promoción los actos públicos que cuentan con la presencia del Presidente y la gestión de noticias a través de los medios de comunicación y las redes sociales. Además, destaca la presencia en ferias sectoriales y en mercados de productores, la realización de campañas para promover el consumo sobre todo durante las fiestas navideñas, algunas actividades con la distribución y algún patrocinio con repercusión social en la comunidad. Se realizan convenios de colaboración con otros organismos para dinamizar la marca. El ámbito de actuación es regional, aunque también se realizan algunas actividades, principalmente ferias, de ámbito nacional e incluso internacional. No hemos sabido localizar campañas de publicidad de lanzamiento global o de presentación para dar a conocer el significado de la marca, ni al sector ni al consumidor de ninguna de las dos marcas de garantía.

Es aún pronto para ver la evolución de la marca Alimentos de Cantabria como marca de garantía y marca paraguas del sector alimentario y conocer los resultados reales sobre su representatividad y su notoriedad.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.





## 8.6. Castilla-La Mancha. Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada<sup>105</sup>


Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada (en adelante, CLM Calidad Diferenciada) es la marca de garantía propiedad de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, cuya finalidad principal es identificar de los productos regionales que tienen una calidad singular y ya están reconocidos por alguna figura de calidad.

Se determinó su creación en 2007, aunque la marca se abrió a las empresas en 2010 con el Decreto 73/2010 de 25 de mayo. Pueden solicitar la marca CLM Calidad Diferenciada los productos que ya poseen los distintivos europeos (DOPs, IGP, ETGs, vinos de la tierra, etc.), así como los productos de agricultura ecológica o integrada y/o cualquier otro producto que posea una marca de garantía o colectiva reconocida por el Gobierno castellanomanchego. En esta región, hay más de 43 figuras de calidad que representan al año más de 2.000 millones de euros de valor económico.

A pesar de aspirar a convertirse en marca paraguas de la promoción de productos agroalimentarios de calidad diferenciada de CLM Calidad Diferenciada, no ha conseguido convertirse en una marca conocida, reconocida ni representativa de la agroalimentación de calidad castellanomanchega. La Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural está replanteando nuevas opciones para canalizar toda la promoción del sector.

---

<sup>105</sup> La información de la marca de calidad CLM Calidad Diferenciada proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Sagrario Navarro, Jefa de Servicio de Seguimiento y Mejora del Funcionamiento de la Cadena Alimentaria de la Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural del Gobierno de Castilla-La Mancha y de Olegario Aguado, Técnico Superior de Apoyo del Servicio de Seguimiento y Mejora del Funcionamiento de la Cadena Alimentaria de la misma dirección antes mencionada. Por otro, de las normativas publicadas en el Diario Oficial de Castilla-La Mancha (BOE, 2007; Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009; Consejería de Agricultura y Medio Ambiente, 2010; Diario Oficial de Castilla-La Mancha, 2010a, 2010b; Junta de Castilla-La Mancha, n.d.). De licitaciones públicas para la promoción (Consejería de Agricultura; Medio Ambiente y Desarrollo Rural. Gobierno de Castilla-La Mancha., 2016; Instituto de Promoción Exterior, 2016). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Bachiller, 2018; Crespo, n.d.; España Exterior, 2007; Gobierno, 2018; Gobierno de Castilla-La Mancha, 2016b, 2016c, 2016a, 2016e, 2016f, 2016d, 2017, 2018b, 2018d, 2018c, 2018e, 2018a, 2019, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012; lacerca.com, 2017).

CASTILLA-LA MANCHA CALIDAD DIFERENCIADA. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.							
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2007					
BREVE DESCRIPCIÓN		<p><b>La marca Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada</b> nace para aunar la imagen de todos los productos de la comunidad de calidad buscando sinergias de promoción y asociarse con unos valores de singularidad y calidad diferencial.</p> <p>Pueden solicitar la marca los productos que ya cuentan con una figura de calidad diferencial. Con la marca se quiere realizar promoción en el mercado nacional e internacional.</p>					
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada.					
	Logotipo						
	Otros signos identidad	No hemos localizado otros signos de identidad.					
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA.	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	<p>La marca la podrán utilizar todas las figuras de calidad incluidas en la Ley 7/2007 de Calidad Agroalimentaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DOPs, IGP y ETGs, Vinos de Calidad producidos en zonas determinadas, Vinos de la Tierra, Vinos Espumosos de Calidad con Indicación Geográfica, Bebidas Espirituosas con Indicación Geográfica, producción ecológica, producción integrada y marcas de calidad diferenciada, tanto marcas colectivas como marcas de garantía reconocidas por la Consejería competente en materia agroalimentaria.</li> </ul>				
		Origen	Es necesario que los productos sean de Castilla-La Mancha.				
	Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley 7/2007 de 15 de marzo de Calidad Agroalimentaria de Castilla-La Mancha.</li> <li>Decreto 73/2010 de 25 de mayo por el que se regula la Marca Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada.</li> </ul>					
	Tipo de marca	Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)					
	Propiedad de la marca	Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.					
	Controles administrativos	Los productos autorizados deberán someterse a un control externo realizado por una entidad autorizada por Castilla-La Mancha. Normalmente con el control de certificación de producto que realizan por pertenecer a una figura de calidad es suficiente.					
	Canon o fee	Es gratuito. Se solicita para un plazo de 3 años.					
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Se creó como marca paraguas de todas figuras de calidad diferenciada.					
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	1*	Nº Referencias/productos adheridos		Sin especificar		
	Sectores	Prácticamente sin representación. Queda un aceite.					
	Tipo de empresas	Prácticamente sin representación.					
	Señalización productos	Todos los productos adheridos a la marca pueden utilizar el sello en la etiqueta para identificarlos. Es un sello adicional a los sellos de calidad alimentaria (DOP, IGP, ...).					
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula
	Evolución representatividad	La representatividad es muy baja, prácticamente inexistente. Ha decrecido. No representa a la realidad del sector.					
CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE CASTILLA-LA MANCHA CALIDAD DIFERENCIADA.							
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
	Comentarios	No es una marca conocida. Nunca lo ha sido. Aunque no hayan estudios, es una marca que nunca se ha apoyado y no ha tenido representatividad.					

	Valoración	No tenemos constancia de ningún estudio de evaluación de la marca.				
PROMOCIÓN	Comentarios	La marca no realiza desde hace años promoción. Es una marca que está inactiva.				
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE CASTILLA-LA MANCHA CALIDAD DIFERENCIADA.</b>						
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	No se hace promoción actualmente. Pero la gestión de la promoción se realiza internamente en la <b>Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural</b> .				
	Externa	<p>Cuando se realizaba promoción en 2008-2010 se convocaban licitaciones externas para poder ejecutar la actividad de promoción prevista.</p> <p>Actualmente la Consejería convoca licitaciones de promoción sin utilizar la marca de calidad (a premios o stands), algunas directas desde la Consejería otras desde IPEX. A modo de ejemplo:</p> <p><a href="http://pagina.jccm.es/contratacion/cgi-bin/modexpte.phtml?NumeroExpediente=3214">http://pagina.jccm.es/contratacion/cgi-bin/modexpte.phtml?NumeroExpediente=3214</a>  <a href="https://www.jccm.es/tramitesygestiones/ferias-internacionales-sectores-automocion-vehiculos-y-señalización">https://www.jccm.es/tramitesygestiones/ferias-internacionales-sectores-automocion-vehiculos-y-señalización</a>  <a href="https://contrataciondelestado.es/wps/portal/!ut/p/b0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfijU1JTC3ly87KtUjLEnNyUuNzMpMzSxKTgQr0w_Wj9KMyU1zLcvQjM1MD0wr8VA3KXKpMAr2NQIzTItwrR1tbfULcnMdAZDT_I0/">https://contrataciondelestado.es/wps/portal/!ut/p/b0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfijU1JTC3ly87KtUjLEnNyUuNzMpMzSxKTgQr0w_Wj9KMyU1zLcvQjM1MD0wr8VA3KXKpMAr2NQIzTItwrR1tbfULcnMdAZDT_I0/</a></p>				
INVESTIGACIÓN	Interna	No se realiza.				
	Externa	No consta. No se realiza.				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	No tenemos constancia.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	No se realiza inversión bajo la marca de calidad.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	Desde el Servicio de Seguimiento y Mejora del funcionamiento de la Cadena Alimentaria de la Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. No se apoya la marca.				
Continuidad	No se está realizando promoción con esta marca.					
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	El equipo responsable de la marca no proviene del marketing y/o la comunicación.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	La marca está en declive, a punto de morir. Se está trabajando en una marca alternativa.					

\*Datos 2018

Figura 28. Ficha de la marca CLM Calidad Diferenciada. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** CLM Calidad Diferenciada es una marca pública agroalimentaria que no ha conseguido en sus años de vida convertirse en una marca notoria, popular y representativa de los productos de calidad diferencial de Castilla-La Mancha. Por ello, ni se ha conseguido ayudar al consumidor a identificar fácilmente los productos de calidad regionales ni la marca se ha convertido en el instrumento de promoción paraguas sobre el que aglutinar toda la inversión de la Consejería. Es una marca que muere.

Seguramente, CLM Calidad Diferenciada tuvo en sus inicios un problema en la definición de su identidad como marca. Por un lado por no contar suficientemente con el sector

agroalimentario en la concepción de la iniciativa. Una gran parte del sector no sentía esta marca como propia y necesaria frente a sus marcas de calidad específicas. Por otro, por no haber establecido un estudio de las necesidades reales del sector ni haber fijado un planteamiento claro de la marca y de la promoción. Desde sus inicios no se ha planteado una estrategia de promoción para presentar y difundir la marca entre sus públicos. Meramente se ha utilizado el logotipo en el periodo 2008-2010 como sello en las acciones promocionales que ya estaban planteadas desde la Consejería.

Y durante años se ha entrado en un bucle dañino: como no hay suficientes empresas adheridas a la marca, no se hace promoción y, viceversa; no hay masa crítica de empresas porque seguramente no se hace promoción. El resultado es una marca paralizada y, como consecuencia, las pocas empresas adheridas a la marca han abandonado. En el momento de realizar el trabajo de campo, tan solo una marca privada mantiene su adhesión. La razón de ser de esta marca radica en apoyar a las empresas agroalimentarias del sector, por ello, si estas no perciben que dicha marca sea un instrumento de apoyo, no hay interés.

Desde el punto de vista de marca, es, o era, una marca que incluye el nombre de la Comunidad en su leyenda, muy asociada a calidad diferencial y origen. Con un logotipo complejo de aplicar, pero muy simbólico del territorio y del sector al poseer el icono de Don Quijote y el color burdeos de la bandera.

Desde la Consejería se gestiona la marca y son los responsables de la promoción. Aunque “como se va a abandonar no se hace uso de ella y no se está haciendo ningún tipo de promoción” señala Sagrario Navarro. No se han realizado ni estudios ni planes de promoción específica. “Entonces yo creo que lo fundamental es promoción, con una buena estrategia y con dinero”, afirma Aguado, considerando necesario realizar un estudio y un plan de promoción dirigido por profesionales externos.

La Consejería continúa apoyando la calidad agroalimentaria como estrategia sectorial. Actualmente, el Gobierno autonómico desarrolla otras actuaciones entre las que destacan los Premios Gran Selección o el apoyo de las figuras de calidad a través de los PDR financiados por fondos europeos, entre otras actividades más tácticas. En paralelo, la Consejería se está planteando seriamente crear una nueva marca paraguas de promoción agroalimentaria. Están en proceso de solicitud y es importante no caer en los mismos errores. Por eso, Sagrario Navarro declara “un valor añadido está claro que debería tener, porque sino no va a atraer a nuevos operadores a que se incorporen allí. Si no les aporta nada no vas a conseguir nada con la marca. Para que ellos la quieran utilizar tienen que ver que tiene un valor añadido. Pero lo que está claro, y yo creo que es fundamental, unas campañas bien dirigidas y no con una idea feliz de los que estemos aquí sino con gente realmente preparada. Porque estas cosas requieren muchísima formación para que tenga un beneficio para todos porque si no, no consigues absolutamente

nada”. Y reconoce la importancia de realizar un estudio y tener un plan “con un presupuesto más limitado, o tienes un estudio claro que te permite ver dónde van a ir los recursos o al final lo pierdes todo. Tienes que saber dónde destinar los recursos que tienes ... para que sea más eficaz”.

En definitiva, es necesario dar valor a la promoción de la marca, considera Sagrario Navarro: “pero si se hace una campaña de promoción fuerte con una marca que es una marca de garantía, que es de la Administración, está como dando imagen de región, de singularidad, esos gastos no los tiene que hacer el operador y se va a beneficiar. Y luego también beneficia a la Administración porque se da una imagen de la región y de productos singulares y de productos de calidad”.

Confiamos en que la nueva etapa de promoción en la que está trabajando la Consejería llegue a buen puerto. Y, con la nueva marca de garantía que prevén lanzar, se consiga hacer un planteamiento eficaz para que se convierta en la gran marca agroalimentaria que represente a la región. Como realizan en otras comunidades autónomas, una solución alternativa a una nueva marca de calidad puede ser utilizar la marca-región creada en 2015 bajo el lema “En un lugar de tu vida”. Dicha marca ya se declina a varias submarcas entre la que se encuentra Alimentos Castilla-La Mancha que engloba a todo el sector agroalimentario. Es solo uno de los escenarios posibles.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.



## 8.7. Castilla y León. Tierra de Sabor<sup>106</sup>

Tierra de Sabor es el sello que ha creado la Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León para aunar en una única imagen los productos agroalimentarios de indiscutible calidad que se elaboran y transforman dentro de la región. El reto consiste en reunir bajo un mismo símbolo los productos de calidad elaborados en el territorio regional, permitiendo su identificación por los consumidores de una manera rápida y sencilla.

Tierra de Sabor es una marca de garantía, propiedad del Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León (ITACyL) -dependiente de la Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta. El ITACyL es un ente público de derecho privado del Gobierno y la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

La marca Tierra de Sabor es un distintivo voluntario y accesorio que va siempre acompañado de la marca comercial, salvo en circunstancias especiales. A Tierra de Sabor pueden acogerse todos aquellos alimentos producidos, elaborados y/o transformados en Castilla y León que ya tienen reconocida alguna figura de calidad<sup>107</sup> y otros que posean una calidad superior y vinculada al territorio de Castilla y León y estén acreditados por organismos de certificación conforme a la Norma Europea EN-45.011 o inscritos en el registro de entidades de certificación de productos agroalimentarios de la región. Para cada uno de estos productos es necesario elaborar un pliego de condiciones que reconozca y apruebe el Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y

---

<sup>106</sup> La información de la marca Tierra de Sabor está elaborada a partir de varias fuentes. Es fruto de una entrevista presencial realizada varios responsables de promoción agroalimentaria del Instituto Tecnológico y Agrario de Castilla y León (ITACyL). Como fuente, la propia página web de la marca Tierra de Sabor (Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., 2017), las RR.SS. de la marca Tierra de Sabor (2017) y las normativas publicadas en el Boletín Oficial de Castilla y León (BOCyL) vinculadas a la creación de la marca y al Reglamento de uso (Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., n.d., 2005, 2010a; Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León (ITACyL) y Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., n.d.-a, n.d.-b, 2006, 2017). Los tres planes estratégicos de apoyo al sector agroalimentario realizados por la Junta, dos de los cuales están publicados y son públicos (Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., 2012a; Junta de Castilla y León., 2014). Conclusiones del estudio anual sobre notoriedad de la marca realizado por Nielsen en febrero y marzo de 2010, en mayo de 2011 y 2013 (no hemos tenido acceso a los estudios pero si a las conclusiones de los mismos aparecidos en prensa y en los planes estratégicos, como por ejemplo, (Europa Press, 2011; Junta de Castilla y León., 2010b). También está recogida la información de notas de prensa de la propia Consejería y de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Ahora León, 2017b; Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., 2009, 2010b, 2011b, 2011a, 2012b, 2013, 2014, 2016; El Economista, 2017; El Mundo, 2009; ElEconomista.es, 2012; ileon.com, 2017; Junta de Castilla y León., 2010a, 2010b; La Vanguardia, 2016; Mundo, 2009; Neila, 2012; Prensa Junta de Castilla y León, 2012; qcom.es, 2010; Salamanca al Día, 2009).

<sup>107</sup> Productos acogidos a alguna DOP, IGP, ETG, a Agricultura Ecológica, a Alimentos Artesanales, a otras Marcas de Garantía, a Normas de Calidad para la carne, el jamón, la paleta y caña de lomo ibérica, aguas minerales y de manantial reconocidas por Real Decreto.







León o bien un protocolo privado o una norma voluntaria de calidad. Es el caso de la leche de vaca, de la patata fresca de consumo o de la carne fresca de vacuno<sup>108</sup>.


Para formar parte de la marca, hay que solicitar su utilización y el ITACyL debe resolver favorablemente esta solicitud, donde también se centraliza el control de los usuarios de la marca. Como peculiaridad, pueden utilizar la marca Tierra de Sabor operadores que comercialicen o distribuyan productos alimentarios fabricados, elaborados y/o transformados en Castilla y León y que cumplan con los requisitos establecidos en el Reglamento.

Este distintivo de calidad se ha convertido, en sus pocos años de vida, en la marca de referencia entre las marcas de garantía alimentaria promovidas por la Administración regional.

---

<sup>108</sup> Como limitación a este supuesto, se determina que todos aquellos productos que pudieran estar acogidos a una figura de calidad alimentaria reconocida en base a su origen geográfico (tipo DOP) solo podrán usar el distintivo Tierra de Sabor si están amparados por dicha figura de calidad.

TIERRA DE SABOR. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.		
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2009
BREVE DESCRIPCIÓN		<p><b>Tierra de sabor</b> es el sello que ha creado la Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León para aunar en una única imagen los productos agroalimentarios de indiscutible calidad que se elaboran y transforman dentro de la región.</p> <p><b>Tierra de Sabor</b> es una marca de garantía cuya finalidad es distinguir en el mercado determinados productos agroalimentarios producidos, elaborados y/o transformados en Castilla y León, que reúnen las condiciones y cumplen los requisitos de calidad impuestos por la Consejería de Agricultura y Ganadería.</p>
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Tierra de Sabor.
	Logotipo	
	Otros signos identidad	<p>La marca se puede utilizar con o sin mención de Castilla y León en los productos; en la promoción siempre se aplica con la mención de la región.</p>  <p>A finales de 2016 se crean 5 submarcas de la marca Tierra de Sabor para ayudar al consumidor a identificar aún más los productos.</p>  <p>Para los <b>mercados internacionales</b>, la marca en castellano va acompañada de la leyenda en inglés "Corazón de España" sobre una bandera española:</p> 

		<p>Tierra de Sabor tiene dos submarcas en <b>restauración</b>; una identifica los gastrobares exclusivos de la marca y la otra identifica aquellos restaurantes que cumplen unos requisitos Tierra de Sabor :</p> 					
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	<p>Además de productos, Tierra de Sabor también distingue la comercialización. Las empresas que solicitan la marca pueden actuar en alguno de estos dos supuestos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producir, elaborar y/o transformar productos agroalimentarios que cumplan los requisitos establecidos en el Reglamento (DOPs, IGP, ETGs, Agricultura Ecológica, Alimentos Artesanales, otros productos amparados por otra marca de garantía o norma de calidad y cualquier producto de calidad superior vinculada al territorio de CyL que establezcan un pliego de condiciones y se apruebe por el ITACyL).</li> <li>2. Comercializar y/o distribuir en su condición de operador comercial productos agroalimentarios que cumpla los requisitos establecidos en el Reglamento.</li> </ol>				
		Origen	Es necesario que los productos estén producidos, elaborados y/o transformados en la Comunidad de Castilla y León.				
	Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto 9/2010 de 25 de febrero por el que se establece la marca agroalimentaria Tierra de Sabor y se deroga la anterior.</li> <li>• Decreto 6/2005 de 13 de enero por el que se establece el distintivo de calidad para los productos agroalimentarios de Castilla y León.</li> <li>• Reglamento de uso de la marca de garantía (última actualización mayo 2017).</li> <li>• Normativas de condiciones específicas por productos.</li> </ul>					
	Tipo de marca	Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)					
	Propiedad de la marca	Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León (ITACyL). Adscrito a la Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León.					
	Controles administrativos	La autorización de uso de la marca se tramita a través del Instituto Tecnológico Agrario de CyL. Para el control de los operadores para el buen uso de la marca y el cumplimiento del Reglamento, se establece un Plan Anual de Control Específico aprobado por el Director General del ITACyL.					
	Canon o fee	La adhesión a Tierra de Sabor es gratuita. La concesión es por tiempo indefinido.					
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Marca paraguas de la calidad agroalimentaria castellanoleonesa. Máxima representatividad de la calidad diferencial.					
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	956*	Nº Referencias/productos adheridos		6.080*		
	Sectores	Todos los sectores agroalimentarios. Destacan desde carnes, frutas y verduras, quesos o embutidos hasta platos preparados y productos congelados.					
	Tipo de empresas	Todo tipo de empresas aunque es especialmente interesante para las pymes.					
	Señalización productos	Todos los productos adheridos a la marca utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos. Es un sello que convive con otros sellos de calidad alimentaria.					
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula
	Evolución representatividad	La representatividad sigue una evolución creciente. Hay alguna empresa que por diversas circunstancias no renueva la adhesión a la marca.					

CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE TIERRA DE SABOR.								
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
	Comentarios	Se realizan estudios de mercado de forma periódica. El conocimiento es muy alto. Recuerdo sugerido del 100% dentro de la comunidad y alrededor del 60% en el mercado nacional (estudios 2011, 2013, 2018).						
	Valoración	La valoración de la marca también es muy positiva. Los estudios determinan que es una marca querida entre la población, que tienen entre sus preferencias de compra habituales y que recomendarían.						
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	Es la marca paraguas que se utiliza en la promoción agroalimentaria de la región. Incluso se recoge en la normativa la obligación de utilizar dicha marca en todas las actividades sectoriales de promoción de la región.						
	Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>I Plan de Promoción y Comercialización del Sector Agroalimentario 2008-2011.</li> <li>II Plan de Promoción y Comercialización del Sector Agroalimentario 2012-2015.</li> <li>Plan Futura Alimenta 2014-2017.</li> </ul>						
	Stakeholders	Prioridad	Empresarios, consumidor y distribución.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
			Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
			Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros	
	Actividad de la marca	Foco de las actividades	Campañas en medios masivos globales o sectoriales, prescriptores de marca, acciones experienciales de la marca en puntos de venta, actos de prensa y gabinete de prensa y acciones a colectivos especiales.					
		Actividades destacadas	Actividades colaborativas/participativas con los empresarios					
			Relación constante, presencia en la web, en las RR.SS., en acciones comerciales, en materiales de la marca, formación, ... Pertener a la marca representa para los empresarios un impacto en sus ventas. Se realizan acciones de captación de nuevas empresas y de fidelización.					
			Actividades con públicos externos					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas de comunicación de la marca en medios masivos, generales y sectoriales.</li> <li>- Acciones de apoyo a la comercialización en los puntos de venta de las cadenas del canal alimentación. Activación de nuevos canales.</li> <li>- Actuaciones con el canal restauración (rutas, por ejemplo).</li> <li>- Presencia en ferias.</li> <li>- Patrocinios deportivos, culturales, gastronómicos, etc. Patrocinios televisivos. Influenciadores que apoyan la marca. <i>Product placement</i>.</li> <li>- Presencia y organización de eventos de la marca. Acciones experienciales.</li> <li>- Gabinete y actos de prensa.</li> <li>- Plan de comunicación digital para la marca: generación de contenidos y difusión en medios propios.</li> <li>- Actuaciones al público infantil.</li> <li>- Actuaciones vinculadas con la Responsabilidad Social Corporativa.</li> <li>- Acciones comerciales a operadores de la distribución.</li> <li>- Espacio venta on-line.</li> </ul>								
Intensidad de la actividad			Alta/ Muy alta.					
Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente. Innovación. Cercanía consumidor. Marca popular.							
Ámbito	Acciones de ámbito regional, nacional e internacional.							
	Regional	Nacional			Internacional			
Evolución de la Actividad Promocional	Gran actividad de la marca. Programada a través de 3 planes estratégicos de Comercialización y Promoción del Sector agroalimentario (2008-2011, Horizonte 2015 y Futura Alimenta 2014-2017).							
	Web	Tienen web propia de la marca, actual y estructurada.						
	RR. SS	Tienen perfil en: Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.						

	Canales de Comunicación Propios	Otros	Tienen un boletín informativo trimestral con las empresas adheridas.				
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE TIERRA DE SABOR.</b>							
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	La promoción se dirige desde la Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León y se ejecuta desde ITALCyL (Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León), organismo público adscrito a dicha Consejería.					
	Externa	<p>Licitaciones de servicios: se convocan concursos para la consultoría, la investigación, la creatividad, la ejecución de acciones, etc.</p> <p>Algún ejemplo:</p> <p>-En 2008 se convoca un concurso de creatividad para la marca a la que se invita a una serie de agencias de publicidad referentes en España.  <a href="http://www.jcyl.es/web/jcyl/AgriculturaGanaderia/es/Plantilla100DetalleFeed/1246464862173/Noticia/1235352866054/Comunicacion">http://www.jcyl.es/web/jcyl/AgriculturaGanaderia/es/Plantilla100DetalleFeed/1246464862173/Noticia/1235352866054/Comunicacion</a></p> <p>Algunos de los ejemplos de concursos públicos convocados por ITACyL en relación a la marca Tierra de Sabor:  <a href="http://www.old.itacyl.es/opencms_wf/opencms/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/detalleFisico.jsp?ruta=/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/consultorias/Expediente17.09.Itacyl&amp;apartado=consultorias">http://www.old.itacyl.es/opencms_wf/opencms/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/detalleFisico.jsp?ruta=/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/consultorias/Expediente17.09.Itacyl&amp;apartado=consultorias</a>  <a href="http://www.old.itacyl.es/opencms_wf/opencms/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/detalleFisico.jsp?ruta=/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/consultorias/Expediente71.09.itacyl&amp;apartado=consultorias">http://www.old.itacyl.es/opencms_wf/opencms/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/detalleFisico.jsp?ruta=/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/consultorias/Expediente71.09.itacyl&amp;apartado=consultorias</a>  <a href="http://www.old.itacyl.es/opencms_wf/opencms/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/detalleFisico.jsp?ruta=/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/consultorias/Expediente73.09.itacyl&amp;apartado=consultorias">http://www.old.itacyl.es/opencms_wf/opencms/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/detalleFisico.jsp?ruta=/licitaciones_ok/licitacionesHist/2009/consultorias/Expediente73.09.itacyl&amp;apartado=consultorias</a>  <a href="http://www.old.itacyl.es/opencms_wf/opencms/licitaciones_ok/licitacionesHist/2015/detalleFisico.jsp?ruta=/licitaciones_ok/licitacionesHist/2015/consultorias/Expediente11.15.itacyl&amp;apartado=consultorias">http://www.old.itacyl.es/opencms_wf/opencms/licitaciones_ok/licitacionesHist/2015/detalleFisico.jsp?ruta=/licitaciones_ok/licitacionesHist/2015/consultorias/Expediente11.15.itacyl&amp;apartado=consultorias</a></p>					
INVESTIGACIÓN	Interna	Escuchan y sondean las inquietudes de los empresarios formalmente, a través de la empresa pública y de la Consejería.					
	Externa	<p>Todos los planes estratégicos tienen como base inicial un análisis exhaustivo del sector agroalimentario y el balance de las actividades llevadas a cabo por la marca. Parte de este análisis se realiza directamente desde ITALCyL y parte se externaliza licitando estudios ad-hoc para la marca. A modo de ejemplo: Estudio llevado a cabo por la Consultora Nielsen sobre conocimiento, valor de la marca y recomendaciones en 2010 y 2011 para Tierra de Sabor. Estudio de la consultora Price Waterhouse Coopers (PWC) en colaboración con los técnicos de la Consejería realizado en 2013 cuyos resultados están incluidos en el Plan Futura Alimenta en el que se analiza la repercusión de los incentivos públicos en 619 empresas, de las que 211 pertenecen a Tierra de Sabor. En 2013 la misma consultora Nielsen realiza un nuevo estudio sobre valoración y notoriedad de marca.</p> <p>Para la elaboración de los planes estratégicos se utilizan como fuente de referencia los datos de la propia Consejería de Agricultura y Ganadería, los del Ministerio de Agricultura, los de otros organismos sectoriales (MERCASA, FIAB, etc), información de ICEX, estudios de Nielsen (paneles) o de Kantarwordpanel, entre otros.</p>					
MEDICIÓN DE RESULTADOS	<p>Muy sistemática. El plan de promoción y comercialización está enfocado a resultados. Se establecen indicadores por acción. Se realiza parte del trabajo desde el propio ITACyL y parte se externaliza. Se mide cuantitativa y cualitativamente varios parámetros. Desde el número y valoración de los asistentes a ferias. Hasta el número de acciones en punto de venta, las empresas que han participado, el número de referencias dadas de alta, el incremento de las ventas, los impactos publicitarios, etc. Hasta el impacto de las ayudas a la inversión públicas en las empresas que pertenecen a la marca. O la notoriedad de la marca. Adjuntamos ejemplo de la medición de resultados en las campañas de promoción en los puntos de venta.</p>						
APOYO A LA MARCA	Inversión	En promoción la inversión ronda en torno a los 13,5 millones de € en el periodo 2008-2011; en 2013 la inversión fue de 4,4 millones de €.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	NS
	Apoyo público-político	El apoyo de la Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León a la marca es muy activo y explícito, incluso recibe el apoyo de la presidencia de dicha comunidad.					
	Continuidad	Es una marca que mantiene su apoyo constante desde su inicio.					
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	El equipo de personas que gestionan la marca es multidisciplinar. Son profesionales con formación y experiencia en marketing y comunicación.						

CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	Tierra de Sabor es una marca de referencia de las marcas de calidad agroalimentarias públicas.					

\*Datos 2017.

Figura 29. Ficha de la marca Tierra de Sabor. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** Tierra de Sabor es uno de los referentes agroalimentarios de España. Es una marca consolidada y conocida; lo ha conseguido en un periodo de tiempo corto. Es muy representativa del sector agroalimentario castellanoleonés y se considera que dispone de la mayor cartera de productos de calidad de Europa.

No es fruto de la casualidad. Tierra de Sabor nace con la vocación de convertirse en una gran marca, pensando a lo grande, de forma integral, en clave de potenciar a todo un sector. La Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León se ha marcado unos objetivos ambiciosos para el apoyo de este sector clave en la economía de la región. Ha planificado programas periódicos de comercialización y promoción del sector agroalimentario desde 2008. Ha estructurado los planes en estrategias, programas y acciones que ha ejecutado. Ha trabajado de la mano del sector en el diseño de actividades innovadoras y efectivas. Lo ha hecho con determinación y subcontratando a empresas de reconocido prestigio en comunicación, en investigación, en consultoría, en diseño. Ha invertido recursos económicos y humanos, necesarios para construir realmente la marca.

Ha sido, desde el inicio, un compromiso real de todo el Gobierno de Castilla y León. Desde su Presidente hasta la Consejería de Agricultura y Ganadería, pero también de forma transversal con el apoyo de otras consejerías. Dando visibilidad a los productos de calidad de la comunidad y a las empresas con el fin de incrementar ventas y de conseguir mayor rentabilidad para el sector: que este apoyo se materialice en nuevas inversiones y en la creación de empleo en la Comunidad. Se utiliza la marca como única marca en la promoción del sector en todos sus mercados, en todas sus acciones, sin descarrilarse del propósito marcado desde un inicio. Y así, Tierra de Sabor se ha convertido en bandera de la región, en el eje sobre el que promover un sector agroalimentario castellanoleonés más fuerte y competitivo.

Desde el punto de vista del *branding*, la marca Tierra de Sabor es una marca que se ha construido sólidamente. Es el resultado de una reflexión profunda sobre por qué y para qué es necesario crear la marca, sobre cómo debe ser su identidad y todos los elementos que la componen y cómo promoverla para conseguir hacerla relevante de cara a los empresarios y a la sociedad. Es una marca que tiene escrita su misión, su visión y sus valores y los cumple. Ha creado una imagen de marca que responde a una identidad estudiada para que sea efectiva y la ha desarrollado con

coherencia y creatividad. Se ha realizado una apuesta por el posicionamiento y se ha gestionado el valor de marca.

Tierra de Sabor es vital y dinámica desde que nació en 2009. No ha bajado la guardia. Se ha propuesto nuevos retos, nuevas metas que cumplir para conseguir crecer, ser relevante, para responder a las necesidades cambiantes del sector, de los profesionales, de la población. Ha llevado a cabo acciones de todo tipo: desde patrocinios, hasta acciones solidarias, de comunicación masiva, en redes sociales, experienciales, ... Con cada uno de los planes se han concebido nuevos impulsos para promover la marca en todos los ámbitos. Es una marca que ha trascendido: no se ha conformado con ser una marca de la Administración, es una marca de los castellanoleoneses que está presente en el día a día de sus gentes, conectada con las preocupaciones y aspiraciones de las personas. Tierra de Sabor se ha expandido a otros ámbitos de la economía y la sociedad de la Comunidad, llegando incluso a establecer un marco de cooperación con las consejerías de Fomento y Medio Ambiente, Cultura y Turismo o Educación. Es una marca útil para los productores que ha pasado de nuestro cerebro a nuestro corazón. Su objetivo es que sea más querida, más accesible, más participativa y fidelice a clientes a través de las emociones.

Desde el punto de vista de la promoción de la marca se han hecho grandes cosas siguiendo un plan estructurado. Continúan con nuevos retos y consiguiendo logros. Pero queremos apuntar tres áreas de reflexión que pueden tener una cierta polémica en su valoración. La primera, hace referencia a la recomendación de la consultora Nielsen en 2011 de reforzar el vínculo de la marca con la calidad garantizada y la excelencia. Si Tierra de Sabor es una marca que representa la calidad alimentaria diferencial, que estén tantos productos de la región representados, concretamente el 32 % de la industria agroalimentaria, puede desfigurar el principio de esta. Seguramente, se asocia más a origen que realmente a calidad verdaderamente diferencial. La segunda reflexión tiene que ver con el rol y la jerarquía de Tierra de Sabor. En su esencia, Tierra de Sabor es una marca de garantía que ayuda a marcas comerciales. Su fin no es convertirse en una marca comercial que además pueda, incluso, llegar a hacer competencia desleal a otras empresas y productos de la región. Con el lanzamiento de la leche, aunque sea un hecho puntual, se ha podido vulnerar un principio constitucional de la marca. Además, extender la marca es una estrategia poco habitual en las marcas públicas de calidad y puede llegar a confundir al consumidor. Y la tercera consideración está relacionada con una mayor necesidad de cohesión interna que siempre es difícil. Revisando el *clipping*, es una marca con mucha representatividad, pero internamente en la Comunidad hay un cierto malestar en las provincias de León. Vemos que León se siente poco representada con el diseño de la marca que hace referencia a elementos de Castilla más que de León o que mantiene su propia marca de calidad agroalimentaria -Productos de León- que no quiere integrar dentro de la marca paraguas general por no estar de acuerdo en

la estrategia de calidad y promoción de la misma (El Buscador, 2015; El Palillo leonés, 2015; La Nueva Crónica, 2016a, 2016b; Ahora León, 2017a).

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.





## 8.8. Cataluña. Marca Q<sup>109</sup>



La marca de Qualitat Agroalimentària Marca Q (en adelante, Marca Q) es una marca registrada por la Generalitat de Catalunya como marca individual -ya que cuando se creó no existía la figura de marca de garantía en el registro de marcas-. Se otorga a productos agroalimentarios que tienen unas características diferenciales fijadas en un reglamento específico, que cumplen con unos grados superiores de las normas de calidad vigentes y que están controladas y certificadas por una entidad externa. La creación de la Marca Q es una respuesta a un contexto social en el que el consumidor toma conciencia de la importancia de la calidad y aumenta sus exigencias, la marca compartida les facilita la decisión de compra.

Pueden adherirse a la Marca Q las DOPs, IGP, Denominaciones Geográficas de Bebidas Espirituosas, ETGs, los productos de producción ecológica y producción integrada. Además, todas aquellas agrupaciones y las personas físicas y jurídicas interesadas en reglamentar la marca de calidad para un producto agroalimentario que tenga unas características diferenciadas. Si la Generalitat concluye que este producto es idóneo para acceder a la marca, se desarrolla el reglamento oportuno y todas las empresas que lo cumplan pueden solicitar la marca. Uno de los requisitos imprescindibles para las empresas que realicen la solicitud es que contraten a una empresa de control y certificación registrada en la Generalitat para que vele por la calidad recogida en el reglamento de los productos inscritos.

En sus primeros años, la marca tiene un fuerte crecimiento, representatividad y reconocimiento por parte del público y un apoyo claro por parte de la Administración. Pero desde hace años no se ha apostado por promover esta marca como estrategia de calidad diferencial de la región. Por ello, la representatividad de la Marca Q ha ido disminuyendo, igual que su notoriedad. En el momento de realizar el trabajo de campo, la Generalitat tiene abierto un debate interno sobre qué hacer en cuanto a promoción agroalimentaria y en concreto deliberar sobre el futuro de la marca.

---

<sup>109</sup> La información de la marca de Qualitat Agroalimentària Marca Q la hemos conseguido a través de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a dos responsables de la marca de la Subdirección de Industrias y Calidad Agroalimentarias de la Dirección General de Alimentación, Calidad e Industrias Agroalimentarias del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (DARP) de la Generalitat de Catalunya. Por otro de la información de la página web de la Marca Q ([http://agricultura.gencat.cat/ca/ambits/alimentacio/distintius-origen-qualitat-agroalimentaria/dar\\_mq/](http://agricultura.gencat.cat/ca/ambits/alimentacio/distintius-origen-qualitat-agroalimentaria/dar_mq/)), (Generalitat de Catalunya., n.d.), de normativas publicadas en el Portal Jurídic de Catalunya (Portal Jurídic de Catalunya, 2003, 2006). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Diari Ara, 2016; Diari de Tarragona, 2003; Lanao, Torns y Vinyoles, 1989; Molina, 2013; GENCAT-DARP,2018).

MARCA Q. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.				
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		1986		
BREVE DESCRIPCIÓN		<p><b>La marca Q es una certificación oficial</b> que otorga el Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació de la Generalitat de Catalunya a productos que tienen unas características diferenciales - superiores- en cuanto a materias primas, proceso de producción, método de elaboración u obtención que están fijadas en un reglamento específico y están certificadas por un organismo externo.</p> <p>Podrá lucir el distintivo cualquier producto que cumpla con los requisitos del reglamento de la marca y con las normas de desarrollo que se regulen en cada reglamento específico.</p>		
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Marca de Qualitat Alimentària (Marca Q).		
	Logotipo			
	Otros signos identidad	La marca puede aplicarse también en versión rojo y blanco.		
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>La marca Q la podrán utilizar los productos amparados por DOPs, IGP y ETGs, bebidas espirituosas, los productos de producción ecológica y de producción integrada.</li> <li>Las agrupaciones y personas físicas y jurídicas interesadas en reglamentar la marca para un producto determinado, siempre y cuando se apruebe el diferencial del producto y el proyecto de reglamentación. Una vez aprobados por Orden del Consejero del Departament de la Generalitat, cualquier empresa/producto que cumpla con ese reglamento podrá solicitar y obtener la marca.</li> </ul>	
		Origen	No es necesario que los productos sean catalanes.	
	Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley 14/2003 13 de junio de calidad agroalimentaria.</li> <li>Decreto 285/2006 de 4 de julio que regula la marca Q.</li> <li>Decreto 362/1996 modificado posteriormente por el Decreto 285/2006.</li> </ul>		
	Tipo de marca	Marca individual. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)		
	Propiedad de la marca	Generalitat de Catalunya.		
	Controles administrativos	La certificación de un producto amparado por la Marca Q deberá realizarse por una entidad independiente de certificación. Se crea una Comisión Catalana de la <i>Marca de Qualitat Alimentària</i> .		
	Canon o fee	Es gratuito.		
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Actúa como marca de garantía para distinguir la calidad diferencial de algunos productos alimentarios.		
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	13*	Nº Referencias/productos adheridos	Sin especificar
	Sectores	Los productos inscritos a la marca son: bombones, capón, conejo, queso, galletas, miel, pescado azul, pollo, cerdo, turrón de praliné y trufado de chocolate, vacuno y cordero.		
	Tipo de empresas	Pymes. Principalmente pequeñas empresas, alguna mediana.		
	Señalización productos	Todos los productos adheridos a la marca utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos. Es un sello complementario a otros sellos de calidad alimentaria (DOP, IGP...).		

	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula
	Evolución representatividad	La representatividad es baja y está decreciendo.					
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE LA MARCA Q.</b>							
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
	Comentarios	Marca con baja notoriedad y conocimiento. El Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca y Alimentació de la Generalitat de Catalunya está en pleno proceso de reflexión sobre esta marca.					
	Valoración	No tenemos constancia de ningún estudio de evaluación de la marca.					
PROMOCIÓN	Comentarios	El Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació no realiza promoción con la Marca Q.					
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE MARCA Q.</b>							
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	La gestión promocional en general del DARP se realiza internamente, desde el Servicio de Promoción de la Calidad Agroalimentaria.					
	Externa	Prácticamente no se subcontrata ningún servicio de promoción. Se hace muy poca promoción y se intenta realizar todo <i>in-house</i> . PRODECA, empresa pública dependiente del DARP, realiza la promoción internacional. No hemos localizado subcontrataciones desde el DARP, sí desde PRODECA con licitaciones vinculadas a ferias agroalimentarias. Algunos ejemplos son: <a href="https://contractaciopublica.gencat.cat/ecofin_pscp/AppJava/ca_ES/notice.pscp?idDoc=19470768&amp;reqCode=viewCn">https://contractaciopublica.gencat.cat/ecofin_pscp/AppJava/ca_ES/notice.pscp?idDoc=19470768&amp;reqCode=viewCn</a> <a href="https://contractaciopublica.gencat.cat/ecofin_pscp/AppJava/notice.pscp?idDoc=41454604&amp;reqCode=viewCn&amp;idCap=4678198&amp;">https://contractaciopublica.gencat.cat/ecofin_pscp/AppJava/notice.pscp?idDoc=41454604&amp;reqCode=viewCn&amp;idCap=4678198&amp;</a>					
INVESTIGACIÓN	Interna	No se realiza de la Marca Q.					
	Externa	No se realiza de la Marca Q.					
MEDICIÓN DE RESULTADOS	No se han realizado actividades de promoción de la Marca Q como tal. No se miden resultados.						
APOYO A LA MARCA	Inversión	No se realiza promoción.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	NS
	Apoyo público-político	Muy bajo. Prácticamente inexistente.					
	Continuidad	Se apoyó al inicio, durante el lanzamiento de la marca.					
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	El equipo del <i>Departament</i> responsable de la promoción agroalimentaria tiene un perfil alejado de la comunicación y el marketing.						
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS	
COMENTARIOS	DARP se está replanteando la continuidad de esta marca.						

\*Datos 2018

Figura 30. Ficha de la marca Marca Q. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** La Marca Q es una de las marcas de calidad pioneras en España. Nace con la vocación de ser la marca paraguas para distinguir la calidad diferencial de los productos agroalimentarios catalanes, adelantándose a la normativa

europea, con una identidad clara y sólida, con todos los ingredientes para convertirse en el emblema de la política de calidad de la Generalitat para este sector. Pero la realidad actual es otra. La Marca Q es hoy en día una marca sin apenas representatividad del sector agroalimentario catalán, sin identidad, sin conocimiento ni reconocimiento por parte del sector y de la población: una marca sin actividad. No ha conseguido pasar el umbral de conocimiento mínimo y convertirse en una marca popular entre la población ni ser relevante para el sector.

Seguramente esta situación es fruto de varios factores. Por un lado, no ha habido una apuesta firme y continuada de apoyo a esta marca por parte del DARP. A veces, los cambios de equipos de gobierno hacen que las estrategias a largo plazo, como es el caso de la construcción de marcas, queden truncadas. Sin apoyo promocional es difícil que exista interés por parte de las empresas. Además, hay que valorar si la realidad de la agroalimentación catalana es la ideal para tener una marca de estas características. Por un lado, por la importancia de las marcas privadas y comerciales que quieren hacer la promoción por su cuenta. Y, por otro, deberíamos poner en una balanza si una marca regional de calidad abre las puertas en el resto de España y en el mundo o, incluso, si diferencia realmente producciones de una misma categoría de productos.

La realidad es que no existe como tal un apoyo promocional público consistente a este sector. La inversión es moderada y se centra en realizar actividades puntuales para apoyar a las 22 figuras de calidad europeas o en campañas para la promoción de productos regionales. La promoción se realiza internamente sin seguir como tal un plan de promoción sectorial estructurado. De forma puntual, han creado y están apoyando tímidamente al logotipo *Venda de Proximitat* con el fin de apoyar la venta local de productos agroalimentarios.

Actualmente la Marca Q está aún en vigor, en plena espiral negativa de una marca sin un rol claro, sin beneficios relevantes, sin un interés manifiesto por parte del sector, sin inversión, sin notoriedad, por la que nadie apuesta. Por eso el DARP se está planteando su continuidad. Son conscientes que la situación de la Marca Q es un tema crucial y por eso han abierto un periodo de reflexión estratégica de la marca y la promoción alimentaria. Más cuando consideran tanto desde la Generalitat como desde la Unión Europea que el origen y la calidad son factores cada vez más relevantes para ser competitivos.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.

## 8.9. Extremadura. Alimentos de Extremadura<sup>110</sup>






Alimentos de Extremadura es un sello de identidad que reconoce el origen, es decir, señala los alimentos producidos, transformados y envasados en Extremadura. Actúa como elemento común en la promoción institucional y tiene como fin poner en valor las producciones alimentarias de la región y fomentar su conocimiento entre los consumidores, aumentando su percepción y elevando su consideración con el fin de impulsar su consumo. Nace como resultado del programa Marca Extremadura, un plan para generar valor a la región de forma integral. Convive con otras marcas promocionales que identifican otras categorías de productos -Organics Extremadura para productos ecológicos, Piedra Natural de Extremadura para la roca ornamental de la región, Hábitat natural de Extremadura para el sector de la madera, el mueble y el corcho o Artesanía de Extremadura para identificar a los productos artesanales.


La marca Alimentos de Extremadura no hace referencia a la calidad diferenciada. Se centra en identificar el origen extremeño de los alimentos. Pertenece a la Junta de Extremadura y se gestiona la promoción a través de la empresa pública Extremadura Avante. Esta empresa, adscrita a la Consejería de Economía e Infraestructuras de la Junta de Extremadura, tiene como misión ayudar a los empresarios extremeños y al resto de agentes al desarrollo económico y social de la región.

Toda la gestión administrativa de la marca la lleva a cabo directamente la Secretaría General de Economía y Comercio que también depende de la misma Consejería de Economía mencionada anteriormente. En este caso, todas las marcas promocionales dependen de economía y comercio y no de la Consejería de Medio Ambiente y Rural, Políticas Agrarias y Territorio que es donde se enmarcan las competencias de agricultura y alimentación. Alimentos de Extremadura es una marca que pueden utilizar los empresarios que la solicitan de forma voluntaria y complementaria a la marca comercial y a otras marcas de calidad. Para obtener dicha marca es necesario cumplimentar un formulario indicando tanto la trazabilidad del producto como la información de que es un producto extremeño.

---

<sup>110</sup> La información de la marca Alimentos de Extremadura la hemos conseguido a través de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Alfredo Castro Blázquez, gestor de marcas promocionales del Departamento de Cooperación Empresarial y Marcas Empresariales de Extremadura Avante. Por otro de la información de la propia página web de la marca Alimentos de Extremadura (Gobierno de Extremadura, n.d.-b) (<http://www.alimentosextremadura.com/es/>), de normativas publicadas en el Diario Oficial de Extremadura (DOE) (Consejería de Agricultura y Comercio. Junta de Extremadura, 1984; Consejería de Economía; Comercio e Innovación. Junta de Extremadura, 2010; Extremadura Avante, 2000; Gobierno de Extremadura, n.d.-a; Junta de Extremadura, 2013a). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por Extremadura Avante (Extremadura Avante, 2014, 2016a, 2016b, 2016c, 2017a, 2017b). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Agricultura; revista agropecuaria, 1989; Entonado, 2009; Europa Press, 2014; extremadura.com, 2014, 2015b, 2015a; Extremadura.com, 2010; extremadura.com, 2011, 2012a, 2012b, 2013; Extremadura Avante, 2013b, 2013a; Extremadura, 2015; Junta de Extremadura, 2011, 2013b, 2016; M, 2002; Maeso, 2007). Y los materiales publicitarios realizados y la comunicación de los medios propios. Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (Extremadura Avante, 2017c; Junta de Extremadura, n.d.).

ALIMENTOS DE EXTREMADURA. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.		
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2007
BREVE DESCRIPCIÓN		<p>Alimentos de Extremadura es una marca promocional que ha diseñado la Junta de Extremadura para identificar a los productos alimentarios regionales, es un sello de identidad para cualquier producto producido, transformado y envasado en Extremadura y, por último, un elemento común de producción.</p> <p>Pretende poner en valor las producciones alimentarias regionales y fomentar su conocimiento entre los consumidores, aumentando su percepción y elevando su consideración, de manera que se fomente el consumo.</p>
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Alimentos de Extremadura.
	Logotipo	
	Otros signos identidad	<p>Extremadura cuenta con un logotipo genérico que engloba todas las actividades que se llevan a cabo en el territorio. De esta forma, se crea una imagen común de la comunidad autónoma.</p>  <p>Un ejemplo de como se adapta esta marca-región a una de las actividades principales es el caso de Extremadura Turismo.</p>  <p>La Junta de Extremadura tiene otras marcas promocionales para identificar a los productos extremeños:</p>  <p>La marca de Alimentación también tiene su versión internacional incorporando el concepto Foods from Spain y la bandera:</p>  <p>En acciones de promoción la marca promocional convive con la marca de la Junta de Extremadura y en ocasiones con la marca Extremadura Avante.</p>

							
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	<p>Para formar parte de este sello de identidad, las empresas y sus productos han de cumplir una serie de requisitos. En primer lugar, las materias primas han de ser originarias de Extremadura e igualmente las tareas de manipulación, montaje y envasado tienen que realizarse en la comunidad, fomentando con ello el empleo en la región. También pueden solicitar la marca aquellos productos en los que la mayor parte de las actividades que generan el valor añadido se desarrollen en instalaciones extremeñas.</p> <p>Por tanto, la marca recoge cualquier producto que cumpla estas especificaciones. Además, las 10 Denominaciones de Origen y las dos Indicaciones Geográficas Protegidas existentes en Extremadura.</p>				
		Origen	Tienen que ser de Extremadura o que el valor añadido se produzca en Extremadura.				
	Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 72/1984 DOE 6 de septiembre por el que se crea la marca Alimentos de Extremadura y se regula su uso.</li> <li>Decreto 181/2000 DOE 25 de julio por el que se deroga el Decreto 72/1984 de 6 de septiembre.</li> <li>No hemos localizado el reglamento de cesión de la marca Alimentos de Extremadura pero sí el de Artesanía. General de Comercio.</li> </ul>					
	Tipo de marca	Marca promocional o sello promocional.					
	Propiedad de la marca	Junta de Extremadura.					
	Controles administrativos	La Dirección General de Comercio controla con medios propios o a través empresas u organismos especializados el cumplimiento de todas las condiciones que dieron lugar a la cesión de la marca, así como el uso que se haga de ella.					
	Canon o fee	La adhesión a Alimentos de Extremadura es gratuita.					
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Se trata de una marca paraguas que aglutina a todos los alimentos producidos en Extremadura. Apoyo a la promoción. Identificación.					
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	450*	Nº Referencias/productos adheridos			+ 3.000*	
	Sectores	Todos los sectores de la alimentación y las bebidas.					
	Tipo de empresas	Todo tipo de empresas. Principalmente pymes.					
	Señalización productos	Los productos utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos.					
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula
	Evolución representatividad	Marca que crece cada día.					
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE ALIMENTOS DE EXTREMADURA.</b>							
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
	Comentarios	No tenemos datos de estudios. Pero al ser una marca genérica, vinculada a la marca-región, entendemos que su conocimiento es elevando, universal, al menos en recuerdo sugerido. Alimentos de Extremadura se alimenta de toda la inversión realizada en la marca Extremadura, principalmente de la inversión en turismo. Conocimiento muy elevado en la propia región, significativo en otras regiones españolas y moderado en algunos países del ámbito internacional.					
	Valoración	No tenemos datos de estudios. Gran interés del sector por pertenecer a la marca.					



PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	Alimentos de Extremadura es la marca paraguas promocional única bajo la que realiza toda la promoción agroalimentaria la Junta de Extremadura.						
	Plan de comunicación	Un primer plan estratégico al inicio de la marca al que no hemos tenido acceso. En el momento de la investigación, Avante realiza una planificación anual. En los países internacionales dónde interesa actuar se realiza un estudio de mercado amplio y se diseña una propuesta de actuaciones. Se invita a las empresas a participar.						
	Stakeholders	Prioridad	Empresas adheridas a la marca. Distribución. Exportadores/Importadores. Consumidor final.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
			Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
			Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
	Actividad de la marca	Foco de las actividades	Acciones de identidad corporativa, información al sector, eventos de presentación y de difusión mediática, acciones de comercialización. Presencia en ferias.					
		Actividades destacadas	Actividades colaborativas/participativas con los empresarios del sector					
			- Boca-oreja en captación. - Información fluida y personal.					
			Actividades con públicos externos					
			- Acciones de presentación en medios masivos del sello promocional. - Campañas multimedia en Navidad - Acciones comerciales y degustaciones en punto de venta (principalmente ámbito internacional, algunas nacionales). Acciones comerciales en restauración. - Mesas de productos. - Misiones y misiones comerciales inversas. - Eventos gastronómicos (externos o promovidos por la marca). - Presencia en ferias agroalimentarias. - Actividades on-line: RR.SS., promociones. - Patrocinios. - Acciones experienciales. - Gabinete de prensa activo.					
	Intensidad de la actividad	Media.						
	Coherencia	Cabe destacar que el sello comparte la identidad corporativa con el resto de actividades destacables de la Comunidad, bajo el programa Marca Extremadura. De esta manera, todas las marcas se benefician de las actividades comunicativas de las otras porque el logotipo es común.						
Ámbito	Principalmente internacional. Algunas actuaciones regionales y nacionales.							
	Regional	Nacional		Internacional				
Evolución de la Actividad Promocional	La promoción se ha mantenido activa desde el lanzamiento de la marca.							
Canales de Comunicación Propios	RR. SS	Tienen perfil de Twitter.						
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE ALIMENTOS EXTREMADURA.</b>								
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	La gestión promocional de la marca Alimentos de Extremadura se realiza a través de Avante, dependiente de la Consejería de Economía e Infraestructuras de la Junta de Extremadura y la gestión administrativa de la marca la lleva directamente la Secretaría General de Economía dependiendo de la misma Consejería. Se realiza un plan de comunicación y promoción anualmente.						
	Externa	Se realizan subcontrataciones a empresas especializadas en diseño y ejecución de las acciones promocionales patrocinios, stands, material promocional, entre otros. Algunos ejemplos son: <a href="https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp16-089/">https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp16-089/</a> <a href="https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp16-063/">https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp16-063/</a> <a href="https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp15-122/">https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp15-122/</a>						

		<a href="https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp15-093/">https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp15-093/</a> <a href="https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp15-041/">https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp15-041/</a> <a href="https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp13-080/">https://www.extremaduraavante.es/expediente/easp13-080/</a>					
INVESTIGACIÓN	Interna	Se realizan encuestas internas a empresarios. Se evalúan las ventas.					
	Externa	No se ha realizado ningún tipo de investigación o estudio sobre la percepción de la marca.					
MEDICIÓN DE RESULTADOS	De forma interna, se llevan a cabo encuestas periódicas para conocer la satisfacción y la valoración de la marca por parte de los principales públicos.						
APOYO A LA MARCA	Inversión	No disponemos de datos de inversión.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	NS
	Apoyo público-político	Apoyo incondicional a la marca a lo largo del tiempo. Institucional y político.					
	Continuidad	Se apoya la marca desde su lanzamiento.					
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	En el equipo de promoción hay profesionales especializados en comercialización e internacionalización.						
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS	
COMENTARIOS	Alimentos de Extremadura es una marca en actual expansión internacional. Es importante destacar la estrategia de marca-región Extremadura. Bajo una misma identidad gráfica se engloban todas las actividades destacables de la Comunidad. De esta manera, se consiguen aunar esfuerzos en comunicación y se optimizan recursos.						

\*Datos 2017

Figura 31. Ficha de la marca Alimentos de Extremadura. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** La Junta de Extremadura ha apostado por un modelo de promoción alternativo en relación con los modelos vistos en otras comunidades autónomas. Sus puntos diferenciales radican en varios aspectos que nos gustaría destacar en estas conclusiones.

Por un lado, en Extremadura hablamos de marca promocional y no de marca de garantía. Una marca promocional que sí está presente en los envases de los productos. Es una marca que identifica origen y no la calidad diferenciada. La Junta ha apostado por una representatividad muy alta de la marca centrada en la territorialidad sin tener en cuenta una distinción por calidad diferencial en los productos que promueve. Eliminar las barreras de entrada a la marca y facilitar su solicitud ha convertido a esta marca en universal, en la que ya están representadas unas 500 empresas. Es una marca paraguas de alimentación abierta a todas las empresas que cumplen los requisitos de trazabilidad.

Otra característica diferencial es que Alimentos de Extremadura es una marca global de la Comunidad. Desde el Gobierno extremeño se apostó por crear una única marca-región y el resultado es que toda la promoción es sinérgica. La marca Extremadura y su símbolo, la gaviota, están presentes en toda la promoción pública sumando en la construcción de valor de la Comunidad. Es una apuesta clara que optimiza la inversión.

En concreto el origen de la marca proviene de la estrategia Marca Extremadura promovida desde 2006. El objetivo es poner en valor la región y despertar el sentimiento de orgullo entre sus habitantes. Se realizan campañas de imagen para reposicionar la región y para buscar la implicación de todos. Uno de los propósitos claros es señalar todos los productos de origen extremeño para evitar que sean la marca blanca del mercado. Con esa apuesta, se crean cinco marcas promocionales para identificar los productos de los sectores clave, y una de estas marcas es Alimentos de Extremadura. Es importante poner en valor una estrategia común y decidida, que ha significado que la jerarquía de marcas en la comunidad sea clara, y que tengan un sello común para toda la inversión en promoción: tanto turismo como artesanía como alimentación como cualquier sector de actividad clave en Extremadura. Actualmente ya no hay una apuesta real por construir la imagen de la marca-región general, pero si continúa existiendo un apoyo incondicional a varias de las marcas creadas y, en especial, a la marca Alimentos de Extremadura.

Alimentos de Extremadura es una marca descriptiva. Como elementos de identidad básicos, Extremadura ha decidido poner en el nombre de su marca, tanto el origen -Extremadura- como el objeto que promociona -alimentos- lo que facilita su identificación y comprensión.

La marca nace en el momento de la crisis. Resaltamos en este punto la valentía de la región en crear una marca en un momento económico de necesidad real de las empresas. Y continuar invirtiendo en ella durante todos estos años. El lanzamiento se ha realizado por fases: inicialmente en Extremadura para presentar la marca, posteriormente en el resto de España y desde 2010 poniendo el foco en los mercados internacionales para cubrir la necesidad de internacionalización del sector alimentario regional. La marca se ha construido sobre todo con acciones de comercialización que han representado un retorno de la inversión claro y rápido para los empresarios.

Y es por ello por lo que vuelve a tener relevancia disponer de una marca-región única; Alimentos de Extremadura no ha podido invertir realmente para construir una imagen de marca sólida y notoria, pero, la inversión realizada por otras áreas de esta Comunidad (Marca Extremadura o turismo como ejemplo) le hayan beneficiado para posicionar y dar a conocer su propia marca.

Toda la promoción de Alimentos de Extremadura se realiza a través de la empresa pública Extremadura Avante. Son los técnicos de esta empresa en la división de comercialización e internacionalización los que realizan un plan anual más basado en actuaciones concretas para generar negocio que en la imagen de la marca. Avante lanza licitaciones para contratar externamente todos los servicios requeridos para la ejecución de las actividades promocionales.

Actualmente el grueso de la promoción se basa en acciones de comercialización con la distribución comercial, en mesas de producto y en eventos gastronómicos en muchos mercados

internacionales, principalmente en Europa. Extremadura Avante es el nexo entre las empresas extremeñas y los destinatarios de la promoción en cada uno de los países -los responsables de los puntos de venta o exportadores. Existe la relación fluida y continuada entre la Administración y las empresas con el fin de orientar las acciones a cubrir las necesidades reales de las mismas.

Alimentos de Extremadura es una marca que crece y está valorada por los empresarios. Pero aún hay mucho camino que recorrer. Nos dice Alfredo Castro mirando al futuro: “Nos queda muchísimo por hacer. Muchísimo. Y afortunadamente que siempre sea así porque eso significa que estamos creciendo”.

Y para concluir, insistimos en realzar la cooperación en la región. Por eso es importante entender la marca no como un hecho aislado, sino como un elemento más de toda la promoción realizada en Extremadura. Así, es importante buscar sinergias y optimizar la inversión realizada por todos los departamentos de la Junta, en especial el departamento de comercio exterior o el de turismo.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.



## 8.10. Galicia. Galicia Calidade<sup>111</sup>

Galicia Calidade es la marca de la economía gallega ya que es una marca global que distingue de forma transversal los productos y servicios de todos los sectores de actividad relevantes en Galicia, pionera en España. Desde la alimentación y la pesca hasta la madera, la joyería, el turismo, el textil u otros sectores de interés. El significado de la marca es inequívoco: es Galicia, es calidad. Habla abiertamente de calidad y de origen, los dos atributos básicos de la marca.

Es una marca propiedad de la sociedad privada de capital público Galicia Calidade, S.A.U., que depende de la Consellería de Economía, Emprego e Industria. Sin embargo, es importante resaltar de nuevo que es una decisión estratégica transversal de la Xunta ya que se trabaja de forma coordinada desde el Gobierno, implicando a todas las Consellerías, a los *clusters*<sup>112</sup>, a las cámaras de comercio, a las organizaciones sectoriales y a otros sellos de calidad. Tanto la certificación como la promoción de la marca se gestiona y administra desde la empresa pública Galicia Calidade, S.A.U.


Con la marca Galicia Calidade se persigue visibilizar Galicia en todos los mercados, asociarla a calidad, realizando acciones promocionales conjuntas de mayor alcance. La marca Galicia Calidade es complementaria a las marcas de las empresas que las solicitan y es de uso voluntario. Puede convivir con otros sellos de calidad ya establecidos, no es una marca excluyente. Se paga un canon anual por pertenecer a esta enseña.

Todas las condiciones que hay que cumplir para formar parte de Galicia Calidade están recogidas en el reglamento de uso de la marca. En cuanto a productos agrícolas o agroalimentarios, pueden estar dentro de la marca aquellos productos producidos en Galicia que superen unos requisitos de calidad establecidos -incluidos los que ya disponen algún sello de calidad europeo- y los elaborados con materias primas de origen principalmente gallego.

---

<sup>111</sup> La información de la marca Galicia Calidade proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Alfonso Cabaleiro, Director Gerente de Galicia Calidade, S.A.U. y Javier de Miguel, Director Técnico de Galicia Calidade, S.A.U. Por otro de la información de la propia página web de Galicia Calidade (Galicia Calidade S.A., 2018), de dossieres de prensa y normativas publicadas en el Boletín Oficial Galicia (Diario Oficial de Galicia (DOG), 1994, 2011; Galicia Calidade S.A., n.d.; Galicia Calidade & Xunta de Galicia, 2015). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo tanto por la empresa pública Galicia Calidade, S.A.U. como directamente por la Consejería de Economía, Emprego e Industria (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2014; Diario Oficial de Galicia (DOG), 1993, 1997, 2014a, 2014b, 2014c, 2016a, 2016b; Diario Oficial de Galicia (DOG) & Consellería de Economía, 2015; Galicia Calidade, 2012b, 2014, 2012a). También información sobre la estrategia de marca (Galicia Calidade S.A., 2006b; Galicia Calidade & Xunta de Galicia, 2014). E información a través de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Clúster Turismo de Galicia, 2015a, 2015b; epgalicia.es, 2017; Galicia Calidade, 2014; Galicia Calidade S.A., 2006a; Marca España., 2015; Redacción, 2017, 2000, 2015, 2016a, 2016b; Reinero, 2011; Servicio de Estudios de “La Caixa” & Herce, 2007). Y de las campañas realizadas (Galicia Calidade S.A., 2000, 2004, 2008, 2009, 2015; Xunta de Galicia. Consellería de Economía Emprego e Industria., 1991).

<sup>112</sup> En Galicia, a través del IGAPE (Instituto Gallego de la Promoción Económica) se ha potenciado la estrategia de trabajo en común a través de agrupaciones de empresas por sectores o temáticas llamadas *clusters* (*cluster* de alimentación, de turismo, de la madera o naval, como ejemplos).

GALICIA CALIDADE. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.		
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		1995. Es la primera marca de garantía. La pionera.
BREVE DESCRIPCIÓN		<p><b>Galicia Calidade</b> es la marca de garantía que certifica la calidad de los productos y/o servicios que, por su elaboración en Galicia, por su materia prima o diseño gallegos, merezcan esta distinción, una vez contrastada mediante los controles establecidos.</p> <p><b>Galicia Calidade</b> certifica una amplia gama de productos y servicios, tanto del sector agroalimentario, como la pesca, la artesanía, la joyería, el turismo o la biomasa, entre otros. También incluye a los productos amparados por los sellos de certificación de origen como las Denominaciones de Origen, Indicaciones Geográficas protegidas, etc.</p> <p>Es la <b>marca paraguas</b> de la economía gallega.</p>
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Galicia Calidade.
	Logotipo	
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Otros signos identidad	<p>La marca Galicia es la misma grafía utilizada y creada para turismo por parte de la Xunta de Galicia. Sigue la estrategia de marca-región o marca identitaria.</p>  <p>La marca Galicia Calidade va normalmente acompañada del logotipo de la Xunta de Galicia y de la Consellería de Economía e Industria en la mayoría de acciones de comunicación.</p>  <p>En la marca utilizada para el mercado exterior se traduce la palabra calidade:</p> 
	INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	<p>Quién puede formar</p> <p>Tipo de productos</p>

	parte de la marca	Se incluyen aquí también los productos que ya dispongan de otras figuras de calidad europea.					
	Origen	2. Los productos alimentarios que sean elaborados en Galicia con materias primas principales de origen gallego, cuando éstas le aporten valor añadido o cuando exista un sector productivo de interés socioeconómico para Galicia (productos lácteos, madera, etcétera). 3. Las empresas de servicios que cuentan con sellos de calidad reconocidos y homologados, como la Q de calidad para establecimientos turísticos siempre y cuando cumplan con los pliegos de condiciones. 4. Aquellos productos elaborados a partir del diseño y creación de empresas gallegas y que generan valor añadido intrínseco en Galicia (moda, construcción naval, automoción, entre otros).					
	Normativas	Es necesario que los productos o servicios estén generados, elaborados y/o transformados en Galicia. Las empresas deben estar radicadas en la Comunidad Autónoma de Galicia o deben contar en la región con un centro de producción o transformación de sus productos en Galicia.					
	Tipo de marca	Decreto 382/1994 de 15 de diciembre por el que la Xunta crea la sociedad mercantil Galicia Calidade, S.A.U. para gestionar y autorizar el uso de la marca Galicia Calidade.					
	Propiedad de la marca	Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)					
	Controles administrativos	Galicia Calidade, S.A.U.					
	Canon o fee	Los productos y servicios amparados bajo la marca deberán someterse a un control externo por parte de Galicia Calidade, S.A.U. y a un sistema de gestión de calidad interno.					
		Las empresas adheridas a Galicia Calidade pagan un canon anual.					
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Pretende ser la marca paraguas de la economía gallega. Marca de garantía de certificación y marca de un grupo de empresas gallegas. Marca de marcas.					
REPRESENTATIVIDAD **	Nº Empresas adheridas	102*	Nº Referencias/productos adheridos		+350*		
	Sectores	Todos los sectores de la economía gallega. Destacan el agroalimentario, la pesca, el turismo y la joyería.					
	Tipo de empresas	Todo tipo de empresas. Varias grandes empresas, con reconocido prestigio.					
	Señalización productos	Los productos adheridos a la marca acostumbran a utilizar el sello para identificarlos: en la etiqueta o en los locales. Es un sello que convive con otros sellos de calidad, tanto en el sector alimentario como en el turístico.					
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula
	Evolución representatividad	La representatividad sigue una evolución creciente. No ha habido ninguna baja desde su nacimiento.					
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE GALICIA CALIDADE.</b>							
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
	Comentarios	En el último estudio de mercado al que hemos tenido acceso (2018), Galicia Calidade es la marca compartida pública regional más recordada. El recuerdo sugerido en el territorio nacional gira en torno al 65% entre los consumidores y es universalmente conocida en Galicia (datos de 2015).					
	Valoración	La valoración de la marca es muy positiva. El 75% de los consumidores consideran la marca en su decisión de compra en los puntos de venta.					
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	Apoyo promocional de Galicia Calidade como marca paraguas de varios sectores de la economía gallega.					
	Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Marca concreto para el lanzamiento (2000-2001).</li> <li>Plan Estratégico de Comunicación y Promoción de Galicia Calidade (2007-2010/11).</li> <li>Plan Estratégico aprobado por la Xunta denominado <i>Estratexia Galicia Calidade 2014-2016</i>.</li> </ul>					



	Stakeholders	Prioridad	Empresarios, consumidor final, opinión pública, distribución.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
			Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
			Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
	Actividad de la marca	Foco de las actividades	Campañas en medios masivos, acciones experienciales de la marca, actos de prensa y gabinete de prensa, acciones con empresarios, patrocinios y presencia en ferias.					
		Actividades destacadas	Actividades colaborativas/participativas con los empresarios					
			Es una herramienta al servicio del empresariado gallego que pretende ayudar a generar oportunidades de negocio para las empresas. Acciones constantes con y para los empresarios: acto de bienvenida a la marca, se apoyan iniciativas del sector y de las marcas adheridas, información deferente a los asociados, zona de socios, acto de celebración 20 aniversario, venta on-line, formación, etc.. Uno de los objetivos de la marca es incrementar la rentabilidad de las empresas asociadas.					
			Actividades con públicos externos					
		- Campañas de publicidad en medios masivos. General y sectoriales. - Gabinete de prensa activo. - Patrocinios televisivos, gastronómicos, deportivos, culturales (Concurso Master Chef, Gómez Noya, cine o música). - RR.SS. y App. Galicia Calidade. - Acciones presenciales: premios, cursos, - Acciones en otras provincias españolas (ejemplo, eventos en Madrid: gastronomía y mercados). - Mercado internacional: se fomentan nuevas oportunidades de negocio, acciones con Marca España, presencia en ferias, etc.						
		Intensidad de la actividad	Dispar. Actividad intensa en algunos años, media-baja en otros.					
	Coherencia	Las actividades de la marca son coherentes.						
	Ámbito	Principalmente Galicia. Vocación internacional.						
		Regional	Nacional		Internacional			
	Evolución de la Actividad Promocional	Es una marca popular, reconocida y asentada. Hay actividad de marca con presupuestos bajos. Desde 2014 se ha dado un salto en representatividad. Es la marca para internacionalización de la economía gallega.						
	Canales de Comunicación Propios	Web	Web propia, actualizada y estructurada.					
RR. SS		Tienen perfiles en: Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.						
Otros		- Tienda de productos de la marca: <a href="https://www.galiciacalidade.gal/GL/tienda">https://www.galiciacalidade.gal/GL/tienda</a> - App Galicia Calidade						
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE GALICIA CALIDADE.</b>								
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	La promoción se lleva a cabo desde la sociedad Galicia Calidade S.A.U. dependiente de la Conselleria de Economía, Emprego e Industria de la Xunta de Galicia.						
	Externa	Licitaciones de servicios: desde servicios de asistencia a la promoción de determinadas acciones promocionales, como ferias o la compra de espacios en medios masivos, hasta licitaciones de estudios de posicionamiento, creación de identidad corporativa, creaciones de campañas publicitarias, entre otros. Algunos de los concursos los convoca Galicia Calidade, S.A.U. directamente; otros, la Conselleria de Economía, Emprego e Industria de la Xunta. Algún exemplo: <a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2014/20140324/AnuncioG0165-180314-0007_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2014/20140324/AnuncioG0165-180314-0007_es.html</a> <a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2016/20160418/AnuncioG0426-290316-0009_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2016/20160418/AnuncioG0426-290316-0009_es.html</a> <a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2015/20151030/AnuncioG0424-271015-0002_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2015/20151030/AnuncioG0424-271015-0002_es.html</a>						

		<a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/1993/19930105/Anuncio1426E_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/1993/19930105/Anuncio1426E_es.html</a> <a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/1997/19970116/Anuncio2696_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/1997/19970116/Anuncio2696_es.html</a> <a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2016/20160905/AnuncioG0426-220816-0003_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2016/20160905/AnuncioG0426-220816-0003_es.html</a> <a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2011/20110726/AnuncioCA04-190711-4610_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2011/20110726/AnuncioCA04-190711-4610_es.html</a> <a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2014/20140408/AnuncioCA04-020414-1_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2014/20140408/AnuncioCA04-020414-1_es.html</a> <a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2014/20140926/AnuncioG0165-120914-0005_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2014/20140926/AnuncioG0165-120914-0005_es.html</a> <a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/1994/19941227/Anuncio126C6_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/1994/19941227/Anuncio126C6_es.html</a> <a href="https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2011/20110630/AnuncioCA03-210611-3438_es.html">https://www.xunta.gal/dog/Publicados/2011/20110630/AnuncioCA03-210611-3438_es.html</a>				
INVESTIGACIÓN	Interna	Escuchan y sondean las inquietudes de los empresarios de manera informal. Valoran algunas de las actuaciones realizadas.				
	Externa	No hemos tenido acceso a ninguna investigación externa para medir los resultados. Periódicamente se mide la opinión de los asociados a la marca y en alguna ocasión se ha contado con profesionales externos, como en el estudio de reposicionamiento de la marca en 2007.				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	Puntualmente se publican resultados de algunas de las actuaciones llevadas a cabo por la marca. La empresa publica una memoria de actividad anual.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	Sobre los 300.000 €/ año en promoción. Habían llegado a invertir hasta 2 millones de euros.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	El apoyo de la Administración es activo, incluso por parte del Presidente de la Xunta.				
	Continuidad	Ha sido activo desde su nacimiento, con periodos de mayor o menor apoyo.				
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	Galicia Calidade SAU cuenta en su equipo con perfiles técnicos comerciales, de marketing y comunicación.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	Galicia Calidade es la marca más recordada. Es una marca activa que ha trascendido el umbral de la administración y se ha convertido en una marca para y de los gallegos.					

\*Datos 2017.

\*\* Son empresas de toda la economía gallega y por tanto el dato de relación con la producción agraria no es significativo.

Figura 32. Ficha de la marca Galicia Calidade: identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** Galicia Calidade es la marca de garantía de la Comunidad Autónoma de Galicia, pionera en España. Nace como lema publicitario de todos los sectores de Galicia y se convierte con el tiempo en una marca colectiva de un grupo de empresas que pueden lucir este sello público para avalar la calidad de sus productos.

Es una marca universalista y actúa como marca paraguas de todos los sectores identitarios de la economía gallega, entre los que la alimentación tiene mucho peso. Es una herramienta al servicio del empresariado y el tejido productivo gallego para tener los productos diferenciados en el mercado y que así vendan más. Lo que ofrece Galicia Calidade es una certificación de garantía de cara al consumidor, dar a conocer que el producto es gallego y de calidad.

Es una marca conocida y reconocida. Ha sido y continúa siendo la marca de calidad más recordada en todos los estudios de mercado a los que hemos tenido acceso. Ha conseguido,

durante este tiempo ser una marca popular o, con mayor precisión, convertirse incluso en una expresión popular. Trascender y pasar de ser una marca pública a ser una marca de los empresarios y de los ciudadanos. Como manifestación de esta popularidad cogemos como referencia el contenido publicado por una *blogger* gastronómica tras ser elegida ganadora de uno de los concursos de la marca:

“Seguramente habéis oído más de una vez la expresión Galicia Calidade. La gente, tanto de dentro como de fuera de Galicia, la utiliza constantemente para referirse a la cantidad de cosas buenas que tenemos en mi tierra: playas Galicia Calidade, paisajes Galicia Calidade, restaurantes Galicia Calidade ... hasta a las mujeres nos piropean diciendo que somos Galicia Calidade. Pero la realidad es que detrás de esta expresión ya tan enraizada en nuestra sociedad, se esconde una gran marca, un sello de certificación que distingue a todos aquellos productos que, tras un largo proceso de controles y auditorías, logran demostrar que son merecedores de tal distinción. Toda una garantía de empresas, productos y servicios gallegos de alta calidad, competitivos y representativos de todos los valores y bonanzas de nuestra tierra...”(Valcarce, 2012).

Esta marca, en su evolución histórica, ha contado con altibajos. En cuanto a representatividad, la marca nació con vocación universalista, representativa de todo tipo de sectores: naval, moda, turismo, alimentación, etcétera. Tardó tiempo en tener una representatividad real de Galicia. Se certificaban empresas referentes, pero no se alcanzaba una masa crítica suficiente de empresas para representar a la comunidad. Durante los primeros años de vida se sesgó esta multisectorialidad: en su inmensa mayoría identificaba a productos del sector agroalimentario y pesquero. Desde 2014 se da un impulso para ser la marca de todos los sectores identitarios de la economía gallega. Se ha activado la marca en el sector turístico, en el bioforestal o en el del granito y ha tenido sus frutos: se ha dado un salto significativo en cuanto a representatividad.

En la construcción de la marca también se han producido aceleraciones y frenos. Durante estos 20 años se ha reorientado y revisado la marca varias veces, como es lógico. Estratégicamente se han desarrollado tres planes de comunicación y promoción: por un lado, el inicial en 2000 y 2001, por otro el de relanzamiento y revisión de la marca en 2007-2010 y por último uno basado en la expansión territorial con el fin de mejorar en competitividad y convertir Galicia Calidade en marca paraguas de la economía gallega (2014-2016). Galicia Calidade, S.A.U. es la empresa que certifica y gestiona la promoción: realiza planes operativos con carácter anual.

Desde el punto de vista de los mensajes de comunicación, hemos encontrado una solidez en la construcción de la marca. Son los mismos mensajes, los mismos ejes básicos plasmados creativamente de forma diferente a lo largo del tiempo. La identidad de la marca en sus elementos es sólida y clara: desde el nombre hasta los símbolos. Los dos conceptos a transmitir, origen y calidad, están plasmados como base en todas las manifestaciones a lo largo del tiempo.

Es una marca que ha tenido también variaciones en la inversión de promoción. Actualmente está en un umbral muy moderado: buscan rentabilizar al máximo la difusión en las acciones que realizan. Además de acciones vinculadas a los sectores de actividad, Galicia Calidade está orientada al consumidor: es una marca vinculada al turismo, al deporte, a la música, al cine, al diseño, a la gastronomía... también a aquellas nuevas iniciativas que nacen en Galicia.

Resaltamos el apoyo estratégico de la Xunta de Galicia a la marca como icono de calidad regional. Es habitual que el propio Presidente de la Xunta hable de la marca y apoye sus iniciativas. Como ejemplo, Nuñez Feijoo señala que en la estrategia de internacionalización se busca “la consolidación de la marca Galicia Calidade como término que simboliza una forma distinta y gallega de hacer las cosas basada en la calidad, el compromiso y el esfuerzo de las empresas por ofrecer los mejores productos y servicios, y la confianza que estos otorgan” (Galicia Calidade, 2014). Se apoya visiblemente la marca desde la Consellería de Industria y principalmente a través de la empresa pública Galicia Calidade, S.A.U.

Queremos poner en valor unificar en una misma marca-región toda la imagen y la inversión pública de Galicia. Dos hechos ejemplarizan esta estrategia. Por un lado, haber conseguido transformar la grafía de la marca y unificarla con la marca de turismo, actualmente marca-región, para conseguir sinergias. Por otro, la estrategia simplificadora de relanzar Galicia Calidade como marca única de promoción de Galicia fuera del territorio gallego. Con una inversión moderada, son dos iniciativas de interés e innovadoras que redundan en eficacia.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.



## 8.11. La Rioja. RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja y Alimentos de La Rioja. Calidad Garantizada<sup>113</sup>

RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja (en adelante, RC) y Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada (en adelante, Alimentos de La Rioja) son las dos marcas de garantía multiproducto que tiene el Gobierno de La Rioja para distinguir sus productos agroalimentarios.

La **marca RC** nace con el fin de distinguir aquellos productos riojanos que han superado unos controles específicos de calidad. Garantiza la calidad singular de los productos agrarios y agroalimentarios que cumplen con los reglamentos establecidos. Representa a todos los sectores agroalimentarios, sin necesidad de que sean de origen riojano y actúa como una marca de garantía más del portfolio de marcas de calidad de la región, como marca producto. En cuanto a jerarquía de marcas, RC es un sello otorgado por el Gobierno de La Rioja que se sitúa en paralelo a otros distintivos de calidad como las DOPs o las IGP: las empresas y productos que ya tienen otros reconocimientos de calidad no pueden acceder a la marca RC. La marca **Alimentos de La Rioja** actualmente es la marca de garantía que aglutina todas las marcas de calidad diferencial de la región y la que capitaliza toda la actividad promocional de la agroalimentación riojana<sup>114</sup>. Tiene como misión identificar con claridad el origen riojano y la calidad.

Las dos marcas son de titularidad de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Se gestiona todo el proceso administrativo desde la propia Consejería de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente del Gobierno de La Rioja. La promoción se lleva a cabo desde la empresa pública La Rioja Capital. Cualquiera de los dos sellos actúa como certificación voluntaria y complementaria y tiene el aval del Gobierno de La Rioja. Para solicitar los distintivos hay que cumplir una serie de requisitos. Para la marca RC se debe cumplir con el Reglamento específico de cada producto en el que se establecen las condiciones de calidad diferencial. En el caso de Alimentos de La Rioja, basta con pertenecer a cualquiera de los 25 sellos de calidad de la región.

---

<sup>113</sup> La información de las marcas RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja y Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada proviene de varias fuentes. Por un lado, de las entrevistas realizadas a un responsable de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente del Gobierno de La Rioja y a José María Rodríguez Pérez, Director del Departamento de Promoción Agroalimentaria, La Rioja Capital. Por otro de la información de la propia página web de la marca Alimentos de la Rioja (La Rioja Capital, n.d.) ([http://www.lariojacapital.com/alimentos\\_de\\_la\\_rioja](http://www.lariojacapital.com/alimentos_de_la_rioja)), de normativas publicadas en el Boletín Oficial de La Rioja (BOR) (Gobierno de La Rioja, 2014). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por el La Rioja Capital, el Gobierno de La Rioja (Gobierno de La Rioja, 2019). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (EFE Logroño, 2014; Europa Press, 2010, 2012b, 2012a, 2015; Rioja2, 2010). Y los materiales publicitarios realizados (La Rioja Capital, 2015) y la comunicación de los medios propios (La Rioja Capital, 2012b, 2012c, 2012a, 2014). Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (Cadiñanos, 2018).

<sup>114</sup> En el momento de realizar la revisión de este documento, en 2019, nos indica José María Rodríguez que “*desde la entrevista las condiciones técnicas y legales de las marcas de calidad y el alcance de su relación con la UE han sufrido alteraciones*”. Esto se traduce posiblemente en cambio de algunos aspectos normativos de la marca y de su difusión no recogidos en la investigación.

RC REGISTRADO Y CERTIFICADO POR EL GOBIERNO DE LA RIOJA. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.								
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		1999-2000						
BREVE DESCRIPCIÓN		<p>Es la marca de garantía de calidad del Gobierno de La Rioja que <b>representa los productos agroalimentarios riojanos</b> que han superado ciertos controles de calidad específicos en la selección de materias primas, en las características y en los métodos de producción y elaboración.</p> <p>Esta marca garantiza la <b>calidad singular</b> de los productos agrarios y agroalimentarios que lo acrediten, cumpliendo las reglamentaciones de calidad.</p>						
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre		RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja.					
	Logotipo							
	Otros signos identidad		Combinación para la comunicación del sello con el logotipo de la marca de garantía Alimentos de La Rioja.					
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	Todos los sectores agroalimentarios. Frutas y hortalizas frescas, conservas vegetales, productos deshidratados y congelados, productos cárnicos, miel, caramelos, galletas, embutidos de productos de la pesca, quesos, vinagres, pacharán, aguardientes y licores, fardelejos, platos preparados tradicionales, mazapán de Soto, café, etc. Todos los productos en los que se aprueben reglamentos específicos de calidad diferencial; los productos del mercado que reúnan dichas condiciones pueden solicitar la marca.					
		Origen	No es necesario que los productos sean de La Rioja.					
	Normativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 6/1999 19 de febrero BOR. Se aprueba Reglamento de la marca de garantía RC para productos agrarios y agroalimentarios.</li> <li>Desde entonces varias órdenes en las que se aprueban los Reglamentos específicos para cada producto (café, agua mineral, queso, etc.).</li> </ul>					
	Tipo de marca		Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)					
	Propiedad de la marca		Comunidad autónoma de La Rioja.					
	Controles administrativos		Actualmente el control lo realiza directamente la Consejería. Pero puede subcontratarse a organismos autorizados.					
	Canon o fee		No hay que pagar tasas.					
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca		Marca de garantía. Actúa como marca producto de calidad. Es excluyente: los productos amparados no pueden pertenecer a otras figuras de calidad.					
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	2*	Nº Referencias/productos adheridos		Sin determinar*			
	Sector		Todos los sectores agroalimentarios.					
	Tipo de empresas		Todo tipo de empresas.					
	Señalización productos		La mayoría de los productos adheridos a la marca utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos.					
	Relación con Producción Agraria		Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula
	Evolución representatividad		La representatividad es muy baja. Evolución decreciente.					








CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE RC REGISTRADO Y CERTIFICADO POR EL GOBIERNO DE LA RIOJA.						
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
	Comentarios	No hay estudios. No se hace promoción de la marca. Al ser un nombre descriptivo el conocimiento sugerido parece mayor que el conocimiento real de la marca.				
	Valoración	No hay estudios.				
PROMOCIÓN	Comentarios	La marca no realiza desde hace años promoción. Es una marca que está inactiva.				

\*No sabemos el número de referencias exactas. Datos de 2017.

\*\*No hemos desarrollado la ficha de gestión de la marca RC por ser poco relevante y no realizar promoción.

*Figura 33. Ficha de la marca RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión. Fuente. Elaboración propia (2017).*



ALIMENTOS DE LA RIOJA CALIDAD GARANTIZADA. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.			
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2014	
BREVE DESCRIPCIÓN		Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada reagrupa bajo una misma marca de garantía una amplia gama de productos agroalimentarios de calidad diferenciada para su puesta conjunta y diferenciada en el mercado. Con esta marca de marcas, se unifica toda la promoción agroalimentaria de la región pudiendo alcanzar con poca inversión un mayor número de clientes y fidelizando los ya existentes. Además, unifica la información al consumidor.	
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada.	
	Logotipo	 	
	Otros signos identidad	<p>El logotipo puede utilizarse en formato redondo o rectangular. En ocasiones se utiliza exclusivamente el símbolo, la diana.</p>  <p>El logotipo va acompañado de la imagen de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de La Rioja o de la empresa pública La Rioja Capital, en positivo o en negativo.</p>   <p>En ocasiones el logotipo se utiliza con el símbolo del corazón que a veces incluye los iconos gráficos de toda la gama de productos riojanos.</p>  	
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos agroalimentarios amparados DOPs, IGP, ETGs y otros regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios amparados por el Reglamento (UE) No 1151/2012 del parlamento europeo y del consejo de 21 de noviembre de 2012.</li> <li>2. Productos de Agricultura Ecológica (excepto vinos) y Producción Integrada.</li> <li>3. Alimentos amparados bajo la marca Artesanía de La Rioja y las marcas de Garantía y Colectivas (según la Ley 17/2001 de la Comunidad Autónoma de la Rioja).</li> <li>4. Pliegos facultativos de etiquetado de productos agroalimentarios que cumpliendo la normativa aplicable hayan sido aprobados por la Consejería con competencias.</li> <li>5. Solo podrán solicitar el distintivo los productos que cumpliendo con las normativas de DOPs, IGP y la Marca de Garantía ya estén en estas figuras de calidad previamente.</li> </ol>
		Origen	Deben estar producidos, elaborados y/o transformados en La Rioja.
	Normativas	Decreto 38/2015 BOR de 29 de agosto. Se aprueba el Reglamento de uso de la marca de garantía.	
	Tipo de marca	Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)	

	Propiedad de la marca	Comunidad Autónoma de La Rioja.						
	Controles administrativos	Los productos autorizados para el uso de la marca están sujetos a un plan de control específico.						
	Canon o fee	No tenemos constancia.						
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Marca paraguas de la calidad agroalimentaria riojana. Máxima representatividad de la calidad diferencial. Está coordinada con los programas de La Rioja Capital sobre gastronomía.						
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	35*	Nº Referencias/productos adheridos			Sin definir*		
	Sectores	Todos los sectores agroalimentarios.						
	Tipo de empresas	Todo tipo de empresas. Principalmente pymes.						
	Señalización productos	Los productos adheridos a la marca utilizan el sello en su etiqueta. Aún hay pocos productos adheridos. Es un sello que convive con otros sellos de calidad alimentaria.						
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula	
	Evolución representatividad	La representatividad va creciendo.						
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE ALIMENTOS DE LA RIOJA CALIDAD GARANTIZADA.</b>								
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
	Comentarios	No hay estudios realizados por La Rioja. En un estudio general la notoriedad sugerida se sitúa en el 23% (2018). Hay que tener en cuenta que hablamos de un nombre descriptivo.						
	Valoración	No hay estudios de valoración de la marca.						
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	La Rioja Capital aglutina toda la promoción agroalimentaria y gastronómica de la región.						
	Plan de comunicación	La Rioja Capital realiza un programa integral entre los que se desarrollan actividades para los productos amparados en Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada.						
	Stakeholders	Prioridad	Sector, distribución, consumidor final.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
			Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
	Público infantil			Público interno Administración	✓	Otros		
	Actividad de la marca	Foco de las actividades	Coordinación de las actividades de promoción de la marca con las otras actividades que desarrolla La Rioja Capital. Se actúa a varios niveles: para empresarios, actuaciones comerciales y actuaciones de imagen.					
Actividades destacadas		Actividades colaborativas/participativas con los empresarios						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas las acciones se realizan de la mano con el sector.</li> <li>- Se persigue tener masa crítica suficiente de empresas que se adhieren a la marca.</li> <li>- Consultoría a las marcas en materia de promoción.</li> </ul>						
		Actividades con públicos externos						
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia en ferias, especialmente nacionales relacionadas con productos delicatessen y de restauración, e internacionales (Alimentaria).</li> <li>- Campañas de comunicación multimedia autonómicas.</li> <li>- Presencia online a través de las redes sociales de Alimentos de Cantabria.</li> <li>- Actuaciones conjuntas con prensa regional y páginas web relacionadas.</li> </ul>						

		- Programas de promoción recurrentes en el tiempo: Sesión capital con <i>showcookings</i> , espectáculos o eventos, La Rioja y los 5 sentidos centrado en el mundo del vino con catas, cursos y conciertos o La Rioja Gastronómica que incluye actividades divulgativas. - Amigos o embajadores de la marca.				
	Intensidad de la actividad	Baja/media-baja.				
	Coherencia	Gran coherencia en todas las actividades desarrolladas por La Rioja Capital.				
	Ámbito	Regional-nacional principalmente				
		Regional	Nacional	Internacional		
	Evolución de la Actividad Promocional	Es una marca de garantía muy nueva. Es una marca para unificar todas las marcas y hacer promoción conjunta. Por ahora no tiene una alta representatividad como marca de garantía presente en los productos. Como marca de promoción tiene una trayectoria mayor.				
Canales de Comunicación Propios	Web	Actual y bien estructurada. Clara la jerarquía de marcas.				
	RR. SS	Tienen perfil en: Facebook, Twitter y Youtube (Canal Capital TV).				
	Otros	Tienen perfil en Flickr.				
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE ALIMENTOS DE LA RIOJA CALIDAD GARANTIZADA.</b>						
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	Se realiza a través de la entidad de promoción agroalimentaria La Rioja Capital que depende de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente del Gobierno de La Rioja. La gestión administrativa de altas y bajas la realiza directamente la Consejería.				
	Externa	Licitaciones públicas para ferias convocadas desde la propia Consejería y algún contrato menor puntual. A modo de ejemplo: <a href="https://www.larioja.org/contratacion-publica/es/licitaciones/consulta-expedientes">https://www.larioja.org/contratacion-publica/es/licitaciones/consulta-expedientes</a> <a href="https://www.larioja.org/contratacion-publica/es/consulta-expedientes/consulta-menores">https://www.larioja.org/contratacion-publica/es/consulta-expedientes/consulta-menores</a> La Rioja Capital también subcontrata servicios de promoción. Por ejemplo, la identidad corporativa que ha sido desarrollada por la empresa riojana Moruba.				
INVESTIGACIÓN	Interna	No se realizan.				
	Externa	No se realizan.				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	No miden resultados. Conversaciones con las empresas del sector.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	No hemos tenido acceso al dato de inversión.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	La Consejería ha delegado en la empresa pública la promoción del sector agroalimentario. No existen planes concretos de la marca de garantía Alimentos de La Rioja. La marca está presente en las acciones de promoción.				
Continuidad	Desde su lanzamiento se ha apoyado la marca.					
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	Los responsables de las acciones de promoción en La Rioja Capital tienen el perfil de técnicos especializados en promoción y marketing.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	Se realiza una promoción general de la agroalimentación de calidad vinculada a cultura, gastronomía, territorio, agricultura, deporte, turismo capitaneada desde La Rioja Capital con varios programas sinérgicos.					

\*Datos 2017. \*No tenemos constancia del número de referencias.

Figura 34. Ficha de la marca Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión. Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** La Rioja es una comunidad asociada íntimamente a la calidad alimentaria en la que la DOCa de vino Rioja ha abierto el camino para

construir una imagen reconocida de la región en España y a nivel internacional. El Gobierno de esta comunidad tiene dos marcas de garantía alimentaria multiproducto para identificar a sus alimentos: la marca RC y Alimentos de La Rioja. Las dos, aunque persiguen distinguir la calidad de los alimentos de la región, tienen propósitos muy distintos.

La **marca RC** pretende reconocer aquellos alimentos que cumplen con unos requisitos de calidad recogidos en un reglamento. Es una marca producto que trabaja al mismo nivel que el resto de las marcas de calidad compartidas, como las DOPs y las IGP. Actualmente, es una marca que no aporta valor real, ni a los propios empresarios ni al consumidor. El Gobierno riojano no ha apoyado esta marca explícitamente en promoción desde su nacimiento: no tiene prácticamente representatividad y sigue una evolución decreciente. Por todo ello, parece muy próxima a desaparecer.

La marca de garantía **Alimentos de La Rioja. Calidad garantizada** nace como demanda del sector y como consecuencia de la realidad agroalimentaria riojana. Las producciones y empresas riojanas no tienen “masa crítica” suficiente para ser fuertes y competir en el mercado. Sino se unen, no tienen ni recursos suficientes ni capacidad de negociación. Por eso, es “imprescindible”, término del propio director de promoción de La Rioja Capital, que los productos de calidad se junten bajo un emblema común. Esta es la razón por la que nace Alimentos de La Rioja que engloba a las 25 marcas de calidad regionales y actúa como marca paraguas que centraliza toda la promoción institucional del sector: es una respuesta a una necesidad estructural del sector. Alimentos de La Rioja no sustituye a ninguna marca, sino que las refuerza de forma complementaria. La unión es fundamental: ser grandes y representativos incrementa el atractivo de la marca aunque a veces ampare productos y requisitos muy dispares. El fin último de la marca, además de la imagen, es que la distribución abra sus puertas a tener más presencia de productos riojanos y se facilite la identificación de la calidad de La Rioja al consumidor.

Aglutinando los esfuerzos se consigue más eficacia en la promoción. “Somos muy pequeños; de forma individual tenemos poca capacidad crítica. Creando un concepto único damos mayor fuerza a la capacidad de promoción que somos capaces de hacer en conjunto. Por eso promovemos todos los productos de calidad diferencial en su conjunto”, sostiene Rodríguez. Y remarca que Alimentos de La Rioja quiere “aglutinar la fuerza de la comunidad y proyectarla”.

El nombre de la marca es descriptivo y desde el punto de vista de imagen, Alimentos de La Rioja, utiliza un icono actual que se ha convertido en la imagen popular de la comunidad. Es una diana con los colores de la bandera regional. Muchos productores se enorgullecen de tener el derecho de utilizar esta bandera en sus productos. Hay que valorar positivamente la labor del Gobierno de empujar al sector y concentrar la promoción en programas de interés, coherentes y consistentes, que se unifican bajo esta escarapela que facilita su reconocimiento.

La Rioja Capital es la entidad de Promoción Agroalimentaria de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente del Gobierno de La Rioja. Su función principal radica en dar a conocer, divulgar y promocionar los alimentos riojanos con distintivo de calidad, así como la riqueza y la cultura enogastronómica riojana.

La inversión en promoción es moderada y la marca se va construyendo despacio. Destacan en promoción la creación de programas anuales que combinan acciones de comunicación, acciones de promoción en puntos de venta, programas vinculados a la gastronomía con eventos y actividades culturales variadas, programas orientados a promover la cultura del vino, presencia en ferias y especial actividad en RRSS, entre otras actividades. Todas las actividades que realiza La Rioja Capital son sinérgicas buscando la eficacia y optimizando todos los recursos.

Son dos marcas con baja representatividad en el sector agrario riojano en el momento de realizar el estudio. RC está agonizando y Alimentos de La Rioja está aún lejos de convertirse en la marca con representatividad universal de las empresas con productos de calidad diferencial. Es todavía precipitado dar una valoración, quizás se convierta con el tiempo en una marca valiosa y consiga culminar en una estrategia de éxito.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.

## 8.12. Comunidad de Madrid. M Producto Certificado<sup>115</sup>

La Comunidad de Madrid crea la marca de garantía M Producto Certificado para distinguir la calidad de los productos agroalimentarios de Madrid. Este sello certifica y distingue en el mercado los productos de calidad producidos, elaborados y transformados en la región. La Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio de la Comunidad de Madrid señala que esta iniciativa es positiva para los productores y elaboradores madrileños, ya que esta marca supone un incremento del valor añadido de los productos. M Producto Certificado contribuye al desarrollo socioeconómico sostenible y al asentamiento de la población en el medio rural. Los alimentos M Producto Certificado son productos de cercanía, seguros, con un control riguroso de los procesos de elaboración y con una calidad diferenciada.

La Comunidad de Madrid reconoce a través de este sello la calidad de los productos agroalimentarios de la región y centraliza toda la promoción del sector. M Producto Certificado es una certificación complementaria y voluntaria. Es una marca avalada por un organismo oficial, la Comunidad de Madrid, a través de su Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio. Puede solicitar el sello cualquier producto que ya posea una denominación de calidad y que tiene una calidad superior diferenciada y cumple o bien los pliegos de condiciones reconocidos por la Consejería o bien los protocolos privados o normas de calidad para acceder a determinados canales de comercialización.

M Producto Certificado es una marca joven que sigue la estela de otras marcas de calidad regionales. Son referentes para esta marca Galicia Calidade en Galicia, Calidad Certificada en Andalucía, Alimentos del Paraíso Natural en Asturias o Tierra de Sabor en Castilla y León. A diferencia de otras Comunidades, en Madrid hay un desconocimiento por parte de la población de cuáles son los productos producidos y elaborados en esta región. Por ello, el foco de la promoción de la marca se centra en informar a la población de Madrid de cuáles son estos productos, fomentar el orgullo entre la población regional y promover su venta.

---

<sup>115</sup> La información de la marca M Producto Certificado proviene de varias fuentes. De la entrevista realizada a Bibiana Garcimartín García, Jefa de Promoción Ambiental y Agroalimentaria de la Dirección General de Agricultura y Ganadería que pertenece a la Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio de la Comunidad de Madrid. De la propia página web de la marca ([M Producto Certificado, 2018](http://www.mproductocertificado.es/es/)) (<http://www.mproductocertificado.es/es/>). De normativas vinculadas a la marca (Consejería de Medio Ambiente Administración Local y Ordenación del Territorio. Comunidad de Madrid., 2014c, 2014a, 2014b). Licitaciones públicas (Consejería de Medio Ambiente Administración Local y Ordenación del Territorio. Comunidad de Madrid., 2016b, 2016a, 2018b, 2018a). Y en artículos de prensa y notas de prensa sobre la marca de garantía (Agronews Castilla y León, 2018; Ambientum, 2014; Ayuntamiento de Alcobendas, 2018; Ayuntamiento de El Escorial, 2016; Ceviche de Sandía, 2018; Díez, 2015; [distribucionactualidad.com](http://distribucionactualidad.com), 2015; El Periódico de Aranjuez, 2017; [eldiario.es](http://eldiario.es), 2014, 2018; Europa Press, 2014; Gaceta Madrid, 2018; IPMark.com, 2015; La Nueva Crónica, 2017; [madrid.org](http://madrid.org), 2014, 2015a, 2015b, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2018; Madrid Activa, 2015; [politicalocal.es](http://politicalocal.es); [vinetur.com](http://vinetur.com), 2014).

M PRODUCTO CERTIFICADO. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.			
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2014	
BREVE DESCRIPCIÓN		<p><b>M Producto Certificado</b> es la <b>marca</b> de garantía o etiquetado específico que reconoce a los alimentos y productos alimentarios producidos y/o elaborados en la <b>Comunidad de Madrid</b>, poseedores de un valor añadido y de características o atributos de transformación diferenciales, garantizando la calidad, el origen, o en su caso, la conformidad con sus normas específicas de producción.</p> <p>La finalidad de la marca es que los <b>consumidores identifiquen</b> estos productos, contribuyendo de esta forma a la promoción de estos alimentos en el mercado interno e internacional, en un marco de competencia leal e información fiable.</p>	
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	M Producto Certificado.	
	Logotipo		
	Otros signos identidad	<p>Combinación para la comunicación del sello con el logotipo de la Comunidad de Madrid, con o sin leyenda.</p> 	
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	Productos agroalimentarios para la alimentación humana. Cualquier producto que ya posea alguna denominación de calidad (DOP, IGP, ETG, Producción Integrada, Producción Ecológica, productos acogidos a la Norma de Calidad para la carne, el jamón, la paleta o la caña de lomo, aguas minerales reconocidas en 1799/2010, productos amparados en etiquetados facultativos, productos amparados en otras marcas de garantía o marcas colectivas según Ley 17/2001) y productos que poseen calidad superior diferenciada y cumplen o bien pliegos de condiciones de productos reconocidos por la Consejería o bien protocolo privado o norma voluntaria de calidad para acceder a determinados canales de comercialización. Pueden utilizar el sello tanto por la producción, elaboración y/o transformación como por la comercialización o distribución de algún producto agroalimentario fabricado, elaborado y/o transformado en la Comunidad de Madrid.
		Origen	Deben estar producidos, elaborados y/o transformados en la Comunidad de Madrid.
	Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orden 428/2014 de 6 de marzo. Reglamento de uso.</li> <li>Registro de la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). 7 julio 2014. En clases 29, 30, 31, 32, 33 y 43).</li> <li>Orden 2370/2014 del 11 de noviembre. Modificación Reglamento de uso.</li> </ul>	
	Tipo de marca	Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)	
	Propiedad de la marca	Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio. Comunidad de Madrid.	
	Controles administrativos	Deberán estar certificados en el cumplimiento de sus respectivos esquemas de certificación de conformidad con la normativa que les resulte de aplicación o pedir el certificado de conformidad de cumplimiento del Pliego o Protocolo emitido por organismos de control que actúen como órganos de certificación de producto conforme a la norma EN45011/17065. Se debe acreditar también un sistema de autocontrol. La Consejería puede realizar inspecciones.	
	Canon o fee	La adhesión a M Producto Certificado es gratuita. La concesión tiene carácter indefinido.	

ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Marca paraguas de la calidad agroalimentaria madrileña. Máxima representatividad de la calidad diferencial.						
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	470*	Nº Referencias/productos adheridos			3.002*		
	Sectores	Todos los sectores agroalimentarios. Destacan vinos, carnes, pan, aceite, frutas y hortalizas.						
	Tipo de empresas	Todo tipo de empresas.						
	Señalización productos	La mayoría de los productos adheridos a la marca utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos. Es un sello que convive con otros sellos de calidad alimentaria.						
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula	
	Evolución representatividad	La representatividad sigue una evolución creciente. Hay un interés real de las empresas por pertenecer a la marca.						
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE M PRODUCTO CERTIFICADO.</b>								
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
	Comentarios	No existen estudios sobre la notoriedad de la marca. Es alta entre los empresarios del sector y moderada entre la población.						
	Valoración	No existen estudios sobre valoración.						
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	La Comunidad de Madrid utiliza la marca M Producto Certificado como marca paraguas de toda la promoción que realiza la Comunidad en promoción.						
	Plan de comunicación	Planificación táctica de acciones a lo largo del año. Muy cercanos al sector.						
	Stakeholders	Prioridad	Doble estrategia: 1) Captación de empresas para adherirse a la marca y relación con empresarios. 2) Lanzamiento y activación de la marca a la población.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
			Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros		
Actividad de la marca	Foco de las actividades	Presencia en ferias profesionales y mercado de productores, acciones de ayuda a la comercialización en la distribución de alimentación y presencia en el ámbito de la gastronomía.						
	Actividades destacadas	<p>Actividades colaborativas/participativas con los empresarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hincapié en la relación con los empresarios: M Producto Certificado se construye entre todos.</li> <li>- Información preferente y personalizada, actuaciones ad-hoc. Como ejemplo, encuentro de empresas M Producto de Madrid.</li> </ul> <p>Actividades con públicos externos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campaña de publicidad en medios masivos para el lanzamiento de la marca.</li> <li>- Presencia en ferias sectoriales.</li> <li>- Mercado de productores propio: Cómete Las Ventas e itinerante La despensa de Madrid.</li> <li>- Actuaciones en cadenas de la distribución alimentaria moderna.</li> <li>- Gabinete de prensa permanente.</li> <li>- Actuaciones de comunicación on-line, principalmente RR.SS. propias.</li> <li>- Patrocinios.</li> <li>- Embajador anual de la marca.</li> <li>- Jornadas gastronómicas. Organización de rutas.</li> </ul>						



	Intensidad de la actividad	Media. Pero constante en el tiempo.				
	Coherencia	Consistencia elevada. Mismo concepto. Coherencia creativa.				
	Ámbito	Principalmente Madrid.				
		Regional	Nacional	Internacional		
	Evolución de la Actividad Promocional	Ha sido muy intensa en el lanzamiento. Desde entonces se realiza promoción activa de forma colaborativa con las empresas.				
Canales de Comunicación Propios	Web	Actual y bien estructurada.				
	RR. SS	Tienen redes sociales propias: Facebook, Twitter e Instagram.				
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE M PRODUCTO CERTIFICADO.</b>						
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	El Área de Promoción de la Dirección de Agricultura y Ganadería de la Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio planifica las actuaciones, las coordina, las gestiona, evalúa los resultados y vuelve a planificar para el siguiente año. El gabinete de prensa se gestiona centralizado desde la Consejería de Presidencia de la Comunidad de Madrid.				
	Externa	<b>Licitaciones de servicios:</b> concursos para creatividad, medios, implantación de acciones de promoción. Algún ejemplo: <a href="http://docreader.readspeaker.com/docreader/?cid=bpery&amp;lang=es_es&amp;url=http://www.madrid.org/contratos-publicos/1354600068321/1209029496253/1354600069115.pdf">http://docreader.readspeaker.com/docreader/?cid=bpery&amp;lang=es_es&amp;url=http://www.madrid.org/contratos-publicos/1354600068321/1209029496253/1354600069115.pdf</a> <a href="http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_ConvocaPrestac_FA&amp;cid=1354685395308&amp;definicion=Contratos+Publicos&amp;language=es&amp;op2=PCON&amp;pagename=PortalContratacion%2FPage%2FPCON_contratosPublicos&amp;tipoServicio=CM_ConvocaPrestac_FA">http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_ConvocaPrestac_FA&amp;cid=1354685395308&amp;definicion=Contratos+Publicos&amp;language=es&amp;op2=PCON&amp;pagename=PortalContratacion%2FPage%2FPCON_contratosPublicos&amp;tipoServicio=CM_ConvocaPrestac_FA</a>				
INVESTIGACIÓN	Interna	Escuchan y sondan las inquietudes de los empresarios de manera informal, a través del equipo de trabajo de la marca.				
	Externa	No se ha realizado ningún estudio de mercado con gabinete de investigación externo				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	No está estructurada. Alguna encuesta para la valoración de actividades realizada a través del equipo de la marca en la Consejería cara a cara.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	900.000 € para el año del lanzamiento. El resto rondan los 700.000 €/año.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	El apoyo de la Consejería y de la Comunidad es activo. En el ámbito político y técnico.				
	Continuidad	El apoyo a la marca ha sido constante desde su lanzamiento.				
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	Equipo propio de la Consejería. Un equipo pequeño que cree en el proyecto y colabora activamente para que sea efectivo. Perfiles profesionales técnicos alejados de la promoción y el marketing.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	M Producto Certificado de Madrid es una marca joven. Aún en pleno crecimiento.					

\* Datos 2017

Figura 35. Ficha de la marca M Producto Certificado. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** La marca de garantía del sector agroalimentario de Madrid, M Producto Certificado, es una iniciativa joven que nace en 2014 fruto de una petición del sector. Actúa como marca paraguas. Desde la Consejería se ha impulsado

decididamente la marca. En pocos años de vida, M Producto Certificado, tiene una representatividad relevante de la agroalimentación madrileña. Los empresarios que se han adherido a la marca desde su nacimiento están, por lo general, satisfechos: es una marca que ofrece al sector ventajas que consideran de interés. Además, M Producto Certificado ha realizado un análisis interesante de su identidad y de su imagen: el resultado es un nombre y un logotipo cuidado que tiene el hándicap que no se asocia directamente al origen Madrid.

Los gestores de la marca, en su concepción, han identificado su problemática de forma clara: existe un desconocimiento enorme de los alimentos de Madrid entre sus habitantes y existe un sector productor interesado en darse a conocer y fomentar sus ventas. Por ello, el plan de promoción primordial de la marca se centra en informar a los madrileños sobre qué productos son de Madrid y alentarles a que compren alimentos de proximidad. Persiguen fomentar la agroalimentación de calidad como uno de los puntos diferenciales de la Comunidad.

La gestión de la marca se hace íntegramente desde la Consejería. Con buenas aportaciones, de forma consistente y continuada, con buenas iniciativas. Con un equipo que cree en el proyecto y que facilita al máximo el acceso de las empresas a la marca. Todo resulta algo “casero”. No existe un plan de comunicación a medio plazo, estructurado, que permita realmente construir y fomentar una gran marca de alimentación de la Comunidad a medio plazo. Solo se subcontrata a profesionales en la creación y ejecución de los proyectos, pero no en la concepción de estos. Lo mismo ocurre con la percepción de la marca: conocemos la opinión de alguna de las empresas, pero, desde su lanzamiento, no tenemos datos reales de valoración y notoriedad de la marca por parte de los empresarios y por parte del consumidor.

La marca está en pleno crecimiento: no cesa la actividad comercial constante de captación de empresas para conseguir aún mayor representatividad. Se programan anualmente actividades de interés, para todos los *stakeholders*, centradas en tres grandes áreas: ferias, distribución de alimentación y gastronomía. La marca ya tiene actividades emblemáticas que realiza de forma periódica: el mercado de productores o el cocinero embajador de la marca, son ejemplo de ellas. Es una marca de garantía de alimentación con vocación de ser una marca de los madrileños: muchas de las actividades que realiza promueven el lado vivencial o experiencial de los habitantes de Madrid como son las degustaciones de producto, la compra de los mismos en los mercados de productores o centros de distribución o los concursos. Se busca convertir la marca en popular y querida entre los madrileños.

Además, M Producto Certificado cuenta con canales propios de comunicación. Es una marca actual, presente activamente en redes sociales y es noticia en los medios de comunicación de forma recurrente. Desde el lanzamiento de la marca, toda la promoción realizada desde la Consejería se ha centrado en promover la marca de calidad M Producto Certificado, de forma general o sectorial, pero siempre con el sello como elemento principal.

La promoción de la marca se concibe como un trabajo mano a mano con el sector, formando parte de una estrategia colaborativa. Como señala Bibiana Garcimartín, se ha intentado hacer partícipe en todo momento de este proyecto porque es un proyecto para el sector: “esto lo planteamos como una colaboración público-privada y un proyecto en el que creamos todos y entre todos lo vayamos construyendo”. Esta mentalidad es la que está presente en la promoción. No solo es la comunidad la que promueve la marca, los empresarios deben ser conscientes de que es necesario contribuir con una labor activa en la promoción y difusión de la marca.

Según el equipo de la Consejería, en la promoción de la marca M Producto Certificado se han hecho las cosas bien, pero todavía hay que crecer mucho. Es un proyecto en el que la Comunidad y las empresas del sector han puesto la confianza. El camino es a largo plazo y aún hay mucho que hacer.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.

### 8.13. Región de Murcia. Calidad Agroalimentaria Control Región de Murcia<sup>116</sup>


Calidad Agroalimentaria Control Región de Murcia (a partir de ahora marca Calidad Agroalimentaria) es la marca de garantía de calidad de los productos agrarios y agroalimentarios de la Comunidad de la Región de Murcia. Es un distintivo que identifica y garantiza la calidad basada en características específicas que permite distinguir unos productos de otros con características similares. Su objetivo es poner al servicio de los agentes económicos para valorizar sus productos y al mismo tiempo proteger a consumidor.

Calidad Agroalimentaria es una marca voluntaria y complementaria que no tiene apoyo específico desde el punto de vista comercial y de promoción, por parte del Gobierno de la Región de Murcia. La marca actúa como marca producto, en línea con otras marcas de calidad diferencial regionales.

Una vez creada la reglamentación de calidad específica para cada producto, las empresas pueden solicitar la utilización de la marca. En el momento de realizar la investigación tan solo están desarrolladas cuatro reglamentaciones específicas de productos: la representatividad de la marca es realmente baja, prácticamente inexistente.

---

<sup>116</sup> La información de la marca Calidad Alimentaria Control Región de Murcia proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Carmen Teruel Fernández, Técnico responsable de la Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería y Pesca de la Comunidad Autónoma Región de Murcia que recoge sus opiniones personales. Son sus opiniones personales de la marca y de la situación. Por otro, de la información de normativas publicadas en el (Boletín Oficial de la Región de Murcia, 2001; BORM Boletín Oficial de la Región de Murcia- N° 287, 2005) y también está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (AMD Press, 2003; Europa Press, 2008, 2012; Región de Murcia Digital, n.d.; Siete Días, 2017).

CALIDAD AGROALIMENTARIA CONTROL REGIÓN DE MURCIA. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.								
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2001						
BREVE DESCRIPCIÓN		<p><b>Calidad Agroalimentaria-Control Región de Murcia</b> es la <b>marca de garantía</b> que permite a los operadores dar a conocer la calidad diferenciada de un producto. Y ofrece a los consumidores la garantía de las calidades específicas avaladas mediante los oportunos controles.</p> <p>La marca <b>garantiza</b> la calidad alimentaria de los productos agrarios y alimentarios de la región.</p>						
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre		Calidad Agroalimentaria Control Región de Murcia.					
	Logotipo							
	Otros signos identidad		No constan.					
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	Productos agrarios y alimentarios, con caracteres diferenciales propios que permitan distinguirlos claramente de otros productos similares pertenecientes a la misma categoría. Si existen normas de calidad, exclusivamente las categorías Extra y similar. Estas características diferenciales se deben definir en un pliego de condiciones.					
		Origen	Deben estar producidos, elaborados y/o transformados en la Región de Murcia.					
	Normativas		<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 67/2001 de 21 de septiembre por el que se crea la marca de garantía y se aprueba su reglamento de uso recogido en BORM 226 de 28 de septiembre de 2001.</li> <li>Disposiciones por producto recogiendo las especificaciones de calidad.</li> </ul>					
	Tipo de marca		Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)					
	Propiedad de la marca		Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.					
	Controles administrativos		El control externo a la calidad de los productos distinguidos se realiza a través de la propia Consejería o de los organismos de control autorizados y acreditados por la misma.					
	Canon o fee		La adhesión a la marca es gratuita. La concesión tiene carácter indefinido.					
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca		Marca producto de calidad regional.					
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	9*	Nº Referencias/productos adheridos		15-20*			
	Sectores		Actualmente 4 productos: aceite de oliva virgen extra, agua mineral natural, longaniza Imperial de Lorca y queso de cabra curado a la almendra.					
	Tipo de empresas		Principalmente empresas pequeñas.					
	Señalización productos		Los productos adheridos a la marca utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos.					
	Relación con Producción Agraria		Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula
	Evolución representatividad		La representatividad sigue una evolución algo decreciente. Es una marca sin prácticamente representación y sin relevancia.					
CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE CALIDAD AGROALIMENTARIA CONTROL REGIÓN DE MURCIA.								

	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
CONOCIMIENTO	Comentarios	No tenemos datos de estudios de mercado. Pero el conocimiento de la marca es prácticamente inexistente.				
	Valoración	No tenemos datos.				
PROMOCIÓN	Comentarios	Inexistente.				
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE CALIDAD AGROALIMENTARIA CONTROL REGIÓN DE MURCIA.</b>						
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	Interna. Un equipo técnico de la propia Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería y Pesca se encarga de toda la gestión administrativa de las marcas de calidad y otro equipo de la promoción. En promoción no se destinan recursos a la marca, principalmente se centra en ferias sectoriales.				
	Externa	No hemos localizado licitaciones de promoción.				
INVESTIGACIÓN	Interna	Tienen relación constante con las empresas del sector.				
	Externa	No se ha realizado ningún estudio de mercado a través de un gabinete de investigación externo.				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	No tenemos constancia.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	No se realiza inversión bajo la marca de calidad.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	No hay apoyo de la Consejería y de la Comunidad concreto a esta marca.				
	Continuidad	No se está realizando promoción con esta marca.				
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	Es un perfil técnico de la Consejería. No tienen perfiles profesionales de comunicación y marketing.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	Marca en declive, sin apoyo del Gobierno regional.					

\*Datos 2017

Figura 36. Ficha de la marca Calidad Agroalimentaria-Control Región de Murcia. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión. Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** Calidad Agroalimentaria-Control Región de Murcia es la marca de garantía propiedad de la Comunidad Región de Murcia para distinguir aquellos productos regionales de calidad específica. Para ello, las empresas que lo solicitan para sus productos deben cumplir con las características particulares de calidad establecidas en un reglamento. La marca es una marca más de calidad alimentaria de la región.

La realidad para conseguir una gran marca pública compartida de calidad alimentaria, en palabras de Carmen Teruel, puede resumirse en “para que una marca de estas funcione tienen que

encontrarse en un punto determinado: el sector, que le interese; los políticos, que le apoyen y los técnicos que lo trabajen. Ese es el único secreto. Y el cuarto punto; el dinero. Para que esto funcione tienen que darse estos cuatro puntos”.

En el caso de Calidad Agroalimentaria-Control Región de Murcia no se han dado estas circunstancias. El interés del sector es bajo: quien ya tiene su propia marca privada que funciona no necesita una marca adicional promovida por el Gobierno regional y el resto de los operadores no han visto el valor de esta marca ni unos beneficios claros para solicitarla y lucirla en su etiqueta. La Administración no ha dotado de recursos a este distintivo: no se ha construido la marca en términos de identidad ni tan siquiera se ha destinado presupuesto a promoción, necesario para dar a conocer el emblema. El resultado es que la marca de garantía no es representativa de la agroalimentación de la región -tan solo nueve empresas de cuatro productos-, no aporta valor a operadores ni a consumidor y no es conocida. Es una marca residual, obsoleta, considerada de segunda y prescindible.

Desde el punto de vista de nombre e identidad, la marca es descriptiva y muy institucional. Ha quedado anticuada y se asocia a una calidad anclada en el pasado. La región de Murcia además invierte muy poco en promoción y sobre todo lo hace en ferias sectoriales. No realiza planes y gestiona internamente desde la Consejería todos los trabajos promocionales. Es una región que por sus características y volumen de producción necesita internacionalizarse, por ello seguramente debería tener más definido su plan de promoción. En 2016 ha registrado la marca individual “Alimentos Región de Murcia. Murcia, from Spain” que puede llegar a ser la marca paraguas promocional de toda la región.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.

## 8.14. Comunidad Foral de Navarra. Reyno Gourmet<sup>117</sup>

Reyno Gourmet es la marca de los productos agroalimentarios navarros de calidad certificada promovida por el Gobierno de Navarra. Nace de una demanda del sector que pide aunar todas las certificaciones de calidad en una sola marca. La función principal de la marca es ayudar a implantar e identificar los productos en el mercado y simplificar las estrategias de comunicación.

El logotipo Reyno Gourmet está presente en las etiquetas de los productos adheridos a la marca. Se trata de una certificación complementaria y voluntaria que garantiza la calidad del producto. Es un sello que promueve el Instituto Navarro de Infraestructuras y Tecnologías Agroalimentarias (INTIA) del Gobierno de Navarra, lo cual aporta prestigio y garantía de calidad a la marca. Como es habitual en las marcas de garantía, la utilización del distintivo no excluye ni sustituye a otras denominaciones ya existentes, sino que las complementa. Además, se trata de una marca adicional a la marca privada de cada uno de los productos.




Forman parte de Reyno Gourmet, por un lado, los productos agroalimentarios de Navarra que ya tienen alguna figura de calidad agroalimentaria de reconocimiento europeo y aquellos productos con reconocimiento normativo de Navarra, tanto los productos que forman parte de la marca Artesanía Agroalimentaria como los de Producción Integrada. Además, pueden pertenecer a Reyno Gourmet los productos elaborados conforme a las directrices establecidas en Referenciales o Normas de Aseguramiento de la Calidad<sup>118</sup> y certificados por organismos de certificación externa, siempre y cuando no entren en conflicto con los productos de DOPs, IGP y ETGs. Y, por último, pueden formar parte de la marca los productos certificados conforme a Referenciales de Producto Privados que establezcan requisitos de calidad diferenciada, que sean elaborados totalmente en Navarra y que apruebe expresamente la Comisión de Reyno Gourmet. Es necesario que los productos se transformen en Navarra y/o sean de Navarra en el caso de las materias primas.

---

<sup>117</sup> La información de la marca Reyno Gourmet proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Cristina Lecumberri De Castro, directora del área de promoción de INTIA. Por otro de la información de la propia página web de Reyno Gourmet (INTIA (Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias), 2017a), de dossieres de prensa y normativas publicadas vinculadas a la marca (INTIA (Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias), 2013a, 2016b, 2017c). También está recogida la información de notas de prensa de Reyno Gourmet, artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas (Blog Manista, 2007; Borruecillo Álvarez de Eulate, 2010; Carta Variada; EFE. Pamplona, 2015; ICAN (Instituto de Calidad Agroalimentaria de Navarra), 2011; INTIA (Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias), 2013b, 2015; navarra.es, 2017; qcom.es, 2013; Reyno Gourmet, 2009, 2013, 2014, 2015, 2017, 2008), memoria de actividad Reyno Gourmet 2016 y (Navactiva. El portal de las empresas de Navarra, 2007a, 2007b). Y por último, del estudio de investigación de mercado realizado para la marca en 2010 por la consultora Ikerfer (Ikerfer. Investigaciones de mercado y marketing estratégico, 2010).

<sup>118</sup> Nos referimos a productos acogidos a Normas de Aseguramiento de la Calidad tipo BRC *Global Standards*, *International Featured Standards* (IFS), normas ISO 2000 o GLOBALGAP entre otras.



REYNO GOURMET. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.				
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		2007		
BREVE DESCRIPCIÓN		<p><b>Reyno Gourmet</b> es una marca que ampara los productos agroalimentarios con certificación de calidad de la comunidad foral, proyectando una imagen común que favorece la implantación e identificación de los productos en el mercado, e impulsa su notoriedad y prestigio entre los consumidores.</p>		
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Reyno Gourmet.		
	Logotipo	<p>Logotipo:</p> 	<p>Logotipo con lema:</p> 	
	Otros signos identidad	<p>Convivencia del logotipo Reyno Gourmet con otros logotipos de calidad alimentaria. Ejemplos:</p>		
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	<p>Productos agroalimentarios. Es una marca que ampara los productos que ya estaban en alguna denominación de calidad (DOP, IGP, ETG, Producción Integrada, Producción Ecológica, Alimentos Artesanos) y productos que ya cumplen con las directrices establecidas en referenciales o normas de aseguramiento de la calidad (BCR, IFS, Globalgap, ISO 22000, etc) supervisados por organismos de certificación externos. También productos privados que cumplan con unos requisitos de calidad diferenciada y los certifique y apruebe expresamente la Comisión de Reyno Gourmet.</p>	
		Origen	<p>Productos elaborados en Navarra. Si son productos frescos, no elaborados, tienen que ser de origen navarro.</p>	
	Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento de Uso de la Marca de Garantía Reyno Gourmet. 29 de abril de 2013.</li> <li>Los reglamentos y normativas de cada uno de los productos aceptados dentro de la marca de calidad.</li> </ul>		
	Tipo de marca	<p>Desde 2013 es marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Anteriormente era una marca individual.</p>		
	Propiedad de la marca	<p>INTIA (Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias) adscrita al Departamento de Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Administración Local del Gobierno de Navarra.</p>		
	Controles administrativos	<p>Se realizan unos controles de oficio. No se hace control directo a los productos que ya tienen otra certificación que se controla periódicamente (DOP, IGP, producción ecológica, Artesanía Alimentaria o incluso ya tienen otra certificación internacional (IFS o Globalgap, por ejemplo)). Solo se les pide que tengan el certificado en vigor.</p>		
	Canon o fee	<p>La adhesión a Reyno Gourmet es de carácter indefinido. Debe pagarse un canon anual.</p>		
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	<p>Marca paraguas de la calidad agroalimentaria navarra. Máxima representatividad de la calidad diferencial.</p>		
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	100*	Nº Referencias/productos adheridos	2.030*
	Sectores	<p>Todos los sectores agroalimentarios. Destacan conservas, productos frescos, licores, productos lácteos, entre otros.</p>		
	Tipo de empresas	<p>Pymes principalmente.</p>		

	Señalización productos	Todos los productos adheridos a la marca utilizan el sello en sus etiquetas. Es un sello que convive con otros sellos de calidad alimentaria.						
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula	
	Evolución representatividad	Hasta el momento, crecen cada año entre un 8 y un 10%.						
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE CALIDAD CERTIFICADA.</b>								
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
	Comentarios	Se han realizado estudios de opinión pero no son actuales. La marca es muy conocida en Navarra (82% recuerdo sugerido en 2011) y moderadamente conocida en sus zonas de influencia, principales mercados limítrofes. Cuando contemplamos todo el territorio nacional la notoriedad desciende, alrededor del 13% de recuerdo sugerido (2018).						
	Valoración	La valoración de la marca es muy positiva.						
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	Es la marca paraguas de agroalimentación en Navarra. Es sobre la que se realiza toda la promoción de la región.						
	Plan de comunicación	No se realiza un plan estratégico de marca pero sí planes de actividad anual.						
	Stakeholders	Prioridad	Empresarios, consumidor final, distribución.					
		Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
			Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
			Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros	
	Actividad de la marca	Foco de las actividades	Comunicación en medios masivos como publicidad, promociones por compra, gestión de contenidos, etc., acciones online, acciones presenciales y experienciales, presencia en ferias y en eventos, acciones con la distribución y acciones con el público interno.					
		Actividades destacadas	Actividades colaborativas/participativas con los empresarios					
			Cuidan especialmente a las empresas asociadas. Tienen un plan propio de comunicación interna. Hacen actividades especiales para ellos: jornadas de formación, de <i>networking</i> , de apoyo comercial y de marketing, intranet, <i>newsletter</i> , etc. Tienen ventajas económicas en la asistencia a ferias, en paneles de consumidores y otros servicios. Se plantean otros beneficios tangibles y económicos para los asociados. Los productos adheridos utilizan todos los medios propios de la marca. Son la "familia" Reyno Gourmet apelando al orgullo de pertenencia a la marca. Se editan materiales de comunicación especiales para los asociados. Todas las ventajas para los asociados están publicadas en la página web.					
			Actividades con públicos externos					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas de publicidad en medios masivos generales, sectoriales y de apoyo a determinados distintivos de calidad.</li> <li>- Acciones de apoyo a la comercialización en grandes cadenas de distribución del canal alimentación.</li> <li>- Promociones en punto de venta y en redes sociales para fomentar el consumo de productos.</li> <li>- Road-Shows experienciales.</li> <li>- Canales propios de comunicación de la marca.</li> <li>- Presencia en ferias.</li> <li>- <i>Showcookings</i>, catas, cursos,</li> <li>- Eventos promocionales vinculados a la cultura y al deporte.</li> <li>- Encuentros con influenciadores.</li> <li>- Colaboración en la promoción cofinanciada por Europa sobre sellos de calidad.</li> <li>- Gabinete de prensa activo.</li> </ul>						

		- Es una marca que nace digital: generación de contenidos y activación online (RR.SS., app, etc.).				
	Intensidad de la actividad	Media/Media-alta.				
	Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente.				
	Ámbito	Regional: Navarra, principalmente. Otras: Euskadi y La Rioja. Madrid y Barcelona.				
		Regional	Nacional	Internacional		
	Evolución de la Actividad Promocional	Es una marca con apoyo promocional. Durante varios años ha tenido un apoyo promocional adecuado. En los últimos años este apoyo ha disminuido.				
	Canales de Comunicación Propios	Web	Actualización constante y bien estructurada.			
RR. SS		Tienen perfiles en: Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.				
Otros		Tienen: blog, app con recetas, app dónde comprar los productos Reyno Gourmet e intranet/zona privada miembros. Habían tenido un canal propio de TV sobre gastronomía: <a href="http://www.reynogourmet.tv">www.reynogourmet.tv</a>				
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE REYNO GOURMET.</b>						
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	La promoción de la marca se gestiona directamente desde INTIA (Instituto de Navarra de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias) dependiente del Departamento de Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Administración Local del Gobierno de Navarra.				
	Externa	Licitaciones de servicios: investigaciones de mercado, concursos para creatividad, planificación y compra de medios, implantación de acciones de promoción, coordinación y gestión de la marca. A modo de ejemplo, adjuntamos algunos pliegos de condiciones: <a href="https://hacienda.navarra.es/sicportal/mtoGeneraDocumento.aspx?DOA=1408201141196ED9B8BD&amp;DOL=1">https://hacienda.navarra.es/sicportal/mtoGeneraDocumento.aspx?DOA=1408201141196ED9B8BD&amp;DOL=1</a> <a href="https://hacienda.navarra.es/sicportal/mtoAnunciosModalidad.aspx?Cod=1603111317085B50AB7F">https://hacienda.navarra.es/sicportal/mtoAnunciosModalidad.aspx?Cod=1603111317085B50AB7F</a>				
INVESTIGACIÓN	Interna	Escuchan y sondan las inquietudes de los empresarios a través del equipo de trabajo de la marca. Tienen relación constante con los empresarios; valoran las actuaciones.				
	Externa	Se han realizado estudios de investigación con consultoras y/o equipos externos. Sobre todo durante los primeros años de vida de la marca. Como ejemplo: - Estudio de investigación cuantitativo y cualitativo para determinar la conveniencia y viabilidad de la marca de calidad (2006) dirigido al consumidor, al sector y a la distribución. - Post test con la valoración cualitativo y cuantitativa de las campaña publicitarias de la marca (2010). Navarra, País Vasco, Madrid y Barcelona.				
MEDICIÓN DE RESULTADOS	Realizan una memoria de las actividades de la marca con los resultados obtenidos en cada una de ellas. Esta información se comparte con los empresarios que forman parte del distintivo.					
APOYO A LA MARCA	Inversión	En la campaña de lanzamiento se invirtieron alrededor de 600.000 €. El presupuesto medio anual en promoción ronda los 800.000 € sin contar las ferias sectoriales. En los últimos años, la inversión anual en promoción ha disminuido hasta los 200.000 €.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Apoyo público-político	El apoyo del Gobierno navarro es activo, principalmente en la fase de lanzamiento y crecimiento. En los últimos años se ha reducido significativamente el apoyo y la inversión en promoción.				
	Continuidad	Ha decaído el apoyo a la marca, su inversión y el apoyo institucional en los últimos años analizados.				
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	El equipo de la marca en INTIA es multidisciplinar. Tiene perfiles con formación y/o experiencia en economía, marketing y comunicación.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	Reyno Gourmet es una marca de referencia. Madura y representativa de la realidad agroalimentaria navarra.					

\*Datos 2017

Figura 37. Ficha de la marca *Reyno Gourmet*. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** *Reyno Gourmet* es la marca de calidad alimentaria de los productos navarros. En palabras de Cristina Lecumberri “llevamos 10 años construyendo una marca y hay un sector entero que ha apostado por esa marca”. Esta afirmación y toda la investigación llevada a cabo reflejan un trabajo de *branding* coherente y sólido, realizado de la mano de un sector agroalimentario que siente esta marca como suya y, por ello, contribuye a su desarrollo.

Es una marca construida para el sector y con el sector, para empresas principalmente pequeñas, artesanas, que producen productos de alta calidad, pero que necesitan el respaldo de una marca genérica para ayudarles en la promoción y comercialización. Para formar parte de *Reyno Gourmet* pagan una cuota en contraprestación a unos beneficios claros que se indican expresamente, desde la presencia en acciones promocionales hasta la asesoría comercial.

*Reyno Gourmet* es una marca de prestigio: la asociación de Navarra con calidad alimentaria es fácil y creíble porque tiene tradición y es real. Además, en *Reyno Gourmet* no entran todas las empresas que quieren: hay una clara restricción y forman parte de la marca una selección de aquellas empresas y productos de calidad diferenciada. En consecuencia, es una marca aspiracional. INTIA, sociedad pública, adscrita al Departamento de Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Administración Local e integrada en la Corporación Pública Empresarial de Navarra, gestiona toda la promoción de esta “macromarca”, tal y como la denominan desde su nacimiento.

*Reyno Gourmet* tiene una identidad de marca muy clara que se plasma en una imagen con mucha personalidad, diferencial, única, que se ha trabajado de forma coherente en todas sus manifestaciones a lo largo del tiempo. Partiendo de un hándicap como es el nombre que no incluye la región, se han realizado de forma continuada campañas de comunicación donde la asociación con Navarra es muy explícita. En comparación con otras marcas regionales, la comunicación de *Reyno Gourmet* no va acompañada de la marca del Departamento ni de la marca del Gobierno foral. Han construido la marca de forma honesta y consecuente, siguiendo siempre la misma línea de comunicación, con diferentes creatividades, pero transmitiendo los mismos valores: Navarra, el saber hacer y la calidad.

El plan global de comunicación se establece cada año. Aunque no realizan un plan estratégico real de marca en el que se recoja la valoración del sector, la evolución de este, la valoración de la marca y los objetivos que persigue a todos los niveles y a todos los públicos, realizan programas de acción directamente desde INTIA en los que se tiene en cuenta el *feedback*

de las empresas adheridas. Estos planes no son públicos y se envían a las empresas para que los conozcan e intenten buscar sinergias con lo que van a hacer individualmente con su marca comercial.

La promoción se plantea en tres áreas principales: por un lado, la presencia en ferias institucionales, de venta o la presencia en eventos propios de la marca o patrocinados. Por otro, todo lo que hace referencia a la comunicación de todo tipo, desde el propio gabinete de prensa, los medios propios, las campañas con inversión en medios masivos, los experienciales, hasta las redes sociales. Y, por último, la promoción de la marca en la distribución alimentaria llegando a acuerdos comerciales, de referenciación y de promoción con cadenas y centros para acercar los productos a los consumidores y promover ventas. Además del plan general de promoción, hemos tenido constancia que durante estos años se han diseñado otros planes concretos como son el plan de comunicación interna, el plan de redes sociales o los planes de comunicación masiva.

En cuanto al diseño de la marca, Reyno Gourmet ha sabido integrar con su sello a todos los sellos de calidad de forma visual y ordenada. Y en las acciones de comunicación, se combinan acciones que engloban a todos los productos amparados por el sello con aquellas otras especiales para cada uno de los sellos de calidad. Todas estas acciones han sumado a la imagen general Reyno Gourmet.

Reyno Gourmet nace fruto de una investigación llevada a cabo con la ayuda de un gabinete externo y, tras la primera etapa de promoción, se realiza una nueva investigación de mercado que refleja una valoración sobre la marca y la comunicación realizada. Desde esta fecha, no tenemos constancia de otros estudios de mercado de la marca. Sí que sabemos que analizan resultados, confirma Cristina Lecumberri que “al final evalúas el impacto: el número de asistentes, el retorno... al final es dinero público”, y que además, toda la información sobre los resultados se traslada a las empresas que forman parte de Reyno Gourmet.

Desde su nacimiento hasta 2016, la inversión en la promoción de la marca, sin incluir ferias, ronda los 800.000 € anuales. Una pequeña parte de esta inversión que la pagan los asociados con sus cuotas, pero la mayoría se financia con dinero del Gobierno foral. En el plan de difusión se contemplan un abanico amplio de actividades, desde las campañas de inversión en medios hasta la presencia en puntos de venta. Intentan que todas las actuaciones estén coordinadas, sean complementarias y sumen con una misma imagen. Destacan las acciones llevadas a cabo al público general directamente, como las acciones destinadas a la distribución alimentaria, a la prensa, a los influenciadores y *bloggers* y al público interno. Se centran en Navarra, País Vasco y Madrid aunque hay actuaciones que abarcan todo el territorio nacional e incluso actuaciones internacionales.

Desde 2016, el Gobierno destina una menor inversión a la marca. Este recorte presupuestario, de alrededor del 60 %, se traduce innegablemente en menor visibilidad y en menor

notoriedad. Desde INTIA, se ha intentado no reducir significativamente la actividad seleccionando aquellas acciones que permiten con poca inversión conseguir presencia visual y recuerdo de la marca. El objetivo principal es que “quieres que sea la marca que refleja la calidad agroalimentaria de Navarra” dice Lecumberri, teniendo en cuenta que es una apuesta estratégica de la Comunidad, ya que la agroalimentación contribuye de forma destacada en el PIB de la región. En la memoria de la marca tras las actividades llevadas a cabo en 2016, se recoge que el objetivo inicial de Reyno Gourmet se ha conseguido: “la marca ha servido no solo para que los consumidores navarros puedan reconocer en los establecimientos de venta los productos que se elaboran en la Comunidad Foral de Navarra, sino también para que el resto de España pueda identificar adecuadamente unos productos que se asocian a un enorme prestigio y al vínculo a una tierra y a la naturaleza y caracterizada por la tradición y al saber hacer de su sector agroalimentario” (Reyno Gourmet, 2016).

Reyno Gourmet en pocos años ha conseguido ser una marca popular, que ha trascendido del ámbito de la Administración. Es una marca de los navarros, con una creatividad directa y fresca, que está presente de forma popular en eventos deportivos o solidarios, fiestas, puntos de venta o redes sociales. Reyno Gourmet ya nació como una marca en el mundo digital, ha sido pionera y es un referente nacional de esta categoría de marcas en las redes sociales. Es una marca próxima y rica en contenidos que busca la participación de todos sus públicos. Llama la atención el desarrollo de actividades promociones, vinculadas o no la compra de producto o las actuaciones experienciales llevadas a cabo para presentar y degustar los productos Reyno Gourmet. Además, sobresale la gran labor que realiza la marca con los propios asociados. El concepto de “familia Reyno Gourmet” es un ejemplo de cómo se busca despertar el sentimiento de orgullo y pertenencia a las empresas adheridas a la marca: “estás en tu casa” reza el lema de la marca a sus asociados.

Para finalizar, según dice Lecumberri, “...yo creo que desarrollar una marca cuesta mucho tiempo, es una carrera de fondo” y cree que “Reyno Gourmet lo está haciendo bien”. Para un futuro, es una marca abierta a cambios, a nuevas adhesiones, que va a necesitar el apoyo constante de todos para continuar haciendo bien su labor.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.



## 8.15. País Vasco. Eusko Label<sup>119</sup>

El Gobierno Vasco cuenta con la marca de garantía Eusko Label. Su objetivo es identificar y distinguir aquellos productos agroalimentarios producidos, transformados y/o elaborados en la Comunidad Autónoma del País Vasco, cuya calidad, especificidad o singularidad superan a la media general. Es una de las marcas de calidad regional pioneras en España. Además, la marca tiene la función de defender a los productores agroalimentarios y promover desde la Administración la producción de calidad. Todos los productos Eusko Label están sujetos a un reglamento técnico, diferente para cada uno de los alimentos. Se realizan controles periódicos a los productores para chequear el cumplimiento de lo acordado.







HAZI es la propietaria de la marca, quién controla y certifica los productos y se encarga de impulsar la marca en promoción y comercialización. Es una fundación pública alineada en objetivos al Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco. Eusko Label es una certificación complementaria y voluntaria que tiene el aval del Gobierno Vasco, quien además realiza principalmente, pero no exclusivamente, la promoción de los productos de calidad de la región a través de este distintivo de calidad. Puede solicitar el sello cualquier productor o empresa que pertenezca a uno de los productos que disponen reglamento técnico y cumplan con las condiciones recogidas en el mismo. La marca está abierta a acoger nuevos productos y establecer conjuntamente, sector-administración, las características diferenciales que se deben cumplir.

Eusko Label es una marca que continúa creciendo y evolucionando. Responde a la realidad concreta de producción y comercialización vasca: la Administración ha apostado por la promoción de una producción de calidad, que, por el volumen de producción, va destinada principalmente al consumo interno en la propia comunidad.

---

<sup>119</sup> La información de la marca Eusko Label proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Begoña Isasti Balenciaga, Responsable de Servicios Jurídicos de la Fundación HAZI, Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad. Gobierno Vasco. Por otro, de la información de la propia página web de la marca Eusko Label (<http://euskolabel.hazi.eus/es/>), de normativas publicadas en el Boletín Oficial del País Vasco, (Boletín Oficial del País Vasco (BOPV)1989, 1989), (Boletín Oficial del País Vasco (BOPV), 1998), (Fundación Kalitatea. Gobierno Vasco, 2001; Fundación Kalitatea, 2005, 2006). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por HAZI (HAZI. Gobierno Vasco., 2017a, 2017b, 2017b, 2018; HAZI, 2019). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Diario Vasco (Veiga, 2008a, 2008b), (Eroski redacción, 2014), (Gobierno Vasco, 2005), (Ocerin, 2009), (Euskal Etxeak, 2006), (Redacción EITB, 2010), (Europa Press, 2008), (IVAP/Gobierno Vasco, 2008), (IVAP/Gobierno Vasco, 2010), (SanMillán, 2009), (Gobierno Vasco, 2011), (Europa Press, 2009), (Euskadi, 2005), (Zabalketa.org. HAZI., Foro Rural Mundial, Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, & Vasco, 2017), (Lejona, 2011), (irekia.euskadi.es, 2011), (euskadi.eus, 2010), (euskadi.eus, 2011), (euskadi.eus, 2012a), (euskadi.eus, 2012b), (euskadi.eus, 2016a), (euskadi.eus, 2016b), (EFE economía, 2013), (Diario de Gastronomía. Redacción, 2011), (EiTB., 2012), (Etxeberria, 2017), (euskadi.eus, 2014), (Flow, 2016), (Carrefour España, 2015), (euskadi.eus, 2017a), (euskadi.eus, 2017b), (euskadi.eus, 2017c), (euskadi.eus, 2017d), (Europa Press, 2018), (HAZI, 2017), (Redacción Orain Bizkaia, 2016), (Secretos de Bilbao, 2016).



EUSKO LABEL. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.			
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		1989	
BREVE DESCRIPCIÓN		<p><b>Eusko Label</b> es la <b>marca</b> de garantía cuyo signo gráfico es la <b>K</b> de <i>Kalitatea</i> y tiene como finalidad identificar y distinguir aquellos productos agroalimentarios producidos, transformados y/o elaborados en la <b>Comunidad Autónoma del País Vasco</b> cuya calidad, especificidad o singularidad superan la media general.</p> <p>La finalidad de la marca es garantizar al <b>consumidor</b> un exigente nivel de calidad permitiendo identificar con total seguridad el origen y la autenticidad. Además de defender la labor de los <b>productores</b> y alentar la producción de calidad.</p>	
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Eusko Label.	
	Logotipo		
	Otros signos identidad	<p>Normalmente el sello de calidad va acompañado de una pastilla genérica con información general o información específica de cada uno de los productos. Este es el sello con la información general. Se aplica en euskera/castellano o en inglés/castellano para el mercado exterior.</p> 	
	Comentarios	<p>El nombre de la marca hace referencia directamente tanto a la calidad (la K es la inicial de Kalitatea, calidad en euskera) como al origen, Eusko significa vasco. Para cada uno de los productos, la leyenda del logotipo se adapta. Esta doble pastilla puede aplicarse en horizontal o vertical.</p>  <p>Cuando conviven con marca de calidad europea o se promociona más de un producto se aplica la marca como se indica:</p>  <p>En algunas campañas de comunicación el logotipo va acompañado o de la marca Hazi o de la imagen del Gobierno Vasco:</p>  <p>El distintivo de calidad también distingue a los establecimientos que venden el producto:</p> 	
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	Alimentos identificados y producidos, transformados y/o elaborados en la Comunidad Autónoma del País Vasco cuya calidad supera la media general. Ser producido y/o elaborado en Euskadi con materia prima procedente mayoritariamente en Euskadi. Y ser de calidad superior, con un volumen mínimo de producción, debe beneficiar a un colectivo y contar con un sistema de control que permita garantizar todas estas características. Cada producto autorizado tiene un pliego de condiciones específico que deben seguir los productores o las empresas adheridas.
		Origen	Deben ser vascos.

	Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 198/1989. Se crea el Label Vasco de Calidad Alimentaria.</li> <li>Decreto 297/1998 deroga Label Vasco y se crea Fundación <i>Kalitatea</i>, promotora de Eusko Label.</li> <li>Reglamentos de cada uno de los productos (16).</li> </ul>					
	Tipo de marca	Marca de garantía desde 1994. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)					
	Propiedad de la marca	HAZI (desarrollo rural, litoral y alimentario). Es el medio propio e instrumental del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco. Anteriormente la marca era propiedad de la Fundación <i>Kalitatea</i> , integrada desde 2011 en HAZI.					
	Controles administrativos	Las empresas deben contar con un sistema de control que permita garantizar las características de calidad superior. Se solicita la marca a HAZI, se desarrolla un reglamento técnico por producto para que los operadores se comprometan a cumplir dicho reglamento. Plan de control para asegurar el cumplimiento de las condiciones recogidas en el reglamento.					
	Canon o <i>fee</i>	La adhesión a la marca es gratuita. La concesión tiene carácter indefinido.					
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Marca paraguas de la calidad agroalimentaria vasca. De las categorías de productos que representa.					
REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	3.000*	Nº Referencias/productos adheridos			120*	
	Sectores	Hay 16 categorías o productos: la carne de vacuno, las guindillas de Ibarra, el pimiento de Guernika, la patata de Álava, el pollo de caserío, el tomate, la lechuga, las alubias, la sidra, el aceite de oliva virgen extra, el cerdo del caserío vasco, el huevo de caserío, el cordero lechal, el bonito del Norte y atún rojo, la leche y la miel.					
	Tipo de empresas	Productores y empresas.					
	Señalización productos	La mayoría de los productos adheridos a la marca utilizan el sello en la etiqueta para identificarlos. Es un sello que convive con otros sellos de calidad alimentaria.					
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula
	Evolución representatividad	Es una marca que crece despacio. Tuvo en sus inicios un crecimiento importante. Ahora crece por los productos elaborados con materia prima principal amparada por la marca Eusko Label.					
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE EUSKO LABEL.</b>							
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
	Comentarios	El conocimiento de la marca es muy alto entre la población del País Vasco, un 95% notoriedad sugerida en estudio de la marca 2011.					
	Valoración	La valoración de la marca es positiva: se asocia a productos vascos de calidad superior, de caserío, de confianza y certificados (estudio 2009). Se han realizado estudios externos de valoración de la marca.					
PROMOCIÓN	Descripción / Estrategia	Es una marca paraguas de calidad de productos. Aglutina gran parte de la promoción que realiza la región, pero no es la marca única en promoción.					
	Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Promoción 2006-2010 de la Fundación <i>Kalitatea</i> fruto de un proceso de reflexión en 2005.</li> <li>Plan Estratégico 2010-2015 Fundación <i>Kalitatea</i> (Eusko Label).</li> <li>Plan Estratégico de la Industria y Calidad Alimentaria del País Vasco 2010-2013.</li> <li>Plan de Competitividad de la Industria Alimentaria 2014-2016 (PCIA).</li> <li>Plan estratégico para la gastronomía y alimentación de Euskadi 2020.</li> <li>Plan de promoción anual (2017, 2018, 2019). Centrado principalmente en ferias.</li> </ul>					
	Stakeholders	Prioridad	Doble estrategia: información al sector agroalimentario promoviendo nuevos reglamentos de productos para la marca y comunicación al consumidor.				
		Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores Compradores	✓	Distribución alimentaria	✓

	Públicos objetivo principales	Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores Influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓	
		Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros: Productores agrarios	✓	
	Actividad de la marca	Foco de las actividades	Acciones de creación de imagen de la marca combinadas con actuaciones que persiguen el apoyo a la comercialización de las empresas adheridas.					
		Actividades destacadas	Actividades colaborativas/participativas con los empresarios					
			-Relación fluida con el sector. Actuaciones conjuntas.					
			Actividades con públicos externos					
			-Campañas de publicidad multimedia. General y sectoriales. -Acciones en puntos de venta de alimentación. -Patrocinios gastronómicos, culturales, deportivos. -Concurso escuela de hostelería. Concurso de pinchos. -Presencia en ferias. -Degustaciones populares. -Programa de actividades para abrir explotaciones a profesionales, escolares, consumidores. -Gabinete de prensa activo. -Semanas gastronómicas y eventos en otras provincias españolas. -Activación RR.SS. -Estrategia específica para carnicerías.					
	Intensidad de la actividad	Media-media/alta.						
	Coherencia	Todas las actividades de la marca son muy coherentes creativamente.						
	Ámbito	Principalmente País Vasco. Otras acciones puntuales en otros mercados.						
Regional		Nacional			Internacional			
Evolución de la Actividad Promocional	Marca consolidada. Continúa teniendo apoyo para su actividad promocional.							
Canales de Comunicación Propios	Web	Actual y bien estructurada.						
	RR. SS	Cuentan con perfiles en: Facebook, Twitter y Youtube.						
	Otros	Perfil en Vimeo.						
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE EUSKO LABEL.</b>								
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	La comunicación y la promoción la gestiona <b>HAZI</b> . Las directrices las marca el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco con el Departamento de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria. El gabinete de prensa se gestiona tanto desde HAZI como desde el Gobierno Vasco.						
	Externa	Licitaciones de servicios: concursos para creatividad, medios, implantación de acciones de promoción, proyectos concretos como el calendario, degustaciones, ferias, entre otros. Algún ejemplo: <a href="https://mnhlicitaciones.com/wp-content/uploads/2018/03/pliego_bases_tecnicas1-4.pdf">https://mnhlicitaciones.com/wp-content/uploads/2018/03/pliego_bases_tecnicas1-4.pdf</a> <a href="http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/anuncio_contratacion/expjaso7094/es_doc/es_arch_expjas_o7094.html">http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/anuncio_contratacion/expjaso7094/es_doc/es_arch_expjas_o7094.html</a> <a href="https://mnhlicitaciones.com/wp-content/uploads/2018/02/pliego_bases_tecnicas2.pdf">https://mnhlicitaciones.com/wp-content/uploads/2018/02/pliego_bases_tecnicas2.pdf</a> <a href="http://www.contratacion.euskadi.eus/w32-1084/es/contenidos/anuncio_contratacion/expjaso6159/es_doc/adjuntos/clusulas_admin_particulares1.pdf">http://www.contratacion.euskadi.eus/w32-1084/es/contenidos/anuncio_contratacion/expjaso6159/es_doc/adjuntos/clusulas_admin_particulares1.pdf</a> <a href="http://www.euskadi.eus/contenidos/contratacion/se_04_11/es_se_04_11/adjuntos/SE0411_PPT.pdf">http://www.euskadi.eus/contenidos/contratacion/se_04_11/es_se_04_11/adjuntos/SE0411_PPT.pdf</a>						
INVESTIGACIÓN	Interna	Desde HAZI escuchan y sondean las inquietudes de los empresarios de manera informal a través del equipo de trabajo de la marca.						
	Externa	Realizan estudios de mercado periódicamente con gabinetes de investigación de mercado, tanto al consumidor como al sector.						

MEDICIÓN DE RESULTADOS	Se recogen parte de estos resultados como base de análisis para realizar los planes de actuación y promoción.						
APOYO A LA MARCA	Inversión	No disponemos de la información.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	NS
	Apoyo público-político	El apoyo del Gobierno Vasco es activo desde el inicio. Nunca se ha dejado de apoyar la marca de garantía.					
	Continuidad	Se continúa considerando un instrumento útil. Recibe apoyo activo de la Consejería.					
PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	Equipo de profesionales especializados en marketing y comunicación.						
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS	
COMENTARIOS	Eusko Label es una marca veterana. Pero continúa creciendo. Mantiene actividad en promoción y comercialización.						

\*Datos de 2017. Los datos no son solo de empresas sino de productores de vacuno o avícolas. Hay 120 productos aproximadamente.

Figura 38. Ficha de la marca Eusko Label. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** Eusko Label es una marca de calidad agroalimentaria consolidada en el País Vasco. Es un distintivo que ha logrado mejorar la imagen del producto local vasco. Ya en 2009 señalaba la directora de la Fundación Kalitatea, Amaia Luquin: “tenemos una producción agrupada e identificada y eso en estos tiempos de globalización es muy importante” (San Millán, 2009). Desde entonces se ha continuado construyendo la marca de forma consistente. La repercusión y la notoriedad de los productos con Eusko Label entre los consumidores es también notable: el 95 % de consumidores de Euskadi conoce la marca y la asocia a productos vascos, de caserío y de calidad superior.

La marca surgió como una iniciativa desde la Administración para ayudar al sector primario. Era necesario, en un inicio, ir detrás de los productores para que se sumaran a la marca. Desde hace tiempo las cosas han cambiado: es el propio sector, tanto el sector primario como la industria, quien demanda la marca, la quiere y la busca. Constatamos que el nivel de satisfacción entre los que producen, transforman o distribuyen productos Eusko Label es elevado y va en aumento. Y desde la Administración se ha cuidado siempre la relación con el sector.

La imagen corporativa de la marca representa calidad y Euskadi. Tras la evolución de la marca en 2007, su identidad actual es un signo distintivo notorio que destaca en todos los productos que llevan este sello y en todas las actuaciones de comunicación. Se identifican perfectamente los productos amparados bajo este sello en los lineales de los puntos de venta.

La representatividad de la marca va creciendo. Desde el Plan de Promoción de la marca 2010-2015 se determina extender la marca a más productos y a más mercados. Esta decisión significa que la marca está viva, que quiere crecer, que quiere evolucionar y adaptarse a la realidad cambiante del mercado. Eusko Label ampara a 16 productos y apuesta por ser representativa de toda la realidad agroalimentaria vasca, sin perder la esencia de identificar la calidad diferencial.

Eusko Label es una marca “útil” para el sector y para la administración. Se ha construido la marca de forma seria, sostenida y consecuyente. Es una marca reconocida, con fuertes controles de calidad y certificación y con una activa inversión en marketing y publicidad. Por eso, el sector considera la marca una herramienta esencial y las empresas quieren sumarse. Es una marca popular, que ha trascendido al lenguaje coloquial, representando que las cosas en el País Vasco se hacen con sello de calidad. Además, Eusko Label es una forma de vida, es una forma de entender la producción alimentaria en Euskadi, de valorizar la calidad, de saber distinguir los productos locales y lo bueno. Llegar a la población vasca en su día a día ha sido uno de los retos de la marca: se han realizado patrocinios de deportes regionales o se han llevado a cabo degustaciones en eventos festivos, a modo de ejemplo.

La promoción de la marca la lleva a cabo actualmente HAZI con un equipo de profesionales expertos en comunicación y marketing y manteniendo una relación continuada con el sector. Vemos en toda su historia que se ha trabajado estratégicamente en la creación de la marca y en el diseño de sus planes de promoción en los momentos clave. Además, se ha investigado sobre Eusko Label, a través de gabinetes externos y con estudios dirigidos tanto a los profesionales como al consumidor. Para la ejecución de las principales acciones de promoción, HAZI convoca licitaciones públicas: creación de campañas, planificación y compra de los medios, las ferias o las acciones de promoción, entre otros.

Eusko Label ha utilizado todas las herramientas de comunicación y marketing para construir y dinamizar la marca. Ha tenido una actividad multimedia dirigida a todos los *stakeholders*. Mantiene el equilibrio entre realizar acciones que generan notoriedad con otras que apoyan la comercialización. Tiene definidos sus canales propios de comunicación que están activos y actualizados. Es perseverante con aquellos programas y actuaciones que han funcionado bien: degustaciones populares, catas, las visitas guiadas a las explotaciones, el concurso de cocina de escuelas de restauración o el de pinchos, son ejemplos de actuaciones programadas desde hace años porque son de interés para la marca. Esto combina con acciones más especiales de carácter puntual. La comunicación de la marca es coherente, tanto en mensajes como formalmente.

Como conclusión, el Gobierno Vasco apuesta por la marca de calidad alimentaria Eusko Label desde hace más de tres décadas. Ha continuado invirtiendo en la marca, considerando que es una buena estrategia para los productores, para la industria, para el canal y el consumidor vasco. Así ha conseguido crear una marca con gran notoriedad que aporta un valor diferencial en el mercado, y se ha conseguido con ello mejorar la imagen del producto local vasco.

Eusko Label no es la única marca de calidad agroalimentaria vasca. Es la más importante, pero convive con otras marcas: las figuras de calidad europeas, otras marcas de garantía como las figuras europeas u otras marcas de garantía como Euskal Baserri. Actualmente existe una marca promocional paraguas para promover todos los distintivos de calidad “Basque. Somos lo que

comemos”. Una estructura clara de la jerarquía de marcas es importante para no confundir al consumidor.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.



## 8.16. Comunitat Valenciana. Marca CV<sup>120</sup>

CV es la marca de garantía de calidad para los productos agrarios y agroalimentarios promovida por la Comunitat Valenciana. Su titular es la Generalitat Valenciana y la gestiona la Conselleria de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural. Su finalidad principal consiste en distinguir la calidad singular de los productos agrarios típicos o tradicionales. La marca, como indica el Decreto 91/1998, nace dando respuesta al creciente interés por los consumidores sobre la calidad y por dar información sobre la naturaleza, métodos de producción y condiciones de transformación de los productos alimenticios.



El distintivo CV se concede a productos agrarios y agroalimentarios con valores peculiares de tipo cualitativo, sociocultural y económico para proteger su singularidad y facilitar la identificación de estos por parte del consumidor. Para ello, se establecen Reglamentos que indican unas características técnicas que debe cumplir un producto para poder distinguirse con la marca CV. Como característica especial y siguiendo con el paralelismo con las figuras de calidad europea, el uso de la marca CV es obligatorio entre los operadores autorizados, pero se puede utilizar junto con la identificación propia y específica de cada operador o submarca. Así, nos encontramos bajo CV varias marcas específicas y distintas con su propia identidad (“tomata de penjar”, Clóchina de Valencia, a modo de ejemplo).

Actualmente, hay varios productos acogidos a esta marca, más o menos representativos de la tradición y singularidad valenciana. Forman parte de la marca CV, además de los ya mencionados, productos como el conejo, los embutidos, los quesos o incluso las flores y las plantas de la Comunidad. Es una marca producto que actúa en paralelo con las otras figuras de calidad alimentaria de la región. En varios casos, solicitar la marca de calidad CV es un paso provisional para acceder a las figuras de calidad europea. La Marca CV sí que puede convivir con marcas de métodos de producción como es el caso de la de Agricultura Ecológica o la Producción Integrada. En general, la marca CV es poco conocida pero la realidad es dispar: hay marcas de productos que invierten en promoción y otras con una actividad prácticamente nula.

---

<sup>120</sup> La información de la marca de calidad CV proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Juan José Nicasio Marco, Jefe de Servicio de Calidad Agroalimentaria de la Consejería de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural de la Generalitat Valenciana. Por otro, de la información de la página web de la marca CV de la Generalitat Valenciana (<http://www.agroambient.gva.es/es/web/desarrollo-rural/marcas-cv>), de normativas publicadas en el Diari Oficial de la Generalitat Valenciana y de licitaciones públicas para la promoción (Conselleria de Agricultura; Medio Ambiente; Cambio Climático y Desarrollo Rural, 2015a, 2015b, 2018; Cooperatives Agro-alimentàries, 2016; Divalterra - Diputació de València, 2018; Gobierno Valenciano, 2001; Gobierno Valenciano, 1998; Ramón Fernández & Hernández Fernández, 2010). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales, (5barricas.es, 2018; Feagas, 2015; lasprovincias.es, 2007; Morcillo, 2018; Real Escuela de Avicultura, 2013) y comunicación de medios (Onda 15 Radio, 2017).



CV. FICHA DE IDENTIDAD DE MARCA.			
AÑO DE CREACIÓN DE LA MARCA		1998	
BREVE DESCRIPCIÓN		<p>La Generalitat valenciana promueve <b>la marca de calidad CV para garantizar la calidad singular</b> de los productos agrarios y agroalimentarios que lo acrediten y cumplan unas normas de calidad establecidas. Se concede el distintivo a productos agrarios y agroalimentarios con valores peculiares de tipo cualitativo, sociocultural y económico.</p> <p>CV permite a los operadores (productores, elaboradores y transformadores) diferenciar su oferta comercial y al consumidor identificar fácilmente unos productos genuinos y singulares.</p>	
ELEMENTOS DE IDENTIDAD	Nombre	Marca de Calidad CV (Conformidad y Validación). Cada producto autorizado añade la coletilla CV a su denominación.	
	Logotipo		
	Otros signos identidad	<p>Los productos acogidos a esta marca de calidad construyen marcas propias de promoción, un nombre y un logotipo concreto, que son las que se colocan en los envases. Algunas van acompañadas de la marca CV y otras no. Como ejemplo:</p> 	
INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MARCA	Quién puede formar parte de la marca	Tipo de productos	Productos agrarios y agroalimentarios que acrediten una calidad singular cumpliendo unas reglamentaciones: se refieren a métodos de producción y elaboración, a la composición y características de los productos, y a sus rasgos y condiciones de calidad más significativos.
		Origen	Deben ser productos valencianos.
	Normativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto 91/1998 de 16 de junio por el que se aprueba el Reglamento de uso de la marca CV (DOGV nº3273, de 26/6/98).</li> <li>Corrección de errores del Decreto 91/1998 de 16 de junio por el que se aprueba el Reglamento de Marca de Calidad CV para Productos Agrarios y Agroalimentarios (DOGV nº 3300 de 4/8/98).</li> <li>Orden 5/2015 de 30 de octubre por el que se regulan las ayudas para los Consejos Reguladores y para las entidades asociativas gestoras de la autorización del uso de la marca CV.</li> <li>Reglamento técnico de cada uno de los productos.</li> </ul>	
	Tipo de marca	Marca de garantía. Registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)	
	Propiedad de la marca	Generalitat Valenciana.	
	Controles administrativos	Los controles los realizan las entidades asociativas privadas, sin ánimo de lucro, constituidas por los operadores de los productos de que se trate -productores, transformadores o comercializadores- que, salvo casos excepcionales, son los que gestionan las diferentes marcas de producto. Son ellas las que realizan los controles a las diferentes empresas y operadores adheridos a cada marca para comprobar que se cumplen los Reglamentos. La Generalitat valenciana controla a estas entidades asociativas.	
Canon o fee	La adhesión a CV es gratuita. La concesión se renueva automáticamente cada dos años.		
ROL DE LA MARCA	Rol de la marca	Marca de calidad de los productos agroalimentarios valencianos. Actúa como marca producto, en paralelo con otras figuras de calidad regionales.	

REPRESENTATIVIDAD	Nº Empresas adheridas	9 asociaciones/ 28 productos*		Nº Referencias/productos adheridos			Desconocido*	
	Sectores	Todos los sectores agroalimentarios. Tomata de penjar de Alcalá de Xivert, Clochina de Valencia, Coent de Borriana, quesos, conejo, etc. Además, otros sectores agrarios como las flores y las plantas.						
	Tipo de empresas	Principalmente pymes.						
	Señalización productos	Es obligatorio que los productos adheridos a la marca utilicen el sello en la etiqueta -contraetiqueta- para identificarlos. Es un sello excluyente que no convive con otros sellos de calidad alimentaria salvo los de sistemas de producción.						
	Relación con Producción Agraria	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula	
	Evolución representatividad	La evolución es dispar. Se registran nuevas marcas; hay marcas que crecen; otras que decrecen e incluso otras desaparecen.						
<b>CONOCIMIENTO Y PLANES DE PROMOCIÓN DE CV.</b>								
CONOCIMIENTO	Notoriedad	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo		
	Comentarios	No hay estudios sobre la notoriedad de marca. Alto desconocimiento.						
	Valoración	No hay estudios sobre la valoración de la marca.						
PROMOCIÓN	Comentarios	Muy limitada. Cada marca CV realiza su promoción. Marca con muchos años de trayectoria. La <i>Conselleria</i> la considera como una figura de calidad más, se beneficia de subvenciones y apoyos administrativos.						
<b>LA GESTIÓN DE LA PROMOCIÓN. INFORMACIÓN DE INTERÉS DE CV.</b>								
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN	Interna	La gestión de la promoción genérica se realiza directamente a través de la <b>Conselleria de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural</b> . Pero cada una de las Entidades Asociativas Privadas realiza la actividad promocional de su propia marca.						
	Externa	Se realizan <b>subcontrataciones</b> a empresas especializadas en acciones promocionales, principalmente stands. Algunos ejemplos son: <a href="https://contrataciondelestado.es/wps/portal!/ut/p/b1/hZBLD4lwEIR_EditKRWP_PATGBUFQeiFNfKSJyMUY46-3kHgxAfc2yTczmwEJDWHEZY7rEIQjyLt66qt66P6ubtCAIivWq6Ody5tFEUelfWLBWdxZiRC3amX7vT7flI9NOEQIHnLoiw4oSiW9oh0nVYYVTwZJDVAYwCcOA9H_1Qhfv2OHbB6Vee8TAVimsThuilOCsr_-Q8gR2QuYQTmXpwwQdgmfXf-HS_zC7PFKt_sc0EJlh8Wi6CT2pLFpUwtcf0AYo9-dAII/">https://contrataciondelestado.es/wps/portal!/ut/p/b1/hZBLD4lwEIR_EditKRWP_PATGBUFQeiFNfKSJyMUY46-3kHgxAfc2yTczmwEJDWHEZY7rEIQjyLt66qt66P6ubtCAIivWq6Ody5tFEUelfWLBWdxZiRC3amX7vT7flI9NOEQIHnLoiw4oSiW9oh0nVYYVTwZJDVAYwCcOA9H_1Qhfv2OHbB6Vee8TAVimsThuilOCsr_-Q8gR2QuYQTmXpwwQdgmfXf-HS_zC7PFKt_sc0EJlh8Wi6CT2pLFpUwtcf0AYo9-dAII/</a> <a href="http://www.dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion.jsp?L=1&amp;sig=006210%2F2018&amp;url_lista">http://www.dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion.jsp?L=1&amp;sig=006210%2F2018&amp;url_lista</a>						
INVESTIGACIÓN	Interna	Cuestionarios para ferias. Reuniones periódicas con el sector.						
	Externa	No constan de forma periódica. Se ha convocado una licitación para analizar la situación.						
MEDICIÓN DE RESULTADOS	Principalmente cuestionarios de satisfacción.							
APOYO A LA MARCA	Inversión	Depende de cada una de las entidades asociativas privadas. La <i>Conselleria</i> establece ayudas para promoción. Por ejemplo, en 2015 se destinaron 20.000 € por marca.						
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	NS	
	Apoyo público-político	La <i>Conselleria</i> realiza una promoción muy limitada de todas las figuras de calidad.						
Continuidad	No hay una inversión sostenida en el tiempo.							

PERFIL EQUIPO RESPONSABLE	Equipo con perfiles técnicos: ingenieros agrónomos, veterinarios o abogados. Dedicar parcialmente su tiempo a la promoción.					
CICLO DE VIDA	Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Renovación Muerte	NS
COMENTARIOS	El Gobierno valenciano apoya todas las figuras de calidad diferencial. Pero este apoyo no implica una inversión en promoción directa y efectiva. Cada entidad asociativa es quién gestiona la promoción de cada una de las marcas CV de producto.					

\*Datos de 2017. Pertenecen 9 asociaciones/ entidades asociativas privadas sin ánimo de lucro constituidas por los operadores de los productos de que se tratan con el objeto de la gestión del uso autorizado de la marca. Estas asociaciones tienen hasta 28 productos diferentes.

*Figura 39. Ficha de la marca CV. Identidad, conocimiento y planes de promoción y gestión.  
Fuente. Elaboración propia (2017).*

**Conclusiones y otras consideraciones de interés.** La Marca de Calidad CV o, quizás, la denominación más apropiada serían las marcas CV, son las marcas de garantía propiedad de la Generalitat Valenciana. Se conciben como una figura de calidad más en el portfolio de las figuras de calidad que tiene la región, una marca producto. Las marcas CV son el caso más parecido, por su enfoque y concepción, a las figuras de calidad europeas. Por un lado, hay tantas marcas de garantía como productos deseen solicitar esta figura: solo es necesario acordar y plasmar unas características especiales y que se acepte el Reglamento de uso por parte de la Administración. Por regla general, las marcas CV las solicita una Entidad Asociativa privada con estructura propia que actúa como gestor y responsable de la marca de garantía para el producto que lo ha solicitado, caso paralelo a los Consejos Reguladores en el caso de las figuras europeas. Esta Entidad Asociativa nombra a un organismo externo de control y se encarga de gestionar administrativamente la marca y de la promoción de ésta. En muchos casos, esta marca se concibe como un paso intermedio para conseguir tener una figura europea.

El resultado final: muchas marcas CV con identidades diferentes que no trabajan al unísono y que responden a realidades distintas, a productos diferentes. Hay marcas que parecen tener más sentido e interés, son efectivas y se están abriendo camino en el mercado: es el caso del *Tomata de Penjar*, la *Clóchina* de Valencia o el *Coent* de Burriana. Otras, se han quedado en el camino.

La Generalitat apoya la promoción de dichas marcas abriendo líneas de ayuda para que cada entidad gestora pueda realizar su promoción. Pero parece no ser suficiente para dar a conocer esta figura en el mercado. El resultado es un alto nivel de desconocimiento de esta marca de calidad que afecta a su principal función: ayudar a identificar productos en el mercado y señalar la calidad diferencial de sectores agrarios y alimentarios en la Comunitat Valenciana. Las marcas CV no son conocidas por parte de la población, no son marcas populares: sin conocimiento ni valoración es difícil construir una marca y que sea relevante.

Disponemos de más de veinte marcas CV, pero esta figura de calidad no actúa como paraguas de promoción. La Generalitat Valenciana dispone de muchas marcas compartidas de calidad

agroalimentaria sin una jerarquía clara y destina una inversión muy baja en promoción en casi todas ellas. Por lo tanto, hay una cierta confusión y muy poca notoriedad.

A veces se llega a considerar la Marca de Calidad CV como una marca “de segunda”. Es, en muchas ocasiones, el primer escalón de garantía cuando se persiguen otras figuras de calidad europea. Los beneficios que otorga la propia Administración regional para los adheridos a esta marca no tienen las mismas características que los que se prevén para otras figuras de calidad aunque las obligaciones por parte de los asociados no son tampoco las mismas. La licitación abierta por la Generalitat Valenciana en 2018 para crear una marca paraguas y un plan de promoción pone de manifiesto que las autoridades regionales han detectado el problema de las dispersión de marcas de calidad y están buscando fórmulas para solucionarlo.

Se puede consultar la información completa de esta marca en el Anexo I.



## 9. Resultados y análisis de los hallazgos

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en el trabajo de campo: las entrevistas en profundidad a los responsables de las 18 marcas de calidad agroalimentarias regionales y el análisis documental sobre cada una de las marcas llevado a cabo. En este apartado hacemos un análisis de los resultados globales de toda la categoría de marcas autonómicas dando respuesta a las cuestiones clave de la investigación planteada.

Para el análisis de datos de la investigación cualitativa no existe una técnica estándar, pero se acostumbra a seguir una serie de pasos reconocidos. Para esta investigación hemos tomado como referencia las fases de análisis descritas por Báez y Pérez de Tudela (Báez y Pérez de Tudela, 2014):

### 1. Análisis:

Partimos de la escucha de las entrevistas en profundidad y de una transcripción de cada una de ellas. Tras varias lecturas interpretamos las palabras y hemos extraído las ideas fundamentales para el objeto de esta investigación. Posteriormente, con el análisis documental de cada una de las marcas de calidad agroalimentaria, completamos y enriquecimos la información.

### 2. Síntesis:

Para realizar este apartado hemos extraído los términos relevantes para la investigación de cada marca y hemos organizado la información con el fin de estructurarla siguiendo la estructura del marco teórico y el guion de las entrevistas en profundidad.

En la síntesis global de toda la tipología de marcas, utilizamos los mismos criterios analizados individualmente. Hemos seguido la estructura en tres grandes bloques: identidad de marca, conocimiento/planes de comunicación y gestión de las marcas públicas de calidad agroalimentaria en el ámbito regional. En este compendio, extraemos un análisis de cada uno de los temas e incluimos la respuesta conjunta a las preguntas realizadas en la investigación cualitativa. Esta reagrupación en un armazón que soporta los datos relevantes es una de las cuestiones clave a desarrollar en este apartado. Nos permite diferenciar las ideas generales, de las principales y secundarias, así como incorporar detalles para precisar la información y algunos ejemplos que ilustran los conceptos a transmitir.

### 3. Informe de resultados: conclusiones

El análisis y la síntesis que hemos realizado deben dar pie a elaborar un informe de resultados armónico y enlazado. En esta fase, todos los datos recabados y analizados deben transmitir información sobre el objeto de la investigación de forma clara y precisa. Hemos incluido en dicho apartado los resultados y opiniones más comunes, pero también dando cabida a las opiniones discordantes sobre las conclusiones extraídas.

Siguiendo este proceso, a continuación exponemos los resultados extraídos agrupándolos en diferentes apartados para ayudarnos a ordenar y transmitir la información.

## 9.1. La fotografía de las marcas regionales de calidad alimentaria

Como primer resultado, en el momento de realizar la investigación existen 18 marcas públicas compartidas, multisectoriales, agroalimentarias propiedad de las diferentes comunidades autónomas de España. Las Islas Baleares es la única comunidad autónoma que no dispone de marca de calidad agroalimentaria multisectorial pública. La Rioja y Cantabria cuentan con dos marcas cada una de las regiones, cumpliendo presumiblemente funciones distintas. Ver figura 40.

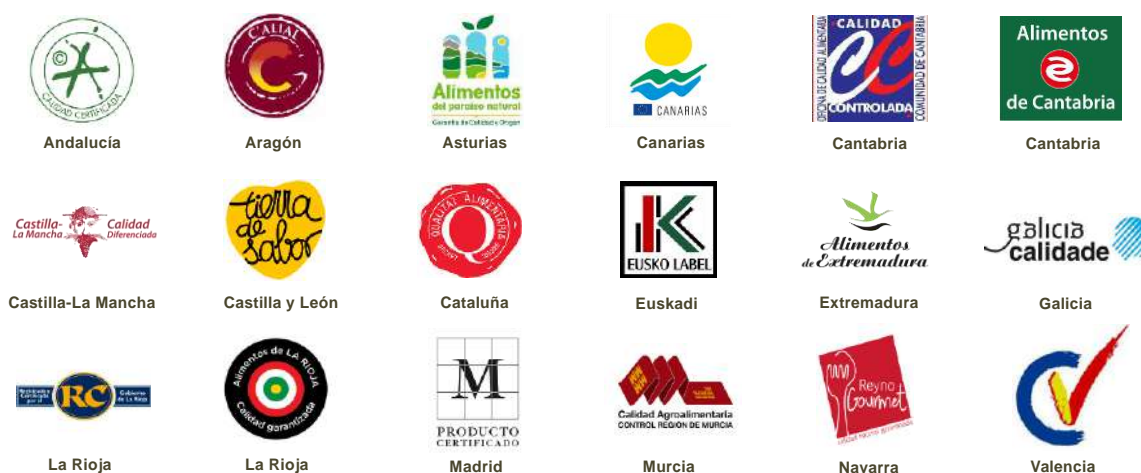


Figura 40. Marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria objeto del estudio.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

Las diferentes comunidades autónomas tienen como meta promover la calidad agroalimentaria dentro de sus competencias y, prácticamente todas en algún momento de su historia, han tomado la decisión de crear una o varias marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria. Todas ellas tienen como elemento común que pueden utilizarlas las empresas privadas en sus productos, siempre y cuando las soliciten y cumplan los requisitos indicados en el reglamento de uso.

La realidad agroalimentaria en cada comunidad autónoma es muy diferente. Tanto en términos de relevancia de su renta final agraria, de la importancia de la agricultura *versus* la ganadería o la pesca, del consumo *per cápita*, de los tipos de producto que produce y elabora, de la necesidad de vender o no a otros territorios, de la fuerza de su industria o de su reconocimiento social vinculado a la agricultura. También es dispar el número de otras marcas públicas de calidad que promueve cada región: las DOPs, las OGP, las ETGs, la producción integrada, la ecológica,



otras marcas de garantía o de colectivas. Por ejemplo, Madrid cuenta con 5 figuras de calidad diferenciada y Andalucía con más de 70.

“Lo bueno que tenemos en Madrid es que como solo tenemos cinco marcas de calidad es fácil la convivencia... en este sentido nosotros lo tenemos fácil y en cierto sentido tanta marca acaba confundiendo un poco al consumidor. Ya no sabe qué hacer...”. (EP 20)

“Me baso en que tenemos unos operadores con unas producciones muy limitadas consecuencia de las dimensiones de la región pero que miman, cuidan su producto de uno en uno y lo conocen de uno en uno y ahí dan un producto con una calidad, su calidad”. (EP 6)

Esta realidad compleja y heterogénea es el punto de partida singular sobre el que se ha construido cada marca pública compartida de calidad agroalimentaria regional. Son marcas que abarcan una amplia gama de productos de cada comunidad, es decir, un *tótum revolutum*, desde productos frescos, en conserva, líquidos, sólidos, de todos los subsectores de actividad agraria.

“Lo que ocurre es que cuando hay 11 productos bajo el mismo paraguas, bajo la misma marca y la estructuración sectorial de cada producto es diferente, es complicado a veces tomar decisiones únicas para todos los productos”. (EP 23)

“Porque cada marca tiene su particularidad que va ligada al territorio. Cada territorio es distinto y tiene unas necesidades propias que hay que destacar”. (EP 15)

Hemos estructurado la información de los hallazgos en los tres grandes ejes que nos han acompañado en toda la investigación: la identidad de marca, el conocimiento que incluye el plan de comunicación y la gestión de la marca. Esta estructura nos permite guiar al lector y facilitar la comprensión del texto.

## **EJE 1. IDENTIDAD DE MARCA**

Como hemos visto, la identidad es uno de los factores clave para crear marcas fuertes: cuál es su singularidad, sus asociaciones principales y la razón de ser de la marca. Recogemos en este apartado todos los temas formales y de concepción de la marca que hemos englobado en el término identidad de marca. El para qué y el por qué de estas marcas de calidad, el rol que juegan, el papel de esta marca dentro de la jerarquía de marcas de calidad de cada Comunidad, los aspectos formales y legales, los valores asociados, los beneficios y obligaciones para los adheridos a la marca, el tamaño de la misma vinculado a las restricciones que promueve y los elementos de identidad de la marca más representativos.

## 9.2. Naturaleza y orígenes de las marcas públicas compartidas de calidad regional

En este apartado tratamos brevemente los aspectos formales, jurídicos y procedimentales de las marcas y el origen de las mismas.

### 9.2.1. Aspectos jurídicos, formales y de procedimiento

Jurídicamente suelen ser Marcas de Garantía según recoge la Ley 17/2001, de 7 de diciembre de Marcas el Título VII, Capítulo II, artículos del 68 al 73 (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2001). Están registradas en la Oficina Española de Patentes y Marcas con titularidad pública. Son propiedad de la propia Administración regional directamente, o bien a través de alguna empresa pública vinculada a la Administración. Normalmente, son marcas que dependen de la cartera regional con competencias en agricultura, denominada de forma dispar en cada una de las regiones. Como excepciones, nos encontramos con algunas marcas regionales de naturaleza jurídica distinta:

- Canarias. Logo RUP. Figura de calidad de derecho público propiedad de la Unión Europea y común a todas las regiones ultraperiféricas comunitarias. El Gobierno de Canarias regula y gestiona dicha marca en su región.
- Galicia. Galicia Calidade. Gestionada la sociedad Galicia Calidade, S.A.U. Depende de la Consejería de Industria y Comercio. Es una marca transversal que abarca todas las áreas económicas gallegas.
- Cataluña. Q de Qualitat. Es una marca individual. En el momento de constituir la marca, 1986, aún no estaba abierta la posibilidad de registrarla como marca de garantía.
- Extremadura. Alimentos de Extremadura. Es una marca promocional, propiedad de la Junta de Extremadura.

En el ámbito legal, estos distintivos de calidad acostumbran a estar enmarcados en una Ley de la propia comunidad autónoma sobre calidad agroalimentaria regional que facilita la creación de las marcas de calidad regionales. Estas marcas de garantía se regulan por reglamentos específicos (órdenes o decretos) para normalizar su utilización que se publican en los boletines oficiales de cada una de las comunidades autónomas.

En muchas de las marcas analizadas, la propia comunidad autónoma redacta unas normativas específicas adicionales que regulan los estándares de calidad básicos que deben

cumplir determinados productos agroalimentarios para poder pertenecer a la marca de calidad. A partir de estos pliegos de condiciones, las empresas pertenecientes a cada uno de los productos que cumplen dichos requisitos pueden realizar la solicitud de inscripción a la marca. Por tanto, si no existe previamente un interés o intención de normalizar un producto por parte de los sectores de actividad, no se abre la posibilidad de que dichos sectores se beneficien de la marca. Es el caso de varias de las comunidades autónomas, como por ejemplo el País Vasco: la marca Eusko Label solo representa los 16 productos agroalimentarios que tienen reglamento propio.

El proceso de solicitud de la marca por parte de los empresarios está normalizado y es público. Normalmente se encargan las propias administraciones regionales y suele realizarse telemáticamente. La concesión de la marca acostumbra a ser indefinida o por un periodo largo y con una renovación generalmente automática. Son marcas, por lo general, gratuitas con algunas excepciones en las que se solicita el pago de un *canon*: Reyno Gourmet en Navarra, CC Calidad Controlada en Cantabria o Galicia Calidade en Galicia.

En alguna ocasión, las marcas cuentan con una asociación de empresarios de la marca que colabora en la gestión y promoción de la misma. Es el caso de ADEPACA, la Asociación para el Desarrollo y Fomento de los Productos de Calidad Alimentaria de la marca C'aliar en Aragón.

Uno de los elementos comunes a la mayoría de las marcas es la necesidad de controlar periódicamente la calidad requerida de los productos asociados para utilizar esta marca de calidad. Generalmente, en los productos que ya pertenecen a figuras de calidad europeas, este control es el mismo con el que ya se regulan dichos distintivos. En los otros productos, la normativa acostumbra a requerir que las empresas subcontraten una entidad de certificación externa acreditada para realizar dichos controles. Por las entrevistas realizadas, no es práctica habitual que se realicen periódicamente dichos controles por lo que parece no existir de forma extendida un rigor real y una exigencia estricta por parte de alguna de las administraciones.

“Porque detrás de una alta calidad tiene que haber un plan de inspección y control que no lo estamos llevando. Sinceramente. Y también dudo que el resto de las comunidades autónomas lo lleve”. (EP 1)

## 9.2.2. Los orígenes de las marcas regionales

Es difícil obtener grandes rasgos comunes sobre la historia de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentarias regionales porque cada caso es diferente: por lo tanto tenemos 18 historias distintas. Desde finales de los años 80 registramos una incesante creación de marcas públicas compartidas regionales. La marca actual con más años de historia es la Q de Qualitat de

Cataluña en 1986. Le sigue Eusko Label en el País Vasco, la marca europea de regiones ultraperiféricas (RUP) de Canarias, Galicia Calidade en Galicia, CV en la Comunidad Valenciana y la marca RC del Gobierno de La Rioja. Todas estas enseñas fueron creadas en los últimos años del siglo XX.

A finales de la primera década de los 2000, se concentra el mayor número de marcas nuevas. Algunas, de nueva creación y otras por cambio de denominación y, por consiguiente, su normativa de utilización. Así, entre 2007 y 2009 registramos el cambio a la actual marca C'alia de Aragón, el nacimiento de Alimentos del Paraíso Natural en Asturias, Castilla-La Mancha Calidad Diferencial, Alimentos de Extremadura, Reyno Gourmet en Navarra o el nacimiento de Tierra de Sabor en Castilla y León. Es una categoría de marcas en constante movimiento y evolución, en el que se presentan nuevas iniciativas y/o cambios de las existentes. Las últimas marcas constituidas que hemos estudiado<sup>121</sup>, son las segundas marcas de Cantabria -Alimentos de Cantabria- y de La Rioja -Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada- y la marca de la Comunidad de Madrid -M Producto Certificado. Ver figura 41.



Figura 41. Cuadro cronológico del nacimiento de las marcas públicas compartidas de calidad multisectoriales de las CC. AA. vigentes en el momento de realizar la investigación.

Fuente. Elaboración propia (2019).

Destacamos varias iniciativas que nos ayudan a ejemplarizar diferentes políticas que han originado la concepción de estas marcas, pero en ningún caso pretendemos que estas iniciativas representen a todas las regiones. Para referenciar las diferentes realidades hemos escogido tres ejemplos de proceso de creación de marca que hemos sintetizado al máximo. Estos ejemplos pueden extrapolarse, salvando las diferencias, a otras de las marcas de calidad regionales. Toda

<sup>121</sup> Tras realizar el trabajo de campo hemos tenido constancia de otras marcas lanzadas en este periodo no recogidas en este estudio. Por ejemplo la marca *Molt de gust* en la Comunidad Valenciana o la marca *Gusto del Sur* de Andalucía.

la información sobre los orígenes de cada una de las marcas puede encontrarse en la información de cada una de las marcas dentro del anexo I: las marcas regionales multisectoriales de calidad alimentaria.

**Navarra. Reyno Gourmet (2007).** El nacimiento de Reyno Gourmet parte de una necesidad, de una petición clara del sector agroalimentario navarro. El compromiso del sector es, por tanto, su punto de partida. Así, INTIA, organismo responsable de la calidad y la promoción sectorial en el Gobierno regional, inicia un proceso para estudiar la conveniencia de lanzar al mercado una marca. Recoge la opinión de las empresas, de los Consejos Reguladores de las diferentes Denominaciones de Origen, del consumidor e incluso de la distribución a través de una investigación de mercado. Además analiza las buenas prácticas de las marcas de calidad presentes en ese momento en España. Todo ello lo hace de la mano de una consultora de marketing estratégico externa. Fruto de este estudio se determina la necesidad de construir una macromarca representativa, que abarque una gama amplia de productos y todas las certificaciones de calidad y que sea la punta de lanza de toda la riqueza agroalimentaria navarra. Se determina que dicha marca se vincule al turismo y a la gastronomía y que se apoye desde el Gobierno foral para convertirse realmente en una marca popular y conocida. A partir de este estudio y esta definición estratégica, se crea la marca, sus elementos de identidad, se establecen los valores, se determinan los beneficios y los deberes que tienen las empresas al adherirse, se establece el plan de relación con el sector, el plan de comunicación y de comercialización, entre otras cuestiones.

“Para sacar el logotipo se hizo un estudio de oportunidad para saber si merecía la pena sacar una marca paraguas que englobara todo lo que teníamos. Se hicieron entrevistas a empresas, a consumidores, a distribución y se vio la oportunidad de crear una marca paraguas”. (EP 22)

Este proceso que sigue Navarra, coherente, participativo y secuencial en su concepción, no se da de forma aislada. Otras CC. AA. como Andalucía, pionera en este ámbito, Castilla y León, País Vasco o el caso más reciente de Madrid, también han seguido un proceso riguroso, sistemático y organizado en la concepción de sus marcas. Se han apoyado para ello en profesionales externos cuando lo han considerado necesario: consultores, agencias de comunicación o estudios de investigación de mercado.

**Galicia. Galicia Calidade (1995).** La marca nace como un eslogan de una campaña publicitaria muy notoria realizada por la Xunta de Galicia que se inició en 1991, coincidiendo con la promoción del año Xacobeo de 1993. Esta campaña, que llegó a calar en la sociedad gallega y española, tenía como eje reconocer la calidad gallega en otros productos diferentes a los tópicos

asociados tradicionalmente a Galicia. Posteriormente a la emisión de dicha campaña y gracias a su éxito, las autoridades gallegas no desaprovecharon la oportunidad de registrar dicha marca y utilizarla en pro del interés general del sector económico gallego. A partir de una campaña con notoriedad y recordación, diseñaron la estrategia sobre la que construir e identificar la calidad diferencial gallega, los términos de utilización de la marca, los derechos y obligaciones de los adheridos a la misma o el plan de promoción. Partieron de un activo importante, una marca-lema, sobradamente conocido y no dudaron en reconvertir este hecho puntual en una estrategia participativa sostenida en el tiempo pivotada sobre el concepto de calidad. Seguramente no es una secuencia académica, pero hay que reconocer el hecho de haber sabido aprovechar y reconvertir un lema en una estrategia en pro del sector que ha perdurado a lo largo del tiempo.

**Aragón. C'alial (2007).** La marca aragonesa C'alial es fruto, dadas las circunstancias particulares, de varios cambios de nombre. Nace como Aragón Calidad Alimentaria en 1991, y se transforma a Calidad Alimentaria en 1998. La última denominación, C'alial se registra sin que hayamos podido averiguar el motivo de este cambio y el porqué de la nueva denominación escogida. Tras el cambio de nombre, llega la crisis y el Gobierno de Aragón no tiene recursos para dar a conocer la nueva denominación de dicha enseña. En el mercado, ha estado presente durante diez años esta “nueva” marca sin dotarla de un significado claro y sin que prácticamente haya habido un apoyo real de promoción por parte de la Administración.

El caso de Aragón no es un caso aislado, son varias las regiones que por diversas circunstancias no han trabajado estratégicamente la fase de concepción de la marca en la que se determina su rol, se define su identidad, sus asociaciones, sus beneficios, sus elementos, su diferenciación y su estrategia de promoción. Algunas de las regiones no han contado con la opinión de los empresarios del sector agroalimentario que son los que después deben beneficiarse de ella. En algunas comunidades -Murcia, Cataluña o Castilla-La Mancha- hay empresarios que, una vez lanzada la marca, se manifiestan abiertamente contrarios al apoyo de la marca de calidad regional porque entienden que perjudica sus propios intereses al pertenecer a alguna figura de calidad europea o porque consideran que con una marca regional no pueden salir a vender a otras comunidades.

“La marca estaba creada, pero había una especie de falso pudor de competencia entre la marca genérica y las marcas de las DOPs. Creo que eso lo hemos superado. Ahora mismo está normalizada esa relación”. (EP 3)

“Entonces eso fue también un motivo muy claro, se demostró que el público nos lo solicitaba, las empresas que podían llevarlo nos lo solicitaban y les parecía muy interesante. Sobre todo, muchos para fuera de La Rioja. Y, en tercer lugar, el canal de distribución que nos pedía de alguna forma una identificación más clara del producto riojano”. (EP 18)

### 9.3. Los roles y la jerarquía de las marcas públicas regionales

Destacamos en este punto las diferentes razones que han conducido a las diferentes CC. AA. a apostar por la estrategia de marcas de calidad multiproducto. Además de los argumentos generales, también hemos recogido qué rol se ha asignado a cada marca y cuál ha sido su lugar dentro del portfolio de marcas de calidad.

#### 9.3.1. El porqué de las marcas

Durante las entrevistas hemos preguntado por qué existe la marca en cada comunidad y hemos agrupado las respuestas en varias ideas que nos parecen representativas. El propósito general de todas las marcas pivota en torno a cinco conceptos clave, algunos de ellos complementarios, que corroboran las aportaciones vistas en el marco teórico:

**Primero: Apoyo al sector agroalimentario: fomento de la calidad diferenciada y apoyo al desarrollo rural.** La necesidad de identificar o distinguir determinados productos agroalimentarios que, por lo general, tienen una calidad diferenciada y/o están vinculados a un territorio, e incluso, proteger a dichas empresas o a dichos productos frente a imitaciones.

“Cuando planteamos esto, en lo que nos estábamos basando es de cara a organizar el sector en ese sentido de la calidad”. (EP 6)

“Yo particularmente nunca hablo de calidad o baja calidad, hablamos de singularidad, de diferenciación”. (EP 8)

Vinculado a la idea anterior, se desprende la necesidad de un reconocimiento y apoyo al sector primario y a los productores agroalimentarios regionales. Por ello, una de las respuestas comunes radica en amparar a un sector compuesto por pequeñas producciones que tienen dificultad real en realizar tareas de comercialización, marketing y promoción. En decir, poner en valor que es una marca para que el sector agroalimentario de determinadas regiones sea más visible.

“Tenemos unas producciones pequeñas que se defienden solas mal. Colocándoles la protección de una marca de garantía probablemente se defiendan mejor y además es un argumento para la defensa del

territorio que nos preocupa” “Nos interesa que las marcas de calidad sirvan para potenciar la agroalimentación, pero también para defender los territorios”. (EP 3)

“... es una herramienta para la vertebración del territorio, una herramienta para el empleo en el medio rural o para que no se produzca un despoblamiento”. (EP 2)

**Segundo: vehículo común para vertebrar la promoción.** Relacionado con el argumento anterior, de las entrevistas se desprenden que una función práctica de esta categoría de marcas es la de facilitar la promoción agroalimentaria regional bajo un único sello.

“Concentrar esfuerzos para hacer promoción genérica. Es el vehículo que tenemos para promover.” (EP 1)

“Es la ventaja de la marca. Tener un paraguas único”. (EP 20)

“Aglutinar la fuerza de la comunidad alimentaria y proyectarla”. (EP 18)

**Tercero: facilitar la decisión de compra al consumidor.** Promover la agroalimentación de calidad de la región ante el consumidor y que este pueda decidir de forma fácil en el lineal los productos:

“El asturiano tiene mucho amor por la tierra y un componente emocional muy grande en relación con el medio rural y estamos comprobando que en Asturias se valora”. (EP 3)

“Aquí Galicia Calidade actúa primero como una herramienta al servicio del empresariado y el tejido productivo gallego, para tener diferenciados los productos en el mercado. Pero, por otro lado, sirve para dar al consumidor, una información y una garantía y una confianza hacia los productos”. (EP 17)

**Cuarto: garantía pública para el apoyo de empresas privadas. Relación público-privada.** El propósito común de la marca es actuar como aval de garantía pública que confiere credibilidad. Es por tanto una muestra de relación público-privada estrecha y contundente. Los entrevistados consideran que la función pública es la de apoyar realmente a las empresas del sector. Y esta fórmula de ayuda, en aras del bien común, la consideran práctica y necesaria. Estar al lado de las empresas, conocer sus necesidades reales, apoyar a los subsectores de actividad de manera efectiva y clara, es cometido de la Administración. Así se apoya eficazmente al sector primario, al medio rural, a la economía rural, a la agroindustria y se lucha contra la despoblación de nuestros pueblos -que es uno de los principales problemas sociales. No les parece que este apoyo sea discriminatorio. Creen que es transparente y público porque los consumidores deben saber que está controlado por la Administración y que, a diferencia de las marcas privadas, hay un Reglamento que está publicado en un boletín oficial abierto a que todos lo puedan consultar.



“Creo que es superinteresante y necesaria, no se puede trabajar sólo desde la Administración, y no se puede trabajar sólo desde las empresas. El poder ayudarse unos a otros, o empujarse, creo que es fundamental”. (EP 2)

“Dinero público para marcas privadas... hay que tomarlo con muchísimo cuidado”. “En otras palabras, no podemos decir a ti sí y a ti no con dinero público. Ahora bien, el tema de la marca de garantía, puesto que está registrada, regulada por un decreto, con toda una serie de condiciones que se cumplen a raja tabla, y que no supone un gasto para la Administración, yo entiendo que no hay ningún problema”. (EP 21)

“Al inicio, como te he dicho, estas herramientas surgen desde la Administración para ayudar al sector primario. Entonces, hay que ir muy detrás de ellos. En este momento, yo creo que es el sector (tanto la parte industrial como la parte primaria) el que la demanda, el que la quiere y el que la busca. Así que esta colaboración público-privada es muy significativa porque ahora ellos lo sienten como algo propio, suyo. Ellos lo demandan. Muchas veces cuando se les plantean determinadas líneas, a lo mejor no las comparten, o sea, hay una dicotomía entre la intervención privada y la pública” (EP 23).

Pero entre la mayoría de las opiniones favorables, de forma tímida, también se encuentra alguna opinión que cuestiona esta colaboración. Opiniones que sustentan que no es quién la Administración para apoyar comercialmente a empresas privadas o que son las propias empresas privadas, como en todos los sectores, las que deben luchar de forma individual por la viabilidad de sus negocios.

**Quinto: construir una marca-región fuerte.** Siguiendo la tendencia analizada en el marco teórico<sup>122</sup>, varias regiones han optado por construir su marca de agroalimentación dentro de la estrategia general de identidad y de promoción de la región. El objetivo de construir una marca-región fuerte que apoye a todo el territorio consiguiendo sinergias: cultura, economía, turismo, deporte, etc. bajo un mismo paraguas. Son regiones en las que la agricultura y sus alimentos de calidad son un pilar importante de este apoyo regional. Con esta visión regional integral, Extremadura, Asturias y Galicia han apostado por una marca-región fuerte con matices como veremos en las próximas páginas.

“El interés al final es de optimización. No tiene sentido que tú promuevas una marca Extremadura y luego la marca de turismo sea una, la de alimentación otra, para recursos naturales como puede ser la piedra, otra.” (EP 15)

---

<sup>122</sup> Ver marco teórico, apartado 3.4.4.

### 9.3.2. El rol de las marcas

El rol que cada región otorga a la marca de calidad es una de las apuestas importantes y señala qué respaldo y cómo se va a apoyar al sector y a las empresas agroalimentarias. En este apartado, hemos agrupado las marcas<sup>123</sup> en tres modelos principales, los más habituales que hemos recogido en la investigación tras el análisis de las diferentes regiones: marca paraguas única, marca producto conviviendo en importancia con otras marcas de calidad agroalimentaria regional, y marca-región -también denominada marca identitaria-, haciendo referencia expresa a una única marca que apoya a toda la región<sup>124</sup>. El modelo escogido determina la jerarquía de marcas de calidad agroalimentaria de la región y condiciona la estrategia de promoción.

**Modelo marca paraguas única.** La comunidad autónoma decide de forma categórica que la marca de calidad agroalimentaria sea la marca paraguas única. La relevancia de esta marca paraguas en promoción prevalece sobre cualquier otro emblema de calidad alimentaria. Las regiones que utilizan esta fórmula adecuadamente son las que han conseguido mayor notoriedad de marca: Andalucía con Calidad Certificada, Navarra con Reyno Gourmet, Madrid con M Producto Certificado, Extremadura con Alimentos de Extremadura o Asturias con Alimentos del Paraíso Natural.

El caso más claro que demuestra la contundencia en la decisión por este modelo es Tierra de Sabor de Castilla y León: en la normativa de la marca, Decreto 6/2005, se manifiesta “la obligación del uso de la marca en las actividades institucionales de promoción” (Boletín Oficial de Castilla y León, artículo 2). Queremos subrayar la palabra obligación que impone la utilización de la marca en la promoción pública. Se persigue una asociación inequívoca entre la agroalimentación regional de calidad y la marca. La marca de calidad regional siempre está presente como marca principal en todas las manifestaciones promocionales y convive con otras marcas de calidad como son las figuras de calidad diferencial europeas y/o las marcas de producción ecológica o integrada y/u otras marcas colectivas o de garantía mono producto. La convivencia entre las marcas de calidad tiene una estructura clara: la marca pública compartida de calidad regional apoya a otras marcas de calidad del territorio, se complementan, suman.

“Es la ventaja de la marca, tener un paraguas único”. (EP 20)

---

<sup>123</sup> Nos estamos refiriendo solo a las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentarias, multisectoriales, que pueden estar presentes en los envases de los productos. Porque alguna de las CC. AA. utiliza en sus portafolios otras marcas exclusivamente con la función de apoyar la promoción sin que tengan la función de identificar productos, no las hemos tenido en cuenta en este punto. Es el ejemplo de Canarias Sabe, marca promocional en las Islas Canarias, o de Aragón Alimentos en Aragón.

<sup>124</sup> Esta misma clasificación es la que utilizan en su estudio de AREPO procedente de un estudio realizado por Food'Loire, en nombre de la *Región Pays de La Loire* en junio de 2018. Ver marco teórico, capítulo 6.

La ordenación resultante de las marcas de calidad fruto de este modelo es simple y claro, se resume en una estructura jerárquica en la que la marca principal es la marca pública compartida de calidad regional multiproducto<sup>125</sup>. Ver figura 42.

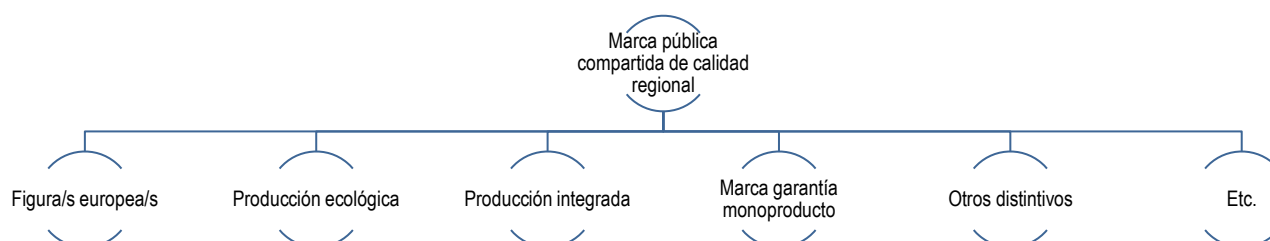


Figura 42. Jerarquía resultante en el modelo marca paraguas única.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

En definitiva, la marca compartida de calidad pública que sigue este modelo tiene vocación de convertirse en la marca estratégica que dirige las acciones del gobierno regional en materia de calidad agroalimentaria y conecta con todos los públicos. Es la marca respaldo<sup>126</sup>, la marca que apoya al resto de marcas de calidad del portfolio regional.

**Modelo marca producto**<sup>127</sup>. Bajo esta estrategia, la marca regional alimentaria pasa a ser una marca de garantía que representa a alguno de los productos de calidad regionales, pero no a todos. Actúa al mismo nivel que otros de los distintivos de calidad que ya tiene la propia comunidad autónoma. Utilizan este modelo: CV en la Comunidad Valenciana, C’alial en Aragón, Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada o Calidad Agroalimentaria Control Región de Murcia, entre otras.

“Aquí se entendió que una marca de garantía era una calidad diferenciada más”. “Es una figura más de calidad alimentaria”. (EP 2)

<sup>125</sup> En algunas CC. AA. esta figura solo ampara todos los productos que ya poseen una marca de calidad regional. Es el caso de Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada o de Castilla-La Mancha Calidad Garantizada, a modo de ejemplo. En otras, abarca a todas las marcas y empresas que cumplan requisitos establecidos en el pliego de condiciones. Es el caso de Andalucía con Calidad Certificada.

<sup>126</sup> Ver en el marco teórico ‘Rol y tipos de marca. Jerarquía de marcas’ (referencia de Aaker 1996)

<sup>127</sup> Como hemos analizado en el marco teórico en la estrategia marca producto, el concepto producto no se refiere a un producto físico en el sentido literal, sino a una idea, a un servicio, a una marca con identidad independiente. En este caso, hacemos referencia a una estrategia en la que cada una de las marcas de calidad actúan de forma autónoma.

Dichas marcas acostumbran a ser excluyentes. Por ejemplo, un producto de una empresa que ya pertenece a una figura de calidad europea no puede solicitar la marca de calidad regional. Muchas veces, estos distintivos son transitorios, un reconocimiento provisional coincidiendo con un periodo de preparación y solicitud para formar parte de figuras de calidad europeas. Cuando se les autoriza dicha solicitud, automáticamente dejan la marca de garantía regional, por lo que la marca se concibe como marca de segunda, marca menor <sup>128</sup>.

“De hecho es como un vivero. Nosotros en abril de 2016, conseguimos la DOP de Miel de Liébana y ... se ha producido un trasvase de los de miel -con marca de garantía Calidad Controlada- hacia los de miel de Liébana DOP. Ese vivero que es la Calidad Controlada pues es lo que luego nos hace tener unas marcas reconocidas por la Unión Europea”. (EP 6)

Son marcas con poco apoyo promocional por lo que acostumbran a ser poco conocidas entre la población e incluso, muchas veces, entre el propio sector. Es una marca más técnica, entendida como un distintivo o reconocimiento público de cumplir con una normativa, que una marca con vocación de convertirse en marca familiar y popular. Requiere de un proceso administrativo complejo porque es necesaria la creación de reglamentos especiales de calidad para cada producto que puede sumarse a la marca en consenso con el sector. Esta asociación de la marca a subsectores muy concretos limitan su dimensión y representatividad.

La estructura de marcas de calidad regional resultante acostumbra a situar a todas las marcas al mismo nivel, sin conceder mayor importancia a unas que a otras. Ver figura 43. Debido a la cantidad de marcas de calidad que cada región tiene en su portfolio, es difícil que la marca de garantía tenga un rol principal y se destinen recursos para promocionarla. Por ello, es habitual que en esta decisión aparezcan en la región marcas de promoción, no de garantía, que jueguen el papel de convertirse en marcas promocionales paraguas. Es el caso de Aragón Alimentos, marca promocional que promueve toda la alimentación de calidad en Aragón o Alimentos de Castilla-La Mancha en dicha región.

---

<sup>128</sup> La marca compartida regional es, por su propia naturaleza, una marca paraguas: representa y está presente en los envases de diversos alimentos de las marcas comerciales que lo han solicitado y cumplen con los requisitos indicados en el reglamento de uso. En este apartado nos referimos que no es una marca paraguas pura, única, si no que convive con otras marcas de calidad en una misma posición jerárquica. En la nomenclatura de marcas es posible que a este modelo se le denomine también marca gama o marca línea ya que engloba en la propia marca compartida varias marcas.

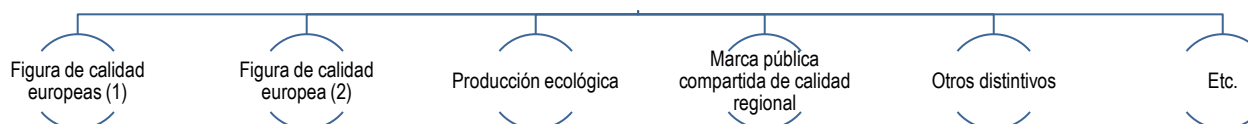


Figura 43. Jerarquía resultante en el modelo marca producto.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

**Modelo marca identitaria.** En algunas regiones la marca de calidad se convierte, a su vez, en una extensión de su marca-región pública. La marca-región es la marca paraguas que engloba a cada una de las marcas que promueven las áreas de interés (turismo, cultura, alimentación, etc.). En Extremadura, la región crea sus marcas promocionales a raíz de la marca-región general. Alimentos de Extremadura nace como una de las extensiones de la marca paraguas regional. Por tanto, se beneficia de la imagen general y de su conocimiento, pero a la vez contribuye a construirla y cualificarla. Todos los productos y empresarios adheridos a la marca contribuyen a su conocimiento y ayudan a forjar su identidad. Este mismo ejemplo puede aplicarse a otros casos como Asturias con Alimentos del Paraíso Natural o Galicia con Galicia Calidade.

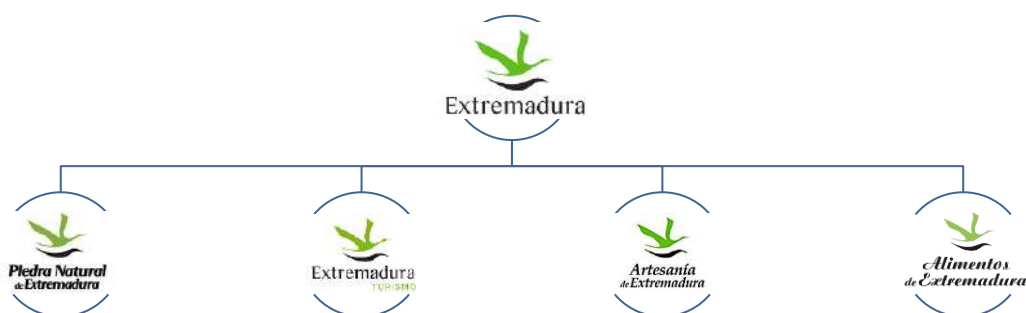


Figura 44. Arquitectura de las marcas públicas en Extremadura.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

**Otros modelos y decisiones en la jerarquía de marcas: estrategias híbridas.** Hay marcas que no se ajustan a los modelos que hemos definido como principales, de forma pura. Eusko Label en el País Vasco utiliza un modelo en el que predomina la marca de garantía Eusko Label, pero no es la única marca de garantía ni la única figura de calidad que promueve el

Gobierno regional. Euskadi promueve treinta distintivos de calidad, de los cuales más de la mitad corresponden a la marca Eusko Label, pero además, impulsa otras marcas de garantía, como, por ejemplo, Euskal Baserri, una marca gama para los productos de la huerta de proximidad, otras figuras de calidad europeas que no forman parte de Eusko Label -DOP Queso Idiazábal- u otras denominaciones.

En La Rioja, desde 1999, cuentan con la marca de calidad regional RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja, una marca que se ajusta al modelo de marca producto. En 2014, se crea la marca Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada que actúa de marca paraguas única y engloba entre otros distintivos de calidad a los productos amparados con la marca RC. Lo mismo ocurre en Cantabria con la marca CC Calidad Controlada y la marca Alimentos de Cantabria, marca paraguas única que representa a todas las marcas de calidad incluida CC Calidad Controlada.

**Jerarquías singulares.** Durante la investigación hemos detectado varios casos atípicos en cuanto a rol y jerarquía. Es el de Galicia con Galicia Calidade que abarca productos y empresas que representan a toda la economía gallega. Se promueve la marca de garantía desde la empresa pública, mientras desde la Consejería se apoyan, en paralelo, las figuras de calidad europeas sin contar con el sello de garantía Galicia Calidade. No existe, por tanto, una jerarquía de marcas establecida entre las diferentes figuras de calidad agroalimentarias de la región. Por otro lado, el logo RUP de Canarias, figura de calidad europea, comparte símbolo gráfico con las otras regiones ultraperiféricas de Europa.

Algunas comunidades autónomas extienden su marca compartida de calidad alimentaria:

- A veces se extiende la marca de forma horizontal para identificar a los propios puntos de venta. Es el caso de las carnicerías en el País Vasco o los hoteles en Galicia.
- Castilla y León con su marca Tierra de Sabor es la única que ha extendido verticalmente su marca, haciendo valer su fortaleza. Ha creado sus propias extensiones para identificar diferentes casuísticas -gourmet, ecológico, etc.- e, incluso, han traspasado en ocasiones su propia visión de marca convirtiéndose en marca comercial -leche Tierra de Sabor.

Castilla y León ha creado un sistema de marcas alrededor de la marca paraguas pública de calidad alimentaria. Es un modelo monolítico que se asienta en la marca principal, Tierra de Sabor, y que cuenta actualmente con ocho extensiones de marca, tanto verticales como horizontales:

- *Line extensions* horizontales vinculadas a la distribución: Tierra de Sabor Club Selección y Restaurante de la Tierra-Tierra de Sabor.

- *Line extensions* verticales: + Social, + Sabor ecológico, + Sabor Artesano, + Sabor Gourmet y + Sabor Saludable.

En paralelo la marca internacional Tierra de Sabor *Hearth of Spain*, es la iniciativa más destacada de creación de un sistema de marcas a raíz de la marca pública de calidad agroalimentaria.

“Aquí hay un referente claro que es Tierra de Sabor. No compartimos el modelo de Tierra de Sabor. El modelo de Tierra de Sabor es un modelo muy generalista. Y además se emplea como marca de garantía de protección de productos con marca y como marca propia. Y ha abierto ahora 4 o 5 marcas nuevas, están diversificando la marca ... lo que crea confusión”. (EP 3)

## 9.4. Elementos clave de la identidad de marca

En este apartado queremos destacar la información de interés sobre los elementos de identidad de las marcas públicas compartidas de calidad en el sector agroalimentario promovidas por las regiones. Nos basamos en los elementos que se deciden de forma inicial en la marca, el nombre y el logotipo, y a los códigos de lenguaje y estéticos desarrollados por dichas marcas.

### 9.4.1. Naming

A raíz de la normativa europea mencionada en repetidas ocasiones en esta investigación, se relega la denominación de territorio a las figuras de calidad reconocidas por la Unión Europea. Para cumplir con dicha normativa, las marcas públicas de calidad regionales se encuentran con el reto de promover una marca pública de calidad de su región sin poder hacer referencia explícita al nombre de la misma.

De las 18 marcas analizadas, son nueve las que cumplen con este requisito establecido por la Unión Europea (figura 39). Este es un hecho insólito y un hándicap real que ha obligado a muchas de estas marcas públicas a realizar un sobreesfuerzo en comunicación para dar a conocer, únicamente, la vinculación de la marca pública con la región. No es lo mismo comunicar Galicia Calidade como marca de calidad gallega que Tierra de Sabor que es la de Castilla y León. No obstante, en varios de los casos analizados, este obstáculo no ha sido un impedimento para construir dichas marcas y no hay que olvidar que disponer de una marca descriptiva tiene también sus limitaciones.

“Pero en cuanto a origen sí perdimos cuando desapareció Alimentos de Andalucía. Nos ha costado mucho crear imagen de Andalucía con una palabra donde no aparece andaluz o Andalucía” (EP 1).

“Galicia Calidade tiene dos ventajas tremendas: identifica plenamente un territorio donde podemos englobar el origen, engloba un concepto que todo el mundo busca hoy en día en todo tipo de productos que la calidad”. “Tiene una peculiaridad curiosa, que se mantiene en gallego, es decir cualquiera que la utiliza, sea de Sevilla, valenciano, dice la expresión gallega *calidade*, dice Galicia Calidade y no Galicia Calidad”. (EP 16)

Salvando el caso de Canarias que es marca comunitaria, hay varias comunidades que por diversas razones, continúan incorporando el nombre de la región a la marca a pesar de la normativa. Esto genera sorpresa entre varios de los entrevistados que achacan esta situación a una cierta permisividad y a una falta de control de la Unión Europea.

“Luego yo siempre he dudado porque hay otras marcas de garantía, como, por ejemplo, la de Burgos que pone la palabra Burgos o Alimentos de Extremadura y no ocurre nada y luego no sé si tiene repercusión o no”. (EP 20)

Como consecuencia de este hecho, varias CC. AA. se han planteado ya o se están planteando no seguir abiertamente la normativa comunitaria. Es notable la tendencia a registrar nombres como los que se utilizaban previamente a la publicación del Reglamento europeo: Alimentos de Cantabria en 2017 o Alimentos de La Rioja Calidad Diferenciada en 2014.

La utilización del nombre de la región en la marca de garantía abre otra polémica: algunos productores que tienen productos que pertenecen ya a alguna de las figuras de calidad europea y que pueden utilizar el nombre de la región en sus envases, consideran que desprestigia su marca y su esfuerzo que otros productores utilicen un sello de calidad con el nombre regional.

“Pues que ha habido algunos órganos de gestión (de las Denominaciones de Origen) que recurrieron porque decían que podía haber confusión con las denominaciones. Al final presentaron el recurso y el Tribunal no les dio la razón, pero tuvimos ese problema, porque ellos decían eso, ... si pone Castilla-La Mancha pues puede confundirlo con el *Queso Manchego*”. (EP 7)

No hay un patrón establecido en la selección del nombre. Algunos son descriptivos y hacen referencia más o menos explícita a la calidad -Calidad Certificada en Andalucía, M Producto Certificado en Madrid o Marca Q en Cataluña. En algún caso la selección del nombre es más simbólica y emocional, apela a la identidad, a la razón de ser de la marca: Tierra de Sabor en Castilla y León o Reyno Gourmet en Navarra. Alguna de las regiones utiliza el doble sentido en su nombre para mencionar el origen: es el caso de CV en Valencia significa Conformidad y Validación, pero hace referencia explícita a las iniciales de Comunidad Valenciana, o RC en la



Rioja que significa Registrado y Certificado, pero apela a las siglas de la marca Rioja Calidad, anteriormente en vigor.



Figura 45. Naming de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

#### 9.4.2. Logotipo/imagotipo

Hay elementos comunes en la mayoría de logotipos de las marcas públicas compartidas. El más frecuente es la utilización de un formato sello, marchamo o lacre que ayuda a transmitir garantía y calidad. Es común también utilizar la gama cromática de la bandera regional como símbolo de identificación (Figura 46). Por tanto, con el logotipo se intenta transmitir las dos asociaciones principales: calidad y origen.

“Queríamos dar el derecho de llevar la bandera de La Rioja en sus etiquetados por el mero hecho de estar sometidos a un proceso de calidad” (EP 18)

CC. AA.	MARCA REGIONAL	BANDERA REGIONAL	REFERENCIAS ICONOGRÁFICAS	COMENTARIOS DEL ESTILO GRÁFICO	COMENTARIOS AL ESTILO GRÁFICO	ASOCIACIÓN DE MARCA A LA REGIÓN
ANDALUCÍA			Certificación	Atemporal	Es un sello de calidad. Utiliza icono de calidad (un sello certificado) y la A, inicial de Andalucía, con reminiscencias mozárabes vinculadas a la región. Gama cromática bandera.	Por el nombre > BAJA Por el imatipito > ALTA
ARAGÓN			"C"	Anticuoado	Se centra en la C de C'alial e inicial de la marca. Formato sello/lacre con ciertos problemas de lectura. Gama cromática de la bandera sobre fondo granate.	Por el nombre > BAJA Por el imatipito > BAJA
ASTURIAS			Paisaje	Naíf	Es una variante de la marca promocional del Principado de Asturias. Reconocido paisaje idílico de la región. Incorpora algún elemento vinculado a la agricultura como las hojas encima de uno de los ventanales.	Por el nombre > BAJA Por el imatipito > ALTA
BALEARES	No tiene					
CANARIAS			Isla	Atemporal	Es un sello que identifica las islas. El sol, el verde del campo y la naturaleza y el azul del mar. Incorpora la bandera de la Unión Europea. Es simple y de fácil aplicación.	Por el nombre > ALTA Por el imatipito > ALTA
CANTABRIA			Sello	Anticuoado	Sello de calidad. Es algo complejo y confuso. Destacan las dos iniciales de la marca. Gama cromática de la bandera.	Por el nombre > MEDIA Por el imatipito > BAJA
			¿?	Neutro	Es un sello de calidad. No tiene una personalidad muy marcada ni en tipografía ni en símbolo. No hace referencia clara a la región.	Por el nombre > ALTA Por el imatipito > BAJA
CASTILLA-LA MANCHA			Quijote	Complejo	Utiliza el icono de referencia en la región: Don Quijote de la Mancha. Está realizado con pinceladas que representan los principales productos de la región. Pero es complejo y de difícil aplicación. Gama cromática de la bandera regional.	Por el nombre > MEDIA Por el imatipito > ALTA
CASTILLA Y LEÓN			Corazón	Actual	Es un logotipo distintivo, visible y simple. No está asociado de forma explícita a la región ni a la gama cromática de su bandera. Es emocional. Es atemporal y no sigue el código de las otras marcas de calidad agroalimentarias.	Por el nombre > BAJA Por el imatipito > BAJA
CATALUÑA			Lacre calidad	Clásico	Es un sello de calidad universal. Utiliza el lacre como icono de calidad y la "Q" recurrente en otros ámbitos para describir la calidad. La gama cromática no hace referencia clara a la bandera regional.	Por el nombre > BAJA Por el imatipito > BAJA
EXTREMADURA			Cigüeña	Actual	El logotipo es distintivo de la región. Es el mismo símbolo y logotipo que utiliza Extremadura en sus manifestaciones: turismo y otras marcas promocionales de otros sectores. Gama cromática de la bandera. Icono de la cigüeña y su reflejo en las aguas dulces.	Por el nombre > ALTA Por el imatipito > ALTA
GALICIA			Vieira	Actual	Es distintivo, memorable y muy asociado a la región. La vieira es uno de los iconos de Galicia principalmente vinculado al camino de Santiago. La gama cromática es de su bandera regional. La tipografía es común a toda la imagen de la Xunta.	Por el nombre > ALTA Por el imatipito > ALTA
LA RIOJA			Lacre calidad	Anticuoado	Es un icono de la calidad, concentrado en un sello con dos iniciales en dorado. Ha quedado anticuoado. No hace referencia en su gama cromática a la región.	Por el nombre > BAJA Por el imatipito > BAJA
			Diana	Neutro	Es un sello actual en formato escarapela o diana. Utiliza la gama cromática bandera riojana. Es vistoso y fácil de identificar. No se asocia a calidad a simple vista.	Por el nombre > ALTA Por el imatipito > ALTA
MADRID			Rótulo calles	Clásico	Es la inicial de Madrid incluida en una placa que simula el rótulo de las calles del casco antiguo de Madrid. Es una referencia interesante pero de difícil decodificación. La gama cromática denota calidad, está alejada de los colores corporativos regionales.	Por el nombre > BAJA Por el imatipito > MEDIA
MURCIA			Banda	Anticuoado	La banda en representación de la bandera de la comunidad se percibe como un logotipo anticuoado. Es de difícil aplicación y lectura. La gama cromática y los iconos hacen referencia expresa a la bandera regional.	Por el nombre > MEDIA Por el imatipito > BAJA
NAVARRA			Sello	Atemporal	Es un logotipo atemporal que hace referencia a la agroalimentación. Es de fácil aplicación y adaptación. Actúa como sello. Navarra ha estudiado muy bien la convivencia de este logotipo con otras marcas.	Por el nombre > MEDIA Por el imatipito > MEDIA





PAÍS VASCO			Sello	Atemporal	Es un logotipo de muy fácil identificación con la región. Por sus formas, por su símbolo, por su gama cromática, muy cercana a la bandera vasca. Es un sello contundente de fácil aplicación e identificación.	Por el nombre > MEDIA Por el imatgotipo > ALTA
C.VALENCIANA			Iniciales	Anticuada	Su gama cromática mantiene los tres colores de la bandera regional. Sus formas discontinuas y degradadas han quedado algo obsoletas.	Por el nombre > MEDIA Por el imatgotipo > ALTA

Figura 46. Comentarios sobre la identidad gráfica de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

Destacamos algunas iniciativas en la investigación realizada: Galicia Calidade evoluciona su logotipo a lo largo de los años utilizando como eje un icono reconocible, la vieira. Tierra de Sabor en Castilla y León representa una marca emotiva en una categoría que se significa por ser muy descriptiva. Eusko Label destaca por su asociación gráfica inequívoca al País Vasco, por sus trazos y por su gama cromática.

En general los logotipos no acostumbran a contener símbolos vinculados al sector agroalimentario, ya que es un sello que debe representar a un abanico muy amplio de alimentos. Como excepción, el símbolo de Castilla-La Mancha que utiliza el icono de Don Quijote de la Mancha configurado con los alimentos más representativos de la comunidad.

“El logotipo representa los productos característicos de Castilla- La Mancha. Y claro, evidentemente, es la figura de El Quijote”. (EP 7)

#### 9.4.3. Estilo de marca

Además del nombre y el logotipo, algunas marcas han creado un código literario y visual propio de la marca. No es frecuente, pero hemos detectado la creación de territorios de marca que incluyen un lema, un estilo gráfico, un estudio de la convivencia entre marcas de calidad o un lenguaje propio para dirigirse a sus públicos. Tierra de Sabor en Castilla y León o Reyno Gourmet en Navarra son algunos ejemplos claros en la definición de estilos especiales y reconocibles. M Producto Certificado en Madrid o Tierra de Sabor en Castilla y León tienen publicado su estilo de marca y su declaración de identidad.

#### 9.4.4. Marcas-región

Asturias, Extremadura y Galicia han seguido una estrategia de marca global, integrada e interdisciplinar como imagen de su región. Como reconocen los entrevistados, con esta estrategia de marca única, se consiguen sinergias y economías de escala.

MARCA-REGIÓN			
MARCA CALIDAD			

Figura 47. Marca-región y la marca compartida pública de calidad.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

El caso más claro es Extremadura, de la marca-región Extremadura nacen todas las marcas promocionales de las áreas clave de actividad: Alimentos de Extremadura, Piedra de Extremadura o Artesanía de Extremadura. Se utiliza el mismo símbolo y la misma gama cromática.

“Recuerdo campañas que se hicieron muy fuertes de la marca Extremadura y ahí la gente me llamaba y me decía, “oye, he visto la marca Alimentos de Extremadura...” pues tiene todo el sentido, ellos han visto Extremadura y han pensado que han visto la marca Alimentos de Extremadura”. (EP 15)

En Asturias, para la marca agroalimentaria se ha realizado una variación de la conocida marca turística de la región Paraíso Natural. Se ha declinado el nombre, Alimentos del Paraíso Natural y en la imagen se ha incluido un guiño alimentario con dos hojas encima de los arcos. La marca de alimentación se ha beneficiado de todo el conocimiento previo de la marca turística de la región.

“Creo además que esta idea de tener una marca para alimentación, otra para turismo, ... que se parece pero que no es la misma creo que está bien porque nos permite vender una imagen común del Principado, pero respetando la singularidad de las cosas que hacemos”. (EP 3)

Por último, Galicia ha unificado su marca tipográfica para todas las actuaciones de la Xunta. Galicia Calidade ha adoptado esta tipografía corporativa manteniendo el símbolo de la vieira.

“Aquí cada departamento tiene su marca, los de pesca quieren tener la suya, los de turismo la suya, etc. Entonces bueno en eso sí que a lo mejor hemos conseguido por primera vez tener una marca gráfica única...” “Hoy por hoy no somos la marca colectiva de la Xunta de Galicia. Lo fuimos, y yo personalmente pienso que debería volver ser una marca totalmente transversal, que sirviese para promocionar todo como sirvió en su día, el turismo, la gastronomía... Ahora somos una marca colectiva de un grupo de empresas y una marca también de garantía de certificación”. (EP 16)

## 9.5. Asociaciones de marca: calidad y origen

En la investigación empírica realizada, las dos asociaciones principales vinculadas a las marcas públicas de calidad regional son calidad garantizada y origen, pero hay muchos matices.

“De alguna manera, al ponerle el nombre de Galicia Calidade a un producto tuyo le estás dando patria, estas utilizando ahí ese elemento como argumento de venta, con Galicia y calidad, las dos cosas importan”. (EP 17)

Ahondando en la dicotomía origen/procedencia y calidad/alta calidad, nos encontramos regiones que claramente apuestan por el primer eje. Es el caso de Canarias con la marca RUP, Alimentos de Extremadura, la marca M Producto Certificado de Madrid o, incluso, en menor medida, Tierra de Sabor en Castilla y León. En estos casos los listones de calidad diferencial para acceder a la marca son muy básicos, muy abiertos y ponen el acento en el territorio como arma diferencial.

“Nosotros no entendemos Alimentos de Extremadura como marca de calidad porque para marcas de calidad están las denominaciones de origen, las que avalan la metodología en la elaboración de éste. Para nosotros es una marca que se relaciona con el origen”. “Ese sello es el origen”. (EP 15)

Por el contrario, otras marcas como Alimentos del Paraíso Natural en Asturias no conciben la marca de garantía sin unos requisitos de calidad realmente superiores. Regiones como Navarra o Cantabria también buscan estándares altos de calidad como diferenciación clara de la marca.

“... sí que pretendemos que sea representativo de la calidad y de singularidad territorial. Podríamos tener muchos productos más en Alimentos del Paraíso, pero no los tenemos porque el listón está alto y lo queremos tener alto”. “Si yo le doy el logo a todo el que venga, esa marca no vale para nada, debe tener un valor añadido por eso es importante mantener el nivel de exigencia en calidad”. (EP 3)

“Los diferenciamos porque tienen una calidad diferenciada (...), que se ha producido de una forma determinada, y que además por un empresario aragonés o en un territorio aragonés. Pero el origen siempre en segundo lugar y con mucha prudencia”. “Y sobre todo por normativa europea ya que puede entrar (en la marca) cualquier operador que cumpla ese reglamento y que produzca en cualquier sitio del mercado interior”. (EP 2)

Alguna región argumenta, a pesar de la evidencia al ser una marca promovida por el gobierno regional, que la dimensión territorial no es el argumento principal. Se amparan en la normativa europea para defender que la diferenciación exclusivamente está en el eje de calidad diferenciada. Las asociaciones principales procedencia-calidad conviven con otros valores y asociaciones instrumentales y emocionales. Los valores adicionales más comunes son garantía entendida como aval de la Administración y autenticidad. Estos valores están también vinculados a otros conceptos emocionales como son confianza, seguridad, orgullo o autoestima.

“La marca de garantía, como la propia palabra dice, se supone que está controlada, que lo que hay dentro es de cierta calidad... Repito, siempre y cuando se promocione, que lo que lleva dentro el envase sea acorde con las condiciones, que esas condiciones sean estrictas”. (EP 21)

“Tiene que ser honesta, que el producto que está defendiendo sea bueno”. (EP 22)

“Como marca de garantía tiene un valor tremendo porque es una marca que asocia aquello positivo de Galicia, con Galicia Calidade”. (EP 17)

En otras marcas incluso se verbalizan otros valores más expresivos como juventud, actualidad, dinamismo, cooperación, diversidad, innovación, respeto al medio ambiente, cotidianidad y compromiso. Muy pocas marcas de garantía escriben y verbalizan públicamente los valores que defienden. Como casos positivos destacamos Tierra de Sabor en Castilla y León o M Producto Certificado en Madrid que los incluyen en sus páginas web.

## 9.6. Beneficios y deberes

Para que existan las marcas públicas compartidas debe haber empresas interesadas en sumarse a la iniciativa. Las empresas o productores son un público primario a tener en cuenta para el éxito de la marca. Por ello, es necesario que conozcan con qué ventajas van a contar y qué deberes se comprometen a cumplir al adherirse a la marca.

“Un valor añadido está claro que debería tener, porque sino no va a atraer a nuevos operadores a que se incorporen. Si no les aporta nada no vas a conseguir nada con la marca. Para que ellos la quieran utilizar tienen que ver que tiene un valor añadido”. (EP 7)

En la mayoría de las marcas analizadas no existe una comunicación clara de las ventajas resultantes de sumarse a la iniciativa. Por el contrario, las obligaciones están por escrito y

publicadas oficialmente. En el reglamento de uso de la marca -publicados a través de decretos en el boletín oficial de la región- se hace referencia a los deberes que tiene la empresa al adherirse. Pero no se indican los beneficios con los que puede contar este mismo operador al asociarse a la marca. Como casos excepcionales en Reyno Gourmet en Navarra o Galicia Calidade en Galicia se recogen de forma explícita las ventajas que pueden disfrutar los productores agroalimentarios por sumarse a la marca.

Entre las obligaciones más comunes de los beneficiarios de estas marcas, encontramos:

- Cumplir con los requisitos de calidad establecidos.
- Someterse a sistemas de control periódicos, normalmente a través de organismos externos.
- En alguna comunidad, es necesario el pago de un canon por pertenecer a la marca.

Por tanto, pertenecer a la marca acostumbra a suponer a los empresarios que se adhieren un coste que deben tener en cuenta: un control adicional, unos procesos, unas tareas administrativas, un posible pago de una cuota, etc. Además, generalmente el reglamento está abierto a todos los agentes del mercado interior que cumplen con dichos requisitos establecidos, sin poder poner objeciones a quién entra o no en la marca. Este hecho, íntimamente ligado a su naturaleza pública, en ocasiones se convierte en un freno para los empresarios o productores locales ávidos de un cierto proteccionismo territorial.

En aquellas regiones que publican los beneficios, resaltan principalmente las ventajas de imagen: pertenecer a la marca permite incluir el sello de garantía en el producto y tener una diferenciación visible: en imagen de marca, en la vinculación a asociaciones positivas, en el conocimiento que influye en la compra del producto e, incluso, en una prima de precio. Reyno Gourmet es seguramente la marca que tiene mejor definidas las ventajas que obtienen los agentes del sector por adherirse a la marca: las tiene publicadas, hecho que implica un compromiso claro de la Administración regional con el sector.

“Empiezas a verlo en camiones, empiezas a ver que los diferentes productos agrandan ya nuestro logo, por ejemplo, con colgantes en las botellas porque creen que es un elemento de captación. En definitiva, tener la atracción del consumidor para captar primero la marca ...”. “Voy a buscar este producto porque tiene esta garantía”. (EP 16)

En algunas regiones, las empresas adheridas a la marca se benefician de la inversión en comunicación y en las campañas promocionales en los puntos de venta, en presentaciones, en talleres, mercados de productores o cualquier otra actividad promocional. Puntualmente, hemos

detectado otros beneficios interesantes como es el de asesoramiento en materia comercial y de promoción. Es el caso de Navarra o de La Rioja.

“Hacemos una serie de servicios y nos ponemos a disposición de las marcas de calidad para que siempre que necesiten fotografías publicitarias, redacción de textos, orientación sobre campañas, diseño de festivales o cualquier publicidad o interlocución con medios de comunicación o cualquier cosa, ellos nos llaman y nosotros tenemos las puertas abiertas para que ellos nos consulten”. (EP 18)

Además varias de las administraciones dan preferencia a los empresarios que poseen dichas marcas para asistir a ferias u otras actividades de comercialización. Por ejemplo, en Madrid, si no perteneces a la marca M Producto Certificado no puedes asistir a determinadas ferias de la mano de la Comunidad. Incluso, pertenecer a la marca de calidad diferenciada permite acceder de forma prioritaria a ayudas o subvenciones puntuales de la propia Administración o bien gestionadas por la propia Administración. El caso más común es poder beneficiarse de ayudas de los PDR (Programas de Desarrollo Rural) financiados por los fondos europeos FEADER (Fondo Europeo Agrario de Desarrollo Rural). Así lo manifiestan, como ejemplo, los representantes de las Comunidades de Valencia o de Canarias.

“Es una ayuda, un empujón más al sector. Digamos que puede aportar competitividad. En algunos casos, creemos que puede aportar oportunidades de negocio y, además, muchas ventajas reales en el día a día porque se benefician de servicios o bonificaciones en muchos programas .... Teniendo en cuenta lo que le cuesta a cada empresa que es cero, es bueno estar metido”. (EP 18)

## 9.7. La representatividad

Cuanto más numeroso es el número de productos y/o empresas adheridos a una marca más relevante es para la Administración, para el sector y para la opinión pública, en consecuencia, más apoyo acostumbra a tener la iniciativa. Pero esta afirmación está llena de matices que estudiaremos en este apartado.

**Representatividad absoluta.** En primer lugar, hemos analizado el número absoluto de productos y/o empresas adheridos a cada una de las marcas de calidad: Tierra de Sabor de Castilla y León, con 956 empresas y más de 6.000 productos adheridos a la iniciativa, es la marca que más representatividad tiene, sobre el 30 % de las empresas agroalimentarias de la región. Le siguen en relevancia M Producto Certificado de Madrid con 470 empresas, Calidad Certificada



de Andalucía con 465 y Alimentos de Extremadura con 450 empresas. Eusko Label es también una marca con alta representación sectorial, cuenta con 3.000 productores adscritos a la marca. Matizamos que en el caso vasco incluye a productores, principalmente de carne de vacuno.

“Las oportunidades se multiplican si se consigue hacer una masa crítica importante de producto de calidad. La realidad es que si van todas juntas el atractivo se incrementa, el canal de distribución abre sus puertas a tener más presencia de los productos, etc.” (EP 18)

“Para marcas genéricas cuando más agrupe y más club lleve detrás, creo que es más fuerte”. (EP 1)



















En paralelo, merece la pena destacar la poca representatividad que tienen algunas de las marcas analizadas. Es el caso de la marca Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada con una única empresa agroalimentaria adherida, las dos marcas de La Rioja, RC con 2 empresas y Alimentos de La Rioja con 8, Calidad Alimentaria Control Región de Murcia con 9 empresas o la Marca Q de Cataluña con 13 empresas adscritas.

**Representatividad relativa.** Nos ha parecido interesante analizar la significación relativa de cada uno de los distintivos en relación con la importancia de la agricultura regional. Hemos tomado como base de análisis la Producción Final Agraria (PFA) de cada una de las regiones<sup>129</sup>. Cruzando los datos de la representatividad de la marca y de la dimensión del sector agroalimentario de cada comunidad (PFA), la marca que tiene mayor relevancia en cuanto a productos y empresas asociadas es M Producto Certificado de la Comunidad de Madrid<sup>130</sup> (ver figura 48). Le siguen las regiones de Castilla y León, Cantabria, Extremadura y Canarias. En última posición, cerrando el ranking, nos encontramos con Castilla-La Mancha. En este territorio no hay prácticamente productos señalizados con la marca regional y, en cambio, es un territorio con un gran peso del sector agroalimentario.

---

<sup>129</sup> No hemos podido acceder a los datos de la importancia económica de los productos y empresas con distintivo de calidad en relación con la importancia total de la agroalimentación por eso nos hemos basado en la PFA. No es un dato totalmente significativo, pero nos sirve para tener una orientación sobre la importancia de la agroalimentación en cada una de las regiones. Además, como hemos determinado en el análisis absoluto, no hemos contemplado el País Vasco en este análisis ya que el número de adscritos hace referencia al número de ganaderos principalmente y no es equiparable a los datos recogidos en el resto de las comunidades.

<sup>130</sup> Es importante destacar que en el número de empresas suministradas por la Comunidad de Madrid están incluidos todos los operadores de la IGP Carne de la Sierra de Guadarrama.

CC. AA.	PFA en millones de € (1)	Ranking CC. AA. (ESP)	% Industria Alimentaria ESP (2)	Marca Regional	Empresas/Productos adheridos a la marca	Ranking empresas representadas	Índice Empresas asociadas/PFA
ANDALUCÍA	12.878	1	3,50%		EMPRESAS: 465 PRODUCTOS: 2.100	2	0,036
ARAGÓN	1.841	9	2,10%		EMPRESAS: 20 PRODUCTOS: 25	11	0,011
ASTURIAS	590	13	1,70%		EMPRESAS: 50 PRODUCTOS: 100	9	0,085
BALEARES	245	17	3,40%	No tiene			
CANARIAS	885	10	1,10%		EMPRESAS: 116 PRODUCTOS: 148	5	0,131
CANTABRIA	375	15	10,50%		EMPRESAS: 86 PRODUCTOS: SD	8	0,229
					EMPRESAS: 8 PRODUCTOS: SD	15	0,021
CASTILLA-LA MANCHA	4.340	3	11,80%		EMPRESAS: 1 PRODUCTOS: 1	17	0,000
CASTILLA Y LEÓN	2.410	7	8,30%		EMPRESAS: 956 PRODUCTOS: 6.080	1	0,397
CATALUÑA	4.680	2	7,10%		EMPRESAS: 13 PRODUCTOS: SD	13	0,003
EXTREMADURA	2.260	8	8,20%		EMPRESAS: 450 PRODUCTOS: +3.000	4	0,199
GALICIA	3.885	4	5,10%		EMPRESAS: 102 PRODUCTOS: +350	6	0,026
LA RIOJA	695	11	3,50%		EMPRESAS: 2 PRODUCTOS: SD	16	0,003
					EMPRESAS: 35 PRODUCTOS: SD	10	0,050
MADRID	261	16	3,70%		EMPRESAS: 470 PRODUCTOS: 3.002	3	1,801
MURCIA	2.784	6	2,20%		EMPRESAS: 9 PRODUCTOS: 18	14	0,003
NAVARRA	595	12	5,00%		EMPRESAS: 100 PRODUCTOS: 2.030	7	0,168
PAÍS VASCO	546	14	2,50%		EMPRESAS: 3.000* PRODUCTOS: 120	SD	SD
C.VALENCIANA	3.478	5	4,70%		EMPRESAS: 9/28** PRODUCTOS: SD	12	0,008

(1) Datos de producción final agraria por región 2017. La alimentación en España 2018. MERCASA. (2) Es el porcentaje regional de empresas agroalimentarias con respecto al total nacional de empresas. La Alimentación en España 2018. MERCASA. No suman 100.  
SD= Sin determinar / \*No son solo empresas; incluye productores de vacuno / \*\* 9 asociaciones; 28 productos / Color verde: Destacan en positivo.  
/ Color naranja: Destacan en negativo.

Figura 48. Representatividad de las marcas. Fuente, Elaboración propia (2019).

Queremos destacar en este análisis que las regiones más fuertes en términos de producción agraria no son las que más representatividad tienen con su marca de calidad regional. Así, el caso de Andalucía, líder en producción, tiene una marca en la décima posición del ranking en representatividad relativa. Las regiones que le siguen en importancia de producción, Cataluña y Castilla-La Mancha, prácticamente no tienen representatividad con sus marcas de calidad. Nos encontramos con CC. AA. en las que los productos con la marca compartida son representativos de la agroindustria regional, por la gama de los productos que acoge y por el número de productos. En otras, no ocurre así y la marca no representa realmente la agroalimentación de la región.

**La calidad en el punto de mira para la representatividad.** Además de los datos cuantitativos, destacamos en este análisis las restricciones que cada marca realiza en relación a la calidad exigida en sus reglamentos. Si los requerimientos de calidad son muy estrictos, el número de empresas que pueden acceder a la marca es muy reducido. Si son muy laxos, el número de marcas potencial es mucho mayor, pero la calidad se convierte en un valor poco diferencial. Es una decisión estratégica y, este aspecto, no hay un criterio único y común en las marcas de calidad compartida de las CC. AA. Los requisitos de calidad para sumarse a la marca de garantía son mínimos en CC. AA. como Extremadura -solo se tiene en cuenta el criterio de trazabilidad-, Madrid, Canarias con solo la procedencia o Castilla y León. Son criterios abiertos y permisivos.

“Porque no indica la calidad del producto, lo que indica es la procedencia”. (EP 15)

”Exacto, de una Calidad Diferenciada. Lo que sí hablamos de un nivel de exigencia documental distinto. Más exigencia documental en las Denominaciones de Origen, que tiene que registrar la Unión Europea y quizás una menor exigencia documental, que no diferenciación, en las marcas colectivas o de garantía que nosotros. Castilla- La Mancha por la Ley 7, reconoce como figura de calidad, es decir, que vamos principalmente a que en el reglamento de uso haya una calidad singular, una calidad diferente a la estándar. Entonces no hablamos de altísima calidad o de más calidad, sino de calidad diferente”. (EP 8).

En el otro lado del péndulo, hay comunidades que consideran que para pertenecer a la marca de calidad promovida desde su Gobierno es necesaria una demostración muy significativa de una calidad diferenciada. Es el caso de Asturias, Navarra o Cantabria que obliga previamente a pertenecer ya a una marca de calidad diferenciada.

“Tampoco pretendemos pasar de 0 a 100. Es una marca que todavía tiene mucho recorrido, pero tampoco queremos quemarla porque pretendemos mantener este nivel de calidad y exigencia... no queremos que todo el mundo sea Alimentos del Paraíso” (EP 3).

“Detrás de una marca agroalimentaria debe haber calidad y control. Si no vendes calidad, la marca se cae” (EP 1).

En definitiva, los criterios establecidos en los pliegos de condiciones para tener una calidad más o menos diferencial son determinantes para establecer el tamaño del grupo. Al mismo tiempo no hay un pensamiento unánime sobre si la marca de calidad agroalimentaria es más valiosa si exige unos requisitos diferenciados de alta calidad o si apuesta por primar la representatividad de la realidad territorial.

**Tipología de empresas.** Es importante tener en cuenta el perfil de dichas empresas: no hay un criterio fijo, pero por lo general, las empresas que se adhieren a una marca pública de garantía son pymes, principalmente microempresas debido a que la mayoría del tejido empresarial agroalimentario está compuesto por pequeñas empresas, está muy atomizado. Además, como nos confirman durante la investigación, esta categoría de empresas son las que ponen más en valor las ayudas de la Administración, principalmente, las que hacen referencia al apoyo a la imagen y a la comercialización.

“En cuanto a los pequeños, poder entrar en esto les diferencia de los demás y pueden meter un logotipo adicional y sumarse a las acciones de promoción”. (EP 22)

“Los que se acogen a una marca de garantía, se supone que no se pueden posicionar en el mercado por sí mismos, que tienen que recurrir a ese apoyo institucional”. “Pero son empresas muy fuertes, en general, que no les interesa porque no venden más por tener esa marca”. (EP 21)

“... nos encontramos con empresas pequeñas cuyos productos, al llevar la etiqueta, se sienten totalmente respaldados por el Gobierno regional que es lo que ellos quieren”. (EP 15)

Alguna de las marcas estudiadas abre la mano a otros operadores de la cadena alimentaria o incluso a empresas vinculadas a otros sectores. La marca Eusko Label en el País Vasco en la que pueden sumarse los ganaderos y a la vez también las carnicerías que venden los productos con la marca, abarcando así a gran parte de los operadores de la cadena alimentaria. Otro ejemplo es Galicia Calidade, con un peso importante en otros sectores, principalmente turismo, pero también moda o decoración, o el caso de Castilla y León que tiene una serie de submarcas vinculadas a los minoristas de restauración.

**Altas y bajas.** Las nuevas adhesiones a la marca, las bajas y la tendencia que sigue cada uno de los emblemas es significativo. Esta información nos acostumbra a dar mensajes inequívocos sobre cómo se está gestionando la marca realmente y el interés que despierta entre los asociados.

“Lo que estamos notando es que en la medida que nosotros mejoramos la capacidad de difundir la marca en la gente, hay más gente interesada en tener la marca. Es así: se valora positivamente la actividad que está realizando la Administración. Es un ejercicio de normalidad”. (EP 3)

“La demanda, evidentemente, no es inocente: la demanda es bastarda. La gente lo quiere si ve que le puede sacar un beneficio. Nosotros no damos dinero a la gente por usar la marca. Lo que sí que hacemos es que cuando vamos por el mundo con la promoción, nuestra promoción es Alimentos del Paraíso y ahí va él”. (EP 3)

“Tenemos dos hechos que confirman que de momento vamos por el buen camino: primero, no hemos tenido ninguna baja en estos años. Segundo, hemos aumentado en esta legislatura el 100% (de empresas) de todos los años anteriores”. (EP 16).

“Si ha habido bajas ha sido, no por desvinculación a la marca, sino producto de la propia crisis que hemos vivido en estos años que ha hecho que alguna de las empresas desaparezca, muy a nuestro pesar”. (EP 15)

**El tamaño del grupo. La cohesión.** El tamaño del grupo es dispar entre las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentarias analizadas. Es consecuencia de las diferentes decisiones estratégicas que se han tomado los gobiernos para la concepción y apoyo de la marca. Entran en juego factores como:

- a) El reglamento de cada marca: qué restricciones de calidad y qué condiciones de calidad determinan el acceso a la marca. Hay marcas que solo admiten que los productos adheridos sean productos ya reconocidos con alguna otra figura de calidad diferenciada, como Alimentos de Cantabria.
- b) Qué rol es el que se le ha asignado a la marca. Si el rol es el de marca paraguas única, la intención es la de construir una marca significativa. Si es el de marca producto el objetivo es llegar a tener una marca más residual, más de nicho, menos representativa del sector.
- c) Ser marcas que suman o no. Algunas marcas son excluyentes y no permiten la convivencia entre diferentes marcas de calidad públicas. Esta decisión limita el universo de productos que pueden acceder la marca porque acostumbran a tener reglamentos de calidad concretos por productos. Es el caso de la marca C’alial en Aragón o la CV en Valencia.

Las marcas con mayor representatividad son aquellas en las que las marcas regionales incluyen también las otras figuras de calidad regionales: hay convivencia de marcas. Son iniciativas que pretenden aglutinar a la mayoría de productos de la región, con o sin otros distintivos de calidad previos, incorporando criterios de calidad adicionales, más o menos estrictos, para facilitar la entrada de productos. Ejemplo de ello son Tierra de Sabor en Castilla y León, Alimentos de Extremadura, Calidad Certificada en Andalucía, entre otros.

“El Decreto de aplicación de Alimentos de La Rioja lo que hace es sumar, o sea, no anula una identidad de una marca de calidad previa. Lo que hacemos es a una DOP, una ETG, una IGP, una marca colectiva,

cualquiera que esté reconocida por la normativa del Gobierno de La Rioja, lo que hacemos es sumarle el distintivo complementariamente al que ya tiene”. (EP 18)

El tamaño de la marca también está vinculado a la fortaleza de la marca. Existe mayor interés por parte de los empresarios a sumarse a iniciativas de marca eficaces, eficientes, que le aporten realmente valor. Por eso comprobamos en la investigación realizada que las más conocidas y con mayor actividad son las que tienen más representatividad. Las inactivas, que están predestinadas al fracaso, no consiguen despertar el interés de los empresarios sectoriales.

Por otra parte se debe mencionar que no solo el tamaño del grupo es relevante, también su cohesión. La calidad diferenciada y el origen son armas suficientes para unir a un grupo dispar a través de una marca. El ejemplo más significativo de los estudiados en este caso es el de Galicia, cuya marca está en constante crecimiento en número de asociados: es una marca que une a empresas variopintas de multitud de sectores económicos de Galicia bajo los ejes de calidad y origen.

Hemos repasado los resultados más significativos extraídos de la investigación en relación a la identidad de las marcas públicas compartidas de calidad promovidas por las comunidades autonómicas. Ahora entramos en valorar el conocimiento y la actividad promocional de las mismas.

## **EJE 2. CONOCIMIENTO DE LA MARCA Y LA ACTIVIDAD PROMOCIONAL**

Una vez abordadas las cuestiones de identidad de la marca, nos adentramos en el conocimiento y el reconocimiento de la marca que es uno de los indicadores para determinar su poder. En este apartado valoramos los resultados obtenidos en notoriedad de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria regionales y repasamos cómo enfocan y planifican su promoción con el objetivo de contribuir a la construcción de la marca. Asimismo, revisamos los conceptos clave que deberían estar presentes en un plan de promoción: a qué *stakeholders* se dirigen, qué ámbitos geográficos abarcan, qué canales propios activan y las principales actuaciones en comunicación y comercialización que realizan. En definitiva, el objetivo de este segundo módulo es un análisis en aras a investigar qué se hace en esta categoría de marcas para construir marcas vivas, valiosas, conocidas y reconocidas.

“Tú puedes crear una marca estéticamente un poco bonita, pero si luego no la promocionas, no la das a conocer, es dinero perdido”. (EP 21).

Estamos dando por supuesto que las CC. AA. realizan actividad promocional de la agroalimentación territorial pero la realidad es que no en todos los gobiernos regionales la hacen, incluso, si la hacen, no todos apoyan su marca de garantía en la promoción. Algunas CC. AA. centran su actividad de promoción exclusivamente en dar apoyo comercial en algunas ferias sectoriales. Otras CC. AA., promueven de forma planificada y estratégica la promoción de su marca de garantía como estandarte de su sector agroalimentario. Para estas regiones, el apoyo agroalimentario es un objetivo prioritario y clave de su política. Por otro lado, otras muchas comunidades gestionan recursos escasos en promoción de la forma más eficiente posible. Algunas de ellas utilizan la marca de garantía en su promoción y otras buscan fórmulas diferentes de promoción sectorial.

## 9.8. Conocimiento de marca<sup>131</sup>

El nivel de conocimiento, reconocimiento o familiaridad de las marcas compartidas es uno de los indicadores de su fortaleza. La notoriedad espontánea de las marcas compartidas de calidad regional ronda cifras muy discretas y la notoriedad sugerida es muy dispar. Según los datos del último estudio al que hemos tenido acceso a finales de 2018<sup>132</sup>, en el ámbito español, la marca de calidad autonómica que más se conoce de forma espontánea se sitúa en torno al 8 % de recuerdo. De forma sugerida, destacan varias marcas con altos índices de recuerdo. Despunta la marca Galicia Calidade con un 64 % de notoriedad nacional sugerida o Tierra de Sabor con un 59 %. Cuando analizamos el ámbito regional, estas cifras cambian. Por ejemplo, Tierra de Sabor en Castilla y León tiene un 98% de notoriedad sugerida<sup>133</sup>. En positivo, destacamos que algunas comunidades han conseguido crear y convertir la marca de garantía agroalimentaria en una marca familiar, viva, emocional, popular, que conecta con las necesidades de la población y es reconocida. Vistos los resultados, vuelven a sobresalir en este análisis los casos gallego y

---

<sup>131</sup> Son muy pocos los estudios de mercado en los que hemos encontrado datos fiables sobre la notoriedad de las marcas y, en alguno de los casos, estos estudios no son muy actuales. Aún así, partimos de algunas cifras contrastadas y de la opinión sobre los responsables de cada una de las marcas. Analizaremos el conocimiento en general que tiene la opinión pública -consumidores- de las marcas, su opinión sobre las mismas y las asociaciones que realizan en la medida en que hemos tenido acceso a esta información.

<sup>132</sup> Estudio realizado por Onza-Ikerfel (Gobierno de Aragón, Onza Comunicación, y Ikerfel, 2018).

<sup>133</sup> Plan estratégico de Horizonte 2015 con datos de Nielsen 2011 para Tierra de Sabor (Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., 2012).

castellanoleonés. En concreto, Tierra de Sabor es considerada una marca muy fuerte en la valoración realizada por Nielsen<sup>134</sup>.

“Es una expresión que se ha popularizado totalmente, la gente la utiliza para todo, ve un paisaje bonito y dice Galicia Calidade, ve una jugada de fútbol espectacular y se vuelve Galicia Calidade”. (EP 16)

Destacamos Navarra y País Vasco con marcas conocidas y consolidadas, o más recientemente, el caso de Madrid. Andalucía fue pionera en conocimiento y reconocimiento de su marca de garantía agroalimentaria llegando a alcanzar sobre el 40 % de recuerdo nacional en un estudio de 2006 (Synovate, 2006), pero dejar de invertir en promoción desde hace unos años ha hecho que no se encuentre entre las primeras marcas recordadas. El trabajo que han hecho otras comunidades, aunque más modesto, también es destacable: es el caso de Asturias o Extremadura, beneficiándose de la inversión en promoción de la marca-región y contribuyendo sectorialmente a construir la marca de alimentación.

“Yo entiendo que sí, de hecho, hay estudios de mercado de notoriedad que le dan un conocimiento casi universal y que tiene una acogida desde hace bastantes años”. (EP 23)

En contraposición a estos ejemplos concretos y esporádicos, la realidad es que la mayoría de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria no se conocen, tal y como han expresado sus responsables. De las 18 marcas analizadas, muy pocas tienen una cierta notoriedad. El motivo principal es la escasa, o incluso nula en algún caso, actividad promocional realizada. La mayoría de ellas no han traspasado el umbral mínimo de conocimiento y reconocimiento: son marcas que no han trascendido al consumidor. A veces este hecho hace que sea el propio sector el que se plantea entonces si tiene sentido entrar y/o continuar con la marca. Ejemplo de ello son: logo RUP en Canarias, C’alial en Aragón o RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja, entre otros.

“Es una marca muy reconocida y valiosa para los que la conocemos, es para un segmento pequeño de la población” (EP 2).

Aquellas marcas que han optado por un nombre descriptivo, es decir, las marcas que hacen referencia a alimentación y región, se recuerdan más o, mejor dicho, los consumidores creen recordarlas porque el nombre “les suena”. Por ejemplo RC Registrado y Controlado por La Rioja tiene un índice de recuerdo sugerido del 10% que no se corresponden con la actividad

---

<sup>134</sup> Estudio realizado por la consultora Nielsen (Nielsen Holdings, 2011).



promocional desarrollada. Este hecho lo recogen en el análisis los responsables del estudio de investigación llevada a cabo sobre marcas de calidad:

“Consideramos que aquellas marcas que referencian al origen de los productos generan mayores cuotas de conocimiento. El componente descriptivo de las mismas repercute en sus índices de notoriedad y, por tanto, debería de hacerse una lectura cuando menos cautelosa de los porcentajes obtenidos por cada una de ellas, algo que entendemos también afecta a sus valoraciones<sup>135</sup>”.

En algunas marcas creadas recientemente aún no ha habido tiempo para saber si se van a convertir en marcas conocidas y reconocidas. Es el caso de Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada o Alimentos de Cantabria: cuando se hizo el trabajo de campo (2017) estas marcas eran muy jóvenes. Los bajos datos de reconocimiento de las marcas estudiadas contrastan con la valoración de dichas marcas que es muy positiva. La población en España, en general, valora positivamente estos sellos. El distintivo de calidad en los productos se asocia a garantía, confianza y credibilidad de un alimento. En concreto, la valoración que recibe la marca Galicia Calidade es de 8,1 sobre 10 o de un 7,9 en el caso de la marca Tierra de Sabor de Castilla y León<sup>136</sup>. Pero incluso marcas poco conocidas como RC Registrado y Controlado por La Rioja también gozan con una valoración positiva por parte de la población.

## 9.9. Las estrategias de promoción agroalimentaria regional

Los gobiernos regionales optan por diferentes caminos para apoyar promocionalmente sus productos agroalimentarios con promoción<sup>137</sup>. alguna de estas opciones pivota sobre el apoyo de la marca pública compartida objeto de nuestro estudio: en ciertas comunidades claramente se apuesta por la marca de garantía como marca única para englobar toda la promoción sectorial<sup>138</sup>. Pero no es la única alternativa posible, en otras comunidades apuestan por otras estrategias alternativas al apoyo de la marca mancomunada. Para clasificar la estrategia que sigue cada región hemos analizado su actividad promocional agroalimentaria<sup>139</sup>. Repasamos, a continuación, las

---

<sup>135</sup> Estudio realizado por Onza-Ikerfel (Gobierno de Aragón et al., 2018).

<sup>136</sup> (Synovate, 2006)

<sup>137</sup> La gran mayoría de las marcas analizadas están relacionadas con productos agrarios con excepciones como el caso de Galicia con Galicia Calidade que es multisectorial. Por eso, hemos analizado las estrategias de promoción principalmente de las Consejerías que promueven los temas agroalimentarios, agrícolas y/o de desarrollo rural.

<sup>138</sup> Esta decisión está vinculada con la selección del rol de la marca, siguen el modelo marca paraguas única visto en el eje de identidad de marca.

<sup>139</sup> Ver plan de promoción de cada una de las marcas. Además, el factor común que hemos utilizado para saber por cuál de las marcas apuesta principalmente cada región al hacer promoción ha sido averiguar qué marca es seleccionada por el gobierno regional para poner en el rótulo de los stands en las ferias sectoriales que participa. Consideramos que es

diferentes estrategias promocionales utilizadas y vemos el peso que tienen en cada una de ellas la marca de calidad autonómica en esta figura:



Figura 49. Modelos de promoción agroalimentaria.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

Cabe destacar que solamente en el primer modelo que vamos a describir y en alguno de los casos en el tercero, estamos dentro del objeto de estudio de nuestra investigación. Pero hemos considerado interesante contemplar el panorama completo con todas las opciones de promoción que manejan las regiones porque este hecho es determinante para las conclusiones posteriores de nuestra investigación.

### 1. Apoyo a la marca paraguas de calidad agroalimentaria como eje de la promoción.

Es el eje principal de nuestra investigación. Los gobiernos de las CC. AA. deciden crear una marca que sea el referente de la agroalimentación de la región. Esa marca es la que apoyan posteriormente para la promoción de la calidad regional: una marca que el consumidor puede encontrarse en las etiquetas de los productos de las marcas comerciales en el punto de venta. Tierra de Sabor en Castilla y León, Reyno Gourmet en Navarra o M Producto Certificado en Madrid son los ejemplos más puros que se acogen a esta fórmula. También regiones como Extremadura, Asturias o La Rioja. Todo lo que se invierte en promoción agroalimentaria en la

---

en el stand donde hay que tomar una decisión del protagonismo de cada uno de los logotipos con los que cuenta la región y cómo quiere que se le conozca y reconozca en el mercado.

región se hace a través de la marca paraguas. En las ferias esta marca es la protagonista del stand y convive con la marca institucional de la región.

“La ventaja de tener una marca es esta: poder centralizarlo todo”. (EP 3)

“Lo que se pretendía es una marca paraguas que amparase a todas las figuras de aquí, de la región y que nos identificase como región y la singularidad de los productos de la región. Y cuando se asiste a ferias, cuando se hacen promociones, es mucho más fácil identificar una única marca que un montón de marcas. Esa es la idea” (EP 7) y “si hay una promoción de esa marca puedes aunar esfuerzos económicos...”. (EP 8)

“Y además desde que creamos la marca todas las actividades de promoción van dirigidas a la marca. Porque antes de tener la marca, por ejemplo, se apoyaba a las distintas marcas de calidad o se podían llevar actividades con empresas que no estaban amparadas en ninguna marca, pero desde la creación vimos claro que el objetivo era este proyecto y apoyarlo y centrarlo todo en la marca”. (EP 20)

**2. Marca paraguas promocional no incluida en los envases.** En varias de las CC. AA. optan por crear una marca promocional como eje de su actividad de comunicación. Firman con una única marca la promoción agroalimentaria, aunque este emblema posteriormente no pueda encontrarse en los productos en los puntos de venta. Es el caso de Aragón Alimentos<sup>140</sup>, Canarias Sabe o Alimentos de Castilla-La Mancha<sup>141</sup>. Las regiones que utilizan esta estrategia no acostumbran a tener una marca de calidad pública compartida regional fuerte en términos de representatividad y conocimiento. Dentro de la estrategia de promoción de la marca promocional, la inversión que se destina a la marca regional objeto de nuestro estudio es poco relevante: la marca de garantía de calidad no es la marca protagonista y se apoya con recursos limitados.

“Promovemos la marca paraguas Aragón Alimentos y dentro de ese paquete hay una cantidad específica prevista para C’alial”. (EP 2)

En algunas ocasiones, la marca paraguas promocional ha sido un primer paso en la política regional para después convertirla en marca paraguas de garantía que puede utilizarse en los envases de los productos. Alimentos de Cantabria o Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada son ejemplos de esta estrategia. Canarias utiliza la marca promocional Canarias Sabe como marca paraguas para sensibilizar a la población sobre agroalimentación y promover productos. A la marca RUP la utilizan en el etiquetado de producto con una escasa promoción. En las ferias, la marca presente es la promocional Canarias Sabe.

---

<sup>140</sup> Hasta 2019, fecha de finalización de este estudio y del trabajo de campo.

<sup>141</sup> Estas marcas no son objeto de este estudio, no son marcas compartidas con los empresarios y, por tanto, no las pueden lucir en sus envases.

**3. Convivencia de marcas.** Pueden convivir varias marcas distintas en la promoción sin un único criterio. En algunas regiones, por ejemplo, convive una marca pública compartida de calidad multisectorial regional con otra promocional para las actuaciones de promoción del sector agroalimentario. En algunos casos, la marca de alimentación conviven con una fuerte marca-región para realizar su difusión sobre todo en el mercado internacional. No hemos sabido encontrar un patrón común en la combinación de dichas marcas ni en cómo deciden promover cada una de estas marcas en las acciones de comunicación realizadas. Citamos tres ejemplos de esta política.

Por un lado, el País Vasco que promueve en su mercado interior la marca regional Eusko Label con actuaciones promocionales específicas. Estas actuaciones llevan la marca-lemma promocional paraguas: Basque. Somos lo que comemos. Dicha marca-lemma promocional también realiza otras actividades de promoción sin que la marca Eusko Label esté presente. En ferias nacionales e internacionales, se señalizan los stands bajo la marca institucional internacional Euskadi Basque Country, sin que estén presentes ninguna de las marcas anteriormente mencionadas.

Andalucía incluye el logotipo Calidad Certificada en sus dos actuaciones principales: ferias y la feria gastronómica Andalucía Sabor, pero en ningún caso este sello es el protagonista. En el caso de las ferias sectoriales, el protagonismo lo adquiere la marca-región y en el caso de la feria gastronómica internacional Andalucía Sabor es el nombre de dicho evento el eje promocional quedando relegada la marca Calidad Certificada a un segundo plano. Andalucía ha pasado de tener como protagonista única de promoción a su marca de garantía Calidad Certificada a que esta marca promocional actúe como marchio complementario en sus actividades de promoción.

El Gobierno gallego actúa en paralelo con la marca de garantía Galicia Calidade que depende de Galicia Calidade, S.A.U y con las actuaciones realizadas de promoción desde la *conselleria* del sector agrario del gobierno regional. No toda la promoción agroalimentaria se centra en el sello de calidad Galicia Calidade. Existe un plan de promoción para la marca de garantía multisectorial que comparte y conoce la Consellería do Medio Rural y, a la vez, desde dicha conselleria se apoyan determinadas iniciativas como son las marcas de calidad diferenciada o productos concretos. En las ferias agroalimentarias acostumbra a estar presente la marca-región Galicia con la tipografía común a toda la Xunta, sin que aparezca la marca Galicia Calidade.

**4. Sin marcas.** Algunas CC. AA. consideran que no son necesarias las marcas en su estrategia de comunicación y promoción. Así realizan acciones promocionales, normalmente esporádicas, con la firma del propio gobierno regional. Son regiones en las que la importancia de la marca pública compartida de calidad regional es irrelevante y poco significativa. Un ejemplo

es Cataluña, en la que desde la Administración regional se promueven directamente las figuras de calidad europeas o bien alguna enseña especial, como la venta de proximidad. En este caso, acostumbran a utilizar como marca-emblema del stand la marca Catalonia, the land of Barcelona, que es una de las marcas que utiliza la Generalitat para la promoción internacional y firman con el logotipo institucional. En la Comunidad Valenciana utilizan el concepto transversal 100 % *Mediterranean taste*, presente en los stands de esta región. Este lema engloba todas las actuaciones de la Administración en materia agroalimentaria.

En la investigación nos centraremos principalmente en la estrategia de promoción siguiendo el modelo 1 aunque haremos mención también de las estrategias 2 y 3.

## 9.10. Los planes de promoción de las marcas públicas compartidas

Los resultados de la investigación realizada nos permiten conocer si la construcción de la marca a través de la promoción sigue un proceso estructurado o bien es fruto de actuaciones sueltas, improvisadas o calendarizadas en el tiempo. Solo en los casos en que la marca tiene el rol de marca paraguas única, más o menos pura, es sobre el que hemos centrado el análisis de esta planificación. Como resultado de la investigación llevada a cabo en este aspecto nos encontramos con distintas maneras de planificar la promoción, más o menos estratégicas o intuitivas.

La gran mayoría de las regiones analizadas planifican actividades de promoción pero esta planificación se corresponde más con una calendarización de las actividades que persigue tener las acciones programadas, controladas y presupuestadas. Es un plan más táctico, de carácter anual, que les ayuda a informar de sus intenciones a las empresas adheridas a la marca, organizar los recursos humanos internos que necesitan y distribuir los presupuestos disponibles en promoción. Es el caso de Asturias, Madrid, Cantabria o Extremadura. Otras regiones, que en el pasado planificaban estratégicamente la promoción, por motivos de una reducción presupuestaria, han pasado a programar actividades. Es el ejemplo de Andalucía, pionera y referente en la planificación estratégica de lanzamiento y construcción de la marca y, en el momento de realizar esta investigación, lleva muchos ejercicios realizando una programación práctica, mucho más táctica, de su actividad.

“Hacemos un plan de carácter interno para planificar a lo largo del año qué acciones vamos a hacer. Intentamos poner aquellas actuaciones que son más adecuadas en función del resultado de las actuaciones del año anterior o de los años anteriores. Intentamos actuar de forma planificada pero no tenemos un plan estratégico como tal”. (EP 20).

“Es muy casero el modelo de planificación que usamos: listado de acciones, planificación, calendario y distribución de recursos”. “En el pasado, intentábamos hacer un plan estratégico dónde marcábamos las acciones o hitos”. “Ahí estábamos en un momento de bonanza”. (EP 1)

“No hay una estrategia de promoción. Hay acciones puntuales...”. (EP 8)

“Estamos empezando ahora (el plan de promoción), se hizo en los años de las vacas gordas, en el 2007, 2006, 2005, y ahora se quiere retomar el tema, con prudencia evidentemente”. (EP 2)

“Este es el primer año que tenemos un plan global de cosas, que vamos a estar todos los meses haciendo cositas” “Se trata de ir secuenciando cosas”. (EP 3)

Por lo tanto, más que una estrategia de promoción y un plan de acciones para construir una marca y dotarla de valor, la mayoría de regiones encaminan los esfuerzos en programar acciones en las que la marca está presente. Varias de las personas entrevistadas son conscientes de que deberían enfocar la promoción de forma más estructurada para obtener resultados. Algunos arguyen razones para no planificar: justifican la improvisación como forma de actuar principalmente por la falta de medios.

“Somos una región muy pequeña. Es decir, tampoco tenemos medios. Entonces vas un poco a salto de mata”. (EP 3)

“No, porque el presupuesto es muy limitado. Entonces lo que hacemos a primeros de año es ver a qué ferias se va a ir y simplemente eso, una intención en plan institucional de ir a una feria u otra”. (EP 21)

Es habitual que no investiguen, no marquen objetivos, no escriban estrategias concretas para conseguir dichos objetivos, ni justifiquen un mix de actuaciones a llevar a cabo ni midan posteriormente los resultados. Pero hay grandes excepciones. Despunta en esta planificación estratégica sobre todo Castilla y León que sigue un método estructurado de gestión de su promoción agroalimentaria para impulsar al sector en torno a su marca Tierra de Sabor. Estos planes son públicos y están al alcance de todos los ciudadanos. También destaca la planificación de Navarra con su marca Reyno Gourmet, País Vasco con Eusko Label o Galicia con Galicia Calidade, aunque no con el mismo alcance que la comunidad castellanoleonesa. Algunas comunidades en el momento de la investigación no hacían planes estructurados pero sí preveían realizarlos a corto plazo, como Aragón o Galicia:

“Estamos preparando un plan que lo enfocaría más como de internacionalización que por estratégico, aunque va todo unido, que lógicamente lleva englobadas acciones concretas de distintos países”. (EP 16)

En algunas ocasiones la estrategia de planificación de la promoción y de fomento del consumo agroalimentario se hace con una visión más genérica: abarca otros ámbitos como la calidad agroalimentaria o el futuro global del sector o de la economía regional. No se ciñe

exclusivamente a la construcción de la marca, a la promoción y/o a la comercialización. Aunque dentro del plan, la marca juega un papel más o menos relevante. Son los casos de Castilla y León en el que se realizan planes globales como el plan estratégico Futura Alimenta Castilla y León 2014-2017 y de Canarias con los Planes globales del ICCA -Instituto Canario de la Calidad Agroalimentaria- o los planes del País Vasco o La Rioja.

“Tenemos un plan de promoción, aunque estos primeros años nuestro plan no es muy significativo en ese sentido porque el principal esfuerzo que hemos hecho ha sido para la captación de las empresas. La primera labor de promoción ha sido: captación de empresas e información al público. Luego hay otro apartado que es más a largo plazo para llegar al canal distribución para que (los productores) puedan entrar, pero bueno eso ya es un trabajo con resultados más a largo plazo”. (EP 18)

Las comunidades que planifican estratégicamente no siguen un modelo concreto de referencia como los analizados en el marco teórico, para diseñar su planificación estratégica de comunicación. Lo hacen sin modelo prefijado o, en su caso, utilizan el modelo que les brinda la consultora a la que subcontratan el proyecto.

Hacemos un breve repaso en los siguientes apartados sobre algunos aspectos que consideramos de interés en la planificación de la promoción: si las diferentes comunidades realizan investigación y analizan los resultados de las acciones realizadas, si establecen objetivos y determinan cómo llegar a ellos, a quién destinan la comunicación y en qué ámbitos, qué tipo de acciones son las más frecuentes y qué indicadores utilizan para medir la efectividad del plan.

**Objetivos, estrategias, *stakeholders* y ámbitos de actuación en la promoción.** Son pocas las comunidades que nos han manifestado que establecen objetivos de comunicación y promoción claros vinculados a la marca de calidad alimentaria. Tan solo en uno de los casos analizados, Castilla y León, se habla de forma explícita de crear valor de marca, haciendo clara referencia a la construcción de la marca de calidad alimentaria. Y se establecen estrategias concretas y actividades para conseguir dicho objetivo.

“Avanzar en la construcción de una marca única, relevante, con significado, valores y propósito real, que aporte valor tangible y duradero a los distintos públicos que integran el proyecto a través del uso sostenible de las fuentes de capital”. Incluido en el Plan Horizonte 2015 de Castilla y León para Tierra de Sabor (Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., 2012: p. 185).

Los objetivos que más mencionan en las entrevistas podemos dividirlos en dos grandes apartados: los objetivos de imagen -los que dotan de valor a la marca- y los objetivos comerciales para apoyar el incremento de las ventas del sector y de las empresas que forman parte del

distintivo. Como ejemplo, Castilla y León tiene divididos en tres categorías: objetivos de competitividad del sector, objetivos de promoción que incluyen la construcción de la marca y objetivos de comercialización con el fin de ampliar distribución. Otras regiones, también diferencian sus objetivos principalmente entre imagen y comercialización, de forma más o menos explícita.

“En Galicia Calidade tenemos tres grandes objetivos: uno, la certificación de calidad, eso lógicamente es lo primero. El segundo, la promoción que tiene un doble canal: promoción de la marca en sí mismo y promoción de los productos y marcas que están dentro de Galicia Calidade a través de acciones propias, acciones de las propias empresas, etc. El tercer punto es que dé rentabilidad. Si esta marca no sirve para que una empresa vaya mejor, no sería útil”. (EP 16)

“Creo que tenemos los dos objetivos. Se hacen tanto cosas con retorno inmediato, acciones concretas que piden los empresarios, como acciones más a medio plazo de consolidación, de intento de notoriedad. Yo entiendo que se persiguen los dos objetivos. Tanto el inmediato como el de a medio plazo”. (EP 23)

Las estrategias de actuación y las acciones previstas son diferentes en función del peso que se le otorga a cada uno de estos objetivos. Hay CC. AA. que dan más importancia a ayudar a las empresas a vender más y las acciones que se establecen suelen ser acciones más cortoplacistas en las que se prima el retorno de la inversión rápido y claro para las empresas asociadas a la marca. El resultado es una planificación muy centrada en la presencia en ferias agroalimentarias o en acciones vinculadas a la distribución comercial.

“Lo del retorno rápido era lo más atractivo” (EP 1).

En cuanto a estrategias para dar a conocer la marca, algunas regiones realizan una secuencia temporal en la que primero se presenta la marca al sector para que empiece a solicitarla y posteriormente se comunica dicha marca a la población: principalmente en la propia región y después en otros ámbitos geográficos. Andalucía o Extremadura son claros ejemplos de esta estrategia temporal. Algunas regiones prefieren dirigirse primero a la población para que ésta sea quien demande la marca en los puntos de venta y como consecuencia los consumidores la soliciten: es el caso de Canarias.

“Utilizamos la promoción horizontal utilizando todos los recursos que tenemos para ponerlos sobre la mesa, nuestra promoción el primer año empezó siendo interna y local, para que la conocieran desde dentro con el objetivo de la captación de empresas. Segundo, incorporando otras acciones como puede ser Rioja Gastronómica -difusión del producto riojano y de los cocinados riojanos- pues este año hemos estado en Madrid, en Santander, San Sebastián, Bilbao, vamos a estar en Barcelona... Y es una primera



experiencia que nos está funcionando de maravilla, y que es una promoción directa de las marcas de calidad con presencia de los operadores. Tenemos presente el tema internacional también”. (EP 18)

En función de la inversión económica y de los objetivos fijados más o menos tácticos, el peso del programa se destina más a colectivos primarios -sector y distribución- o a la población en general y/o a segmentos concretos<sup>142</sup>.

“Nos dirigimos a todos, al público general con los eventos, a prescriptores tradicionales, de revistas, críticos gastronómicos, a blogueros y a *influencers*. Hacemos folletos comerciales que forman parte de comunicación, está claro. Y luego tenemos la parte de comunicación interna”. (EP 22)

Los encuestados acostumbran a darle también especial relevancia como otro de los públicos a la distribución, principalmente al canal alimentación y, con frecuencia, la distribución del canal hostelería, a nuevos canales u otros agentes comerciales intermediarios o influyentes en la distribución y en la prescripción.

“Sobre todo nos dirigimos al pequeño comercio, restaurantes, tienda delicatessen... Ese es nuestro público principal”. (EP 6)

La población en general es un público prioritario para la mayoría de los responsables de las marcas de garantía: conseguir que sean los propios compradores y consumidores los que conozcan y reconozcan los productos con la marca de calidad pública en el punto de venta. En varias comunidades, destinan parte de la inversión a segmentos de la población más concretos siguiendo una estrategia más de nicho. Tienen en cuenta, de forma complementaria, colectivos más específicos entre los que destacan los niños como colectivo de futuro, los jóvenes para su sensibilización u otros colectivos como las escuelas de hostelería o los turistas. Es común dirigir parte de los esfuerzos de comunicación a los agentes de difusión, desde los medios de comunicación hasta las redes sociales o los influenciadores en el sentido más amplio del término.

El ámbito geográfico de actuación es muy dispar y depende principalmente de la situación del sector agroalimentario de la región, de la balanza real entre producción y consumo agroalimentario que tiene cada territorio. Determinadas regiones centran su principal actividad en la propia región porque su principal objetivo es reconocer y distinguir los productos regionales y fomentar que la población local los consuma, es el caso de Madrid o País Vasco. En ambos casos, la producción regional se destina prioritariamente al consumo de la población local.

---

<sup>142</sup> Como hemos visto en el marco teórico, estas marcas se caracterizan por un triángulo equidistante en el que tres públicos básicos son los protagonistas: Administración, sector y población (ver capítulo 5).

“Por ahora las acciones que estamos desarrollando están siendo en la Comunidad de Madrid porque pensamos que muchas producciones son pequeñas y tenemos que centrarnos en Madrid porque, además, es donde tenemos el mercado”. (EP 20)

Otras CC. AA. son grandes productoras agroalimentarias con una balanza desequilibrada entre su producción y su consumo interno. Tienen la vocación de abrirse al exterior para vender. Nos encontramos determinadas autonomías que realizan gran parte de sus actividades promocionales en el resto de las comunidades autónomas: Galicia, Navarra o Aragón. Eso no significa que no promuevan la marca y la agroalimentación en la propia región: este es muchas veces el paso previo y necesario para sentir orgullo hacia la marca.

“La idea es, creo recordar, un 20 % en territorio aragonés, un 60 % en territorio nacional, un 20 % exportación, fuera de España”. (EP 2)

“En el año 2008 cuando se inicia o se retoma la creación de esta marca se diseña un plan estratégico en la que, primero, las acciones se hacen a nivel regional para dar a conocer esta marca entre el público o los consumidores extremeños para que sientan esta vinculación con los productos de su tierra. Después, a nivel nacional, para generar ese interés y ese reconocimiento hacia los productos extremeños. Y luego ya a nivel internacional”. “De hecho, la primera campaña que hicimos la hicimos a nivel regional para que el ciudadano extremeño sintiera esta vinculación para comprar los productos de su propia región”. (EP 15)

Y algunas regiones utilizan la marca para su expansión internacional, su imagen y apoyo a ventas en países de la Unión Europea o en terceros países. En este sentido, hemos encontrado varios patrones de actuación. Es el caso de Extremadura que utiliza su marca Alimentos de Extremadura principalmente como estrategia de promoción exterior dentro de su política prioritaria de internacionalización.

“El interés de todas las acciones se basa en la internacionalización de los productos, casi todas están basadas fuera de España”. (EP 15)

Algunas comunidades tienen una marca especial para realizar dicha promoción a nivel internacional, Castilla y León o Galicia, como ejemplos. La región castellanoleonesa, para su promoción internacional añade a la marca Tierra de Sabor la bandera española con la leyenda *Hearth of Spain*. Otras regiones prescinden para la promoción internacional de la marca pública compartida de calidad regional y se centran en la marca España o la marca Europa.

“La Xunta de Galicia en el año 14 o 15 aprobó esto de Galicia Calidade como marca de la economía gallega y aprobó también crear la marca Galicia Quality para aumentar la presencia sobre todo presencia en el mercado anglosajón”. (EP 16)

En cualquier caso es importante siempre contar con una actividad de promoción clara en la propia región. De forma implícita, la creación de esta marca está demostrando un apoyo real de la Administración a la agroalimentación, al sector agrario, al mundo rural y es necesario que la población regional sea consciente de este hecho.

**La actividad promocional: selección de acciones integradas de marketing.** Son muchas y variadas las actividades de promoción que realizan los diferentes gobiernos regionales para difundir sus marcas y promover el sector agroalimentario. Nos centramos en aquellas administraciones que promueven la marca como marca paraguas única ya que realmente es bajo esta función cuando realizan actividades de promoción<sup>143</sup>. Analizamos las actividades de promoción por tipologías: en un primer punto estudiamos las acciones que persiguen principalmente un retorno de la inversión rápido para los empresarios -responden al objetivo de ayudar a vender más en el corto plazo- y en un segundo apartado analizamos las acciones más vinculadas a construir imagen de marca y dotar de valor a la marca en el medio y largo plazo.

Como acciones que ayudan a la comercialización nos referimos principalmente a la presencia en ferias profesionales del sector de carácter local, nacional e internacional y al apoyo a la comercialización. Es frecuente establecer acuerdos con grandes cadenas de distribución con el fin de promover el producto en los puntos de venta en algunos de sus centros, como grandes superficies y supermercados. Esta acción se combina con otras iniciativas como organizar o estar presentes en mercados de productores, realizar actividades también en el canal Ho.Re.Ca., acciones con los agentes comerciales o participar en ferias populares.

“Para ello hacemos tres actuaciones principalmente que son las promociones punto de venta, las mesas de productos y la asistencia o participación en eventos gastronómicos.” (EP 15)

Algunas CC. AA. realizan actividades para dar a conocer la marca al consumidor final y acercar los productos que ampara con el fin es conseguir notoriedad, crear imagen de marca y ayudar a decidir en el punto de venta. En definitiva, luchan por crear valor de marca. Las acciones más frecuentes que persiguen este objetivo son las campañas de publicidad en medios masivos, los patrocinios televisivos o de actividades y las acciones presenciales, principalmente experienciales como las caravanas itinerantes, los *foodtrucks*, las catas, los acuerdos con restaurantes o los *showcookings*. Para implicar al consumidor se realizan promociones vinculadas o no a la compra del producto.

---

<sup>143</sup> El resto de las marcas de garantía que no asumen el rol de paraguas único acostumbran a estar co-presentes en las actividades pero no tienen un protagonismo destacado.

La mayoría de las actividades están muy vinculadas al mundo gastronómico, pero destacan aquellas actividades transversales de la marca. Principalmente las que están vinculadas al turismo y la gastronomía, al deporte, a la cultura, al ocio y a cualquier otra manifestación popular. Para que la marca de garantía se acerque a la población local y forme parte de su día a día, algunas CC. AA. han optado por realizar actividades que refuercen la identidad local. Es frecuente encontrarnos con patrocinios muy asociados a los eventos emblemáticos del territorio como las traineras en País Vasco o los conciertos de música local en Galicia, acciones de educación o incluso actividades solidarias.

También, es habitual la utilización de prescriptores regionales para potenciar la notoriedad de las campañas y actuaciones. Nos referimos a cocineros por su vinculación con el sector alimentario, pero también se utilizan otros prescriptores más generalistas: Carlos Sobera con Eusko Label, Miguel Indurain con Reyno Gourmet o el actor Gary Dourdan con Tierra de Sabor como ejemplos. Algunas de las actividades de imagen y de comercialización son generalistas y promueven toda la gama de productos que ampara la marca de calidad agroalimentaria. Otras muchas acciones persiguen cubrir objetivos más sectoriales o el apoyo concreto a las figuras de calidad europeas. En el abanico de acciones que realiza cada comunidad, es común apoyar a los sectores clave o a aquellos que, por circunstancias concretas, necesitan de un respaldo adicional.

“Estamos preparando algo específico para el sector avícola, el de los pollos y huevos: un sector con una presencia muy importante en Galicia Calidade... Cuando digo específico me refiero a comunicacional y estratégico, es decir, acciones concretas de publicidad específica y concreta”. (EP 16)

Todas las regiones acostumbran a difundir las acciones de promoción a través del gabinete de prensa y, en algunas ocasiones, se realizan actos de presentación vinculados a la marca presididos por autoridades regionales con el fin de conseguir cobertura mediática, principalmente regional. Como actividad recurrente, cada vez está más presente la utilización y gestión de las redes sociales. Las diferentes CC. AA. acostumbran a generar contenido de interés de la marca para acercarla al consumidor. Este contenido, compuesto por vídeos, *posts*, folletos, infografías, recetarios, etc., lo difunden en medios on-line y/o lo entregan físicamente a los destinatarios. Algunas regiones tienen estructurado su plan de acciones respondiendo a objetivos y estrategias concretas aunque no es práctica común en esta tipología de marcas.

“Tres tipos de acciones: acciones que directamente realizamos nosotros en las que lógicamente damos participación a las diferentes empresas, que pueden ser colectivas o pueden ser sectoriales... A través de esas acciones buscamos el fortalecimiento de la propia marca y que la gente y las empresas conozcan la marca, entre otros podemos incluir por ejemplo la asistencia a ferias” En segundo lugar, “apoyo a

acciones que hagan las propias empresas o productos en determinados sitios”. Por último, “otras acciones de otros colectivos” en la que se busca promoción de la propia marca, conocimiento de los productos que están en Galicia Calidade y rentabilidad, oportunidad de negocio”. (EP 16)

Destacan aquellas regiones que tienen una serie de programas de actividad frente a otras que se inclinan más por realizar acciones puntuales de carácter efímero. Como ejemplo, los programas que realiza Eusko Label en el País Vasco desde hace años para activar la marca -el programa de degustaciones, el programa de catas y el programa de visitas a explotaciones. La Rioja, con Alimentos de La Rioja englobada en La Rioja Capital, también cuenta con varios programas transversales de actuación con objetivos diversos en los que la marca de garantía está presente: La Rioja y los 5 sentidos, Premios La Rioja Capital o el concurso de pinchos.

El número de acciones de promoción que realiza cada región para promover la marca es dispar: algunas CC. AA. manifiestan que la actividad de la marca es muy alta. Se plantean un abanico de acciones completo y es habitual que dichas acciones las gestionen un equipo reducido de profesionales como veremos en el capítulo de gestión de la marca.

“Hay una serie de objetivos que son generales: normalmente acudir a varias ferias anualmente con un stand propio, luego todos los años tenemos un calendario... hay muchas acciones. Participamos en acciones deportivas y culturales, por ejemplo, la liga de traineras es un acontecimiento deportivo con mucha repercusión y muy conocido. Sí que es un apoyo constante lo que se hace. Se hacen folletos de ferias y de mercados locales. Se hacen asados y degustaciones en todas las fiestas populares que nosotros apoyamos, con carpas de Eusko Label...”. (EP 23)

En algunas comunidades -Navarra, Castilla y León, Extremadura o Asturias- se apuesta por una coherencia clara en sus planteamientos y su ejecución. Esta coherencia formal a veces está vinculada a la consistencia de la marca en sus actuaciones y a concebir la estrategia de promoción de forma integral.

“También que lleve siempre la misma línea de comunicación, no quiere decir que haga siempre la misma acción de comunicación, sino que cuando tú haces una acción, tienes unos valores y son los que tienes que demostrar. El saber hacer y la calidad”. (EP 22)

Otro de los puntos de debate es la singularidad, originalidad y la creatividad de las acciones: para conseguir notoriedad de marca es necesario impactar y ser relevantes. Analizando las actuaciones de marca, pocas actuaciones son innovadoras, memorables y generan notoriedad a la marca, pero no hemos entrado a estudiarlas ya que no es objeto de esta investigación.

**Los canales de comunicación de la marca.** Hacemos un repaso por los canales de comunicación que acostumbran a utilizar estas marcas para darse a conocer y difundir su actividad. Dividimos este análisis en: medios propios, medios ganados y medios pagados.

“Consideramos la comunicación de forma integral. Medios propios... las redes y el diseño de folletos y de otros materiales. Aparte, vamos más allá. Desarrollamos un plan de medios en función del presupuesto, siempre en radio, en prensa, y televisión. Aparte de encuentros con *influencers* y *bloggers*. El presupuesto últimamente es tan reducido...”. (EP 22)

Destacamos que nueve regiones cuentan con medios propios de su marca de garantía para establecer una conversación con sus destinatarios. Es el caso de Tierra de Sabor en Castilla y León, Reyno Gourmet en Navarra, M Producto Certificado en Madrid, Alimentos del Paraíso Natural en Asturias, Galicia Calidade en Galicia, Eusko Label en País Vasco, C’alial en Aragón, Alimentos de Cantabria o Alimentos de Extremadura. En casi todos estos casos cuentan con una web propia y, en la mayoría, con canales en redes sociales. Observamos que todas las regiones que utilizan su marca de garantía con el rol de marca paraguas única y siguen la estrategia de promoción en la que promueven como eje dicha marca, son las que tienen unos medios propios más desarrollados, activos y con mayor penetración (ver figura 50).

En cuanto al contenido es muy variado y atractivo: utilizan el código de las RR. SS. con informaciones breves y cada vez más audiovisuales. Se comunican las acciones realizadas por la marca, se difunden contenidos sobre productos, estacionalidad, novedades y/o se utiliza una plataforma de apoyo a las empresas adscritas a su marca. Es el caso de M Producto Certificado de Madrid, por ejemplo, en la que su actividad en RR. SS. es un altavoz de difusión restringido a las empresas adheridas a esta marca.

Otras comunidades apuestan por no dotar a la marca de calidad agroalimentaria de canales propios de comunicación. En algunas ocasiones estos canales propios en los que se difunde información de la marca son los de la empresa pública responsable de su promoción, en otros los de las propias consejerías, principalmente de agricultura. Es el caso de La Rioja, cuyos canales de comunicación pertenecen a La Rioja Capital, empresa pública de promoción y no son exclusivos de Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada ni de Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja. Otras comunidades como Canarias, Murcia, Valencia o Castilla-La Mancha, tampoco cuentan con canales propios de marca y, en caso de difundir actuaciones, utilizan los institucionales de la consejería o de la empresa pública que la gestiona.

CC. AA.	MARCA REGIONAL	WEB PROPIA*	REDES SOCIALES				OTROS CANALES
			FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	YOUTUBE	
ARAGÓN		<a href="http://www.calial.es">www.calial.es</a>	1.378 seguidores	No tiene	194 seguidores	1 suscriptor	Blog C'alial <a href="http://calial.es/blog/">http://calial.es/blog/</a>
ASTURIAS		<a href="http://www.alimentosdelparaiso.es">www.alimentosdelparaiso.es</a>	43 seguidores	153 seguidores	71 seguidores	No tiene	No tiene
CANTABRIA		<a href="http://www.alimentosdecantabria.com">www.alimentosdecantabria.com</a>	11.292 seguidores**	615 seguidores**	2.108 seguidores**	12 suscriptores**	No tiene
CASTILLA Y LEÓN		<a href="http://www.tierradesabor.es">www.tierradesabor.es</a>	30.000 seguidores	Algo más de 2.000	21.500 seguidores	157 suscriptores	Boletín informativo trimestral con información de las acciones de promoción y comercialización que ha realizado y va a realizar la marca
EXTREMADURA		<a href="http://www.alimentosextremadura.com">www.alimentosextremadura.com</a>	No tiene	No tiene	751 seguidores	No tiene	No tiene
GALICIA		<a href="http://www.galiciacalidade.gal">www.galiciacalidade.gal</a>	Más de 16.000 seguidores	Más de 3.000 seguidores	Prácticamente 13.000	Más de 150 suscriptores	Tienda de productos con marca Galicia Calidade: <a href="http://www.galiciacalidade.gal/GL/tienda">www.galiciacalidade.gal/GL/tienda</a>
MADRID		<a href="http://www.mproductocertificado.es">www.mproductocertificado.es</a>	1.555 seguidores	1.282 seguidores	2.471 seguidores	No tiene	No tiene
NAVARRA		<a href="http://www.reynogourmet.com">www.reynogourmet.com</a>	11.855 seguidores	1.663 seguidores	10.700 seguidores	175 suscriptores	Habían tenido un canal de TV sobre gastronomía y los productos agroalimentarios de calidad de Navarra ( <a href="http://www.reynogourmet.tv">www.reynogourmet.tv</a> )
PAÍS VASCO		<a href="http://euskolabel.hazi.eus/es/">euskolabel.hazi.eus/es/</a>	6.765 seguidores	No tiene	2.830 seguidores	37 suscriptores	Vimeo

\*Las CC. AA. que no aparecen en el cuadro, no están contempladas porque no tienen medios propios con la marca pública compartida de calidad agroalimentaria. La mayoría dependen de la web de su Consejería correspondiente, así como los perfiles en redes sociales. / \*\*Datos 2019.

Figura 50. Canales de comunicación propios de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

En cuanto a medios ganados, queremos poner el acento en dos aspectos. Por un lado, la importancia de la labor de un gabinete de prensa activo que difunde la actividad de marca. Es práctica habitual que este gabinete de prensa no sea de la marca de garantía: es el gabinete de la Administración pública que, por regla general, está centralizado en un área del gobierno autonómico. Vemos que las CC. AA. que apuestan por la marca y la mantienen activa tienen una repercusión en medios constante, con apariciones recurrentes más o menos cualitativas. Esta actividad la alimentan con actuaciones o presentaciones especiales para conseguir puntas informativas. Algunas regiones aprovechan la posibilidad de difundir la marca y sus actuaciones a través de los medios de las empresas y asociaciones que participan en la marca.

Por último, como medios medios pagados, algunas CC. AA. realizan campañas de publicidad a través de los medios masivos. Esta inversión está íntimamente relacionada con el conocimiento y notoriedad de las marcas. Las regiones que invierten en campañas en medios masivos - televisión, exterior, online o radio son los medios más utilizados- son aquellas que

tienen marcas conocidas. De las marcas analizadas, tan solo 6 o 7 invierten en publicidad y la mayoría con un presupuesto muy reducido. Hay CC. AA. que realizan una inversión en medios de forma periódica, como ejemplo Castilla y León o Navarra, y otras, de forma más puntual coincidiendo con la época navideña de alto consumo, es el caso de Asturias.

**Colaboración con las empresas adheridas a la marca.** Este apartado aborda una característica diferencial de las marcas de garantía analizadas: la necesidad de que las empresas se adhieran a la marca. La marca de garantía pública tiene su razón de ser en que empresas privadas<sup>144</sup> del sector agroalimentario quieran sumarse a la marca porque consideren que el valor añadido que les aporta les va a beneficiar.

“Porque al final quien va a usar esa marca no es la Junta, es una marca de garantía que tú lo que haces es cederla. Entonces quién se va a beneficiar son los operadores, que pueden hacer uso de esa marca y la Junta lo que tiene que hacer es promocionar. Entonces el gasto de promoción, lo haría la Administración, pero se beneficiaría al final el operador que hace uso”. (EP 7)

“Al final nosotros trabajamos por y para las empresas y para los sectores y entonces y no tiene sentido que nosotros preparemos una serie de actuaciones si no están basadas en las demandas que ellos tienen”. (EP 15)

“Los productores son el primer público porque si no tengo productores que quieren asumir la marca, la marca no existe y si no haces cosas que les interesan a ellos no van a ir”. (EP 3)

Todas las CC. AA. reconocen que el sector agroalimentario y las diferentes empresas que lo conforman son su público principal e intentan, en alguno de los casos, establecer con ellos una relación estrecha. Algunos entrevistados utilizan el término club o club de la calidad al referirse a la comunidad de la marca y miembros o socios del proyecto cuando aluden a las empresas adheridas. Otras, incluso utilizan el concepto familia, refiriéndose al primer grado de proximidad de la marca, marcando una diferenciación con cualquier otro de los públicos.

Desde el punto de vista estratégico, algunas comunidades separan de forma clara las acciones encaminadas a las empresas del sector ya adheridas -o potenciales- de las dirigidas al resto de públicos. Andalucía, por ejemplo, en el plan inicial de lanzamiento de la marca dividía su plan de actuación en dos paralelos con objetivos, estrategias y metas distintas: por un lado, el plan de captación y fidelización a empresarios del sector y, por otro, el plan de difusión de la marca al resto de públicos. Esta misma doble estrategia se sigue en otras regiones como Navarra o Galicia.

---

<sup>144</sup> En ocasiones pueden ser otros operadores de la cadena alimentaria: productores, agricultores o ganaderos, etc.



“El principal objetivo era incrementar las ventas por lo que nos dirigíamos al ciudadano y hacíamos muchas campañas a nivel popular. Pero, por otro lado, también a nivel empresarial intentando meter nuevas empresas y nuevos productos en el grupo”. (EP 1)

Varias comunidades ponen en valor que esta es una marca compartida entre la Administración y el sector, por lo que no puede recaer todo el peso de la creación y difusión en el gobierno autonómico. Los empresarios deben ser también los corresponsables de que esta marca se convierta en una marca fuerte, que se conozca, admire, quiera y aprecie por los públicos. Por su propio interés y por el de la marca colectiva.

“Se va construyendo el proyecto entre todos”. “Esto hay que concebirlo como una colaboración público-privada y un proyecto en el que creamos todos y entre todos lo vayamos construyendo”. (EP 20)

“Nosotros no vamos a decir o hacer la promoción a nadie, nosotros tenemos que hacer la promoción con ellos. Esto es como las famosas inversiones inducidas, nosotros podemos hacer algo, pero ellos tienen que completar ese algo. O nosotros podemos completar lo que ellos hacen”. (EP 18)

Algunas comunidades van más allá: la marca pública apoya iniciativas de las empresas comerciales o bien de las otras marcas de calidad de la Comunidad. Es el caso de Galicia que reserva parte de su presupuesto para apoyar iniciativas especiales de carácter individual de sus propios asociados. Es importante la concienciación de los empresarios en que la marca tiene que establecer un equilibrio entre la imagen de marca y la venta. Por ello, no todas las acciones que realiza la marca deben encaminarse a conseguir ventas a corto plazo de los empresarios.

“Sí, tienes que trabajar de cara a los productores porque si no, no consigues clientes”. “Los productores lo que quieren es retorno rápido”. Pero “Lo que quiero es construir una estabilidad en el reconocimiento de la marca”. (EP 3)

“Porque es una herramienta de la Administración para el sector, pero el sector tampoco puede hacer lo que le dé la gana con esa herramienta. Hay que encontrar el equilibrio y que la herramienta siga sirviendo para todos. A veces el sector tomaría decisiones cortoplacistas. Además, el sector solo la ve con el punto de vista privado que pueden tener ellos y solo para sus intereses. Esto es una marca para una familia que tiene detrás muchos objetivos que no se pueden intoxicar, que no se pueden prostituir por intereses cortoplacistas. Hay que intentar ir haciendo equilibrios”. (EP 23)

Algunas iniciativas promueven entre los empresarios la satisfacción y el orgullo de pertenencia a la marca. Son acciones de relación y fidelización que refuerzan un sentimiento que puede generar un cierto contagio entre otras empresas del sector.

“Siempre que una empresa se incorpora hacemos un acto público”. “Pero un tema muy importante para nosotros es lo que vamos a denominar área de socios para la comunicación con las empresas, para

conocer las acciones que hacen ellos, lo que hacemos nosotros, información de empresa importante para ellos...”. (EP 16)

Queremos destacar una comunidad que sobresale por sus iniciativas encaminadas a la relación y fidelización de las empresas adheridas a su marca: Navarra. Son muchos y variados los proyectos que despliega esta región para conseguir que las empresas asociadas a Reyno Gourmet se sientan tratadas de manera deferente y valoren positivamente su asociación. Han acuñado el concepto “Familia Reyno Gourmet” para referirse a las empresas adheridas a la marca y han desarrollado un plan para fomentar el orgullo de los integrantes a la marca. Llevan a cabo acciones recurrentes de interés para el colectivo: un periódico informando de las actuaciones, convenciones con las empresas adheridas a la marca que incluyen sesiones de formación, la edición de varias publicaciones entre la que se encuentra el directorio de empresas o la memoria, son alguna de las iniciativas de esta marca.

Todas estas iniciativas descritas pertenecen a un número muy poco significativo de las CC. AA. que tienen marcas de calidad agroalimentaria. En las otras regiones no hemos detectado actuaciones y proyectos relevantes de cocreación y cogestión de la marca de garantía entre la Administración y las empresas del sector.

Como resumen, queremos destacar que a más valor de marca, más interés para los empresarios.

“Tiene que ser una marca seria, sólida, con inversión, con control y certificación, que haya una garantía que los productos cumplen los requisitos que se les presuponen. Tiene que haber inversión publicitaria y de marketing. Si tienes estos objetivos más o menos claros, las empresas van a querer... lo que te he dicho al principio, que a los negocios antes había que ir detrás de ellos y ahora se suman ellos, porque es una herramienta que ellos consideran útil. Hay que intentar no prostituir a la marca, no dar por dar, no hacer volumen por hacer, cantidad por cantidad porque las cifras vayan subiendo e intentar tener un equilibrio. Aunque sea complicado”. (EP 23)

### **EJE 3. LA GESTIÓN DE LAS MARCAS PÚBLICAS COMPARTIDAS REGIONALES**

Tras la identidad y el conocimiento de la marca a través del plan de promoción, abordamos en este apartado los resultados que se desprenden de las marcas de calidad pública en relación a la gestión de la marca, al *branding*. Repasamos algunas características que definen este tipo de marca: la dificultad de una gestión a largo plazo, de los procesos, del perfil del equipo, la

información sobre la marca y las actuaciones, la singularidad que conlleva ser de titularidad pública o la gestión de cada marca en función del ciclo de vida en la que se encuentra.

## 9.11. La gestión de las marcas de calidad

### 9.11.1. La responsabilidad de la marca

Si se le pide que los responsables de la marca comercial sean los altos directivos, en el caso de las marcas públicas compartidas de titularidad regional, parece que el alto cargo político debería también responsabilizarse de la marca de calidad y no siempre es así.

En algunas CC. AA. hay un apoyo claro desde las consejerías de agricultura e, incluso, desde el propio Gobierno en la figura de sus presidentes autonómicos. Galicia, Cantabria, Extremadura o Castilla y León son grandes ejemplos de este apoyo público y político a sus marcas de calidad compartidas.

“Tenemos un presidente magnífico que nos está potenciando la marca y en base a eso la estamos rodeando con unos productos y productores (...) y hace que productores se lo crean más”. “Pivotando sobre todo en el presidente regional (Revilla, presidente de Cantabria), con una persona que solo en Facebook tiene más de 800.000 seguidores, bastante más que el Presidente del Gobierno y mucha gente, y esa promoción es la que más repercusión nos hace y la que más nos está ayudando. Y ahí le acompañamos a él. Esa es la mejor estrategia de comunicación que tenemos y la más barata. Que esto es importante”. (EP 6)

“En cuanto al Gobierno, no me cabe la menor duda en los nueve años que llevamos trabajando que la apuesta es total. Y las empresas, atendiendo a la demanda de cerca de casi 500 empresas que tenemos adscritas y que cada día surge un nuevo interés...”. (EP 15)

El apoyo activo y continuado por parte de la Administración es uno de los elementos críticos de estas marcas. Este soporte público activo se traduce en confianza para el sector, para las empresas y para todos los públicos. Muchas veces este apoyo se convierte en un mayor presupuesto en promoción, en más implicación de la Administración o en nuevas iniciativas para hacer crecer la marca.

Pero la necesidad de un apoyo continuado a la marca a veces no encaja con las prioridades reales en los cambios de Gobierno. Hemos podido constatar altibajos en el apoyo a las marcas debidos a un cambio en la política de la promoción de calidad, por el mero hecho de renovar acciones o por no utilizar lo que ha creado otro gobierno anterior.

“Han pasado gobiernos distintos y ha habido cambios y la línea que hay ahora está muy enfocada al producto ecológico y a la venta directa, lo demás se está quedando un poco en el olvido. ...Es fundamental que tengamos un respaldo del gobierno. Un cambio no es nada fácil porque hay muchas empresas detrás. Es un tema de prestigio y hay mucho trabajo detrás, un cambio de etiqueta cuesta 20.000 euros. Llevamos 10 años construyendo una marca y hay un sector entero que ha apostado por esa marca”. “Simplemente intentamos que se vea que es una marca de producto alimentario. Y eso no tiene nubes ni colores” “Yo creo que desarrollar una marca cuesta mucho tiempo, es una carrera de fondo. No vamos mal pero sí que necesitamos un poco de impulso económico e institucional”. (EP 22)

“Sí, siempre ha tenido un apoyo porque siempre se ha sentido como una herramienta útil ... siempre ha estado el Gobierno y nunca nos ha dejado de apoyar”. “No todo ha sido un camino de rosas, pero nunca ha dejado de apoyar. En algún momento se ha debatido su utilidad real, pero al final cuando se hace una reflexión profunda se ve que es útil”. (EP 23)

“Sí además ha habido diferentes gobiernos en los últimos años de diferentes signos políticos y ambos han apostado por la marca. Yo creo que esto es significativo. No es un proyecto de un determinado gobierno que se encuentre en ese momento, sino que independientemente de los distintos gobiernos que pasen en distintas legislaturas vayan apostando por lo mismo”. (EP 15)

**El factor público como elemento crítico en la gestión de estas marcas.** Las marcas de calidad agroalimentaria analizadas son de titularidad pública y existen los tempos políticos. Las elecciones regionales que son cada cuatro años, afectan al máximo responsable del Gobierno regional y a todo su equipo de consejeros. Así se modifican políticas, estrategias y prioridades en las acciones. Además, siempre hay espacios temporales vacíos entre que se convocan las elecciones y finalmente entra el nuevo Gobierno. Es posible que la inestabilidad con la que se convive en la Administración pueda afectar a los resultados obtenidos. Este hecho<sup>145</sup> puede condicionar la construcción de marcas fuertes: para crear una marca se necesita tiempo, consistencia y continuidad y hemos podido constatar, por la propia condición pública, algunos fallos en este sentido durante las entrevistas.

**La marca es una cuestión técnica, no solo política.** La marca no debe ser consecuencia solo de una decisión política, debe nacer fruto de una petición del sector agroalimentario. El sector debe ser consciente de que la creación de la marca de garantía da respuesta a una necesidad real y sostenible en el tiempo. El responsable de Valencia, en concreto, destaca la necesidad real de que la marca sea de utilidad para el sector y no fruto de un interés de la Administración local o regional. Su experiencia demuestra que cuando las marcas se crean por voluntad política, acaban desapareciendo, no prosperando. Solo aquellas iniciativas en las que hay una petición clara por parte de los agricultores, ganaderos o industrias del sector agroalimentario son las que provocan un apoyo claro y conjunto entre el sector y la Administración regional.

---

<sup>145</sup> Visto en marco teórico, capítulo 1, gestión de marcas y capítulo 5 limitaciones de las marcas de calidad agroalimentarias públicas.

**Procesos y coordinación.** La Administración se rige por tempos distintos. La agilidad y la coordinación entre diferentes departamentos puede afectar a la planificación temporal de la promoción y a la coherencia de todas las acciones que se llevan en comunicación. Son hándicaps que se deben tener en cuenta en la creación y gestión de las marcas de calidad alimentaria. En cuanto a procesos, para la promoción de estas marcas públicas se subcontratan servicios de creatividad, de compra de espacios en medios, patrocinios, asistencia en ferias, *merchandising* o la coordinación o la gestión de los proyectos como el apoyo a las acciones comerciales en los puntos de venta. Es poco frecuente que se convoquen licitaciones con fines más estratégicos, más alejados de la ejecución: servicios de consultoría de marca, de planificación o de investigación de mercados. La mayoría de las licitaciones a las que hemos tenido acceso versan en torno a proyectos de gestión más tácticos.

“Hay muchas iniciativas, innovadoras y vanguardistas, y después va con un paso de burro, bastante lento, de manera que incluso, otras comunidades han cogido la idea, se han inspirado en la nuestra”.  
“Tenemos un papel un poco disperso, y yo creo que en ese sentido falta una mayor coordinación institucional de Galicia Calidade en los diversos ámbitos institucionales, decisorios con las políticas sectoriales de los distintos sectores de la Junta de Galicia”. (EP 16)

#### 9.11.2. Los perfiles profesionales y las funciones en la gestión de la marca

Nos encontramos con una gran diferencia en cuanto a perfiles profesionales que gestionan esta tipología de marcas. En los propios gobiernos regionales -en las consejerías- el perfil de las personas que llevan la promoción suele estar compuesto por profesionales con formación veterinaria, de ingeniería agrónoma o estudios técnicos similares adecuados para el trabajo en la Consejería.

“Hay un servicio agroalimentario y una sección de calidad diferenciada con perfiles de Administración pública agroalimentaria. El marketing lo contratamos.”. (EP 3)

“El departamento que lleva promoción en este momento, o nosotros que lo llevamos en su momento, no estamos formados en temas de marketing”. (EP 7)

En las empresas públicas acostumbran a trabajar personas con perfiles más relacionados con tareas de marketing y comunicación, tanto en su formación académica como en las funciones que desempeñan. En muchos de los casos, estos departamentos dedican gran parte de su trabajo a la asistencia a ferias sectoriales y a la convocatoria, coordinación con empresas interesadas y asistencia en la propia feria.

“... y a partir de la crisis incluso montamos una pequeña unidad de diseño de imagen y sonido ...”.

(EP 1)

“Sobre los técnicos que hay dentro de la empresa muchos tienen el perfil de veterinarios o ingenieros agrónomos, que conocen bien el producto de fondo y luego en la parte de marketing, comunicación, promoción, mercados, hay otros perfiles: de marketing, empresa y comunicación”. (EP 23)

Uno de los comentarios más frecuentes sobre el equipo de profesionales que llevan la promoción de la marca es que es insuficiente para el volumen de trabajo que gestionan y que además de la promoción agroalimentaria, desempeñan otras múltiples funciones en sus trabajos.

“Estamos nosotras tres. Ya no hay equipo ni nada”. (EP 22)

“En cuanto a la promoción, no hay un técnico definido, somos una comunidad pequeña y todos tenemos que hacer de todo para lograr el fin que son los productores y que se les reconozca en el mercado”. (EP 6)

“Tenemos el tiempo muy limitado, somos muy pocas personas, estamos muy atados por la gestión del día a día, y tenemos que atender además otras cosas, todo lo que está alrededor de la calidad diferenciada y la promoción”. (EP 2)

La Administración pública regional es quien gestiona la marca de garantía, pero en sus funciones no está realmente contemplada la gestión del valor de la marca ni su optimización. Cuando nos referimos a gestión de las marcas, los entrevistados acostumbran a diferenciar entre la gestión administrativa que son las altas y bajas de la marca, su registro e incluso la relación con los empresarios y la gestión de la promoción. Prácticamente no se hace mención en ninguna de las entrevistas a una gestión más global e integral de la marca entendida como *branding*. Muy pocas marcas públicas realizan una reflexión sobre en qué asociaciones basar el valor de su marca, qué propuesta de valor sostienen, qué posicionamiento les diferencia, cuáles son las fuentes de creación de valor y su gestión o cómo cuantifican y la valoran el valor de marca, todos estos puntos vistos en el marco teórico.

### 9.11.3. La inversión en promoción<sup>146</sup>

Para activar una marca hay que invertir de forma continuada en promoción ya que es su fuente de valor principal, más aún en esta categoría de marcas que necesitan transferir su valor a otras marcas comerciales. Solo algunas regiones nos han dado cifras de inversión real en promoción de la marca, otras tienen estas cifras publicadas en memorias o informes y de muchas de ellas no hemos conseguido conocer la magnitud de la inversión. Las cifras de inversión son siempre

---

<sup>146</sup> Contemplamos en este apartado la inversión en promoción propia del Gobierno autonómico, sin considerar subvenciones o ayudas para que cada asociación empresarial realice su propia inversión promocional.

relativas: dependen principalmente del ámbito de actuación territorial en el que actúan -regional, nacional o internacional- y de la relevancia del sector a promover.

La inversión en promoción la realiza el Gobierno autonómico, solo en algún caso aislado los asociados pagan un canon que puede contribuir a la inversión que realiza la marca en promoción. En cualquier caso son pequeñas aportaciones y poco significativas en la inversión global.

“Exactamente, esa es mi pelea desde siempre. En verdad nos financiamos con el dinero del Gobierno.

Las empresas pagan una cuota, pero solo sirve para una pequeña promoción”. (EP 22)

“El presupuesto en estos momentos está en 830.000 euros para todo, gastos, de esa cantidad en estos momentos en aportación de las empresas por facturación estamos hablando de unos 140.000 euros, esto para mí sería el gran objetivo, pero bueno... El objetivo sería que los ingresos por parte de las empresas supusieran el 100% del presupuesto... Lógicamente, ese dinero, esos 800.000 son de la Xunta de Galicia, y gran parte va para gastos de funcionamiento: nóminas de personal etc.”. (EP 16)

La Comunidad que más invierte en promoción agroalimentaria es Castilla y León. En su plan Alimenta 2014-2017, como ejemplo, se estimaba una inversión total de 29 millones de euros en promoción y comercialización, a razón de entre 7 y 8 millones de euros anuales. Desconocemos si se han cumplido estas cifras, pero realmente es la región más activa y la inversión la mantiene de forma regular desde el lanzamiento de la marca. Este presupuesto se engloba dentro de una inversión mayor encaminada a la modernización y competitividad del sector. Otras comunidades tienen presupuestos más modestos de promoción pero apoyan la marca de forma continuada, clave para mantener su valor. Son conscientes que el presupuesto marca el alcance y la velocidad de cómo dan a conocer la marca de garantía.

“Pero vuelvo a decirte, despacito, modestos, somos pequeños, sin grandes alardes, tratando de llegar al consumidor y decirle esto es lo nuestro, a ver si te gusta”. “La promoción es muy cara, en estos momentos, a nivel de la Comunidad y del organismo que se encarga de la promoción de los productos agroalimentarios de Cantabria, los recursos son muy limitados”. (EP 6)

“Lo que pasa que nos cuesta más tiempo digamos, porque vamos calando y calando, y finalmente, lo vamos consolidando porque no tenemos otro remedio que exprimir los recursos e ir haciéndolo poco a poco”. (EP 18)

La crisis económica de 2008-2014 ha pasado factura también a la inversión de muchas de estas marcas. Actualmente, las cifras de inversión están muy alejadas de las cifras en las épocas de auge económico.

“El problema es en los años que hemos estado de vacas flacas, que no ha ido acompañado de promoción por parte de este departamento, y entonces, claro, si un señor está haciendo un esfuerzo por

diferenciarse, pero tú no vas poniendo para que el consumidor conozca esa marca, que le suene, de saber de qué va, pues estamos haciendo algo mal”. (EP 2)

“Para que te hagas una idea, nos han recortado el presupuesto un 60%. Nos hemos sumado a muchas iniciativas para que el logo tenga visibilidad”. “Si quitamos las ferias, 200.000 euros. Antes eran 800.000”. (EP 22)

“Sí, sí, pero ha bajado muchísimo. Javier que está delante de mí, tuvo sus buenos momentos, época dorada, en dos millones de euros. Ahora mismo nos encontramos con el presupuesto más bajo de la historia de Galicia Calidade. Para gastos directos, puros y duros, publicidad y marketing hablamos de unos 300.000 euros”. (EP 16)

Con los signos de recuperación económica, algunas comunidades entienden que van a volver a invertir en promoción agroalimentaria en general y en la marca pública compartida de calidad agroalimentaria en particular.

“Son declaraciones del Consejero, un millón puesto en este año (2017) y para los dos siguientes”. (EP 2)

Otras marcas no reciben apoyo de la Administración en promoción: no tienen ni han tenido asignado un presupuesto para activarlas. CV en Valencia, marca Q en Cataluña o Calidad Alimentaria Control Región de Murcia, son ejemplo de ello.

“Yo no lo sé porque eso se hizo antes de que yo estuviera aquí, pero entiendo que fue una decisión política que en aquel entonces interesó por lo que sea. Sin embargo, luego no se le ha dado publicidad, ni apoyo, ni nada”. (EP 21)

Se ha visto que no existe una relación clara entre la relevancia del sector agroalimentario y la inversión en promoción que se realiza en él en cada CC. AA. Las regiones que tienen mayor relevancia en cuanto a producción final agraria (PFA) no son las que invierten más en promoción. Es el caso de Andalucía, Cataluña, Castilla-La Mancha, Galicia o la Comunidad Valenciana. La inversión es un elemento importante pero no el único:

“Para que una marca de estas funcione tiene que encontrarse en un punto determinado: el sector, que le interese; los políticos, que la apoyen y los técnicos que lo trabajen. Ese es el único secreto. Y el cuarto punto, el dinero. Para que esto funcione tienen que darse estos cuatro puntos”. (EP 21)



#### 9.11.4. La investigación: la auditoría de marca

Algunas regiones realizan investigación de forma periódica y sistemática. Es el caso de Castilla y León: analizan el mercado y el sector de forma extensa como base para el diseño de un plan estratégico plurianual integral del sector agroalimentario. En ocasiones, esta investigación es más específica y la utilizan para extraer conclusiones de promoción. Dentro de esta investigación tiene un peso especial el estudio y evolución sobre la notoriedad de su marca, Tierra de Sabor.

Otras regiones analizan la situación a través de estudios de investigación de mercado en momentos importantes, con carácter puntual. Algunos ejemplos son: Navarra durante el lanzamiento de la marca, el País Vasco ante situaciones de interés general o puntual, de Aragón para enfocar su promoción agroalimentaria en 2018 o de Galicia. Regiones como Andalucía habían realizado este trabajo de forma regular durante varios años, pero, por la crisis económica de 2007, dejaron de invertir sustancialmente en la marca y, en consecuencia, en la investigación sobre la situación de la misma.

Algunas de las CC. AA. nos han dado acceso a los estudios de mercado que han realizado. Otros estudios son públicos, como el de Castilla y León o el de País Vasco. En varios casos, los interlocutores nos han mencionado que habían hecho investigaciones, nos han señalado alguno de los resultados pero no nos han permitido acceder a los documentos. Son muchos los responsables que consideran que tener información es básico para poder actuar con eficacia.

“Hablar con profesionales, un estudio previo, es fundamental. Antes de lanzarte a promocionar, ¿qué es lo que tengo?, ¿dónde se conoce? y ¿dónde quiero ir? ¿Qué es lo que quiero transmitir?”. (EP 8)

“Por supuesto, y más cuando los presupuestos son los que son, con lo cual, con un presupuesto más limitado, o tienes un estudio claro que te permite ver dónde van a ir los recursos o al final lo pierdes todo. Tienes que saber dónde destinar los recursos que tienes”. (EP 7)

“Nosotros hemos hecho de vez en cuando, la última fue puede ser hace seis años... se hizo una encuesta general de conocimiento e implantación de marca, y ahora hace dos años hicimos una encuesta entre nuestros propios asociados sobre la propia marca y la forma de funcionar con ellos”. (EP 16)

“Periódicamente, también se hacen encuestas de satisfacción en los empresarios y se intenta sacar un poco cuales son los retos y los déficits para los empresarios respecto a la marca”. (EP 23)

Esta información la subcontratan, por lo general, a una consultora de comunicación y/o a un gabinete de investigación de mercados. Se acostumbra a realizar un estudio que incluye trabajo de campo y trabajo documental, en el que suele emplearse una metodología cualitativa y cuantitativa, y se tienen en cuenta diferentes públicos: empresarios del sector, distribución y consumidor final.

### 9.11.5. La evaluación y la escucha activa

Las CC. AA. necesitan tener información para poder gestionar su marca pública compartida. Para valorar las acciones utilizan cuestionarios de satisfacción y/o reuniones esporádicas conjuntas o individuales. Sin embargo, no acostumbran a establecer mecanismos estructurados de escucha y medición de las acciones. Existe una relación directa entre no planificar la promoción, no marcar objetivos claros y cuantificados y, consecuentemente, no definir unos indicadores e instrumentos de medición generales para la marca y para cada una de las actividades que realiza.

“No hemos instrumentalizado instrumentos de análisis, ... es más un análisis interno que medible o cuantificable, más un análisis de intuición de lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado”. (EP 16)

“De todas las actuaciones que realizamos hacemos encuestas de satisfacción destinadas a las propias empresas para saber si es conveniente seguir por esa línea, qué cambios nos proponen, qué tipo de actividades les gustaría que hiciéramos”. (EP 20)

“La marca siempre debería estar ligada a cubrir las necesidades de ese grupo de empresas que pertenecen y estar en continuo diálogo para saber qué funciona y qué no funciona”. (EP 1)

“Me gustaría estudiarlo, pero no está hecho. La verdad es que me gustaría evaluar el *feedback* de las promociones y saber la repercusión que está teniendo la promoción, pero es tan pequeña Cantabria, que es muy complicado”. (EP 6)

Por tanto, es muy poco común establecer mecanismos de evaluación periódicos, objetivos y fiables sobre los que tomar las decisiones de futuro sobre la marca y los planes de promoción. No acostumbran a realizarse pre-test ni post-test de las campañas de promoción, ni un *tracking* en evolución del conocimiento de marca y su valoración ni tan siquiera cuestionarios de valoración por parte del público de las acciones llevadas a cabo.

No obstante, hay varias comunidades que sobresalen por sus buenas prácticas. Nos referimos a País Vasco, Navarra o Extremadura y destaca de nuevo a Castilla y León con Tierra de Sabor. En la evaluación de las actividades que realiza implica a todos los públicos y los resultados de dicha evaluación los publica para que estén al alcance de los ciudadanos. Como ejemplo, en las actividades que desarrolla en el punto de venta, la Consejería de Agricultura y Ganadería de Castilla y León a través de ITACyL, establece, con todos los implicados unos objetivos y determina unos indicadores básicos a tener en cuenta. Miden el número de tiendas participantes en las actividades de promoción, cuántas empresas y productos regionales han participado en dichas promociones, el número de altas de empresas y referencias por parte de las cadenas de distribución, el incremento de ventas que ha supuesto la actividad promocional o el número de impactos publicitarios que ha recibido la población durante el periodo de la promoción.

“Sí, al final evalúas el impacto: número de asistentes, retorno... Al final es dinero público y nosotros intentamos que no sea político, nosotros no somos funcionarios y al final nos debemos a todos”. (EP 22)

“Nosotros las evaluamos de dos maneras. Por un lado, enviamos una encuesta de satisfacción a las empresas participantes. Y luego por otro lado medimos los resultados en cuanto a las compras que se han hecho a los productores”. (EP 15)

#### 9.11.6. Gestionar el equilibrio en las acciones

Una de las decisiones importantes en la gestión de las marcas de calidad compartidas radica en promover un equilibrio entre las metas de la marca a corto y medio plazo. Realizar acciones de apoyo a ventas tiene un objetivo cortoplacista y trabajar en acciones que doten de valor la marca y reforzar su imagen es una meta a medio plazo. Alguna de las comunidades, busca explícitamente este equilibrio. Otras por diversas circunstancias, apuestan más por fomentar el retorno de la inversión de los asociados.

“La promoción la basamos en tres pilares: por un lado, ferias institucionales, bajo el paraguas de Navarra... Luego el área de eventos, colaboramos con muchísimos eventos, algunas veces los organizamos nosotros y otras nos sumamos a iniciativas que nos puedan parecer interesantes: eventos históricos, solidarios, deportivos, gastronómicos, culturales”. “El segundo pilar importante es la comunicación, estamos en las redes sociales (Instagram, Facebook, etc.). Luego tenemos comunicación con nuestros medios. El tercer pilar es desarrollar acciones en puntos de venta. Colaboramos con la gran distribución, con toda la zona norte. Tres zonas de objetivo clave: Madrid, País Vasco y Navarra”. (EP 22)

“En época de bonanza la empresa se beneficiaba, tenía retorno directo, principalmente en dos acciones que era asistir a ferias sin coste y en promoción en punto de venta y eran actividades que sufragábamos en la totalidad. Muy agradecidos porque era retorno inmediato en venta, además de las campañas en medios masivos”. (EP 1)

“Intentamos ir en paralelo. Los primeros años fueron más de inversión en marca, en comunicación. Sobre todo, en prescriptores. Cuando ya se metió la marca en los productos ya se empezó a ser activo con los puntos de venta. Siempre dividimos el presupuesto entre comunicación y puntos de venta”. (EP 22)

“Durante mucho tiempo sí que se ha estado buscando porque era muy necesario un retorno de inversión. Date cuenta de que hemos sufrido una crisis enorme y lo que se intentaba de todas todas era que si tú invertías X pues que obtuvieras X+1, que siempre hubiera un retorno al menos de lo que habías invertido, pero siempre se conseguía más, el objetivo era conseguir mucho más... Quizás ahora entramos en una fase en la que debemos hacer más hincapié en lo que es posicionar la marca que nos identifiquen y que cuando vayan al lineal...”. (EP 15)

### 9.11.7. El ciclo de vida de las marcas

En este apartado analizamos las marcas públicas de calidad regional en función de su situación particular en el ciclo de vida de la marca<sup>147</sup>. Esta información no procede de una pregunta explícita durante el trabajo de campo, es una interpretación en base a los datos recogidos en las entrevistas y en el trabajo documental. Ver figura 51.

El ciclo de la marca no es estanco, está en constante movimiento. En función de la situación, se debe gestionar tanto el apoyo como las estrategias a desarrollar en las marcas.

“Creo que en el momento en el que surgió esta marca, había ya una serie de necesidades porque el sector agrario y agroalimentario en general tenía un dimensionamiento pequeño y los costes de producción eran elevados. Surgió en el momento en el que se abrió el mercado de la Unión, y empezó a entrar producto foráneo”. “Pero está claro que el panorama ha cambiado. Inicialmente, había que ayudar al sector productor ...ahora estamos en la fase más de empresa y en la producción llevamos los elaborados o más semi-industrial. Ahora tenemos una visión más empresarial... Hay que evolucionar”.  
(EP 23)

Nos encontramos con marcas de calidad en todas las fases del ciclo de vida. Las marcas más reconocidas están centradas en la fase de madurez: Reyno Gourmet, Tierra de Sabor, Eusko Label Y Alimentos de Extremadura. Otras regiones están en una fase de declive a la espera de tomar decisiones relevantes sobre su continuidad: Calidad Certificada, con una historia y un potencial muy grande pero seguramente encontrándose en una fase de reflexión sobre el futuro.

---

<sup>147</sup> Ver marco teórico, capítulo 1 y capítulo 5.



\*No se contemplan las marcas Logo RUP (Canarias), Calidad Controlada (Cantabria) y CV (Comunidad Valenciana) por no saber identificar su situación específica.

Figura 51. Estado en el que se encuentran las marcas regionales en el ciclo de vida.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

Otras marcas tienen pronósticos más complicados: nunca han sido relevantes para las empresas, el sector y, por tanto, la comunidad: Murcia, Cataluña o Castilla-La Mancha. Otras marcas inician su camino o están en pleno crecimiento. Algunas destacan por sus iniciativas, otras, han quedado más diluidas y están menos activas. Hay que reconocer la labor que está haciendo Madrid, tanto en representatividad como en coherencia y actividad de marca.

“Es un camino a largo plazo y aún hay mucho que crecer”. (EP 20)

No todas las marcas públicas han pasado por cada etapa del ciclo de vida de forma ordenada: C’alial o Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada, que no se han lanzado como tal, han aparecido en un momento dado en el mercado sin un apoyo claro de comunicación. Algunas han tenido un apoyo en promoción tardío, años después de su lanzamiento, es el caso de Alimentos del Paraíso Natural.

“Cuando empezamos a trabajar no se hizo ninguna campaña específica para promocionar esta marca, sino que en actuaciones de cualquier promoción que se hacía en la Consejería; si se asistía a ferias se usaba el logo en el stand, cuando la entrega de premios ... se usaba el logo para darlo a conocer”. (EP 7)

Algunas marcas públicas de calidad no nos atrevemos a clasificarlas en ningún estadio del proceso. Es el caso de CV de la Comunidad Valencia que corresponde a un paraguas que engloba a varias marcas que tampoco se han dado a conocer de forma explícita o el Logo RUP en Canarias y CC Calidad Controlada que están en una situación que nos cuesta identificar en una etapa concreta de su ciclo de vida.

Algunas marcas que claramente no funcionan como es la Marca Q, Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada o Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja, no mueren o no acaban de morir. Incluso, en algún caso, en paralelo a estas marcas que no están funcionando, el Gobierno regional crea otra marca en la comunidad sin eliminar la marca inicial. Esta situación nos hace reflexionar sobre la implicación de terceros en las marcas de garantía: una decisión sobre estas marcas implica a la propia Administración, pero repercute también al sector, a las empresas y productos que ha confiado en la marca y la coloca en sus envases.

Queremos concluir con una cita que resume el valor de esta tipología de marcas:

“Que yo creo que una marca funciona cuando aporta valor. Y creo que para el consumidor aporta valor. Es un producto de La Rioja y de más calidad. Para una superficie comercial, una gran superficie, un hipermercado, aporta valor porque puede informar mejor a sus clientes y utilizar mucho más un producto de proximidad que tienes. Y para las empresas también aporta ese valor porque se abre un nuevo camino para crear valor y competitividad para su marca. Quiero decir que en primer lugar yo creo que ese valor para todos y beneficio para todos, para toda la cadena, y por supuesto para el Gobierno también.” (EP 18)

En este capítulo hemos visto los principales hallazgos del trabajo de campo realizado con las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria promovidas por las regiones, estructurándolos en los tres ejes siguientes: la identidad de marca, la promoción y la gestión de esta tipología de marcas. A continuación abordamos las principales conclusiones de la investigación.



## IV. Conclusiones





## 10. Modelo de gestión de las marcas de calidad públicas regionales y conclusiones

Una vez desarrollada nuestra investigación y, antes de exponer nuestras conclusiones, vamos a presentar un modelo de gestión de los factores clave a tener en cuenta para construir marcas compartidas públicas en agroalimentación que sean efectivas. El espíritu con el que se propone este modelo es el de ayudar a tomar conciencia a los responsables de las Administraciones públicas regionales sobre la importancia de desarrollar marcas poderosas.

### 10.1. Un modelo de gestión de las marcas de calidad públicas regionales

Para mejorar la efectividad de las marcas públicas de calidad regionales del sector agroalimentario, proponemos contemplar 14 dimensiones construidas a partir de tres grandes ejes: la identidad de la marca, el conocimiento de la marca –que incluye el plan de comunicación como fuente de valor para promover dicho conocimiento– y la gestión del valor de las marcas. Algunas

de estas dimensiones son comunes en *branding*, otras son propias de las marcas compartidas o incluso están influenciadas por su naturaleza pública.

Presentamos este modelo de gestión con un espíritu funcional: pretende ser una ayuda práctica. Es un repaso por los temas clave que ayudan a dotar de valor a las marcas públicas compartidas de calidad alimentaria. Está destinado a los gestores públicos de esta tipología de marcas que, por regla general, no están familiarizados con los términos de *branding*. El modelo es de fácil aplicación: está compuesto por una serie de reflexiones y recomendaciones que debe formularse el gestor de la marca pública de calidad para mejorar la gestión de la marca. Está estructurado bajo las 14 dimensiones clave que hemos extraído tras la investigación. Es un modelo de reflexión y evaluación, cómodo y útil que puede aplicarse tanto en la concepción de una nueva marca pública compartida como para optimizar el valor de una marca que ya está en el mercado. Este modelo hace un repaso integral por todos los factores decisivos y pretende ayudar a identificar aquellos puntos fuertes y aquellos que hay que mejorar para incrementar el valor de una marca pública compartida.

## EJE 1. IDENTIDAD DE MARCA

En este apartado nos centramos en los fundamentos de la marca, las preguntas previas para la definición de su razón de ser – “¿qué marca soy?” o “¿qué marca quiero llegar a ser?”– su visión, el “porqué” y el “para qué” de la marca de calidad pública. Además, definiremos el alcance actual y de futuro de la marca en términos de representatividad.

Dimensión	Contenidos vinculados	Algunas recomendaciones/indicaciones
Dimensión 1: Rol y jerarquía de marcas	<p><b>-Rol:</b> modelo “marca paraguas única”, modelo “marca producto”, modelo “marca identitaria” (marca-región) o modelos híbridos.</p> <p><b>-Jerarquía</b> en el portfolio de las marcas de calidad promovidas por la C. A. Número de marcas de calidad y arquitectura resultante.</p> <p>-Reflexionar, escribir y compartir la función de la marca, su <b>visión</b>, su razón de ser: ¿qué aporta? ¿qué me diferencia? No solo crear los reglamentos.</p>	<p><b>-Rol:</b>  <b>Priorizar:</b> modelo “marca paraguas única” o modelo “marca identitaria”. Son los que permiten construir grandes marcas.  <b>Esquivar:</b> Modelos híbridos. Pueden crear confusión.  <b>Evitar:</b> modelo “marca producto”. Los recursos son limitados y no hay medios suficientes para construir el valor de marca.</p> <p><b>-Jerarquía:</b>  <b>Simplificar</b> la jerarquía. Disminuir la cartera de marcas.  <b>Rehuir</b> de la dispersión y la confusión.  <b>Promover</b> marcas integradoras de otros sellos de calidad.</p> <p><b>-Visión:</b>  <b>Escribir</b> la propuesta de valor.  <b>Compartir</b> la visión de la marca con todos.  <b>Definir</b> un posicionamiento.  <b>Construir</b> la marca entre todos (principalmente con empresarios).</p>

<p>Dimensión <b>2</b>: <b>Asociaciones</b> de la marca</p>	<p>-Asociaciones principales: <b>calidad/origen</b>. -Valor: <b>credibilidad</b>. -Otros valores <b>emocionales</b>. -<b>Consistencia/Coherencia</b>. -<b>Singularidad</b> (multiproducto). -Favorabilidad. -Determinar cómo afectan estas asociaciones a la <b>calidad percibida</b>. -<b>Personalidad</b> de la marca. -Imagen Administración/región.</p>	<p>-Decidir las <b>asociaciones principales</b>: poner el acento en <b>calidad</b> (diferenciada) y/o <b>origen/procedencia</b> (la territorialidad es básica y se puede entender como diferencial de calidad). -Formular asociaciones simples, <b>coherentes</b> y <b>consistentes</b> en el tiempo. Que contribuyan a la decisión de compra, a la <b>favorabilidad</b> de la marca. No diluir las asociaciones para contentar a todos los participantes. -Además de asociaciones racionales, <b> fijar</b> asociaciones <b>emocionales</b> que hagan a la marca ser querida. -Recordar que uno de los activos de la marca es su <b>confianza y credibilidad</b> al pertenecer a la administración regional; es un eje a comunicar. -<b>Singularidad</b>. <b>Apostar</b> por una diferenciación clara y representativa de la multitud de productos que ampara la marca. Debe ser aspiracional pero suficientemente amplia. -Repasar las asociaciones para confirmar que ayudan a transmitir una <b>calidad percibida</b> general, sin que sean excesivamente limitativas. -Las asociaciones fijadas <b>determinan</b> la <b>personalidad</b> de la marca.</p>
<p>Dimensión <b>3</b>: <b>Elementos de identidad</b>.</p>	<p>Cómo contribuyen al valor de marca los diferentes <b>elementos de identidad</b>:</p> <p>-<b>Nombre</b>. -<b>Logotipo</b>. -<b>Estilo</b>. -<b>Coherencia verbal y visual</b>.</p> <p>-<b>Marca-región</b>.</p>	<p>¿Nuestro <b>nombre y logotipo</b> <b>contribuyen</b> a comunicar la identidad de la marca y sus valores?</p> <p>-<b>El nombre</b>: ¿Puede recoger el <b>nombre de la región</b> o cómo compensamos que no lo lleve? ¿Es descriptivo o simbólico? Valorar pros y contras. -<b>Estilo</b>: ¿Hemos marcado un <b>estilo propio</b> de comunicación? ¿Somos <b>coherentes</b> en todos los signos visuales y verbales? -<b>Vía "marca identitaria"</b>: Si es posible, ¿<b>unificamos</b> la imagen de garantía alimentaria dentro de la estrategia <b>marca-región</b>? <b>Analizar</b> si la estrategia institucional de la región puede abarcar en una única identidad todas las marcas de la actividad económica para conseguir sinergias. -<b>Actualizar</b> los elementos de identidad para que representen a la región. -La marca debe <b>contribuir</b> a la imagen general de la Administración y la región</p>
<p>Dimensión <b>4</b>: <b>Beneficios y obligaciones</b> para los empresarios adheridos.</p>	<p>-<b>Criterios</b> de calidad recogidos en el reglamento de marca. -<b>Otras</b> obligaciones (canon). -<b>Beneficios</b> clave para que los empresarios se adhieran a la marca y aviven su interés por ella a lo largo del tiempo.</p>	<p>-<b>Reglamento de la marca</b>: Considerar: los criterios de calidad del reglamento de marca deben ser claros y singulares. La restricción que implica pertenecer a la marca debe <b>buscar</b> el equilibrio entre cómo afecta a su representatividad y cómo a su percepción de calidad/ "exclusividad". Importancia de que la marca actúe como garantía: <b>necesidad de control</b>. Sopesar "certificación". Comprobar que nuestra promesa es creíble.</p> <p>-<b>Otras obligaciones</b>: Si la singularidad que aporta la marca y los beneficios que presta son claros, se pueden <b>exigir</b> otras obligaciones a las empresas. Ejemplo de ello es un canon a las empresas como muestra de colaboración en la iniciativa.</p> <p>-<b>Beneficios</b>: Sumarse a una iniciativa de etiquetado debe representar <b>beneficios</b> claros para los empresarios: es importante <b>idear</b></p>

		<p>una serie de contraprestaciones que puedan ser de interés para el colectivo. Estos beneficios son de imagen, comerciales y otros que la administración pueda aportar a estas empresas (ayudas, prioridad en presencia comercial, etc.).</p> <p>Además de las obligaciones, es recomendable comunicar los beneficios a las empresas y que consten por escrito.</p>
<p>Dimensión <b>5</b>: <b>Representatividad</b> de la marca</p>	<p>-<b>Tamaño</b> del grupo. Masa crítica. -Representatividad <b>relativa</b>. -Vinculación con la <b>calidad</b>. -<b>Cohesión</b>.</p>	<p><b>-Representatividad relativa:</b> Para que una marca sea fuerte, debe ser representativa de la realidad territorial. Alcanzar una “masa crítica” suficiente, para que exista un interés real de promoverla y apoyarla por parte de la Administración. Y dotar a la marca de un atractivo suficiente para que los empresarios se sumen a la iniciativa.</p> <p><b>-Tamaño del grupo y cohesión:</b> Los grupos numerosos son más interesantes, pero pueden ser más difíciles de controlar. Es importante establecer medidas de control para evitar la dispersión de los integrantes del grupo. Y fijar criterios claros para que exista una <b>cohesión</b> entre los miembros del grupo para que se pueda construir la marca sin contradicciones.</p> <p><b>-Vinculación con la calidad. Restricciones.</b> Un grupo grande puede implicar una exigencia de calidad mínima, prácticamente una “entrada libre”, sin grandes restricciones. Y esto puede volverse en contra de la marca. Comprobar que la marca representa una calidad significativa y apreciada por el consumidor.</p>
<p>Dimensión <b>6</b>: <b>Progreso</b> de la representatividad.</p>	<p>-<b>Evolución</b> de altas/bajas de las empresas adheridas a la marca.</p>	<p><b>-Altas y bajas:</b> son un termómetro de la efectividad de la marca. El crecimiento de la marca en número de empresas adheridas manteniendo los estándares de calidad es una muestra de la eficacia. Es una marca que interesa a los empresarios porque les aporta un valor. Es importante mantener vivo el interés y sumar representatividad a la marca a lo largo del tiempo.</p> <p>Si la marca decrece en número de empresas hay que analizar la causa de la pérdida de interés y atajarla.</p>

Figura 52. Modelo de gestión: identidad de marca.  
Fuente. Elaboración propia (2020).

## EJE 2. CONOCIMIENTO DE MARCA Y PLANES DE PROMOCIÓN

El segundo gran eje es el de conocimiento de la marca. Plantea una serie de indicadores y recomendaciones para dotar de valor a la marca a través de los planes y actuaciones de comunicación. En este apartado destacamos las siguientes dimensiones, contenidos y recomendaciones:

Dimensión	Contenidos vinculados	Recomendaciones/indicaciones
Dimensión <b>7</b> :  <b>Notoriedad/Valoración</b> de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Conocimiento/reconocimiento</b> (Familiaridad. Popularidad).</li> <li>-<b>Notoriedad espontánea/sugerida</b>.</li> <li>-<b>Valoración</b> de la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Medir</b> el conocimiento/reconocimiento de la marca (Familiaridad. Popularidad). Conocer la notoriedad espontánea y sugerida de la marca.</li> <li>-<b>Perseguir</b> niveles de recuerdo de marca altos entre los empresarios y medio-altos entre la población.</li> <li>-<b>Valorar</b> la marca: conocer con qué asociaciones se vincula. Qué significado tiene entre sus públicos. Qué valoración general despierta. Cómo influye en la decisión de compra. Ante desviaciones, ajustar la valoración con la identidad prevista.</li> </ul>
Dimensión <b>8</b> :  <b>Estrategia de promoción.</b>	<p><b>Estrategia</b> de promoción seleccionada por la CC .AA.: qué peso se le da a la marca.</p> <p>Opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategia de promoción de apoyo a la “<b>marca paraguas de calidad</b> alimentaria como eje de la promoción”. -Estrategia de apoyo a la “<b>marca paraguas de promoción</b> como eje de la promoción” (no incluida en los envases).</li> <li>-Estrategia de “<b>convivencia de marcas</b>”.</li> <li>-Estrategia de promoción “<b>sin marcas</b>”. Incluso sin promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Priorizar</b> la estrategia de promoción bajo la “marca paraguas de calidad alimentaria” es lo que permite construir una marca fuerte. <b>Concentrar</b> toda la inversión que realiza la C. A. en alimentación y agricultura <b>apoyando la marca</b>.</li> <li>-<b>Promover</b> el diferencial de la marca y los valores más significativos de su posicionamiento.</li> <li>-<b>Enriquecer</b> la marca con diferentes campañas generales o sectoriales, de homenaje al sector, de apoyo de otros sellos de calidad, de estilo de vida, de hábitos de alimentación, de cultura gastronómica, etc.</li> <li>-<b>Evitar</b> poner el peso en cualquier otra estrategia: marca promocional, convivencia de marcas o sin marcas. Con ninguna de estas tres estrategias previstas se construye la marca de calidad regional y se dispersan los mensajes.</li> </ul>
Dimensión <b>9</b> :  <b>Plan</b> de promoción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Plan estratégico</b> de promoción /programación o no planificación de actividades.</li> <li>-A quién, con qué objetivos, cómo, dónde, con qué acciones.</li> <li>-<b>Compartir</b> el plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Diseñar</b> un plan estratégico de promoción a medio/largo plazo que recoja la situación del sector y de la marca en la comunidad autónoma. Proyectar su evolución.</li> <li>-Si no es posible realizar un plan, <b>programar</b> actividades de forma anual marcando objetivos, públicos prioritarios, estrategias para alcanzar los objetivos, acciones principales, el ámbito y los indicadores de medición propuestos.</li> <li>-<b>Evitar</b> realizar acciones sin una reflexión previa.</li> <li>-<b>Compartir</b> el plan con el sector (y la población). Difundirlo como señal de compromiso.</li> <li>-<b>Determinar</b> los objetivos claros. Cuantitativos y cualitativos. De imagen y comerciales.</li> <li>-<b>Priorizar</b> y definir <i>stakeholders</i>.</li> <li>-<b>Delimitar</b> el ámbito de las acciones: regional, nacional (qué regiones), internacional (países).</li> <li>-<b>Establecer</b> estrategias de actuación (ejes) y principales acciones. Establecer el mix de medios a utilizar.</li> <li>-<b>Fijar</b> presupuestos y <b>optimizar</b> recursos.</li> <li>-<b>Definir</b> indicadores y mecanismos de medición.</li> </ul>
Dimensión <b>10</b> :  <b>Actividad</b> de promoción.	<p>Según el plan de promoción establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Qué acciones son <b>clave</b> en el plan integrado de marketing y comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Definir</b> y <b>poner en marcha</b> las acciones de comunicación del plan. Promover que estas acciones actúen de forma integral con el fin de que sean sinérgicas y potencien su efectividad.</li> <li>-<b>Cuidar</b> la implementación de las acciones: que se ejecuten de forma ejemplar.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Intensidad</b> de las comunicaciones.</li> <li>-Ejemplaridad en la <b>ejecución</b>.</li> <li>-<b>Equilibrio</b> imagen marca/ROI empresarios. Protagonismo de la marca de garantía y de la administración que la avala.</li> <li>-<b>Canales</b>.</li> <li>-<b>Cooperación</b>.</li> <li>-<b>Coherencia</b>. Sinergia.</li> <li>-<b>Coordinación</b>.</li> <li>-<b>Creatividad</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Velar</b> por la consistencia y la coherencia en todas las actuaciones y en los mensajes que se transmiten.</li> <li>-<b>Buscar la cooperación</b> en las acciones con otros colectivos de interés y otras administraciones en busca de acuerdos beneficiosos por ambas partes (turismo, gastronomía, restauración, ocio, comercio exterior, etc.).</li> <li>-<b>Diseñar</b> un mix de acciones que guarden el equilibrio entre la imagen y la comercialización.</li> <li>-<b>Conseguir</b> con las acciones que se entienda el significado de la marca y que la marca trascienda y se convierta en popular.</li> <li>-<b>Enriquecer</b> con contenido a la marca. Hacerla crecer con creatividad para que sea conocida y reconocida.</li> <li>-<b>Disponer y actualizar</b> los medios propios de la marca. Para ampliar la difusión, pensar en medios compartidos y pagados.</li> <li>-<b>Destinar</b> recursos humanos suficientes para poder coordinar el plan de promoción propuesto.</li> </ul>
<p>Dimensión <b>11</b>:</p> <p>Plan <b>colaborativo</b> con <b>empresas</b> del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Información</b> deferente.</li> <li>-<b>Trato</b> exclusivo.</li> <li>-<b>Captación</b>.</li> <li>-<b>Colaboración</b>. Acciones especiales conjuntas.</li> <li>-<b>Fidelización</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Diseñar</b> un plan paralelo al plan de comunicación al consumidor para los empresarios ya que son nuestro público primario.</li> <li>-<b>Establecer</b> un plan de captación recurrente para ir ampliando la representatividad de la marca. Diseñar argumentaciones, casos de éxito y/o materiales para captar.</li> <li>-<b>Suministrar</b> información de interés sobre la marca y sus actuaciones a los empresarios adheridos.</li> <li>-<b>Buscar</b> actuaciones de <b>cooperación</b> recurrentes entre los adheridos a la marca.</li> <li>-<b>Construir</b> juntos la marca. Hacerles partícipes del plan de la marca, buscar su opinión, su apoyo, sus iniciativas para hacer crecer la marca.</li> <li>-<b>Generar</b> actuaciones que hagan sentir a los empresarios orgullosos de pertenecer a una iniciativa eficaz (formación, información, estudios, ...). Darles protagonismo.</li> <li><b>Enriquecer</b> la relación.</li> </ul>

Figura 53. Modelo de gestión: conocimiento de marca y planes de promoción.  
Fuente. Elaboración propia (2020).

### EJE 3. GESTIÓN DEL VALOR DE MARCA

Uno de los aspectos más destacados de nuestra investigación es el descubrimiento de la falta de un modelo de gestión integral del valor de la marca de calidad. En este apartado nos centramos en la gestión de la promoción para generar valor.

Dimensión	Contenidos vinculados	Recomendaciones/indicaciones
<p>Dimensión <b>12</b>:</p> <p><b>Apoyo</b> a la marca</p>	<p>Destinar <b>recursos económicos y apoyo</b> institucional.</p> <p>-<b>Continuidad</b>/discontinuidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Mantener</b> la promoción de la marca de forma sostenida a lo largo del tiempo. <b>Dinamizar</b> la marca.</li> <li>-<b>Invertir</b> en la promoción de la marca.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo económico (promoción).</li> <li>-Apoyo institucional/político.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respalda la marca desde los altos responsables institucionales y políticos (paralelismo con la alta dirección de las empresas).</li> <li>-Activar planes y actuaciones que generen valor a la marca. Alentar la mejora continuada y explorar nuevos retos que despierten interés.</li> <li>-Buscar el equilibrio entre los diferentes intereses de la marca (empresarial, sectorial, político, institucional y de construcción de la marca).</li> <li>-Velar por la coherencia de la marca.</li> <li>-Sacar el máximo partido a la colaboración público-privada.</li> </ul>
<p>Dimensión <b>13</b>:</p> <p><b>Perfiles y funciones.</b></p>	<p><b>Un equipo para gestionar la marca</b> en todas sus facetas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Perfiles profesionales en la gestión de la marca. Internos.</li> <li>-Externos/subcontratación.</li> <li>-Funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Destinar recursos humanos a la marca: personas responsables suficientes para gestionarla.</li> <li>-En la promoción y comunicación, contar con profesionales con perfiles especializados (de marketing, comercial y promoción). Profesionalizar la gestión de la marca.</li> <li>-Subcontratar la estrategia de promoción, planificación e investigación, además de la creatividad y gestión de las acciones tácticas.</li> <li>-No relegar las funciones de gestión de la marca a su dimensión administrativa y/o a la coordinación de las acciones de promoción.</li> <li>-Promover las funciones que contribuyan a dotar valor y gestionarlo a lo largo del tiempo: importancia de la creatividad, de la planificación, de la investigación.</li> </ul>
<p>Dimensión <b>14</b>:</p> <p><b>Auditoría</b> de marca. <b>Medición</b> de resultados.</p>	<p><b>Tener información</b> sobre la marca y <b>evaluar</b> su actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Información e investigación.</li> <li>-Medición de resultados.</li> <li>-Escucha activa.</li> <li>-Evaluación de la actividad de la marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar investigación cualitativa y cuantitativa a los asociados, a la población en general y a otros colectivos (distribución, restauración, etc.). De forma continuada o, al menos, en los momentos clave.</li> <li>-Subcontratar estudios sobre notoriedad y evaluación de marca.</li> <li>-Activar mecanismos de escucha activa.</li> <li>-Evaluar la actividad de marca. Y cómo influye en su valor.</li> <li>-Minimizar la intuición y la investigación poco profesional ya que no es significativa.</li> <li>-Hacer <i>benchmarking</i> nacional (e internacional). Aprender de las mejores prácticas.</li> <li>-Obtener información suficiente para poder gestionar el valor de marca en su globalidad.</li> </ul>

Figura 54. Modelo de gestión: gestión del valor de marca.  
Fuente. Elaboración propia (2020).

Confiamos en que este modelo facilite el trabajo de los gestores de marcas públicas para promover marcas públicas compartidas de calidad agroalimentarias regionales que sean fuertes, notorias y representativas. Esta investigación pretende ser solo un primer paso en el estudio de las marcas públicas de calidad agroalimentaria. Una realidad que se presenta muy viva, la incorporación de cuatro nuevas marcas regionales durante los años en los que hemos realizado este estudio –dos de ellas están recogidas en los resultados y otras dos no lo están porque se han



lanzado tras haber realizado el trabajo de campo– son una muestra del interés por esta categoría de marcas.

Respecto a las conclusiones de nuestro trabajo, las hemos dividido en dos apartados. El primero, hace referencia a las preguntas planteadas de la investigación. En el segundo, abrimos caminos de investigación a futuro, teniendo en cuenta que las marcas compartidas y las estrategias de colaboración público-privada son dos campos de estudio que tienen un interés creciente.

## 10.2. Conclusiones de las preguntas de la investigación

Una vez desarrollado nuestro objetivo general de esta investigación:

Profundizar en el conocimiento de las marcas de calidad públicas compartidas del sector agroalimentario y descubrir si son marcas fuertes y eficientes que aportan valor añadido al producto.

Vamos a organizar la presentación de las conclusiones a partir de las preguntas de investigación planteadas basándonos en los resultados de nuestro marco teórico y el trabajo empírico realizado.

Pregunta 1:

¿Existen unas características diferenciales en las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria que nos permitan definir las como una categoría de marcas?

Podemos considerar las marcas objeto de nuestro estudio como una categoría ya que tienen una serie de características comunes y específicas que las definen. Hemos contrastado las aportaciones del marco teórico con los resultados del estudio empírico y consideramos que las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria regionales, que abarcan a una gama amplia de productos, son una categoría que tiene unos criterios de clasificación propios y singulares que describimos a continuación.

Forman parte del universo de las marcas compartidas, son de titularidad pública, están creadas y promovidas por las propias administraciones regionales. Su titular, público, es diferente al de las empresas del sector privado que pueden solicitar su uso. Es una muestra de una colaboración público-privada que responde a una tendencia actual de la Administración del Estado abierta a formas más participativas en su gestión. Son marcas oficiales regidas por el

derecho privado y dadas de alta principalmente como marcas de garantía cumpliendo con la Ley de marcas.

Hay un acceso limitado a la marca que exige cumplir con un reglamento que determina unos requisitos de acceso y control, más o menos restrictivos. Las empresas que se adhieren lucen la marca pública de calidad en los envases de sus productos, como contramarca, conviviendo así su marca comercial con la oficial. Al tratarse de la Administración autonómica, dichos reglamentos son públicos, es decir, están accesibles para todos los ciudadanos.

Las marcas compartidas de calidad alimentaria regional son una iniciativa pública de etiquetado voluntario: no es obligatorio que las empresas se sumen a esta iniciativa. Constituyen una herramienta de la política de calidad que utilizan las regiones, principalmente, para apoyar a sus productores, a las empresas de su territorio y al desarrollo rural y regional. La marca es, por tanto, un compromiso de la Administración autonómica con la calidad de los productos y su objetivo es diferenciar la oferta de productos con un valor añadido. Por un lado, sirve de estímulo para promover la producción de calidad alimentaria en el territorio. Por otro, la marca es una señal de credibilidad para los empresarios y el consumidor e influye en la decisión de compra del producto. Como resultado de la investigación, estas marcas acostumbra a ser marcas complementarias a otras marcas de calidad promovidas por la región.

Las marcas públicas compartidas regionales abarcan a una gama muy amplia de alimentos y bebidas e, incluso, a veces otros productos alejados del sector de la alimentación. Este hecho los diferencia de la gran cantidad de marcas de calidad monoproducto que hay en el mercado. Además, les abre las puertas a ser una marca representativa de todo el sector de la agroalimentación regional. Y, por ello, en muchas ocasiones, les brinda la oportunidad de convertirse en la herramienta de promoción genérica del sector agroalimentario de la región. Esta promoción la capitaliza el gobierno autonómico para impulsar la imagen y la comercialización de su sector, como hemos visto en los resultados del trabajo de campo. La inversión la realiza principalmente, o incluso íntegramente, el titular de la marca a diferencia de otras marcas compartidas.

En definitiva, las marcas objeto de nuestro estudio representan una categoría que tiene como características que son marcas compartidas voluntarias, de titularidad pública, de ámbito regional, a la que pueden acogerse empresas comerciales en una muestra de colaboración público-privada, con un reglamento de uso a disposición de toda la ciudadanía, complementarias a otras marcas de calidad y que abarcan a varios productos diferentes de al menos el sector agroalimentario general y que se utilizan muchas veces como marca de promoción colectiva de todo el territorio.

Sin embargo, esta categoría de marcas no es uniforme. Hemos averiguado que en España esta conformada por 18 marcas, todas diferentes que responden a realidades marcadas por las

singularidades de cada región, por las condiciones de calidad exigidas en cada marca, por los productos que acoge, por la convivencia o no con varias marcas de calidad pública, por el rol de la marca y la posición que ocupa en la cartera de marcas, el contexto, por su naturaleza jurídica, por la razón de ser de cada marca o el peso que se da a la promoción de la misma. Pero la principal diferencia entre ellas radica en la importancia que le otorga cada gobierno regional a su estrategia de diferenciación y promoción sectorial a través de la marca como elemento aglutinador.

Pregunta 2:

¿Qué criterios de identidad, comunicación y gestión debemos tener en cuenta para construir unas marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria fuertes, útiles y efectivas?

De la investigación hemos concluido que las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria son y actúan como marcas y por ello es necesario que aporten un valor añadido. Cobra especial importancia la gestión de estas marcas: cuanto mayor sea su valor, mayor será la fortaleza de la marca y, como consecuencia, su atractivo y su poder. En el caso de las marcas públicas compartidas de calidad alimentaria, hemos de yuxtaponer los principios propios del *branding* general, los específicos de las marcas compartidas y aquellos concretos de las marcas públicas. Además de las características propias del mercado agroalimentario para crear diferencias e influir en la decisión de compra. Por eso, para construir una marca pública compartida de calidad agroalimentaria fuerte, que sea efectiva, los gestores públicos deben tener en cuenta un conjunto diverso de consideraciones que les guíen en sus decisiones. Hemos agrupado estas consideraciones en los ejes de identidad, comunicación y gestión de la marca.

Desde una perspectiva genérica de marca, los criterios que debemos tener en cuenta para la generación de valor de una marca son los principios clásicos del *branding*: dotar a la marca de una identidad singular, que transmita una calidad percibida, que se construyan asociaciones diferenciales y claras para que se traduzca en una propuesta de valor. La marca debe ser conocida y reconocida y para ello es necesario implementar un programa de promoción continuado que genere valor a la marca. Es necesario gestionar la marca a largo plazo, dotándola de un apoyo sostenido, con una responsabilidad clara del directivo, en el que se establezca un equilibrio en las acciones que se realizan para promover la marca y medir su valor.

Solo una marca compartida fuerte es capaz de transferir su valor a las marcas que tiene adheridas. Lo que buscan las empresas al sumarse a un programa de etiquetado voluntario es el respaldo de una marca conocida, vinculada a calidad, que ayude a diferenciar su producto en el mercado. Los empresarios del sector agroalimentario son el público primario de la marca compartida: resulta clave establecer los derechos y los deberes que tiene este colectivo, diseñar con ellos de la mano un plan colaborativo y alentarles a que formen parte de la marca y así

conseguir entre todos una reputación colectiva. Como consecuencia, resulta imprescindible que las marcas compartidas sean familiares, conocidas y tengan asociaciones a calidad claras, singulares y coherentes. A más valor de marca, más interés para los empresarios y más interés para los consumidores, e incluso para la población de la región, la distribución y, evidentemente, para la Administración: es una de las conclusiones que se reiteran en la investigación.

La titularidad pública de dichas marcas permite asociar a los productos a los atributos de credibilidad, garantía, confianza y autenticidad. La idiosincrasia propia de la Administración determina una serie de aspectos que pueden influir en la gestión del valor de la marca o, al menos, en la velocidad en la que se construye dicho valor de marca: lo hemos corroborado en la investigación empírica. En función de cómo afronta cada administración autonómica dichos retos de gestión, se facilita más o menos la construcción de marcas fuertes.

En el mercado agroalimentario hay dos valores principales que ayudan a la diferenciación de los productos agrarios: la calidad, en sentido amplio, y el origen, entendido como la procedencia territorial del producto. Lo hemos contrastado en el trabajo de campo, a veces se considera que el origen puede ser el motivo que permite establecer una percepción de calidad diferenciada.

Todos estos factores unidos influyen en la eficacia de las marcas compartidas de calidad pública. En el modelo de evaluación propositivo visto en el apartado anterior hemos incluido la relación de 14 factores de éxito a considerar para crear y gestionar marcas de calidad públicas compartidas efectivas.

Estas dimensiones extraídas de una visión integral y ecléctica analizada en el marco teórico no siempre se ponen en práctica. Lo corroboramos tras el trabajo de campo realizado sobre las marcas regionales compartidas de calidad en España como veremos en el siguiente apartado de nuestras conclusiones.

Pregunta 3:

¿Se cumplen estos criterios de identidad, comunicación y gestión en las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria de las comunidades autónomas españolas?

La investigación de las 18 marcas regionales ha confirmado el potencial de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria como instrumento para diferenciarse en el mercado y establecer una estrategia de promoción conjunta. Tras la investigación, confirmamos que la inmensa mayoría de las CC. AA. en España han apostado por esta estrategia de etiquetado voluntario para apoyar públicamente a su sector agroalimentario. Como categoría, hemos

comprobado que son marcas que reciben una buena valoración por parte del consumidor y mejoran la percepción de calidad de las empresas que las lucen en sus envases.

Pese a esta valoración general, tras el estudio de campo hemos descubierto que el potencial de estas marcas no siempre se traduce en una fortaleza real. En algunas regiones, la marca es efectiva y transmite su valor a los empresarios, al consumidor y a la opinión pública. En otras muchas comunidades, se considera una marca de segunda en relación a otros distintivos de calidad diferenciada. Damos nuestra opinión sobre las principales causas desprendidas de la investigación diferenciándolas en identidad, comunicación y gestión.

Una de nuestras conclusiones principales es que las marcas públicas compartidas de calidad no se acostumbran a gestionar como marcas profesionales. La Administración pública regional no tiene contemplada entre sus funciones la gestión del valor de la marca ni su optimización. Salvo casos excepcionales que son el reflejo de las buenas prácticas de la Administración, no hay para esta categoría unos responsables claros de *branding*. Por lo que no se trabaja en construir una identidad singular de la marca, en diseñar un programa de promoción que le aporte valor y en gestionar eficazmente la marca a medio y largo plazo. Generalmente, las marcas cuentan en sus equipos con perfiles técnicos que se encargan de temas de gestión administrativa –reglamentos, altas y bajas, etc.– o de la promoción del sector dejando en un segundo término, en el mejor de los casos, el desarrollo de la imagen de la marca. Las CC. AA. acostumbran a subcontratar la creatividad y la ejecución de acciones de promoción concretas, pero no la estrategia o la consultoría de los planes de desarrollo de la marca.

Uno de los factores de éxito de las marcas regionales analizadas estriba en dos decisiones clave que deben tomar las CC. AA.

Por un lado, el rol de la marca. Al definir la identidad solo aquellas regiones que han apostado por marcas paraguas únicas han construido grandes marcas. Algunas regiones estudiadas como Castilla y León o Navarra han sido valientes y han decidido que la marca pública compartida regional sea la “estrella” sobre la que van a pivotar –en un segundo nivel– el resto de marcas de calidad de la C. A. Han creado una marca inclusiva que va a convivir con el resto de las marcas de calidad, en especial, con las figuras europeas. La segunda decisión es que esta marca de calidad debe aglutinar toda la promoción agroalimentaria pública de la región: sin excepción –dando por supuesto que se invierte en promoción ya que solo así la marca compartida va a ser reconocida. Las iniciativas más destacadas en España cumplen, como mínimo, con estos dos requisitos.

Por otro lado, en la construcción de su identidad, las marcas públicas regionales agroalimentarias analizadas, se enfrentan a una paradoja: son marcas territoriales que no pueden incluir en su nombre la denominación de la región si quieren respetar la normativa comunitaria en materia agroalimentaria. Por lo tanto, el origen que es uno de sus valores diferenciales, no

puede estar implícito en el nombre. Además, como marcas compartidas deben tomar decisiones sobre los requisitos de calidad que exigen para entrar además de los beneficios que ofrecen.

Hemos comprobado durante la investigación que solo aquellas autonomías que tienen una marca representativa para todo el sector agroalimentario, gestionan una marca fuerte. Nos adentramos en un círculo de valor de marca: los empresarios se adhieren a la misma si tienen un interés real por los beneficios que obtienen y si ven que la Administración apoya la marca. Hemos analizado comunidades que han entrado en un círculo de valor positivo -como Madrid, Castilla y León o Extremadura, en las que el interés ha ido creciendo a medida que la marca se ha hecho más fuerte. Por tanto, las marcas más conocidas y con mayor actividad tienen más representatividad. En otras muchas regiones, no se ha hecho un esfuerzo proactivo de la Administración por despertar el interés de la iniciativa privada. Como conclusión, el tamaño del grupo es importante para que la marca se perciba interesante para todos y para que la Administración invierta en ella.

Ahondando en este punto, de la investigación se desprende que las regiones agroalimentarias pioneras en España como Andalucía, Cataluña o Castilla-La Mancha no tienen actualmente una marca pública compartida de calidad fuerte y representativa. Otras regiones, quizás menos representativas en el sector de la agroalimentación, como Madrid, Asturias o País Vasco, sí que han conseguido construir una marca valiosa e identificar unas asociaciones claras a los alimentos de calidad diferenciada de su territorio. Esta desconexión entre la producción agraria y la imagen de marca pública compartida abre una reflexión sobre si los gobiernos regionales tienen o no la responsabilidad de crear marcas fuertes para dar a conocer su liderazgo agroalimentario.

El bajo conocimiento de marca es una de las grandes limitaciones en esta categoría y se debe a la escasa inversión en promoción que se destina a estas marcas, e incluso, a la discontinuidad de la misma. Muy pocas CC. AA. realizan una estrategia clara de promoción con el protagonismo de la marca de garantía. Simplemente “hacen cosas” en promoción, más o menos interesantes y se limitan a distribuir un presupuesto programando dichas actividades a lo largo del año. Se acostumbra a otorgar gran peso a actividades de apoyo a la comercialización de las empresas adheridas a la marca, relegando las acciones de creación de imagen a un segundo término. Parece que no siguen una premisa básica: si las marcas de calidad pública compartidas no son familiares, no son efectivas.

Uno de los atractivos de estas marcas es la complejidad que deben asumir. Deben aunar intereses políticos, de la Administración, técnicos, de imagen, comerciales y regionales. Han de mantener un equilibrio entre una visión política, técnica y sectorial: hemos constatado que solo aquellas marcas que combinan estas visiones son efectivas. Y entre una visión comercial y una de

imagen: si la marca no es conocida y no tiene significado, no es efectiva, aunque esté en los puntos de venta. Este equilibrio es inestable y frágil: pueden influir factores políticos, técnicos, económicos, sociales o sectoriales que provoquen un cambio de prioridad en el apoyo de la marca.

Estas marcas son un ejemplo de colaboración público-privada para compartir beneficios individuales y colectivos. Las grandes marcas compartidas analizadas en esta investigación como las de Castilla y León, Navarra, Galicia, País Vasco o Madrid han encontrado fórmulas para construir juntos el proceso de trabajo que conlleva una marca compartida. Conseguir que sea efectiva no significa que la Administración se someta a las exigencias de las empresas individuales del sector, sino que las empresas y el sector cooperan de la mano para llegar más allá, para asumir retos de imagen y comercialización que redundan en la prosperidad del sector en la región.

La investigación demuestra que contadas CC. AA. cumplen con todos o con buena parte de los criterios para construir una marca fuerte. Tierra de Sabor en Castilla y León, Galicia Calidade en Galicia o Reyno Gourmet en Navarra, demuestran que crear una marca pública compartida de calidad no es un oxímoron, un contrasentido: es posible construir marcas públicas fuertes y efectivas desde la Administración regional. Como demuestran los resultados de nuestra investigación, estas marcas se caracterizan por la profesionalización de la gestión de las mismas. Son ejemplos que muestran que es factible gestionarlas adecuadamente, dotarlas de significado y darles un apoyo continuado tanto institucional, como político como económico. Es necesario tomar como referencia estas grandes iniciativas para alentar al resto de regiones a que sigan su estela. Es una categoría apasionante, diversa, rica, llena de oportunidades en la que es necesario un compromiso explícito de todos.

A modo de resumen pretendemos destacar cuatro aspectos que nos parecen esenciales:

- 1. Es una decisión que implica compromiso.** Las CC. AA. tienen múltiples maneras de promover sus productos agroalimentarios e impulsar su calidad. Seleccionar como eje de la promoción regional una marca pública compartida de calidad diferenciada necesita de un compromiso grande, claro y continuado por parte de la Administración autonómica. Es una responsabilidad ante los empresarios que se adhieren a la iniciativa y ante la población en general. La política de etiquetado voluntario tiene grandes implicaciones económicas, sociales e institucionales. Es una decisión valiente que la Administración regional no debe tomar a la ligera: está poniendo en el mercado una marca de marcas, que va a tener que apoyar de forma incondicional para que sea valiosa.

- 2. Es necesario construir la marca.** Para que una marca sea efectiva hay que construirla y gestionarla desde la administración: no es sólo crear un nombre y un logotipo, redactar un reglamento y esperar a que los empresarios se sumen a la iniciativa y el consumidor reconozca la marca y la compre. Es necesario trabajar dentro de la Administración de forma reflexiva y activa, tener una visión clara de la marca, labrar una identidad, definir un propósito: que la marca tenga un significado y una razón de ser. Además, hay que activar un plan de promoción profesionalizado con el fin de que la marca se conozca y reconozca. Es necesario tiempo, inversión, constancia y coherencia. Además, hay que medir los resultados para que la marca aporte el valor añadido para el que fue creada. Es esencial una gestión profesionalizada de la marca a medio y largo plazo para que la marca sea efectiva y se sostenga a lo largo del tiempo.
- 3. La marca pública compartida solo es efectiva si es fuerte.** Las marcas públicas de calidad agroalimentarias tienen sentido solamente si se convierten en marcas fuertes. Únicamente así pueden ser eficaces y representar, desde la Administración, a un sector económico importante para la región. No parece razonable que una C. A. cree una marca para poner al servicio de un sector de actividad clave y que esta marca no sea poderosa, no sea líder, no sea el referente en su propia región ni en aquellos mercados a los que se dirige. Además de cumplir su función ante empresarios y consumidores, una marca fuerte contribuye a favorecer la imagen de la propia Administración regional e influir en la percepción de su gestión.
- 4. Un camino eficiente es extender la marca-región a la marca pública compartida de calidad.** Varias CC. AA. han decidido no crear una marca de calidad alimentaria desde cero. Extienden su propia marca-región (o marca identitaria) a la marca pública compartida de calidad agroalimentaria. Así se aprovechan de toda la imagen y el conocimiento de esta marca que ejerce como marca paraguas regional. Es una estrategia efectiva, basada en establecer una sinergia que habitualmente es exitosa. Es una decisión contundente, osada, que consigue demostrar que no es una utopía reunir los intereses de todo un territorio para construir una única marca-región de la que son subordinadas todo el resto de submarcas: turismo, artesanía, comercio o alimentación. Simplifican y no despistan a los consumidores, unifican fuerzas y optimizan las inversiones regionales por lo que suelen convertirse en marcas poderosas y reconocidas. Extremadura, Galicia o Asturias son los ejemplos españoles que han seguido esta estrategia.



### 10.3. Limitaciones y nuevos caminos en la investigación de las marcas de calidad

Son tres las principales limitaciones que nos hemos encontrado en esta investigación. Por un lado, la falta de referencias en la literatura académica en esta categoría de marcas: es un estudio pionero y no hay prácticamente investigación previa. Y más aún desde la perspectiva de nuestra investigación, el *branding*. Por lo tanto, gran parte de las conclusiones las hemos extraído a través del estudio empírico. En segundo lugar, la muestra de estudio: las marcas públicas compartidas de calidad alimentaria son una realidad tan amplia que hemos tenido que acotar el objeto de estudio a aquellas marcas regionales de dimensión multiproducto. El número de marcas resultante, 18, es numeroso lo que ha supuesto un esfuerzo de síntesis importante. Y por último, la óptica: analizar la identidad, la comunicación y la gestión de las marcas de esta categoría implica abarcar un objeto de estudio amplio. Nos hemos centrado en la visión del propietario de la marca y gran parte de la información nos la ha suministrado los propios responsables de su gestión.

La investigación que hemos iniciado con este estudio es un punto de partida sobre las marcas públicas compartidas de calidad desde el punto de vista de la gestión de la marca. Hemos centrado el estudio desde la perspectiva de la Administración regional. Es conveniente en un futuro añadir la visión de las propias empresas agroalimentarias que son el público objetivo prioritario de estas marcas y la perspectiva del consumidor como destinatario final, y conocer así qué hay que tener en cuenta para que las marcas regionales influyan en la decisión de compra. Esta trilogía completaría una visión integral de la relevancia de estas marcas públicas compartidas de calidad regional.

Por otro lado, este estudio nos abre dos objetos de investigación adicionales y complementarios. En primer lugar, la importancia de las marcas compartidas como garantía de calidad y como un ejemplo de cultura colaborativa. Como ya hemos visto la categoría de marcas estudiada es una entre los múltiples tipos de marcas compartidas. Una vía de estudio es conocer si las conclusiones de esta investigación se aplican también a otras categorías de marcas compartidas y a otros sectores diferentes al agroalimentario.

La segunda temática gira en torno a las políticas público-privadas. Como hemos podido constatar en el marco teórico, la colaboración entre la Administración pública y los agentes privados es una tendencia y una necesidad creciente. Una marca compartida entre la Administración y el sector es una gran oportunidad para unificar esfuerzos con el fin de hacer crecer a un sector en su conjunto, para apoyarse los unos en los otros, para cooperar, para *coopetir*,

para trabajar juntos en beneficio de todos. Consideramos que es interesante poder analizar en qué otros sectores, con qué otras administraciones y con qué otras vías de colaboración –además de las marcas compartidas– es posible avanzar en esta fórmula colaborativa con el fin de llegar a partenariados público-privados eficientes.



## V. Bibliografía



- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1994). *Gestión del valor de la marca*. Madrid: Díaz de Santos.
- Aaker, D. A. (1996). *Construir marcas fuertes*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. A. (2001). *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Aaker, D. A. (2004). *Leveraging the corporate brand*. *California Management Review*.
- Aaker, D. A. (2007a). *Estrategia de la cartera de marcas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. A. (2007b). *Liderazgo de marcas*. Barcelona: Deusto.
- Aaker, D. A., y Keller, K. L. (1990). *Consumer evaluations of brand extensions*. *Journal of Marketing*.
- Aaker, D., y Álvarez del Blanco, R. (2014). *Las marcas según Aaker*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Aaker, J. L. (1997). *Dimensions of brand personality*. *Journal of Marketing Research*.
- Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- ABC. (2014). *Los productores europeos de plátano concluyen en Bruselas la campaña de productos RUP*. ABC Canarias.
- ABC. (2015). *La Unión Europea suprime en diciembre el sello RUP del plátano y el tomate*. ABC.
- Ablan de Flórez, E. (2000). *Políticas de calidad en el sistema agroalimentario español*. *Revista Agroalimentaria*.
- Abratt, R. (1989). *A New Approach to the Corporate Image Management Process*. *Journal of Marketing Management*.
- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of Corporate Planning*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Addor, F., y Grazioli, A. (2002). *Geographical Indications beyond Wines and Spirits- a roadmap for a better protection for geographical indications in the WTO TRIPS agreement*. *The Journal of World Intellectual Property*.
- Agarwal, S., y Teas, R. (2002). *Cross-national applicability of a perceived quality model*. *Journal of Product & Brand Management*.
- Agrawal, J., y Kamakura, W. A. (1999). *Country of origin : A competitive advantage?* *International Journal of Research in Marketing*.
- Agroaldea. (2015). "Canarias sabe" por Navidad. [agroaldea.es](http://agroaldea.es).
- Agroingenia Canarias. (2018). *El Logo RUP ha vuelto a ser reactivado por el Gobierno Canario para distinguir a los alimentos locales de calidad*. [agroingeniacanarias.com](http://agroingeniacanarias.com).
- Agronews Castilla y León. (2018). *En Madrid, esta Semana Santa se consumirán 3,7 millones de torrijas*. *Agronews Castilla y León*.
- Aguayo, N. (2018). *La metodología del análisis de contenido y su aplicación en el estudio terminológico de la*

descripción de la oferta formativa del Grado en Traducción e Interpretación en España. Tonos Digital.

Aguilar Criado, E. (1995). Los procesos productivos artesanales. Una aproximación teórica. Sociología del Trabajo.

Aguilar Criado, E., Amaya Corchuelo, S., y López Moreno, I. (2016). Alimentos con calidad. Nuevas estrategias rurales para nuevos consumidores. Arxiu d'Etnografia de Catalunya.

Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E., y Unnava, H. R. (2000). Consumer response to negative publicity: The moderating role of commitment. *Journal of Marketing Research*.

Ahora León Digital. (2017). Herrera presenta el sello "premium" de Tierra de Sabor. Ahora León Digital.

Ajzen, I., y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Akerlof, G. A. (1970). The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*.

Alba et. al. (1997). Interactive home shopping: Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*.

Alba, J. W., y Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*.

Alberdi Collantes, J. C. (2002). Calidad e identificación en el desarrollo de la horticultura del País Vasco. *Espacio Tiempo y Forma*.

Albuquerque, T. G., Oliveira, M. B. y Costa, H. S. (2018). 25 years of European Union (EU) quality schemes for agricultural products and foodstuffs across EU Member States. *Journal of the Science of Food and Agriculture*.

Alchian y Woodward. (1987). Reflections on the Theory of the Firm. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*.

Allaire, G, Sylvander, B., Belletti, G., Marescotti, A., Barjolle, D., Thévenod-Mottet, E., y Tregear, A. (2005). Les dispositifs français et européens de protection de la qualité et de l'origine dans le contexte de l'OMC: justifications générales et contextes nationaux. *Symposium International à Lyon*.

Allaire, Gilles. (2002). L'économie de la qualité, en ses secteurs, ses territoires et ses mythes. *Géographie Économie Société*.

Allison, R. I., y Uhl, K. P. (1964). Influence of beer brand identification on taste perception. *Journal of Marketing Research*.

Almli, V. L., Verbeke, W., Vanhonacker, F., Næs, T., y Hersleth, M. (2011). General image and attribute perceptions of traditional food in six European countries. *Food Quality and Preference*.

Almodóvar, M. Á., y Cerdeño, M. (2014). *Alimentos de España. 25 años premiando calidad*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Gobierno de España.

Alvarado López, M. C. (2010). Tesis Doctoral: La publicidad social: una modalidad emergente de comunicación. Universidad Complutense de Madrid.

Alvarado López, M. C., y de Andrés del Campo, S. (2005). El estado ¿anunciante social? *Revista Telos*.

- Álvarez, A. (2012). *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Madrid: ESIC Editorial.
- Álvarez del Blanco, R. (1998). *Armonía en imagen, personalidad y carisma de la marca*. Harvard Deusto Marketing.
- Álvarez del Blanco, R. (2000). País de origen como estereotipo: ¿ventaja competitiva para la marca? *Harvard Deusto Business Review*.
- Ambientum. (2014). Madrid destinará 800.000 € a la marca M Producto Certificado. *Ambientum*.
- AMD Press. (2003). El aceite Coamor recibe la primera etiqueta de calidad agroalimentaria de Murcia. *Revista Aral*.
- Anania, G., y Nisticò, R. (2004). Public Regulation as a Substitute for Trust in Quality Food Markets: What if the Trust Substitute cannot be Fully Trusted? *Journal of Institutional and Theoretical Economics*.
- Anderson, G. M., Shughart, W. F., y Tollison, R. D. (2008). The Economic Theory of Clubs. In *The Encyclopedia of Public Choice*.
- Andersson, F. (2002). Pooling reputations. *International Journal of Industrial Organization*.
- Anholt, S. (1996). Making a brand travel. *Journal of Brand Management*.
- Anholt, S. (2003). *Brand New Justice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2009). *Places: Identity, Image and Reputation*. London, UK: Palgrave MacMillan.
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding-working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*.
- Ansoff, I. H. (1966). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Ansoff, I. H. (2007). *Strategic Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Ansoff, I. H., Declerck, R. P., y Hayes, R. L. (1976). *From strategic planning to strategic management*. London: John Wiley & Sons, Inc.
- Apéria, T., y Back, R. (2004). *Brand relations management*. Copenhagen Business School Press.
- Aprile, M. C and Gallina, G. (2008). Quality perception using signals on food labels: an analysis on italian consumers. In *Working paper IAMA symposium*.
- Aprile, M. C., Caputo, V., y Nayga, R. M. J. (2012). Consumers' valuation of food quality labels: The case of the European geographic indication and organic farming labels. *International Journal of Consumer Studies*.
- APROMAR (Asociación Empresarial de Productores de Cultivos Marinos de España). (2015). *Crianza de Nuestros Mares*. Retrieved from <http://www.crianzadenuestrosmares.com/la-asociacion/>
- Aragón Hoy. (2000). El departamento de Agricultura concede la C de Calidad Alimentaria a la borraja. *Aragón Hoy*.
- AREPO. (2014). *Estudio sobre las marcas regionales en las regiones de AREPO*. [arepoquality.eu](http://arepoquality.eu)



- AREPO. (2018). Enquete sur les marques territoriales & indications géographiques. [areporquality.eu](http://areporquality.eu)
- AREPO. (2019). Acerca de AREPO | AREPO. Retrieved from <http://www.arepoquality.eu/es/about-arepo>
- Argenti, P. A., Howell, R. A., y Beck, K. A. (2005). The Strategic Communication Imperative. MIT Sloan Management Review.
- Arrese, A. (1998). Marcas y relaciones de autoridad en el mercado. *Comunicación y Sociedad*.
- Arribas, N. M. (2005). Tesis Doctoral: La adopción de estrategias de calidad en la industria agroalimentaria española: alternativas y consecuencias. Universidad Politécnica de Madrid.
- Arroyos, C. (2007). Desarrollo rural sostenible en la UE. Madrid: Marcial Pons.
- Asociación Vega Baja del Segura. (2015). Alcachofa Vega Baja del Segura. <https://doi.org/http://alcachofa.dip-alicante.es/>
- Atkin, T., y Johnson, R. (2010). Appellation as an indicator of quality. *International Journal of Wine Business Research*.
- Ayuntamiento de Alcobendas. (2018). “La despensa de Madrid” llega este domingo a la ciudad deportiva de Valde las Fuentes. Comunicación Ayuntamiento de Alcobendas.
- Azoulay, A. y Kapferer, J.-N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management*.
- Bachiller, C. (2018). “Gastronomía con Origen”, cita con los alimentos de calidad diferenciada de Guadalajara. [eldiario.es](http://eldiario.es/).
- Baéz y Pérez de Tudela, J. (2014). Tesis Doctoral: El método cualitativo de investigación desde la perspectiva de marketing: el caso de las universidades públicas de Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
- Baker, G. A., y Burnham, T. A. (2001). Consumer Response to Genetically Modified Foods: Market Segment Analysis and Implications for Producers and Policy Makers. *Journal of Agricultural and Resource Economics*.
- Baker, M. J., y Ballington, L. (2002). Country of origin as a source of competitive advantage. *Journal of Strategic Marketing*.
- Baldauf et al. (2009). The impact of product-country image and marketing efforts on retailer-perceived brand equity: an empirical analysis. *Journal of Retailing*.
- Balmer, J. (2001). Corporate identity corporate branding and corporate Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*.
- Balmer, J. (2003). *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate-level Marketing: an Anthology*. Image, reputation, corporate brandin, and corporate-level marketing. London, UK: Routledge.
- Bar-Isaac, H., y Tadelis, S. (2008). Seller reputation. *Foundations and Trends in Microeconomics*.
- Barco Royo, E. (2007). Denominaciones de origen. La incidencia de la localización y deslocalización. *Distribución y Consumo*.

- Bardin, L. (1986). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Barham, E. (2002). Towards a theory of values-based labeling. *Agriculture and Human Values*.
- Barham, E. (2003). Translating terroir: the global challenge of French AOC labeling. *Journal of Rural Studies*.
- Barjolle, D, y Thevenod-Mottet, E. (2002). Ancrage territorial des systèmes de production: le cas des Appellations d'Origine contrôlée. *Industries Alimentaires et Agricoles*.
- Barjolle, Dominique, y Chappuis, J.-M. (2000). Coordination des acteurs dans deux filières aoc Une approche par la théorie des coûts de transaction. *Économie Rurale*.
- Beales, H., Craswell, R., y Salop, S. C. (1981). The Efficient Regulation of Consumer Information. *The Journal of Law and Economics*.
- Becker, T. (1999). Country of origin as a cue for quality and safety of fresh meat. University of Hohenheim - Institute of Agricultural Policy and Market, Stuttgart, Germany Abstract.
- Becker, T. (2000). Consumer Perception of Fresh Meat Quality: A framework for analysis. *British Food Journal*.
- Becker, T., y Staus, A. (2008). European food quality policy: the importance of geographical indications, organic certification and food quality insurance schemes in European countries. In 12th EAAE Congress.
- Bell, D., y Valentine, G. (1997). *Consuming geographies. We are where we eat*. Psychology Press.
- Belletti, G., Burgassi, T., Marescotti, A., y Scaramuzzi, S. (2007). The effects of certification costs on the success of a PDO/PGI. *Quality Management in Food Chains*.
- Belletti, G., Marescotti, A., y Touzard, J. (2017). Geographical Indications , Public Goods , and Sustainable Development : The Roles of Actors ' Strategies and Public Policies. *World Development*.
- Bello Acebrón, L., y Calvo Dopico, D. (2000). The importance of intrinsic and extrinsic cues to expected and experienced quality: an empirical application for beef. *Food Quality and Preference*.
- Bello, D., y Holbrook, M. (1995). Does an absence of brand equity generalize across product classes? *Journal of Business Research*.
- Bello, L., y Gómez, T. (1996). Las DO y otras señales de calidad en las estrategias de diferenciación de los productos agroalimentarios. Una propuesta metodológica. *Cuadernos Aragoneses de Economía*.
- Beltramini, R. F., y Stafford, E. R. (1993). Comprehension and perceived believability of seals of approval information in advertising. *Journal of Advertising*.
- Benaloy, J. (2018). Visita el velero que promociona plátanos de Canarias y otros productos “exóticos” europeos. *Diario La Información*.
- Benavides Delgado, J. (2010). Qué pasa en España con las marcas y la publicidad en el ámbito de la comunicación. *Revista Icono*.
- Bender, Farquhar, y Schulert. (1996). Growing for the top. *Marketing Management*.
- Benezech, D. (2011). La confiance entre les partenaires de l'échange, au-delà des labels. *Economie et Société*.
- Bengtsson, M., y Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks - To cooperate and compete simultaneously.

Industrial Marketing Management.

Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Michigan: The Free Press.

Berges, M., Casellas, K., y Pace Guerrero, I. (2009). Confianza en las certificaciones y disposición a pagar por la calidad de los alimentos. *FACES: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*.

Bertozzi, L. (1995). Designation of origin: Quality and specification. *Food Quality and Preference*.

Besana Portal Agrario. (2015). *Calidad agroalimentaria-Calidad Certificada*. Besana Portal Agrario.

Beverland, M., y Lindgreen, A. (2002). Using Country-Of-Origin In Strategy: The Importance of Context And Strategic Action. *Journal of Brand Management*.

Biel, A. L. (1997). Discovering brand magic: The hardness of the softer side of branding. *International Journal of Advertising*.

Birlouez, M. E. (2000). L'accompagnement régional, par le développement agricole, des démarches «qualité des produits». *Économie Rurale*.

Blog Manista. (2007). Reyno Gourmet presentó su nueva campaña en Napardi. *Blog Manista*.

Boizot-szantai, C., Lecocq, S., y Marette, S. (2005). Common Labels and Market Mechanisms. *Iowa State University*.

Bonetti, E. (2004). The effectiveness of meta-brands in the typical product industry: Mozzarella cheese. *British Food Journal*.

Bonnet y Simioni. (2001). Assessing consumer response to Protected Designation of Origin labelling: a mixed multinomial logit approach. *European Review of Agricultural Economics*.

Borrueal Álvarez de Eulate, M. (2010). *RRSS. Estrategia de Reyno Gourmet en Social Media*. Pamplona. Navarra.

Botey López, J. (2010). Tesis doctoral: Aproximación teórico-empírica a la figura del director de cuentas como gestor de la comunicación de marcas en agencias de publicidad de Barcelona. *Universidad Ramón Llull*.

Boulding, W. y Kirmani, A. (1993). A Consumer-Side Experimental Examination of Signaling Theory: Do Consumers Perceive Warranties as Signals of Quality? *Journal of Consumer Research*.

Bouncken, R. y Fredrich, V. (2016). Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*.

Boush, D. y Loken, B. (1991). A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation. *Journal of Marketing Research*.

Bowen, S. (2010). Embedding Local Places in Global Spaces: Geographical Indications as a Territorial Development Strategy. *Rural Sociology*.

Bowen, S. y De Master, K. (2011). New rural livelihoods or museums of production? Quality food initiatives in practice. *Journal of Rural Studies*.

British Standards Institution. (1995). *Quality management and quality assurance: vocabulary BS ISO 8402: 1995*. British Standards Institution.

- Broniarczyk, S. M., y Alba, J. W. (1994). The Importance of the Brand in Brand Extension. *Journal of Marketing Research*.
- Broniarczyk, S. M., y Gershoff, A. D. (2003). The reciprocal effects of brand equity and trivial attributes. *Journal of Marketing Research*.
- Broom, G., y Dozier, D. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to program Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Brown, C., y Carpenter, G. (2000). Why is the trivial important? A reasons-based account for the effects of trivial attributes on choice. *Journal of Consumer Research*.
- Brucks, M., Zeithaml, V. y Naylor, G. (2000). Price and brand name as indicators of quality dimensions for consumer durables. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Brujón, G. (2008). *La nueva generación de valor*. Madrid: LID Editorial Empresarial. Biblioteca Interbrand.
- Brunso, K., Ahle Fjord, T., y Grunert, K. (2002). Consumers' food choice and quality perception. *The Aarhus School of Business*.
- Bryden, J. (1994). Prospects for rural areas in an enlarged Europe. *Journal of Rural Studies*.
- Buccirossi, P., Marette, S., y Schiavina, A. (2002). Competition Policy and Food Sector in the European Union. *European Review of Agricultural Economics*.
- Bufete Duran-Tortosa&Asociados. (2001). Estudio de Investigación sobre el sello Calidad Certificada: "Andalucía se sale". Bufete Duran-Tortosa&Asociados.
- Bufete Duran-Tortosa&Asociados. (2004). Estudio de Investigación sobre el sello Calidad Certificada: post test campaña. Bufete Duran-Tortosa&Asociados.
- Buil, I., De Chernatony, L. y Martínez, E. (2013). Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation. *Journal of Business Research*.
- Bullmore, J. (2003). Behind the scenes in advertising: brands, business and beyond. *World Advertising Research Center*.
- Bureau, J.-C. y Valceschini, E. (2003). European Food-Labeling Policy: Successes and Limitations. *European Food-Labeling Policy*.
- Busquet, J., y Medina, A. (2017). *La investigación en comunicación ¿Qué debemos saber? ¿Qué pasos debemos seguir?* Barcelona: Editorial UOC.
- Cabral, L. (2000). Stretching Firm and Brand Reputation. *Rand Journal of Economics*.
- Cabral, L. (2008). Optimal brand umbrella size. *Economics Working Papers*.
- Cabus, P. (2001). The Meaning of Local in a Global Economy: The "Region's Advocacy of Local Interests" as a Necessary Component of Current Global/Local Theories. *European Planning Studies*.
- Cabus, P., y Vanhaverbeke, W. (2003). The economics of rural areas in the proximity of urban networks: Evidence from Flanders. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*.

- Cadiñanos, A. B. (2018). Presente y futuro de las marcas colectivas y de garantía en La Rioja. [larioja.org](http://larioja.org)
- Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*.
- Calidad Controlada. (2017). Alimentos de Calidad Controlada - Cantabria. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=863fyJAI7OI>
- Calixto Herrera, I. C. (2010). La certificación de productos. *Distribución y Consumo*.
- Cambra, J., y Villafuerte, A. (2009). Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas: justificación de su empleo y valoración de su situación actual en España. *Mediterráneo Económico*.
- Canarias 7. (2012). El Plátano de Canarias se comercializará como producto europeo. [canarias7.es](http://canarias7.es).
- Canarias Noticias. (2018). Gobierno de Canarias reactiva el logo RUP para promocionar alimentos locales de calidad. [canariasnoticias.es](http://canariasnoticias.es).
- Cantabria Diario. (2009). Desarrollo Rural realizará una campaña de promoción dirigida a potenciar el consumo y conocimiento de los alimentos de Cantabria. [cantabriadiario.com](http://cantabriadiario.com).
- Caporale, G., & Monteleone, E. (2001). Effect of expectations induced by information on origin and its guarantee on the acceptability of a traditional food: Olive oil. *Sciences des Aliments*.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: Ariel.
- Capriotti, P. (2004). *La Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Santiago: Editorial Libros de la Empresa.
- Caro, A., y Elosua, M. (2004). *Diccionario Lid Comunicación y Marketing*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Carpenter, M., y Larceneux, F. (2008). Label equity and the effectiveness of values-based labels: An experiment with two french protected geographic indication labels. *International Journal of Consumer Studies*.
- Carpio, C. E., y Isengildina-Massa, O. (2008). Consumer willingness to pay for locally grown products: The case of South Carolina. *Agribusiness*.
- Carrefour España. (2015). Carrefour promociona los productos vascos. [carrefour.es](http://carrefour.es).
- Carrefour España. (2017). Carrefour promociona los productos de Asturias en sus hipermercados del Principado. [carrefour.es](http://carrefour.es).
- Carrizosa, F. (1989). Marcas de calidad en Extremadura. *Agricultura, Revista Agropecuaria*.
- Carroll, A. B. (1999). Stakeholders Strategy for Public Relations. *The Public Relations Strategist: Issues and Trends That Affect Management*.
- Carta Variada. (2011). Reyno Gourmet arranca exitosamente su Road-Show gastronómico. [cartavariada.com](http://cartavariada.com).
- Casares Ripol, J. (2013). Denominaciones de origen. Bienes de confianza, supermarcas y reputación. *Distribución y Consumo*.
- Castillo Giron et al. (2013). Las Indicaciones Geográficas y sus implicaciones en el sistema alimentario. *Revista*

Internacional Del Mundo Económico y Del Derecho.

Castriota, S. y Delmastro, M. (2012). Seller Reputation: Individual, Collective, and Institutional Factors. *Journal of Wine Economics*.

Castriota, S. y Delmastro, M. (2015). The economics of collective reputation: Evidence from the wine industry. *American Journal of Agricultural Economics*.

Castro Gomes, S. A. (2012). Tesis Doctoral: A importância dos novos media para a elaboração de uma estratégia de marketing territorial. Universidade do Minho.

Caswell, J. A. y Mojduszka, E. M. (1996). Using informational labeling. *American Journal of Agricultural Economics*.

Caswell, J. A. (1998). How Labeling of Safety and Process Attributes Affects Markets for Food. *Agricultural and Resource Economics Review*.

Caswell, J. A. y Padberg, D. I. (1992). Toward a More Comprehensive Theory of Food Labels. *American Journal of Agricultural Economics*.

Cegarra, J. y Michel, G. (2001). Co-branding: clarification du concept. *Recherche et Applications en Marketing*.

Cei, L., Stefani, G., Defrancesco, E., y Lombardi, G. V. (2017). Geographical Indications: a first assessment of the impact on rural development in Italian NUTS3 regions. Land use policy: The International Journal Covering All Aspects of Land Use

Ceviche de Sandía. (2018). II Concurso de la Comunidad de Madrid. Estas son las mejores torrijas de 2018. [cevichedesandía.es](http://cevichedesandía.es)

Chakravarti, A., y Janiszewski, C. (2004). The Influence of Generic Advertising on Brand Preferences. *Journal of Consumer Research*.

Chameroy, F. (2014). Les labels sont-ils des marques? Construction d'un cadre conceptuel pour les labels à partir de l'avis d'experts en marketing. *Association Française du Marketing*.

Charters, S., y Spielmann, N. (2014). Characteristics of strong territorial brands: The case of champagne. *Journal of Business Research*.

Chaudhuri, A., y Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*.

Chen, H.-L. (2010). Effects of Country Variables on Brand Strength: Moderating by Brand Life Cycle and Cultural Identification. *International Journal of Trade, Economics and Finance*.

Chen, J. (1997). Le statut légal des appellations d'origine contrôlées aux Etats-Unis d'Amérique. *Revue de Droit Rural*.

Cheng-Hsui Chen, A. (2001). Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity. *Journal of Product & Brand Management*.

Chever, T., Renault, C., Renault, S., y Romieu, V. (2012). Value of production of agricultural products and foodstuffs, wines, aromatised wines and spirits protected by a geographical indication (GI) -Final report. European

Commission.

Choi, C. J., Soo Hee Lee, y Donghoon Oh. (1995). The strategy of grouping and reputation linkage in clubs and multi-product firms. *European Journal of Political Economy*.

Choi, J. P. (1998). Brand Extension as Informational Leverage. *Review of Economic Studies*.

Choi, J. P. (2003). Bundling new products with old to signal quality, with application to the sequencing of new products. *International Journal of Industrial Organization*.

Choi, J. P., y Jeon, D.-S. (2007). A Leverage Theory of Reputation Building with Co-Branding: Complementarity in Reputation Building. *SSRN Electronic Journal*.

Chrysochou, P., Krystallis, A., y Giraud, G. (2012). Quality assurance labels as drivers of customer loyalty in the case of traditional food products. *Food Quality and Preference*.

Claude, C. (2005). Food and nutrition labelling in the European Union. *Food Chemistry*.

Clúster Turismo de Galicia. (2015a). Profesionalidad, capacidad de innovación y competitividad, claves de la aportación del sector turismo a la Marca España. [clusterturismogalicia.com](http://clusterturismogalicia.com).

Clúster Turismo de Galicia. (2015b). Turismo de Galicia y el Clúster del Turismo de Galicia colaborarán de nuevo en la difusión, implementación y promoción de la marca Q de Calidad. [clusterturismogalicia.com](http://clusterturismogalicia.com).

Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., y Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*.

Cohen et al. (2007). *Research methods in education*. New York: Routledge.

Compés López, R. (2002). Atributos de confianza, normas y certificación. Comparación de estándares para hortalizas. *Economía Agraria y Recursos Naturales*.

Consejo Regulador de la Denominación de Origen Rioja. (2014). Memoria 2014. <https://www.riojawine.com/es-es/>

Consumo Astur. (2017). Asturias, un Paraíso Gastronómico. [consumoastur.es](http://consumoastur.es).

Cooperatives Agro-alimentàries. (2016). Agricultura convoca por 800.000 euros ayudas de calidad agroalimentaria. Blog Cooperatives Agro-Alimentàries.

Cortés González, A. (2011). La publicidad institucional en España. Una década en perspectiva. *Razón y Palabra*.

Cortés González, A., y Pérez Rufí, J. P. (2009). Ecologismo, igualdad y responsabilidad civil: una visión de la publicidad social televisiva. *Revista Icono*.

Cortés Martín, J. M. (1999). El distintivo de calidad “Alimentos de Andalucía” y el principio comunitario de libre circulación de mercancías. *Asociación Española de Ciencia Regional*.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: modelo masterbrand. *Revista Luciérnaga - Comunicación*.

Costanigro, M., McCluskey, J. J., y Goemans, C. (2010). The economics of nested names: name specificity, reputations, and price premia. *American Journal of Agricultural Economics*.

- Costanigro, Marco, Bond, C. A., y Cluskey, J. J. (2012). Reputation Leaders, Quality Laggards: Incentive Structure in Markets with Both Private and Collective Reputations. *Journal of Agricultural Economics*.
- Cotillon, C., Guyot, A. C., Rossi, D., y Notarfonso, M. (2013). Traditional food: A better compatibility with industry requirements. *Journal of the Science of Food and Agriculture*.
- Courvoisier, F. y Courvoisier, F. (2005). La jungle des labels de qualité et d'origine sur les produits alimentaires: analyse de la situation en Suisse Francophone. *Marketing Trends Conference*.
- Cowburn, G., y Stockley, L. (2005). Consumer understanding and use of nutrition labelling: a systematic review. *Public Health Nutrition*.
- Crainer, S. (1997). *El verdadero poder de las marcas*. Madrid: Eresma & Celeste ediciones.
- Crespi, J. M. (2003). The Generic Advertising Controversy: How Did We Get Here and Where Are We Going? *Review of Agricultural Economics*.
- Crespi, J. M., y Marette, S. (2002). Generic Advertising and Product Differentiation. *American Journal of Agricultural Economics*.
- Cross, B. R., Plantinga, A. J., y Stavins, R. N. (2011). What Is the Value of Terroir? *American Economic Review: Papers & Proceedings*.
- Cruz Gómez et al. (2004). Sistemas de certificación de la calidad en el sector agroalimentario español. *Distribución y Consumo*.
- Cuesta, U., Ruiz, M., Wert, C., Palomar, J., y Álvarez, A. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Editorial.
- Curto, V. (2013). Tesis Doctoral: Escenarios de la publicidad institucional. Definición, contextualización, historia y operativa de la publicidad de las administraciones públicas. URL - Facultat de Comunicació Blanquerna.
- Curto, V., Rey, J., y Sabaté, J. (2008). *Redacción publicitaria*. Barcelona: UOC.
- Cutlip et al. (1994). *Effective Public Relations (7th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., y Broom, G. M. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Darby et al. (2008). Decomposing local: A conjoint analysis of locally produced foods. *American Journal of Agricultural Economics*.
- Darby, M. R., y Karni, E. (1973). Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. *The Journal of Law and Economics*.
- Daugherty, E. (2003). Strategic Planning in Public Relations. A Matrix that Ensures Tactical Soundness. *Public Relations Quarterly*.
- Davis, S. M. (2002). *La marca. Máximo valor de su empresa*. México: Pearson.
- Davies, M., y Hughes, N. (2014). *Doing a Successful Research Project: Using Qualitative or Quantitative Methods*. London, UK: Macmillan International Higher Education.
- De Chernatony, L. (1993). Categorizing brands evolutionary processes underpinned by two key dimensions. *Journal*



of Marketing Management.

De Chernatony, L. (1996). Integrating brand building using brand taxonomies. *Journal of Product & Brand Management*.

De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*.

De Chernatony, L., y Dall'olmo Riley, F. (1997). The chasm between managers and consumers views of brands: the experts perspective. *Journal of Strategic Marketing*.

Dean, D. H. (1999). Brand endorsement, popularity, and event sponsorship as advertising cues affecting consumer pre-purchase attitudes. *Journal of Advertising*.

Delors, J. (1994). *Enquete d'Europe; les carrefours de la science et de la culture*. Rennes Editions Apogée.

Dentoni, D. et al. (2009). Branding agrifood products with credence attributes. *Agricultural Economic Report*.

Dentoni, D., Tonsor, G. T., Calantone, R., y Peterson, H. C. (2013). Brand cooptation with geographical indications: Which information does lead to brand differentiation? *New Medit*.

Denzin, N. y Lincoln, Y. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Di Méo, G. (1998). *Géographie sociale et territoires*. Afrique Du Sud: Espaces et Littératures.

Di Monaco, R., Di Marzo, S., Cavella, S., & Masi, P. (2005). Valorization of traditional foods: The case of Provolone del Monaco cheese. *British Food Journal*.

Diari Ara. (2016). Els distintius DOP, IPG i la marca Q garanteixen la qualitat de la producció alimentària. *Diari Ara*.

Diari de Tarragona. (2003). El DARP promociona la marca Q del peix blau amb una jornada a Tarragona. *Diari de Tarragona*.

Diario de Burgos. (2010). Tierra de Sabor aumenta un 14% las ventas del sector agroalimentario. *Diario de Burgos*.

Diario de Gastronomía. Redacción. (2011). Eusko Label, una forma de vida. *Diario de Gastronomía*.

Diario del Alto Aragón. (2018). Olona aboga por definir la estrategia agroalimentaria con el propio sector. *Diario del Alto Aragón*.

Diario del Derecho. (2010). Reglamento técnico para la utilización de la marca "C'alial" en el "aceite de oliva virgen extra". *Diario Del Derecho*.

Diario La Información. (2016). Los equipos inferiores de La Gimnástica lucirán el logotipo de Alimentos de Cantabria. *Diario La Información*.

Diario La Información. (2017). Un total de 750 proveedores participan en la Feria de Alimentos de Cantabria y Asturias. *Diario La Información*.

Diario Crítico. (2009). Cantabria promocionará sus productos alimentarios para llevarlos a las mesas de toda España en Navidad. *diariocritico.com*.

Diario de Navarra. (2017). El Gobierno de Navarra seguirá apostando por las marcas agroalimentarias de calidad.

Diario de Navarra.

Diario de Navarra (2015). “Reyno Gourmet” organiza un “tour” por Navarra y Euskadi. Diario de Navarra.

Díaz-Méndez, C., y González-Álvarez, M. (2012). La problematización de la alimentación: Un recorrido sociológico por la publicidad alimentaria (1960-2010). *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*.

Díaz, M. (2008). *Publicación de la Asociación de Agricultores y Ganaderos de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife. Campo Canario*.

DiCicco-Bloom, B., y Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*.

Díez, M. (2015). *De Madrid al cielo gastronómico. Gourmets*.

Dimara, E., y Skuras, D. (2005). Consumer demand for informative labeling of quality food and drink products: A European union case study. *Journal of Consumer Marketing*.

Distribución actualidad. (2015). “M Producto Garantizado”, marca diferenciada de Alimentos de Madrid. [distribucionactualidad.com](http://distribucionactualidad.com).

Donaldson, T. (1989). *The Ethics of International Business*. Oxford University Press.

Dozier, D., y Lauzen, M. (2000). Liberating the Intellectual Domain From the Practice: Public Relations, Activism, and the Role of the Scholar. *Journal of Public Relations Research*.

Drucker, P. F. (1980). *Dirección dinámica de empresas*. New Jersey: International Business Institute.

Drucker, P. F. (2006). *The practice of Management*. New York: Harper Collins Publishers.

Duarte, R., Sánchez-chóliz, J., Cazcarro, I., Rebahi, S., y Sarasa, C. (2012). La industria agroalimentaria en la economía aragonesa: capacidad dinamizadora, escenarios de crecimiento y medio ambiente. CESA (Consejo Económico y Social de Aragón).

Dufour, M. (1999). *Communication et promotion des signes AOC et IGP en Suisse. Recommandations pour l’administration et les professionnels*. Institut d’économie Rurale de l’ETHZ.

Duncan, T., y Frank, M. (2004). A White paper on the status, scope and future of IMC. IMC Symposium sponsored by Daniels College of Business at the University of Denver.

Duncan, T., y Moriarty, S. E. (1988). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*.

Dyer, J. H., y Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*.

Dyson, P., Farr, A., y Hollis, N. (1996). Understanding, Measuring and Using Brand equity. *Journal of Advertising Research*.

Eagly, A. H., Chen, S., Chaiken, S., y Shaw-Barnes, K. (1999). The Impact of Attitudes on Memory: An Affair to Remember. *Psychological Bulletin*.

Echeverri, L. M., Rosker, E., y Restrepo, M. L. (2010). Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. *Estudios y Perspectivas En Turismo*.

- EFE Agro. (2018). Un “logo” que pone en valor los productos de las regiones ultraperiféricas. efeagro.com.
- EiTB (Euskal Irrati Telebista). (2010). Menú Eusko Label. Manuel Parada se ha convertido en el ganador del segundo certamen Kalitatea con el plato “Entrañas y castañas.” eitb.com.
- EiTB (Euskal Irrati Telebista). (2012). Eusko Label abre su tienda online. eitb.com.
- EiTB (Euskal Irrati Telebista). (2018). La estrategia Euskadi Basque Country 2018-2020 tendrá 27 ámbitos de actuación. eitb.com.
- Ekelund, R. B., Mixon, F. G. y Ressler, R. W. (2006). Advertising and information: an empirical study of search. *Journal of Economic Studies*.
- El Buscador. (2015). Crisis en Tierra de Sabor: piden la retirada de la marca y la dimisión de la Consejera de Castilla y León Sílvia Clemente. *El Buscador. Periódico Independiente Gratuito de La Provincia de León*.
- El Campo de Asturias. (2017). La marca Alimentos del Paraíso Natural es una pieza en una estrategia de futuro. elcampodeasturias.es.
- El Campo de Asturias. (2019). Desarrollo Rural inicia el diseño de la estrategia para el sector agroalimentario del Principado. elcampodeasturias.es.
- El Diario Alerta. (2017). Nace la marca Alimentos de Cantabria para productos de calidad. *El Diario Alerta*.
- El Economista (2012). Leche Tierra de Sabor, un esfuerzo compartido. *El Economista*.
- El Economista. (2017). Tierra de Sabor Gourmet, la “joya de la corona” de productos de “máxima calidad” de Castilla y León. *El Economista*.
- El Escorial. (2016). El Mercado La Despensa de Madrid visitará El Escorial. elescorial.es.
- El Ideal Gallego. (2017). Galicia Calidade apuesta por el reto de “crecer en el ámbito internacional” e incorporar sectores. *El Ideal Gallego*.
- El Mundo. (2009a). El CSI “analiza” el sabor de los productos de Castilla y León. elmundo.es.
- El Mundo. (2009b). Tierra de Sabor comienza su andadura nacional. elmundo.es.
- El Mundo. (2014). Madrid lanza una marca de garantía para los alimentos de la región. elmundo.es.
- El País. (2013). Euskadi lanza la marca “Basque Country” para impulsar su presencia exterior. *El País*.
- El Palillo Leonés. (2015). Un duro revés para Tierra de Sabor. *El Palillo Leonés*.
- El Periódico de Aragón. (2016). C’alial se resiste a morir. *El Periódico de Aragón*.
- El Periódico de Aranjuez. (2017). La Comunidad de Madrid fomenta los productos autóctonos regionales destacando la fresa y los espárragos de Aranjuez. *El Periódico de Aranjuez*.
- El Periódico de Extremadura. (2010). Marca Extremadura obtiene el galardón a la Promoción de Extremadura en la décimoquinta edición de los Premios Empresario Extremeño del Año 2010. *El Periódico de Extremadura*.
- El Periódico de Extremadura. (2015). La Junta se plantea retomar el proyecto Marca Extremadura. *El Periódico de Extremadura*.

- El Diario. (2015). La APEB critica que la CE no financie el logotipo de las RUP. eldia.es.
- El Diario. (2014). Los alimentos de Madrid tendrán un sello propio. eldiario.es.
- El Diario. (2017). Cantabria apuesta por su industria agroalimentaria para generar empleo. eldiario.es.
- El Diario. (2018). Iván Muñoz, nuevo embajador de los Alimentos de Madrid M Producto Certificado. eldiario.es.
- El Faro de Cantabria.com. (2017). Revilla destaca la proyección de la industria agroalimentaria cántabra. elfarodecantabria.com.
- El Periodic. (2013). Los productos agrícolas con el símbolo gráfico de las RUP se dan a conocer en la Comunidad Valenciana. elperiodic.com.
- El Periódico de Extremadura. (2002). Alimentos de Extremadura relanza su imagen en Navidad Comercio. El Periódico de Extremadura.
- Ennekings, U. (2004). Willingness-to-pay for safety improvements in the german meat sector: the case of Q&S label. European Review of Agricultural Economics.
- Entonado, R. (2009). Alimentos de Extremadura aglutina a 239 empresas y 1.900 productos. El Periódico de Extremadura.
- Epstein, Marc J y Westbrook, R. A. (2001). Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making. MIT Sloan Management Review.
- Erdem, T. (1998). An empirical analysis of umbrella branding. Journal of Marketing Research.
- Erdem, T, y Swait, J. (1998). Brand Equity as a signaling of phenomenon. Journal of Consumer Psychology.
- Erdem, Tülin, y Sun, B. (2010). of the Spillover Empirical Investigation Effects Promotions in Umbrella Branding. Journal of Marketing Research.
- Eroski. (2014). Eroski, Fundación Hazi y Ekain cierran un acuerdo de colaboración para impulsar la comercialización de la carne de vacuno certificada. eroski.eus.
- España Exterior. (2007). Castilla-La Mancha contará con una Marca de Calidad para sus productos agrícolas Luz verde al anteproyecto de Ley de Calidad Agroalimentaria. España Exterior.
- Espeitx, E. (2004). Patrimonio alimentario y turismo: una relación singular. Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.
- Espejel, J., Fandos, C., y Flavián, C. (2007). La importancia de las denominaciones de origen protegidas como indicadores de calidad para el comportamiento del consumidor. El caso del aceite de oliva del Bajo Aragón. Revista Economía Agraria y Recursos Naturales.
- Espinosa, N. (2010). Elementos para una política protectora de las denominaciones de origen en Colombia. Cultura Científica.
- Esquerre de Raetsch, G. (2008). Tesis Doctoral: Análisis de los factores que explican la eficacia de la estrategia de DO como estrategia de marketing a través de un estudio caso. La DOP Queso Idiazábal en el País Vasco. Universidad Católica del Perú.

Estrategia empresarial. (2017). Agroalimentación Euskadi Basque Country. Generando empleo y riqueza. Estrategia Empresarial.

Etxeberria, A. (2017). La semana que viene, “Zarautz Basque Label Fest”. El Diario Vasco.

Europa Ciudadana. (2013). Ayuda de 35 millones de euros para promocionar productos agrícolas en la Unión Europea y en terceros países. europaciudadana.org.

Europa Press. (2008a). Agricultura destaca el esfuerzo que se realiza en la Región para mejorar la calidad de los aceites. Diario La Verdad.

Europa Press. (2008b). Las ventas de los productos Eusko Label se incrementan el 15% en 2007. elcorreo.com.

Europa Press. (2009a). La marca Eusko Label se asienta en el mercado. El Mundo.

Europa Press (2009b). El sello Alimentos de Extremadura tiene a 300 empresas acogidas con más de 2.000 referencias de productos. El Periódico de Extremadura.

Europa Press. (2010). Presentada la campaña “La Rioja Capital” que apuesta por los productos agrarios excelentes. Europa Press.

Europa Press. (2011a). El reparto de 2.500 raciones de guisado de ternera cierra la campaña de “Guisogoxo” en Bilbao. 20 Minutos.

Europa Press. (2011b). Los consumidores relacionan la marca con los vinos, los quesos, las carnes y las legumbres. 20 Minutos.

Europa Press. (2011c). Alimentos de extremadura pone en marcha de nuevo la campaña: “Busca tu sello” para promocionar sus productos. Europa Press.

Europa Press. (2012a). La empresa pública “Eccysa” atenderá las necesidades de promoción de las 25 empresas “Alimentos de La Rioja.” Europa Press.

Europa Press. (2012b). La Región de Murcia amplía los aceites amparados con la Marca de Calidad Agroalimentaria Región de Murcia. Europa Press.

Europa Press. (2012c). Sanz dice que La Rioja ofrece “productos de más alta gama y calidad” gracias a fusión de “tradición” e “innovación.” Europa Press.

Europa Press. (2013a). Un aula móvil da a conocer la calidad de la producción platanera de las RUP. Europa Press.

Europa Press. (2013b). Asprocan promociona el símbolo RUP de Plátano de Canarias. Europa Press.

Europa Press. (2013c). La marca Alimentos Extremadura promociona productos extremeños en tiendas gourmet de Rusia. Europa Press.

Europa Press. (2014a). Arranca la campaña promocional 10 sabores para comerse Asturias. Europa Press.

Europa Press. (2014b). Asprocan promociona el sello de las Regiones Ultraperiféricas en la Fruit Logística de Berlín. Europa Press.

Europa Press. (2014c). El Circuito de Alimentos de Extremadura, Turismo de Naturaleza y Deportes 2014 contará con 103 pruebas. Europa Press.

- Europa Press. (2014d). “M Producto Certificado” distinguirá la calidad de los productos y alimentos de Madrid. Europa Press.
- Europa Press. (2015). Aprobado el reglamento de uso de la marca promoción agroalimentaria “Alimentos de La Rioja. Calidad garantizada.” Europa Press.
- Europa Press. (2016a). Aragón promocionará la marca de alimentos de calidad C’alial. Europa Press.
- Europa Press. (2016b). El Principado lanza una campaña para promover el consumo de Alimentos del Paraíso Natural en las fiestas navideñas. 20 Minutos.
- Europa Press. (2016c). La Xunta presenta el Plan de Promoción e Internacionalización de los Vinos Gallegos. Europa Press.
- Europa Press. (2016d). Galicia Calidade suma 31 incorporaciones este año y duplica su presencia en la legislatura. Europa Press.
- Europa Press. (2017a). Asturex promociona el sector agroalimentario asturiano en el Salón de Gourmets. 20 Minutos.
- Europa Press. (2017b). El Principado lanza una campaña para promover el consumo de Alimentos del Paraíso Natural durante la Navidad. Europa Press.
- Europa Press. (2017c). El Principado lanza una campaña para promover el consumo de Alimentos del Paraíso Natural durante la Navidad. 20 Minutos.
- Europa Press. (2017d). Galicia contará con un plan de promoción agroalimentaria hasta 2020 con 34 millones. epgalicia.es.
- Europa Press. (2017e). La marca Alimentos de Cantabria se podrá solicitar desde mañana. Europa Press.
- Europa Press. (2018a). Hipermercados de Carrefour acogen una muestra de 577 productos cántabros. Europa Press.
- Europa Press. (2018b). La estrategia Euskadi Basque Country 2020 invertirá 270 millones en 1.900 acciones ligadas a la internacionalización. La Vanguardia.
- Europa Press. (2018c). La gastronomía asturiana llega a “Madrid Fusión” con más protagonismo. La Vanguardia.
- Europa Press. (2018d). La gastronomía Asturiana llega a “Madrid Fusión” con más protagonismo. Europa Press.
- Europa Press. (2018e). La marca “M Producto Certificado” impulsa la calidad de los Alimentos de Madrid. madrid.org.
- Euskal Etxeak. (2006). “Eusko Label” referente de calidad. Euskal Etxeak.
- Evans, R., Guinnane, T. W., y Haven, N. (2007). Collective Reputation, Professional Regulation and Franchising. Cowles Foundation Discussion Paper.
- Ewing, D. E. (1968). The Practice of Planning. New York: Harper & Row Publishers.
- Ewing, D. E. (1972). Long-range Planning for Management. New York: Harper & Row Publishers.
- Expo gourmet. (2015). “Andalucía Sabor” se consolida como “un gran cóncave de negocio para la industria agroalimentaria andaluza”. expogourmetbtb.com.

Extremadura Noticias. (2010). Los hipermercados de Carrefour en Extremadura promocionan productos de la región a nivel nacional e internacional. [extremadura.com](http://extremadura.com).

Extremadura Noticias. (2011). Alimentos de Extremadura promociona productos extremeños a nivel nacional e internacional con una campaña navideña. [extremadura.com](http://extremadura.com).

Extremadura Noticias. (2012a). Alimentos de Extremadura llega a más de 530 puntos de venta de Alemania y se promociona en superficies comerciales del País Vasco, Madrid y Cataluña. [extremadura.com](http://extremadura.com).

Extremadura Noticias. (2012b). Más de 5.000 personas han participado en alguna de las pruebas de los circuitos de Alimentos de Extremadura durante febrero y marzo. [extremadura.com](http://extremadura.com).

Extremadura Noticias. (2013). La marca Alimentos Extremadura promociona productos extremeños en tiendas gourmet de Rusia. [extremadura.com](http://extremadura.com).

Extremadura Noticias. (2014). Productos extremeños de 22 empresas de la región se promocionan en más de cincuenta hipermercados de España. [extremadura.com](http://extremadura.com).

Extremadura Noticias. (2015a). Alimentos de Extremadura se consolida en Estados Unidos a través de 33 empresas extremeñas. [extremadura.com](http://extremadura.com).

Extremadura Noticias. (2015b). El Gobierno de Extremadura subraya la importancia de la promoción y comercialización de alimentos en la economía regional. [extremadura.com](http://extremadura.com).

Eymard-duvernay, F. (1993). La négociation de la qualité. *Économie Rurale*.

Fairchild, M., y O'Conner, N. (1999). The public relations research and evaluation toolkit: How to measure the effectiveness of PR. Londres, UK: Institute of Public Relations.

Fandos, C., y Flavián, C. (2006). Intrinsic and extrinsic quality attributes, loyalty and buying intention: An analysis for a PDO product. *British Food Journal*.

Faro de Vigo. (2017). Velgasa-Eroski inicia una campaña de productos con el sello "Galicia Calidade" con el barista Óscar de Toro. Faro de Vigo.

Farquhar. (1994). Strategic challenges for branding. *Marketing Management*.

Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Journal of Marketing Research*.

Fayol, H. (1956). *Administrador Industrial y General*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Feagas. (2015). El conejo valenciano ya tiene marca de calidad propia. [feagas.com](http://feagas.com).

Federación de Asociaciones de Celíacos de España. (2019). Marca de Garantía "Controlado por FACE." Retrieved from <https://celiacos.org/que-hacemos/certificacion-alimentaria-sin-gluten/marca-de-garantia-controlado-por-face/>

Fernández Barcala, M., y González Díaz, M. (2001). Los indicadores geográficos como garantía de calidad: organización y perspectivas en el sector agroalimentario. *RAE: Revista Asturiana de Economía*.

Fernández Fernández, J. L., y Bajo Sanjuán, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *ADRResearch. Revista Internacional en Investigación en Comunicación*.

Fernández Ferrín et al. (2003). Etnocentrismo y animosidad del consumidor: antecedentes y consecuencias. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*.

Ferrás Sexto, C., Macía Arce, C., García Vázquez, M. y García Vázquez, P. (2001). El Territorio Como Mercancía. *Fundamentos Teóricos Y Metodológicos Del Marketing Territorial*. *Revista De Desarrollo Económico*.

Fishbein y Lynch. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour. An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.

Fishbein, M. (1967). A behavior theory approach to the relations between beliefs about an object and the attitude toward the object. In *Readings in attitude theory and measurement*. New York: John Wiley & Sons.

Fishbein, M., y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Fishman, A.; Finkelshtain, I.; Simhon, A. y Yacouel, N. (2008). *The Economics of Collective Brands*. Discussion Paper. The Hebrew University of Jerusalem.

Florida, G., y Galdós, R. (2006). La calidad agroalimentaria como estrategia de supervivencia. El caso del Label Vasco de carne. *Lurralde*.

Flow, T. (2016). El modelo Basque Label Harategiak. *The Retail Partner*.

Forker y Ward. (1993). *Commodity Advertising: The Economics and Measurement of Generic Programs*. Lenxigton Books.

Fotopoulos, C., y Krystallis, A. (2003). Quality labels as a marketing advantage. The case of the PDO Zagora apples in the Greek market. *European Journal of Marketing*.

Freeman, E. R., y McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Oxford: Blackwell.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pittman.

Fruit to day. (2017). Las regiones ultraperiféricas se unen para promocionar la calidad del plátano y la banana. [fruittoday.com](http://fruittoday.com).

Fuego lento. (2000). Plan de promoción de productos agroalimentarios de Andalucía. *A Fuego Lento*.

Fuentes Martínez, S. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y Pensamiento*.

Fundación Kalitatea. Gobierno Vasco. (2001). Reglamento de la marca “Euskal Ezitia-Miel del País Vasco” con distintivo Eusko Label. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).

Fundación Kalitatea. Gobierno Vasco. (2009). PPT para la elaboración de las campañas publi-promocionales de Euskal Okela, Pimientos de Gernika, Tomates con Eusko Label y Euskal Esnea. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).

Fundación Kalitatea. Gobierno Vasco, SDV Consultores, y Human Management Systems. (2010). Plan estratégico 2010-2015 Eusko Label. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).

Fundación Kalitatea. Gobierno Vasco. (2005). Reglamento de la marca “Kalitateko Euskal Tomatea-Tomate de calidad del País Vasco” con distintivo Eusko Label. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).

Fundación Kalitatea. Gobierno Vasco. (2006). Reglamento de la marca “Euskal Baserriko Arrautza/Huevo de Caserío



Vasco” con Eusko Label.euskadi.eus.

Fundación Kalitatea. Gobierno Vasco. (2010). “Eusko Label. Cuidados para cuidarte.” Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=njFQsQEgizQ>

Gacetín Madrid. (2018). Madrid Fusión, escaparate internacional de los alimentos con el sello M Producto Certificado. Gacetín Madrid. El Periódico Digital de La Comunidad de Madrid.

Galdós, R. (2004). La intervención pública en la promoción de la calidad agroalimentaria: normativa comunitaria, española y vasca. Investigaciones Científicas.

Galicia Calidade. (2000). Spot Galicia Calidade 2000. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2004). Spot Galicia Calidade 2004. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2006a). A Consellaría de Innovación e Industria presenta a campaña “Cos ollos Pechados” coa que promocionará a nova imaxe de Galicia Calidade. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2006b). A marca Galicia Calidade contara cun plano estratéxico para os anos 2007-2010. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2008a). Innovación e Industria desenvolve unha nova campaña promocional de Galicia Calidade que visualiza a marca como a mellor abandeirada da excelencia gallega. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2008b). Spot Galicia Calidade 2008. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2009). Spot Galicia Calidade 2009. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2014). Feijóo manifiesta la apuesta decidida de la Xunta de Galicia por el reforzamiento de la marca Galicia Calidade. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2015). Spot Galicia Calidade 2015. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2018). Web Galicia Calidade. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2014). Galicia Calidade Estratexia 2014-2016. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2015). Galicia Calidade, Dossier Informativo 2015. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

Galicia Calidade. (2016). Reglamento de uso de la marca de garantía Galicia Calidade. [galiciacalidade.gal](http://galiciacalidade.gal).

García, J. (2015). El Gobierno de España como anunciante publicitario: La Publicidad Institucional y comercial de la Administración General del Estado (2006-2013). Razón y Palabra.

García Velasco, C. (2017). Los signos distintivos: implicaciones de una marca colectiva. *Advocatus*.

Gardner, B., y Levy, J. (1955). The Product and the Brand. *Harvard Business Review*.

Garrido, F. J. (2008). Comunicación Estratégica. La efectividad está en la dirección. Barcelona: Deusto.

Garrido Lora, M., Ramos-Serrano, M., y Rodríguez Centeno, J. (2007). Análisis de la publicidad institucional del Estado español: objetivos y cualidades discursivas. *Comunicación*.

Garrido García y Ramos Real. (2013) Calidad y desarrollo rural: una propuesta metodológica para la evaluación de marcas de calidad territorial. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*.

Gartner, W. (1989). Tourism Image: Attribute Measurement of State Tourism Products Using Multidimensional Scaling Techniques. *Journal of Travel Research*.

Generalitat de Catalunya. (2003). Llei 14/2003, de 13 de juny, de qualitat agroalimentària. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya (DOGC)*.

Generalitat de Catalunya. (2006). Decret 285 / 2006 , de 4 de juliol , pel qual es desenvolupa la Llei 14 / 2003, de 13 de juny, de qualitat agroalimentària. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya (DOGC)*.

Generalitat de Catalunya. (2015). Distintius d'origen i qualitat agroalimentària. Retrieved from Generalitat de Catalunya website: [http://agricultura.gencat.cat/ca/ambits/alimentacio/distintius-origen-qualitat-agroalimentaria/dar\\_mq/](http://agricultura.gencat.cat/ca/ambits/alimentacio/distintius-origen-qualitat-agroalimentaria/dar_mq/),

Gergaud, O., y Livat, F. (2004). Working paper: Team versus Individual Reputations: A Model of Interaction and some Empirical Evidence. *Université de Reims Champagne*.

Giacomini, C. (2000). L'Appellation d'origine protégée ajoute-t-elle de la valeur à un produit typique comme le «Parmigiano Reggiano». *Économie Rurale*.

Giraud, G. (2001). Entre marques et labels: comment s'orientent les choix des consommateurs? *Revue Française Du Marketing*.

Giraud, G. (2002). Consumer Perception and Marketing of Origin and Organic Labelled Food Products in Europe. *European Association of Agricultural Economists*.

Giraud, G. (2005). The Role of Typicality Judgment in Consumer Choice Process with Respect to Food: A Theoretical Framework. *International Food and Agribusiness Management Review*.

Giraud, G., y Lebecque, A. (2000). Comportement d'achat des consommateurs envers le camembert AOC de Normandie. *Économie Rurale*.

Giraud, G., y Trabelsi Trigui, I. (2010). Analysis of brand, label and region of origin effect on consumers' preferences towards food products. *Unité de Recherche en Marketing (URM)*.

GlobalGab. (2019). Web GlobalGap. Retrieved from <https://www.globalgap.org/es>

Gobierno de Aragón. (2017). El sector agroalimentario aragonés se reunió en el Congreso Marcas Alimentarias de Aragón. *Grupo Piquer*.

Gobierno de Canarias. (2013). Campaña Verano Plátano de Canarias. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=140&v=olI2UF7rSH4](https://www.youtube.com/watch?time_continue=140&v=olI2UF7rSH4)

Gobierno de Canarias. (2017a). Canal youtube de Agricultura del Gobierno de Canarias. Retrieved from [https://www.youtube.com/channel/UCWyhkKntD0rQpUxgtC\\_wrPw](https://www.youtube.com/channel/UCWyhkKntD0rQpUxgtC_wrPw)

Gobierno de Canarias. (2017b). Facebook de Agricultura del Gobierno de Canarias. Retrieved from <https://es-es.facebook.com/AgriculturaGobcan/>

Gobierno de Canarias. (2017c). Twitter de Agricultura del Gobierno de Canarias. Retrieved from [https://twitter.com/agri\\_gobcan?lang=es](https://twitter.com/agri_gobcan?lang=es)

Gobierno de Canarias. (2017d). Resolución de 31 de octubre de 2017, del Director, por la que se convocan

anticipadamente para el ejercicio 2018, subvenciones destinadas a apoyar los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios previstas en el marco del Programa de Desarrollo Rural de Canarias para el periodo de programación 2014-2020, gestionadas por este Instituto, y se aprueban las bases reguladoras de la concesión de las mismas. Boletín Oficial de Canarias (BOC).

Gobierno de Canarias. (2018a). El Logo RUP diferencia los productos que tienen su origen en Canarias. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=moKwOoE3zPk>

Gobierno de Canarias. (2018b). Spot Diufsión Logo RUP. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=mSKq2QzBOSQ>

Gobierno de Canarias. (2019). Promoción ICCA. Retrieved from <https://www.gobiernodecanarias.org/agricultura/icca/temas/promocion/>

Gobierno de Canarias. (2019). Autorización uso símbolo RUP. Retrieved from: <https://www.gobiernodecanarias.org/agp/icca/servicios/simbolorup/>

Gobierno de Cantabria. (2005a). Oria anuncia el inicio de la campaña " De la huerta a la mesa ", destinada a promocionar los productos hortícolas de la región. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2005b). Oria presenta la "Campana de Alimentos de Cantabria" para la Navidad 2005. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2006a). Ganadería desarrollará una campaña publicitaria destinada a incentivar el consumo de los productos agroalimentarios de Cantabria. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2006b). La Consejería de Ganadería desarrollará una campaña publicitaria para potenciar el consumo de tomate de Cantabria. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2006c). Oria presenta la campaña "Esta Navidad, alimentos de Cantabria." Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2007). Miguel Ángel Revilla inaugurará mañana la IV Feria de Productos de Cantabria. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2008). Oria asiste a la presentación de la V Campaña "Productos de Cantabria" en Carrefour. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2010). Desarrollo Rural promociona los espacios naturales y los alimentos con sello de calidad entre los hosteleros cántabros. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2011a). Desarrollo Rural y la Asociación de Turismo Rural colaborarán en la promoción de los alimentos de Cantabria. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2011b). Desarrollo Rural y la Gimnástica de Torrelavega colaboran en la promoción de los productos de Cantabria. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2015a). El Consejo de la ODECA celebra su primera reunión de la presente legislatura. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2015b). Gobierno y productores avanzan en la difusión de la campaña para fomentar el consumo de leche y promocionar la marca Alimentos de Cantabria. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2015c). La Consejería de Medio Rural ha lanzado una campaña para potenciar el consumo de productos de Cantabria durante estas fiestas. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2016). Medio Rural publica un folleto sobre los “Mercados y Ferias Alimentarias 2016” con una tirada de 10.000 ejemplares. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2017). Oria asegura que el fomento de las producciones agroalimentarias de calidad es “uno de los objetivos prioritarios de la Consejería.” Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2018). El Gobierno impulsará la promoción internacional de los productos agroalimentarios de Cantabria. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2018). Oria presenta la marca registrada “Alimentos de Cantabria” creada como garantía de calidad de la producción y transformación cántabra. Cantabria Blog.

Gobierno de Cantabria. (2016). Bases legales concurso “Alimentos de Cantabria.” Sociedad Regional Cántabra de Promoción Turística (CANTUR).

Gobierno Regional de Castilla-La Mancha. (2007). Ley 7/2007, de 15 de marzo, de Calidad Agroalimentaria de Castilla-La Mancha. Diario Oficial de Castilla-La Mancha (DOCM).

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2007a). Alimentos de Calidad Diferenciada de Castilla-La Mancha patrocinadores de la Vuelta Ciclista a España. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2007b). Agricultura apuesta por la calidad de la industria agroalimentaria de Castilla-La Mancha. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2008). “Seguiremos apoyando al sector agroalimentario y promocionando nuestros productos para que su calidad sea reconocida dentro y fuera de la región.” <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2009). CLM Calidad Diferenciada llega a la ciudad de la cerámica en la 17 etapa de La Vuelta. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2009). Reglamento de uso de la marca de garantía CLM Calidad Diferenciada. Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural. Diario Oficial de Castilla-La Mancha (DOCM).

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2010). Decreto 73/2010, de 25/05/2010, por el que se regula la Marca de Calidad Agroalimentaria de Castilla-La Mancha, Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada. Consejería de Agricultura y Medio Ambiente. Diario Oficial de Castilla-La Mancha (DOCM).

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2016). Licitación: Resolución del director general de Industrias Agroalimentarias y Cooperativas, por las que se designan los miembros de la mesa de contratación para la adjudicación del contrato de "diseño, construcción, montaje, desmontaje y servicios del stand institucional del Gobierno de Castilla-La Mancha, en la feria Agroalimentaria Fruit Attraction 2018". Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural. MNH Licitaciones.

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2018). Licitación: Autorización convocatoria de ayudas para fomentar la producción y comercialización de productos agroalimentarios de calidad diferenciada en el marco del Programa de Desarrollo Rural para Castilla-La Mancha. Diario Oficial de Castilla-La Mancha (DOCM).

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2010). El Gobierno regional destaca la apuesta clara por la calidad de los productos agroalimentarios de Castilla-La Mancha. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2011). El Gobierno regional crea la marca “Premios Gran Selección” para promocionar la calidad de los productos ganadores del galardón.  
<https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2012). El Gobierno de Castilla-La Mancha reitera su apoyo a la promoción de los productos agroalimentarios de la región. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2016a). Abre la ‘I Muestra Agroalimentaria Regional’ dentro de la estrategia de promoción de los alimentos de calidad diferenciada de Castilla-La Mancha.  
<https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2016b). El Gobierno regional estrena la ‘food truck’ de los Premios Gran Selección en las II Jornadas Gastronómicas del Cordero Manchego en Belmonte (Cuenca).  
<https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2016c). El Gobierno regional aprueba un Plan de Acción Internacional de Castilla-La Mancha 2017 que prevé 156 acciones en 77 países. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2016d). El Gobierno regional colaborará en la promoción de alimentos incluidos en las figuras de calidad de Castilla-La Mancha. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2016e). El Gobierno regional permitirá llevar el sello ‘Dieta Mediterránea’ a las DOs e IGP de Castilla-La Mancha Francisco. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2016f). Los productos agroalimentarios de garantía de la región centrarán la atención en la próxima edición de FITUR. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2017). El Gobierno regional invertirá los recursos públicos de promoción “solo” en las Denominaciones de Origen de Vino de Castilla-La Mancha.  
<https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2018). Castilla-La Mancha destina 2,6 millones de euros para potenciar los alimentos de calidad diferenciada de la región en 2019. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2018b). El Gobierno regional aportará el doble de fondos en promoción para impulsar el queso manchego con denominación de origen. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2018c). El Gobierno regional impulsa la campaña de publicidad de la IGP Cordero Manchego por sus condiciones “saludables” y de “gran calidad.”  
<https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2018d). El Gobierno regional se compromete con los productos de calidad a través de su promoción con una convocatoria de ayudas de dos millones de euros.  
<https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2018e). El IPEX ‘vende’ el potencial de las empresas de Castilla-La Mancha con más de 130 acciones en los cinco continentes. <https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de Castilla-La Mancha. (2019). Martínez Arroyo pide la “defensa de la tierra” a través de las 43 figuras de calidad que suponen más de 2.000 millones de euros de valor económico al año.

<https://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa>

Gobierno de la Comunidad de Madrid. (2014). Impulso a la puesta en el mercado de alimentos “M Producto Certificado”. madrid.org.

Gobierno de la Comunidad de Madrid. (2015a). Más de 1.000 productos a “M Producto Certificado” en solo tres meses. madrid.org.

Gobierno de la Comunidad de Madrid. (2015b). La marca de calidad “M Producto Certificado” crece al ritmo de 16 nuevas empresas al mes. madrid.org.

Gobierno de la Comunidad de Madrid. (2016a). “M Producto Certificado” distingue la calidad de 3.320 alimentos del campo madrileño. madrid.org.

Gobierno de la Comunidad de Madrid. (2016b). Mario Sandoval es nombrado embajador de “M Producto certificado”. madrid.org.

Gobierno de la Comunidad de Madrid. (2016c). La marca “M Producto Certificado” consolida su presencia en las grandes superficies. madrid.org.

Gobierno de la Comunidad de Madrid. (2016d). La Marca “M Producto Certificado” consolida su presencia en las grandes superficies. madrid.org.

Gobierno de la Comunidad de Madrid. (2016e). La Comunidad dedica este año 600.000 € a la promoción de “M Producto Certificado.” madrid.org.

Gobierno de la Comunidad de Madrid. (2018a). Finalistas de MasterChef Junior cocinan con Alimentos de Madrid “M Producto Certificado.” madrid.org.

Gobierno de España. (1978) Constitución Española. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Jefatura del Estado. (1988). Ley 32/1988, de 10 de noviembre, de Marcas. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2002). Real Decreto 1201/2002 Producción Integrada de Productos agrícolas. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Ministerio de la Presidencia. (2003). Real Decreto 1698/2003 de aplicación de los Reglamentos comunitarios sobre etiquetado de vacuno. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Jefatura del Estado. (2005). Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. (2008). Real Decreto 2129/2008 Programa nacional de conservación, mejora y fomento de las razas ganaderas. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2013). Real Decreto 505/2013 por el que se regula el uso del logotipo “raza autóctona” en los productos de origen animal. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2014). Real Decreto 4/2014 norma de calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomo ibérico. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Cortes Generales. (1978). Constitución española. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Ministerio de la Presidencia. (2017). Plan anual Publicidad y Comunicación Institucional 2017. Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional.

Gobierno de España. Ministerio de la Presidencia. (2018). Plan anual de Publicidad y Comunicación Institucional 2018. Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional.

Gobierno de España. Ministerio de la Presidencia. (2019). Plan anual de Publicidad y Comunicación Institucional 2019. Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional.

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. (2014). Programa Nacional de Desarrollo Rural 2014-2020. Retrieved from [https://www.mapa.gob.es/es/desarrollo-rural/temas/programas-ue/programanacionaldesarrolloruralv71adoptadocedecision18-11-2019\\_tcm30-523400.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/desarrollo-rural/temas/programas-ue/programanacionaldesarrolloruralv71adoptadocedecision18-11-2019_tcm30-523400.pdf)

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. (2017). Informe Anual de la Industria Alimentaria Española periodo 2017-2018. Subdirección General de Fomento Industrial y Asociativo. Dirección General de la Industria Alimentaria.

Gobierno de España. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. (2009). Ventajas de la calidad diferenciada en la industria alimentaria. Fundación de la Industria de Alimentación y Bebidas. Retrieved from [http://www.infoalimenta.com/uploads/\\_publicaciones/id100/100\\_Calidad-Alimentaria-Diferenciada.pdf](http://www.infoalimenta.com/uploads/_publicaciones/id100/100_Calidad-Alimentaria-Diferenciada.pdf)

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2011). Calidad diferenciada de los alimentos: DOP e IGP. Análisis y Prospectiva. Serie AgrInfo.

Gobierno de España. (2013). Líneas Estratégicas para la Internacionalización del Sector Agroalimentario mayo 2013. Retrieved from [https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/lineas-estrategicas-para-la-internacionalizacion-del-sector-agroalimentario/Lineas%20estrategicas%20internacionalización\\_tcm30-88864.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/lineas-estrategicas-para-la-internacionalizacion-del-sector-agroalimentario/Lineas%20estrategicas%20internacionalización_tcm30-88864.pdf)

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Colaboración de PRODESCON, S.L. (2014). Caracterización de la Producción de Alimentos Diferenciados protegidos bajo Denominaciones de Origen y/o Indicaciones Geográficas Protegidas (en términos de competitividad y eficiencia comercializadora). Secretaría General Técnica y la Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica. Retrieved from [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/informecaracterizaciondops-igpsalim-octubre2014-def\\_tcm30-426486.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/informecaracterizaciondops-igpsalim-octubre2014-def_tcm30-426486.pdf)

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Colaboración con PRODESCON, S.L. (2014). Caracterización del sector de la producción ecológica española en volumen y valor, referida al año 2013. Secretaría General Técnica y la Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica. Retrieved from [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/caracterizacionpecologica-2013\\_tcm7-387561\\_tcm30-379447.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-eco/caracterizacionpecologica-2013_tcm7-387561_tcm30-379447.pdf)

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. (2018a). Calidad diferenciada. Retrieved from <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-diferenciada/>

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. (2019b). Planas: "Nuestros alimentos y

bebidas permiten posicionar a España como referente mundial de la gastronomía. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación". <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/Paginas/2019/240119-planas.aspx>

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación. Ministerio de Sanidad. Ministerio de Consumo. AESAN. (2019c). Plan Nacional de Control Oficial de la Cadena Alimentaria 2016-2020. Retrieved from [https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/plan-nacional-de-control-de-la-cadena-alimentaria/pncoca\\_2016-2020\\_\\_espana\\_v5-2020\\_tcm30-379397.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/plan-nacional-de-control-de-la-cadena-alimentaria/pncoca_2016-2020__espana_v5-2020_tcm30-379397.pdf)

Gobierno de España. Ministerio de Industria y Energía. (1995). Real Decreto 2200/1995, de 28 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y la Seguridad Industrial. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Jefatura del Estado. (1999). Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2016). Texto Consolidado. Última modificación en el Real Decreto 4/2014, de 10 de enero, por el que se aprueba la norma de calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomo ibérico. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Jefatura del Estado. (1970). Ley 25/1970, de 2 de diciembre, de Estatuto de la Viña, del Vino y de los Alcoholes. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Jefatura del Estado. (2001). Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Jefatura del Estado. (2002). Ley 39/2002, de 28 de octubre, de transposición del ordenamiento de diversas directivas comunitarias en materia de protección de los intereses de los consumidores y usuarios. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2009). Real Decreto 1450/2018, de 14 de diciembre, por el que se modifica el Real Decreto 38/2017, de 27 de enero, sobre disposiciones de aplicación de la normativa de la Unión Europea en materia de acciones de información y promoción relativas a productos agrícolas en el mercado interior y terceros países. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Ministerio de la Presidencia. (2006). Real Decreto 947 / 2006 , de 28 de agosto , por el que se regula la Comisión de publicidad y comunicación institucional y la elaboración del Plan anual de publicidad y comunicación de la Administración. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Jefatura del Estado. (2007). Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2019). Real Decreto 306/2019, de 26 de abril, por el que se modifica el Reglamento para la ejecución de la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas, aprobado por Real Decreto 687/2002, de 12 de julio. Boletín oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. Jefatura del Estado. (2015). Ley 6/2015, de 12 de mayo, de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas de ámbito territorial supraautonómico. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España (1970). Ley 25/1970, de 2 de diciembre, de Estatuto de la Viña, del Vino y de los Alcoholes.



Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (1980). Real Decreto 2917/1979, de 7 de diciembre, por el que se amplían, en materia de agricultura, las transferencias de competencias de la Administración del Estado a la Generalidad de Cataluña, Diputación General de Aragón, Consejo del País Valenciano, Junta de Andalucía y Consejo General Interinsular de las Islas Baleares. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (1995). Real Decreto 2200/1995, de 28 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y la Seguridad Industrial. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (1999). Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2001). Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2002a). Ley 39/2002, de 28 de octubre, de transposición al ordenamiento jurídico español de diversas directivas comunitarias en materia de protección de los intereses de los consumidores y usuarios. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2002b). Real Decreto 1201/2002 Producción Integrada de productos agrícolas. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2006). Real Decreto 947/2006, de 28 de agosto, por el que se regula la Comisión de publicidad y comunicación institucional y la elaboración del Plan anual de publicidad y comunicación de la Administración General del Estado. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2007). Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo sostenible del medio rural. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2009a). Real Decreto 1450/2018, de 14 de diciembre, por el que se modifica el Real Decreto 38/2017, de 27 de enero, sobre disposiciones de aplicación de la normativa de la Unión Europea en materia de acciones de información y promoción relativas a productos agrícolas en el mercado interior y en terceros países. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2009b). Real Decreto 306/2019, de 26 de abril, por el que se modifica el Reglamento para la ejecución de la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas, aprobado por Real Decreto 687/2002, de 12 de julio. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España (2009c). Ley 4/2009, de 28 de mayo, de Publicidad Institucional de Castilla y León. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2010). Ley 13/2010, de 9 de diciembre, de Publicidad Institucional de las Illes Balears. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2015). Ley 6/2015, de 12 de mayo, de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas de ámbito territorial supraautonómico. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2016). Real Decreto 4/2014, de 10 de enero, por el que se aprueba la norma de calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomo ibérico. Boletín Oficial del Estado (BOE).

Gobierno de España. (2017). Plan de Publicidad y Comunicación Institucional. Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional. Madrid: Gobierno de España.

- Gobierno de España. (2018). Plan de Publicidad y Comunicación Institucional. Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional. Madrid: Gobierno de España.
- Gobierno de España. (2019). Plan de Publicidad y Comunicación Institucional. Comisión de Publicidad y Comunicación Institucional. Madrid: Gobierno de España.
- Gobierno de España. (2003). Real Decreto 1698/2003 de aplicación de los Reglamentos comunitarios sobre etiquetado de vacuno. Boletín Oficial del Estado (BOE).
- Gobierno de España. (2005). Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional.
- Gobierno de España. (2006). Ley 6/2006, de 20 de junio, de Comunicación y Publicidad Institucionales. Principado de Asturias. Boletín Oficial del Estado (BOE).
- Gobierno de España. (2008). Real Decreto 2129/2008 Programa nacional de conservación, mejora y fomento de las razas ganaderas. Boletín Oficial del Estado (BOE).
- Gobierno de España. (2013). Real Decreto 505/2013 por el que se regula el uso del logotipo “raza autóctona” en los productos de origen animal. Boletín Oficial del Estado (BOE).
- Gobierno de España. (2014). Real Decreto 4/2014 norma de calidad para la carne, el jamón, la paleta y la caña de lomo ibérico. Boletín Oficial del Estado (BOE).
- Gobierno del Principado de Asturias. (1984). Ley 6/1984, de 5 de julio, del Presidente y del Consejo de Gobierno del Principado de Asturias. Boletín Oficial del Principado de Asturias (BOPA).
- Gobierno del Principado de Asturias. (2014). 10 sabores para comerse Asturias. Retrieved from Youtube website: [https://www.youtube.com/watch?v=kN\\_YJMTWfV0](https://www.youtube.com/watch?v=kN_YJMTWfV0)
- Gobierno del Principado de Asturias. (2015). Estrategia de competitividad del sector primario y de desarrollo económico del medio rural asturiano. Asturex.
- Gobierno del Principado de Asturias. (2015). ASTUREX organiza una promoción punto de venta para el sector agroalimentario asturiano en ALCAMPO. Asturex.
- Gobierno del Principado de Asturias. (2019). Web del Gobierno del Principado de Asturias. Retrieved from: <http://movil.asturias.es/>
- Gobierno Vasco. (1989). Decreto 198/1989 de 19 de septiembre por el que se crea el Label Vasco de Calidad Agroalimentaria. Boletín Oficial del País Vasco (BOPV).
- Gobierno Vasco. (1998). Decreto 297/1998 por el que se procede a derogar disposiciones normativas en materia de denominaciones de calidad para productos agroalimentarios. Boletín Oficial del País Vasco (BOPV).
- Gobierno Vasco. (1999). “Eusko Label. Carne con label vasco de calidad.” euskadi.eus.
- Gobierno Vasco. (2005). Eusko Label planea vender sus productos en todo el Estado. euskadi.eus.
- Gobierno Vasco. (2006). “Pídela por su nombre: Euskal Okela” Eusko Label. euskadi.eus.
- Gobierno Vasco. (2007). Convenio de colaboración entre el Departamento de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno Vasco y el Grupo Eroski, para promocionar los productos vascos de calidad. euskadi.eus.

- Gobierno Vasco. (2008a). “Eusko Label. Señal que es bueno.” Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=yjOLupMfwmE>
- Gobierno Vasco. (2008b). Las ventas de los productos con Eusko Label subieron un 15% el año pasado. [ivap.gobiernovasco.eus](http://ivap.gobiernovasco.eus).
- Gobierno Vasco. (2010a). Lechuga del País Vasco, nuevo producto Eusko Label. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2010b). Eusko Label para pimiento de asar, acelga, lechuga, aceite y porcino. [ivap.gobiernovasco.eus](http://ivap.gobiernovasco.eus).
- Gobierno Vasco. (2011). Degustación de cordero lechal con Eusko Label en Bilbao, San Sebastián y Vitoria el 19 de febrero. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2012a). Inspiración y arte a través de las bebidas de calidad de País Vasco en la Semana de los Productos de Euskadi en Madrid. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2012b). Madrid acoge del 7 al 13 de mayo la Semana del Producto de Euskadi. [euskadi.eus](http://euskadi.eus)
- Gobierno Vasco. (2013a). Promoción de productos alimentarios del País Vasco en el Carrefour de El Pinar de Madrid. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2013b). Baserriko Txerria/Cerdo de Caserío con Eusko Label, nuevo producto con todas las garantías de calidad y origen. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2013c). “Sidra 100% Eusko Label”. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=8s9E0slAH9o>
- Gobierno Vasco. (2014a). “Alimentos de calidad superior. Es lo nuestro”. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=b3QMsSwqrmg>
- Gobierno Vasco. (2014b). Gobierno Vasco y BM supermercados firman un convenio para reforzar el consumo de los productos locales. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2015a). Eusko Label: “La mejor publicidad de Eusko Label la vas a hacer tú”. Tomate. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=HOJ85Bbkf58>
- Gobierno Vasco. (2015b). “Que no te den gato por liebre” Todos los sellos de calidad vascos. Retrieved from <https://vimeo.com/130516969>
- Gobierno Vasco. (2016a). Celebrada la VII edición del Concurso de Pintxos Eusko Label. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2016b). La primera carnicería de la marca Basque Label abre sus puertas en Tolosa. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2017). Euskadi Basque Country. Actualización de la estrategia de internacionalización 2020. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2017a). Carrefour pone en marcha la campaña “Bertako Produktuak” en la que participan 68 empresas vascas. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2017b). La flota de bajura vasca inicia la costera del Bonito del Norte. [euskadi.eus](http://euskadi.eus).
- Gobierno Vasco. (2017c). Tres nuevos productos se suman a la familia de alimentos elaborados con Eusko Label.

euskadi.eus.

Gobierno Vasco. (2017d). VIII Concurso Eusko Label con las Escuelas de Hostelería de Euskadi. euskadi.eus.

Gobierno Vasco. (2017e). Plan de competitividad de la Industria Alimentaria Vasca 2014-2016. Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad. euskadi.eus.

Gobierno Vasco. (2017f). Plan de Internacionalización Empresarial 2017-2020. Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. euskadi.eus.

Gobierno Vasco. (2017g). Plan estratégico de la gastronomía y alimentación de Euskadi. Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras. euskadi.eus.

Golan, E., Kuchler, F., y Mitchell, L. (2000a). Economics of Food Labeling. *Economics of Food Labeling*.

Golan et al. (2000b). Economics of Food Labeling. *Agricultural Economic Report*.

Goldberg, S. D. (2001). Who Will Raise the White Flag? The Battle between the United States and the European Union over the Protection of Geographical Indications. *Journal of International Economic Law*.

Gollain, V. (2014). Réussir sa démarche de marketing territorial: Méthode, techniques et bonnes pratiques. Bourgoin-Jallieu: Territorial Editions.

Gómez Camargo, A. (2015). Elementos del marketing territorial que intervienen en las marcas regionales y los productos con denominación de origen. *Revista de Estudiantes de Administración de Empresas: Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia*.

Gómez de la Fuente, M. y Tüñez López, M. (2012). Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de las organizaciones. La Laguna- México: Universidad de la Laguna.

Gómez Muñoz, A. C., y Caldentey Albert, P. (1997). Productos agroalimentarios típicos y territorio. *Distribución y Consumo*.

Gómez Muñoz, A. C., y Caldentey Albert, P. (1999a). Signos distintivos en productos agroalimentarios. *Distribución y Consumo*.

González Álvarez, M., y Díaz Méndez, C. (2012). Límites y potencialidades de las acreditaciones de calidad: la Denominación de Origen Protegida del queso. *Revista de Economía Agrícola*.

González Laxe, F., y Salcines Cristal, J. (2003). Los factores de competitividad y marketing territorial del Espacio Atlántico Europeo. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*.

González Marín, J. A. (1996). *Teoría general de la publicidad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Goodman, D. (2003). The quality 'turn' and alternative food practices: reflections and agenda. *Journal of Rural Studies*.

Goodyear, M. (1996). Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing. *Journal of the Market Research Society*.

Gouvernement de la République française. (2019). Signes officiels de la qualité des produits alimentaires. Dirección General de Competencia, Consumo y Represión de Fraudes (DGCCRF). [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr).

- Govers, R., y Kumar, K. (2007). Promoting Tourism Destination Image. *Journal of Travel Research*.
- Gregory, A. (2001). Public relations and evaluation: does the reality match the rhetoric? *Journal of Marketing Communications*.
- Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. London: Kogan.
- Gregory, A., y Watson, T. (2008). Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation- towards a new research agenda. *Journal of Marketing Communications*.
- Gregory, A., & Willis, P. (2013). *Strategic Public Relations Leadership*. Abingdon: Routledge.
- Grossman, S. (1981). The Role of Warranties and Private Disclosure about Product Quality. *Journal of Law and Economics*.
- Grunert et al. (2001). Consumers' Quality Perception. In *Food, People and Society. A European Perspective of Consumers' Food Choices*. Springer.
- Grunert, K. G. (2005). Food quality and safety: Consumer perception and demand. *European Review of Agricultural Economics*.
- Grunert, K. G., y Aachmann, K. (2016). Consumer reactions to the use of EU quality labels on food products: A review of the literature. *Food Control*.
- Grunert, K. G., Steenkamp, J. y Wedel, M. (1997). *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Grunig, J. E., y Grunig, L. A. (2000). Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project. *Journalism Studies*.
- Grunig, J. E. (1989). *Public, Market, Audiences and Market Segments: Segmentation Principles for Campaigns. Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change*.
- Grunig, J. E. (1993). Image and Substance: from symbolic to behavioural relationships. *Public Relations Review*.
- Grunig, J. E., y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. California: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J. E., y Repper, F. C. (1992a). *Excellence in Public Relations and Communication Management: Initial Data Report and Practical Guide*. IABC Research Foundation- San Francisco.
- Grunig, J. E., y Repper, F. C. (1992b). *Strategic Management, Publics and Issues*. In *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale-New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Research in Management. Qualitative Methods in Management Research*. Londres: SAGE Publications.
- Gurhan-canli, Z., y Maheswaran, D. (2000). Cultural variations in Country of Origin Effects. *Journal of Marketing Research*.
- Gurviez, P. (2001). Le rôle de la confiance dans la perception des risques alimentaires par les consommateurs. *Revue Française Du Marketing*.
- Gutiérrez, E., y La Porte, M. (2013). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC.

- Gutiérrez, E., y Rodríguez, J. (2014). *El futuro de la comunicación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Guzman Casado, G., González de Molina, M., y Sevilla-Guzmán, E. (1999). *Introducción a la agroecología como Desarrollo Rural Sostenible*. In Ediciones Mundi-Prensa.
- Haag, M., y Lagunoff, R. (2007). On the size and structure of group cooperation. *Journal of Economic Theory*.
- Hakenes, H., y Peitz, M. (2008). Umbrella branding and the provision of quality. *International Journal of Industrial Organization*.
- Halfacree, K. H. (1993). Locality and social representation: space, discourse and alternative definitions of the rural. *Journal of Rural Studies*.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D., y Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*.
- Hambrick, D. C., y Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*.
- Hamel, G., y Pahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review.
- Hamlin, R. y Watson, V. (1997). The role of appellation in wine marketing: does the New Zealand wine industry know what it's getting? *International Journal of Wine Marketing*.
- Han, C. M. (1989). Country Image: Halo or Summary Construct? *Journal of Marketing Research*.
- Hankinson, G. (2001). Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*.
- Hankinson, G. (2004). The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic image. *Journal of Product & Brand Management*.
- Harrison, A. E. (1994). Productivity, imperfect competition and trade reform. Theory and evidence. *Journal of International Economics*.
- Harrison, J. S., y Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility and Performance: empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*.
- Harvard Business School. (2010). *Thinking Strategically: expert solutions to everyday challenges*. (2010th ed.). Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hassan, D., y Monier-Dilhan, S. (2006). National brands and store brands: Competition through public quality labels. *Agribusiness*.
- Hassan, D., Ossard, H., y Réquillart, V. (2000). Effet d'un prix minimum sur le marché d'un bien différencié Le cas de la pomme dans l'Union européenne. *Économie Rurale*.
- Hassan, D., Requillart, V., y Monier-Dilhan, S. (2006). Signes officiels de qualité: éléments de bilan d'une politique publique. *INRA Sciences Sociales*.
- Hassanein, K., y Head, M. (2002). The influence of product type on online trust. *McMaster Business Research Centre (MeRC)*.

- Hassib, R., y Ibtissem, S. (2018). Territorial marketing: A tool for developing the attractiveness of territories. *A/Z ITU Journal of the Faculty of Architecture*.
- Hauriou, A. (1980). *Derecho constitucional e instituciones políticas*. Barcelona: Editorial Ariel.
- HAZI. Gobierno Vasco. (2016a). En marcha la campaña publi-promocional de Eusko Label. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2016b). Marcas de calidad del País Vasco. Una pequeña historia. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2017). Medio rural vasco: un modelo de desarrollo. Productos de calidad. Foro Rural Mundial, Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo. [zabalketa.org](http://zabalketa.org).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2017a). Kalitatea topera. Unidad didáctica del programa. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2017b). Pliego de condiciones para la Contratación del Stand de Euskadi para diversas ferias para la industria agroalimentaria en el año 2017. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2017c). Pliego para la Contratación de la Campaña de Comunicación y Promoción de la Sidra Natural de Euskadi. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2017d). Las marcas de productos agroalimentarios gestionadas por HAZI han tenido un incremento en facturación del 7% respecto a 2016. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2018). Pliego para la contratación de la realización de spots y originales de prensa para las marcas de calidad oficial de Euskadi. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2018). Euskadiko Kalitate Ofizaleko Marketarako Spotak Eta Prentsako Originalak Egitea Kontratatzeko Plegua. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2019a). Eusko Label - Eusko Label. Alimentos de calidad superior. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2019b). Plan de Promoción de la Industria Alimentaria en Euskadi 2018. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- HAZI. Gobierno Vasco. (2019c). Eusko label y otros distintivos de calidad certificada para el año 2019. [hazi.eus](http://hazi.eus).
- He, H.-W., y Balmer, J. M. T. (2006). Alliance brands: Building corporate brands through strategic alliances? *Journal of Brand Management*.
- Hernández Espinosa, L. (2009). Tesis Doctoral: Las denominaciones de origen como estrategia para mejorar el posicionamiento internacional de productos agroalimentarios colombianos. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Herr, P. M., y Fazio, R. H. (1992). The attitude-to-behavior process: implications for consumer behavior. In *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Herrero Álamo, L. (1998). Denominaciones de origen e indicaciones geográficas de los productos agroalimentarios: Reglamentación. *Agricultura: Revista Agropecuaria y Ganadera*.
- Hiroyuki, I., y Thomas, R. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press.
- Hoeffler, S., y Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*.
- Hon, L. C. (1988). Demonstrating Effectiveness in Public Relations: Goals, Objectives and Evaluation. *Journal of Public Relations Research*.

Hong, S.-T., y Wyer, Jr., R. S. (1989). Effects of Country-of-Origin and Product-Attribute Information on Product Evaluation: An Information Processing Perspective. *Journal of Consumer Research*.

Horticultura Revista de Industria Distribución y Socioeconomía Hortícola. (2008). Campaña: los alimentos andaluces “están de lujo”. Retrieved from:

[https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_hortint/Hortint\\_2008\\_66\\_completa.pdf](https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_hortint/Hortint_2008_66_completa.pdf)

Hoyo. (2011). Eusko Label. Comer productos de calidad tiene doble premio. [loquedomadonmanuel.com](http://loquedomadonmanuel.com).

Hughes, T. J., y Hughes, T. (1992). The customer database: Cross-selling retail financial services. *International Journal of Bank Marketing*.

Diario de Gastronomía. (2011). El Road Show gastronómico de Reyno Gourmet, con premio. [diariodegastronomia.com](http://diariodegastronomia.com).

ICCA. Gobierno de Canarias. (2010). Licitación: Anuncio de licitación. Diseño, decoración , montaje y desmontaje del pabellón institucional del Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria en la feria Iberflora 2010. *Boletín Oficial de Canarias (BOC)*.

ICCA. Gobierno de Canarias. (2010). Licitación: Contrato del servicio consistente en la limpieza de la sede de ICCA. *Boletín Oficial de Canarias (BOC)*.

ICCA. Gobierno de Canarias. (2015). Introducción a la calidad diferenciada. Base jurídica. Figuras de Calidad. *Boletín Oficial de Canarias (BOC)*.

ICCA. Gobierno de Canarias. (2016). Licitación: contratación de un servicio consistente en la promoción y fomento del agroentourismo en Canarias dentro del proyecto Crecer Juntos Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA) Anuncio de formalización del contrato o resolución Tipo de contrato. *Boletín Oficial de Canarias (BOC)*.

ICCA. Gobierno de Canarias. (2018). Licitación: autorización para la utilización del símbolo gráfico para los productos agrarios y pesqueros de calidad específicos de Canarias. *Boletín Oficial de Canarias (BOC)*.

ICCA. Gobierno de Canarias. (2018). Licitación: Plan de medios para ICCA. *Boletín Oficial de Canarias (BOC)*.

ICCA. Gobierno de Canarias. (2018). Licitación: pliego de prescripciones técnicas para la contratación de un servicio consistente en la planificación de medios y compra de soportes de publicidad para una campaña de difusión del logo RUP. *Boletín Oficial de Canarias (BOC)*.

ICCA. Gobierno de Canarias. (2018). Pliego cláusulas administrativas particulares para la contratación de un servicio consistente en la planificación y compra de soportes de publicidad. *Boletín Oficial de Canarias (BOC)*.

ICCA. Gobierno de Canarias. (2019). Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria. Retrieved from <http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000>

ICCA. Gobierno de Canarias. (2019). Web logo RUP. Retrieved from [https://www.gobiernodecanarias.org/agricultura/icca/temas\\_calidad/productos\\_rup/](https://www.gobiernodecanarias.org/agricultura/icca/temas_calidad/productos_rup/)

Instituto de Estudios Sociales de Andalucía. Estudio de Investigación: El sello Calidad Certificada: post-test campaña. (2002). IESA.

Ikerfel. Investigaciones de mercado y marketing estratégico. (2010). Estudio de investigación: Estudio de la imagen de marca Reyno Gourmet y de sus principales referencias. Ikerfel.



Ilbery, B. et al. (2005). Product, process and place: An examination of food marketing and labelling schemes in Europe and North America. *European Urban and Regional Studies*.

Ilbery, B., y Kneafsey, M. (1998). Product and place: promoting quality products and services in the lagging rural regions of the European Union. *European Urban and Regional Studies*.

Ileon. (2017). La Junta impulsa ahora Tierra de Sabor Gourmet y hará con sus productos “Rutas del Sabor.” ileon.com.

Industrias pesqueras. (2018). Canarias lanza un sello para diferenciar los alimentos de las RUP. industriaspesqueras.com.

Insch, G. S., y McBride, J. B. (2004). The impact of country-of-origin cues on consumer perceptions of product quality: A binational test of the decomposed country-of-origin construct. *Journal of Business Research*.

Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha (IPEX). (2016). Ayudas para la participación agrupada en acciones de internacionalización. <https://www.jccm.es/tramitesygestiones/organismo/ipex?page=1>

Instituto Halal. (2019). Garantía Halal. Marca de Garantía Halal de Junta Islámica. Retrieved from <http://www.institutohalal.com/garantia/>

INTIA. Gobierno de Navarra. (2008a). Spot Reyno Gourmet 2008. [https://www.youtube.com/watch?v=D-sOZS-\\_oBg](https://www.youtube.com/watch?v=D-sOZS-_oBg)

INTIA. Gobierno de Navarra. (2008b). Spot Tu Reyno Gourmet. <https://vimeo.com/61793277>

INTIA. Gobierno de Navarra. (2010). Spot Reyno Gourmet Miguel Indurain. <https://vimeo.com/61793276>

INTIA. Gobierno de Navarra. (2013a). Reglamento de uso de la marca de garantía Reyno Gourmet. reynogourmet.com

INTIA. Gobierno de Navarra. (2013b). Reyno Gourmet: “Navarra, el valor de lo auténtico”. reynogourmet.com

INTIA. Gobierno de Navarra. (2014). Licitación: condiciones reguladoras jurídicas y económicas para la contratación de la asistencia de una campaña promocional de los productos agroalimentarios de calidad de Navarra amparados por la marca “Reyno Gourmet”. hacienda.navarra.es

INTIA. Gobierno de Navarra. (2015). Dossier de Prensa Reyno Gourmet. reynogourmet.com

INTIA. Gobierno de Navarra. (2016a). Licitación: documento de condiciones reguladoras y económicas para la contratación de la asistencia relativa al desarrollo del proyecto de creatividad de la marca “Reyno Gourmet” para la campaña de promoción y comunicación 2016. hacienda.navarra.es

INTIA. Gobierno de Navarra. (2016b). Reyno Gourmet, manual de identidad corporativa para empresas. reynogourmet.com

INTIA. Gobierno de Navarra. (2017a). Web Reyno Gourmet. Retrieved from <http://www.reynogourmet.com/index.php/es/>

INTIA. Gobierno de Navarra. (2017). Solicitud de uso de la marca Reyno Gourmet. Pamplona. Navarra. reynogourmet.com

IPMark. (2015). Alimentos de Madrid lanza su marca de garantía. ipmark.com.

- Ippolito, P. M. (1990). Bonding and Nonbonding Signals of Product Quality. *The Journal of Business*.
- Irekia Euskadi. (2011). Presentación de la campaña de primavera de Eusko Label. irekia.euskadi.es.
- ISO. (1986). ISO 8402. Retrieved from <https://www.iso.org/home.html>
- ISO. (2019). ISO - International Organization for Standardization, 2019, from <https://www.iso.org/home.html>
- ITACyL. Junta de Castilla y León. (2006). Manual de uso marca Tierra de Sabor Gourmet. [tierradesabor.es](http://tierradesabor.es).
- ITACyL. Junta de Castilla y León. (2009). Licitación: planificación y ejecución de una campaña de publicidad en televisión para la patata de Castilla y León bajo la marca de garantía Tierra de Sabor. Expediente 73/09/ITACYL. [ytacyl.es](http://ytacyl.es)
- ITACyL. Junta de Castilla y León. (2009). Licitación: procedimiento para la adjudicación de un contrato que se formalizará para la realización de la creatividad y la producción de una campaña publicitaria para la promoción de la patata de Castilla y León. [contratacion.jcyl.es](http://contratacion.jcyl.es)
- ITACyL. Junta de Castilla y León. (2009). Licitación: Servicio de Consultoría y Asesoramiento en relación con el diseño, planificación y puesta en marcha de determinadas acciones a desarrollar por el Instituto en el marco del Plan de Promoción y Comercialización del Sector Agroalimentario de Castilla y León. [ytacyl.es](http://ytacyl.es)
- ITACyL. Junta de Castilla y León. (2009). Licitación: Servicio de diseño, definición, programación y ejecución de actividades de comercialización de productos del sector agroalimentario de Castilla y León en centros de distribución comercial los años 2009 y 2010. [agriculturaganaderia.jcyl.es](http://agriculturaganaderia.jcyl.es)
- ITACyL. Junta de Castilla y León. (2013). Manual de procedimiento para el uso de la marca Tierra de Sabor-Club Selección. [tierradesabor.es](http://tierradesabor.es).
- ITACyL. Junta de Castilla y León. (2014). Licitación: Servicio de diseño, definición, programación y ejecución de actividades de promoción del producto de leche, amparado bajo la marca Tierra de Sabor en centros de distribución comercial con formato supermercado en la Comunidad Autónoma de Castilla y León. MNH Licitaciones.
- ITACyL. Junta de Castilla y León. (2015). Manual de uso Restaurantes de la Tierra. Tierra de Sabor. [tierradesabor.es](http://tierradesabor.es).
- ITACyL. Junta de Castilla y León. (2017). Reglamento de uso de la marca de garantía Tierra de Sabor. [tierradesabor.es](http://tierradesabor.es).
- Iyer, G., Soberman, D., y Villas-Boas, J. M. (2005). The Targeting of Advertising. *Marketing Science*.
- Jacoby, J., Olson, J. C., y Haddock, R. A. (1971). Price, brand name, and product composition characteristics as determinants of perceived quality. *Journal of Applied Psychology*.
- Jeddi, N., y Zaiem, I. (2010). The impact of label perception on the consumer's purchase intention: An application on food products. *IBIMA Business Review*.
- Jensen, M. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*.
- Jervis, R. (1976). *Perception and Misperception in International Politics*. Princeton University Press.
- Jiménez Blanco, P. (1996). *Las denominaciones de origen en el derecho de comercio internacional*. Editorial Eurolex.

Jiménez Torres, N. H. y San Martín Gutiérrez, S. (2008). El etnocentrismo y la animosidad del consumidor como antecedentes de la intención de compra de productos extranjeros. En: Estableciendo puentes en una economía global. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Jiménez Zarco, A. I. (2002). La percepción de las denominaciones de origen Mancha y Valdepeñas de España. Revista Agroalimentaria.

Joachimsthaler, E., y Aaker, D. (1997). Building Brands Without Mass Media. Harvard Business Review.

Johansson, J. K., y Nebenzahl, I. D. (1986). Multinational Production: Effect on Brand Value. Journal of International Business Studies.

Jones, O. (1995). Lay Discourses of the Rural: Developments and Implications for Rural Studies. Journal of Rural Studies.

Jourdan, P. (2001). Le capital marque: proposition d'une mesure individuelle et essai de validation. Recherche et Applications en Marketing.

Juhl, H. J., y Poulsen, C. S. (2000). Antecedents and effects of consumer involvement in fish as a product group. Appetite.

Junta de Andalucía. (2005). Decreto 269/2005 de 7 de diciembre por el que se modifica el Decreto 242/2001 de 6 de noviembre por el que se regula la marca "Calidad Certificada" para los productos agroalimentarios y pesqueros. Consejería de Agricultura y Pesca. Boletín Oficial de Andalucía (BOJA).

Junta de Andalucía. (1989). Decreto 23/1989, de 14 de febrero, por el que se regula la concesión y uso del distintivo de calidad Alimentos de Andalucía, para los productos agroalimentarios y pesqueros. Consejería de Agricultura y Pesca. Boletín Oficial de Andalucía (BOJA).

Junta de Andalucía. (2000). Decreto 109/2000, de 21 de marzo, por el que se derogan el Decreto 23/1989, de 14 de febrero, por el que se regula la concesión y uso del distintivo de calidad, Alimentos de Andalucía, para los productos agroalimentarios y pesqueros, y la Orden de 15 de diciembre de 1989, que lo desarrolla. Consejería de Agricultura y Pesca. Boletín Oficial de Andalucía (BOJA).

Junta de Andalucía. (2001). Decreto 242/2001 de 6 de Noviembre por el que se regula la marca Calidad Certificada para los productos agroalimentarios y pesqueros. Consejería de Agricultura y Pesca. Boletín Oficial de Andalucía (BOJA).

Junta de Andalucía. (2005). Licitación: Pliego de prescripciones técnicas por las que se ha de regir el concurso para la contratación de los servicios de consultoría para la planificación del Plan Integral de Promoción Agroalimentaria de la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca.

Junta de Andalucía. (2010). Dossier informativo Andalucía Sabe. Consejería de Agricultura y Pesca. Área de Comunicación.

Junta de Andalucía. (2014). Manual de Identidad Gráfica de la marca Calidad Certificada. Consejería de Agricultura y Pesca. Área de Comunicación.

Junta de Andalucía. (2003). Decreto 245/2003, de 2 de septiembre, por el que se regula la producción integrada y su indicación en productos agrarios y sus transformados. Consejería de Agricultura y Pesca. Boletín Oficial Junta de Andalucía (BOJA).

Junta de Andalucía. (2005). Ley 6/2005, de 8 de abril, reguladora de la Actividad Publicitaria de las Administraciones Públicas de Andalucía. Boletín Oficial Junta de Andalucía (BOJA).

Junta de Andalucía. (2007). Decreto 229/2007 por el que se regula la marca “Calidad Certificada” para los productos agroalimentarios y pesqueros. Boletín Oficial Junta de Andalucía (BOJA).

Junta de Castilla y León. (2005). Decreto 6/2005, de 13 de enero, por el que se establece el distintivo de calidad para los productos agroalimentarios de Castilla y León. Consejería de Agricultura y Ganadería. Boletín Oficial de Castilla y León (BOCYL).

Junta de Castilla y León. (2009). Anuncio de Gary Dourdan promocionando Castilla y León. Consejería de Agricultura y Ganadería. Área de Comunicación.

Junta de Castilla y León. (2010). Decreto 9/2010, de 25 de febrero, por el que se deroga el Decreto 6/2005, de 13 de enero, por el que se establece el distintivo de calidad para los productos agroalimentarios de Castilla y León y se establece la obligación de uso de la marca de garantía «Tierra de Sabor» en las actividades institucionales de promoción de los productos agroalimentarios de Castilla y León. Consejería de Agricultura y Ganadería. Boletín Oficial de Castilla y León (BOCYL).

Junta de Castilla y León. (2010b). La marca Tierra de Sabor traspasa fronteras y muestra sus excelencias en Portugal. Consejería de Agricultura y Ganadería. Área de Comunicación.

Junta de Castilla y León. (2011a). ¿Qué es Tierra de Sabor? Consejería de Agricultura y Ganadería. Área de Comunicación.

Junta de Castilla y León. (2011b). Los productos Tierra de Sabor participantes en las promociones 2010 incrementan un 150% las ventas durante los periodos de promoción. Valladolid. Consejería de Agricultura y Ganadería. Área de Comunicación.

Junta de Castilla y León. (2012a). Horizonte 2015. II Plan de Promoción y Comercialización. Consejería de Agricultura y Ganadería. Área de Comunicación.

Junta de Castilla y León. (2012b). Trancas y Barrancas hacen un casting de vacas Tierra de Sabor. Castilla y León. Consejería de Agricultura y Ganadería. Área de Comunicación.

Junta de Castilla y León. (2014). Leo Harlem presume de Tierra...¡de Tierra de Sabor! Consejería de Agricultura y Ganadería. Retrieved from [https://www.youtube.com/watch?v=j0r6XaL2\\_24](https://www.youtube.com/watch?v=j0r6XaL2_24)

Junta de Castilla y León. (2015). Tierra de Sabor. Guía de identidad corporativa. Consejería de Agricultura y Ganadería. Área de Comunicación.

Junta de Castilla y León. (2016). Tierra de Sabor, una marca conocida que ahora busca ser más querida, abierta y participativa. Consejería de Agricultura y Ganadería. Área de Comunicación

Junta de Castilla y León. (2010a). Balance del I Plan de Promoción y Comercialización 2008-2011. Retrieved from: <http://zamoradigital.net/i-plan-de-promocin-y-comercializacin-2008-2011/>

Junta de Castilla y León. (2010b). Tierra de Sabor referente del sector agroalimentario en las nueve provincias. Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural. Área de Comunicación.

Junta de Castilla y León. (2014). Resolución de 24 de junio de 2014, de la Secretaría General de la Consejería de

Agricultura y Ganadería, por la que se hace público el contenido de los Ejes y las Medidas de Actuación contemplados en «Futura Alimenta Castilla y León 2014-2017. agronewscastillayleon.com.

Junta de Extremadura. (1984). Decreto n.72/1984, del día 6 de septiembre por el que se crean marcas de calidad de la Región Extremeña. Consejería de Agricultura y Comercio. Diario Oficial de Extremadura (DOE).

Junta de Extremadura. (2010). Reglamento de cesión de uso de la marca artesanía de extremadura. Consejería de Economía; Comercio e Innovación. Diario Oficial de Extremadura (DOE).

Junta de Extremadura. (2013). Decreto 83/2013, de 21 de mayo, por el que se crea la Oficina Extremeña de Seguridad Alimentaria. Diario Oficial de Extremadura (DOE).

Junta de Extremadura. (2013b). Alimentos de Extremadura realiza la primera promoción directa en puntos de venta de China. extremaduraavante.es.

Junta de Extremadura. (2013c). Alimentos de Extremadura se promociona por primera vez en Japón en colaboración con la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, FIAB. extremaduraavante.es.

Junta de Extremadura. (2014). Licitación: Contratación del Patrocinio Publicitario y de la Promoción de la marca “Alimentos de Extremadura” en centros de distribución comercial E-Leclerc con formato Hipermercado en las localidades de Almendralejo, Aranjuez, Ciudad Real, León, Salamanca. EASP14-049. extremaduraavante.es.

Junta de Extremadura. (2016a). Alimentos de Extremadura se promocionará en 22 hipermercados de Alcampo durante 17 días. extremaduraavante.es.

Junta de Extremadura. (2016b). Licitación: Contratación Servicio de diseño, montaje, aportación de material, mantenimiento y desmontaje del stand para la promoción de Productos Extremeños en la Feria Alimentaria 2016. EASP16 004. extremaduraavante.es.

Junta de Extremadura. (2016c). Licitación: Contratación del servicio de promoción de Alimentos de Extremadura DO Cereza del Jerte en los mercados de Alemania, Dinamarca e Italia en el año 2016. EASP16 063. extremaduraavante.es.

Junta de Extremadura. (2016d). Licitación: Contratación del Servicio de diseño, creación, impresión y distribución de material publicitario para el desarrollo de la PPV de “Alimentos de Extremadura” en los hipermercados Alcampo de Cataluña, Madrid, País Vasco y Toledo. EASP16 089. extremaduraavante.es.

Junta de Extremadura. (2017a). Licitación: Contrato de Suministro de material promocional de la marca Alimentos de Extremadura para su distribución en eventos deportivos durante el año 2017. EASP17 023. extremaduraavante.es.

Junta de Extremadura. (2019). Web Alimentos de Extremadura. Retrieved from <http://www.alimentosextremadura.com/es/>

Kamakura, W. A., y Russell, G. J. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*.

Kami, M. J. (1969). *Business Planning as Business Opportunity*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kanter, R. M. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*.

Kapferer y Thoenig. (1991). *La marca motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. Madrid: McGraw-Hill.

- Kapferer (1978). *Structural Marginality and the Urban Social Order*. Urban Antropology.
- Kapferer (1992). *Strategic Brand Management. New approaches to creating and evaluating brand equity*. New York: The Free Press.
- Kapferer (2007). *Les marques - Capital de l'entreprise*. Paris: Groupe Eyrolles.
- Kapferer (2012). *Ré-inventer les marques. Le fin des marques telles que nous les connaissons...* Paris: Groupe Eyrolles.
- Kaplan, S. (2003). *The Real Value of Strategic Planning*. MIT Sloan Management Review.
- Keane, M. (1990). *Economic development capacity amongst small rural communities*. Journal of Rural Studies.
- Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K. L. (1999). *Managing Brands for the Long Run*: California Management Review.
- Keller, K. L. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands*. Marketing Science.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de la marca*. México: Pearson Education.
- Keller, K. L. (2009). *Building strong brands in a modern marketing communications environment*. Journal of Marketing Communications.
- Keller, K. L., y Aaker, D. A. (1992). *The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions*. Journal of Marketing Research.
- Keller, K. L., Heckler, S. E., y Houston, M. J. (1998). *The Effects of Brand Name Suggestiveness on*. Journal of Marketing.
- Keller, K. L., y Lehmann, D. (2006). *Brands and Branding. Research Findings and Future Priorities*. Marketing Science.
- Keller, Sternthal, y Tybout. (2002). *Three questions you need yo ask about your brand*. Harvard Business Review.
- Kim, P. (1990). *A Perspective on Brands*. Journal of Consumer Marketing.
- King, N. y Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Londres: SAGE publications.
- King, S. (1991). *Brand-building in the 1990s*. Journal of Consumer Marketing.
- Kirmani, A., y Rao, A. R. (2000). *No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality*. Journal of Marketing.
- Klein, J. G., y Ettenson, R. (2005). *The fallout from French nuclear testing in the South Pacific: A longitudinal study of consumer boycotts*. International Marketing Review.
- Klein, J. G., Ettenson, R., y Morris, M. (1998). *The animosity model of foreign product purchase: an empirical test in*

the People's Republic of China. *Journal of Marketing*.

Klijn, E., y Teisman, G. R. (2001). Governing public-private partnerships. In *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective*.

Klijn, E., y Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to Public-private partnership. *Public & Money Management*.

Kneafsey, M. (2010). The region in food — important or irrelevant ? *Journal of Regions, Economy and Society*.

Knickel, K., Strategies, S., y Goods, P. E. (1990). Agricultural structural change: Impact on the rural environment. *Journal of Rural Studies*.

Konopik, J. (1975). Local treatment of lupus by phenol (Czech). *Cesko-Slovenska Dermatologie*.

Kotler, P. y Lee, N. R. (2006). *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. New Jersey: Pearson Education.

Kotler et al. (1996). *Principles of marketing*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Kotler, P. y Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*.

Kotler, P. y Roberto, E. L. (1972). *Social marketing. Strategies for changing public behavior*. New York: The Free Press.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid: Pearson Educación.

Kotler, P. Rein, I., y Haider, D. H. (1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Maxwell Macmillan.

Kotler, P. y Roberto, E. L. (1992). *Marketing Social*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Kotler, P. y Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*.

Kreps, D. M., y Wilson, R. (1982). Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory*.

Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology en Physical Review*.

Krishnan, H. (1996). Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*.

Krishnan, S. y Chakravarti, D. (1993). Varieties of brand memory induced by advertising: Determinants, measures, and relationships en Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands. Psychology Press.

Krissoff, B., Kuchler, F., Nelson, K., Perry, J., y Somwaru, A. (2004). *Country-of-Origin Labeling: Theory and Observation*. United States: BbiblioGov.

Kumar Singh, A., Tripathi, V., y Yadav, P. (2013). Rebranding and Organisational Performance- Some Issues of Relevance. *American Journal of Sociological Research*.

La Gaceta. (2016). La marca Tierra de Sabor se divide en cinco categorías para fidelizar a clientes. *La Gaceta*.

La Nueva Crónica. (2016). Marcos propone integrar la marca Productos de León en Tierra de Sabor. *La Nueva*

Crónica.

La Nueva Crónica. (2016). Rechazan la idea de que la marca Productos de León entre en Tierra de Sabor. La Nueva Crónica.

La Nueva Crónica. (2017). La Comunidad participa en la elaboración de un roscón solidario a beneficio de Cáritas Madrid. Nueva Cornica.

La Nueva España. (2012). Sale el sol en el Paraíso Natural. Ine.es.

La Rioja Capital. (2017). Web Alimentos de la Rioja. Retrieved from [http://www.lariojacapital.com/alimentos\\_de\\_la\\_rioja](http://www.lariojacapital.com/alimentos_de_la_rioja)

La Rioja Capital. (2012a). “Alimentos de La Rioja” ha iniciado sus acciones promocionales en puntos de venta en los hipermercados Eroski. La Rioja Capital.

La Rioja Capital. (2012b). “Alimentos de La Rioja” identifica los puntos de venta de productos riojanos de calidad. La Rioja Capital.

La Rioja Capital. (2012c). Son los nuestros, son de calidad. La Rioja Capital.

La Rioja Capital. (2014). La próxima Sesión Capital incluye la proyección de “Desayuno con diamantes.” La Rioja Capital.

La Vanguardia. (2016). El corazón morado de Tierra de Sabor reconocerá la colaboración de empresas agroalimentarias con entidades sociales. La Vanguardia.

La Voz de Galicia. (2000). Las denominaciones de origen gallegas se incorporarán a Galicia Calidade. La Voz de Galicia.

La Cerca. (2017). Alimentos de Castilla-La Mancha, calidad diferenciada El sector agroalimentario de Castilla-La Mancha constituye uno de los sectores más pujantes y de más peso en la economía de esta región. lacerca.com.

Lafley, A. G., y Martin, R. L. (2013). *Playing to win: how strategy really works*. Boston: Harvard Business Review Press.

Lagrange, L., Briand, H., y Trognon, L. (2000). Importance économique des filières agro-alimentaires de produits sous signes officiels de qualité. *Économie Rurale*.

Lagrange, M. L., y Valceschini, M. E. (2000). Introduction *Économie Rurale*. *Economie Rurale*.

Lanao, P., Torns, M., y Vinyoles, C. (1989). Els aliments gironins entren a Europa sota el símbol de la qualitat. *Revista de Girona*.

Lancaster, K. J. (1966). A New Approach to Consumer Theory. *The Journal of Political Economy*.

Landon, S. y Smith, C. E. (1998). Quality expectations, reputation, price. *Southern Economic Journal*.

LaPlaca y Lindgreen. (2016). Special section on the managing coopetition: transcending paradox. *Industrial Marketing Management*.

Larceneux, F. (2001). Critical opinion as a tool in the marketing of cultural products: the experiential label. *International Journal of Arts Management*.



- Larceneux, F. (2003). *Segmentation des signes de qualité: Labels expérientiels et labels techniques*. Décisions Marketing.
- Larceneux, F. (2004). *Impacts des stratégies de labellisation sur le processus de décision des consommateurs: le cas du label biologique*. Actes Du XXe Congrès AFM.
- Largo Gil, R. (2006). *Las marcas colectivas y las marcas de garantía*. Editorial Civitas.
- La Rioja Noticias. (2014). *Un lugar destacado en el supermercado para los "Alimentos de La Rioja."* larioja.com.
- La Rioja Noticias. (2014). *La Campaña de La Rioja Capital en la superficie comercial contará con sorteos de diez lotes de productos riojanos*. larioja.com.
- Larousse. (2018). *Dictionnaire Larousse*. Retrieved from <https://www.larousse.fr/>
- Las Provincias. (2007). *La Generalitat concede la marca de calidad "CV" a la clóchina valenciana*. lasprovincias.es.
- Le Breton, P. y Henning, D. A. (1961). *Planning Theory*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Le Roy, F., y Czakon, W. (2016). *Managing cooptation: The missing link between strategy and performance*. Industrial Marketing Management.
- Leca Cedolin, S. (2015). *Tesis Doctoral: El branding made in Spain. La marca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda*. Universitat Ramon Llull - Blanquerna.
- Lejona, L. (2011). *La Plaza Nueva de Bilbao acogerá del 28 al 30 de octubre la Feria Kalitatea para promocionar los productos de calidad*. bacchuswine.com.
- Letablier y Nicolas. (1994). *Genèse de la typicité*. Sciences Des Aliments.
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Mexico: Limusa.
- Libaert, T. (2006). *L'Évolution de la Communication d'Entreprise*. Recherches en Communication.
- Liebermann, Y. (1986). *The advertising-to-sales ratio along the brand life cycle: A critical review*. Managerial and Decision Economics.
- Lindenmann, W. (1993). *An Effectiveness Yardstick to Measure Public Relations Success*. Public Relations Quarterly.
- Lindlof, T. R., y Taylor, B. C. (2002). *Qualitative Communication Research Methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Linnemer, L., y Perrot, A. (2000). *Une analyse économique des "signes de qualité"*. Labels et certification des produits. Revue Économique.
- Loisel, J.-P., y Couvreur, A. (2001). *Les français, la qualité de l'alimentation et l'information*. Journée Du Droit Des Consommateurs.
- López-Moreno, I., Aguilar-Criado, E., Lozano-Cabedo, C., y Pérez-Chueca, A. (2015). *Quality labels and institutional density in the agro-food sector: the case of Andalusia (Spain)*. Spanish Journal of Rural Development.
- López-Noguero, F. (2002). *El Análisis de contenido como método de investigación*. XXI. Revista de Educación.

- López Benítez, M. (1996). *Las Denominaciones de Origen*. Barcelona: Cedecs.
- Loureiro, M., y Umberger, W. (2005). Assessing Consumer Preferences for Country-of-Origin Labeling. *Journal of Agricultural and Applied Economics*.
- Loureiro, M., y Umberger, W. (2003). Estimating Consumer Willingness to Pay for Country-of-Origin Labeling. *Journal of Agricultural and Resource Economics*.
- Low, G. S., y Fullerton, R. A. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*.
- Lowe et al. (1995). Networks in Rural Development: Beyond Exogenous and Endogenous Models. In *Beyond Modernization. The Impact of Endogenous Rural Development*.
- Lucatelli. (2000). Appellations of origin and geographical indications in OECD member countries: economic and legal implications. *Agricultural Policies and Markets of the Committee for Agriculture*.
- Lusk, J. L., Brown, J., Mark, T., Proseku, I., Thompson, R., y Welsh, J. (2006). Consumer behavior, public policy, and country-of-origin labeling. *Review of Agricultural Economics*.
- M Producto Certificado. (2018). Web M Producto Certificado. Retrieved from <http://www.mproductocertificado.es/es/>
- MacCannell, D. (1992). *Empty Meeting Grounds: The Tourist Papers*. Psychology Press.
- Macnamara, J. (1992). Evaluation of public relations: The Achilles Heel of the public relations profession. *International Public Relations Review*.
- Madrid Activa. (2015). La marca “M Producto Certificado” impulsa la calidad de los Alimentos de Madrid. Madrid Activa.
- Maeso, M. F. (2007). Un nuevo sello identificará a los alimentos de Extremadura 2.000. *El Periódico de Extremadura*.
- Mahé, L.-P., y Ortalo-Magné, F. (2003). *Politique Agricole: Un Modèle Européen*. Presses de Sciences.
- Mahecha Bedoya y Restrepo Vélez. (2012). Tesis Dcotoral: Insumos para el diseño de una estrategia de marketing territorial en el marco del desarrollo sostenible. Universidad Autónoma de Manizales.
- Mailath, G. J., y Samuelson, L. (2001). Who Wants a Good Reputation? *Review of Economic Studies*.
- Mancini, M. C. (2013). Geographical Indications in Latin America Value Chains: A “branding from below” strategy or a mechanism excluding the poorest? *Journal of Rural Studies*.
- Mancini, M. C., y Consiglieri, C. (2016). Innovation and marketing strategies for PDO products: The case of “parmigiano reggiano” as an ingredient. *Bio-Based and Applied Economics*.
- Marca España. (2015). Entrevista a Alfonso Cabaleiro. Galicia. España: RNE (Radio Nacional de España).
- Marescotti, A. (1999). Marketing channels, quality hallmarks and the theory of conventions en *The Socioeconomics of origin labelled products: spatial, institutional and coordination aspects*. Midwest Agribusiness Trade Research and Information Centre Publications.

- Marette, S., Crespi, J. M., y Schiavina, A. (1999). The role of common labelling in a context of asymmetric information. *European Review of Agriculture Economics*.
- Marette, S. (2005). Working Paper: The Collective-Quality Promotion in the Agribusiness Sector: An Overview. Iowa State University Digital Press.
- Marie-Vivien, D., y Biénabe, E. (2017). The multifaced role of the state in the protection of GI. A worldwide review. *World Development*.
- Maroño Gargallo, M. (2002). La protección jurídica de las denominaciones de origen en los derechos español y comunitario. Madrid: Marcial Pons.
- Marsden et al. (1993). *Constructing the countryside*. Londres: Routledge.
- Marsden, T., Banks, J., y Bristow, G. (2000). Food supply chain approaches: Exploring their role in rural development. *Sociologia Ruralis*.
- Marston, J. E. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York: Mc Graw Hill.
- Marston, J. E. (1979). *Modern Public Relations*. New York: Mc Graw Hill.
- Martín Cerdeño, V. J. (2006). Denominaciones de origen: una revisión en el mercado alimentario español. *Distribución y Consumo*.
- Martin, R. L. (2014). The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Martín Serrano, M. (1992). Las relaciones macrosociológicas entre acción y comunicación. En: *Escritos de Teoría Sociológica en Homenaje a Luis Rodríguez Zúñiga*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Martínez Arroyo, F. (2006). El desarrollo rural en el contexto de la Unión Europea. *Revista de Geografía*.
- Martínez Gutiérrez, A. (2018). DOP e IGP en la UE. Cinco lustros de luces y sombras. Madrid: Marcial Pons.
- Martínez Pastor, E. (2012). Publicidad Institucional de las Administraciones Públicas: marco jurídico y controversias. *Comunicación y Hombre*.
- Maté, V. (1995). Alimentos de España. Descontrol de calidad. *Revista Super Aral Lineal*.
- Matilla Serrano, C. (2007). Tesis Doctoral: Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación. Universitat Ramon Llull.
- Mattleart, A. (1989). La internacional publicitaria. Fundesco Madrid: Boletín de La Fundación Para El Desarrollo de La Función Social de Las Comunicaciones.
- Maye, D., Kirwan, J., Schmitt, E., Keech, D., y Barjolle, D. (2016). PDO as a mechanism for reterritorialisation and Agri-Food governance: A comparative analysis of cheese products in the UK and Switzerland. *Agriculture (Switzerland)*.
- Mazé, A., Aubry, C., y Papy, F. (2000). La certification des exploitations agricoles. *Économie Rurale*.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., y Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*.
- McCarthy, M. y Henson, S. (2005). Perceived risk and risk reduction strategies in the choice of beef by Irish

consumers. Food Quality and Preference.

McCluskey, J. y Loureiro, M. L. (2003). Consumer Preferences and Willingness to Pay for Food Labeling. *Journal of Food Distribution Research*.

McQuail, D., y Windahl, S. (1997). Modelos para el estudio de la comunicación colectiva. Pamplona: Ediciones de la Universidad de Navarra.

Meloni, G., y Swinnen, J. (2018). Trade and Terroir. The political economy of the world's first geographical indications. Licos: Centre for Institutions and Economic Performance.

Mena, L. (2009). CC Calidad Controlada, más que dos palabras. *El Diario Montañés*.

Menapace, L., y Moschini, G. (2012). Quality certification by geographical indications, trademarks and firm reputation. *European Review of Agricultural Economics*.

Ménard, M. C. (2000). Une nouvelle approche de l'agro-alimentaire: l'économie néo- institutionnelle. *Economie Rurale*.

Méndiz Noguero, A. (2007). Diferencias conceptuales entre publicidad y propaganda: una aproximación etimológica. *Questiones Publicitarias*.

Mercado, C., y Martín, M. (1998). *Nociones de Marketing*. Madrid: ENE.

MERCASA. (2017). *Alimentación en España. Producción, Industria, Distribución y Consumo.2017*. Madrid: Mercasa.

Merton, R. y Kendall, P. L. (2012). The Focused Interview. *American Journal of Sociology*.

Meza, L., Sanjuan, A. I., Mascaray, M. A., y Albisu, L. M. (1999). An integrated approach to evaluate generic promotions. *European Association of Agricultural Economists*.

Michel, G. (2004). *Au coeur de la marque*. Paris: Dunod.

Miklós-Thal, J. (2012). Linking reputations through umbrella branding. *Quantitative Marketing and Economics*.

Millán Escriche, M. (2002). La diversificación en el medio rural como factor de desarrollo. *Papeles de Geografía*.

Mintzberg, Henry. (1988). Crafting strategy. *The McKinsey Quarterly*.

Mintzberg, Henry. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.

Miossec, J. (1977). L'image touristique comme introduction à la géographie du tourisme. *Annales de Géographie*.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*.

Mi Vino. (2005). Especial Euskadi: un país para la gastronomía. [mivino.es](http://mivino.es).

Molina, M. (2013). Els distintius de qualitat, una garantia d'excel·lència. *Diari Ara*.

Montgomery, C. A., y Wernerfelt, B. (1992). Risk Reduction and Umbrella Branding. *The Journal of Business*.

Morales Serrano, F. (2006). Tesis Doctoral: La comunicación planificada. Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones. *Universitat Autònoma Barcelona (UAB)*.

- Morcillo, V. (2018). Clóchinas y cava valenciano sellan su idilio en Casa Montaña. Levante, El Mercantil Valenciano.
- Moreno et al. (2001). Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de los casos. Madrid: Prentice Hall.
- Moss Kanter, R. (2000). Collaborative advantage. Harvard Business Review.
- Mothersbaugh, Herrmann, y Warland. (1993). Perceived time pressure and recommended dietary practices: The moderating effect of knowledge of nutrition. Journal of Consumer Affairs.
- Motion, J., Leitch, S., y Brodie, R. J. (2003). Equity in corporate co-branding. European Journal of Marketing.
- Muñoz, O. (2013). Tesis Doctoral: El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario. Universitat Ramon Llull - Blanquerna.
- Murcia, J. L. (2015). Las denominaciones de origen marcan tendencia en los mercados internacionales. Distribución y Consumo.
- Murdoch, J., Marsden, T., y Banks, J. (2000). Quality, nature, and embeddedness: Some theoretical considerations in the context of the food sector. Economic Geography.
- Myers, M. D., y Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. Information and Organization.
- Nader, A. J. (2001). Working Paper: La Calidad. Aplicación De Sus Principios a Los Alimentos. Su Visualización Por Distintos Sectores. El Enfoque Del Codex Alimentarius .fao.org.
- Naik, P. A. (2007). Integrated Marketing Communications: Provenance, Practices and Principles. In The SAGE Handbook of Advertising. Sage Publications.
- Naik, P. A., Raman, K., y Winer, R. S. (2005). Planning marketing-mix strategies in the presence of interaction effects: empirical and equilibrium analyses. Marketing Science.
- Nalebuff, B., y Brandenburger, A. (1996). Coopetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation. Harvard Business Press.
- Naspetti, S., y Zanoli, R. (2009). Organic food quality and safety perception throughout Europe. Journal of Food Products Marketing.
- Navactiva. El portal de las empresas de Navarra. (2007a). El Gobierno crea la marca Reyno Gourmet para difundir las Denominaciones de Origen. naractiva.com
- Navactiva. El portal de las empresas de Navarra. (2007b). ICAN crea la marca Reyno Gourmet para promocionar las catorce denominaciones de calidad de Navarra. naractiva.com.
- Nayga, R. (1999). Toward an understanding of consumers' perceptions of food labels. International Food and Agribusiness Management Review.
- Neila, E. (2012). Tierra de Sabor contará con 4,4 millones en 2013. El Mundo.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behaviour. The University of Chicago Press.

- Nelson, P. (1974). Advertising as Information. *Journal of Political Economy*.
- Nielsen. (2011). Estudio de investigación: Tierra de Sabor, evolución de una marca con tradición, nombre y apellidos. Nielsen.
- Nispen, J. van. (2012). *Diccionario LID: Marketing Directo e Interactivo*. Madrid: Marcial Pons.
- Noble, P. (1999). Towards an inclusive evaluation methodology. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Nuez de Pedroso. (2019). Nuez de Pedroso. Retrieved from <https://nuezdepedroso.com/>
- O'Guinn, T. C., Allen, C. T., y Semenik, R. J. (1999). *Publicidad*. Mexico: Thomson Editores.
- Ocerin, A. (2009). Eusko Label, la garantía de los productos alimentarios de calidad. [dolcecity.com](http://dolcecity.com).
- ODECA. Gobierno de Cantabria. (2017a). Alimentos de cantabria 2016. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=8I-ZnYC4dDw>
- ODECA. Gobierno de Cantabria. (2017b). Master Spot ODECA. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=Jtz7hyXfWK8>
- ODECA. Gobierno de Cantabria. (2018a). Alimentos ecológicos de Cantabria. Retrieved from <http://www.alimentosdecantabria.com/en/alimentos-ecologicos-de-cantabria-crae>
- ODECA. Gobierno de Cantabria. (2018b). Carne de Cantabria IGP. Retrieved from <http://www.alimentosdecantabria.com/en/carne-de-cantabria-indicacion-geografica-prottegida>
- ODECA. Gobierno de Cantabria. (2018c). Sobao pasiego IGP. Retrieved from <http://www.alimentosdecantabria.com/en/sobao-pasiego-indicacion-geografica-prottegida>
- OEPM. (2006). El Secreto está en la Marca. *La Propiedad Intelectual y Las Empresas*. Oficina Española de Patentes y Marcas.
- OEPM. (2018). Oficina Española de Patentes y Marcas. Retrieved from <https://www.oepm.es/es/index.html>
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega. El arte de Japón en el mundo de los negocios*. New York: Mc Graw Hill.
- Olins, W. (2002). Branding the nation — the historical context. *Journal of Brand Management*.
- Olins, W. (2014). *Brand New: The Shape of Brands to Come*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Olsen, S. O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- OMPI. (2019). OMPI. Retrieved from <https://www.wipo.int/portal/es/welcome.html>
- Onozaka, Y., y McFadden, D. T. (2011). Does local labeling complement or compete with other sustainable labels? A conjoint analysis of direct and joint values for fresh produce claim. *American Journal of Agricultural Economics*.
- Onza Comunicación e Ikerfel. (2018). *Análisis De Mercado y Estrategia Comercial y plan estratégico de los productos agroalimentarios aragoneses*. Gobierno de Aragón. Onza Comunicación e Ikerfel.
- Orain Bizkaia. (2016). Eusko Label recibe el “cucharón del Arenal”. Orain Bizkaia.

Organización para las Naciones Unidas para la agricultura y alimentación (FAO). (2000). 22ª Conferencia Regional de la FAO para Europa. Roma.

Ortega Martínez, E. (1990). El nuevo diccionario de marketing y disciplinas afines. Madrid: ESIC Editorial.

Osborne, D. E. y Gaebler, T. (2002). La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Barcelona: Paidós Ibérica.

Ostrom, E. (2000). Reformulating the commons. Ambiente & Sociedade.

Ostrom, E., Stern, P. y Dietz, T. (2003). The struggle to govern the commons. Science.

Ostrom, E. (1990). Governing the Commons. In Cambridge Press.

Oyarzún, M. T., y Tartanac, F. (2002). Estudio de investigación: Estudio sobre los principales sellos de calidad en alimentos a nivel mundial. FAO: fao.org.

Pacciani, A., Belletti, G., Marescotti, A., y Scaramuzzi, S. (2001). The role of typical products in fostering rural development and the effects of regulation (EEC) 2081/92. 73rd Seminar of the European Association of Agricultural Economists.

Paine, K. D. (2007). Measuring public relationships: The data-driven communicator's guide to success. Berlin: KDPaine&Partners.

Park, C., y Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. Journal of Marketing Research.

Park, C. W., Jaworski, B. J., y MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. Journal of Marketing.

Parkinson, T. L. (1975). The role of seals and certifications of approval in consumer decision-marketing. Journal of Consumer Affairs.

Parrott, Wilson, y Murdoch. (2002). Spatializing Quality: Regional Protection and the Alternative Geography of Food. European Urban and Regional Studies.

Patchell, J. (2008). Collectivity and differentiation: A tale of two wine territories. Environment and Planning A: Economy and Space.

Pecqueur, B. (2001). Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. Économie Rurale.

Penacho, J. L. (2000). Evolución histórica de la Calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo. Forum Calidad.

Percy, R. y Rossiter. (1987). Advertising and promotion management. NY: McGraw-Hill.

Pérez-Bustamante, G. (1997). Denominaciones de origen y marcas de garantía: una aplicación al caso asturiano. RAE: Revista Asturiana de Economía.

Pérez, D. (2012). Las diferencias entre las marcas y las Denominaciones de Origen. En 1<sup>er</sup> Congreso Nacional de Derecho Vitivinícola.

- Pérez, J. L. (2016). Los Premios Alimentos de Cantabria reconocerán a los productores. *El Diario Montañés*.
- Pérez, J. L. (2017). Los alimentos de Cantabria recorrieron casi 50 ferias. *El Diario Montañés*.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. A. (2011). El año en que la comunicación se volvió estratégica. *Revista Dircom*.
- Pérez, R. A. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*. Universidad Complutense de Madrid.
- Pérez González, R., y Martínez Ramos, E. (1981). *La estrategia de la comunicación publicitaria*. Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.
- Peri, C. (2006). The universe of quality. *Food Quality and Preference*.
- Peri, M. C., y Gaeta, M. D. (2000). La nécessaire réforme de la réglementation européenne des dénominations de qualité et d'origine. *Économie Rurale*.
- Perrier-Cornet, P., y Sylvander, B. (2000). Firmes, coordinations et territorialité Une lecture économique de la diversité des filières d'appellation d'origine. *Économie Rurale*.
- Philippidis, G., y Sanjuan, A. (2002). Territorial product associations in Greece: The case of olive oil. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*.
- Pilleboue, J. (1999). Les produits agro-alimentaires de qualité : remarques sur leurs liens au territoire. *Sud-Ouest Européen*.
- Piñuel Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*.
- Piore, M., y Sabel, C. (1984). *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- Pivot, C. (2000). Analyse structurale d'une convention de qualité. Le cas d'une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC). *Économie Rurale*.
- Plasseraud y Savignon. (1983). Paris 1883, Genèse du droit unioniste des Brevets. *Lexis Nexis*.
- Platania, M., y Privitera, D. (2006). Typical Products and Consumer Preferences: The «Soppressata» Case. *British Food Journal*.
- Ploeg, J. D. Van Der, y Roep, D. (2003). Multifunctionality and Rural Development: The Actual Situation in Europe. In *Multifunctional Agriculture: A new paradigm for European Agriculture and Rural Development*.
- Plumed Lasarte, M. (2013). Marketing adaptado al territorio: place marketing como herramienta de gestión de la imagen de destino. *Cuadernos de Estudios Empresariales*.
- Plummer, K. (1983). *Documents of Life: An Introduction to the Problems and Literature of a Humanistic Method*. Londres: Unwin Hyman.
- Pomposo Yanes, M. (2015). Tesis Doctoral: Análisis de necesidades y propuesta de evaluación en línea de la competencia oral en inglés en el mundo empresarial. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Porter, M. E. (1990). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. Barcelona: Deusto.



- Porter, M. E. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Madrid: Pirámide.
- Potter, L. R. (2008). *The Communication Plan: The Heart of Strategic Communication*. San Francisco: International Association of Business Communicators (IABC).
- Prado, J. A. (2016). *El neuromarketing y la ingeniería del branding*. Perfiles de Ingeniería.
- Pratt, A. (1996). *Discourses of Rurality: Loose Talk or Social Struggle?* *Journal of Rural Studies*.
- Profeta et al. (2009). *The Protection of Origins for Agricultural Products and Foods in Europe: Status Quo, Problems and Policy Recommendations for the Green Book*. *The Journal of World Intellectual Property*.
- Pulido, M. (2016). *Historia jurídica de las indicaciones geográficas: una perspectiva desde la gestión de la comunicación en las instituciones*. *Revista Estudios Institucionales*.
- Pulido, M., Jiménez, G., y Silva, C. (2012). *Label de calidad e indicaciones geográficas protegidas como estrategia empresarial: El caso Brandy de Jerez desde una perspectiva de las RR.PP.* *adcomunicarevista.com*.
- QCom (2010a). “Andalucía, Sabe”, nueva campaña de Calidad Certificada. *qcom.es*.
- QCom (2010b). *Impacto de la Marca Tierra de Sabor de la Junta de Castilla y León*. *qcom.es*.
- QCom (2013). *Continúa la campaña “DOP-IGP Navarra-Francia.”* *qcom.es*.
- QCom (2018). *Aragón da fuerza a la marca de calidad C 'alial*. *qcom.es*.
- Quiñones-Ruiz, X. F., Penker, M., Belletti, G., Marescotti, A., y Scaramuzzi, S. (2016). *Why early collective action pays off: Evidence from setting Protected Geographical Indications*. *Renewable Agriculture and Food Systems*.
- Quivy, R., y Campenhoudt, L. Van. (1995). *Manual de Recerca de Ciències Socials*. Barcelona: Herder.
- RAE. (2016). *Diccionario de la Real Academia Española*. <https://dle.rae.es>
- Ramón Fernández, F., y Hernández Fernández, A. (2010). *La marca de calidad CV para productos agrarios y agroalimentarios*. *Derecho Civil Valenciano*.
- Rangnekar, D. (2011). *Remaking place: The social construction of a geographical indication for Feni*. *Environment and Planning A*.
- Rao, A.R. y Ruekert, R. W. (1994). *Brand alliances as signals of product quality*. *Sloan Management Review*.
- Rao, A.R. y Ruekert, R. W. (1997). *Working Paper: Brand Alliances as Information About Unobservable Product Quality*. Cambridge, Mass.
- Rao, A. R., y Monroe, K. B. (1989). *The effect of price, brand name, and store name on buyer's perceptions of product quality: an integrative review*. *Journal of Marketing Research*.
- Rao, A. R., Qu, L. U., y Ruekert, R. W. (1999). *Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally*. *Journal of Marketing Research*.
- Ray, C. (1996). *Local Rural Development and the Leader programme*. *agris.fao.org*.

- Ray, C. (1998). Territory, structures and interpretation - Two case studies of the European Union's Leader I programme. *Journal of Rural Studies*.
- Ray, C. (2000). Editorial. The eu leader Programme: Rural Development Laboratory. *Sociologia Ruralis*.
- Ray, C. (2002). Transnational Cooperation Between Rural Areas: Elements of a Political Economy of EU Rural Development. *Sociologia Ruralis*.
- Raymond, S. (1986). *Public relations: concepts and practices*. NY: Macmillan.
- Raynaud, E, y Sauvée, L. (1999). Common labelling and producer organisations: A transaction cost economic approach. *The Socio-Economics*.
- Raynaud, Emmanuel, y Sauvée, L. (2000). Signes collectifs de qualité et structures de gouvernance. *Économie Rurale*.
- Raynaud, Emmanuel, y Valceschini, M. E. (2005). Collectif ou collusif? À propos de l'application du droit des ententes aux certifications officielles de qualité. *Revue de Droit Économique*.
- Real Escuela de Avicultura. (2013). Valencia aprueba la marca de calidad para comercializar su carne de conejo. Real Escuela de Avicultura.
- Red Cantabra de Desarrollo Rural. (2017) Medio Rural presenta la marca registrada "Alimentos de Cantabria". [redcantabrarural.com](http://redcantabrarural.com)
- Reid, L., Downey, G., y O'Donnell, C. (2006). Recent technological advances for the determination of food authenticity. *Trends in Food Science & Technology*.
- Reinero, D. (2011). La Consellería de Industria se publicita con Galicia Calidade. *El País*.
- Repetto y Cavalcanti. (2000). Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos. En: Las negociaciones comerciales multilaterales sobre la agricultura. ONU.
- Resa, S. (2016). Marcas que marcan la diferencia. *Distribución y Consumo*.
- Restauración News redacción. (2011). Martín Berasategui apadrina los productos de calidad certificada de Euskadi. [restauracionnews.com](http://restauracionnews.com).
- Révion, S., Chappuis, J.-M., y Barjolle, D. (2003). Vertical alliances for origin labelled food products: what is the most relevant economic model of analysis? EAEE Seminar New Policies and Institutions for European Agriculture.
- Reyno Gourmet. (2008) Reyno Gourmet, una marca conocida y reconocida por consumidores y productores. Blog Reyno Gourmet.
- Reyno Gourmet. (2009). Gran Participación en el encuentro de bloggers Navarra Gourmet. Blog Reyno Gourmet
- Reyno Gourmet. (2011). Europa firma los productos de su tierra. Blog Reyno Gourmet.
- Reyno Gourmet. (2013) ELeclerc Pamplona apuesta por la campaña de Reyno Gourmet "Gana la hipoteca de un año". Blog Reyno Gourmet.
- Reyno Gourmet. (2014). ¡Más de 300 auténticos Reyno Gourmet! Blog Reyno Gourmet
- Reyno Gourmet. (2015). Llega el "Tour Reyno Gourmet." Retrieved from

<http://www.reynogourmet.com/index.php/es/noticias/item/llega-el-tour-reyno-gourmet>

Reyno Gourmet. (2017). Bienvenidos a Gastronomía '17, ¡El Reencuentro! Blog Reyno Gourmet.

Ries, A., y Trout, J. (1989). Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Madrid: Mc Graw Hill.

Ries, A., y Ries, L. (2000). Las 22 Leyes Inmutables de la Marca. Madrid: Mc Graw Hill.

Ries, A., y Ries, L. (2002). The Fall of advertising and the rise of PR. New York: Harper Business.

Ries, A., y Trout, J. (1990). Bottom-Up Marketing: Building a tactic into a powerful strategy. Michigan: BusinessNews Publishing.

Riesenbeck, J., y Perrey, H. (2007). Power brands. New Jersey: Wiley.

Rijswijk, W. Van, y Frewer, L. J. (2008). Consumer perceptions of food quality and safety and their relation to traceability. British Food Journal.

Rochet, J.-C., y Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. Journal of the European Economic Association.

Roe, B. E., y Teisl, M. F. (1998). The Economics Of Labeling: An Overview of the Issues for Health and Environmental Disclosure. Economics of Food Labeling.

Roep, D. (2001). Value of Quality and Region: The Waddengroup Foundation. In: Living Countrysides.

Rom, J., Sorribas, C., y Curto, V. (2008). Reciclando la relación con el ciudadano. la publicidad institucional 2.0. Acta del I Congreso Internacional Brand Trends.

Rosen, S. (1996). Institutional Transformation: Supply or Demand?: Concluding Comment. Journal of Institutional and Theoretical Economics.

Rufín Moreno, Ramón y Medina Molina, C. (2012). Marketing público. Investigaciones, aplicaciones y estrategia. Madrid: ESIC Editorial.

Ruiz Olabuénaga. (2012). La metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Deusto.

Russell, J.T. et al. (2005). Kleppner Publicidad. México: Pearson Educación.

Saak, A. E. (2012). Collective reputation, social norms, and participation. American Journal of Agricultural Economics.

Salamanca al día. (2009). Tierra de Sabor la marca de alimentos de Castilla y León sigue creciendo. Salamanca RTV Al Día.

Salaün, Y., y Flores, K. (2001). Information quality: Meeting the needs of the consumer. International Journal of Information Management.

San Eugenio Vela, J. de, Fernández-Cavia, J., Nogué, J., y Jiménez-Morales, M. (2013). Características y funciones para marcas de lugar a partir de un método Delphi. Revista Latina de Comunicación Social.

San Miguel Fernández, B., Fernández Lucio, S., Gutiérrez Carrera, S., García Méndez, E. M., y Gutiérrez Claramunt, M. (2008). Evaluación agronómica de calidad de diferentes cultivares de tomate "CC. Calidad Controlada" de

- Cantabria. In Centro de Investigación y Formación Agrarias. C.I.F.A. (Cantabria).
- Sánchez, M. (2006). Nuevos valores en marcas de origen de calidad, arquetipos y estereotipos para el consumidor. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*.
- Sancho Comins, J., Martínez Vega, J., y Martín Lou, M. A. (2002). Necesidad de un marco jurídico para el desarrollo rural en España. Madrid: Editorial CSIC.
- SanMillán, I. (2009). El sabor del Eusko Label. *El País*.
- Santesmases Mestre, M. (2008). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Santini, F., Guri, F., y Gomez, S. (2013). Labelling of agricultural and food products of mountain farming: Executive Summary. European Commission.
- Santos, J. F., y Ribeiro, J. C. (2005). Product Attribute Saliency and Region of Origin : Some Empirical Evidence From Portugal. EAAE Seminar The Future of Rural Europe in the Global Agri-Food System,
- Saraceno, E. (1994). Recent trends in rural development and their conceptualisation. *Journal of Rural Studies*.
- SERPA. Gobierno del Principado de Asturias. (2010). Licitación: Estands Asturias. Retrieved from:  
<https://sedemovil.asturias.es/portal/site/Asturias/menuitem.d0056445b8a9a2e9154ff110100000f7/?vgnextoid=1fc5ce6dcc356610VgnVCM10000097030a0aRCRD&vgnnextfmt=proceeding&i18n.http.lang=es>
- SERPA. Gobierno del Principado de Asturias. (2014). Licitación: Plan de Medios Asturias. Retrieved from:  
<https://sedemovil.asturias.es/portal/site/Asturias/menuitem.d0056445b8a9a2e9154ff110100000f7/?vgnextoid=181659dad31e8610VgnVCM10000097030a0aRCRD&vgnnextfmt=proceeding&i18n.http.lang=es>
- SARGA. Gobierno de Aragón. (2018a). Licitación: Acciones promocionales para la marca C' alial, Aragón. MNH Licitaciones.
- SARGA. Gobierno de Aragón. (2018b). Licitación: Patrocinio de las marcas C' alial y Aragón Alimentos y de productos alimentarios aragoneses en los actos de la acción promocional "Aragón con gusto". [infopublic.net](http://infopublic.net).
- Savage, G. T., Blair, J. D., Nix, T. W., y Whitehead, C. J. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*.
- Scarpa, R., y Del Giudice, T. (2004). Market Segmentation via Mixed Logit: Extra-Virgin Olive Oil in Urban Italy. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*.
- Scheffer, S., y Roncin, F. (2000). Qualification des produits et des terroirs dans la reconnaissance en AOC. *Économie Rurale*.
- Scheinsohn, D. (1996). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. (5ª Edición). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Schooler, R. D. (1965). Product Bias in the Central American Common Market. *Journal of Marketing Research*.
- Schultz, D. E. (1992). *Integrated Marketing Communications*. *Journal of Promotion Management*.
- Secretos de Bilbao. (2016). Fin de semana "Eusko Label" en el casco viejo de Bilbao.  
<http://secretosdebilbao.blogspot.com/>

- Shapiro, C. (1983). Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *The Quarterly Journal of Economics*.
- Shocker, A. D., Srivastava, R. K., y Ruekert, R. W. (1994). Challenges and Opportunities Facing Brand Management : An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research*.
- Short, J. (1991). *Imagined Country: Society, Culture and Environment*. London: Routledge.
- Shucksmith, M. (2002). Endogenous development, social capital and social inclusion: Perspectives from Leader in the UK. *Sociologia Ruralis*.
- Siete Días. (2017). Calemur recibe el sello de calidad de la Region de Murcia. [sietediasjumilla.es](http://sietediasjumilla.es).
- Simonin, B. L., y Ruth, J. A. (1998). Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes. *Journal of Marketing Research*.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic Planning for Public Relations*. New York: Routledge.
- Smith, T. A. (1977). *Dynamic Business Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- SODERCAN. (2013). SODERCAN y la Dirección General de Pesca y Alimentación del Gobierno de Cantabria, a través del ODECA, organizan la segunda Jornada: “Alimentación artesanal y/o Gourmet de Cantabria”. Retrieved from: <https://www.sodercan.es/alimentacion-artesanal-yo-gourmet-de-cantabria-ii-jornada/>
- Sodipo, K. (1994). Place name protection. *Managing Intellectual Property*.
- Spence, M. (1974). *Market Signaling*. Harvard University Press.
- Spence, M. (2002). La señalización y la estructura informativa de los mercados. *RAE: Revista Asturiana de Economía*.
- Stadtler, L. (2016). Coopetition as a Paradox : Integrative Approaches in a Partnership. *Organization Studies*.
- Steel, J. (1998). *Truth, Lies and Advertising*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Steel, J. (1999). *A Simple Plan*. Adweek Southeast Edition.
- Steenkamp, J. (1990). Conceptual model of the quality perception process. *Journal of Business Research*.
- Steenkamp, J. (1997). Dynamics in Consumer Behavior with Respect to Agricultural and Food Products. *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*.
- Steenkamp, J., y Van Trijp, H. (1990). Quality guidance: A consumer-based approach for product quality improvement. *Marketing Thought and Practice in the 1990's: Proceedings of the 18th Annual Meeting of the European Marketing Academy*.
- Steenkamp, J., y Van Trijp, H. (1996). Quality guidance: A consumer-based approach to food quality improvement using partial least squares. *European Review of Agricultural Economics*.
- Steenkamp, J., Van Trijp, H., y Candel, M. J. (1997). Quality labeling as instrument to create product equity: the case of IKB in the Netherlands. *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*.
- Steenkamp, J., y Verlegh, P. W. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Integration*.

- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Stock, F. (2009). *Identity, image and brand: A conceptual framework*. Paris: Dunod.
- Sullivan, M. (1990). *Measuring Image Spillovers in Umbrella-branded Products*. *Journal of Business*.
- Sylvander, B.; Lagrange, L. y Monticelli, C. (2007). *Les signes officiels de qualité et d'origine européens*. *Économie Rurale*.
- Sylvander, B, Allaire, G., Belletti, G., Marescotti, A., Barjolle, D., Thevencod-Mottet, E., y Tregear, A. (2006). *Qualité, origine et globalisation: Justifications générales et contextes nationaux, le cas des Indications Géographiques*. *Canadian Journal of Regional Science*.
- Sylvander, B, Schieb-Bienfait, N., Floch-wadel, A. Le, y Couallier, C. (2004). *The strategic turn of Organic Farming in Europe : a resource based approach of Organic Marketing Initiatives*. XI World Congress of Rural Sociology.
- Sylvander, B. (1994). *La qualité : du consommateur final au producteur. La construction sociale de la qualité : des produits aux façons de produire*. *Études et Recherches Sur Les Systèmes Agraires et Le Développement*.
- Sylvander, B. (1996). *Normalisation et concurrence internationale: la politique de qualité alimentaire en Europe*. *Économie Rurale*.
- Sylvander, B., & Barjolle, D. (1999). *Some Factors of Success for Origin Labelled Products in Agri-Food Supply Chains in Europe: Market , Internal Resources and Institutions*. Institut d'Economie Rural.
- Synovate. (2006). *Estudio de Investigación sobre el sello Calidad Certificada (Andalucía)*. Synovate.
- Tadelis, S. (1999). *What's in a name? Reputation as a tradeable asset*. *American Economic Review*.
- Tadelis, S. (2002). *The market for reputations as an incentive mechanism*. *Journal of Political Economy*.
- Tallarico, G. (2000). *La construcción comunicativa de las denominaciones de origen: una aproximación al análisis del sector vitivinícola español*. *Revista Latina de Comunicación Social*.
- Tauber, E. M. (1988). *Brand Leverage: strategy for growth in a cost-control world*. *Journal of Advertising Research*.
- Taubman, M. A. (2001). *Comment renforcer la protection internationale des indications géographiques: réfléchir au niveau local, agir au niveau mondial*. *Colloque de l'OMPI sur la protection internationale des indications géographiques*, Montevideo.
- Tavoularis, G. (2008). *Les signes officiels de qualité en perte de reconnaissance*. CRÉDOC (Centre de Recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie).
- Tavoularis, G., Recours, F., y Hebel, P. (2007). *Perception de la qualité et des signes officiels de qualité dans le secteur alimentaire*. *Cahier de Recherche*.
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. In Ediciones Paidós.
- Teague, J. y Anderson, D. (1995). *Consumer Preferences for Safe Handling Labels on Meat and Poultry*. *Journal of Consumer Affairs*.
- TECUDE. (2010). *Estudio de investigación: Las marcas de calidad en el mundo rural: poder, conflicto e innovación*. Grupo de Investigación: Territorio, Cultura y Desarrollo.

- Tendero, A., y Bernabéu, R. (2005). Preference structure for lamb meat consumers. A Spanish case study. *Meat Science*.
- Terluin, I. J. (2003). Differences in economic development in rural regions of advanced countries: An overview and critical analysis of theories. *Journal of Rural Studies*.
- Territorio Noticiae. (2011). Tierra de Sabor, marca de territorio ganadora del Premio Nacional de Marketing institucional. territorio.Es.
- Thevenot, L. (1985). Des marches aux normes en La grande transformation de l'agriculture: lectures conventionalistes et régulationnistes.
- Thilmany, D., Bond, C. A., y Bond, J. K. (2008). Going local: Exploring consumer behavior and motivations for direct food purchases. *American Journal of Agricultural Economics*.
- Thomson, J., y Martin, F. (2010). *Strategic Management. Awareness and Change*. Andover: EMEA: Cengage Learning.
- Tirole, J. (1988). *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press.
- Tirole, J. (1996). A theory of collective reputations with applications to the persistence of corruption and to firm quality. *Review of Economic Studies*.
- Toler, S., Briggeman, B. C., Lusk, J. L., y Adams, D. C. (2009). Fairness, farmers markets, and local production. *American Journal of Agricultural Economics*.
- Tolón Becerra, A. (2008). El desarrollo en los espacios rurales. Perspectivas y buen gobierno local. *Observatorio Medioambiental*.
- Tolón Becerra, A., y Lastra Bravo, X. B. (2007). Evolución del desarrollo rural en Europa y en España: las áreas rurales de metodología LEADER. M+A, *Revista Electrónica de Medioambiente*.
- Tolón Becerra, A., y Lastra Calvo, X. (2009). Los alimentos de calidad diferenciada. Una herramienta para el desarrollo rural sostenible. M+A, *Revista Electrónica de Medioambiente*.
- Torres Romay, E. (2007). La evolución histórica de la estrategia como base de la situación actual de las estrategias publicitarias. El largo camino hacia el Brand Management. *FISEC-Estrategias*.
- Torres Romay, E., y García-Mirón, S. (2014). La evolución de la estrategia publicitaria. Del brand management a la marca adaptada y el nuevo papel del consumidor. *Revista Mediterránea de Comunicación*.
- Tregear, A., Kuznesof, S. y Moxey, A. (1998). Policy initiatives for regional foods: some insights from consumer research. *Food Policy*.
- Tregear, A.; Arfini, F.; Belletti, G., y Marescotti, A. (2004). The impact of territorial product qualification processes on the rural development potential of small-scale food productions. *XI World Congress of Rural Sociology*.
- Tregear, A. y Giraud, G. (2011). *Geographical Indications, Consumers and Citizens*. En: *Labels of Origin Food*. CABI Publishing
- Tregear, A., Arfini, F., Belletti, G., y Marescotti, A. (2007). Regional foods and rural development: The role of product qualification. *Journal of Rural Studies*.

Tregear, A., y Gorton, M. (2009). The challenges of sharing: Brands as club goods. *European Journal of Marketing*.

Tregear, A., Török, Á., y Gorton, M. (2016). Geographical indications and upgrading of small-scale producers in global agro-food chains: A case study of the Makó Onion Protected Designation of Origin. *Environment and Planning A: Economie and Space*.

Tsai, W. (2002). Social structure of 'Coopetition' within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*.

Tur-Vives, V., y Montserrat-Gauchi, J. (2014). El Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y Funciones. *Razón y Palabra*.

Unión Europea (UE). (2014). Reglamento (UE) 1144/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 sobre acciones de información y de promoción relativas a productos agrícolas en el mercado interior y en terceros países, y por el que se deroga el Reglamento (CE) 3/2008 del Consejo. *Boletín Oficial de la Unión Europea (DOUE)*.

Unión Europea (UE). (2015). Tastes of Europe. Retrieved from <http://tastesofeurope.eu/>

Unión Europea (UE). (2019). DOOR. Retrieved from <https://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html?locale=es>

Unión Europea (UE), Gobierno de España Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente Gobierno de España, Prodecasa, Republique de France y Sopexa. (2015). Europa firma los productos de su tierra.

Unión Europea. (2020). Chafea. Retrieved from <https://ec.europa.eu/chafea/agri/en/content/about>

Unión Europea (UE). Comisión de las Comunidades Europeas. (2008a). Libro verde sobre la calidad de los productos agrícolas: normas de comercialización, requisitos de producción y regímenes de calidad.

Unión Europea (UE). (1991). Reglamento (CEE) 2092/91 del Consejo de 24 de junio de 1991 sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios. *Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE)*, antes DOCE.

Unión Europea (UE). (1992). Reglamento (CEE) 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. *Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE)*, antes DOCE.

Unión Europea (UE). (1992). Reglamento (CEE) 2082/92 del Consejo, de 14 de julio de 1992, relativo a la certificación de las características específicas de los productos agrícolas y alimenticios. *Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE)*, antes DOCE.

Unión Europea (UE). (1992). Reglamento (CEE) 1601/92 del Consejo de 15 de junio sobre medidas específicas en favor de las islas Canarias a determinados productos agrarios. *Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE)*, antes DOCE.

Unión Europea (UE). (1996). Reglamento (CE) 2406/96 del Consejo de 26 de noviembre de 1996 por el que se establecen normas comunes de comercialización para determinados productos pesqueros. *Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE)*, antes DOCE.

Unión Europea (UE). (2005). Reglamento (CE) 1698/2005 del Consejo de 20 de septiembre de 2005 relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER). *Diario Oficial de la*



Unión Europea (DOUE), antes DOCE.

Unión Europea (UE). (2008b). Reglamento (CE) 605/2008 de la Comisión, de 20 de junio de 2008, por el que se establecen las disposiciones de aplicación relativas al certificado de control de las importaciones de terceros países, según lo dispuesto en el artículo 11 del Reglamento (CEE) 2092/91 del Consejo sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE)

Unión Europea (UE). Comisión Europea. (2010b). Europa 2020: la estrategia de la Unión Europea para el crecimiento y la ocupación. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:52010DC2020>

Unión Europea (UE). (2013a). Regímenes de calidad. Retrieved from [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained\\_es](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained_es)

Unión Europea (UE). Comisión Europea. (2013c). Reglamento Delegado (UE) 179/2014 de la Comisión de 6 de noviembre de 2013 que complementa el Reglamento (UE) 228/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que atañe al registro de agentes económicos, al importe de la ayuda para la comercialización de productos fuera de su región, al símbolo gráfico, a la exención de los derechos de importación de determinados bovinos y a la financiación de ciertas acciones relacionadas con las medidas específicas destinadas a la agricultura de las regiones ultraperiféricas de la Unión. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). Comisión Europea. (2014). Reglamento (UE) 1144/2014 del Parlamento europeo y del consejo de 22 de octubre de 2014 sobre acciones de información y de promoción relativas a productos agrícolas en el mercado interior y en terceros países, y por el que se deroga el Reglamento (CE) 3/2008 del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). Comisión Europea. (2015a). DOOR Database. Retrieved from <http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html>

Unión Europea (UE). Comisión Europea. (2015b). E-Bacchus Database. Retrieved from <https://ec.europa.eu/agriculture/markets/wine/e-bacchus/index.cfm?event=pwelcome&language=ES>

Unión Europea (UE). Comisión Europea. (2015c). E-Spirit-Drinks Database. [https://ec.europa.eu/info/news/eu-geographical-indications-spirit-drinks-now-available-new-database-2019-jul-26\\_en](https://ec.europa.eu/info/news/eu-geographical-indications-spirit-drinks-now-available-new-database-2019-jul-26_en)

Unión Europea (UE). Comisión Europea. (2019). eAmbrosia – the EU geographical indications register. Retrieved February 12, 2020, from <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/geographical-indications-register/>

Unión Europea (UE). Consejo Europeo. (1992). Reglamento (CEE) 1601/92 del Consejo de 15 de junio sobre medidas específicas en favor de las islas Canarias a determinados productos agrarios. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE), antes DOCE.

Unión Europea (UE). Comisión Europea. (2018). Europeans, Agriculture and the Common Agricultural Policy CAP. Special Eurobarometer 410. Report. Retrieved [https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs\\_410\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_410_en.pdf)

Unión Europea (UE). Comisión Europea. (2019a). Chafea. Enjoy it's from Europe. Retrieved from <https://ec.europa.eu/chafea/agri/en/content/about>

Unión Europea (UE). European Commission. (2019b). Landmark agreement will protect 100 European Geographical Indications in China. European Commission. Retrieved from [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_19\\_6200](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_6200)

Unión Europea (UE). Consejo de la Unión Europea. (2006b). Reglamento (CE) 510/2006 del Consejo de 20 de marzo de 2006 sobre protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). (2007). Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo, de 28 de junio de 2007, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) 2092/91. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). (2008). Reglamento (CE) 110/2008 del Parlamento europeo y del Consejo de 15 de enero de 2008 relativo a la definición, designación, presentación, etiquetado y protección de la indicación geográfica de bebidas espirituosas y por el que se deroga el Reglamento (CEE) 1576/89 del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). (2008). Reglamento (CE) 479/2008 del Consejo, de 29 de abril de 2008, por el que se establece la organización común del mercado vitivinícola, se modifican los Reglamentos (CE) 1493/1999, (CE) 1782/2003, (CE) 1290/2005 y (CE) 3/2008 y se derogan los Reglamentos (CEE) 2392/86 y (CE) 1493/1999. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). (2008). Reglamento (CE) 889/2008 de la Comisión, de 5 de septiembre de 2008, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE). Ver que no está repe

Unión Europea (UE). Parlamento Europeo. (2012). Reglamento (UE) 1151/2012 del Parlamento europeo y del Consejo de 21 de noviembre de 2012 sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). Parlamento Europeo. (2014). Reglamento Delegado (UE) 664/2014 de la Comisión de 18 de diciembre de 2013 por el que se completa el Reglamento (UE) 1151/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que se refiere al establecimiento de los símbolos de la Unión para las denominaciones de origen protegidas, las indicaciones geográficas protegidas y las especialidades tradicionales garantizadas y en lo que atañe a determinadas normas sobre la procedencia, ciertas normas de procedimiento y determinadas disposiciones transitorias adicionales. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). Parlamento Europeo. (2013). Reglamento (UE) 1305/2013 del Parlamento europeo y del Consejo de 17 de diciembre de 2013 relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader) y por el que se deroga el Reglamento (CE) 1698/2005 del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). (2014). Reglamento (UE) 251/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, sobre la definición, descripción, presentación, etiquetado y protección de las indicaciones geográficas de los productos vitivinícolas aromatizados, y por el que se deroga el Reglamento (CEE) 1601/91 del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). Parlamento Europeo. (2014). Reglamento de ejecución (UE) 668/2014 de la Comisión de 13 de

junio de 2014 que establece las normas de desarrollo del Reglamento (UE) 1151/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). (2019). Reglamento de Ejecución (UE) 2019/34 de la Comisión, de 17 de octubre de 2018, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (UE) 1308/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que se refiere a las solicitudes de protección de las denominaciones de origen, las indicaciones geográficas y los términos tradicionales en el sector vitivinícola, al procedimiento de oposición, a las modificaciones del pliego de condiciones, al registro de nombres protegidos, a la cancelación de la protección y al uso de símbolos, y del Reglamento (UE) n.º 1306/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que se refiere a un sistema adecuado de controles. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). (2019). Reglamento (UE) 2019/787 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de abril de 2019, sobre la definición, designación, presentación y etiquetado de las bebidas espirituosas, la utilización de los nombres de las bebidas espirituosas en la presentación y etiquetado de otros productos alimenticios, la protección de las indicaciones geográficas de las bebidas espirituosas y la utilización de alcohol étlico y destilados de origen agrícola en las bebidas alcohólicas, y por el que se deroga el Reglamento (CE) 110/2008. Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE).

Unión Europea (UE). Parlamento Europeo. (2018). Fichas temáticas sobre la Unión Europea. Las regiones ultraperiféricas (RUP). Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/100/las-regiones-ultraperifericas-rup->

University of Cambridge. (2018). Cambridge Dicctionary. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/es/>

Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*.

Valceschini, E., y Mazé, A. (2000). La politique de la qualité agro-alimentaire dans le contexte international. *Économie Rurale*.

Valceschini, E. (1995). *Agro-alimentaire: une économie de la qualité*. Paris: INRA Económica.

Valderrama, C. (2005). El nuevo liderazgo de los profesionales de la función Pública. Instituto Nacional de Administración pública -INAP.

Van Birgelen, M., de Ruyter, K., y Wetzels, M. (2000). The Impact of Incomplete Information on the Use of Marketing Research Intelligence in International Service Settings: An Experimental Study. *Journal of Service Research*.

Van der Lans et al. (2001). The role of the region of origin and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products. *European Review of Agricultural Economics*.

Van Der Ploeg, J. D., et al. (2000). Rural development: From practices and policies towards theory. *Sociologia Ruralis*.

Van Der Ploeg, J. D., y Long, A. (1994). Endogenous Development: Practices and Perspectives. In *Born from Within: Practice and Perspectives of Endogenous Rural Development*.

Van Der Ploeg, J. D., y Saccomandi, V. (1995). On the Impact of Endogenous Development in Agriculture. In *Beyond Modernization. The Impact of Endogenous Rural Development*.

- Van Durme, J., Brodie, R. J., y Redmore, D. (2003). Brand equity in cooperative business relationships: Exploring the development of a conceptual model. *Marketing Theory*.
- Van Ittersum, K., Candel, M. J. y Meulenberg, M. (2003). The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation. *Journal of Business Research*.
- Van Ittersum et al. (1999). The market for PDO/PGI protected regional products: consumers' attitudes and behaviour. 67th Seminar, Le Mans, France: European Association of Agricultural Economists.
- Van Ittersum, K. et al. (2003). Determinants of the Accessibility of Regional-Product Information. *Advances in Consumer Research*.
- Van Ittersum, K. et al. (2007). Consumers' appreciation of regional certification labels. A pan European study. *Journal of Agricultural Economics*.
- Van Leeuwen, C., y Seguin, G. (2006). The concept of terroir in viticulture. *Journal of Wine Research*.
- Vecchio, R., y Annunziata, A. (2011). The role of PDO / PGI labelling in Italian consumers' food choices. *Agricultural Economics Review*.
- Veiga, Y. (2008a). Eusko Label se consolida en el mercado vasco y pone freno al fraude. *diariovasco.com*.
- Veiga, Y. (2008b). Treinta productores de Eusko Label fueron expulsados por irregularidades el año pasado. *diariovasco.com*.
- Velčovská, Š., Janáčková, H., y Larsen, F. R. (2012). Food Quality Labels; Insights from Customers in Two Selected European Countries. *International Journal of Trade, Economics and Finance*.
- Velčovská, Š., y Sadílek, T. (2014). The system of the geographical indication - Important component of the politics of the consumers' protection in European Union. *Amfiteatru Economic*.
- Verbeke, W. (2005). Consumer acceptance of functional foods: Socio-demographic, cognitive and attitudinal determinants. *Food Quality and Preference*.
- Verbeke, W., Pieniak, Z., Guerrero, L., y Hersleth, M. (2012). Consumers' awareness and attitudinal determinants of European Union quality label use on traditional foods. *Bio-Based and Applied Economics*.
- Verbeke, W., y Roosen, J. (2009). Market Differentiation Potential of Origin, Quality, and Traceability Labeling. *Estey Centre Journal of International Law and Trade Policy*.
- Verbeke, W., y Viaene, J. (1999). Beliefs, attitude and behaviour towards fresh meat consumption in Belgium: Empirical evidence from a consumer survey. *Food Quality and Preference*.
- Verbeke, W., y Ward, R. W. (2003). Importance of EU Label Requirements: An Application of Ordered Probit Models to Belgium Beef Labels. *American Agricultural Economics Association*.
- Verbeke, W., y Ward, R. W. (2006). Consumer interest in information cues denoting quality, traceability and origin: An application of ordered probit models to beef labels. *Food Quality and Preference*.
- Verhaegen, I., y Van Huylenbroeck, G. (2001). Costs and benefits for farmers participating in innovative marketing channels for quality food products. *Journal of Rural Studies*.
- Villarejo Ramos, A. (1997). El plan de marketing territorial como instrumento para la simbiosis entre cooperación y

competencia en el marco del desarrollo local. Sociedad Muticultura. XXX Congreso Universitario.

Villarroya, S. (2016). Poblaciones locales: pilares en el Desarrollo Rural. *Desarrollo Rural y Sostenible*.

Vinetur. (2014). La Comunidad de Madrid presenta a los productos de la marca de calidad M Producto Certificado. [vinetur.com](http://vinetur.com).

Viscusi, W. K. (1978). A note on Lemons Marketing with Quality Certification. *The Bell Journal of Economics*.

Vogel, D. (1997). Trading Up: Consumer and Environmental Regulation in a Global Economy. *Review of International Economics*.

Wai-Kwan Li. (1994). The Role of country of origin in product evaluations: informational and standard-of-comparison effects. *Journal of Consumer Psychology*.

Ward et al. (2005). Universities, the Knowledge Economy and “Neo-Endogenous Rural Development”. Centre for Rural Economy. University of Newcastle.

Ward, P. (1979). *The Dynamics of Planning*. Oxford: Pergamon Press.

Washburn, J. H., Till, B. D., y Priluck, R. (2004). Brand Alliance and Brand-Equity Effects. *Psychology & Marketing*.

Weil, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Weilbacher, W. M. (1993). *Brand Marketing. Building Winning Brand Strategies That Deliver Value and Customer Satisfaction*. Lincolnwood: NTC Business Books.

Wernerfelt, B. (1988). Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signalling by Posting a Bond. *The RAND Journal of Economics*.

Whan Park, C., Sung Jun, Y., y Shocker, A. D. (1996). Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research*.

White, J. (1991). *How to Understand and Manage Public Relations*. London: Business Books.

Wilcox, D. I. (2001). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

Wilson, L. (2005). *Strategic Program Planning for Effective Public Relations Campaigns*. Iowa: Kendall/Hunt.

Winfree, J. A. y McCluskey, J. (2005). Collective Reputation and Quality. *American Journal of Agricultural Economics*.

Winter, M. (2003). Responding to the Crisis: The Policy Impact of the Foot-and-Mouth Epidemic. *The Political Quarterly*.

Wirthgen, A. (2005). Consumer, retailer and producer assessments of product differentiation according to regional origin and process quality. *Agribusiness*.

Wiskerke, H. (2009). On Places Lost and Places Regained: Reflections on the Alternative Food Geography and Sustainable Regional Development. *International Planning Studies*.

Woodside, A. G., y Walser, M. G. (2007). Building strong brands in retailing. *Journal of Business Research*.

Wright, A. A., & Lynch, J. G. (1995). Communication Effects of Advertising Versus Direct Experience When Both Search and Experience Attributes are Present. *Journal of Consumer Research*.

Wylie, F. (1998). *Public Relations Strategies and Tactics*. New York: Longman.

Xunta de Galicia. (1993). Resolución de 1 de diciembre de 1991 por la que se da publicidad a la resolución de la adjudicación del concurso para la realización de la campaña institucional de la Realidad de Galicia en el ámbito de los sectores de Galicia Calidade. *Diario Oficial de Galicia (DOG)*.

Xunta de Galicia. (1994). Decreto 382/1994, do 15 de decembro, polo que se crea a sociedade Galicia Calidade, S.A. *Diario Oficial de Galicia (DOG)*.

Xunta de Galicia. (1997). Resolución de 27 de diciembre de 1997 por el que se da publicidad a la adjudicación del concurso por procedimiento abierto de un contrato de servicios consistente en la readaptación de la marca Galicia Calidade y el diseño y realización de un manual de identidad. *Diario Oficial de Galicia (DOG)*.

Xunta de Galicia. (2011a). Decreto 121/2011, do 16 de xuño, polo que se aproba a marca turística de Galicia e se regula a súa utilización. *Diario Oficial de Galicia (DOG)*.

Xunta de Galicia. (2011b). Resolución do 14 de xullo de 2011 pola que se anuncia a licitación, polo procedemento aberto suxeito a regulación harmonizada, do servizo consistente na tramitación técnico-administrativa de propostas de clasificación, normas de explotación, plans de emerxencia e outros documentos relacionados coa seguridade de presas e encoros no ámbito territorial de Galicia-Costa. *Diario Oficial de Galicia (DOG)*.

Xunta de Galicia. (2012a). Licitación: Pliego de cláusulas y condiciones que regirán la contratación por procedimiento negociado con publicidad para la adjudicación de un contrato de Asistencia Técnica para la marca “comercio Galicia Calidade” de año 2012. [xunta.gal](http://xunta.gal).

Xunta de Galicia. (2012b). Licitación: Pliego de cláusulas y condiciones que regirán una contratación por procedimiento negociado de un contrato de Elaboración de un Plan de Promoción para la marca Galicia Calidade en las cadenas de distribución alimentarias de Galicia. [xunta.gal](http://xunta.gal).

Xunta de Galicia. (2014a). Resolución de 27 de marzo de 2014 por la que se anuncia la contratación, por procedimiento abierto y sujeto a regulación armonizada, del servicio para el desarrollo de la campaña publicitaria La economía de Galicia como principal impulsora del desarrollo y el empleo de una tierra reconocida como Galicia calidade en tres ejes: internacionalización, inversión y emprendimiento (expediente 02/2014 SXT). *Diario Oficial de Galicia (DOG)*.

Xunta de Galicia. (2014b). Resolución del Pliego de Condiciones para la contratación por procedimiento negociado para la adjudicación de un contrato de Servicio de Desarrollo de un Plan de Promoción de la marca de garantía Galicia Calidade con Showcookings y Master Clases en Traile. [xunta.gal](http://xunta.gal).

Xunta de Galicia. (2015). Resolución de 27 de octubre por la que se anuncia por procedimiento abierto el anuncio de Planificación de Medios para el desarrollo de una campaña publicitaria conmemorativa del XX aniversario de Galicia Calidade (expediente 06/2015 SXT). *Diario Oficial de Galicia (DOG)*.

Xurde P. Lejarza. (2017). I Jornadas Gastronómicas Alimentos del Paraíso en Boal 2017. Que Femos.

Yagüe Guillén, M., y Jiménez, A. I. (2002). La denominación de origen en el desarrollo de estrategias de diferenciación: percepción y efectos de su utilización en las sociedades vinícolas de Mancha y Valdepeñas. *Revista*

Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros.

Yáñez, J. (1990). El Plan de Marketing. Madrid.: ESIC- Apuntes de Cátedra.

Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality. *Journal of Marketing*.

Zurita, C. (2006). Promoción de alimentos Calidad Certificada en centros Carrefour. [cortimcom.Com](http://cortimcom.Com).

Zyman, S. (1999). *The End of Marketing as We Know It*. New York: Harper Business.







## VI. Anexos



## Anexo I. Análisis descriptivo de las marcas públicas compartidas de calidad agroalimentaria de España

Este anexo incluye el análisis descriptivo de cada una de las marcas objeto del estudio y complementa los cuadros resumen vistos en el capítulo 8 de esta tesis doctoral. La información está estructurada en los siguientes apartados:

0. Breve descripción
1. Orígenes de la marca
2. Elementos de la marca
3. Rol de la marca
4. Beneficios de la marca
5. Asociaciones de la marca
6. Representatividad de la marca
7. Notoriedad de marca
8. Plan de promoción
9. Gestión de la marca

Las fichas resumen de cada comunidad autónoma se pueden consultar en el capítulo 8.



## Comunidad Autónoma de Andalucía. Calidad Certificada<sup>148</sup>



### 0. Breve descripción

Calidad Certificada es la marca creada por la Junta de Andalucía que permite a los operadores dar a conocer la calidad diferenciada de sus productos y facilitar a los consumidores la garantía de las características específicas avaladas mediante los oportunos controles. La finalidad de la marca Calidad Certificada es la de garantizar la calidad diferenciada de los productos agroalimentarios y pesqueros elaborados o distribuidos por personas físicas o jurídicas debidamente autorizadas, así como facilitar su distinción en el mercado.

### 1. Orígenes de la marca

Respondiendo a las demandas de los consumidores en cuanto a calidad diferenciada, la Junta de Andalucía crea en el año 2001 la marca Calidad Certificada, a través del Decreto 242/2001 de 6 de noviembre. Su última modificación está recogida por el 229/2007 de 31 de julio, que identifica a productos agroalimentarios con un alto nivel de calidad.

Este distintivo de calidad sustituye a la marca Alimentos de Andalucía creada en 1989 en la que se indicaba la procedencia y no requería que los productos adheridos tuvieran que demostrar certificaciones de calidad concretas. Era, por tanto, una denominación de origen de los productos. Alimentos de Andalucía llegó a ser una marca reconocida en el territorio nacional e internacional con gran actividad institucional de promoción y de comunicación (Consejería de Agricultura. Junta de Andalucía., 1989). En poco tiempo, más de 600 productos agroalimentarios andaluces obtuvieron la licencia de uso de esta marca.

Para cumplir con la normativa de la Unión Europea de 1992 sobre los productos agroalimentarios de calidad, la Junta de Andalucía deroga en 2000 el decreto que regula la marca Alimentos de Andalucía: este proceso culmina en el diseño y registro de una nueva marca, Calidad Certificada que establece una serie de requisitos de calidad para poder solicitar la marca de garantía.

A través de este símbolo, la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible de la Junta de Andalucía ofrece un distintivo de referencia, tanto en el mercado nacional como internacional, para todos aquellos productos que cumplan los niveles de calidad establecidos. Desde su nacimiento, los empresarios agroalimentarios reconocen las ventajas de pertenecer y se suman a la marca. Calidad Certificada se convierte en pocos años en una marca que representa al sector agroalimentario andaluz.

Cabe destacar que el proceso de creación de la marca es fruto de una estrategia meditada. La Consejería de Agricultura, a través de la entonces empresa pública DAP (Empresa Pública de Desarrollo Agrario y Pesquero de Andalucía) en 2000 convoca un concurso para encargar un plan estratégico de la marca completo que incluye desde la creación de la identidad de la marca hasta su lanzamiento promocional con un horizonte a cuatro años. Es un proyecto

<sup>148 148</sup> La información de la marca Calidad Certificada proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Gemma Enríquez San Nicolás, jefa de Servicio de Calidad, Promoción y Desarrollo Rural, AGAPA. Por otro de la información de la propia página web de la Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía (<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/agriculturapescaeydesarrollorural.html>), de dossieres de prensa y normativas publicadas en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía ((BOJA), 2005; Boletín Oficial de Andalucía (BOJA), 2001; Junta de Andalucía, 2007) (Consejería de Agricultura, 2014). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por la empresa pública andaluza (Consejería de Agricultura y Pesca. Junta de Andalucía. & Empresa Pública Desarrollo Agrario y Pesquero, 2005). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (A fuego lento, 2000; “Andalucía, Sabe”, nueva campaña de Calidad Certificada,” 2010; Junta de Andalucía, 2008; Tolón Becerra & Lastra Calvo, 2012; Zurita, 2006) y los materiales publicitarios realizados (Consejería de Agricultura. Junta de Andalucía., 2001, 2007, 2008; Consejería de Agricultura, 2014). Y por último, de los estudios de investigación de mercado a los que hemos tenido acceso durante la investigación (Bufete Duran-Tortosa&Asociados, 2001, 2004; IESA (Instituto de Estudios Sociales de Andalucía), 2002; Synovate, 2006).

relevante para la Junta de Andalucía y, consecuentemente, se dota al proyecto de recursos suficientes tanto económicos como humanos para su gestión.

La marca Calidad Certificada nace por la suma de varios factores. Por un lado, de una demanda del consumidor a una mayor calidad agroalimentaria. Por otro, por una política de la Consejería para apoyar al sector y dar respuesta a consumidores y a empresas para distinguir esta calidad. Por último, por la necesidad de continuar con una estrategia promocional exitosa de la marca Alimentos de Andalucía, que debía modificarse a instancias de la Unión Europea. Con el lanzamiento de Calidad Certificada empieza una nueva etapa en la promoción agroalimentaria en dicha comunidad.

## 2. Elementos de la marca

El nombre de la marca Calidad Certificada es muy descriptivo: hace referencia a una calidad diferencial y avalada de los productos. Tiene la palabra calidad en la propia denominación. Es un garante de un proceso de seguimiento y control de los productos. Es un nombre que no incluye la palabra Andalucía.

En palabras de Gemma Enríquez, jefa de Servicio de Calidad, Promoción y Desarrollo Rural de AGAPA<sup>149</sup>, “sí que nos ha costado mucho el reconocimiento de Calidad Certificada como un producto andaluz. De calidad pensamos que no tanto porque tenía la palabra calidad en el nombre y el respaldo de la Junta de Andalucía (...) Pero en cuanto al origen sí perdimos en cuanto desapareció Alimentos de Andalucía. Nos ha costado mucho crear imagen de Andalucía con una palabra donde no aparece andaluz o Andalucía”.

Para asociar la marca Calidad Certificada con Andalucía, se crea una identidad visual<sup>150</sup> con códigos gráficos realmente identificables con la región. Por un lado, la “A”, inicial de la comunidad y también la inicial de Alimentos. Por otro, el color verde, de la Junta y representativo de la comunidad y del campo andaluz. El trazo manuscrito evoca a la cultura mozárabe. Además, representa en el sector agroalimentario un equilibrio entre la tradición, las raíces, la historia y la modernidad. La “C”, simulando un *copyright*, refuerza el concepto de calidad y de exclusividad, transmitiendo la idea de protección, de certificación. La forma de sello permite aplicar fácilmente esta marca en todas las etiquetas de los productos. Se acostumbra a aplicar en negativo o en positivo con el fin de simplificar el etiquetado a los productores en los envases de los productos.

La creación del logotipo coincidió con la creación de la marca en 2001. Desde entonces solo se ha registrado una pequeña evolución en 2007 para dotar a la marca de mayor singularidad y notoriedad. Se establece un círculo alrededor del logotipo para reforzar la idea de marchamo de garantía y para facilitar aún más su aplicación (Ver figura 55).



Figuras 55. Evolución del logotipo de la marca Calidad Certificada (2007).

Según la información recogida en los estudios de opinión realizados a consumidores, al sector agroalimentario y a los influenciadores, el logotipo se considera como un emblema de autenticidad. Se valora

<sup>149</sup> AGAPA es la Agencia de Gestión Agraria y Pesquera de Andalucía; es una entidad instrumental adscrita a la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible de la Junta de Andalucía. Tiene entre sus servicios la asistencia técnica en materia agraria y pesquera.

<sup>150</sup> Existe un manual de aplicación de la marca a disposición de todas las empresas adheridas o en proceso de adhesión.

positivamente y se asocia a dinamismo, modernidad y alegría. Pero sobre todo es un logotipo que se relaciona de manera clara y sencilla con alimentos andaluces de calidad<sup>151</sup>.

El sello se aplica solo en todos los envases de los productos adscritos a Calidad Certificada. En las manifestaciones de comunicación de la marca, este marchamo va acompañado del logotipo de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible de la Junta de Andalucía. En alguna ocasión, se utiliza el sello y el logotipo de la Junta en una única pastilla gráfica para poder asociar claramente la marca a la región y a la Junta de Andalucía. Además, toda la comunicación de Calidad Certificada tiene un código muy andaluz en cuanto a imágenes, músicas, locuciones, fotografías o expresiones lingüísticas, y está firmada por el logotipo de la Consejería de la Junta de Andalucía.

El nombre y el logotipo son los elementos de identidad esenciales de la marca. No nos constan otros elementos que sean significativos y ayuden a tener conciencia de marca. No se utilizan lemas generales de marca, ni personajes, ni *jingles*, web propia o cualquier otro elemento realmente identificativo.

### 3. Rol de la marca

Calidad Certificada promueve la agroalimentación de calidad. Impulsa y difunde el liderazgo de producción y calidad alimentaria vinculada a Andalucía. Es una marca de interés para el sector, para los productores y para los consumidores a los que les facilita la identificación de los productos a través de un marchamo de calidad.

Es la marca paraguas de la agroalimentación de calidad regional. La principal función de la marca es concentrar esfuerzos para hacer promoción genérica de la agroalimentación andaluza desde la actual Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible de la Junta de Andalucía. Unificando en una sola marca todos los reconocimientos de calidad de los productos agroalimentarios es más fácil hacer la promoción. Se aúna toda la inversión en un sello distintivo y se consigue así tener una marca fuerte.

Una marca que tiene un ámbito de cobertura genérico, multisectorial, global de la alimentación. La alternativa a esta estrategia es promover cada una de las denominaciones de calidad por separado, pero son tantas, que es muy difícil generar impacto, es menos significativo y tiene, como consecuencia, menor trascendencia.

Calidad Certificada aúna toda la promoción de la Junta en agroalimentación para conseguir mayor eficacia, más coherencia y mayor impacto. Además, es una marca que el consumidor puede encontrar en los envases de los productos; así hablamos no solo de una marca promocional sino de una marca de calidad agroalimentaria general que además se ha convertido en la marca promocional de la región.

### 4. Beneficios de la marca Calidad Certificada

Los productos adscritos a la marca Calidad Certificada tienen una serie de ventajas. Por un lado, ventajas en cuanto a imagen: lucir en la etiqueta de los productos el sello de garantía Calidad Certificada incrementa el valor añadido del producto identificado. Se vincula su imagen con una marca asociada a la calidad y con valores de seguridad y confianza avalada por un organismo público, la Junta de Andalucía.

Además, los productos se benefician de todas las estrategias de promoción en el ámbito regional, nacional e internacional que realiza la marca. Desde el apoyo en ferias y certámenes, hasta la comunicación masiva, la actividad

---

<sup>151</sup> Información extraída del Estudio de Investigación sobre la marca Calidad Certificada y la campaña de comunicación llevada a cabo, realizado en 2002 por el Instituto de Estudios Sociales de Andalucía (IESA). Es una investigación dirigida al consumidor andaluz en más de 34 municipios. El nivel de confianza de la muestra era del 95% y el de error +/-3,5%. Se realizó una fase cualitativa y una fase cuantitativa.



con la distribución comercial del canal alimentación o el apoyo en actividades vinculadas al mundo de la gastronomía, entre otras acciones<sup>152</sup>.

En cuanto a las ventajas de Calidad Certificada para el consumidor, el sello facilita la elección de compra. Identifica los productos de calidad, es garantía de seguridad alimentaria y respeto al medio ambiente.

## 5. Asociaciones de la marca

Tal y como hemos comprobado en las entrevistas, el equipo de profesionales que gestiona el distintivo acostumbra a referirse a Calidad Certificada como sello de calidad. También utilizan la denominación marca aunque consideran que esta puede ligarse más a un concepto de marketing privado. La marca se asocia principalmente a los conceptos de calidad y origen. Calidad Certificada, reconoce Enríquez, es un sello de calidad que nació con el objetivo de alta calidad.

En cuanto a la relación con Andalucía, el apoyo al “origen a nivel del marketing es del 100%”, nos dice jefa de Servicio de Calidad, Promoción y Desarrollo Rural de AGAPA, Gemma Enríquez. También manifiesta que se ha conseguido que haya una relación total entre la marca Calidad Certificada y Andalucía. Al no llevar el nombre de la región, ha sido necesario tiempo e inversión para conseguir este reconocimiento de Calidad Certificada como sello de calidad de producto andaluz.

Según el estudio de mercado realizado por Synovate en marzo de 2006,<sup>153</sup> Calidad Certificada se percibe como una marca de Andalucía que aporta autenticidad al producto desde el origen y se convierte por tanto en una ventaja competitiva para el producto. Se considera un atributo de identidad complementaria que se traduce en un elemento de diferenciación y otorga valor añadido a los productos. Se asocia a máxima calidad, es decir, son productos dirigidos a consumidores que buscan la máxima calidad. producidos en Andalucía, elaborados y manipulados bajo controles estrictos de calidad y precio elevado. La presencia de la Junta de Andalucía se valora de forma muy positiva al concebirse como una forma innovadora y distinta de llegar al consumidor. Estar amparado por la Junta aporta seriedad, seguridad y garantiza una calidad real de los productos. El Gobierno regional se convierte en promotor y legitimador de la certificación. Además, uno de los aspectos mejor valorados es el rol de la Junta en la promoción comercial del sello tanto en el territorio español como en nuevos mercados.

Entre los consumidores, el identificativo Calidad Certificada se valora de forma muy positiva. Se asocia a las ideas de control de producción y calidad. Además, son las mujeres y los individuos de entre 30 y 44 años los que destacan la idea de propiedades saludables de los productos certificados. Casi el 80 % de los encuestados manifiestan una intención de compra favorable hacia los productos que lleven el sello Calidad Certificada. El principal freno es el precio.

Según las conclusiones del estudio de Synovate, los productos que lucen el sello de calidad transmiten mayor confianza al consumidor y por ese motivo los prefieren mayoritariamente frente a productos que no llevan dichos distintivos. El sello de garantía es el principal criterio valorado para atribuir calidad a un producto seguido de la procedencia y origen del producto y la marca del fabricante y el precio. Ver figuras 56 y 57.

### Conceptos asociados a la calidad de productos:

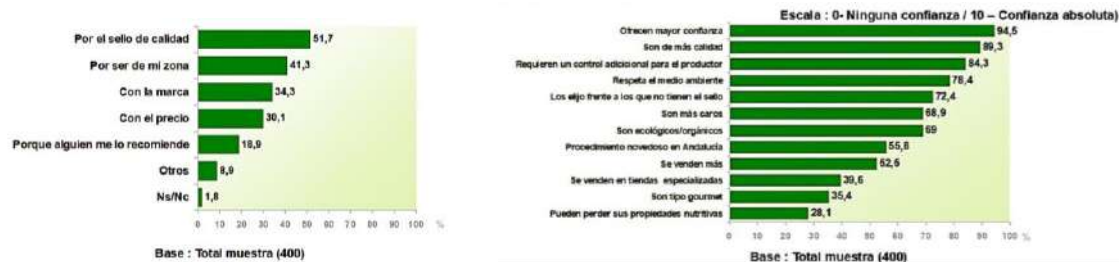
P14. Dígame su opinión, ¿con qué elementos asocia usted la calidad de un producto?

### Valores asociados a Calidad Certificada:

P11. A continuación voy a leerle una serie de características que pueden describir a uno o varios tipos de productos que lleven el sello de Calidad Certificada. Para cada una de ellas, me gustaría que me dijera en qué medida está usted de acuerdo con esa afirmación.

<sup>152</sup> Además de la actividad propia de la marca, pertenecer a Calidad Certificada es uno de los criterios para conseguir subvenciones concedidas para la promoción de productos agroalimentarios con calidad diferenciada, según la Orden de 18 de enero de 2008 (BOJA) enmarcada en el Programa de Desarrollo Rural (PDR) de Andalucía 2007-2013 y la Orden 21 de abril de 2016 (BOJA) dentro del marco del PDR 2014-2020 y las subsiguientes órdenes de convocatorias de ayudas anuales.

<sup>153</sup> Estudio de investigación de mercado de Calidad Certificada. Conclusiones presentadas en marzo de 2006. Realizado por Synovate. Estudio cuantitativo y cualitativo. El estudio cuantitativo destinado a ciudadanos andaluces de más de 18 años a través de un cuestionario semi-estructurado con un índice de error de +/-5 %. La fase cualitativa se realizó a empresas del sector agroalimentario (tanto productores como distribuidores) y a prescriptores a través de entrevistas semiestructuradas.



Figuras 56 y 57. Conceptos asociados a la calidad de productos agroalimentarios. Valores asociados a Calidad Certificada. Población mayor 18 años, Andalucía.  
Fuente: Sygnovate. Estudio de la marca Calidad Certificada (2006).

En la marca Calidad Certificada no existe solo una asociación racional a calidad y origen. También se consideran importantes los valores emocionales que transmite dicho emblema: principalmente el orgullo, transmitir una sensación de hacer bien las cosas, al aprecio por lo propio. Apoyarse en los valores del “saber vivir de Andalucía”, en su calidad de vida, como atributos intangibles expresivos vinculados a esta marca. Promover y comprar productos Calidad Certificada incrementa la autoestima de productores y consumidores. Se reconoce la capacidad de producir y disfrutar de productos de esta calidad y, por consiguiente, redunda en la satisfacción de ser andaluz y/o de amar Andalucía.

## 6. Representatividad de la marca

Calidad Certificada se enmarca en el sector de la alimentación. Andalucía es la principal región de producción agraria en el mercado español. En 2017, alcanzó los 11.772 millones de euros, un 4,5 % mayor que la del año anterior y representa casi el 26 % de la producción agraria nacional. La alimentación es una de las principales fuentes de riqueza de la economía andaluza. El sector agroindustrial representa el 24,02 % del empleo y del 22,31 % de las ventas netas de la industria total en Andalucía. En relación con el sector nacional, la agroindustria andaluza representa alrededor del 14 % de las ventas nacionales (MERCASA, 2017).

Es un sector maduro que tiene una clara voluntad exportadora y un claro potencial de productos frescos de calidad y productos elaborados típicos de las agriculturas mediterráneas. Es una región hegemónica en producción mundial de aceite de oliva y aceituna de mesa, con un importante desarrollo tecnológico en olivar. Es la primera zona productora de fresas del mundo, la primera región hortofrutícola de la Unión Europea, la principal región española en producción de flor, leche de cabra, trigo duro, algodón y arroz. Además es una importante productora de jamones y embutidos cárnicos (MERCASA, 2017).

Andalucía es la comunidad que cuenta con un mayor número de denominaciones de origen y otras figuras de calidad diferenciada: 72 distintivos ya concedidos o en tramitación. Destacan 24 denominaciones de origen protegidas (DOPs)<sup>154</sup>, ocho denominaciones de origen<sup>155</sup>, 16 vinos de la tierra<sup>156</sup>, dos vinos de calidad<sup>157</sup>, 10 Indicaciones

<sup>154</sup> Principalmente aceites (Antequera, Baena, Estepa, Lucena, Montes de Granada, Montoro-Adamuz, Poniente de Granada, Priego de Córdoba, Sierra de Cádiz, Sierra de Cazorla, Sierra de Segura y Sierra Mágina). Comparte la DOP de Carne de Ávila y Cordero Segureño. Tienen DOP los vinagres de Condado de Huelva, de Jerez y Montilla-Moriles, los Jamones de Huelva, Los Pedroches y Guijuelo, la Chirimoya de la Costa, la fruta Tropical de Granada-Málaga, las Pasas de Málaga y la Miel de Granada.

<sup>155</sup> La Aceituna Aloreña de Málaga y 7 vinos (Condado de Huelva, Jerez-Xères-Sherry, Málaga, Manzanilla Sanlúcar de Barrameda, Montilla-Moriles, Sierras de Málaga y Vino Naranja del Condado de Huelva).

<sup>156</sup> Los Vinos de la Tierra son Altiplano de Sierra Nevada, Bailén, Cádiz, Córdoba, Cumbres de Guadalfeo, Desierto de Almería, Laderas de Genil, Laujar-Alpujarra, Los Palacios, Norte de Almería, Ribera del Andarax, Sierras de las Estancias y los Filabres, Sierra Norte de Sevilla, Sierra del Sur de Jaén, Torreperogil y Villaviciosa de Córdoba.

<sup>157</sup> El de Granada y el de Lebrija.

Geográficas Protegidas (IGPs)<sup>158</sup>, seis Indicaciones geográficas con denominación específica<sup>159</sup> y cuatro especialidades tradicionales garantizadas (ETGs)<sup>160</sup>. Además de la marca Alimentos Ecológicos de Andalucía.

A falta de la última revisión del registro de la marca, el número de empresas adscritas a Calidad Certificada es de 465 y el número de productos supera los 2.100. Destacan la categoría de vinos, vinagres y licores, las frutas, hortalizas y conservas, los embutidos y productos cárnicos o los aceites y aceitunas de mesa (ver figura 58).

Sobre todo, se adhieren a la marca pequeñas empresas agroalimentarias que son las que necesitan mayor respaldo al no tener, por regla general, un marketing propio desarrollado. Gemma Enríquez nos aporta que “lo fuerte son pymes, pero incluso nos podemos olvidar de la M de pymes. Son empresas pequeñas porque en Andalucía la producción la hace la pequeña empresa...”. Estas empresas son las que más orgullo sienten al pertenecer al club de productos Calidad Certificada y consideran que para ellos las ventajas son realmente interesantes. También forman parte de Calidad Certificada algunas empresas medianas y grandes con alguno de sus productos bandera.

Para pertenecer a Calidad Certificada es necesaria una certificación. No todas las empresas, marcas y productos pueden acceder a la misma: por cumplimiento de la normativa o por el coste que supone. La adhesión a la marca por parte de las empresas es gratuita y se debe renovar cada 5 años. Por la crisis económica y la menor actividad de promoción de la marca se ha detectado una cierta tendencia a la baja en dichas renovaciones. Aún no se ha podido cuantificar el volumen de esta disminución que entendemos que no será muy significativa.



Figura 58. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Calidad Certificada.

## 7. Notoriedad de marca

El conocimiento y reconocimiento de la marca es muy elevado entre el sector, entre los fabricantes y productores agroalimentarios andaluces. Haciendo referencia de nuevo al último estudio de investigación realizado por Synovate en 2006, el recuerdo de la marca Calidad Certificada por parte de la población andaluza ronda el 40 %. Hemos de tener en cuenta que el lanzamiento de la marca se realizó 5 años antes. Son datos desactualizados, pero desde esta fecha no se ha realizado ningún otro estudio que nos pueda orientar sobre si este conocimiento se mantiene en estas cifras.

<sup>158</sup> El jamón de Trevélez y el de Serón, el garbanzo de Escacena, el Alfajor de Medina Sidonia, los Mantecados de Estepa, el Pan de Alfacar, los Espárragos de Huétor Tájar, el Tomate La Cañada y la Melva y la Caballa de Andalucía.

<sup>159</sup> Brandy de Jerez, Anís de Cazalla, de Rute y de Ojén y Ron de Málaga y de Granada.

<sup>160</sup> Las Tortas de Aceite de Castilleja de la Cuesta, los Panellets, la Leche Certificada de Granja y el Jamón Serrano.

## 8. Plan de promoción

Como ya hemos indicado, el objetivo de la Consejería de Agricultura ha sido desde un inicio incentivar la participación de todas las empresas en las funciones de promoción y fomento de calidad promovidas por la Junta de Andalucía a través del distintivo Calidad Certificada.

La inversión en comunicación no ha sido constante desde el nacimiento de la marca. Pero la Consejería<sup>161</sup> y, por consiguiente, la Junta, ha mantenido siempre el compromiso de utilizar la marca Calidad Certificada como centro de su actividad de promoción agroalimentaria, utilizándola como su marca paraguas estandarte.

Calidad Certificada ha planificado su actividad, principalmente durante la concepción y lanzamiento de la marca y en su crecimiento (2000-2008). Parte de las licitaciones públicas convocadas demandaban tanto el planteamiento estratégico como la ejecución de la promoción de la marca para periodos plurianuales<sup>162</sup>. Se diferenciaba entre dos planes de actuación paralelos y de ejecución simultánea: uno para empresarios y otro para público en general. Principalmente en el lanzamiento de la marca, pero también durante el crecimiento y consolidación, se conciben objetivos y planes de ejecución para captar a los empresarios agroalimentarios y/o fidelizarlos para que estén satisfechos por pertenecer a la marca. Calidad Certificada ha sido una marca que ha sufrido profundamente las consecuencias de la crisis económica de 2008 en España. Desde esta fecha, la inversión en promoción de la marca ha sido testimonial, programándose principalmente actividades tácticas con un retorno de la inversión muy claro a empresarios. Por lo tanto, tenemos dos grandes fases de marca: hasta 2008 en el que Calidad Certificada es una de las marcas referentes en Andalucía y en otras regiones españolas, una marca conocida, pionera, popular, representativa, activa, en crecimiento, abierta y aspiracional para todos, principalmente para los empresarios del sector. A partir de 2009 donde como consecuencia de la reducción de la actividad promocional, va remitiendo el conocimiento de la marca y el interés de los empresarios por pertenecer a la misma.

Para analizar la promoción de la marca realizada desde la Consejería la hemos dividido en tres grandes etapas. Una primera etapa de lanzamiento de la marca y la promoción inicial que coincide con el primer plan de promoción de la marca (2000-2004). Dentro de esta etapa contemplamos la preparación del lanzamiento como los trabajos de identidad de marca, la campaña previa a la población de sensibilización sobre la importancia de la agroalimentación, la presentación de la marca a empresarios y la captación de interesados a la marca, así como el lanzamiento de la marca a todos los públicos. La segunda fase (2005-2008) es de activación y expansión y coincide con el segundo plan integral de promoción agroalimentaria bajo el distintivo Calidad Certificada de la Consejería. En este periodo es en el que se detecta mayor actividad promocional de la marca. Por último, una tercera fase que se inicia en 2009 y en el que, como consecuencia de la crisis económica, se reduce sensiblemente la inversión en la promoción de la marca de calidad. En los últimos años analizados, Calidad Certificada pasa a estar presente en la promoción, pero no de forma protagonista. Como ejemplo, pierde peso la presencia de la marca en los stands en las ferias o está presente discretamente en otras actividades como la feria gastronómica Andalucía Sabor.

---

<sup>161</sup> Información 2017.

<sup>162</sup> (Consejería de Agricultura y Pesca. Junta de Andalucía. & Empresa Pública Desarrollo Agrario y Pesquero, 2005).

PLAN PROMOCIÓN CALIDAD CERTIFICADA							
FASE 1: ETAPA DE CONCEPCIÓN, PRESENTACIÓN DE LA MARCA y CRECIMIENTO							
PERIODO	2000-2004						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo en el que se planifica el lanzamiento de la marca de garantía. Reflexión profunda de la marca.</li> <li>• Se crea y concibe la identidad de la marca.</li> <li>• Se lanza la marca al sector y a la población.</li> <li>• Como fase inicial, se trabaja en la sensibilización de la agroalimentación andaluza.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza un plan integral de comunicación 2000-2003 que se amplía posteriormente a 2004.</li> <li>• Dicho plan de promoción es doble: plan para el sector y plan de lanzamiento a la población. Se trabaja y ejecuta en paralelo.</li> </ul>						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir empresas adheridas a la marca y por consiguiente empresas que apuesten por la calidad agroalimentaria.</li> <li>• Dar a conocer la marca a todos los públicos.</li> <li>• Asociar la marca a la agroalimentación andaluza.</li> </ul>						
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Primeros pasos	Concepción de la marca Calidad Certificada: definición de identidad/asociaciones. Sensibilizar a la población sobre la importancia de la agroalimentación de calidad en Andalucía.					
	Manuales/ elementos básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo creativo de la marca. Manual de aplicación del logotipo.</li> <li>- Creación de estilo de comunicación: lema, mensajes y estilo gráfico.</li> <li>- Ideación de las piezas creativas para las campañas.</li> <li>- Desarrollo de los elementos básicos: folleto general, folleto de captación empresarios...</li> </ul>					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Doble estrategia: captación de empresas para adherirse a la marca + lanzamiento de la marca a la población.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil		Público interno (Administración)	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	En paralelo, acciones para conseguir adscritos a la marca y acciones para sensibilizar a la población de Andalucía.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS		Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios/ reconocimientos	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: Merchandising	✓
	Actividades destacadas	<p><b>0.Previo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo del plan de promoción.</li> <li>-Creación de todos los elementos de identidad de marca (logotipo + manuales)</li> <li>-Creación de los canales básicos y de las piezas de comunicación.</li> <li>-Acto de presentación de la marca, del plan de promoción y de la campaña de comunicación. Gabinete de prensa de apoyo al lanzamiento.</li> <li>-Campaña de sensibilización a toda la población sobre la importancia de la calidad alimentaria andaluza bajo el concepto "Andalucía se sale".</li> <li>-Creación de la web (no coincidió con el lanzamiento)</li> </ul> <p><b>I. Empresarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kit de materiales de presentación y adhesión a la marca.</li> </ul>					

		<p>-Campaña de promoción de presentación para adherirse a la marca en medios sectoriales bajo el lema "la calidad que se sale".</p> <p>-Plan de marketing relacional para adherirse a Calidad Certificada.</p> <p>-Charlas informativas.</p> <p>-Directorio de empresas Calidad Certificada.</p> <p>-Actos de entrega de distinciones a las empresas adheridas a la marca.</p> <p>-Creación de boletines informativos de la actividad para los empresarios.</p> <p>-Presencia en ferias sectoriales.</p> <p><b>II. Población/opinión pública/otros colectivos de interés:</b></p> <p>-Campañas de lanzamiento en medios masivos bajo el concepto puente: "Calidad Certificada. La Calidad que se sale". Inversión en TV, radio, exterior, prensa. Ámbito Andalucía e inicio actuaciones nacional.</p> <p>-Actuaciones sectoriales especiales. Aceite, agricultura ecológica, ibéricos, etc. Generación de contenidos.</p> <p>-Inicio de las actividades en grandes superficies del canal alimentación.</p> <p>-Patrocinios.</p> <p>-Gabinete de prensa activo.</p>					
	Intensidad de la actividad	Alta. Campaña transversal multimedia.					
	Coherencia	Consistencia elevada. Mismo concepto + coherencia creativa.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	Más de 10 millones de € durante los 5 años.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Andalucía.					
		Regional	Nacional			Internacional	
<b>FASE 2: ETAPA DE CRECIMIENTO DE LA MARCA</b>							
PERIODO	2005-2008						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estamos en la fase de máximo crecimiento y reconocimiento de la marca. La actividad de promoción es intensa.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	Corresponde al 2º Plan de promoción integral de la marca Calidad Certificada.						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una imagen institucional adecuada para las actividades de promoción de la Consejería.</li> <li>Promocionar los productos andaluces, garantizando su presencia en el mercado.</li> <li>Sensibilizar a los comercializadores y a los consumidores para que compren productos agroalimentarios andaluces.</li> <li>Fomentar la producción de productos agroalimentarios de calidad.</li> </ul>						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Empresarios, distribución y consumidor final.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil	✓	Público interno (Administración)	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Campañas en medios masivos, acciones experienciales de la marca, actos de prensa y gabinete de prensa y acciones a colectivos especiales.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios/reconocimientos	✓

		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restyling de la marca y de la página web.</li> <li>- Campaña de publicidad multimedia bajo el concepto "La calidad andaluza está de lujo".</li> <li>Versiones por producto: jamón, aceite, vino, frutas y hortalizas.</li> <li>- Patrocinios y presencia en concursos televisivos.</li> <li>- Acciones informativas experienciales en colegios destinadas al público infantil bajo el concepto "Lujita y los calicertis".</li> <li>- Acciones experienciales a la población en general: estaciones de AVE, playas, ferias de verano, Navidad, etc.</li> <li>- Acciones en los puntos de venta de alimentación. Gran actividad.</li> <li>- Acciones en los puntos de venta de hostelería.</li> <li>- Actividades on-line.</li> <li>- Promociones de fidelización a consumidores de productos de la marca.</li> <li>- Puesta en marcha (2007) de la gran actividad gastronómica de "Andalucía Sabor" (<i>International Fine Food Exhibition</i>), feria internacional relevante que se ha mantenido como referente a lo largo de los años.</li> <li>- Actuaciones colaborativas: Extenda o Landaluz, como ejemplos. Es una marca que se vincula a turismo, educación, cultura, deporte y por supuesto gastronomía y alimentación.</li> </ul>					
	Intensidad de la actividad	Muy alta.					
	Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente. Innovación. Cercanía consumidor. Marca popular.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	Presupuesto en licitación de 12 millones de € sin contemplar ferias, patrocinios, etc.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Andalucía, pero también en el ámbito nacional e internacional.					
		Regional	Nacional		Internacional		
<b>FASE 3: ETAPA DE MADUREZ-DECLIVE DE LA MARCA</b>							
PERIODO	2009-actual						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de 2009 la promoción de Calidad Certificada se ralentiza. Se realizan actividades de promoción puntuales y principalmente ferias alimentarias. Se prima el retorno rápido de la inversión de las empresas del sector. AGRAPA realiza todo lo que puede con trabajos <i>in house</i>.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	No hay un plan de comunicación realizado por una agencia de comunicación externa ni se subcontrata consultoría. AGRAPA programa anualmente la actividad de la marca según las indicaciones de la Consejería de Agricultura.						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una cierta actividad de promoción de marca muy basada en ferias sectoriales.</li> <li>• Preservar aquellas actuaciones emblemáticas en la Consejería.</li> </ul>						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Empresarios y prescriptores.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
	Público infantil		Público interno (Administración)		Otros		
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, acción en gastronomía, alguna actividad en puntos de venta de alimentación en el principio del periodo.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa		Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/Videos informativos		Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería-gastronomía	✓
		Publicaciones		Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
	Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓	



		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional		Premios	
		Generación contenido de interés		Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	- Ferias del sector alimentario - Se mantiene y potencia la feria y congreso gastronómico Andalucía Sabor con carácter anual. - Puntualmente se realizan algunas actividades: la campaña de publicidad "Andalucía Sabe" en exterior, on-line y radio (2010), patrocinios o campañas con la distribución alimentaria. - Se mantienen alguna de las actuaciones mancomunadas, principalmente con Extenda.					
	Intensidad de la actividad	Baja.					
	Coherencia	Las actividades de la marca son coherentes.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No tenemos información. Como ejemplo puntual, la campaña de promoción de 2010 tuvo una inversión de 400 €.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Andalucía.		Regional		Nacional	

Figura 59. Etapas de promoción de la marca Calidad Certificada.  
Fuente. Elaboración propia (2019).



Figura 60. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Calidad Certificada en las diferentes etapas de lanzamiento, crecimiento, consolidación y madurez.



## 9. Gestión de la marca<sup>163</sup>

La actividad promocional de Calidad Certificada se dirige desde la Consejería de Agricultura de la Junta de Andalucía<sup>164</sup> y se ejecuta o bien directamente o bien desde la empresa pública AGAPA.<sup>165</sup> AGAPA dispone de un equipo de profesionales internos con formación especializada en administración de empresas en la rama de marketing o en comunicación. Incluso, desde hace un tiempo también cuenta con un pequeño equipo creativo.

En aras de conocer la notoriedad y las asociaciones, los responsables encargan estudios de investigación de mercados durante los primeros años de vida de la marca. Dicha investigación se ha realizado a través de estudios de investigación externos a la Consejería, con técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, con el foco puesto en los empresarios sectoriales, la distribución y el consumidor<sup>166</sup>.

Además, la Consejería y la empresa pública han estado y están en contacto permanente con el sector agroalimentario de Andalucía. Hasta 2006 se conocía la opinión de los empresarios de forma estructurada, a través de investigaciones de mercado externalizadas, como hemos dicho anteriormente: esta información ayudaba a planificar las actuaciones futuras. Desde entonces, continúa siendo prioritario para los responsables de la marca ir de la mano del sector agroalimentario pero se pasa a escuchar la opinión del sector de manera informal. Se programan reuniones con expertos, otras reuniones sectoriales o se pasa algún cuestionario sobre la opinión de las actuaciones: todo se realiza internamente, sin que implique un coste externo. Gemma Enríquez sostiene que el plan de promoción de la marca “siempre debería ir muy ligado a cubrir las necesidades de este grupo de empresas que pertenecen y estar en continuo diálogo para saber qué funciona bien y qué no funciona. No todas tienen las mismas necesidades, por supuesto. Por eso debe haber un plan director variado. Que atienda a todas las dimensiones y todas las necesidades que puedan tener las empresas”.

La inversión económica para promover la marca ha sido dispar durante estos años. Tuvo una dotación presupuestaria importante y sostenida en el tiempo en el periodo 2000-2008. Como ejemplo, la licitación pública que salió a concurso en el periodo 2005-2008 estaba dotada presupuestariamente con una inversión de 12 millones de euros<sup>167</sup>, sin contemplar la presencia en ferias, los patrocinios y otras actuaciones con la marca de garantía. A partir de 2009 se continúa apostando por la marca, pero se reduce drásticamente la inversión en la misma, como ejemplo, el presupuesto de licitación destinado a la campaña de promoción en 2010 Andalucía Sabe ronda los 400.000 €, muy alejada de las inversiones realizadas en periodos anteriores. El apoyo institucional y político a la marca también ha sido claro. Clara Aguilera, exconsejera de agricultura sostenía en un acto de marca celebrado en 2010 “promocionar la Calidad Certificada es una tarea tenaz pero necesaria para seguir avanzando hacia una imagen de calidad global” (Andalucía, Sabe, nueva campaña de Calidad Certificada, 2010).

En los periodos de “bonanza económica” en los que se ha invertido en marca, la empresa pública ha contado con los servicios externos de consultoría de comunicación como uno de los servicios clave dentro de las licitaciones convocadas para promover la marca. Externaliza trabajos a tres niveles: por un lado, el diseño de un plan estratégico de promoción, por otro los trabajos de consultoría de comunicación en estrategia de comunicación, en valoración de acciones, en coordinación, en áreas de promoción concretas, en control presupuestario, etc. y por último la ejecución de dichos trabajos. Como consecuencia de este planteamiento de la actividad promocional, se establecen planes

---

<sup>163</sup> La información clave sobre la gestión de Calidad Certificada está resumida en el cuadro de gestión en el capítulo 8 de los resultados de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

<sup>164</sup> La Consejería de Agricultura de la Junta de Andalucía ha cambiado desde 2001 varias veces su nombre: Consejería de Agricultura y Pesca o Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural. Actualmente se denomina Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible.

<sup>165</sup> En 2001 la empresa pública se denomina DAP (Empresa Pública para el Desarrollo Agrario y Pesquero de Andalucía), es en 2010 cuando se constituye la actual AGAPA.

<sup>166</sup> El último estudio de mercado sobre la marca Calidad Certificada data de 2006.

<sup>167</sup> Segundo Plan Integral de Promoción Agroalimentaria de la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía durante el periodo 2005-2008 (Consejería de Agricultura y Pesca. Junta de Andalucía. & Empresa Pública Desarrollo Agrario y Pesquero, 2005).

plurianuales con un eje creativo único: se llevan a cabo acciones de comunicación a todos los *stakeholders* de forma coordinada y coherente: se apuesta firmemente por la creatividad y notoriedad de dichas actuaciones. A modo de ejemplo, en el estudio de investigación realizado por Synovate en 2006 sobre la campaña realizada por Calidad Certificada se resalta que el código utilizado como eje de campaña es cálido y emocional, el mensaje cercano al consumidor y el estilo está algo alejado de la idea de campaña institucional. Todos estos conceptos son valorados en positivo por los públicos. Desde 2009 esta figura de consultoría la asume directamente el equipo de AGAPA y se encarga de programar las actuaciones de promoción la marca durante el año. Desde AGAPA se convocan licitaciones de actividades de ejecución puntuales para la marca.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.



## Comunidad autónoma de Aragón. C'aliai.<sup>168</sup>



### 0. Breve descripción

C'aliai es la marca de Garantía de Calidad del Gobierno de Aragón. Los productos con el sello de C'aliai constituyen la mejor y más completa muestra de la gastronomía aragonesa. Son productos tradicionales que promueven la cultura de Aragón. C'aliai nace en respuesta a aquellos consumidores que exigen productos naturales y saludables de calidad diferenciada.

### 1. Orígenes de la marca

En 1991 el Gobierno de Aragón crea la marca de calidad Aragón Calidad Alimentaria (Decreto 154/1991 de 10 de septiembre). Es el primer paso del gobierno autonómico para identificar los productos de calidad. No es hasta 1993 cuando se publica en el BOA el Reglamento de su primer producto, la Longaniza de Aragón.

La buena acogida de la marca y su evolución positiva en los sectores de actividad agroalimentaria conducen a la creación de ADEPACA, la Asociación para el Desarrollo y Fomento de los productos de Calidad Alimentaria, en 1993. ADEPACA es quien se encarga de estudiar las nuevas demandas de petición de la marca y los reglamentos de producto.

En 1998, (Decreto 151/1998 de 28 de julio) el Gobierno de Aragón deroga la marca Aragón Calidad Alimentaria sustituyéndola por la marca Calidad Alimentaria. Es una marca conocida popularmente como la C de Calidad y su fin continúa siendo el mismo: garantizar la calidad de productos agroalimentarios producidos o elaborados por empresas autorizadas y facilitar su distribución. En definitiva, se produce un cambio de nombre y un traspaso de los reglamentos técnicos ya elaborados de los productos a la nueva enseña. El principal motivo de este cambio de nombre es adaptarse a la normativa europea que sostiene que los nombres geográficos están reservados para las DOPs y las IGP. Por ese motivo, la marca abandona en su denominación la identidad territorial.

La labor desarrollada para la activación de la marca es intensa y positiva durante estos años. Muestra de ello es el reconocimiento que recibe ADEPACA ganando el Premio Alimentos de Aragón de 1998 a la labor de promoción realizada. Este galardón distingue tanto el trabajo llevado a cabo por las empresas de la marca Calidad Alimentaria como el papel social de la misma, siendo un instrumento eficaz para reequilibrar el territorio.

Es en 2006 cuando el Gobierno de Aragón establece la Ley de Calidad Alimentaria regional (Ley 9/2006, de 30 de noviembre). En dicha Ley, en el artículo 50, se fija que el Gobierno de Aragón “creará y registrará marcas comerciales para su utilización exclusiva en alimentos de calidad diferenciada que se elaboren bajo controles específicos”.

<sup>168</sup> La información de la marca C'aliai la hemos conseguido a través de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Salvador Congost Luengo, Jefe de Servicio de Promoción y Calidad Agroalimentaria del Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad del Gobierno de Aragón. Por otro de la información de la propia página web de la marca C'aliai (<http://www.calial.es/>), de normativas publicadas en el Boletín Oficial de Aragón (BOA), de 13 de diciembre de 2006). De licitaciones públicas para la promoción (Diario del Derecho, 2010; SARGA, 2018a, 2018c, 2018b). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Calidad Alimentaria, 2000; Diario del AltoAragón, 2018; El periódico de Aragón, 2016; Europa Press, 2016, 2018; Gobierno de Aragón, 2017; qcom.es, 2018). Y los materiales publicitarios realizados (<https://www.youtube.com/watch?v=0sX0UpQ-r6I>) y la comunicación de los medios propios: web y perfiles de redes sociales y blog (<http://calial.es/blog/>). Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (Aragonesa de Consultoría, 2016; Duarte, Sánchez-chóliz, Cazcarro, Rebahi, & Sarasa, 2012; Fundación Alimentum, 2009; Gobierno de Aragón, 2013, 2016, 2018a, 2018b).

En virtud de dicha facultad nace en 2007 la actual marca de garantía C'alial que se regula a través de la Orden 25 de julio de 2007 pasando a ser la sucesora de la marca Calidad Alimentaria. C'alial mantiene la esencia de la finalidad de las marcas de calidad a las que sustituye, siendo su objeto principal identificar alimentos que cumplan con unos requisitos específicos de calidad diferenciada. Para cada producto se establece un reglamento de uso que cada empresa debe cumplir para tener acceso a la marca de calidad. En la Orden anteriormente citada se recogen instrucciones para facilitar el tránsito de la anterior reglamentación de productos a la actual.

Cabe destacar el hecho de que este último cambio de nombre coincide con la crisis económica. No se realiza una comunicación activa y efectiva de C'alial para anunciar la nueva identidad ni para dar a conocer la marca. Por ello, es común que los empresarios continúen denominándola C de calidad y su conocimiento entre el público sea muy limitado.

## 2. Elementos de la marca

El nombre C'alial es un nombre abstracto que nace de la evolución de la marca de calidad alimentaria a través de los años. Entendemos que sintetiza las dos palabras de su nombre anterior "Cali" de calidad y "al" de alimentaria. No hemos sabido encontrar el origen del apóstrofe entre las letras "C" y "a". Es una denominación que pone el acento en la "C" de calidad que es como se conoce popularmente a esta marca. Según nos indica Salvador Congost: "se sigue conservando en los operadores la expresión la marca C o la C de calidad" para denominarla. Al no ser un nombre descriptivo, en la comunicación de la marca se acostumbra a definir lo que significa: "C'alial es la marca de garantía de calidad del Gobierno de Aragón".

En la imagen gráfica predomina visualmente la letra "C". El logotipo consiste en un sello circular que simboliza un medallón de lacre aludiendo de este modo directamente a la calidad. En su interior se distingue el nombre de la marca y la "C". Los trazos que encontramos en la parte central del lacre son desiguales, evocando tanto a la importancia del componente humano como a la variedad de los productos agroalimentarios. La "C" se forma con un trazo que se inicia con letra de imprenta y finaliza simulando una pincelada en referencia de nuevo al componente humano y artesano. La forma del logotipo, redondo, permite que sea de fácil aplicación e identificable en todos los productos.

La tipografía del nombre se utiliza en caja alta y normalmente en negrita. La fuente es Optima, una tipografía con Serif que transmite cierta formalidad. Es de fácil lectura, aunque el logotipo transmite cierta complejidad visual por estar dispuesto en formato curvo y ubicado entre un interlineado compuesto por dos filetes desiguales.

La gama cromática hace referencia a los colores aragoneses. Por un lado, el amarillo y rojo de la bandera. Y por otro, el granate, que connota elegancia y calidad -lacre- e incluso puede evocar al color utilizado en el cachirulo, la prenda clásica del traje masculino tradicional aragonés. La variedad queda reflejada en el degradado de la gama de colores cálidos que utiliza el símbolo "C" pasando de un amarillo a un rojo intenso. La tipografía y el resto de los recursos utilizan el blanco y contrastan con el burdeos de fondo.

Es un logotipo que no ha sufrido prácticamente ninguna evolución desde que se creó en 1991, salvo por los cambios en el nombre. Se han simplificado ligeramente las texturas y matizado los colores. En la evolución del nombre de 2008 se elimina el equilibrio entre el texto de la parte superior e inferior del círculo, quedando menos armonioso. En cuanto a imagen, no representa la actualidad de Aragón, no vemos un equilibrio entre tradición-modernidad ni que el logotipo sea el símbolo de la realidad agroalimentaria de la Comunidad.

Esta percepción queda compensada por una imagen de calidad y actualidad en el resto de las manifestaciones de comunicación de la marca. Así, desde la página web se transmite una imagen de calidad y actualidad en los mensajes, en las fotografías y en las tipografías utilizadas.



Figura 61. Evolución de las marcas de calidad alimentaria en Aragón.

### 3. Rol de la marca

C'aliai es una marca que tiene como finalidad “garantizar en el mercado de productos alimentarios la calidad de aquellos que hayan sido elaborados por personas físicas y jurídicas debidamente autorizadas en cumplimiento de lo establecido en esta norma, y que respondan a las características de calidad fijadas en el Reglamento Técnico correspondiente al producto o grupo de productos de que se trate en cada caso” (Artículo 2 de la Orden 2435 de 25 de julio de 2007 del BOA). Es una distinción, una garantía adicional para los consumidores.

Actúa como marca producto o marca gama, como una marca más entre otras 18 marcas de calidad diferenciada alimentaria del Gobierno de Aragón. Acoge a varios productos de varios subsectores de actividad. C'aliai es excluyente: no pueden pertenecer a C'aliai productos que ya forman parte de otras figuras de calidad. Por ello, muchas veces C'aliai actúa de marca transitoria hacia la solicitud de dichas figuras europeas.

En cuanto a jerarquía de marcas de esta Comunidad, C'aliai actúa al mismo nivel que cualquiera de las DOPs o IGP's o de los productos de agricultura ecológica o integrada: el Gobierno otorga la misma relevancia a todos estos sellos (ver figura 62).



Figura 62. Figuras de calidad en Aragón.  
Fuente: web Aragón Alimentos (2019).

Un abanico tan amplio de marcas de calidad sin una jerarquía clara crea cierta confusión en el sector y, sobre todo, a los consumidores. Además, el apoyo promocional a dichas marcas es bajo y al repartirlo se diluye su efecto generando, como consecuencia, que la notoriedad de cada emblema sea bajo: por ello, en general, no son marcas conocidas ni reconocidas. Como colofón, esta situación puede provocar la pérdida de interés hacia la marca de los empresarios asociados a la misma.

Desde hace unos años, el Gobierno regional ha impulsado la marca Aragón Alimentos como marca promocional con vocación de convertirse en marca paraguas de todo el sector agroalimentario aragonés. Esta marca tiene una finalidad exclusivamente de promoción por lo que no está presente en los envases de los productos. En sus manifestaciones principales engloba a todos los distintivos de calidad diferenciada y a otros productos singulares. Es la marca que se utiliza en las ferias profesionales como distintivo de los stands y como cierre en las comunicaciones de la promoción alimentaria aragonesa.

#### 4. Beneficios de la marca C'alia

Los beneficios por pertenecer a cualquiera de las marcas de calidad del Gobierno de Aragón son varios y están recogidos en la Ley de Calidad 9/2016 de 30 de noviembre de Calidad Alimentaria en Aragón, en el Título III Calidad alimentaria diferenciada, en el artículo 23 que describe los siguientes fines y objetivos:

- “a) Incremento del valor añadido de los alimentos y de las materias y elementos alimentarios.
- b) Mejora de la competitividad de los alimentos y de las materias y elementos alimentarios en el mercado global.
- c) Fijación de la población en el medio rural.

- d) Diversificación de la economía de las zonas rurales.
- e) Reconocimiento de los valores culturales que vinculan determinadas maneras de producción a una zona concreta.”

Asimismo, la Ley también señala que se va a incentivar entre los productores el empleo de las figuras de calidad, se establecerán medidas de colaboración y asociación de los operadores, se contribuirá a la promoción de dichos productos en el mercado interno e internacional, se preservará y pondrá en valor el patrimonio de los alimentos de Aragón y se fomentará la implantación de programas de I+D+i en calidad alimentaria. Estas medidas representan también beneficios claros por pertenecer a las marcas de calidad.

Estas ventajas generales por pertenecer a cualquier sello de calidad en Aragón son también las específicas por pertenecer a C’alial. Los empresarios adheridos a dicha marca tienen beneficios de imagen e identificación que pueden trasladarse a beneficios económicos como una mayor competitividad o mayor margen económico, a beneficios sociales como instrumento de reequilibrio del territorio y a beneficios culturales como promover la tradición autóctona. Además, como ya hemos visto, para algunos sectores y empresarios esta marca puede utilizarse como trampolín para formar parte de otras figuras de calidad europeas.

La realidad de los últimos años ha hecho que el interés de los empresarios por la marca C’alial sea menor. La causa principal estriba en el apoyo en promoción de la marca que ha sido bajo o incluso en algunos años inexistente. A consecuencia de este hecho, la marca C’alial no tiene un conocimiento y reconocimiento claro. Por tanto, la diferenciación por utilizar este sello ha perdido paulatinamente significancia.

De cara al consumidor el beneficio principal es ser un instrumento de garantía de calidad en las compras. El sello informa en el momento de la compra que el producto posee unas características de calidad adicionales y superiores a las exigidas para el resto de los productos. Y esta garantía tiene el respaldo del Gobierno de Aragón.

## 5. Asociaciones de la marca

La marca C’alial persigue asociarse con calidad diferenciada. En relación con la calidad, el sello indica que el producto que lo luce tiene unas características de calidad adicionales a las que normalmente se exigen para el resto de los productos de la misma naturaleza. Asimismo, estas asociaciones quedan enriquecidas por la identidad cultural de la región, por su manera de ser y hacer, y por una vinculación estrecha con las tradiciones gastronómicas. Este sello ampara una muestra de productos de la gastronomía típicamente aragonesa. Tal y como se plasma en la página inicial de la web de la marca:

“Son nuestros productos, nuestra maleta de historias y tradiciones culinarias: Fruta de nuestra comunidad, longaniza de Aragón, trenza de Almudévar, frutas de Aragón, castañas de mazapán, pan chusco, lomo embuchado, conserva de cerdo en aceite de oliva, aceite de oliva virgen extra, turrón negro, guirlache, chorizo, cebolla dulce de Fuentes, queso madurado, borraja, arroz, huevos, pastel ruso, yogur de oveja, pan, productos que consolidan nuestra identidad. Sabores auténticos de nuestra infancia, que nos impregnan, que promueven nuestra cultura. Son los productos de los auténticos sabores aragoneses. Sabores y saberes de nuestro Aragón...es C’alial.”

La realidad es que la asociación de C’alial a origen es más débil. Ni por el nombre ni por el grafismo existe una vinculación directa por lo que es normal que nos encontremos con manifestaciones como esta “a mí me transmite



calidad, pero no relacionado con Aragón<sup>169</sup>. C'alia es garantía. Es una marca pública por lo que este sello está respaldado por el Gobierno de Aragón, aunque como veremos más adelante el conocimiento de esta relación marca-Gobierno es endeble.

## 6. Representatividad de la marca

La producción final agraria de Aragón fue de 3.861 millones de euros en 2016 con un incremento importante de 9,6 % con respecto al año anterior. El 56 % proviene de la producción final ganadera, siendo los sectores más relevantes el porcino, los cereales, el bovino de carne, los frutales, las aves y los forrajes. La industria alimentaria aragonesa representa el 3,68 % de las ventas de la industria nacional. Su población en número, sobre los 1,3 Millones de habitantes, es pequeña en relación con su territorio y con su producción agraria. A pesar de que el gasto per cápita en alimentación es superior al de la media nacional, Aragón tiene una necesidad de comercializar su producción agraria e industrial fuera de su territorio (MERCASA, 2017).

Además de la marca C'alia, Aragón cuenta con varias figuras de calidad alimentaria. Nos encontramos con DOPs e IGP's regionales y otras compartidas con otras CC. AA. Así, destacan las seis DOPs de vino (Cariñena, Somontano, Calatayud, Campo de Borja, Cava y Aylés) y las cinco de otros productos como el Jamón y Paleta de Teruel, el Melocotón de Calanda, los aceites de Bajo Aragón y de Sierra de Moncayo o la Cebolla de Fuentes de Ebro. Como IGP's, Aragón destaca en el sector cárnico con el Ternasco de Aragón o la Carne de Ávila y se produce también Espárrago de Navarra. En cuanto a ETGs, la región comparte la denominación Jamón Serrano con otras CC. AA. Por último, en Aragón se producen seis Vinos de la Tierra con IGP. Cabe destacar que, ante la cantidad de marcas de calidad, la producción agraria bajo estas marcas tan solo representa el 5 % del total de producción de esta comunidad autónoma.

A la marca C'alia puede acogerse cualquier alimento natural o transformado. Para que un alimento pueda llevar la marca C'alia primero debe haber un Reglamento técnico aprobado por el Gobierno de Aragón en el que consten las características del producto y la forma de elaboración. A partir de entonces, cualquier fabricante que cumpla con dichos requisitos establecidos en el Reglamento puede registrarse como usuario de la marca. Los productos adheridos se deben someter a controles, tanto internos como externos, realizados por entidades independientes. Tras el proceso, el operador ya puede etiquetar sus productos con el distintivo C'alia. Ver figura 64.

Actualmente, C'alia cuenta con 39 Reglamentos de productos con un peso especial a las producciones más tradicionales de la región. Así, estos reglamentos se agrupan en familias genéricas como la hortofrutícola, la cárnica, la repostería y ovoláctea además de otros productos como el pan o el arroz. De entre los productos tradicionales destacan las Trenzas de Almudévar, la cebolla dulce de Fuentes, la longaniza, las borrajás, el aceite de oliva virgen extra o las frutas de Aragón.

La realidad es que, en el momento de realizar la investigación, tan solo en 20 Reglamentos encontramos empresas adheridas a la marca (2017). El interés por pertenecer a esta marca de garantía disminuye, siendo habitual encontrarnos con bajas que no renuevan la solicitud de adhesión al finalizar el periodo de los tres años de concesión. Además, como ya comentamos, algunas empresas utilizan esta marca como un paso provisional para convertirse en una figura de calidad europea. Una vez conseguido este fin, las empresas con productos amparados bajo esa nueva denominación deben darse de baja en la marca C'alia. Este hecho ha ocurrido en varias ocasiones como con las empresas que ahora pertenecen a las DOPs de Aceite de la Sierra del Moncayo, Melocotón de Calanda, Cebolla de Fuentes del Ebro o Aceite del Bajo Aragón.

---

<sup>169</sup> *Verbatim* de un miembro de la dinámica de grupo realizada en Barcelona durante el Estudio cuanti y cualitativo realizado por Onza Comunicación-Ikerfel para el Gobierno de Aragón. Junio 2018.

La evolución del número de empresas vinculadas a la marca es decreciente. Desde su creación en 2007, donde la marca “heredaba” un número de empresas y productos asociados bastante representativos, se ha producido una evolución negativa en número de productos. Esta reducción de número de empresas no se corresponde totalmente con el volumen económico: en cuanto a kilos producidos y facturación, la evolución ha sido también negativa, aunque se aprecia una recuperación parcial desde 2013. Ver figura 63.

Las empresas que han apostado por la marca C’alial deben hacer un esfuerzo por controlar sus productos. Detrás de estos productores están ADEPACA y la Asociación de productores de vacuno de Aragón (debido a la complejidad del control del sector cárnico). Las empresas que forman parte de C’alial son generalmente, aunque no exclusivamente, pymes que necesitan contar con un distintivo de calidad adicional y con ayuda para promocionar sus productos. No es necesario que las empresas acogidas sean de Aragón indica Congost “ya que por norma no tiene por qué ser así, aunque la mayoría lo son”.

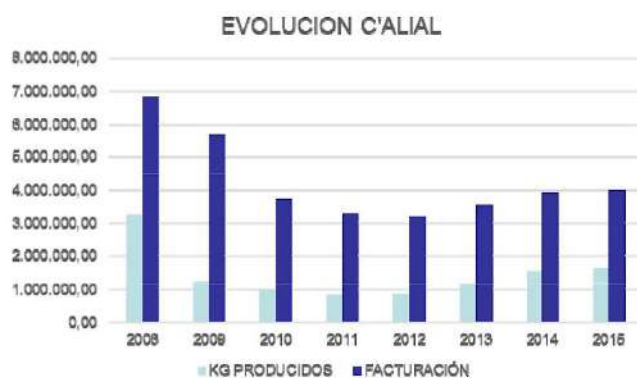


Figura 63. Evolución de la marca C’alial.  
Fuente. ADEPACA (2017).



Figura 64. Productos comercializados en el mercado con la marca C’alial.

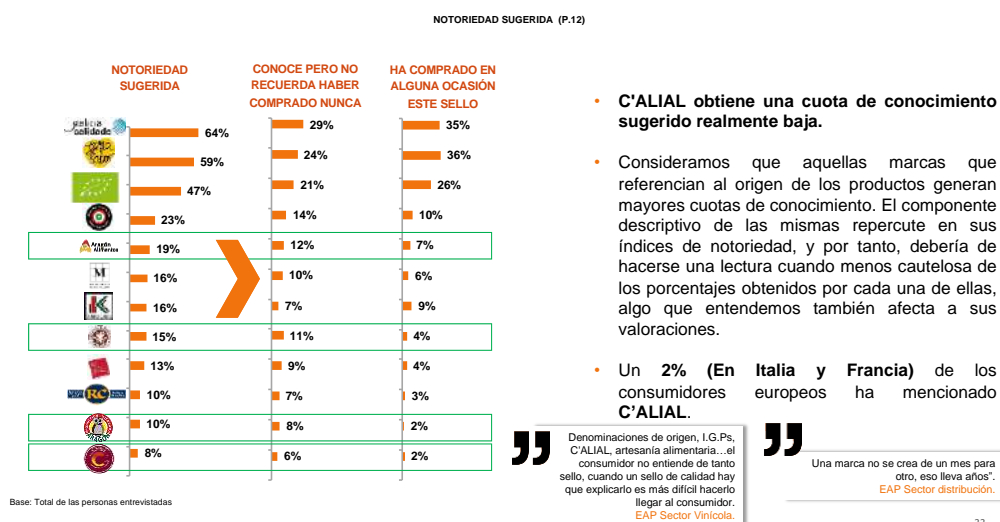
## 7. Notoriedad de marca

La marca C’alial prácticamente no es conocida entre los consumidores. En los últimos datos recogidos en un estudio de mercado realizado por el Gobierno de Aragón, a través de una consultora externa, la marca tiene un 8% de notoriedad sugerida<sup>170</sup>. Este dato se agudiza al no establecerse una relación clara entre la marca C’alial y el Gobierno de Aragón. Tan solo el 4 % de la población española asocia C’alial como la marca de garantía del Gobierno aragonés, cifra que pasa al 25 % entre la población regional.

Los productos más asociados con la marca entre las personas que conocen C’alial son la Longaniza de Aragón, seguida del queso y las Trenzas de Almudévar. En menor medida se asocian las borrajás, los huevos y el pan.

En cuanto a la valoración por parte de los empresarios del sector y cogiendo como referencia el mismo estudio mencionado, algunos entrevistados valoran positivamente la marca, pero otros muchos opinan que C’alial no ha conseguido sus objetivos de notoriedad y relevancia previstos. Incluso, alguno de los empresarios regionales del sector desconoce esta marca.

A pesar de este desconocimiento generalizado, al ser una marca de calidad alimentaria, los consumidores la valoran positivamente: la valoración media es de 7,3 sobre 10. Salvador Congost sostiene que “es una marca muy reconocida y valiosa para los que la conocemos, un segmento muy pequeño de la población”. Ver figuras 65 y 66.



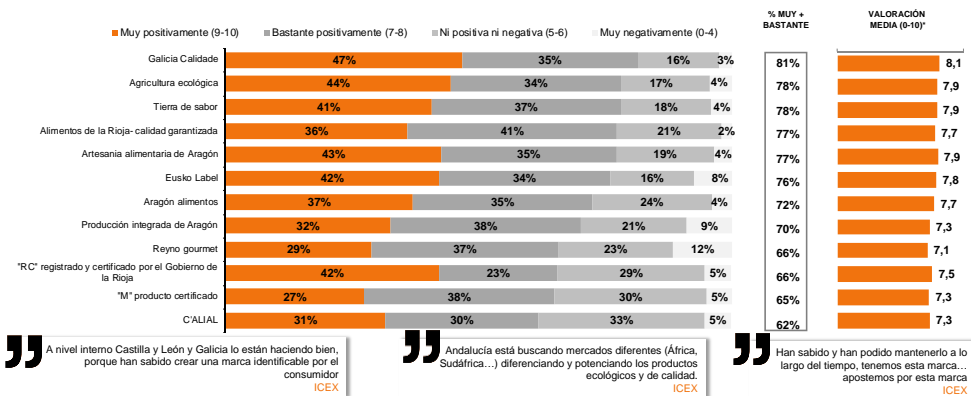
Datos del estudio cuantitativo y cualitativo al consumidor y sector en Aragón y resto de España.

Figura 65. Conocimiento de los sellos de calidad.  
Fuente. Estudio realizado por Onza Comunicación-Ikerfel para el Gobierno de Aragón (2018).

<sup>170</sup> Estudio cuantitativo y cualitativo realizado por Onza Comunicación-Ikerfel para el Gobierno de Aragón. La notoriedad se basa en las entrevistas on-line realizadas en Aragón, resto de España y cuatro países europeos en junio de 2018.

¿Y CÓMO VALORAS LOS PRODUCTOS AMPARADOS POR ESTOS SELLOS? (P.13)

- **C'ALIAL (62%), dentro de una tónica general positiva obtiene valoraciones más discretas, aún siendo positivas.**



35

Datos del estudio cuantitativo y cualitativo al consumidor y sector en Aragón y resto de España.

*Figura 66. Valoración de los sellos de calidad.  
Fuente. Estudio realizado por Onza Comunicación-Ikerfel para el Gobierno de Aragón (2018).*

## 8. Plan de promoción

En este estudio vamos a destacar principalmente las actuaciones que ha realizado el Gobierno de Aragón para el apoyo concreto de la marca C' alial. Mencionaremos en segundo lugar aquellas acciones indirectas que tienen como eje la promoción conjunta de toda la agroalimentación a través de la marca promocional Aragón Alimentos en las que están presentes o se benefician los productos C' alial pero que no son como tal nuestro objeto de estudio.

Para analizar la actividad de C' alial nos hemos centrado en la fase de revitalización o relanzamiento de la marca: no hemos analizado por tanto la fase de declive que se ha alargado desde 2007 hasta 2017 aproximadamente por no tener ni actividad ni información suficiente en este periodo. Tras años sin promoción en 2017-18 se lanza un plan de promoción modesto. SARGA convoca varias licitaciones para actualizar y activar la promoción de C' alial. Se inicia la actividad con la renovación de la web, la gestión de la comunicación on-line y la presencia en las redes sociales. Se crea una campaña publicitaria informativa bajo el lema "Para estar orgullosos" y se desarrollan contenidos diversos de comunicación de la marca. Se apoya localmente a la marca con una promoción itinerante en el ámbito de Aragón destinada a consumidores, productores y los profesionales de la hostelería y el comercio. Además de estas actuaciones específicas C' alial se beneficia del resto de las actuaciones genéricas bajo la marca promocional Aragón Alimentos. Ver figura 67.

PLAN PROMOCIÓN C'ALIAL							
FASE DE ETAPA DE REVITALIZACIÓN/RELANZAMIENTO DE LA MARCA							
PERIODO		A partir de 2017					
BREVE DESCRIPCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Revitalización de la marca</li> <li>Se vuelva a invertir en promoción de la marca tras años sin actividad.</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN		Se establece un plan de promoción básico de la marca (2018) que recoge un análisis de la marca, principales objetivos, mensajes y actuaciones.					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conectar la marca a los aragoneses. Difundir la marca al público en general. Fomentar el interés por la calidad de los productos de Aragón.</li> <li>Renovar el interés de los socios e incrementar el número de socios.</li> </ul>					
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Manuales/ elementos básicos	Creación de una nueva página web y de RRSS.					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Productores, distribución (Comercios y Ho.Re.Ca.) y consumidor final. Ámbito Aragón.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Acciones de identidad corporativa, información a sector, eventos de presentación y de difusión mediática, acciones de comercialización. Presencia en ferias.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa		Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/ videos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores		Marketing relacional		Premios	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	<p>Bajo la marca C'alial se desarrollan varias actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nueva página web C'alial. Estrategia on-line y dinamización RRSS.</li> <li>Spot didáctico C'alial</li> <li>Piezas de campaña "Para estar orgullosos" (folletos, merchandising, recetas, etc.).</li> <li>Acción itinerante por municipios de Aragón.</li> <li>Gabinete de prensa</li> <li>Jornadas entorno a la calidad diferenciada (Charlas ADEPACA).</li> <li>Materiales de captación de nuevos socios.</li> <li>Pilar Gastro Week.</li> </ul> <p>Muchas de las acciones se realizan bajo el paraguas Alimentos de Aragón.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia en ferias.</li> <li>Acción en centros comerciales El Corte Inglés.</li> </ul>					
Intensidad de la actividad	Media-baja.						

	Coherencia	Desde 2017 la coherencia de la marca es alta. Todas las actividades bajo la marca C'aliai tienen el mismo código de comunicación. En las acciones bajo Aragón Alimentos la marca C'aliai queda diluida.				
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No tenemos datos concretos de inversión. Por las licitaciones registradas en 2018, entre 50 y 100.000 €/año para C'aliai. El total de la inversión en promoción agroalimentaria en Aragón Alimentos es bajo, aproximadamente 1.000.0000 €/año.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Ámbito	Principalmente Regional.				
		Regional	Nacional		Internacional	

Figura 67. Ficha de promoción de la marca C'aliai en la Fase de Revitalización (a partir de 2017).  
Fuente. Elaboración propia (2019).



Figura 68. Algunos ejemplos de promoción de la marca C'aliai en la Fase de Revitalización.

## 9. Gestión de la marca<sup>171</sup>

Como ya hemos mencionado, desde que la marca de garantía de calidad del Gobierno de Aragón pasó a denominarse C'alial no se ha realizado prácticamente inversión en promoción ni ha habido un apoyo institucional. Coincidió en 2007 con la crisis económica que conllevó una restricción presupuestaria por parte del Gobierno que afectó drásticamente a la inversión en promoción de la Administración y, por consiguiente, para esta marca.

Así como ejemplo, en una entrevista realizada a una de las personas en la última investigación de mercado se señala: “C'alial además ha sufrido cambios de nombre porque inicialmente era Aragón Calidad Alimentaria, y en el momento que pasa a C'alial es que ni se comunica el cambio, entonces cambias de marca y encima no haces promoción, prácticamente es una marca desaparecida”.<sup>172</sup>

“La marca C'alial muestra síntomas de agonía, pero se resiste a morir” (El Periódico de Aragón, 2016) apunta un periódico local cuando se anuncia el plan de reactivación de la marca. En mayo de 2016 los responsables de ADEPACA expresan al consejero Joaquín Olona la necesidad de actuar para que la marca C'alial no desaparezca. El Departamento reconoce la importancia de la marca y su titular manifiesta “el objetivo es recuperar una enseña que identifica a alimentos aragoneses de alta calidad y que en los últimos años ha tenido una evolución desfavorable”. Se anuncia así un plan de promoción que incluye publicidad en radio, en las cadenas de televisión autonómicas, la participación en ferias del sector, la creación de una página web específica para C'alial y una jornada anual con ponencias y exposiciones de productos.

El Departamento de Desarrollo Rural y Sostenibilidad realiza la promoción a veces directamente y otras a través de su empresa pública SARGA (Sociedad Aragonesa de Gestión Agroambiental): subcontratan mediante licitaciones públicas las acciones de comercialización y marketing.

Pero el interés por la promoción pública del sector agroalimentario aragonés a partir de 2018 es más ambicioso. Se considera que en Aragón se sabe producir, pero no se sabe vender y por ello se apuesta abiertamente por ayudar desde la Administración en este aspecto. “En el departamento vamos a favorecer ese camino porque es el que ahora mejor nos permitirá dar respuesta a lo que la sociedad aragonesa nos pide: que el sector agroalimentario sea un motor económico y de progreso social” señala Olona. Se marca como reto la comercialización y la ayuda en promoción. Por ello el Gobierno de Aragón encarga un diagnóstico del sector y un plan estratégico de promoción nacional a expertos del sector cuyos resultados se presentan a finales de 2018. Como conclusión a dicho estudio surge la necesidad imperiosa de volver a activar la promoción de los productos aragoneses que son los grandes desconocidos por parte de la población española<sup>173</sup>.

Ver información sintetizada de la marca en capítulo 8.

---

<sup>171</sup> La información clave sobre la gestión de C'alial está resumida en el cuadro de gestión en el capítulo 8 de los resultados de la comunidad autónoma de Aragón.

<sup>172</sup> Estudio cuantitativo y cualitativo realizado por Onza-Ikerfel para el Gobierno de Aragón. La notoriedad se basa en las entrevistas on-line realizadas en Aragón, resto de España y cuatro países europeos en junio de 2018.

<sup>173</sup> No es objeto de este estudio analizar las actuaciones posteriores a 2017 por lo que esta iniciativa se apunta, pero no está analizada expresamente.



## Principado de Asturias. Alimentos del Paraíso Natural.<sup>174</sup>



### 0. Breve descripción

La finalidad de Alimentos del Paraíso Natural es distinguir en el mercado productos agroalimentarios y pesqueros producidos y/o elaborados en el Principado de Asturias, garantizando dos características en especial: su origen asturiano y su calidad certificada.

### 1. Orígenes de la marca

Alimentos del Paraíso Natural nace en el año 2007, se aprueba su Reglamento de uso y se publica en una resolución con fecha de 20 de abril de la entonces Consejería del Medio Rural y Pesca en la que se indica que responde “a la demanda del sector de obtener el reconocimiento a una calidad diferenciada para los productos agroalimentarios asturianos”. Esta marca responde además a una demanda del consumidor no solo en calidad y cantidad sino también en seguridad alimentaria, respeto al medio ambiente e identidad cultural. El objetivo de la Consejería es que todos se beneficien de un proyecto común adoptando la calidad como herramienta de futuro.

En junio de 2017, diez años después del reglamento inicial y tras una demanda creciente de utilización del logotipo por parte de los productores, la Consejería de Medio Ambiente y Medio Rural del Principado de Asturias establece un nuevo Reglamento para “actualizar la referencia a la normativa europea que regula los productos agroalimentarios y pesqueros amparados por figuras de calidad diferenciada que pueden utilizar la marca, y ampliar su alcance a otros productos certificados en el cumplimiento de un reglamento de uso o pliego de condiciones, autorizado por la Consejería competente en materia agroalimentaria”.

Pero la apuesta por la calidad agroalimentaria en el Principado de Asturias se remonta a muchos años antes. En 1984 hemos localizado el primer Decreto (Decreto 63/84 de 17 de mayo) que regula la Denominación de Calidad de Productos Agroalimentarios de Asturias. Es en 1989 cuando se crea la marca Productos Asturianos (Decreto 54/89 del 21 de marzo) que tiene como eje de diferenciación la procedencia del producto. Este reglamento se modifica en 1991 para adecuarlo a las necesidades reales de los productos agroalimentarios del Principado (Decreto 12/91 de 6 de febrero) siendo derogado en 1997 (Decreto 24/1997 de 17 de abril). En 1997, se concibe la marca de calidad Productos Tradicionales Asturianos para la promoción de los productos típicos del Principado de Asturias.

Muchos son los productos que se han ido sumando a la marca de garantía a lo largo de estos años. Los primeros reglamentos para productos específicos fueron los del queso de cabra y la miel, alimentos que no podían acogerse a ninguna figura de calidad europea. Actualmente, otros productos tienen su reglamento, como los kiwis, los arándanos o las marañuelas, a modo de ejemplo.

<sup>174</sup> La información de la marca Alimentos del Paraíso Natural proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Jesús Casas Grande, Director General de Desarrollo Rural de la Consejería de Medio Ambiente y Medio Rural del Principado de Asturias. Por otro de la información de la propia página web de la marca Alimentos del Paraíso Natural (<http://www.alimentosdelparaiso.es>), de normativas publicadas en el Boletín Oficial del Principado de Asturias (Gobierno del Principado de Asturias, 1984, 2002, 2007, 2017). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por SERPA y Asturex (Asturex, 2018; SERPA, 2001, 2008, 2010, 2014, 2016). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas (Asturex, 2015, 2017; Asturias verde, 2008; Carrefour España, 2017; Consumo Astur, 2017; El Campo de Asturias, 2017, 2019; Europa Press, 2017b, 2017a, 2017c, 2018, 2014, 2016a, 2016b; Mg.lab, 2016; Xurde P. Lejarza, 2017). Y los materiales publicitarios realizados (Gobierno del Principado de Asturias, 2014) y la comunicación de los medios propios. Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (Alimentos del Paraíso Natural, 2017; Gobierno del Principado de Asturias, 2015).



## 2. Elementos de la marca

El nombre y el logotipo Alimentos del Paraíso Natural están vinculados a la marca-región y, en concreto a la marca de promoción turística del Principado: Asturias, Paraíso Natural, creada desde la Consejería de Industria, Comercio y Turismo en 1985. El nombre Alimentos del Paraíso Natural no incluye la palabra Asturias. Aunque al formar parte de una estrategia de *branding* de la marca-región del Principado y convivir con la marca turística que sí que incluye Asturias en su logotipo, es más fácil la asociación entre la marca de alimentación y la región. Asturias ha sabido resolver con habilidad el hándicap que implica no poder hablar del territorio en la denominación de la marca para evitar problemas con la normativa de calidad europea.

Gráficamente, el logotipo es una adaptación del logotipo de turismo con ligeros matices. Representa un paisaje típico asturiano con el verde de los prados, el mar, la montaña y el sol. Este paisaje se ve desde una ventana trifora, con tres arcos, de Santa María del Naranco, una de las joyas del arte prerrománico asturiano. En el logotipo para alimentación se incorporan a la imagen general dos hojas de manzano encima del primer arco representando la agricultura. La tipografía utilizada se denomina “Asturias” y ha sido creada exprefeso para el logotipo (BOPA de 7 de julio de 2001: p. 9231). La gama cromática es muy rica: en su versión original el logotipo cuenta con siete colores, destacando un abanico de verdes y azules. El logotipo transmite luminosidad, alegría y naturaleza. Desde un punto de vista formal es una imagen singular, algo compleja de aplicar por los múltiples elementos que la conforman y su paleta cromática. El logotipo, no obstante, puede utilizarse también a una tinta.

El logotipo para alimentación ha sufrido un *restyling* en 2016, coincidiendo con una evolución del logotipo de turismo. Una de las incorporaciones interesantes ha sido la de incluir en la imagen un eslogan descriptivo de la marca de calidad alimentaria: “Garantía de Calidad y Origen”. Jesús Casas, hablando de la imagen de la marca sostiene: “Pretendemos que represente calidad alimentaria y Asturias. Queremos que haga referencia a Asturias y se parece bastante al conjunto de logos que utiliza el Principado. En el tema de turismo esta identificación existe. Yo creo que de alguna forma sí que lo identifica... Es verdad que no ponemos Asturias por ninguna parte, pero en fin... sí que pretendemos que sea representativo de calidad y de singularidad territorial”.

Primer logotipo: 2007



Restyling 2016\*



*\*Incorporación del icono de las hojas, evolución de la tipografía y eliminación el contorno de las ventanas. Se incluye el lema Garantía de Calidad y Origen.*

*Figura 69. Restyling de la marca Alimentos del Paraíso Natural realizado en 2016.*

**Una imagen única para Asturias: Asturias, Paraíso Natural.** El concepto Asturias, Paraíso Natural y el logotipo de la ventana evocadora del paisaje de Asturias nacieron en 1985 para promover el turismo del Principado que apuesta claramente por el turismo de interior y rural. Hasta esa fecha, Asturias trataba de competir en turismo con Benidorm y promovía el sol y la playa bajo el lema Llanes 30 playas.

El objetivo del Principado durante estos años fue crear un posicionamiento y un lema diferenciado y único, ligado a la cultura y a la tierra. Una apuesta por el turismo rural que se ha mantenido y potenciado hasta la actualidad desde varias facetas públicas: infraestructuras, industria alimentaria o promoción económica. El Gobierno del Principado aglutinó a un equipo estrecho de colaboradores que “concibieron el turismo como un campo transversal”. Según palabras del presidente del Principado de entonces, Pedro de Silva, gran impulsor de este cambio “el objetivo era, por un lado, diversificar la economía agraria para que no pivotara solo sobre la leche y la carne, y con carácter más general diversificar el conjunto de la economía asturiana. Con esa política de promoción turística, se trataba de hacer realidad el reequilibrio territorial” (REDR, 2015).

“Nadie pensaba que iba a tener el recorrido que luego tuvo. Fue un acierto pleno. Tanto el logo y el eslogan como el concepto del turismo rural, que implicaba muchas cosas, desde la puesta en valor del patrimonio y la cultura, al paisaje o la industria agroalimentaria que entonces era muy incipiente” (REDR, 2015) declara en la celebración del 30 aniversario de la marca el alcalde de Taramundi en Asturias, uno de los municipios pilotos de todo el plan.

Cuando se lanzó el sello de calidad alimentaria con el fin de distinguir la calidad, diversificar la producción y potenciar el asentamiento de la población rural se apostó por utilizar la imagen ya consolidada de turismo de Asturias y declinarla al sello de alimentación. Así, nace la variante Alimentos del Paraíso Natural que trabaja en paralelo y aprovechándose de todo el conocimiento de la marca turística. Es una buena estrategia para trabajar de manera transversal por el Principado desde todas sus áreas de actividad. Construir una marca y hacerla relevante es una tarea compleja: si ya partimos de un conocimiento previo y de unas asociaciones vinculadas a Asturias, al mundo rural, a la diversidad, a la naturalidad... ya hay parte del trabajo realizado.

Actualmente, toda la comunicación que realiza el Principado en turismo y agricultura lo firma una misma marca-región, con pequeñas variantes en cada una de las dos áreas. Con esta estrategia la marca institucional consigue sumar impactos y ser más fuerte. Jesús Casas afirma: “Creo además que esta idea de tener una marca para alimentación, otra para turismo, ... que se parece pero que no es la misma creo que está bien porque nos permite vender una imagen común del Principado, pero respetando la singularidad de las cosas que hacemos”. Ver figuras 71.



Figura 70. Evolución del logotipo de Asturias Paraíso Natural desde 1985.  
Fuente. La Nueva España (2012).



Figura 71. Utilización de la marca-región en la comunicación del Principado de Asturias.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

### 3. Rol de la marca

Alimentos del Paraíso Natural es una marca paraguas que engloba a una serie de alimentos. Es, además, marca de marcas: aglutina a todas las marcas de calidad asturianas y a otros productos de calidad diferenciada. Es la marca que se utiliza para toda la promoción alimentaria.

Por las propias características geográficas de Asturias, las producciones agrícolas y ganaderas son pequeñas explotaciones e industrias que por sí solas se defienden mal en el mercado. Por eso, es necesario contar con una marca adicional común que les ampare, que les ayude a promocionarse y a comercializar sus productos. “Con la marca Alimentos del Paraíso Natural pretendemos aglutinar una serie de producciones que por sí mismas no tendrían posibilidad de conseguir la marca de denominación de origen. La idea es crear una cesta con productos del paraíso con su correspondiente logo -que es una garantía de calidad- para que el consumidor sepa que cuando adquiere uno de esos artículos, está comprando un producto con un origen y una tradición”, apunta Casas.

“Se trata del buque insignia de las producciones agrarias y agroalimentarias de Asturias, los alimentos más emblemáticos ligados a nuestra tierra y su tradición y a nuestra cultura” (Europa Press, 2016b), ha subrayado la Consejera de Medio Ambiente y Medio Rural María Jesús Álvarez. Pero, de forma adicional, el rol de la marca es contribuir al asentamiento de la población rural en el territorio, objetivo esencial en el mundo rural. Una estrategia de apoyo a la agroalimentación de calidad y diferenciada sirve para proteger y animar económicamente a la región.

Desde el Principado de Asturias se vertebró, a través de esta marca, toda la promoción agroalimentaria de calidad que se realiza institucionalmente. Es, como apunta Jesús Casas, “nuestro elemento de referencia, nuestro contenedor”, que aglutina todas las pequeñas actividades que se realizan en promoción.

#### **4. Beneficios de la marca Alimentos del Paraíso Natural**

La marca apoya a los empresarios que lo quieren: la incorporación de los productos a la marca es voluntaria. En la medida que los empresarios creen que tienen un producto diferencial se dirigen a la Consejería, quién analiza y, si lo considera conveniente, desarrolla los pliegos para admitir un nuevo producto a la marca. El empresario solicita entonces la marca y busca una empresa acreditadora externa que verifica que su producto cumple con las condiciones establecidas en el reglamento de uso.

El apoyo que reciben los empresarios es principalmente de promoción, de imagen. El mero hecho de identificar tu producto con el sello te permite asociarlo a calidad y a origen, por tanto, ser más conocido. Y estar amparado por una marca institucional que se interpreta como una garantía adicional. Es importante resaltar que en la marca Alimentos del Paraíso Natural no entran todos los productos por el mero hecho de ser asturianos. Se considera relevante para la estrategia de la marca mantener una exigencia de calidad elevada para que se desee pertenecer a esta marca de garantía. Este diferencial de calidad es el que hace singular a la marca. Si no hay productores que quieren asumir la marca, la marca no existe y, al ser voluntaria, los productores solicitan la marca porque les interesa. De forma gráfica, explica Jesús Casas:

“La demanda, evidentemente no es inocente, la demanda es bastarda. La gente lo quiere si ve que le puede sacar un beneficio. Nosotros no damos dinero a la gente por usar Alimentos del Paraíso. Lo que si que hacemos es que cuando vamos por el mundo con la promoción nuestra promoción es Alimentos del Paraíso y ahí va él. Ahí va él, pero luego él tiene que ir detrás, yo no voy a vender el queso ‘fulanito’ o el queso ‘menganito’ bien. Lo que estamos notando es que en la medida que nosotros mejoramos la capacidad de difundir la marca en la gente, hay más gente interesada en tener la marca. Es así. Se valora positivamente la actividad que está realizando la administración. Me parece que es un ejercicio de normalidad. No aspiramos a que todos los productos asturianos estén dentro de Alimentos del Paraíso ni mucho menos porque creemos que sería contradictorio y aquellas entidades que voluntariamente lo valoran, pues trabajamos con ellas”.

De cara al consumidor, la marca aporta una información de interés: asocia el producto a la calidad y al origen. Esta garantía está respaldada por el Principado que es un plus en el momento de decidir la compra. En el mercado interior esta valoración es muy positiva: “El asturiano tiene mucho amor por la tierra y un componente emocional muy grande con relación al medio rural y estamos comprobando que en Asturias se valora la marca Alimentos del Paraíso Natural”, dice Jesús Casas. Y considera que se usa también como “banderín de enganche” fuera de la región para esa cesta de productos variada de pequeñas producciones identificadas con la marca regional.

## 5. Asociaciones de la marca

Este sello dice al consumidor que se trata de un producto de calidad y que es de Asturias. Por tanto, las asociaciones principales de la marca son garantía de origen y calidad. En palabras de Jesús Casas: “son dos condicionantes básicos: primero, tiene que ser un producto con un componente de territorialidad muy grande y segundo tiene que ser un producto de calidad. De hecho, nosotros, exigimos un pliego específico en el que se establecen las condiciones específicas que debe cumplir este producto. Y exigimos una empresa certificadora que sea la que lo acredite”. Se pone en valor a aquellos productos que tienen calidad pero que están muy ligados al territorio, que tienen vocación de servicio al territorio.

Otras asociaciones más vinculadas a la marca turística son paisaje verde, paisaje representativo de Asturias, naturaleza, y paisaje del norte de España. Y la imagen también evoca sensación de paz, frescor, autenticidad, identidad, diversidad y ambiente rural.

## 6. Representatividad de la marca

Asturias tiene una producción final agraria de 562 millones de euros, en 2016, de la que 335 millones correspondieron a la producción final ganadera y 152 a la producción final vegetal. La industria de alimentación representa el 1,94 % sobre la industria sectorial nacional (MERCASA, 2017).

En esta comunidad hay un producto que lo desequilibra todo que es la leche. Es el monocultivo mayoritario en la región que condiciona, por su volumen, todo el sistema agroalimentario asturiano. Y hay una gran empresa transformadora principal que es Central Lechera Asturiana que supone el 90 % de la leche de la Comunidad. Desde Asturias, llega al mercado aproximadamente el doble de la leche que se produce en la región. Por ello, Central Lechera Asturiana transforma leche que proviene también de otras comunidades autónomas, principalmente Galicia y Castilla y León. Esta es la razón principal por la que la leche no está en el portfolio de productos Alimentos del Paraíso Natural.

Si no tenemos en consideración a la leche, Alimentos del Paraíso sí que cuenta con una representación más o menos armónica de productos regionales: todas las DOPs, los quesos o la carne asturiana, como ejemplo. En 2017, hay unas 50 empresas adheridas a Alimentos del Paraíso Natural y aproximadamente un centenar de productos bajo el paraguas de la marca de garantía.

Asturias cuenta con siete Denominación de Origen Protegidas, sobre todo quesos (Cabrales, Afuega'l Pitu, Gamonedo y Casín), además de la Sidra de Asturias, la harina Escanda de Asturias y el vino Cangas. También tiene reconocidos como Indicaciones Geográficas Protegidas cuatro productos (Faba asturiana, ternera, Chosco de Tineo y el queso de los Beyos) y con productos de agricultura ecológica.

La marca puede incluir tanto productos frescos como elaborados siempre que se produzcan en el territorio de Asturias y cumplan con todos los requisitos específicos exigidos para cada producto, desde la materia prima hasta el proceso de elaboración. Estos requisitos deben recogerse en un Pliego de Condiciones Técnicas elaborado por la Consejería de Medio Ambiente y Medio Rural del Principado de Asturias y además debe contar con una entidad de control externo para verificar su cumplimiento. Hasta el momento, están aprobados los reglamentos de siete productos: los kiwis, la miel, el queso de cabra, el repollo relleno, las marañuelas, los arándanos y los carajitos.

Es una marca que crece. La consejera de Medio Ambiente y Medio Rural, María Jesús Álvarez, destacó que entre 2016 y 2017 el número de empresas que se incorporaron a la marca aumentó un 40 %. Sin embargo, Jesús Casas puntualiza que “podíamos tener muchos más productos en Alimentos del Paraíso, pero no los tenemos porque el listón está alto y lo queremos tener alto”. Alimentos del Paraíso Natural representa sobre todo a pequeñas empresas que es

por lo general la realidad agroalimentaria asturiana. Los productos adheridos, además de la marca de garantía deben llevar el número de autorización de uso expedido por la Administración (ver figura 72).



Figura 72. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Alimentos del Paraíso Natural.

## 7. Notoriedad de marca

No se han realizado estudios de notoriedad de marca con lo que los datos que aportamos son más impresiones e información cualitativa que datos cuantitativos contrastados. En este punto cabe resaltar que la promoción que realiza Alimentos del Paraíso Natural es modesta pero se nutre de un conocimiento de la marca de turismo que ha mantenido su eslogan y logotipo desde hace más de 30 años. Eso influye en el conocimiento de la marca Alimentos del Paraíso Natural en Asturias y en todo el territorio nacional.

En la difusión de la marca, Alimentos del Paraíso Natural guarda un equilibrio entre acciones tácticas y comerciales demandadas por los empresarios con otras acciones de imagen para construir la marca a medio plazo. Así, Casas, sostiene que “a mi me interesa más el reconocimiento de la marca que la construcción rápida. La construcción rápida no me aporta nada: lo que quiero es construir una estabilidad en el reconocimiento de la marca”.

## 8. Plan de promoción

Desde la Consejería no diseñan un plan estratégico de promoción como tal<sup>175</sup>. Consideran que son una comunidad muy pequeña, sin medios, sin posibilidad de hacer grandes “diseños”, pero sí de gestionar bien el día a día. Tienen un esquema de cosas a realizar y, por primera vez, en 2017 han elaborado una programación en la que hay actividad de promoción de la marca durante prácticamente todo el año.

La promoción que realiza la marca va dirigida a todos los *stakeholders* de la cadena alimentaria, desde los empresarios hasta la distribución o el consumidor final. Principalmente, se ha venido realizando la promoción en el ámbito regional, pero se quiere abrir a alguna provincia española.

En la actividad de promoción de la marca se marcan varios objetivos prioritarios. Uno de ellos es el de conseguir nuevos miembros ya que sin empresas, no hay marca. Las acciones destinadas a nuevos empresarios y productores de la zona no están estructuradas. Hay interés de las empresas y existe un boca-oreja constante que hace que los agentes del sector sean activos para solicitar la marca y/o solicitar el estudio de reglamentos para nuevos productos.

<sup>175</sup> No existe un plan estratégico de promoción de la marca Alimentos del Paraíso Natural pero el Gobierno de Asturias ha desarrollado un plan global del sector: “Estrategia de Competitividad del sector primario y de Desarrollo Económico del Medio Rural Asturiano 2015-2020” y el anteproyecto de la Ley de Calidad Alimentaria (Gobierno del Principado de Asturias, 2015).



La promoción la centran por un lado en el mercado interior y, por otro, en los mercados estratégicos y en dar difusión de la marca en las grandes concentraciones agroalimentarias. Es habitual que la marca paraguas esté presente en actividades dentro del mercado asturiano, como patrocinios, degustaciones, demostraciones, ferias locales, mercados de productores, acciones con la distribución o campañas puntuales destacando la campaña de fomento del consumo de producto local en la época navideña. Alimentos del Paraíso Natural está presente en las grandes ferias de referencia dentro del mercado nacional, como Alimentaria o Salón Gourmets, a modo de ejemplo. Y, puntualmente, la marca realiza actividad promocional en alguna comunidad autónoma: se ha realizado alguna acción principalmente en Madrid, dando a conocer los productos amparados bajo el sello de calidad diferenciada, con presentaciones y apoyo en la comercialización. Ni por producción ni por presupuesto pueden permitirse una campaña de promoción en todo el territorio nacional.

Alimentos del Paraíso Natural nace en 2007, pero hemos tenido dificultades en encontrar actividad promocional clara durante los primeros años de vida de la marca. Sí que hemos localizado algunos artículos sobre los reglamentos de la marca y la presencia en alguna de las ferias sectoriales o algún premio regional, pero prácticamente no hay actividad. El responsable de la marca al que hemos entrevistado no tiene la información histórica, pero durante la entrevista nos ha dado una pista que puede ser significativa para justificar la baja actividad: “porque la marca estaba creada, pero había una especie de falso pudor de competencia entre la marca genérica y las marcas de las DOPs. Creo que eso lo hemos superado”. Ahora mismo está normalizada esta relación, está clara la jerarquía de marcas: el Gobierno apoya la calidad diferencial y utiliza la marca de garantía como marca paraguas que incluye a todos los sellos europeos del Principado de Asturias y algún otro producto adicional. Esto no significa que no realice actuaciones concretas de alguno de los productos o con alguna marca de calidad.

En los últimos años, se está realmente relanzando la marca con una inversión destinada a su promoción. Es por esta razón por la que hemos analizado solo la actividad de la marca a partir de 2014 ya que consideramos que anteriormente no se realiza promoción relevante. Esta fase de actividad la hemos denominado relanzamiento o reactivación. Durante estos años, se ha actualizado la imagen corporativa y se han revisado el Reglamento de la marca. Además, se está ampliando el número de empresas que se suman al distintivo, se destina un presupuesto claro a la promoción, se marcan objetivos y hay actividades de promoción de la marca que dan respuesta a dichos objetivos marcados. La marca ya ha entrado en un círculo de valor. Se hace actividad promocional institucional y se realizan acciones tanto de imagen como de comercialización. Por eso, los empresarios están satisfechos y hay un interés creciente en formar parte de la marca de garantía.

<b>PLAN PROMOCIÓN ALIMENTOS DEL PARAÍSO NATURAL</b>	
<b>FASE 3: RELANZAMIENTO DE LA MARCA</b>	
PERIODO	2014-Actualidad
BREVE DESCRIPCIÓN	Revitalización y relanzamiento de la marca. Renovación de imagen corporativa. Se trabaja activamente en la promoción de la marca. Se invierte. Crecen los sectores adheridos a la marca y el número de empresas (fruta y miel, por ejemplo).
PLAN DE COMUNICACIÓN	No existe ningún plan de comunicación principalmente por falta de capacidad económica. En 2017, se publica el nuevo Reglamento de Uso de la Marca.
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES.	Difundir la marca en lugares estratégicos fuera de Asturias, en concreto a Madrid. La difusión de la marca en las grandes concentraciones agroalimentarias (Alimentaria, Fitur, Gourmet...). Realización de acciones locales dentro del Principado. Reorientar la promoción potenciando el mercado exterior frente al interior.
STAKEHOLDERS	Prioridad Presentes en toda la cadena agroalimentaria: Productores, distribución, consumidor final.

	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil		Público interno (Administración)		Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Acciones promocionales en punto de venta (Carrefour) y en ferias (Agropec), campañas de publicidad, presencia en ferias y mercados (Salón del Gourmet, feria Alimentaria), Jornadas Gastronómicas Alimentos del Paraíso en varias localidades de la región, contenido en canales propios (web y RRSS), colaboraciones con bloggers, programa de TV para difundir contenido de la marca.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional		Premios	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	<p>Campaña publicitaria de Navidad bajo el eslogan "Esta Navidad, productos asturianos", dirigida a promover el consumo de los alimentos producidos y elaborados en Asturias, incluidos en la marca de calidad 'Alimentos del paraíso natural'.</p> <p>Campaña "Viaje a los Sabores de Asturias" invita a recorrer desde el circuito clásico, dónde está la faba, el chorizo y la morcilla, hasta la producción agraria ecológica. Desde las joyas del oriente: donde están los quesos de Cabrales, Gamonéu o Beyos, hasta los frutos del paraíso, donde se pueden encontrar kiwis y arándanos. Dónde se puede hacer un crucero por el Cantábrico para conocer el pulpo, o los pescados de pincho y de rula., entre otros.</p> <p>Presencia por primera vez a Madrid Fusión para promocionar los atractivos gastronómicos de la región y los Alimentos del Paraíso Natural junto con cocineros gourmet: Nacho Manzano (restaurante Casa Marcial), Ricardo Sotres (El Retiro), Jaime Uz (Arbidel), José Antonio Campo Viejo (El Corral del Indianu), Marcos Morán (Casa Gerardo) e Isaac Loya (El Balneario de Salinas), y participaron en el taller "Cocinando en el paraíso: productos de Asturias a doce manos".</p> <p>Distribución del libro Tourist Asturias, que incluye información sobre los Alimentos del Paraíso Natural, en las habitaciones de hoteles de 4 y 5 estrellas del Principado.</p>					
Intensidad de la actividad	Media.						
Coherencia	Todas las actividades de la marca son bastante dispares entre sí.						
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	A modo de ejemplo, destinan un presupuesto orientativo de 400.000€ en 2014 o de unos 170.000 €/año (aprox.) en 2017 (sin contemplar ferias).					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Regional, nacional (principalmente en Madrid) y algunas acciones internacionales.					
Regional		Nacional		Internacional			

Figura 73. Ficha de promoción de la marca Alimentos del Paraíso Natural en la Fase de Relanzamiento (a partir de 2014). Fuente. Elaboración propia (2019).





Figura 74. Algunos ejemplos de promoción de la marca Alimentos del Paraíso Natural en la Fase de Reactivación.

### 9. Gestión de la marca

El Gobierno del Principado de Asturias apoya la marca de calidad planteando las acciones de promoción directamente, desde el servicio agroalimentario de la Dirección de Desarrollo Rural de la Consejería de Medio Ambiente y Medio Rural del Principado de Asturias. El equipo encargado de la marca es técnico con perfiles alejados de la comercialización, el marketing y la comunicación.

La Administración subcontrata todas las acciones de comercialización y marketing, en función del importe, a través de contratos menores o publicando concursos públicos abiertos. Estas licitaciones se convocan habitualmente a través de Asturex (Sociedad de Promoción Exterior del Principado de Asturias) o a través de la empresa pública SERPA (Sociedad de Servicios del Principado de Asturias).

Desde la Consejería no se invierte en información y evaluación de la marca, no se han subcontratado estudios de investigación. Al ser una comunidad pequeña, se tiene una relación constante y coloquial con los empresarios, sin activar mecanismos de escucha estructurados. La inversión en promoción no es muy elevada, pero hay una vocación clara de apoyo a la marca desde el punto de vista institucional.

Ver información sintetizada de la marca en capítulo 8.

## Comunidad autónoma de Canarias. Logo RUP (Regiones Ultraperiféricas de la Unión Europea).<sup>176 177</sup>



### 0. Breve descripción

El símbolo gráfico de calidad de las regiones ultraperiféricas es un instrumento que tiene como objetivo mejorar el conocimiento, el consumo y la demanda de los productos agrícolas y pesqueros de la Comunidad Autónoma de Canarias. Este símbolo identifica los productos canarios de calidad específica y facilita el acceso al mercado y permite luchar contra la competencia desleal.

### 1. Orígenes del logo

Al ser una figura de calidad europea, en este apartado se entrecruza el papel de la Unión Europea en la creación de dicho símbolo y el papel particular del Gobierno de Canarias para su implantación regional. Hemos sintetizado el proceso de creación del distintivo: desde la necesidad detectada en las regiones ultraperiféricas hasta su activación por parte de la Unión Europea y la puesta en marcha posterior llevada a cabo por los gobiernos regionales. Además, hemos contemplado la evolución de las normativas hasta llegar a la situación actual.

Desde la entrada de España en la Unión Europea en 1986, las Islas Canarias han tenido un tratamiento diferenciado que se refleja en unas garantías jurídicas particulares que reconocen sus características especiales en el contexto europeo. La Unión Europea contempla la situación geográfica excepcional de sus regiones ultraperiféricas tanto por estar alejadas del continente europeo, como por la insularidad, por la fragmentación del territorio, por sus condiciones económicas, fiscales o de desarrollo, entre otros factores. En el Tratado de Ámsterdam (1999) ya se acepta la ultraperiféricidad por el Derecho Primario y en el Tratado de Lisboa (2007) se consolida este derecho. En concreto, para Canarias en 1991 se establecen las bases jurídicas de relación entre el archipiélago y la Unión Europea dentro del llamado Programa de Opciones Específicas para las Islas Canarias (POSEICAN). Estas medidas se han mantenido y renovado a lo largo de los años: como muestra, en octubre de 2017, la Comisión publicó la Comunicación COM (2017) 0623, titulada: “Una asociación estratégica renovada y más fuerte con las regiones ultraperiféricas de la Unión Europea”.

<sup>176</sup> La información del Logo RUP Canarias la hemos conseguido a través de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a José Díaz-Flores, director del Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA) y José Luis González, jefe de servicio de Fomento y Promoción de la Calidad del Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA). El ICCA es un órgano autónomo de carácter administrativo dependiente de la Consejería en materia de agricultura del Gobierno de Canarias que tiene como funciones la coordinación, la promoción y el control en materia de calidad agroalimentaria. Por otro, de la información de la propia página web del logo RUP (ICCA. Gobierno de Canarias., n.d.-b) ([https://www.gobiernodecanarias.org/agricultura/icca/temas\\_calidad/productos\\_rup/](https://www.gobiernodecanarias.org/agricultura/icca/temas_calidad/productos_rup/)); de normativas publicadas en el Boletín Oficial de Canarias (BOC, 1999, 1999; Comisión Europea, 1996, 2013, 2014; Consejería de Economía y Hacienda. Gobierno de Canarias., 2006; Consejo Europeo, 1992; Gobierno de Canarias, n.d.-a; ICCA. Gobierno de Canarias., 2018b, 2018a). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por ICCA (ICCA. Gobierno de Canarias., 2010b, 2010a, 2016, 2018c, 2018d, 2018e). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (ABC, 2014, 2015a, 2015b; agroaldea.es, 2015; agroingeniacanarias.com, 2018; Benaloy, 2018; canarias7.es, 2012; canariasnoticias.es, 2018; Díaz, 2008; efeagro.com, 2018; eldia.es, 2015; Elperiodic.com, 2013; Europa Press, 2013, 2014; fruittoday.com, 2017; Industriaspesqueras.com, 2018; Press, 2013). Y los materiales publicitarios realizados (Gobierno de Canarias, 2013, 2018b, 2018a) y la comunicación de los medios propios (exotictasteofeurope.eu, 2017; Gobierno de Canarias, n.d.-c, n.d.-e, n.d.-b, n.d.-d). Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (ICCA. Gobierno de Canarias., n.d.-a; Parlamento Europeo, 2018).

<sup>177</sup> En sentido estricto, esta marca no debería formar parte del objeto de estudio de esta investigación. Su titularidad no es de un gobierno autonómico español, es de la Unión Europea. Y quizás su funcionamiento es asimilable a otras figuras de calidad diferenciada promovidas por la Comunidad Económica Europea: las DOPs, las IGP, las ETGs, etcétera en las que las CC. AA. tienen delegada la gestión y el control. Pero nos ha parecido, en este caso, que el logo RUP es la oportunidad para Canarias de tener una marca paraguas asociada a origen y calidad. Por eso hemos estudiado la marca incluyéndola, como excepción, en nuestro objeto de estudio.

Fruto de esta singularidad, la Unión Europea decreta la necesidad de poner en marcha unas medidas especiales en lo que a la producción agraria se refiere para apoyar la competitividad del sector (Reglamento CEE 1991/91 del Consejo y Decisión 91/314 CEE del Consejo ambos de 26 de junio). Se contemplan una gran diversidad de medidas de apoyo de todo tipo: ayudas a producción, a la política aduanera y comercial, a la política fiscal, a las zonas francas, a las políticas agrícola y pesquera y a facilitar el suministro de materias primas y bienes de consumo básicos, etc., entre las que se contempla la promoción. Estas regiones pueden adaptar las normas estatales a sus propias necesidades y a los programas horizontales de la Unión Europea: un ejemplo de ello son las subvenciones especiales que el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) concede a las regiones RUP.

Históricamente, en 1991 ya se recoge el apoyo específico a la promoción de los productos agrarios en la Unión Europea para los departamentos franceses de ultramar (Reglamento CEE 3763/91 de 16 de diciembre). Y, en 1992, la Unión Europea acoge también la necesidad de establecer dichas medidas específicas de identificación de los productos agrarios en favor de las Azores y Madeira (Portugal) y de las Islas Canarias (Reglamentos CEE 1600 y 1601/92 del Consejo de 15 de junio). Se establece en uno de los artículos de dichos reglamentos la creación de un símbolo gráfico para mejorar el conocimiento y la demanda de dichos productos. Se concreta que dicho logotipo se determinará mediante licitación pública y se dispone además que “la Comunidad (Económica Europea) financiará la creación del logotipo y su promoción”.

No es hasta 1996 cuando se fijan las disposiciones relativas a la utilización de dicho símbolo gráfico para los productos agrícolas de calidad, tanto para Canarias como para el resto de las regiones ultraperiféricas (Reglamento CE 1418/96 de 22 de julio). El símbolo es de propiedad de la Unión Europea, pero en su reglamento se delega a una autoridad local la gestión de este emblema. Así, la Comunidad Autónoma de Canarias pasa a tener la competencia para adoptar las disposiciones complementarias necesarias para asegurar el buen funcionamiento del símbolo gráfico para los operadores de dicha comunidad. En paralelo, y también bajo normativa europea, se publica el diseño del símbolo gráfico y se fijan las condiciones para su reproducción (Reglamento CE 2054/96 de la Comisión de 25 de octubre).

La Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno Canario publica en 1999 la regulación de la gestión del símbolo gráfico para los productos agrarios y pesqueros de calidad específicos de Canarias (Decreto 45/1999 de 8 de marzo). En dicho decreto, se contempla que la propia Consejería será el órgano competente en los procedimientos de autorización, suspensión y control directamente o a través de organismos autorizados de los operadores que se beneficien de dicho símbolo. En 2005, el Gobierno regional crea el Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA), entidad competente en materia de calidad agroalimentaria y organismo de prestación de servicios en relación con el control y certificación de la calidad de los productos agroalimentarios (Ley 1/2005 de 22 de abril de creación del Instituto de la Calidad Agroalimentaria). Es en 2006 cuando la Consejería de Agricultura, Pesca y Alimentación del Gobierno canario dicta la orden para delegar en el director del Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria la competencia para autorizar y controlar la utilización del símbolo RUP, así como para modificar, suspender o revocar dicha autorización (Orden 14 de julio de 2006).

En 2006 (Reglamento CE 247/2006 del Consejo), la Unión Europea fija una serie de medidas de apoyo al sector agrícola para hacer frente a la situación excepcional de las regiones ultraperiféricas (Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea -TFUE- artículo 349). Esas medidas se concretan mediante programas de ayudas a cada región que suponen un instrumento esencial para el suministro de productos agrícolas. Este Reglamento queda sustituido por el Reglamento UE 228/2013 de 13 de marzo del Parlamento Europeo, actualmente en vigor. En él se recogen actualizadas las medidas específicas en el sector agrícola para las regiones ultraperiféricas en general. Se recoge como medida de acompañamiento la herramienta del símbolo gráfico RUP “a fin de aumentar el conocimiento y el consumo de los productos agrícolas de calidad, en estado natural o transformados, específicos de las regiones ultraperiféricas”. Como complemento a esta legislación, la Unión Europea registra el Reglamento Delegado en el que se acotan algunas cuestiones sobre el símbolo gráfico (Reglamento Delegado UE 179/2014 de 6 de noviembre), haciendo referencia

especial a la calidad de los productos: deberán cumplir las normas de la Unión o a las normas internacionales o, en caso necesario, se elaborarán condiciones específicas a petición de las organizaciones profesionales representativas de cada región.

Los operadores que quieren sumarse al símbolo RUP deben cumplir con las normas de calidad mencionadas en el párrafo anterior y/o crear normas regionales específicas. Como muestra de ello, la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas ha dictado adicionalmente durante estos años unas normas de calidad que deben seguir determinados productos agrícolas canarios que quieren acogerse al símbolo RUP. Así, en 2010 se registró la orden para publicar la norma de las flores cortadas y follajes secos, en 2011 la de aves de corral, ganado ovino, porcino, vacuno y de conejos, en 2013 la de cochinilla seca y en 2016 las de batata y calabaza.

## 2. Elementos de la marca

Este símbolo tiene como característica principal que es de propiedad de la Unión Europea, por lo que en dicha marca se identifica explícitamente la procedencia, Canarias, acompañado de la bandera europea. Además, el símbolo es el mismo para todas las regiones ultraperiféricas por lo que es posible conseguir sinergias de imagen en todas las actuaciones.

Es una marca gráfica que tiene como principal hándicap su denominación. Acostumbran a denominarla “símbolo gráfico RUP” o “Logo RUP” o “símbolo RUP” o “logo de las regiones ultraperiféricas” o “distintivo” o “sello”. El propio reglamento europeo habla de logotipo o símbolo gráfico. En Canarias, nunca le denominan marca para no confundirla con una marca inscrita en la Oficina Española de Patentes y Marcas ni asociarla a otra marca privada colectiva que hay en la región<sup>178</sup>. Pero, en cualquier caso, esta “marca” no tiene un nombre claro, no se entiende.

Gráficamente el “logo desempeña la función de icono y símbolo de las regiones ultraperiféricas de Europa” como se describe en su propio reglamento: “en la parte superior del símbolo aparece un gran sol amarillo que proporciona luz y calor a todas las formas de vida, haciéndolas crecer. La fértil tierra verde que figura más abajo representa los productos agrícolas, y el color azul claro de abajo del todo simboliza el mar y sus productos. El sol, como símbolo de las regiones tropicales y subtropicales, es el elemento dominante. Las líneas ondulantes de la tierra y del mar vivifican el símbolo gráfico y evocan el exotismo de esas regiones. Los colores empleados expresan naturalidad, autenticidad y calidad. En la parte inferior del símbolo, la bandera europea combinada con el nombre de cada región indica con claridad que las regiones ultraperiféricas forman parte de la Unión”.

Por la complejidad del nombre, el Gobierno canario prioriza los medios gráficos y audiovisuales para la comunicación de la marca . Y evita planificar otros medios, como la radio, en el que la marca debe mencionarse sin que se vea su imagen gráfica. El logotipo se adapta a cada una de las regiones ultraperiféricas incluyendo el nombre de la región en su idioma. Ver figura 75.

---

<sup>178</sup> La Marca “Elaborado en Canarias”, es una marca colectiva comunitaria privada propiedad de la Asociación Industrial de Canarias (ASINCA). Engloba los productos elaborados y producidos, total o parcialmente, en las Islas Canarias que cumplen la normativa legal para poder ser comercializados. Representa a todos los sectores de actividad industrial y actualmente representa 144 empresas canarias. No es objeto de este estudio al no ser de titularidad pública.





No están representados en este gráfico los símbolos de las regiones ultraperiféricas de San Martín y de Mayotte, aunque siguen la misma composición: el mismo símbolo gráfico con la leyenda de la región en su propio idioma.

*Figura 75. Los logotipos de las RUP.  
Fuente: Diario Oficial de la Unión Europea (2014).*

### 3. Rol del símbolo gráfico

Es un logotipo que se utiliza para “mejorar el conocimiento y aumentar el consumo de los productos agrícolas de las regiones ultraperiféricas (transformados y sin transformar) que cumplan unos requisitos y lo soliciten” (Artículo 1, Apartado 1 del Reglamento UE 228/2013). Esta marca debería ser la marca paraguas de los productos de origen Canarias y, en paralelo, los productos de origen de cualquiera de las regiones ultraperiféricas europeas. Pero, dada la representatividad actual de esta marca entre los productores canarios, no está actuando como tal.

El logo RUP es una identificación de origen, fácil de conseguir, que no necesita trámites complejos y grandes transformaciones en el sector, como ocurre con otras las figuras de calidad europea (DOPs o IGP). Además, es multiproducto, reconoce el origen de los productos y una manera de hacer o una tradición.

En cuanto a jerarquía de marcas, el Gobierno canario a través del ICCA, está utilizando una marca promocional paraguas de la calidad agroalimentaria regional, Canarias Sabe. Esta marca-lema de promoción engloba a todas las figuras de origen y calidad presentes en los envases de los productos: por un lado, el símbolo RUP, por otro, las tres figuras europeas de calidad diferencial (DOP, IGP y ETG) y, por último, la producción ecológica (ver figura 76).

El ICCA es consciente de que tener una doble marca, una de promoción y una, o varias, de calidad, no es la mejor solución. Pero continúan trabajando a estos dos niveles: las campañas de sensibilización continúan haciéndolas bajo la marca Canarias Sabe. Y los productos están etiquetados con las marcas de calidad, alguno de ellos con el logo RUP.



Canarias Sabe es la marca promocional paraguas que está utilizando el Gobierno canario para la promoción. Engloba la promoción de las marcas de calidad que se pueden encontrar en los diferentes productos (símbolo RUP, DOP, IGP, ETG y la marca de producción ecológica).

*Figura 76. Jerarquía de marcas agroalimentarias en Canarias.*

#### 4. Beneficios del logo RUP

Existen muchas ayudas a los territorios ultraperiféricos por parte de la Unión Europea y en concreto para el sector agrario y agroindustrial, algunas de los cuales están vinculadas al logo RUP. Los beneficios de utilizar el logo RUP son principalmente de identificación de los productos que provienen de las zonas ultraperiféricas, en concreto Canarias. Son beneficios de imagen de marca: es un logotipo con el aval y propiedad de la Unión Europea lo que confiere, tanto a los empresarios como a los consumidores, garantía. El tener el reconocimiento regional europeo es un hecho singular, ya que hemos constatado en repetidas ocasiones, la Unión Europea es muy reacia a promover un origen territorial concreto y tan solo lo hace con determinados productos que reconoce con las figuras de calidad diferenciada. El símbolo RUP es una de las pocas excepciones de promoción de procedencia comunitaria. Por otro lado, en el logotipo está incluida la bandera de la Unión Europea que no consta en las figuras de calidad diferenciada (DOPs, IGP, ETG o Agricultura Ecológica). Esta identificación es la única distinción oficial y conjunta para todos los sectores que garantiza que el producto es canario. Y, como ventaja adicional, tener este distintivo permite que los productores se beneficien de subvenciones especiales en los programas abiertos, como son los Programas de Desarrollo Rural (PDR) financiados por los fondos FEADER.

El fin último es incrementar la competitividad de los productos canarios y diferenciarlos de otros productos que no se produzcan en países de la Unión. Pertenecer al logo RUP te da ventajas adicionales en las ayudas a los productores del sector: las subvenciones públicas puntúan más si formas parte de la marca. El sello de calidad RUP debería constituir también un signo de agradecimiento a la producción local para estimular a los agricultores para que mantengan y mejoren su calidad y tradiciones.

Utilizar este logotipo es una forma fácil de identificar el origen que es una demanda clara por parte de la población. Pero la realidad en el momento de hacer la investigación es que la población no conoce este emblema y el sector no termina de encontrarle ventajas. Por lo tanto, es necesario apoyar desde la administración más la marca con el fin de que cumpla con la función por la que se creó.

Como privilegio adicional, en las ayudas de promoción que concede la Unión Europea al sector agroalimentario comunitario, una de las prioridades es la difusión de los sellos de calidad diferencial, entre los que se encuentra el símbolo RUP. Como veremos en el apartado de promoción, algunas RUP se han acogido a esta línea de ayudas, que puede representar apoyos significativos en la promoción sectorial del mercado interior europeo o incluso en terceros países.

Ninguna de las regiones ultraperiféricas ha conseguido sacar partido a esta marca compartida ni ha aprovechado sinergias. En sus inicios se intentó trabajar en común, promoviendo encuentros interinsulares, pero la realidad es que no se hace nada en común, cada región actúa por su cuenta. Ninguna de las regiones ha conseguido que este símbolo sea realmente reconocido y significativo en su territorio. Tan solo se han sumado los esfuerzos para pedir ayudas promocionales por parte de algunos productores de plátano de estas regiones.

Como freno, se ha detectado un problema con las figuras de calidad europea, en especial con aquellas que incorporan el nombre Canarias en su leyenda. Como solución ante esta situación, los productos que podrían pertenecer a esas figuras de calidad y no lo hacen, no pueden utilizar el símbolo RUP Canarias. Es el caso de productos que pueden acceder a la DO de Vino de Canarias, o a la DOP Papas Antiguas canarias o a la IGP Gofio canario. En otros productos, no se da esta situación: por ejemplo, toda la producción de plátanos es IGP Plátano de Canarias, por lo que todos pueden utilizar el logotipo RUP.

## **5. Asociaciones de la marca**

El símbolo RUP está asociado de forma clara al origen, a la procedencia, a la agroalimentación de Canarias, a Europa. Muestra de ello es el propio logotipo: solo consta Canarias y la bandera europea. Los productos que pueden lucir el logo RUP deben cumplir con normas muy generalistas y laxas, sin grandes diferenciales explícitos de calidad, sin controles adicionales externos. En los controles de calidad de la RUP no es obligatorio disponer de una certificación de calidad, tan solo demostrar la procedencia del producto, su trazabilidad.

Además de la asociación clara al territorio, este sello se vincula al apoyo de la Unión Europea a las regiones ultraperiféricas. Es un apoyo explícito al sector primario de estas regiones que incluye las estrellas europeas en el propio símbolo. Además de Europa, el propio Gobierno canario demuestra que apoya a la agroalimentación y al sector agrario de su región: comprando productos con este sello se contribuye al desarrollo socioeconómico y medioambiental canario.

## **6. Representatividad de la marca**

La producción final agraria canaria en 2016 fue de 867 millones de euros. Principalmente proviene de la producción agrícola que representa unos 647 millones de euros, prácticamente el 75 % del total. El subsector dominante son las frutas ya que Canarias es líder en producción de plátanos en la Unión Europea. Le siguen las hortalizas en las que predomina el tomate. Los otros dos productos principales son el viñedo y las papas. Cabe destacar también la importancia de la pesca, cuya producción se sitúa en torno a las 15.400 toneladas en 2016. La industria alimentaria canaria representa tan solo el 1,22 % de la industria alimentaria nacional (MERCASA, 2017).

Hay varias figuras de calidad diferenciada presentes en alimentos y bebidas en Canarias. Son 10 los vinos con Denominación de Origen: Abona, El Hierro, Gran Canaria, Lanzarote, La Gomera, La Palma, Tacoronte-Acentejo, Valle de Gümar, Valle de la Orotava, Ycoden-Daute-Isora e Islas Canarias. Los productos con DOP son tres quesos (Queso Majorero, Palmero y Flor de Guía), la Cochinilla de Lanzarote, las Papas Antiguas y la Miel de Tenerife. Y



como IGP encontramos en las Islas Canarias el Gofio canario, el Plátano de Canarias y el Ronmiel de Canarias. Además de los productos acogidos con el sello de Agricultura Ecológica como método de producción diferencial.

Al logotipo RUP pueden acogerse todos los productos que se producen en Canarias, agrarios y pesqueros, y tengan norma de calidad. Esto significa que no solo son alimentos, también pueden acceder a la marca RUP otros productos agrarios, como por ejemplo las plantas o las flores. Los productos deben ser de origen canario con la única excepción de aquellos productos de elaboración tradicional canaria que pueden tener parte de la materia prima procedente de otros orígenes: el caso más significativo es el gofio. Como ya hemos visto, los productos deben cumplir con unas normas de calidad básicas europeas, internacionales o realizadas regionalmente. Desde el lanzamiento de la marca, el Gobierno canario ha desarrollado varias normas de calidad: para las flores cortadas y los follajes secos, el ovino, el porcino, el vacuno, las aves o el conejo, la cochinilla, la batata o la calabaza. Los operadores que cumplen con los requisitos solicitados pueden etiquetar los productos con el sello RUP. Ver figura 77.

Actualmente, encontramos a más de 116 empresas englobadas en el símbolo gráfico RUP que representan aproximadamente 150 productos<sup>179</sup>. No hay un gran interés por solicitar esta marca, se va incrementando lentamente el número de empresas que la solicitan: en 2017 fueron ocho nuevas empresas las que solicitaron la adhesión a este distintivo. En el registro de operadores de la marca vemos productos variados, destacando los subsectores de frutas y hortalizas y quesos. Para eliminar barreras de entrada a la marca, el ICCA ha facilitado y simplificado en 2017 los trámites burocráticos para acceder a la misma. Desconocemos en la actualidad si esta medida está siendo efectiva.



Figura 77. Productos comercializados en el mercado con el símbolo gráfico RUP.

## 7. Notoriedad de marca

El logo RUP Canarias no es conocido, no se han encargado estudios de mercado, pero la realidad en el momento de realizar esta investigación es que no se ha construido ni dado a conocer aún la marca. Díaz-Flores reconoce que el conocimiento de la marca puede ser prácticamente nulo.

En unas declaraciones en rueda de prensa Naray Quintero, Consejero de Agricultura, Ganadería, Pesca y Agua del Gobierno Canario y el director del ICCA en 2018, “el logotipo, autorizado a principios de siglo por la Unión Europea para que las regiones ultraperiféricas distinguieran sus producciones locales, es utilizado por unos 200 productores en las islas, pero no lo conoce la población y por lo tanto no hay demanda” (La Vanguardia, 2018).

<sup>179</sup> En declaraciones a los medios en 2018 el número de operadores registrados está alrededor de los 200. No hemos podido confirmar esta cifra.



## 8. Plan de promoción

Desde el ICCA, el Instituto Canario de Calidad Alimentaria, se realizan todo tipo de actividades de promoción sectorial. Principalmente, concursos gastronómicos, asistencia a ferias, cursos y jornadas, encuentros de agroenoturismo, campañas de promoción generales o programas sectoriales, como es el caso de los eco comedores o del programa de frutas y verduras además de muchas micro actividades.

El ICCA, al ser un organismo autónomo, presenta un plan general anual, que incluye la promoción, en el que se relacionan las acciones previstas y que debe ser aprobado. No hemos tenido acceso a estos planes ya que no son públicos, pero sí a las memorias anuales de cada uno de los ejercicios. Dicha planificación la realizan internamente y tienen en cuenta los resultados del año anterior, las directrices del Gobierno y las opiniones del sector. Es una planificación de actividades concretas de promoción de todo el sector agroalimentario canario.

La principal actividad de promoción realizada hasta la fecha es una campaña de sensibilización que difunde de forma global todos los sellos de calidad diferencial de las islas. Para englobar dichas actividades, desde ICCA han creado una marca-lemma promocional Canarias Sabe que es la marca paraguas sobre la que pivotan las acciones de difusión. Las actividades más relevantes realizadas bajo Canarias Sabe son, por un lado, la campaña publicitaria en medios masivos coincidiendo con la época navideña. Y por otro, estands informativos en lugares de paso tanto para la población local como para los turistas, la asistencia a las ferias sectoriales, los concursos profesionales y destinados a la población, las semanas temáticas o los eventos gastronómicos de todo tipo. Se ha creado una página web contenedora de todos los sellos de calidad diferencial, entre los que está presente el logo RUP.

Hasta 2017 no ha habido un apoyo claro al símbolo gráfico RUP. No se ha promocionado como tal este sello de forma diferenciada y clara, poniendo en valor los beneficios de consumir esta categoría de productos. Es en 2017 cuando, a petición del sector, se plantean acciones diferenciadas de promoción: quedan plasmadas en campañas de publicidad y materiales específicos destinados principalmente al consumidor dentro del territorio canario a partir de 2018. Se pretende dar a conocer realmente el símbolo gráfico entre la población para que identifique y compre productos de Canarias: por calidad, proximidad y por apoyo al sector y a la economía local. Se apela al sentimiento de orgullo por la diversidad y calidad. Como declara Narvay Quintero, Consejero de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas del Gobierno, en 2018 “es fundamental que la población conozca este logotipo, no hay conocimiento suficiente ni de su existencia ni de lo que significa y los consumidores deben saber que los productos distinguidos con este sello son de calidad y que al comprarlos están contribuyendo al desarrollo socioeconómico y medioambiental de su tierra”. Desde 2017 se persigue que los consumidores demanden los productos y como consecuencia que los productores muestren interés por la marca y vean beneficios claros para sumarse a ella. Los responsables de la marca esperan que se mantenga en el tiempo este cambio de tendencia en la inversión en promoción y se continúe apostando por el Logo RUP.

En Canarias, el plátano es el referente en promoción alimentaria. Es el principal producto agrario y se destina principalmente a la exportación desde 1980. Los plátanos de Canarias son IGP y además tienen el logo RUP. Llevan muchos años invirtiendo en programas de promoción destinados al mercado nacional e internacional fomentando el reconocimiento del Plátano de Canarias como producto de calidad europea. Toda la promoción se organiza en torno a ASPROCAN (Asociación de Productores de Plátanos de Canarias) que integra al 100% de los productores de este cultivo.

Por las razones expuestas, en el caso de Canarias, hemos estructurado la promoción centrándonos exclusivamente en la fase de reactivación de la marca iniciada en 2017. Entendemos esta reactivación como prácticamente el inicio de la promoción. No hemos conseguido localizar campañas y acciones concretas para apoyar dicho sello de garantía anteriores a esta fecha, entendemos que 2017 -más de 20 años después de la creación de la RUP- es la fecha en la que el Gobierno de las islas está invirtiendo específicamente en él. En paralelo hemos destacado

en un apartado especial las acciones promocionales desarrolladas para el símbolo gráfico enmarcadas en los programas de promoción europeos con cofinanciación comunitaria. Son programas promovidos desde las asociaciones de productores que han ayudado a difundir el logotipo RUP de una o de varias regiones ultraperiféricas. Es el apoyo más significativo a la promoción de dicho emblema.

PLAN PROMOCIÓN LOGO RUP							
FASE RELANZAMIENTO: RELANZAMIENTO Y REVITALIZACIÓN LOGO RUP							
PERIODO	A partir 2018						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revitalización de la marca.</li> <li>Se invierte en el sello RUP como petición del sector agroalimentario canario.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	No se corresponde a ningún plan de promoción concreto establecido por ICCA. El ICCA realiza planes generales de actividad.						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer el logo RUP.</li> <li>Vincular el símbolo a productos de Canarias y calidad.</li> <li>Demostrar el apoyo de la administración al sector agroalimentario canario.</li> </ul>						
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Primeros pasos	Ya realizado en 1999 por la UE					
	Manuales/ elementos básicos.	Ya establecidos en 1999 por la UE.					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Opinión pública de Canarias/población. Y en paralelo el sector agroalimentario.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores		Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Materiales de comunicación + campaña de medios masivos + RRSS + acto presentación					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa		Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	
		Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones		Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores		Marketing relacional		Premios	
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)		Otras: Mercados de productores	
	Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gabinete de prensa-difusión mediática.</li> <li>Rueda de prensa de presentación de la campaña con el Consejero de Agricultura y el director de ICCA (2018).</li> <li>Campaña de publicidad multimedia "Elige lo nuestro" (2018)</li> <li>Contenidos. Vídeo ventajas logo RUP "Elige lo nuestro".</li> </ul>					

		Además, bajo marca promocional Canarias Sabe que promueve todos los signos de calidad alimentaria: - Presencia en ferias agroalimentarias (nacional e internacional). - Patrocinios - Premios - Eventos, jornadas y encuentros gastronómicos - Campaña promoción Canarias Sabe. Materiales divulgativos. Concurso recetas.					
	Intensidad de la actividad	Media-baja.					
	Coherencia	No hay gran coherencia entre los materiales de campaña.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No hemos sabido encontrar la inversión anual realizada en promoción. La campaña de publicidad del sello RUP tuvo una inversión total de 235.000 € (110.000 €/año 2018).					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Con el logo RUP promoción principalmente regional. Ferias y alguna actividad nacional e internacional bajo Canarias Sabe.					
		Regional	Nacional		Internacional		

Figura 78. Ficha de promoción del logo RUP en la Fase de Revitalización (a partir de 2018).  
Fuente. Elaboración propia (2019).



Figura 79. Algunos ejemplos de promoción del logo RUP en la Fase de Revitalización.

**Beneficiarse de los programas europeos de promoción.** Una de las características más relevantes del logo RUP es que al ser una figura de calidad europea se puede tener acceso preferente a los programas de información y de promoción promovidos y cofinanciados por la Unión Europea (Reglamento UE 1144/2014 del Parlamento Europeo y el Consejo sobre medidas de información y de promoción relativas a productos agrícolas en mercado interior y terceros países). Estas medidas de promoción tienen como base aumentar el conocimiento y la competitividad de determinados

productos o métodos de producción de la Unión e incrementar el conocimiento y el reconocimiento de los regímenes de calidad de la Unión, entre los que se encuentra el sello RUP.

Estos programas se deben solicitar a través de las organizaciones profesionales o de productores de cualquier país de la Unión, que debe aportar una pequeña parte de la inversión que se realice bajo una fórmula de cofinanciación. Con la nueva normativa, la UE subvenciona entre el 70 y el 90 % de la inversión realizada en estos planes que tienen carácter plurianual. Todos los programas utilizan el lema europeo *Enjoy, it's from Europe* en sus materiales de campaña.

Destacamos esta información porque seguramente las campañas más significativas de promoción realizadas para el símbolo gráfico RUP pertenecen a estos programas. En concreto y a modo de ejemplo, se han desarrollado al menos cuatro programas de promoción en el que ha intervenido algún producto RUP de Canarias, principalmente el plátano. A veces estos programas han sido promovidos solamente por el sector de Canarias y, en otras ocasiones, por un grupo de productores de varias regiones ultraperiféricas. Concretando, el primer programa del que tenemos constancia se llevó a cabo en el periodo 2005-2008, el segundo en 2008-2011 y el tercero entre 2011 y 2014, todos ellos cofinanciados por la Unión Europea y el Ministerio de Agricultura del Gobierno de España, además de los productores.

El programa transnacional 2011-2014 promovido por ASPROCAN (Asociación de Productores de Plátanos de Canarias) se enmarca en el Programa de Información sobre el símbolo gráfico de las regiones ultraperiféricas en el que participan España, Francia y Portugal. El alcance de este plan fue de 45 millones de personas contactadas en televisión y presencia en más de 2.500 escuelas, en 5 países europeos y en 72 ciudades. El programa denominado El sabor de lo Nuestro convivía con el lema regional Lléname de energía con el plátano de Canarias y tenía como acción experiencial estrella el *road show* promocional *The Original European Taste* que visitó muchos municipios en el mercado interior europeo.

El último programa aprobado por la Unión Europea del que tenemos constancia ha sido el del periodo 2017-2020, impulsado por varias asociaciones de productores de Guadalupe, Martinica, Canarias y Madeira para el mercado interior de la Unión Europea. Es un plan destinado concretamente a Bélgica, Francia, Alemania, Polonia, Portugal y España. En este caso, el programa responde a la nueva etapa de promoción de la Unión, en el que la financiación corresponde a los productores o asociaciones sectoriales y a la propia Unión Europea. Este programa denominado *Exotic Taste of Europe* ha utilizado como lema principal Nacido con Estrella Europea y promueve los productos RUP, en especial los plátanos, con varias acciones promocionales destinadas a niños, compradores, profesionales y público en general con un presupuesto de más de 3 millones de euros.

Estos programas no implican una inversión por parte del Gobierno de Canarias, por lo que no deberían estar contemplados en esta investigación. Pero nos ha parecido interesante incluirlos ya que realmente han sido el principal motor de conocimiento del símbolo gráfico europeo RUP. Además, es una demostración de que este símbolo, al ser europeo, tiene apoyos claros institucionales como son los programas de promoción de la Unión Europea que vale la pena aprovechar. Lo han hecho los plátanos que son el cultivo principal de estos territorios y parece posible que otros productos también soliciten y se beneficien de estas ayudas. Señala Phil Hogan, comisario de Agricultura y Desarrollo Rural de la Unión Europea, que “en lo que respecta al símbolo gráfico de las regiones ultraperiféricas y a los productos de calidad que ampara, podría considerarse que esta disposición (Reglamento 1144/2014 de la UE) constituye una ocasión para aprovechar nuevas oportunidades y llegar a nuevos consumidores fuera de los mercados tradicionales” (ABC, 2015). Ver figura 80.



Figura 80. Ejemplo de campañas de programas de promoción cofinanciados por la Unión Europea que han apoyado el logo RUP.

## 9. Gestión de la marca

El ICCA (Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria) es el organismo responsable de la promoción agroalimentaria del Gobierno de las Islas Canarias. Una de las misiones principales de este instituto es dar a conocer la calidad diferenciada de los productos canarios y buscar nuevos mercados donde comercializar los productos.

El Instituto no realiza investigaciones de mercado para orientar y/o valorar la actividad realizada porque hasta ahora no ha sido muy significativa en promoción. Para el desarrollo de esta área, el Instituto cuenta con un equipo interno responsable de la calidad y otro de la promoción agroalimentaria. Es un equipo reducido, no especializado en promoción e insuficiente para gestionar todas las actividades que se realizan. A través de licitaciones públicas, el ICCA subcontrata aquellos aspectos de promoción que no puede realizar internamente: la creatividad, la asistencia en la planificación y compra de medios, la gestión de las ferias, etc.

El apoyo a la marca no ha sido claro en los primeros años de vida. Desde 2017 parece que hay una intención de destinar recursos para promover su conocimiento y conseguir que los empresarios se sumen a la iniciativa.

Ver información sintetizada de la marca en capítulo 8.

## Comunidad Autónoma de Cantabria. CC Calidad Controlada. Alimentos de Cantabria.<sup>180</sup>



### 0. Breve descripción

**CC Calidad Controlada.** Marca de calidad diferencial de los alimentos y bebidas de Cantabria que da a conocer los productos de calidad diferenciada de los operadores que cumplen unos requisitos de la marca y ofrece a los consumidores la garantía de características específicas, avaladas mediante controles oficiales.

**Alimentos de Cantabria.** Marca de garantía que distingue los productos agroalimentarios de Cantabria reconocidos por una figura de calidad y a aquellos otros para los que no existiendo dicha figura, por sus características de producción tradicional o por poseer un sistema de control de gestión de calidad certificado, se les considera merecedores de dicha distinción.

### 1. Orígenes de la marca

**CC Calidad Controlada.** En 1991, la Administración regional crea la denominación genérica Calidad Cantabria a la que se acogen inicialmente dos productos: el orujo de Liébana y la carne de Cantabria. Es el primer paso en esta región para promover la calidad alimentaria multisectorial, una etiqueta de calidad regional promovida por el gobierno autonómico, pero sin ningún valor oficial. Esta estrategia choca con la normativa comunitaria que indica que los distintivos de calidad alimentaria deben promoverse desde Europa cumpliendo con unos requisitos establecidos de calidad diferencial. Por eso, se considera necesario derogar Calidad Cantabria y el Gobierno inicia un largo proceso para convertir la carne de Cantabria en una IGP europea: este proceso culmina en el año 2000-2001. Pero la solución para el orujo no puede ser la misma. Para mantener el distintivo de calidad multisectorial y cumplir con dicha normativa europea el Gobierno de Cantabria crea la marca de garantía CC Calidad Controlada, manteniendo las dos iniciales del distintivo original.

La marca se registra en 2003 en la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas) como marca de garantía con titularidad de ODECA. Se publica en el Boletín Oficial de Cantabria (BOC) el Decreto 166/2003 de 25 de septiembre que regula las condiciones para obtener la marca de garantía CC Calidad Controlada para productos alimentarios. Esta marca ayuda a los operadores del sector alimentario a diferenciar su oferta comercial y da respuesta efectiva a las nuevas tendencias del mercado que demanda instrumentos que sirvan para garantizar a los consumidores la calidad, el origen y otras características de los productos.

<sup>180</sup> La información de las marcas Calidad Controlada y Alimentos de Cantabria proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Fernando Mier Lobato, Director General de ODECA (Oficina de Calidad de Cantabria), organismo autónomo de la Consejería de Medio Rural, Pesca y Alimentación del Gobierno de Cantabria. Por otro de la información de la propia página web de la marca Alimentos de Cantabria ([www.alimentosdecantabria.com](http://www.alimentosdecantabria.com)), de normativas publicadas en el Boletín Oficial de Cantabria (BOC, 2003, 2017), de licitaciones públicas para la promoción (Gobierno de Cantabria, 2005, 2018). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (cantabria.es, 2005b, 2005a, 2011a, 2015b, 2015c, 2015a, 2016, 2017, 2018; Cantabria.es, 2018; cantabria.es, 2006a, 2006b, 2006c, 2007, 2008, 2010, 2011c, 2011b; cantabriadiario.com, 2009, 2009; Diario La Información, 2016, 2017; diariocrítico.com, 2009; El Diario Alerta, 2017; eldiario.es, 2017; Elfarodecantabria.com, 2017; Europa Press, 2017, 2018; Gobierno de Cantabria, 2017; Mena, 2009; Oficina de Calidad Alimentaria, 2013; Pérez, 2016, 2017). Y los materiales publicitarios realizados (Calidad Controlada, 2017; ODECA, 2017a, 2017b) y la comunicación de los medios propios (ODECA, 2018c, 2018b, 2018a). Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (CANTUR, 2016; San Miguel Fernández, Fernández Lucio, Gutiérrez Carrera, García Méndez, & Gutiérrez Claramunt, 2008).

Los primeros productos acogidos a esta marca son las patatas, los puerros, la miel, los pimientos de Isla y los tomates. Actualmente esta marca ampara a quince productos diferentes representativos de la región. Desde su nacimiento en 2003, no ha habido cambios en las condiciones de uso de la marca y se han incorporado nuevos productos con sus respectivas normativas.

**Alimentos de Cantabria.** La idea de la marca Alimentos de Cantabria como marca de garantía empieza a gestarse en 2015. Es en la primera reunión del Consejo de ODECA de la IX legislatura autonómica en la que se comienza a tratar la creación de la marca de garantía Alimentos de Cantabria. Ha sido un largo proceso de trabajo para hacer posible administrativamente la marca, culminando en la publicación del Decreto 12/2017 que regula las condiciones de uso del distintivo.

El nombre Alimentos de Cantabria se utiliza en promoción desde el año 2005 prácticamente de forma ininterrumpida hasta la actualidad. No se utiliza como marca, sino solo como concepto descriptivo para denominar los alimentos de la comunidad en la promoción llevada a cabo por la Consejería. El primer logotipo de la marca nace en 2011 en la firma del patrocinio de fútbol 2011 por parte de la Consejería.

Este distintivo se convierte en marca de garantía en 2017 y en su reglamento ya consta que engloba también a todos los productos distinguidos con la marca regional CC Calidad Controlada. El Consejero de Desarrollo Rural, Jesús Oria, en su lanzamiento vaticina que la marca, a partir de una imagen común, será un éxito porque “el sello es muy esperado por el sector, al tiempo que dará confianza y seguridad al consumidor” (Red Cántabra Rural, 2017). Es un distintivo que pretende aglutinar a un millar de productores cántabros de los 1.300 productores que cuentan con algún distintivo de calidad. La decisión de conceder o no esta garantía es potestad de la comisión de Alimentos de Cantabria, que analiza el grado de arraigo del producto a la región en cada uno de los casos.

El proceso para constituir la marca ha sido complejo ya que todos los plazos administrativos son largos. Por eso, desde 2016, antes de que se hubiera publicado el Decreto y que existieran productos o establecimientos con la marca, el Gobierno cántabro ya utilizaba este distintivo como marca promocional en patrocinios, en ferias o en publicaciones o cualquier otra manifestación de comunicación. En 2017 hay menos de una decena de productos adscritos a la marca y aún no está abierta la adhesión a establecimientos de la distribución que se prevé para una segunda fase.

## 2. Elementos de la marca

**CC Calidad Controlada.** La denominación contiene las dos iniciales del nombre de la marca CC Calidad Controlada y el sello con el nombre del propietario de la misma y su procedencia: la Oficina de Calidad Alimentaria y la Comunidad de Cantabria. Es un nombre descriptivo que informa que existen controles de calidad específicos para los productos que lo lucen y distingue el territorio, Cantabria, de forma explícita. Indica que es propiedad de ODECA, empresa pública, que se asocia a garantía y seguridad. Como ya hemos comentado, el nombre anterior de esta marca era Calidad Cantabria y muchas de las personas que han vivido esta transición, al ver las iniciales CC, aún la denominan así.

Gráficamente, el logotipo tiene formato de sello rectangular para transmitir calidad y facilitar la aplicación en los productos. La gama cromática utilizada representa la comunidad: tiene como colores principales el rojo y el blanco de la bandera cántabra y como fondo el color azul del mar Cantábrico tan representativo de la región. Tipográficamente, utiliza una letra manuscrita cursiva clásica, Banff, para las dos ces que simula una caligrafía de pincel. El resto de los textos se plasman en caja alta con una tipografía condensada, Futura Bold Sans serif, utilizando en alguna de las palabras la versión negrita. Es un logotipo algo confuso por la cantidad de texto que contiene: las



tipografías variadas y el orden de lectura dispar: en horizontal, en oblicuo y en vertical. Destacan gráficamente las dos ces inclinadas en unos 30 grados como el elemento más característico de todo el sello.

Desde su lanzamiento en 2003 no se ha evolucionado y quizás utiliza códigos gráficos que actualmente se perciben como anticuados: la caja alta en todos los textos, la tipografía de las ces o la superposición de la leyenda. Además del sello, no hemos sabido identificar otros elementos gráficos que construyan un estilo singular en la comunicación de CC Calidad Controlada. En su aplicación, este sello va acompañado muchas veces con otras marcas distintivas, entre la que destaca la marca de Anchoas de Cantabria.

**Alimentos de Cantabria.** La denominación Alimentos de Cantabria es una marca descriptiva de los productos alimentarios de la región. La calidad no está implícita en el nombre, solo el origen territorial. Es una marca neutra y racional que hace referencia al origen pero que no transmite otras asociaciones.

Gráficamente, la marca es también muy neutra. Se puede aplicar en formato sello cuadrado o en formato banda rectangular con uno de los lados asimétrico. Los colores son también los de la bandera cántabra, el rojo y el blanco, pero como color de fondo en este caso utilizan el verde oscuro. En el centro del logotipo, partiendo la lectura del nombre, encontramos un símbolo formado por una “a” y una “c” minúsculas que se yuxtaponen creando un símbolo singular enmarcado en un círculo simulando un marchamo de calidad. La tipografía utilizada en la leyenda es la Myriad Pro Semibold, de fácil legibilidad, en caja baja.

Desde 2015, la mayoría de las actuaciones promocionales de la Consejería cierran con esta marca conviviendo con el logotipo de ODECA y el de la Consejería. No hemos sabido reconocer un estilo de comunicación único o la utilización de elementos especiales que nos ayuden a crear un código singular: un lema, unos colores, unos códigos gráficos.

### 3. Rol de la marca

En base a los reglamentos de la marca no se perciben grandes diferencias entre ambas marcas salvo el perfil de los operadores legitimados a utilizar las mismas. Pueden solicitar la marca **CC Calidad Controlada** los productos con una normativa de calidad realizada por ODECA y los productos que ya poseen un distintivo de calidad diferencial. En el caso de **Alimentos de Cantabria**, el universo de empresas susceptibles de merecer esta distinción es mayor y abarca no solo a las ya mencionadas de CC Calidad Controlada sino a otros agentes que cumplan otras condiciones que avalen su calidad. A modo de ejemplo, por ser un producto tradicional o por poseer un sistema de control de gestión de calidad certificado.

**Alimentos de Cantabria** actúa como marca de marcas, como marca paraguas de todas las marcas de calidad de la región, además de otros productos de calidad diferenciada cántabros e incluso de establecimientos de la distribución. Alimentos de Cantabria es la herramienta que utiliza el gobierno cántabro para promover el mercado agroalimentario de Cantabria, tanto del sector agrario como de las industrias de transformación, vinculándolo a calidad. Es la marca que quiere aglutinar toda la comunicación que realiza la Consejería para la promoción y que pretende identificar con un único distintivo tanto productos como establecimientos comerciales.

En **CC Calidad Controlada**, también hablamos de identificar productos agroalimentarios cántabros de una calidad singular avalados mediante controles de calidad. En este caso, el reglamento de uso es más restrictivo, pueden adherirse menos productos. Pero prácticamente, CC Calidad Controlada se ha acabado utilizando como un distintivo de calidad regional de aquellos productos que, por sus características, no pueden obtener una figura europea de calidad o que, durante el largo proceso de solicitud de dicha figura, utilizan esta marca regional para diferenciarse. Actúa como marca producto o como marca gama de alguno de los productos de calidad cántabros. En definitiva, como apunta



Fernando Mier, CC Calidad Controlada es un vivero de empresas: algunas utilizan esta marca hasta que consiguen un sello europeo. Así, Fernando Mier, pone como ejemplo “Nosotros en abril de 2016 conseguimos la DOP Miel de Liébana: dentro de CC Calidad Controlada Miel tenemos varios productores y con la figura europea se ha producido un trasvase de los de la miel hacia los de la miel de Liébana”.

Desde ODECA, organismo que pertenece a la Consejería del Medio Rural, Pesca y Alimentación del Gobierno de Cantabria, denominan diferente a ambas marcas. Cuando se refieren a la marca CC Calidad Controlada utilizan el término marca de calidad mientras cuando mencionan la marca Alimentos de Cantabria usan la descripción marca de garantía. Esta diferenciación es sutil, porque ambas son marcas de garantía y marcas de calidad diferenciada. Pero, en sus reglamentos definen a CC Calidad Controlada como “una marca de calidad registrada por ODECA... cuyo fin es garantizar la calidad singular de los productos alimentarios que lo acrediten cumpliendo los requisitos del reglamento General de la marca y las normas específicas que se dicten para cada producto”. Y cuando se refieren a Alimentos de Cantabria la especifican como marca de garantía que “engloba, bajo un mismo signo gráfico que les diferencie, a los productos agroalimentarios de Cantabria reconocidos por una figura de calidad y a aquellos otros para los que no existe dicha figura, por sus características de producción tradicional o por poseer un sistema de control de gestión de calidad certificado, se les considere merecedores de dicha distinción”.

#### 4. Beneficios de las marcas Alimentos de Cantabria y CC Calidad Controlada

Muchos de los beneficios que ofrecen estas marcas son comunes. Así, estas enseñanzas son útiles para distinguir la calidad y diferenciar la oferta con una marca común reconocida que tiene el aval del gobierno regional. Demuestra un apoyo al sector agroalimentario y ayuda a identificar los productos en los puntos de venta al consumidor. Fernando Mier resume la utilidad de la marca en “la imagen de marca, Cantabria transmite calidad ... y lo que necesitamos es que el consumidor la detecte”. Cualquiera de estas marcas permite decir al consumidor que este producto es de Cantabria, es de calidad.

Además, podemos destacar algunos beneficios concretos de cada una de estas dos marcas. En el caso de **CC Calidad Controlada**, se pone un especial acento en el apoyo a los productores para promover la vertebración y agrupación del sector. Así, en esta enseñanza que busca identificar a productos singulares por su calidad y redactar normativas específicas para los operadores, cobran un protagonismo especial los beneficios para el sector que se otorgan a través de las asociaciones de productores. A estas asociaciones se les podrá autorizar la gestión del uso de la marca y se sentirán implicadas en sus objetivos y su función.

Las ventajas de **Alimentos de Cantabria** se concretan en cinco apartados: la marca facilita a los consumidores la identificación de los productos cántabros, potencia el sector agroalimentario de la región y traslada al consumidor la existencia de productos de calidad íntegramente generada en la región, favoreciendo los circuitos cortos de distribución a través de la venta directa y el comercio minorista e impulsando los alimentos locales. No solo en el mercado interno: a través de esta marca se pretende impulsar la certificación de los operadores agroalimentarios de la región en los sistemas y protocolos internacionales reconocidos en materia de seguridad, calidad alimentaria y respeto al medio ambiente. El distintivo revaloriza los recursos locales de las explotaciones agrícolas y ganaderas cántabras permitiendo la pervivencia de estas y, por tanto, ayudando al asentamiento de la población rural, al mantenimiento del medio rural y del paisaje. Como beneficio clave, las empresas adheridas a la marca de garantía cuentan con el apoyo en la promoción de la marca a través de campañas de comunicación comunes. Los conceptos esenciales de estos beneficios se resumen en identificación bajo una misma imagen, la garantía y seguridad para el consumidor, la protección de los productos y empresas del sector, las ventajas comerciales y la introducción de los productos en nuevos mercados.

## 5. Asociaciones de la marca

Ambos sellos se asocian claramente a origen y a calidad que derivan en garantía con el aval de contar con el respaldo de la Administración pública. En **CC Calidad Controlada**, el acento está puesto en distinguir el control de la calidad diferenciada llevado a cabo por la Administración cántabra. En el caso de **Alimentos de Cantabria**, el peso del nombre se asocia al origen más que a la calidad diferencial.

Realmente las asociaciones que hemos encontrado son racionales, fruto de la imagen gráfica de los sellos de calidad. No hemos podido localizar una información que transmita unos valores más emocionales de ambos distintivos. Ni los nombres, ni la imagen gráfica ni las campañas de comunicación llevadas a cabo nos han permitido trascender de una asociación racional a unos valores emocionales que despierten el sentimiento de orgullo y la identificación con valores humanos de Cantabria.

## 6. Representatividad de la marca

Cantabria cuenta con un medio físico bastante peculiar: estando en un país mediterráneo domina el clima atlántico, su geografía cuenta con multitud de pendientes que pocas veces dejan lugar al llano y, normalmente, acaban en escarpado. Por estas circunstancias, es una región pequeña que tiene mayor vocación ganadera que agrícola y en la que tiene especial importancia la producción de leche.

Su producción final agraria es de 348 millones de euros (datos 2016) en la que prácticamente el 60 % es producción final ganadera. La industria de alimentación, sigue la proporción del tamaño de la comunidad representando el 1,31 % sobre la industria sectorial nacional (MERCASA, 2017). Fernando Mier reconoce que la alimentación de Cantabria se basa más en calidad que en cantidad. Los operadores cántabros tienen en general unas producciones muy limitadas, consecuencia de las dimensiones de la propia región. En definitiva, los productores “miman, cuidan su producto uno a uno y lo conocen de uno en uno y ahí dan un producto con una calidad, su calidad”.

En cuanto a productos de calidad diferenciada, Cantabria tiene cuatro DOPs de quesos (Picón Bejes-Treviso, Queso-Nata Cantabria y Quesucos de Liébana) y miel (Miel de Liébana), dos IGP (Carne de Cantabria y Sobao Pasiego) y dos Vinos de la Tierra (Liébana y Costa de Cantabria). Cantabria tiene producción ecológica y cuenta con productos y operadores acogidos al término de calidad facultativo europeo Productos de Montaña, entre los que destacan vinos, carnes de vacuno y quesos. Desde la comunidad, se promueven otros distintivos de calidad asociados a producción artesana o a productos con el sello de calidad Raza Autóctona, promovido por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

**CC Calidad Controlada.** Con cifras de 2017, hay unos 52 productores y unos 34 elaboradores cántabros amparados en la marca. Existen 15 normas técnicas de productos, sobre todo productos hortícolas: tomate, pimiento de Isla, patata de Valderredible, puerro, Carico montañés, berza de Asa de Cántaro, arándano o limón y también otros productos como la miel, los huevos, la leche, el aguardiente de Orujo, los embutidos de especies cinegéticas, el queso de oveja curado o las semiconservas de filetes de anchoa en aceite. Además, pueden acogerse a la marca otros productos elaborados o producidos en Cantabria sin norma técnica porque ya estén amparados por otras denominaciones de calidad de mayor rango, nos referimos principalmente a las DOPs e IGP europeas. Es el caso de la Carne de Cantabria o el Sobao Pasiego, que cuentan con productores que utilizan la marca CC identificando sus productos.

Según nos han informado desde ODECA, la marca es una herramienta de promoción útil para identificar la alta calidad. Quizás los productos que más se han beneficiado de ella han sido la anchoa, el aguardiente, el tomate, el pimiento de Isla, el Carico montañés y la patata.

CC Calidad Controlada representa de forma significativa los productos hortícolas regionales. Del resto de productos, la representación es menor a pesar de que, como hemos visto, Cantabria se caracteriza por ser una región ganadera. Es una marca que crece. Los productos amparados bajo este distintivo deben estar producidos en Cantabria. Las producciones primarias deben ser cántabras y en los productos elaborados se debe producir en Cantabria aunque la empresa sea de fuera de la región. Por ejemplo, en el queso curado de oveja se recogen normas sobre el proceso de producción y las materias primas a emplear, pero no es necesario que la leche utilizada sea de origen cántabro. Forman parte de la marca sobre todo pequeños empresarios, reflejo de la realidad agroalimentaria de esta comunidad autónoma.

Los productores adheridos a la marca deben pagar una serie de tasas para poder utilizar el distintivo: el importe varía en base a la producción y se tienen en cuenta determinados servicios que ofrece ODECA. El control periódico de que se cumple con las normas de calidad establecidas lo realiza directamente ODECA u otros organismos de control externos autorizados por la Consejería.

**Alimentos de Cantabria.** Alimentos de Cantabria tiene el reto de convertirse en la gran marca de calidad diferencial cántabra, pero, en el momento de realizar esta investigación, este propósito aún no es una realidad. Constan en la web, a mediados de 2018, tan solo 7 operadores adheridos a esta marca de garantía. Y aún no están abiertas las inscripciones a los establecimientos comerciales tanto de alimentación como de restauración. Es una marca que está en una fase aún muy preliminar.

Junto con el sello Alimentos de Cantabria, debe aparecer el número de autorización que la Administración ha otorgado al producto concreto. Alimentos de Cantabria promueve, en general, todos los productos de calidad diferencial, tanto distinciones europeas (DOP, IGP, ETG, producción ecológica, vinos de la tierra u otros términos de calidad facultativos como la distinción Producto de Montaña), como de ámbito autonómico (CC Calidad Controlada, marcas colectivas, productos autorizados por el logotipo Raza Autóctona o etiquetados facultativos), productos acogidos a la empresa Artesana Alimentaria de Cantabria o que tengan un sistema de control de gestión de calidad certificado por algún organismo reconocido o, en concreto, sean aguas reconocidas por el Real Decreto 1798/2010 de 30 de diciembre.

Cualquiera de los dos sellos son voluntarios y pueden convivir con otros sellos. Así, es posible por el reglamento que un mismo producto pueda llegar a tener, como ejemplo, un distintivo de calidad europeo, el distintivo regional CC Calidad Controlada y el distintivo Alimentos de Cantabria, además de la propia marca comercial. Además, como en los ejemplos que vemos a continuación, pueden disponer de otros distintivos especiales de carácter más local como es el distintivo Calidad Rural Valles Pasiegos que es una marca de calidad territorial impulsada por grupos de acción local en el ámbito europeo o incluso distintivos de carácter privado.



Figura 81. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo CC Calidad Controlada.



Figura 82. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Alimentos de Cantabria.

## 7. Notoriedad de marca

Desconocemos los datos de notoriedad de marca en cualquiera de las dos enseñas. No existen estudios de mercado que permitan conocer el grado de conocimiento y reconocimiento de estas marcas. En cualquier caso, consideramos que el conocimiento de marca es moderado. En el caso de **CC Calidad Controlada** es una marca de una larga trayectoria pero que no ha contado con un gran apoyo en promoción. **Alimentos de Cantabria** es una marca muy joven: es difícil que cuente con el conocimiento por parte de la población, ya que no existen prácticamente en el mercado productos con la marca y el apoyo en promoción es muy básico. Es probable que sea una marca conocida por parte del sector agroalimentario ya que se utiliza actualmente en todas las actuaciones de promoción, por ejemplo, es la imagen de todas las ferias agroalimentarias.

## 8. Plan de promoción

Si hay algo que caracteriza a la promoción institucional cántabra es la figura y actividad de su presidente, Miguel Ángel Revilla, que está al frente de la comunidad desde 2003. Revilla es la cara visible y la más activa de toda la promoción de la región en cualquier aspecto y, por ende, también en el sector agroalimentario y en el apoyo a las marcas de calidad. Como dato significativo, seguramente por su carisma, la valoración del presidente en su comunidad es alta. Según el CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas), Miguel Ángel Revilla fue el presidente más valorado en su comunidad de todos los presidentes autonómicos (2010). Además, Revilla es muy activo en los medios, solo cabe señalar que en Facebook el presidente cuenta con algo más de 800.000 seguidores (2017).

La inversión en promoción es muy limitada y Cantabria, por su peso agroalimentario, no dispone de recursos suficientes para conseguir destacar. Por ello, sostiene Fernando Mier pivotan la promoción sobre todo en la figura del presidente regional, que es la promoción que más está ayudando al sector agroalimentario. Y declara “le acompañamos a él: esta es la mejor estrategia de comunicación que tenemos y la más barata”.

Cantabria no cuenta con un plan estratégico de promoción para sus marcas agroalimentarias. Se han creado las marcas y se promueven, pero sin una guía clara que permita seguir una hoja de ruta estipulada para activar la agroalimentación de la región. Tampoco disponen de la opinión del consumidor sobre dichas marcas.

Principalmente, centran la promoción en alcanzar a pequeños clientes de distribución, en especial las tiendas de delicatessen y de restauración. Además de la distribución, promueven las marcas entre el consumidor final y la dirigen a los propios empresarios de la comunidad. Destacan como actividades promocionales la presencia en ferias sectoriales, algunas de ellas de carácter internacional. Están presentes en redes sociales, en campañas de publicidad regional, en premios al sector, patrocinios o en degustaciones. Territorialmente, realizan promoción tanto en la propia

comunidad como alguna acción en el exterior. No destinan grandes inversiones ni realizan grandes actuaciones: la filosofía de la promoción cántabra es ir despacio, paso a paso.

Hemos estructurado la promoción en varias fases con el objetivo de facilitar la comprensión de la actividad promocional más destacada desarrollada por la comunidad. Estas fases no responden a una estructura marcada por ODECA, son solo orientativas en base a unos criterios subjetivos. No hemos localizado una información suficientemente rica y rigurosa de la marca CC Calidad Controlada en los primeros años de actividad. Por tanto hemos establecido tres fases en el análisis de la promoción agroalimentaria cántabra. Una primera fase que corresponde al amplio periodo 2003-2014 y que se centra en la marca CC Calidad Controlada: esta etapa corresponde tanto al lanzamiento como a la activación de dicha marca. Durante estos años, la Consejería acostumbra a utilizar el nombre Alimentos de Cantabria como denominación, y no como marca, de toda la promoción que realiza. La segunda fase la hemos marcado para el periodo 2015-2016 y corresponde a la preparación del lanzamiento de la nueva marca de garantía Alimentos de Cantabria. Convive la promoción de ambas marcas y Alimentos de Cantabria actúa en este periodo más como una marca promocional que como una marca de garantía. En este periodo se está preparando el reglamento de uso de la marca. El último periodo analizado empieza en 2017 y corresponde ya al lanzamiento propio de la marca Alimentos de Cantabria como marca de garantía.

PLAN PROMOCIÓN MARCAS CALIDAD DIFERENCIAL CANTABRIA							
FASE 1: LANZAMIENTO Y ACTIVACIÓN DE LA MARCA CC CALIDAD CONTROLADA							
PERIODO		2003-2014					
BREVE DESCRIPCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Abarca el periodo en el que se lanza la marca CC Calidad Controlada y se activa. Se van incorporando productos y sus correspondientes normativas.</li> <li>La promoción agroalimentaria desde la Consejería se realiza de todos los productos de calidad diferencial; es decir de los productos bajo el sello CC Calidad Controlada pero también, en paralelo, de productos bajo DOPs o IGP.</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN		No consta ningún plan de promoción establecido por ODECA.					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar a los ciudadanos de los productos de Cantabria que cuentan con la supervisión del Gobierno regional, mejorar la comercialización de las producciones y apoyar a los productores que se encuentran adheridos a estos esquemas de certificación.</li> <li>Apoyar al sector asociado a calidad diferencial.</li> <li>Promover la identificación y la comercialización de estos productos en los puntos de venta.</li> </ul>					
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Primeros pasos	Se crea la marca CC Calidad Controlada pero no tenemos información detallada. En 2011 también se realiza el logotipo de la marca Alimentos de Cantabria.					
	Manuales/ elementos básicos	El manual básico de la marca CC Calidad Controlada está recogido en el reglamento de uso de la misma.					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Sector (asociaciones de productores), distribución y consumidor.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores		Distribución Ho.Re.Ca.	✓
Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros			
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Ferias, campañas de comunicación masivas regionales, degustaciones. Actuaciones noticiables y fuerte gabinete de prensa basado en el Presidente de la Comunidad.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓

		Publicaciones		Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS		Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores		Marketing relacional		Premios	
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: Mercados de productores	
	Actividades destacadas	<p>- Gabinete de prensa: difusión mediática (implicación del Presidente y del Consejero).</p> <p>- Campaña de publicidad multimedia y promoción coincidiendo con época navideña (2005,2006, 2007)</p> <p>- Campaña de publicidad multimedia "Marcas de Calidad de Cantabria". Cinco campañas consecutivas durante periodo navideño para promover cinco contenidos diferentes: CC Calidad Controlada, Quesos de Cantabria, Agricultura Ecológica, IGP y promoción en los puntos de venta (2009).</p> <p>- Campañas sectoriales y de apoyo a algún sello calidad (ej. tomate: "Sabor de Cantabria").</p> <p>- Presencia en multitud de ferias y mercados locales. Nacionales e internacionales.</p> <p>- Promoción comercial en puntos de venta (Carrefour, por ejemplo). Sin logotipos de las marcas de calidad.</p> <p>- Convenios de colaboración con turismo rural -Asociación de Turismo Rural-, Hostelería, Espacios Protegido para la promoción agroalimentaria.</p> <p>- Patrocinios (fútbol desde 20011 con el logotipo Alimentos de Cantabria, balonmano, basket).</p> <p>- El Consejero Oria recibe el premio Mundo Empresarial Europeo concedido a ODECA por la promoción de alimentos (2011).</p>					
	Intensidad de la actividad	Baja/media-baja					
	Coherencia	Ya se utiliza en muchos materiales el nombre Alimentos de Cantabria para referirse a todos los alimentos de calidad diferenciada, sin que esta denominación tenga definido un logotipo. Muchos elementos y marcas en la comunicación. No existe un estilo de comunicación.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No hemos sabido encontrar la inversión anual realizada en promoción. Como ejemplo; en la campaña de publicidad de Navidad: 240.000€ (2007), 320.000€ (2008) y 200.000€ (2009).					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Promoción regional, ferias nacionales y alguna internacional					
		Regional	Nacional		Internacional		
<b>FASE 2: ETAPA DE TRANSICIÓN: ALIMENTOS DE CANTABRIA COMO MARCA PROMOCIONAL</b>							
PERIODO		2015-2016					
BREVE DESCRIPCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2015 ODECA -la -Consejería- toma la decisión de crear <b>Alimentos de Cantabria</b> como marca de garantía y se inician los procesos administrativos.</li> <li>Es durante este periodo -antes incluso de publicar el Reglamento de Uso- que Alimentos de Cantabria pasa a ser una <b>marca promocional</b> paraguas para todas las actuaciones.</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un plan de promoción como tal. Pero sí una apuesta firme por parte del Gobierno cántabro por el sector agroalimentario que se traduce en una voluntad de <b>invertir más</b> en agricultura y en el medio rural. Y utilizar la calidad como diferencial.</li> </ul>					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Potenciar la promoción</b> agroalimentaria en Cantabria. Utilizar la marca Alimentos de Cantabria como eje de toda la promoción. Dar a conocer todos los sellos de calidad diferencial.</li> </ul>					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Sector, distribución, consumidor final.					
		Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓

	Públicos objetivo principales	Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, especialmente nacionales relacionadas con productos delicatessen y de restauración, e internacionales (Alimentaria), campañas de comunicación multimedia autonómicas. Inicia la presencia online a través de las redes sociales de Alimentos de Cantabria. Actuaciones conjuntas con prensa regional y páginas web relacionadas.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/videos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional		Premios	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
Actividades destacadas	<p>-Gabinete de Prensa activo (protagonismo del Presidente y del Consejero)</p> <p>-Se lanzan los perfiles de RRSS (FB, Instagram y Twitter). Generación contenidos de interés. Promociones con premios como lotes de productos.</p> <p>-Campañas de publicidad multimedia Navidad.</p> <p>-Campañas sectoriales (ej. Leche o carne de Tudanca).</p> <p>-Presencia activa en mercados de productores y ferias.</p> <p>-Primera edición de los Premios Alimentos de Cantabria (Diario Montañés).</p> <p>-Acciones comercialización en puntos de venta.</p> <p>-Publicaciones (catálogo mercados y ferias).</p>						
Intensidad de la actividad	Baja/media-baja						
Coherencia	Se empieza a utilizar en este periodo el logotipo de Alimentos de Cantabria como identidad de toda la promoción agroalimentaria de la Consejería. (ferias, publicidad, RRSS, etc.).						
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No hemos encontrado el dato anual. En campaña publicitaria 2016, inversión 200.000€.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Regional					
		Regional	Nacional		Internacional		
<b>FASE 3: ALIMENTOS DE CANTABRIA=MARCA DE GARANTÍA</b>							
PERIODO	2017-...						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2017 se publica el Reglamento de uso de la nueva marca de garantía Alimentos de Cantabria.</li> <li>Se continúa utilizando esta marca como marca paraguas para toda la promoción alimentaria de Cantabria.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un plan de promoción.</li> <li>Sí una voluntad de apoyar al sector cántabro a través de la calidad (incremento presupuestario).</li> </ul>						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dar a conocer los alimentos de Cantabria</b> de calidad diferencial.</li> <li>Apoyar al sector.</li> <li>Activar la promoción en todos los territorios, iniciando actividades de <b>internacionalización</b>. Potenciar en paralelo el Km0.</li> </ul>						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Sector, distribución, consumidor final.					
		Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	✓



	Públicos objetivo principales	Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, especialmente nacionales relacionadas con productos delicatessen y de restauración, e internacionales (Alimentaria), campañas de comunicación multimedia autonómicas. Inicia la presencia online a través de las redes sociales de Alimentos de Cantabria. Actuaciones conjuntas con prensa regional y páginas web relacionadas.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional		Premios	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actos para prensa y gabinete de Prensa activo (protagonismo del Presidente y del Consejero). Gestión contenidos redes.</li> <li>- Acuerdo de ODECA y SODERCAN (Sociedad para el Desarrollo de Cantabria) para la promoción internacional de los productos.</li> <li>- Campañas de publicidad multimedia en Navidad y actuaciones sectoriales.</li> <li>- Presencia activa en mercados de productores y ferias.</li> <li>- Primera edición de los Premios Alimentos de Cantabria (Diario Montañés).</li> <li>- Acciones comercialización en puntos de venta.</li> <li>- Patrocinios y actuaciones especiales (ej. Vuelta ciclista España).</li> </ul>					
Intensidad de la actividad	Baja/media-baja						
Coherencia	Se empieza a utilizar en este periodo el logotipo de Alimentos de Cantabria como identidad de toda la promoción agroalimentaria de la Consejería (ferias, publicidad, RRSS, etc.).						
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No hemos encontrado el dato.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Regional		Nacional		Internacional	

Figura 83. Etapas de promoción de la marca Alimentos de Cantabria.  
Fuente. Elaboración propia (2019).



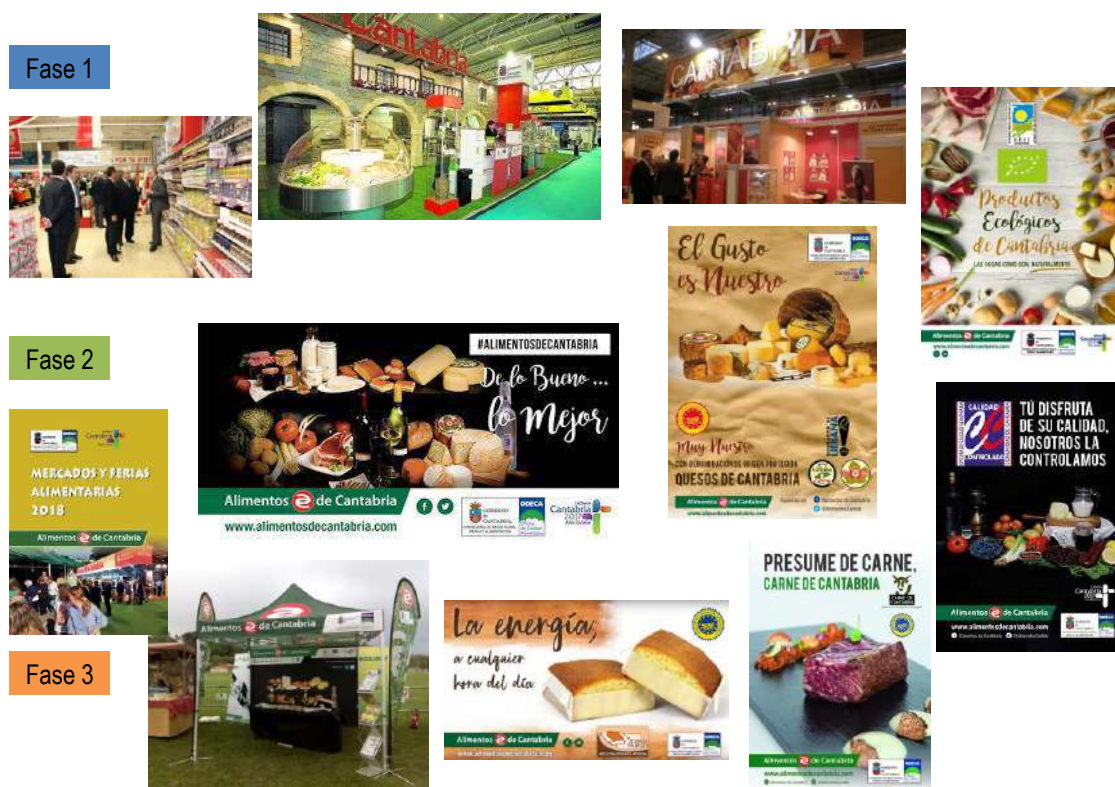


Figura 84. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Alimentos de Cantabria en las diferentes etapas de lanzamiento, transición y crecimiento.

## 9. Gestión de la marca

Las dos marcas regionales de calidad las gestiona ODECA, la Oficina de Calidad Alimentaria de Cantabria, siguiendo las directrices de la propia Consejería de Medio Rural, Pesca y Alimentación del Gobierno de Cantabria. Cada una de las marcas cuenta con una Comisión como órgano consultivo para llevar la gestión técnica. En referencia a la promoción, no tienen a un técnico dentro de la oficina específico con formación y experiencia en marketing o comunicación. Como son una comunidad pequeña, argumenta Mier que “todos tenemos que hacer de todo para lograr el fin que es dar servicio a los productores y que se les reconozca en el mercado”. Convocan licitaciones públicas para realizar las actividades promocionales, tanto a través de contratos menores como de licitaciones abiertas para subcontratar la presencia en ferias, la creatividad o el plan medios de las campañas.

La inversión en promoción agroalimentaria es moderada pero el apoyo institucional y político al sector y a las marcas es alto y se mantiene en el tiempo. Como punta de lanza de este apoyo, recordamos de nuevo el apoyo activo del Presidente de la comunidad. Desde ODECA, no recuerdan estudios que permitan conocer la valoración sobre todo de la marca con más larga trayectoria que es CC Calidad Controlada. Mier comenta que “la verdad es que me gustaría evaluar el feedback de las promociones y saber la repercusión que está teniendo la promoción, pero es tan pequeña Cantabria, que es complicado”.

La relación de la Administración cántabra con el sector es fluida y constante. Escuchan al sector mediante reuniones, encuentros y con presencia en las actividades de promoción: así conocen sus inquietudes. La Consejería está al servicio de las empresas agroalimentarias, sobre todo prestando atención a las pequeñas empresas. En palabras de

Mier, el Consejero afirma que “nosotros estamos en unión con la empresa de tal forma que si hay un problema con un empresario y este problema nos lo expone, que no se vaya con dos problemas. Realmente queremos facilitar la vida de los empresarios”. Los empresarios cántabros son dinámicos y proponen muchas iniciativas. Fernando Mier, aun así, se lamenta que a veces la Administración es un tractor que avanza lento y en ocasiones se convierte en embudo.

Ver información sintetizada de la marca en capítulo 8.



## Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada<sup>181</sup>



### 0. Breve descripción

La marca Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada nace para aunar la imagen de todos los productos de calidad de la comunidad buscando sinergias de promoción asociándose con unos valores de singularidad y calidad diferencial. Pueden solicitar la marca los productos que ya cuentan con una figura de calidad diferencial. Con la marca se quiere realizar promoción en el mercado nacional e internacional.

### 1. Los orígenes de la marca

La Ley de Calidad Agroalimentaria de Castilla-La Mancha (Ley 7/2007 de 15 de marzo) recoge como objetivo básico “el fomento y garantía de los productos agroalimentarios con una calidad diferenciada, potenciando las figuras de protección de la calidad, como las denominaciones de origen o indicaciones geográficas protegidas, especialidades tradicionales garantizadas, los vinos de calidad producidos en regiones determinadas, vinos de la tierra u otras figuras de protección de la calidad, como la producción ecológica o la producción integrada; objetivo que constituye una alternativa para la articulación del medio rural, especialmente para zonas menos favorecidas”.

Esta Ley da respuesta a una demanda clara de los consumidores ante la calidad de los productos y por necesidad de un sector agroalimentario, muy atomizado, que precisa de una diferenciación para competir y de una protección ante posibles fraudes. Una de las políticas previstas para ello es revalorizar y preservar el patrimonio de estos productos agroalimentarios regionales y, en paralelo, contribuir a su promoción.

En el contenido de esta Ley ya se refleja la creación y el registro de la marca de Calidad Agroalimentaria de Castilla-La Mancha, la cual podrán utilizar todos los operadores protegidos por las figuras de calidad. En la Ley se alienta al espíritu de colaboración e interacción entre los agentes del sector, con el fin de promover e incrementar la comercialización de los productos de calidad diferenciada.

La Ley 7/2007 es una demostración clara de la Consejería de Agricultura por la apuesta por la calidad de la industria agroalimentaria. Así lo señala en 2007 la Consejera de Agricultura, Mercedes Gómez, durante la reunión de la entonces recién establecida Asociación para la Promoción de Alimentos con Calidad Diferenciada de Castilla-La Mancha. En sus declaraciones a los medios de comunicación se recogen estas conclusiones:

“Es una gran satisfacción porque por primera vez varios representantes de figuras de calidad de Castilla-La Mancha se sientan juntos con el objetivo de definir estrategias de promoción y comercialización, que es lo que más falta hace en el sector y les ha felicitado por llevar a cabo esta iniciativa. Además, subrayó que la Consejería de Agricultura, con la nueva marca Alimentos de Calidad Diferenciada,

<sup>181</sup> La información de la marca de calidad CLM Calidad Diferenciada proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Sagrario Navarro, Jefa de Servicio de Seguimiento y Mejora del Funcionamiento de la Cadena Alimentaria de la Consejería de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural del Gobierno de Castilla-La Mancha y a Olegario Aguado, Técnico Superior de Apoyo del Servicio de Seguimiento y Mejora del Funcionamiento de la Cadena Alimentaria de la misma dirección antes mencionada. Por otro, de las normativas publicadas en el Diario Oficial de Castilla-La Mancha (BOE, 2007; Consejería de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009; Consejería de Agricultura y Medio Ambiente, 2010; Diario Oficial de Castilla-La Mancha, 2010a, 2010b; Junta de Castilla-La Mancha, n.d.). De licitaciones públicas para la promoción (Consejería de Agricultura; Medio Ambiente y Desarrollo Rural. Gobierno de Castilla-La Mancha., 2016; Instituto de Promoción Exterior, 2016). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Bachiller, 2018; Crespo, n.d.; España Exterior, 2007; Gobierno, 2018; Gobierno de Castilla-La Mancha, 2016b, 2016c, 2016a, 2016e, 2016f, 2016d, 2017, 2018b, 2018d, 2018c, 2018e, 2018a, 2019, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012; lacerca.com, 2017).

pretende poner en valor estos magníficos alimentos, reconociendo el trabajo realizado desde los agricultores y ganaderos que los producen hasta las industrias agroalimentarias que los elaboran” (Gobierno de Castilla-La Mancha, 2007b).

En el Decreto 73/2010 de 25 de mayo se regula la marca CLM Calidad Diferenciada a propuesta del responsable de la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente del Gobierno castellanomanchego. Se establecen las disposiciones oportunas para determinar quién puede solicitar la marca, qué procedimiento hay que seguir, cómo realizar los controles y qué penalizaciones se contemplan en caso de incumplimiento. Se recoge también en este documento la imagen corporativa de la marca de garantía, aunque la misma ya venía utilizándose como marca promocional desde 2008.

## 2. Elementos de la marca

El nombre de la marca de garantía es muy descriptivo y contiene la referencia a la región. Es por tanto muy explícito: una mención al origen acompañado de una alusión precisa a una calidad singular. Es un nombre sorprendentemente largo que al plasmarlo en el logotipo se destacan las palabras “Castilla” y “Calidad” frente a “La Mancha” y “Diferenciada”. Incluir el nombre de la región en el nombre de la leyenda les ha supuesto alguna complicación. Así, señala Sagrario Navarro hablando de la inscripción de la marca de garantía:

“Cuando empezamos a trabajar con ello, iniciamos el registro, y creo que llegamos a registrar, una marca que era el logo y era Calidad Diferenciada, exclusivamente, sin poner Castilla-La Mancha. Cuando estuvimos trabajando en el Decreto, pues claro, lo tiene que ver el Consejo Económico y Social, el Consejo Consultivo... entonces fue una propuesta del Consejo Económico y Social el registrar una marca que tenía que contener el nombre de la región y por eso fue lo de inscribirlo. ¿Qué problemas nos ha supuesto esto? pues que ha habido algunos órganos de gestión que recurrieron porque decían que podía haber confusión con las denominaciones (de origen). Al final presentaron el recurso y el tribunal no les dio la razón, pero tuvimos ese problema, porque ellos decían eso, que si se pone en un queso manchego ... Castilla-La Mancha pues puede confundirlo con el queso manchego (la DOP)”.

Seguramente esta polémica inicial entre los agentes del sector es una muestra de la poca aceptación del sector ante esta marca de garantía. Gráficamente es un logotipo rico. A simple vista se aprecia la figura del Quijote, emblema clásico de la comunidad. Este símbolo está dibujado de forma realista a una tinta, con trazos finos. Al ampliar la imagen, se puede contemplar que esta figura está compuesta por todos los productos agroalimentarios representativos de la región. Así, el sombrero -la bacía- es un panal de miel con abejas volando, la barba es un racimo de uvas y una cabra con el trigo como bigote, los ojos son aceitunas y vacas, y podemos contemplar también frutas y verduras o el típico queso manchego, entre otros productos. Sagrario Navarro nos comenta que “el logotipo representa los productos característicos de Castilla-La Mancha. Lo que pasa que, en el símbolo, si ampliases la figura, esto es, por ejemplo, una abeja y esto es la miel, esto es el racimo de uvas, por aquí se vería una oveja, esto es como trigo, esto la aceituna... O sea que sí, está reflejado. Y claro, evidentemente, es la figura del Quijote”. Y concreta que “cuando se creó este logotipo el problema que ya sabíamos es que en pequeños envases no se podía apreciar. Para campañas de promoción y en cartelería mayor sí que se ve y a nosotros nos parecía muy bonito, la verdad”. Ver figura 85.

Cromáticamente se utiliza el rojo-fucsia, llamado carmesí, que es el color institucional del Gobierno de Castilla-La Mancha. Es una marca monocromática, que combina en positivo y negativo la leyenda y el símbolo en rojo

y blanco. Como es una marca que prácticamente no se ha utilizado, no se han creado ni utilizado otros códigos gráficos y verbales representativos del estilo de comunicación.



*Figura 85. Detalle del isologo de Castilla-La Mancha Calidad Diferenciada.*

Desde 2015, Castilla-La Mancha tiene una nueva marca-región que utiliza tanto para turismo como para promocionar la región en todas sus vertientes. Con esta marca se pretende apoyar el desarrollo cultural, social y económico de Castilla-La Mancha. Conceptualmente, se basa en la figura del Quijote, estandarte de la región y asociado a valores universales como son la justicia, la solidaridad y la libertad.

Creativamente, la nueva imagen se centra en la bacía del Quijote, tratada gráficamente de forma simple. Se combina con la representación simbólica del bigote aparentando un libro abierto y de la leyenda “Castilla-La Mancha”, simulando la barba del personaje, el texto finaliza con una “X” representando las aspas de los molinos. El tratamiento resultante de la marca es actual, alegre, fresca, adecuada para la promoción nacional e internacional. La marca original utiliza también el rojo carmesí corporativo de la región para el yelmo, combinado con gris y negro.

Es una marca viva, aplicable para múltiples usos. El mismo símbolo y estructura de marca se declina en diferentes submarcas con diferentes leyendas abarcando a diferentes provincias o a los tipos de actividad -Renovables, Turismo de Salud, Medio Ambiente, V Centenario, etc.- o a las empresas públicas, IPEX, como ejemplo. En concreto, una de las submarcas es Alimentos de Castilla-La Mancha para divulgar los alimentos de la región. También en el sector está contemplada la submarca Gastronomía o la de Vinos de Castilla-La Mancha, como ejemplo. Ponemos de relieve que no es una marca de garantía, es una marca promocional, una marca-región.

El lema principal de esta nueva marca es “En un lugar de tu vida” haciendo un claro paralelismo al inicio de la obra literaria de Cervantes. Esta marca global a toda la actividad de la Junta de Comunidades de la región se ha convertido en poco tiempo en un elemento paraguas común de toda la promoción. Se utiliza para la promoción turística, pero también para la promoción de todos los departamentos. En concreto, en la promoción agroalimentaria, la encontramos en la firma de todos los mails de los funcionarios, como marca principal en la cabecera en los stands de las ferias y está presente en todo tipo de material de divulgación promocional.

Como reflexión queremos constatar que, hasta el momento, esta marca utilizada de forma transversal por todas las Consejerías no se ha convertido, hasta el momento, en la marca paraguas de la agroalimentación de calidad, como pasa en otras regiones españolas como Galicia, Extremadura o Asturias.



Figura 86. Marca-región de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

### 3. Rol de la marca

La Marca CLM Calidad Diferenciada nace con la ambición de convertirse en la marca paraguas regional de todos los productos con calidad diferencial de Castilla-La Mancha. El rol principal era identificar de forma simple todos los productos acogidos y unificar los esfuerzos en promoción. Por un lado, para facilitar la labor de identificación al consumidor y por otro, incluso, para fomentar entre los productores, transformadores y comercializadores la producción agroalimentaria de calidad diferenciada.

Así lo manifiesta Sagrario Navarro: “lo que se pretendía es una marca paraguas que amparase a todas las figuras de aquí, de la región, y que nos identificase como región y la singularidad de los productos de la región. Y cuando se asiste a ferias, cuando se hacen promociones, es mucho más fácil identificar con una única marca que un montón de marcas. Esa es la idea”.

### 4. Beneficios de la marca CLM Calidad Diferenciada

La marca CLM Calidad Diferenciada no ha funcionado. Por eso, seguramente, más que beneficios es interesante buscar las causas por las que esta marca no ha tenido la acogida necesaria para convertirse en la punta de lanza de la calidad alimentaria regional.

A priori, el beneficio principal previsto para los empresarios del sector era poder contar con una enseña reconocida con apoyo promocional y con el respaldo institucional que permitiera a todo el sector mejorar su comercialización y su valor añadido. Así, Navarro aclara “porque al final quién va a usar esa marca no es la Junta, es una marca de garantía que tú lo que haces es cederla. Entonces quien se va a beneficiar son los operadores, que pueden hacer uso de esa marca y la Junta lo que tiene que hacer es promocionarla. Entonces el gasto de promoción, lo haría la Administración, pero se beneficiaría al final el operador que hace uso”. Y para los consumidores, la marca buscaba simplificar su decisión de compra identificando de forma fácil los alimentos castellanoleoneses de calidad a través de una única marca.

Pero esta marca nace ya con problemas, sin un apoyo claro del sector. Así, lo recoge Sagrario “y luego está también el problema que hay veces, dentro de las propias denominaciones, como que no se quieren confundir unos con otros y si la usa uno de una determinada denominación a lo mejor los de otra no les interesa porque no quieren que se les confunda en un determinado momento. O sea, no lo ven como un paraguas y una protección y un plus sino al contrario, en algunos casos”.

No hay representatividad suficiente y tampoco ha habido inversión por parte de la Junta de Comunidades en apoyar la enseña con acciones de promoción relevantes. Y no sabemos si hay poca representación porque no se ha invertido en la marca, o bien, si al no haber representación por la falta de interés de los empresarios, la Administración ha dejado de invertir.

## **5. Asociaciones de la marca**

Las asociaciones básicas de la marca son calidad diferenciada y origen, Castilla-La Mancha. En este caso, ambas asociaciones están recogidas en el propio nombre de la marca. Internamente, la denominan marca de calidad “para nosotros es la marca. De hecho, en nuestros archivos lo tenemos como Marca de Calidad”, señala Sagrario Navarro. Olegario Aguado matiza:

“Yo particularmente nunca hablo de calidad o baja calidad, hablamos de singularidad, de diferenciación. O sea, la marca entendemos de calidad diferenciada. Lo que sí hablamos de un nivel de exigencia documental distinto: mayor exigencia documental en las Denominaciones de Origen e IGP que tiene que registrar la Unión Europea y quizás una menor exigencia documental, que no diferenciación, en las marcas colectivas o de garantía que nosotros, Castilla-La Mancha por la Ley 7 (Ley7/2007) reconocemos como figura de calidad. Es decir, que vamos principalmente a que en el reglamento de uso haya una calidad singular, una calidad diferente a la estándar”.

Otro de los intangibles vinculados a la marca es la garantía de la Administración regional: ser una marca pública del Gobierno regional connota a la marca de un aval de prestigio innegable.

## **6. Representatividad de la marca**

La producción final agraria (PFA) en Castilla-La Mancha es de 4.240 millones de euros (datos de 2016). El 62 % corresponde a la producción vegetal y, el resto, 1.330 millones a la producción ganadera. Destacan la producción de cereales, las hortalizas y el vino y la producción bovina, ovina y porcina. Castilla-La Mancha participa en un 6,92 % de la industria alimentaria sobre el total nacional, principalmente en el subsector cárnico y de vino. El sector agroalimentario supone el 15 % de la riqueza que se genera en la región (MERCASA, 2017).

Seguramente, el producto más reconocido y popular en la región es el queso manchego que es el queso por excelencia en toda España. En la actualidad, existe una importante industria quesera que mantiene la elaboración artesanal del producto. El queso manchego es la bandera de la región, un referente en producción y comercialización. En la promoción de este producto se hace especial hincapié en luchar contra el fraude y las imitaciones.

En cuanto a figuras de calidad europeas, en Castilla-La Mancha se producen nueve vinos con DO (Almansa, Jumilla, La Mancha, Manchuela, Mentrída, Mondéjar, Uclés, Ribera del Júcar y Valdepeñas) y siete pagos con DO (Calzadilla, Campo de la Guardia, Casa del Blanco, Dehesa del Carrizal, Dominio de Valdepusa, Finca Élez, Guijoso y Pago Florentino). En alimentación, encontramos nueve DOPs, cuatro de ellas de aceites (Campo de Calatrava, Campo



de Montiel, de la Alcarria y Montes de Toledo), el Queso Manchego, el Azafrán de la Mancha, la Miel de la Alcarria, el Arroz de Calasparra y el jamón de Guijuelo. Se producen nueve productos distinguidos con la figura de calidad IGP: la Carne de Ávila, el Cordero Manchego y el Segureño, el Ajo Morado de las Pedroñeras, la Berenjena de Almagro, el Melón de la Mancha, el Mazapán de Toledo, el Pan de Cruz de Ciudad Real y los Vinos de la Tierra de Castilla. La región también cuenta con Productos de Agricultura Ecológica y Producción Integrada.

Castilla-La Mancha tiene otras seis marcas colectivas de calidad: la Cebolla de la Mancha, el Aceite Campo de Hellín, el de Valle de Alcudía o el de la Asociación Sierra de Alcaraz, el Cordero de la Alcarria o los espumosos Cueva. Francisco Martínez Arroyo, Consejero de Agricultura, Medio Ambiente y Desarrollo Rural, que a la vez es Presidente de la Fundación Dieta Mediterránea, recalca en 2019 que “cada vez que consumimos uno de los productos de las 43 Denominaciones de Origen, Indicaciones Geográficas Protegidas o marcas colectivas que suponen al año más de 2.000 millones de euros de valor económico, estamos defendiendo lo nuestro y hay que hacerlo todos los días del año” (Gobierno de Castilla-la Mancha, 2019).

En el momento de realizar la investigación, tan solo había un producto que continuaba vinculado a la marca CLM Calidad Diferenciada: un aceite ecológico. Señala Navarro: “esta marca está porque todavía hay una autorización y está todavía en vigor y la marca está registrada y, mientras está registrada, se puede utilizar”. No hemos sabido encontrar, además, ningún producto etiquetado con la marca. Es una marca que carece de representación en el sector agroalimentario de calidad diferenciada de la región. Para pertenecer a la marca se debe pertenecer previamente a alguna marca de calidad regional ya que es una marca paraguas de las figuras de calidad diferencial. Por ello, no es necesario realizar un control adicional, es suficiente con cumplir con los controles establecidos en cada una de las marcas a las que pertenecen los productos que quieran solicitar el emblema.

En Castilla-La Mancha, algunas de las figuras de calidad tienen relevancia, destacando por encima de todas ellas el Queso Manchego. Otras de las marcas, por el contrario, no tienen prácticamente envergadura, la Berenjena de Almagro es un ejemplo, por lo que la figura de CLM Calidad Diferenciada podría haberles ayudado a ser más conocidos.

## **7. Notoriedad de marca**

La marca CLM Calidad Diferenciada no es conocida y nunca ha sido una marca conocida. No hay estudios que refrenden esta afirmación, pero sí las propias palabras de Sagrario Navarro, que sostiene que la marca no ha funcionado ya que no se ha dado a conocer “porque no ha habido una estrategia de promocionar y de dar valor verdaderamente a la marca, que es fundamental”.

## **8. Plan de promoción**

Resume Sagrario Navarro al referirse a la marca “si no se hacen buenas campañas de promoción no tiene ningún sentido porque al final no tiene ningún valor” y apunta que en la situación de CLM Calidad Diferenciada “se podría hacer promoción, pero si luego tú no vas a encontrar un producto en el mercado que tenga esta marca, no tiene ningún sentido”.

Seguramente, CLM Calidad Diferenciada tuvo en sus inicios un problema en el planteamiento de la marca. Por un lado, como hemos visto, por no contar durante su concepción con el sector agroalimentario suficientemente. Pero, por otro, probablemente por no haber establecido un estudio de las necesidades reales del sector ni haber fijado un planteamiento claro en la promoción. Refrendan estas afirmaciones las declaraciones de Sagrario Navarro y de

Olegario Aguado de la Consejería de Agricultura y Medio Ambiente de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

Así, Sagrario, refiriéndose a los inicios de la marca comenta “pero en cualquier caso cuando empezamos a trabajar con ella tampoco se hizo ninguna campaña específica para promocionar esta marca sino que aparecía en las actuaciones de cualquier promoción que se hacía en la Consejería: si se asistía a ferias se usaba el logo en el stand, cuando la entrega de premios de la Selección que fue aquí se usaba el logo para darlo a conocer, pero no hubo ninguna campaña específica para promocionar la marca en sí”. Y Olegario manifiesta “no hay una estrategia de promoción. Hay acciones puntuales porque la Consejería ya lo hace. Entonces se incorporaba la marca allí y se contrataba alguna empresa para que la marca promocionara”. Durante los primeros años hemos visto que la marca CLM Calidad Diferenciada ha patrocinado La Vuelta Ciclista a España, estaba presente en los Premios Selección del sector o en las ferias y eventos sectoriales. Ver figura 87.

Actualmente, no se realiza promoción de la marca de garantía CLM Calidad Diferenciada. Este es el objeto de nuestra investigación, por lo que realmente hay un gran vacío. La Consejería está activando otras estrategias de promoción alternativas: se invierte en otras iniciativas de ayuda en la promoción al sector y desde 2015-2016, parece que hay un repunte en la inversión promocional regional. Por un lado, desde la Consejería se canalizan las ayudas del Programa de Desarrollo Rural (PDR) a las figuras de calidad diferenciada de la región activas desde hace varios años. Son ayudas importantes, tanto para la gestión como para la promoción de las marcas de calidad. En general, a modo de ejemplo, durante 2018, las ayudas en promoción de figuras de calidad rondaban los 2 millones de euros por lo que determinados productos pueden contar con inversiones importantes a través de estas ayudas. Otros, por su envergadura, cuentan con inversiones modestas. Así, los datos de inversión en promoción del Queso Manchego, sector bandera regional, fueron en 2018 de un millón de euros, de los cuales el ejecutivo autonómico aportaba 700.000 €. En definitiva, las figuras de calidad cuentan de forma individual con estos apoyos: la promoción la realizan los propios órganos de gestión o asociaciones de estas figuras de calidad y están cofinanciadas con el programa europeo FEADER (Fondo Europeo Agrario de Desarrollo Rural).

Otra de las iniciativas que se está implantando es la relación del sector agroalimentario regional con la Dieta Mediterránea. El Consejero de Agricultura regional Francisco Martínez Arroyo preside a su vez la Fundación Dieta Mediterránea que tiene como objeto fomentar entre la sociedad un modelo de vida saludable, basado en productos locales. En 2016, se está estudiando llevar el sello “Dieta Mediterránea” en los productos de DOs, DOPs e IGP de Castilla-La Mancha. Así, manifiesta el propio consejero en 2016 “está incluida la posibilidad de que todas las denominaciones de origen (no solo de vino) e indicaciones geográficas protegidas de Castilla-La Mancha puedan utilizar a partir de hoy el marchamo, la etiqueta o el logo de Dieta Mediterránea”.

Los Premios Gran Selección es otro de los pilares en la promoción agroalimentaria regional. Con este certamen, que ya lleva alrededor de las 30 ediciones, en Castilla-La Mancha se quiere reconocer la excelencia de las producciones. Así, se conceden premios a los mejores productos y a la industria regional. Cada edición culmina con una gala de entrega de premios presidida por el máximo representante de la Junta de Comunidades y con alta repercusión informativa. Este certamen, con identidad propia y diferenciada, convive actualmente con la marca-región.

Además, como hemos visto en este capítulo, desde el Gobierno de la Junta de Comunidades se está apoyando la marca-región Castilla-La Mancha y, en concreto, la submarca Alimentos de Castilla-La Mancha. Es la marca que encabeza los stands en las ferias nacionales e internacionales y está presente en todas las actuaciones de promoción de la marca. Cabe destacar que no es una marca que pueda estar presente en los envases de los productos ni que distinga la calidad: es una marca promocional.

Hemos localizado otras actividades puntuales que no están integradas dentro de ninguno del programa de promoción descritos. Es el caso, a modo de ejemplo, de actuaciones con las cadenas de distribución comercial en las que se promueven los productos de la región, de misiones comerciales y misiones inversas, o de la presencia en ferias

nacionales o internacionales. Alguna de estas iniciativas las realiza la Consejería directamente, otras a través de IPEX (Instituto de Promoción Exterior de Castilla-La Mancha).

Si tuviéramos que definir alguna característica de la promoción agroalimentaria de Castilla-La Mancha es la falta de unidad en las actuaciones que se están realizando y en la imagen que se transmite. Cada una de las actividades seguro que cumple objetivos concretos, pero probablemente si se trabajase en un plan que contemplara un único eje conductor se conseguiría mayor efectividad en las actuaciones llevadas a cabo.

La marca CLM Calidad Diferenciada está en fase de declive, a punto de morir. No hemos contemplado en esta región un análisis detallado de la promoción realizada para la marca CLM Calidad Diferenciada desde la Consejería. Por un lado, porque desde hace años, no se está haciendo nada de promoción con esta marca. Pero, también, porque tal y como han manifestado desde la Consejería desde un inicio, en sus primeros años, tampoco se lanzó dicha marca ni se realizó un plan de promoción para darla a conocer a sus públicos. Si no, simplemente se utilizó este emblema en las acciones de promoción que realizaba de forma habitual la propia Consejería, con poca inversión presupuestaria. Por todo ello no hemos considerado oportuno ni estructurar ni profundizar en la promoción de esta marca de garantía.



Figura 87. Algunos ejemplos de promoción utilizando la marca CLM Calidad Diferenciada entre 2007 y 2010.

## 9. Gestión de la marca

El equipo de la propia Consejería es el que lleva a cabo la gestión administrativa y la promoción agroalimentaria regional. Reconoce Navarro que “el departamento (de la Consejería) que lleva promoción en este momento, o nosotros que lo llevamos en su momento, no estamos formados en tema de marketing”. Para la puesta en marcha de acciones de promoción recurrían y recurren a licitaciones públicas, muy operativas, sin haberse establecido ningún contrato de consultoría de promoción o de estudio de investigación. Como ya hemos dicho repetidamente en el capítulo, actualmente no hay apoyo económico ni institucional a la marca de garantía regional.

Para un futuro, se está trabajando en una nueva marca de calidad alimentaria regional. En el momento de hacer este capítulo ya se había presentado una propuesta que fue rechazada. Y, como indica Sagrario Navarro en 2019 “estamos trabajando en una nueva marca, pero todavía no hemos finalizado el expediente porque hemos remitido el reglamento a la Comisión de acuerdo con lo establecido en la Directiva (UE) 2015/1535 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de septiembre de 2015, por la que se establece un procedimiento de información en materia de reglamentaciones técnicas y de reglas relativas a los servicios de la sociedad de la información”.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.

## Comunidad Autónoma de Castilla y León. Tierra de Sabor.<sup>182</sup>



### 0. Breve descripción

Tierra de Sabor es el sello que ha creado la Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León para aunar en una única imagen los productos agroalimentarios de indiscutible calidad que se elaboran y transforman dentro de la región. Es una marca de garantía cuya finalidad es distinguir en el mercado determinados productos agroalimentarios producidos, elaborados y/o transformados en Castilla y León que reúnen las condiciones y cumplen los requisitos de calidad impuestos por la Consejería de Agricultura y Ganadería.

### 1. Orígenes de la marca

Tierra de Sabor como marca de garantía nace de la necesidad de resaltar la calidad diferenciada de los productos agroalimentarios producidos, elaborados y/o transformados en Castilla y León dando respuesta a “los significativos avances tecnológicos en materia de calidad y la continua evolución de las circunstancias del mercado en el que deben competir estos productos”, según recoge el Decreto 9/2010 de 25 de febrero en el que se establece el uso de esta marca de garantía. Cabe resaltar la decisión clara de la Consejería por contar con una única marca para promoción, según indica el propio Decreto, que establece que Tierra de Sabor será utilizada en todas las actividades de promoción de los productos agroalimentarios de la Comunidad.

Tierra de Sabor sustituye a un distintivo de calidad agroalimentario existente en Castilla y León desde 2005 promovido para el mismo fin (en el Decreto 9/2010 se deroga el Decreto 6/2005 de 13 de enero en el que se establecía el nacimiento del primer distintivo). La representación gráfica del distintivo inicial incluía en su logotipo las siglas de Alimentos (A) y de Castilla y León (C y L) utilizando como iconos gráficos la bandera regional y una espiga de trigo.

En el I Plan de Promoción y Comercialización del Sector Agroalimentario de Castilla y León (2008-2011) aún no se menciona la creación de una marca de garantía: se pretende promover al sector bajo el lema promocional Castilla y León es sabor. Tierra de Sabor se presenta oficialmente el 18 de marzo de 2009 en el Salón Alimentaria Castilla y León. El 27 de marzo cuando se recibe la primera solicitud de adhesión a la marca y el 6 de abril del mismo año se autoriza su utilización a los bombones rellenos Caprichos de Olifrey de Zamora, primer producto en lucir la marca de garantía. Tierra de Sabor nace por y para las industrias agroalimentarias de Castilla y León que apuestan por la calidad. El fin último es aumentar la competitividad y productividad del sector agroalimentario castellanoleonés y consolidar la imagen y el posicionamiento de calidad de los productos de la región.

<sup>182</sup> La información de la marca Tierra de Sabor está elaborada a partir de varias fuentes. Es fruto de una entrevista presencial realizada varios responsables de promoción agroalimentaria del Instituto Tecnológico y Agrario de Castilla y León (ITACYL). Como fuente, la propia página web de la marca Tierra de Sabor (Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., 2017), las RR. SS. de la marca Tierra de Sabor (Facebook, Twitter e Instagram) y las normativas publicadas en el Boletín Oficial de Castilla y León (BOCyL) vinculadas a la creación de la marca y al Reglamento de uso (Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., n.d., 2005, 2010a; Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León (ITACyL) & Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., n.d.-a, n.d.-b, 2006, 2017). Los tres planes estratégicos de apoyo al sector agroalimentario realizados por la Junta, dos de los cuales están publicados y son públicos (Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., 2012a; Junta de Castilla y León., 2014). Conclusiones del estudio anual sobre notoriedad de la marca realizado por Nielsen en febrero y marzo de 2010, en mayo de 2011 y 2013 (no hemos tenido acceso a los estudios pero sí a las conclusiones de los mismos aparecidos en prensa y en los planes estratégicos, como por ejemplo, (Europa Press, 2011; Junta de Castilla y León., 2010b). También está recogida la información de notas de prensa de la propia Consejería y de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Ahora León, 2017b; Consejería de Agricultura y Ganadería. Junta de Castilla y León., 2009, 2010b, 2011b, 2011a, 2012b, 2013, 2014, 2016; El Economista, 2017; El Mundo, 2009; ElEconomista.es, 2012; ileon.com, 2017; Junta de Castilla y León., 2010a, 2010b; La Vanguardia, 2016; Mundo, 2009; Neila, 2012; Prensa Junta de Castilla y León, 2012; qcom.es, 2010; Salamanca al Día, 2009).

## 2. Elementos de la marca

El nombre Tierra de Sabor está a caballo entre una evocación y una descripción de la región en términos alimentarios. La palabra Tierra está muy vinculada con el campo y la agricultura, el Sabor hace referencia a toda la industria alimentaria, a la calidad y a la diversidad de productos que pueden degustarse en toda la geografía de Castilla y León.

El símbolo del corazón representa racionalmente la localización geográfica de Castilla y León con respecto a España, ya que la región está ubicada en el centro de la península. Simbólicamente, transmite un vínculo emocional con productores, elaboradores, consumidores y todos los públicos. Quiere representar, incluso, una declaración de intenciones sobre los productos que acoge la marca, el cariño en su elaboración, el carácter de sus gentes. El corazón simboliza también vida y salud, beneficio último de los productos de alimentación que representa la marca.

La gama cromática busca impactar visualmente: el nombre en negro sobre el corazón amarillo es muy vistoso. El amarillo hace alguna referencia a los campos de cereal castellanos, a la luz y al sol que ilumina los campos, en definitiva “al color de nuestra tierra, el color de Castilla y León” según información recogida en los propios materiales de comunicación de la marca. Además, la tipografía tiene mucha personalidad: es de trazo redondeado y manuscrita, haciendo referencia al carácter cuidado y artesanal de los alimentos. Es una caligrafía única, creada expreso para la marca, variada y sorprendente, como la gama de productos que representa la marca. Incluye guiños pensados cuidadosamente como la evocación de la doble “r” a los castillos y murallas presentes en la región.

En general, el logotipo transmite modernidad, calidez y emotividad. Hemos encontrado muchas referencias a la marca hablando de “la marca del corazón amarillo”, apodo que permite acercar la marca de garantía y su significado a la población.

La marca que está protegida en el registro es Tierra de Sabor que no incluye el nombre de la región cumpliendo así con la normativa europea. Pero en el manual de identidad corporativa ya se indica que dicho emblema se puede utilizar con o sin la mención Castilla y León, incluso en los envases de los productos. En la promoción, se hace una referencia clara a la Comunidad y siempre la marca firma con el subtítulo regional y con el logotipo institucional o en ocasiones el turístico de la Junta de Castilla y León.

Además del nombre y el logotipo, Tierra de Sabor tiene otros elementos de la marca que están muy presentes en su difusión. Se la conoce como la marca del corazón y son múltiples las versiones del logotipo que se difunden como garabatos o *doodles*. En su propia página web, está presente la marca customizada en multitud de versiones: desde la marca solidaria con lazos en defensa del cáncer hasta el corazón vestido de Rey Mago o de regalo para Navidad, o vinculada al mundo de la música, las tapas y un largo etcétera. El icono del logotipo -corazón-, incluso su silueta, es un elemento gráfico complementario que se utiliza en muchas de las aplicaciones de la marca.





Figura 88. Otros elementos de la marca Tierra de Sabor presentes en su difusión.

Además de estos elementos, Tierra de Sabor utiliza sus colores corporativos y su tipografía como elementos esenciales y diferenciales en la expresión de la marca. Tiene recogidas las aplicaciones de la marca en un manual de identidad corporativa a disposición de todos los agentes que utilizan su imagen. Aplica de forma coherente y cuidadosa el estilo de marca creado, esta coherencia estética se combina con una innovación constante de aplicaciones y formatos. Ver figura 88.

La marca utiliza de forma habitual un eslogan “Tierra de Sabor. Una marca para distinguir la excelencia” como definición y compromiso de marca. Tierra de Sabor incluso tiene una canción propia cuya letra invita a saborear la vida que está compuesta e interpretada en 2013 por el grupo musical de la región “eLe De eMe”.

No gustaría hacer una mención al estilo verbal de la marca. No existe un manual de cómo habla la marca a sus públicos pero, analizando los documentos editados desde la marca e incluso las noticias aparecidas en los medios, vemos que hay un lenguaje propio. Se describe Tierra de Sabor como “la marea amarilla” o “la marca del corazón amarillo”, habla a sus públicos con emoción y esta emoción está presente en cómo enfoca su comunicación.

**La arquitectura de marca en Tierra de Sabor.** A medida que Tierra de Sabor ha ido creciendo, la administración regional ha apostado por crear, construir y organizar un portfolio de marcas. Las submarcas resultantes buscan potenciar el conocimiento, su representatividad y facilitar la información suministrada al consumidor. Ha seguido un modelo monolítico en el que Tierra de Sabor es la única marca y las nuevas iniciativas para extender la marca se apalancan totalmente en su imagen positiva. Bajo la marca inicial Tierra de Sabor actualmente encontramos ocho<sup>183</sup> extensiones de marca o *line extensions*<sup>184</sup> tanto horizontales como verticales.

La versión internacional de la marca mantiene el nombre en castellano, pero incorpora un texto explicativo en inglés *heart of Spain* -corazón de España- sobre una bandera española. Así combina la esencia de Tierra de Sabor con la marca España más reconocida fuera de nuestras fronteras. Pueden utilizar esta variante de logotipo todas aquellas empresas pertenecientes a la marca que acrediten una actividad en el mercado exterior.

Tierra de Sabor cuenta con dos marcas específicas vinculadas con el canal de la distribución tanto Ho.Re.Ca<sup>185</sup> como alimentación, donde se comercializan productos con dos estrategias diferenciales. Por un lado, Tierra de Sabor Club Selección, que es también una marca de garantía que se concede para la apertura de dos tipos de establecimientos comerciales: los gastrobares que son establecimientos de venta y degustación de productos Tierra de Sabor y las tiendas, establecimientos dedicados a la venta de productos de la marca. Esta marca nace en 2013 y está destinada a empresarios que apuestan por un modelo de negocio diferencial basado en la comercialización utilizando los productos de calidad y la imagen de Tierra de Sabor. Al adherirse a la marca se debe cumplir con el manual de

<sup>183</sup> Tierra de Sabor-Hearth of Spain, Tierra de Sabor Club Selección, Restaurante de la Tierra-Tierra de Sabor, Tierra de Sabor +Sabor Gourmet, Tierra de Sabor +Sabor Social, Tierra de Sabor +Sabor Ecológico, Tierra de Sabor + Sabor Saludable y Tierra de Sabor +Sabor Artesano.

<sup>184</sup> Aaker (1991) se refiere a las extensiones de marca como la marca de un producto nuevo en un nuevo producto categoría con una marca existente. Ver marco teórico 2.1.3. Aaker (1997) manifiesta que las extensiones pueden distinguirse por la dirección, horizontal o vertical. Horizontales, las más comunes, implican la introducción de la marca en otra categoría. Las extensiones verticales son menos comunes: una manera de establecer una extensión vertical con éxito es con el uso de submarcas.

<sup>185</sup> Ho.Re.Ca es un acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Cafés. El término tiene su origen en los Países Bajos y se utiliza en otros países europeos.

procedimientos para el uso de la misma. El logotipo Tierra de Sabor Club Selección utiliza los mismos elementos que la marca paraguas -corazón, nombre, tipografía y gama cromática- pero con diferente composición. Todos los establecimientos se aprovechan de las campañas de promoción realizadas para el distintivo Tierra de Sabor. En el momento de realizar esta investigación hay dos establecimientos Tierra de Sabor Club Selección abiertos, en Palencia y en Segovia.

La otra marca en el canal hostelería es Restaurante de la Tierra-Tierra de Sabor Castilla y León. Es una marca vinculada a la alimentación y al turismo, en la que participan las dos Consejerías de la Junta de Castilla y León a través de sus empresas destinadas a la promoción, ITACyL en alimentación y Fundación Siglo en turismo. El resultado es una marca integradora de las dos entidades: por un lado, con el código Tierra de Sabor y por otro, con el concepto de la marca de turismo Castilla y León es vida. La representación gráfica de la marca se basa en el corazón de Tierra de Sabor incorporando al símbolo los cubiertos para acercarlo al canal. La finalidad de la marca es distinguir en el mercado a los restaurantes que se proveen regularmente de productos que llevan el distintivo Tierra de Sabor y el reconocimiento de calidad turística en el mundo de la gastronomía y la restauración. Con esta iniciativa se fomenta el turismo gastronómico de calidad. Existe una guía de adhesión a la marca que recoge cómo solicitarla y los requisitos de utilización. Los restaurantes de la marca deben dar al menos un menú degustación Tierra de Sabor que incluya productos con distintivo en los entrantes, primeros y segundos platos y postres. Esta iniciativa ayuda a dar a conocer la marca aún más y la vincula a los profesionales de la restauración convirtiéndolos en prescriptores de los productos de calidad de la región. En 2015, ya se presentan los primeros 18 restaurantes que lucen el distintivo en sus locales, 17 repartidos en todas las provincias de la región y uno en Madrid.

La extensión vertical de la marca ha sido presentada en 2016. La oferta del marchamo de calidad se segmenta a través de cinco líneas bajo el mismo eje Tierra de Sabor: +Sabor Social, +Sabor Saludable, +Sabor Ecológico y +Sabor Artesano además de +Sabor Gourmet para los productos de alta gama. Con la peculiaridad de que un producto puede estar en todos ellos, según destaca la consejera de Agricultura de la Comunidad, Milagros Marcos durante la presentación. Es la Mesa del Sabor, compuesta por expertos de toda la cadena alimentaria, quien determina qué criterios se deben seguir para que los productos entren en cada categoría. A modo de ejemplo, en +Sabor Gourmet, que nace para establecer una categoría de productos de alta gama, la Mesa del Sabor, compuesta por personas del sector y algunos de los principales cocineros de Castilla y León, es quien recibe los productos, trabaja con ellos y emite un dictamen. La submarca +Sabor Social pretende facilitar la colaboración entre empresas agroalimentarias y entidades de carácter social, en +Sabor Saludable se quiere distinguir a los productos que promueven la alimentación más sana, en +Sabor Ecológico a los productos procedentes de la Agricultura Ecológica y con +Sabor Artesano identificar a aquellos productos artesanales de carácter local. Esta reestructuración de la marca es fruto del éxito del distintivo: muchos productos y empresas lo utilizan por lo que se ha creído conveniente, entre otras razones, dar más información al consumidor final sobre la distinción concreta de los productos. Esta diferenciación también pretende ayudar a categorizar los productos en varios niveles.

Gráficamente, estas extensiones de marca utilizan fielmente la marca Tierra de Sabor y añaden el nombre de la categoría en un doble corazón con una tipografía en caja alta. Cada categoría utiliza un código cromático diferente que es representativo de su segmento, por ejemplo, el negro para los productos *premium* o el verde para los ecológicos. Mantienen todos ellos la leyenda en amarillo. Para todas las submarcas mencionadas está editada una guía con toda la documentación sobre las características especiales que deben cumplir y el formulario para que los productos y empresas puedan darse de alta.

Por último, y de forma circunstancial y puntual, Tierra de Sabor se ha convertido en marca comercial de leche. Ha querido dar respuesta a un problema tangible en el sector lácteo durante 2015 que afectaba intensamente a esta comunidad. La consecuencia de esta crisis sectorial se tradujo en grandes excedentes de leche y, por ello, el mercado pagaba un precio muy bajo que no era justo a los ganaderos. La Consejería de Agricultura y Ganadería de la

Junta tomó la decisión de demostrar, a la industria y a todo el sector, con una iniciativa propia que la leche se podía vender a un precio adecuado y a la vez pagar un precio justo al ganadero. Por eso, se desarrolló un producto bajo la marca Tierra de Sabor: este producto que aún está presente en los mercados en el momento de realizar este análisis. Según indica la Consejería, esta prueba ha cumplido con las expectativas: el modelo de producto puesto en el mercado ha demostrado que es posible conseguir volúmenes de venta interesantes, con precios de venta al público razonables que permiten pagar un importe justo a los ganaderos del sector, manteniendo los estándares de calidad.

### **3. Rol de la marca**

Según recoge en el propio titular del Decreto 9/2010 en el que se crea el distintivo de calidad, "...se establece la obligación de uso de la marca de garantía Tierra de Sabor en las actividades institucionales de promoción de los productos agroalimentarios de los productos de Castilla y León". Señalamos la palabra "obligación" como espíritu de la apuesta por la marca de garantía realizada por parte del Gobierno autonómico. Lo concreta más adelante el propio Decreto "cualquier actividad de promoción de productos o industrias agroalimentarias realizada por los órganos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, empresas y fundaciones públicas dependientes de la misma, deberá hacer uso de la Marca Tierra de Sabor conforme a la normativa en materia de publicidad institucional y ajustándose, en todo caso, al modelo y condiciones técnicas y gráficas recogidas en el manual de identidad y uso de la marca". Se homogeniza la imagen del sector agroalimentario en todas las actividades de promoción.

Tierra de Sabor aglutina todos los sellos de calidad y protocolos privados agroalimentarios de Castilla y León en un sello único, más fácil de identificar por el consumidor. Los ampara con una sola marca, fuerte y conocida por el consumidor gracias al apoyo de promoción que recibe. Es, por ello, una marca de marcas. Una marca paraguas única que ayuda a todos los productos con marcas comerciales que se adhieren a ella.

Castilla y León es una región eminentemente agrícola que cuenta con más de 50 figuras de calidad diferencial: unas muy conocidas como es el caso de Ribera de Duero pero otras muchas, como la figura de calidad EGT Mantecada de Astorga, que se conocen muy poco. Amparando todas estas figuras con una marca muy promocionada se consigue que el consumidor identifique todos los productos con una marca común que reconoce su calidad.

El rol de la marca Tierra de Sabor viene descrito en la misión y visión de la misma recogida en la estrategia autonómica de apoyo integral al sector agroalimentario Futura Alimenta 2014-2017 aprobada por acuerdo 56/2014 de la Junta de Castilla y León. La misión de Tierra de sabor se verbaliza en el documento de estrategia como "maximizar, desde el impulso a la promoción y a la comercialización, la creación de valor para la agricultura, la ganadería y la industria agroalimentaria de Castilla y León, ofreciendo una respuesta de calidad a los profesionales del sector y a los consumidores. Asimismo, Tierra de Sabor debe contribuir a la generación de riqueza, optimizando beneficios sostenibles para nuestra sociedad".

La visión descrita por los gestores de la marca se concreta en "consolidar la imagen y el posicionamiento de Castilla y León como referente de alimentos de calidad en el mercado español, ocupando un espacio único de productos que tienen tradición, historia y nombre y apellidos de los productores de las materias primas con las que están elaborados".

En resumen, la función principal de la marca es la de apoyar al sector agroalimentario castellanoleonés en su promoción y comercialización en el territorio nacional e internacional en todos los canales. Y, en especial, a aquellos productos adscritos a la misma.

### **4. Beneficios de la marca Tierra de Sabor**



Los productores adheridos a Tierra de Sabor tienen varias ventajas al sumarse a la marca. Por un lado, se benefician de la constante inversión en comunicación que realiza la Junta de Castilla y León para impulsar la notoriedad y el prestigio de Tierra de Sabor, entre sus clientes profesionales y el consumidor final. También se aprovechan de las acciones directas de promoción comercial nacional e internacional para mejorar y destacar su presencia en los canales de distribución, de promociones diseñadas para favorecer a los productores y de la presencia en ferias agroalimentarias de interés. También les ayudan los programas de fidelización para vincular los clientes con las marcas. Las empresas que pertenecen a Tierra de Sabor están presentes en la web institucional, los medios on-line y utilizan el material promocional y publicaciones que edita la marca. Todo este apoyo se traduce en un mayor conocimiento de la marca y los productos que ampara y en una asociación de imagen con calidad y autenticidad. Esto, puede traducirse, en un incremento de ventas y en un aumento de márgenes comerciales si este reconocimiento se convierte en una subida en el precio de los productos.

De cara al consumidor y a los profesionales, Tierra de Sabor facilita la información en la decisión de compra. Permite así que los consumidores puedan conocer el origen y la autenticidad de los productos agroalimentarios. Ambos colectivos se benefician de utilizar una marca pública amparada por la Consejería de Agricultura y Ganadería del Gobierno de Castilla y León, que se traslada en una garantía y seguridad.

Como beneficios comunes, apoyando los productos, Tierra de Sabor contribuye al desarrollo económico sostenible de la comunidad y al asentamiento de la población rural. Además, apoya a pequeños y medianos productores, generando un impacto positivo sobre el medio ambiente dado que consumir productos locales reduce tanto los costes de transporte como el tiempo entre que los productos son recogidos o elaborados y su consumo.

## **5. Asociaciones de la marca**

Tierra de Sabor, como todas las marcas de calidad regional, se asocia a calidad superior y origen. Estos dos conceptos son los factores competitivos y de diferenciación de la marca ante clientes y consumidores. La marca se ha convertido en una enseña de referencia dentro de los alimentos de calidad del país. Se reconoce como un sello que aúna calidad y trazabilidad en productos que tienen tradición e historia, garantizando además su origen y autenticidad. La trazabilidad - tener información de los alimentos desde el origen de las materias primas hasta el producto elaborado-, los máximos niveles de seguridad alimentaria y los controles de calidad connotan garantía. Esta garantía se traduce en un estilo de vida para productores y consumidor.

El equipo de ICATyL se refiere a Tierra de Sabor como a una marca, una marca de garantía que identifica la calidad diferenciada de la región. La verbalización de los valores asociados a la marca recogidos en su propia página web son origen y autenticidad. La marca Tierra de Sabor además de los valores racionales transmite valores emocionales: es una marca joven, fresca, dinámica y rebosa vitalidad. Es una marca que pretende despertar sentimientos entre sus públicos y tiene como propósito ser querida. Desea trascender hasta convertirse en una marca humana, conectada a las preocupaciones y aspiraciones de las personas, que genera confianza, autenticidad y compromiso con la sociedad.

Es una marca innovadora y con vocación de líder que tiene como propósito lograr un futuro mejor para el sector y para la sociedad: a través de esta marca, se trabaja en buscar soluciones innovadoras de mejora. La marca se asocia a valores de cooperación y diversidad, de compartir un proyecto común, de suma de voluntades para conseguir metas y afrontar los retos actuales y futuros.

Tierra de sabor está comprometida socialmente: nace como apoyo a pequeños y medianos productores y para contribuir al desarrollo económico sostenible y al asentamiento de la población rural<sup>186</sup>. A medida que la marca ha ido creciendo, además, se busca conseguir una asociación adicional que entronca con conceptos de responsabilidad social corporativa (RSC) como son la solidaridad, la educación alimentaria, la lucha contra la pobreza o el compromiso medioambiental, entre otros ámbitos sociales. Para los castellanoleonese la marca transmite el orgullo por la calidad de los productos de la tierra, de haber sabido crear y difundir una gran marca y de dar a conocer las bondades agroalimentarias regionales.

Tierra de Sabor es una marca que tiene su misión, su visión, su identidad y sus valores por escrito, por tanto, se comparten y difunden públicamente desde la Consejería.

## 6. Representatividad de la marca

Tierra de Sabor es la marca de garantía alimentaria autonómica que mayor número de empresas representa. Analizando a grandes rasgos los resultados, a finales de 2011 ya habían solicitado la marca 944 empresas, el 24 % de la industria alimentaria regional. Esta representatividad crece de forma continuada desde 2009, superando las expectativas antes de lo previsto. En 2011 se autorizaron 3.928 productos y, como dato curioso se rechazaron más de 2.000 por incumplimiento de las condiciones de calidad. Se han realizado más de 1.4000 inspecciones a las industrias. La opinión que tienen las empresas participantes es que adherirse a Tierra de Sabor tiene un importante impacto en ventas y es muy relevante para su negocio, por lo que recomendarían, de forma notable, la marca a otras empresas.

Según los datos de 2017, se han sumado casi 1.000 empresas, cerca de 200 operadores y más de 770 industrias agroalimentarias. Los datos simbolizan que prácticamente el 30% de las industrias alimentarias de Castilla y León pertenecen a Tierra de Sabor. Hay más de 6.000 productos adscritos a la marca, que significa que puede haber en los lineales más de 25 o 30.000 referencias comerciales que utilizan la marca si tenemos en cuenta diferentes formatos o diversas añadas en los vinos, a modo de ejemplo. Tierra de Sabor tiene la cartera de alimentos de calidad más grande de Europa.

La representatividad de la marca es fruto de muchos factores. Por un lado, de la importancia del sector agroalimentario y de la industria en la zona: en el caso de Castilla y León muy importante como veremos más adelante. Por otro, porque las condiciones especiales que deben tener los productos para pertenecer a la marca sean más o menos restrictivas: en el caso de Castilla y León, la Consejería ofrece muchas facilidades para pertenecer a la marca de garantía: categorías de productos, normativas, etc. Además, es fruto de la labor comercial que realiza la Administración en conseguir nuevas adhesiones, y muy especialmente a las contraprestaciones que tienen las empresas en utilizar la marca. El Gobierno de Castilla y León proporciona beneficios muy claros tanto comerciales como de imagen para las marcas adscritas, lo que despierta un interés real hacia la marca.

Las empresas que cuentan con el distintivo Tierra de Sabor son sobre todo pequeñas, ubicadas en el medio rural, con facturación por debajo de los dos millones de euros y con una plantilla de entre 1 y 9 trabajadores. Hay infinidad de productos de todo tipo, están representados todos los sectores, destacando el sector de lácteos, el de carnes frescas y transformadas, el del vino y el de frutas, verduras y hortalizas. Principalmente, son productos que ya cuentan con otras marcas de calidad diferenciada como las figuras europeas de calidad o los productos procedentes de la artesanía alimentaria o aquellos que cuentan con la norma de calidad del ibérico. Proviene de todas las provincias castellanoleoneseas. Los productos incluyen el sello de garantía en sus etiquetas en convivencia con su marca comercial.

---

<sup>186</sup> Estudio realizado por la consultora Nielsen en Mayo de 2011.

Tierra de Sabor es una marca viva que crece cada año, pero que lógicamente tiene un techo por lo que se estiman a futuro crecimientos menos acentuados. Durante el año se dan algunas bajas: los motivos de dejar de pertenecer a Tierra de Sabor son variados, desde que algunas empresas deciden retirar la utilización de la marca por sus decisiones estratégicas u otras que no cumplen con los controles de calidad que se realizan y no pueden continuar utilizando la marca. El cómputo total entre altas y bajas continúa arrojando un crecimiento positivo.

No debemos olvidar al mencionar la representatividad que además de productos Tierra de Sabor también está presente en algunos locales de canal de alimentación y hostelería en la región y en Madrid. La marca Tierra de Sabor representa al sector agroalimentario castellanoleonés. Castilla y León es una región principalmente agraria, su renta agraria en 2016 es de 2.341 millones de euros, con un crecimiento del 13,7 % con respecto al año anterior. Es la primera comunidad en producción de cereales, remolacha, patata, leche, carne de ovino y la segunda productora nacional en carne de vacuno, leche de vaca y carne de porcino. Además, se encuentra entre las mejores en calidad de producción vitivinícola y hortícola. En el sector industrial agrícola de la región participan más de 35.000 personas lo que supone aproximadamente el 30 % del empleo industrial y representa más de 9.000 millones de euros, el 31 % del total de la industria (MERCASA, 2017).

Castilla y León cuenta con 61 figuras de calidad diferencial, Denominaciones de Origen como los vinos Ribera de Duero, Denominaciones de Origen Protegidas como la Mantequilla de Soria, Indicaciones Geográficas Protegidas como la Cecina de León, marcas de calidad como el Cochinillo de Segovia, Vinos de la Tierra de Castilla y León, Vinos de Calidad con Indicación Geográfica como los vinos de la Sierra de Salamanca o productos de la Agricultura Ecológica<sup>187</sup> (MERCASA, 2017).

Nos parece de interés resaltar una reflexión recogida en el estudio de investigación sobre la marca Tierra de Sabor realizada por Nielsen en 2011, investigación a la cual ya hemos hecho referencia anteriormente en este apartado. En las conclusiones y recomendaciones del estudio, tras alabar la consolidación de la marca desde su presentación en 2009, la consultora insistió en la conveniencia de limitar el número de empresas y de productos adscritos a Tierra de Sabor para así reforzar el vínculo con la calidad garantizada y la excelencia.

La consultora recomendó en este aspecto centrar los esfuerzos en que el consumidor valore el trabajo en calidad, distribución y promoción que implica la marca Tierra de Sabor es “la única forma por la que los consumidores están dispuestos a pagar más” (Europa Press, 2011) en palabras de la Consejera de Agricultura y Ganadería en 2011, Sílvia Clemente. Por eso a partir del estudio, se reflexiona sobre reforzar ese aspecto de la calidad como principal objetivo de la estrategia en torno a este sello.

---

<sup>187</sup> Denominaciones de Origen de vinos: Arlanza, Arribes, bierzo, Cigales, Ribera del Duero, Rueda, Tierra de León, Tierra del vino de Zamora y Toro.

Denominaciones de Origen Protegidas: Jamón Guijuelo, Queso Zamorano, Manzana reineta del Bierzo, Mantequilla de Soria. Indicaciones Geográficas Protegidas: Alubia de la Bañeza-León, Garbanzo de Fuentesauco, Judías de El Barco de Ávila, Lenteja de la Armuña, Lenteja Pardina de Tierra de Campos, Pimiento asado del Bierzo, Pimiento de Fresno-Benavente, Botillo del Bierzo, Chorizo de Cantimpalos, Cecina de León, Mantecadas de Astorga, Queso de Valdeón, Queso Los Beyos, Carne de Ávila, Carne de Morucha de Salamanca, Lechazo de Castilla y León, Ternera de Aliste.

Marcas de calidad: Carne de Cervera y del la Montaña Palentina, Cochinillo de Segovia, Lechazo de la Mesa Castellanoleonesa, Ternera Charra, Torta Aranda, Hornazo de Salamanca, Vino de la Tierra de Castilla y León, Harina Tradicional Zamorana, Pan de Valladolid, Ajo de Vallelado, Castaña del Bierzo, Cereza de las Caderechas, Espárrago de Tudela de Duero, Pera Conferencia del Bierzo, Manzana Reineta de las Caderechas, Lechuga de Medina, Setas de Castilla y León, Garbanzo Pedrosillo, Judión de la Granja, Cecina de Villarramiel, Cecina de Chivo de Vegacervera, Chorizo Zamorano, Ibéricos de Salamanca, Chorizo de León, Torrezno de Soria, Queso Castellano. Agricultura Ecológica.

Vinos de la Tierra: Vino de la Tierra de Castilla y León.

Vinos de Calidad con Indicación Geográfica: Sierra de Salamanca, Valles de Benavente, Valtiendas.



Figura 89. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Tierra de Sabor.

## 7. Notoriedad de marca

Tierra de Sabor es una marca que nace con vocación de convertirse en paraguas de la alimentación castellanoleonesa, de representar a un sector relevante en la región. Es una marca fruto de una decisión firme de la Administración por promover a dicho sector, a través de este emblema, y que para ello ha puesto en marcha un plan estratégico reflexionado y compartido. Y ha destinado los recursos óptimos para dar a conocer la marca, posicionarla y activarla.

El estudio de investigación de Nielsen, en abril de 2010<sup>188</sup>, un año después de su lanzamiento, concluye que “a pesar de su juventud, el sello de garantía creado por la Junta de Castilla y León para distinguir la distinguir la calidad en el sector agroalimentario ha logrado hacerse un hueco en el competitivo mercado de productos de gran consumo” y que Tierra de Sabor es una “marca muy fuerte para el consumidor de la Comunidad en todos los criterios utilizados para determinar el valor de marca: calidad, notoriedad, confianza, promociones y consideración de compra por parte del consumidor. La marca ha logrado un efecto bandera como referente y aglutinador del sector agroalimentario de las nueve provincias castellanoleonesas. Tierra de sabor es un activo excelente para pequeñas y medianas industrias que de forma individual les sería más costoso situarse en las cadenas de distribución, hacer promoción nacional o acceder a los medios de difusión. Como hemos visto anteriormente, fruto de este estudio, se establece un conocimiento de marca del 95 % en Castilla y León y del 60 % en el territorio español.

El estudio llevado a cabo por la misma consultora a los dos años del lanzamiento de la marca en 2011, determina que se asocia Tierra de Sabor a vinos, quesos, carnes y embutidos y legumbres. Tierra de Sabor pasa a ser la marca líder absoluta en Castilla y León y ha conseguido un reconocimiento similar a otros sellos de calidad de otras comunidades autónomas con más de diez años de antigüedad, como es Galicia Calidade o Calidad Certificada de Andalucía. Según dice la consejera Silvia Clemente “nos hemos equiparado a estas dos marcas”. Ver figuras 91 y 92.

Los resultados de conocimiento de marca son muy altos. En el estudio realizado por Nielsen<sup>189</sup> en 2011, la marca Tierra de Sabor es conocida por prácticamente la totalidad de la población de la región y por más de la mitad de la población española. Además, este conocimiento y la valoración se traduce en compra habitual y prescripción de forma destacada. Es una marca que se valora como marca muy fuerte y es una marca apreciada por el 39 % de los castellanoleoneses (ver figura 90). Es interesante destacar que estos datos se realizan una vez transcurridos dos años del nacimiento de la marca.

En el último estudio realizado por la marca del que tenemos constancia, en 2013, los resultados también son buenos, más aún si tenemos en cuenta que coinciden con años de crisis económica. En dicho estudio<sup>190</sup> se destaca la evolución del conocimiento de la marca y la mejora de la vinculación de esta con los consumidores. Otro de los aspectos

<sup>188</sup> Estudio realizado en febrero-marzo de 2010 con el fin de medir la notoriedad y el valor de la marca Tierra de Sabor. Estudio realizado al consumidor final a través de 1.500 entrevistas.

<sup>189</sup> Estudios realizados por la consultora Nielsen en 2010 y en mayo de 2011.

<sup>190</sup> Estudio llevado a cabo por Nielsen a finales de 2013 y presentado en la feria Alimentaria en 2014 en Barcelona.

que se valoran es la prima de precio y, a pesar de las dificultades económicas, un 30 % de los entrevistados estaría dispuesto a pagar un poco más por un producto adherido a la marca, cifra que asciende ligeramente entre los consumidores de Castilla y León. Es un dato que evoluciona positivamente con respecto al estudio realizado el año anterior y es probable que se deba a la garantía de calidad que Tierra de Sabor transmite al consumidor. También se ha medido la vinculación del distintivo del corazón amarillo con los consumidores siendo el resultado excelente: un 82% recomendaría los productos Tierra de Sabor y un 81 % los tienen entre sus preferidos lo que supone un incremento de 15 puntos porcentuales con respecto 2012. En un estudio muy posterior, en 2018, sobre marcas de calidad, Tierra de Sabor obtiene un conocimiento sugerido de prácticamente el 60 % entre la población española<sup>191</sup>. El conocimiento de Tierra de Sabor es masivo en el sector alimentario y en la distribución y la marca ya ha empezado a realizar acciones internacionales.



Figura 90. Infografía sobre el conocimiento y reconocimiento de la marca Tierra de Sabor.  
Fuente. Infografía de la página web [tierradesabor.com](http://tierradesabor.com) realizada a partir de la información obtenida de los datos del estudio de Nielsen (2011).



Figura 91. Valoración de la marca Tierra de Sabor por parte del consumidor.  
Fuente. Gráfico del Plan Estratégico Horizonte 2015 con datos del Estudio Nielsen 2011 para la marca (2011).

<sup>191</sup> Estudio realizado por Onza Comunicación-Ikerfel para el Gobierno de Aragón. Junio 2018.

Valoración de 'Tierra de Sabor' por el consumidor nacional en comparación con otros sellos de calidad

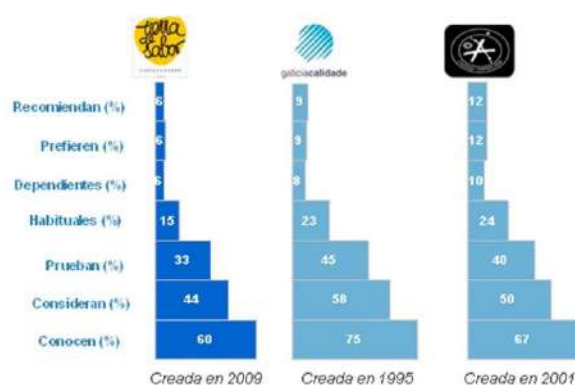


Figura 92. Análisis comparativo de la valoración de varias marcas públicas compartidas de calidad regionales: Tierra de Sabor, Galicia Calidade, Calidad Certificada.

Fuente. Gráfico del Plan Estratégico Horizonte 2015 con datos del Estudio Nielsen 2011 para la marca (2011).

## 8. Plan de promoción

Tierra de Sabor es, en el momento de realizar la investigación, la marca más activa y con mayor inversión en promoción del conjunto de marcas de garantía alimentarias regionales. Esta actividad e inversión, se traduce, como hemos visto, en conocimiento y representatividad: no es fruto de la casualidad. La Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León ha planificado, a través de ITACyL, programas de apoyo continuado al sector agroalimentario. Estos planes los ha plasmado en documentos plurianuales, varios de ellos públicos. En el I Plan de Promoción y Comercialización del Sector Agroalimentario 2008-2011 se contemplaba el lanzamiento de la marca y se inician las acciones para darla a conocer. El segundo plan, Horizonte 2015, II Plan de Promoción y Comercialización, tiene como eje hacer crecer y consolidar la marca Tierra de Sabor acercándola a clientes y consumidores. En el tercer plan Futura Alimenta 2014/17, Estrategia Autonómica de Apoyo Integral al Sector Agroalimentario, destaca como una de las metas conseguir pasar de una marca conocida a una marca querida.

Estos planes no solo se refieren a la marca Tierra de Sabor. Son planes que analizan ampliamente el sector como punto de partida para desarrollar todas las estrategias e iniciativas para promoverlo. Los dos primeros se centran en potenciar la promoción y la comercialización del sector. El tercero es un plan más general de apoyo al sector agroalimentario castellanoleonés en todas sus dimensiones en el que se incluyen estrategias de fomento al empleo, de financiación, de internacionalización, de I+D+i, de formación, y, por supuesto, de promoción y comercialización entre otras políticas.

Se han realizado planes de acción destinados a los principales públicos de la marca buscando un equilibrio en las actuaciones destinadas a todos ellos. Cronológicamente, al inicio se puso más el acento en el público profesional, en la distribución comercial y de hostelería. Posteriormente, se ha abierto el foco de la promoción al consumidor final, aunque contemplando en paralelo acciones destinadas a todos los colectivos principales. Se ha realizado un análisis exhaustivo del perfil de consumidor final al que se dirige Tierra de Sabor considerando variables sociodemográficas y/o de hábito de compra.

Tierra de Sabor es una marca pública que apuesta por la creatividad: en su nacimiento en 2009 crea un anuncio impactante con un tono de humor, innovador, moderno y entretenido. Según declaraciones de la consejera de Agricultura en 2009, Sílvia Clemente destaca que para presentar la marca a los consumidores “queríamos un anuncio realmente impactante, por eso optamos por un actor muy famoso y por un guion novedoso” (El Mundo, 2009). Tierra

de Sabor establece en su trayectoria mensajes creíbles de marca, basados en la diferenciación, la innovación y la sostenibilidad, que utiliza de forma coherente y consistente. Como resultado cualitativo, Tierra de Sabor gana el Premio Nacional de Marketing organizado por la Asociación de Marketing de España en 2011 y en 2012 el reconocimiento a la mejor campaña en los Premios de Territorio y Marketing de España.

Para describir la actividad de promoción de la marca hemos estructurado este apartado en tres subapartados ordenados cronológicamente, respondiendo a los tres planes estratégicos comentados anteriormente. Esta descripción es una síntesis real de la promoción llevada a cabo por la marca, no pretende ser una relación de todas las actividades de promoción realizadas.

La primera fase analizada corresponde al lanzamiento y la primera activación de Tierra de Sabor y comprende el periodo 2009-2012<sup>192</sup> coincidiendo con el I Plan de Promoción y Comercialización del Sector Agroalimentario 2008-2011. Es la primera vez que la Junta presenta un plan específico de promoción y comercialización de este sector con el objetivo de promocionar la industria alimentaria en el mercado nacional e internacional. Es un plan ambicioso que gira en torno a la marca de calidad. Dicha marca se presenta en marzo de 2009 con gran inversión y repercusión informativa. Al final de este periodo la marca ya es líder absoluta en la región<sup>193</sup>.

La segunda fase de promoción es la de crecimiento y consolidación de la marca, 2013-2015<sup>194</sup> y responde a Horizonte 2015, el II Plan de Promoción y Comercialización del Sector Agroalimentario impulsado por la Junta de Castilla y León, que pretende lograr un sector más fuerte y competitivo. Este plan apuesta por hacer crecer la marca Tierra de Sabor, invirtiendo en promoción y comercialización en un entorno de crisis económica en la que varias autonomías deciden reducir el apoyo a sus marcas sustancialmente. La actividad en dicho periodo es amplia y diversa. Los resultados convierten a Tierra de Sabor en una marca referente y puntera tanto en conocimiento como en valoración<sup>195</sup>.

La tercera fase se inicia en 2014 y finaliza en 2017, fecha en la que se realiza el trabajo de investigación. Este periodo se corresponde con el plan Futura Alimenta 2014-2017, la Estrategia Autonómica de Apoyo Integral al Sector Agroalimentario, presentado por la Junta. Durante este periodo se busca que Tierra de Sabor pase de ser una marca conocida a una marca querida, según recogen los objetivos de dicho plan. Tierra de Sabor continúa creciendo, pero ya a otro ritmo y se adentra en la fase de madurez de la marca. Podemos contemplar la síntesis de cada una de las fases de promoción y algunos de los ejemplos de actuaciones en las figuras que se muestran a continuación.

<b>PLAN PROMOCIÓN TIERRA DE SABOR</b>	
<b>FASE 1: ETAPA DE CONCEPCIÓN, PRESENTACIÓN DE LA MARCA y CRECIMIENTO (1º)</b>	
PERIODO	2009-2012
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de la marca Tierra de Sabor. Puesta en marcha de acciones globales para darla a conocer y promover la venta de productos con la marca.</li> </ul>
PLAN DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde al I Plan de Promoción y Comercialización del Sector Agroalimentario 2008-2011.</li> <li>• Es la primera vez que en la Junta de Castilla y León se crea un plan específico de promoción y comercialización de este sector.</li> </ul>
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la industria alimentaria e impulsar los productos de calidad tanto en el mercado nacional como internacional.</li> <li>• Incrementar la competitividad y productividad de la industria.</li> <li>• Mayor comercialización basada en los productos de calidad de la región.</li> <li>• Se incluyen objetivos cuantitativos (producción bruta, incremento de exportaciones)</li> </ul>

<sup>192</sup> El Plan de Promoción 2008-2011 se alargó en el tiempo hasta finales de 2012 en el que se presentó el plan Horizonte 2015.

<sup>193</sup> Estudio Nielsen 2011 para Tierra de Sabor.

<sup>194</sup> El Plan de Promoción 2008-2011 se alargó en el tiempo hasta finales de 2012 en el que se presentó el plan Horizonte 2015.

<sup>195</sup> Estudio llevado a cabo por Nielsen a finales de 2013 y presentado en la feria Alimentaria en 2014 en Barcelona.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Y objetivos cualitativos como consolidar la imagen y el posicionamiento de los productos de calidad.</li> </ul>					
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Primeros pasos	<p>- Inicialmente la idea de promoción recogida en el plan es aumentar la notoriedad y la consolidación de la imagen de los productos agroalimentarios de calidad bajo el lema "Castilla y León es sabor" promoviendo sobre todo el acercamiento entre los potenciales clientes y la industria agroalimentaria mediante acuerdos con distribuidores y encuentros empresariales. Por consiguiente, en la presentación inicial de este I Plan aún no se habla de Tierra de Sabor.</p> <p>- Es a finales de 2008 cuando se convoca un concurso para el diseño de la marca; se presenta públicamente Tierra de Sabor en marzo de 2009 coincidiendo además con una acción de promoción en grandes superficies.</p>					
	Manuales/ elementos básicos	<p>- Desarrollo creativo de la marca. Manual de aplicación del logotipo.</p> <p>- Creación de estilo de comunicación: lema, mensajes y estilo gráfico.</p> <p>- Ideación de las piezas creativas para las campañas.</p> <p>- Desarrollo de los elementos básicos: web, perfiles RR. SS, etc.</p>					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Plan global de promoción. Captación de empresas para adherirse a la marca + lanzamiento de la marca a la población.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Acciones de imagen más acciones de comercialización. Utilización de prescriptores de repercusión internacional.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS		Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios/reconocimientos	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: Merchandising	✓
	Actividades destacadas	<p>- Presentación 18 de marzo de 2009 de Tierra de Sabor en la feria Alimentaria Castilla y León.</p> <p>- Inicio de acciones de promoción con grandes cadenas de distribución alimentaria (El Árbol, El Corte Inglés, Carrefour, ...). Ámbito nacional e incluso internacional.</p> <p>- Campaña de publicidad de lanzamiento de la marca y para promover la agroalimentación castallanoleonese (2009). TV, prensa, radio, internet y exterior. Se cuenta con el actor estadounidense Gary Dourdan, protagonista de CSI Las Vegas.</p> <p>- Presencia en ferias sectoriales bajo el paraguas de la marca Tierra de Sabor.</p> <p>- Presencia y/o organización de eventos de la marca (<i>World Cheese Awards</i>, Congreso de Sumelliers, Congreso gastronómico de San Sebastián, Concurso Nacional de Pinchos de Valladolid, 'Vendimia Ortega y Gasset' para acercar los vinos a Madrid, la creación de los pinchos Tierra de Sabor en las Tabernas Lizarrán, menú en el Bernabeu, como ejemplo).2009-2012</p> <p>- Patrocinio de actividades relevantes para la población (Padle Pro Tour, o Torneo de Golf solidario, conciertos de Depeche Mode, Mark Knopfler o 'Hay Festival', la Cibeles</p>					



		<p><i>Fashion Week</i> de Madrid, la exposición cultural 'Las edades del hombre', la Semana del Cine de Valladolid, como ejemplo).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prescriptores/<i>influenciadores</i> de la marca: el propio Gary Dourdan, Julia Otero, Carlos Alsina o Carlos Herrera, entre otros.</li> <li>- Gabinete de prensa con intensa actividad.</li> <li>- Campaña de publicidad en medios masivos generales y otras sectoriales (la patata, el lechazo y las hortalizas de calidad, como ejemplo).</li> <li>- Actividad comercial en el ámbito internacional: ferias, seminarios con empresarios de terceros países, viajes familiares con la prensa internacional y la distribución de la región, misiones comerciales, etc.</li> <li>- Creación de la página web y los perfiles en Twitter y Facebook. Activación digital.</li> <li>- Apoyo a la marca colectiva 'Queso Castellano' con una imagen gráfica muy cercana a Tierra de Sabor. Se apoya este producto con campaña en medios masivos y patrocinios.</li> <li>- Lanzamiento de la 'Leche Tierra de Sabor'. Primer producto propio de la marca. El lanzamiento de la leche es de ámbito nacional con campaña de publicidad en medios masivos, el patrocinio televisivo en programas Prime Time (las hormigas Trancas y Barrancas en el programa El Hormiguero de Antena 3 son las prescriptoras de la leche), en la promoción en una selección de puntos de venta en las 13 cadenas de la distribución, etc.</li> </ul>				
	Intensidad de la actividad	Alta. Campaña transversal multimedia.				
	Coherencia	Consistencia elevada. Mismo concepto + coherencia creativa. Creatividad, originalidad.				
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	La dotación presupuestaria prevista del plan durante este periodo es de 860 millones de €, para hacer frente a las diferentes medidas, desde líneas de ayuda para fomentar la inversión productiva y la productividad, la investigación, al reconocimiento de las figuras de calidad de la región o a fomentar la estructura empresarial del sector. En promoción la inversión ronda en torno a los 13,5 millones de € en el periodo 2008-2011.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Ámbito	Castilla y León, principalmente, resto territorio nacional y actuaciones en ámbito internacional.				
		Regional	Nacional	Internacional		
<b>FASE 2: ETAPA DE CRECIMIENTO DE LA MARCA</b>						
PERIODO	2013-2015					
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La promoción en este periodo persigue <b>fortalecer la imagen</b> y el posicionamiento de Castilla y León y de Tierra de Sabor como referente nacional en la producción de materias primas y alimentos de calidad. Se tiene el propósito de construir una <b>marca abierta</b> y en constante interacción con el consumidor y brindar experiencias sensoriales para conseguir trasladar las características organolépticas de los productos. Se trabaja para conseguir una <b>marca sostenible</b> en el tiempo, humana, cercana, conectada con la realidad social, que genere confianza, y transmita valores de autenticidad y compromiso con la sociedad.</li> <li>• En comercialización se amplía a otros agentes y canales como el comercio minorista especializado, la restauración de prestigio o el comercio electrónico.</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN	Corresponde a Horizonte 2015, II Plan de Promoción y Comercialización del Sector Agroalimentario 2012-2015.					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr un sector agroalimentario castellanoleonés <b>muy fuerte y competitivo</b>.</li> <li>• Mantener el <b>liderazgo</b> en la producción de productos, mejorar capacidad de innovación e internacionalización.</li> <li>• <b>Continuar apoyando Tierra de Sabor</b> para que crezca, y en concreto, según recoge el plan "Avanzar en la construcción de una <b>marca única, relevante, con significado, valores y propósito real</b>, que aporte valor tangible y duradero a los distintos públicos que integran el proyecto a través del uso sostenible de las fuentes de capital" para lo que propone realizar promoción y lo complementa con un objetivo más táctico vinculado a la comercialización de la misma "Aproximar la marca a clientes y consumidores, intensificando la presencia de esta enseña y de los productos que ampara, en las diferentes redes y canales comerciales, logrando una distribución más amplia tanto dentro como fuera de nuestras fronteras".</li> <li>• Estar presente en <b>otros canales</b> de la distribución moderna.</li> </ul>					

STAKEHOLDERS	Prioridad	Empresarios, distribución y consumidor final. Se retrata al público objetivo prioritario como consumidor/a residente en España, con especial atención a la mujer, ama de casa entre 35 y 64 años, que trabaja fuera del hogar. En paralelo, señalan la implicación del hombre en el acto de compra de algunas categorías de producto, como los vinos o los ibéricos. La estrategia de segmentación de Tierra de Sabor define un perfil de comprador/a esencialmente urbano, que habita en núcleos de población por encima de 10.000 habitantes, con rentas media, media-alta y alta y heterogéneo en cuanto al número de miembros del hogar. Compra los productos de forma habitual.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Campañas en medios masivos globales o sectoriales, prescriptores de marca, acciones experienciales de la marca, actos de prensa y gabinete de prensa y acciones a colectivos especiales.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios/reconocimientos	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: Product placement, RSC	✓
Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas campañas de publicidad multimedia multiproducto y monográficas. Utilización en muchas de ellas de prescriptores (Leo Harlem, videoclip con Ele De eMe, campaña de la leche Tierra de Sabor, etc).</li> <li>- Patrocinios de eventos públicos dirigidos al consumidor final (Festival de Títeres de Segovia o Valladolid latino, como ejemplo).</li> <li>- Iniciativas especiales como el <i>product placement</i> de los productos de la marca en la película de Jorge Torregrosa "La Vida Inesperada" con el guion de Elvira Lindo y protagonizada por Javier Cámara (2014).</li> <li>- Edición de contenidos de interés para la marca (libro de legumbres, guía de vinos de Castilla y León, ...).</li> <li>- Refuerzo de la reputación en la red a través de un plan de comunicación digital especial para la marca: mejora de la página web y el diálogo del consumidor con la marca a través de Facebook, Twitter e Instagram.</li> <li>- Actuaciones de fidelización de los consumidores: creación de un boletín con noticias de interés sobre la alimentación.</li> <li>- Acciones experienciales de cocina encaminadas a conocer las propiedades organolépticas de los productos Tierra de Sabor. Desde el <i>Showcooking</i> en el Salón de los Gourmets o menús degustación de productos Tierra de Sabor en restaurantes coincidiendo con patrocinios de la marca.</li> <li>- Actuaciones para dotar a la marca del carácter social y benéfico: colaboración con el Banco de Alimentos, encuentro de personas diagnosticadas con cáncer de mama, sensibilización a la población sobre hábitos alimenticios especialmente entre el colectivo infantil.</li> <li>- Organización de actuaciones promocionales que apoyen la comercialización de la gama de productos en el sector alimentación (acuerdo con grandes cadenas).</li> <li>- Acciones de relaciones públicas a compradores profesionales con todo el portfolio de productos. Acciones en mayoristas e intermediarios de productos no transformados.</li> </ul>						

		<p>- Desarrollo de la iniciativa "comercio amigo" que distingue a aquellos comercios que tienen una relación espacial con los productos de la marca Tierra de Sabor.</p> <p>- En el canal Ho.Re.Ca se activan los gastrobares y tiendas exclusivas bajo el concepto 'Tierra de Sabor Club Selección'. Se crea el distintivo de restauración 'Restaurante de la Tierra-Tierra de Sabor' de la mano de la Consejería de Turismo. Se realiza una amplia batería de acciones gastronómicas que se difunden como contenidos en los medios propios de la marca.</p> <p>- Acciones integrales en determinadas provincias. A modo de ejemplo, acción coordinada de Tierra de Sabor en Andalucía (2013) con presencia en varias grandes superficies, una carpa de 1.000 m2 en Sevilla con representación multiproducto y con experiencias de degustación "Saborea Castilla y León", ruta de tapas y vinos en varios locales de restauración o una campaña de publicidad multiproducto protagonizada por el humorista Leo Harlem.</p> <p>- Presencia en ferias sectoriales de la alimentación (Alimentaria, Salón de los Gourmets, Madrid Fusión, Feria Agropecuaria de Salamanca, ...).</p> <p>- Acciones recurrentes: formación, gabinete de prensa, actos.</p>					
	Intensidad de la actividad	Muy alta.					
	Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente. Innovación. Cercanía consumidor. Marca popular.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No hemos localizado la inversión total de la marca durante el periodo. La única referencia es que en 2013 la inversión fue de 4,4 millones de €, en línea a años anteriores y seguramente parecida a los siguientes años del plan.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Regional, nacional e internacional					
Regional		Nacional		Internacional			
<b>FASE 3: ETAPA DE CRECIMIENTO-INICIO MADUREZ</b>							
PERIODO	2014-2017						
BREVE DESCRIPCIÓN	Pasar de una marca conocida a una <b>marca querida</b> .						
PLAN DE COMUNICACIÓN	Plan ' <b>Futura Alimenta 2014-2017</b> '. La Estrategia Autonómica de Apoyo Integral al Sector Agroalimentaria' de la Junta de Castilla y León. Primera estrategia autonómica de apoyo integral al sector agroalimentario regional. Es un plan integral que contempla medidas transversales que implican a casi todas las Consejerías de la Junta de Castilla y León: incrementar el empleo y autoempleo, facilitar la financiación, impulsar la internacionalización, la innovación, la formación y por supuesto la promoción y comercialización. Persigue objetivo de incrementar la cifra de negocios del sector por encima de los 11.000 millones de € y pasar al 15% el valor de las exportaciones.						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES (recogidos en el Plan Futura Alimenta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Fortalecer la imagen y el <b>posicionamiento</b> de Castilla y León en general y de la marca 'Tierra de Sabor' en particular, como referente nacional en la producción de materias primas y alimentos de calidad.</li> <li>• Crear una <b>marca abierta</b> al consumidor, que permita desarrollar una comunidad amplia de seguidores que interactúe con este sello de calidad, y que idealmente, conozcan y difundan los beneficios y ventajas de esta enseña.</li> <li>• Involucrar al público objetivo de 'Tierra de Sabor' con los productos acogidos a la marca, a través de <b>experiencias</b> sensoriales y de cocina que permitan conocer las propiedades organolépticas de los alimentos de forma óptima.</li> <li>• Crear valor <b>sostenible</b>, duradero en el tiempo, humanizando la marca a través de la conexión con las preocupaciones y aspiraciones de las personas, generando confianza, autenticidad y compromiso con la sociedad".</li> </ul>						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Empresarios, consumidor y distribución.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores / compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
Público infantil		✓	Público interno Administración	✓	Otros		
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, acción en gastronomía, alguna actividad en puntos de venta de alimentación en el principio del periodo.					

Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓	
	Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería-gastronomía	✓	
	Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓	
	Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓	
	Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios	✓	
	Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: Acciones sociales	✓	
Actividades destacadas	<p>- Identidad corporativa de las 5 submarcas Tierra de Sabor. Se presenta públicamente la estrategia +Sabor de Tierra de Sabor.</p> <p>- Campañas de publicidad en medios masivos (como ejemplo, 'Orgullosos de mi tierra' en 2017).</p> <p>- Patrocinios televisivos (ejemplo, programas de Master Chef en TVE).</p> <p>- Patrocinio de eventos gastronómicos, sociales, culturales. A modo de ejemplo, campeonato de España de Sumilliers enmarcado dentro del Salón de Gourmets que se celebra en Madrid o los premios gastronómicos Salsa de Chiles del periódico ABC en el que se seleccionan los mejores restaurantes de España. También patrocina actividades de interés social como la Semana Internacional de Cine en Valladolid (Seminci) o los Premios Nacionales de Cultura 2016 en Palencia en la que se sirvió un ágape compuesto por productos Tierra de Sabor.</p> <p>- El "corazón morado" fue el protagonista del cupón de la ONCE (2017) con 5,5 millones de boletos repartidos.</p> <p>- Ruta del Sabor con el "corazón marrón" con el fin de poner en contacto productores artesanos, talleres, tiendas, restaurantes, promociones, ... de la región con los productos Tierra de Sabor.</p> <p>- Acciones en colegios para incluir recetas con productos Tierra de Sabor en los menús diarios con el "corazón verde".</p> <p>- Gestión dinámica de contenidos de interés para la marca: recetas, video-recetas, información didáctica, consejos, curiosidades, entrevistas y un largo etcétera. Se distribuyen sobre todo a través de las redes sociales de la marca.</p> <p>- Acciones con la distribución comercial y activación de nuevos canales como los <i>marketplaces</i> on-line (Carrefour, como ejemplo).</p> <p>- Se prevé la creación de un 'Club de consumidores' de la marca.</p> <p>- Se potencia mercado internacional: presentación de la marca en el mercado americano, apertura de la primera tienda Tierra de Sabor en Irlanda, apertura de calle comercial del Grupo Wanda en China, son algunos ejemplos.</p> <p>- Se crea <i>espaciosabor.com</i> para la venta on-line de productos de la marca, directo de productor a comprador. Y aplicaciones que permiten la compra desde el móvil. Se impulsa la distribución en tiendas de delicatessen y en las de ultramarinos.</p> <p>- Se mantiene la presencia en la ferias sectoriales. Cursos de formación.</p> <p>- Gabinete de prensa activo. Actos de prensa.</p>						
Intensidad de la actividad	Alta.						
Coherencia	Las actividades de la marca son coherentes.						
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	El plan Futura Alimenta 2014-2017 dispone de un presupuesto de 393 millones de €, de los que más de 29 corresponden a la promoción y comercialización.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Acciones de ámbito regional, nacional e internacional.					
	Regional		Nacional		Internacional		

Figura 93. Etapas de promoción de la marca Tierra de Sabor.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

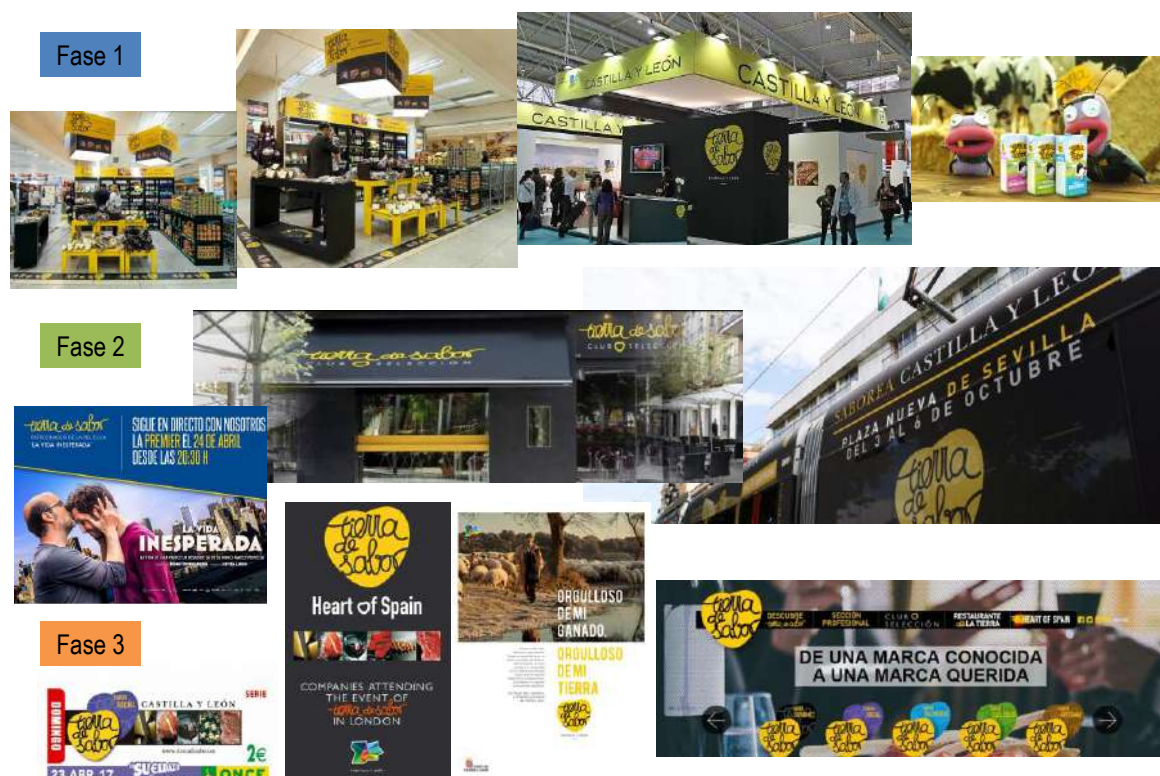


Figura 94. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Tierra de Sabor en las diferentes etapas de concepción, crecimiento y crecimiento-madurez.

## 9. Gestión de la marca

El compromiso de la Junta de Castilla y León para el apoyo de la marca Tierra de Sabor ha sido claro: su presidente desde 2001, Juan Vicente Herrera, lo ha puesto de manifiesto y ha tomado siempre una posición activa. Muestra de este apoyo es esta declaración del propio Presidente de la Junta en uno de los múltiples actos de apoyo a la marca: “La unión siempre hace la fuerza y unidos en torno a Tierra de Sabor somos mejores. No debemos tener ningún complejo”, diciendo con orgullo que la marca “se ha convertido en uno de los referentes agroalimentarios de España” y que se trata de la “mayor cartera de productos de calidad de toda Europa” (El Economista, 2017). Y, evidentemente, las consejeras que han otorgado el cargo durante estos años de la cartera de Agricultura y Ganadería han hecho una labor valiente de apoyo y defensa del sector bajo esta marca.

La gestión de la marca Tierra de Sabor se realiza a través del Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León (ITACyL). Internamente disponen de un perfil de profesionales con formación y experiencia en el terreno del marketing y la comunicación. Realizan muchos de los trabajos de la marca internamente, pero otros, lógicamente los subcontratan a empresas especializadas, sobre todo a agencias de comunicación, consultorías y empresas de estudios de mercado. Para el diseño y la ejecución de la promoción licitan públicamente desde planes de medios, hasta creatividad de campañas o la gestión y consultoría de actividades de promoción con la distribución.

Todos los planes de la marca están orientados a resultados, concentrando recursos y buscando la cooperación entre agentes con el fin de ser lo más eficientes posible<sup>196</sup>. Es por ello que en el plan se contemplan objetivos

<sup>196</sup> Un ejemplo es la evaluación que realizan de la efectividad de las acciones de comercialización: Figura 95 y 96. Ejemplos de medición de resultados de las actividades de punto de venta de la distribución alimentaria con la marca Tierra de Sabor (2009-2011). Fuente: Información



cuantitativos y cualitativos, estrategias y medidas concretas para poder alcanzarlos. Además, la Consejería a través del Instituto de Calidad Alimentaria de Castilla y León ha valorado la presencia cuantitativa y cualitativa en todas las acciones de promoción llevadas a cabo. Se determinan indicadores para conocer la efectividad de cada una de las medidas; desde la notoriedad de la marca, hasta el número de acciones llevadas a cabo y su repercusión en ventas o en impactos publicitarios.

Para el diseño de los planes estratégicos mencionados se ha tenido en cuenta a los empresarios del sector y sus necesidades. Hay, por ello, una comunicación constante entre la Consejería y el sector, a través de varias iniciativas como las reuniones de grupos de trabajo sectoriales en las que se establecen las necesidades y prioridades de cada sector. Todos los planes y las actuaciones que se recogen se conciben como una inversión para los propios empresarios, y están encaminadas a ayudarles a comercializar mejor sus productos. Se acostumbra a contar con investigación encargada a gabinetes externos especializados como punto de partida de la situación del sector.

La inversión en promoción es elevada y ha sido así desde su lanzamiento: es una demostración del apoyo inequívoco de la Administración regional al sector y a la marca. Han profesionalizado la gestión de la marca, dotándola de valor a lo largo de los años.

Desde el punto de vista general, el plan de promoción y comercialización también ha dado sus frutos. Como dato que sirve de ejemplo, recogemos una información publicada en 2012 que hace referencia a un incremento del empleo de un 8% en el sector en los 5 últimos años frente a un decrecimiento en España del 3%. O el estudio llevado a cabo por la propia Consejería de la mano de la Consultora PWC<sup>197</sup> en el que se desprende que las empresas Tierra de Sabor muestran una salud económico-financiera mejor que el universo total de empresas estudiado.

*extraída del II Plan de Promoción del Sector Agroalimentario. Horizonte 2015 elaborado por la Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León. (2015).*

- Promociones genéricas con la marca Tierra de Sabor en los puntos de venta (Figura 95):

	Tiendas Participantes	Empresas Participantes	Productos Participantes	Alta de Empresas	Alta de Referencias	Incremento de Ventas	Impactos publicitarios
<b>Campaña Multiproducto 2009 (*)</b>	613	1022	3.499	102	459	30%	20.000.000
<b>Campaña Multiproducto 2010 (*)</b>	656	482	1.393	112	498	98%	26.000.000

(\*) - Nota: Las Cadenas de Distribución participantes fueron Grupo El Árbol, El Corte Inglés, Hipercor, Carrefour, Alcampo y Leclerc

- Promociones sectoriales con la marca Tierra de Sabor en los puntos de venta (Figura 96):

	2009 Patata	2010 Hortalizas	2010 Lechazo	2011 Lechazo	2011 Ibéricos	2012 Queso	2012 Leche(**)
<b>Tiendas participantes(*)</b>	3.900	1.084	935	741	90	1.481	543
<b>Agricultores/ ganaderos particip.</b>	339	975	2.079	2.150	-	19 empresas 189 ref.	-
<b>Incremento de Ventas</b>	60%	96%	62%	80%	40%	245%	5,4 mill.

(\*) - Nota: Las Cadenas de Distribución participantes fueron Grupo El Árbol, El Corte Inglés, Hipercor, Carrefour, Alcampo, Alimerka, Condal, Makro, Simply Market, Supersol, Eroski y Leclerc

(\*\*) - Nota: Campaña coincidente con lanzamiento de Leche Tierra de Sabor. Volumen de leche Tierra de Sabor comercializado entre marzo - diciembre de 2012

<sup>197</sup> Información obtenida del documento del Plan estratégico Futura Alimenta 2014-2017 realizado por la propia Consejería de Agricultura y Ganadería en el que se indica que se ha encargado un estudio a la Consultora Price Waterhouse Coopers (PWC) y que se ha realizado en colaboración con técnicos de la propia Consejería. Es un estudio realizado a 619 empresas de los 8 sectores principales y segmentadas por tamaño (grandes, medianas, pequeñas y microempresas) en función de su volumen de negocio, balance y número de empleados. 211 de estas empresas están incluidas en Tierra de Sabor. Las empresas de la muestra analizada han recibido ayudas en el periodo 2007-2012 por valor de 96,5 millones de euros. Globalmente las empresas Tierra de Sabor al finalizar el periodo de estudio muestran una salud económico-financiera mejor que el universo total de empresas estudiado. Esto significa que incrementan sus ventas por encima de la media de empresas, tienen una

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.

---

rentabilidad ligeramente superior y presentan mejores ratios de endeudamiento. Además, han conseguido incrementar notablemente la ratio de ventas por empleado.

## Comunidad autónoma de Cataluña. Marca de Qualitat Agroalimentària (Marca Q)<sup>198</sup>



### 0. Breve descripción

La marca Q es una certificación oficial que otorga el Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació de la Generalitat de Catalunya a productos que tienen unas características diferenciales (superiores) en cuanto a materias primas, proceso de producción, método de elaboración u obtención que están fijadas en un reglamento específico y están certificadas por un organismo externo. Podrá lucir el distintivo cualquier producto que cumpla con los requisitos del reglamento de la marca y con las normas de desarrollo que se regulen en cada reglamento específico.

### 1. Orígenes de la marca

Carmel Mòdol Bresolí, director general de Alimentación, Calidad e Industrias Agroalimentarias del Departament d'Agricultura de la Generalitat expone que “Cataluña, en su diversidad, presenta un patrimonio agroalimentario muy rico que la Generalitat de Catalunya quiso proteger y valorizar desde sus inicios” (GENCAT-DARP, 2018: p.2). Por eso es relevante desde la Generalitat la política de calidad agroalimentaria que pretende proteger las producciones de calidad diferencial en el marco de la Unión Europea, así como fomentar la competitividad y la diferenciación de los productos por la calidad, contribuyendo a la territorialidad de las producciones, a la industrialización en el origen y a la fijación de la población en el territorio.

La primera norma catalana que crea distintivos vinculados al origen por parte de la Generalitat es el Decret 33/1983 de 10 de febrero sobre Denominacions de Qualitat que estableció en 1983 la figura de la *Denominació Genèrica de Qualitat*. Esta figura pasó a llamarse *Denominació de Qualitat* en 1988 y amparaba a productos de niveles elevados de calidad y con características diferenciales de producción y elaboración tradicional vinculadas al origen. Esta normativa pretendía cubrir un vacío legal de aquellos productos vinculados al origen y a la calidad que no estaban recogidos en la normativa nacional. Estas denominaciones debían cumplir un reglamento específico por producto. Se registraron 23 *Denominacions de Qualitat*, entre las que destacan Anxoves de l'Escala, Arròs del Delta de l'Ebre, Calçot de Valls, Llonganissa de Vic, Torrò d'Agramunt, Peix Blau de Tarragona o la Poma de Girona. Cada producto llevaba la doble marca: la marca de la *Denominació de Qualitat* concreta y la leyenda *Denominació de Qualitat*. La mayoría de estos productos se corresponden actualmente con las actuales IGPs e incluso, unos cuantos, con las DOPs tras entrar en vigor la normativa comunitaria.

<sup>198</sup> La información de la marca de Qualitat Agroalimentària Marca Q la hemos conseguido a través de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a dos responsables de la marca de la Subdirección de Industrias y Calidad Agroalimentarias de la Dirección General de Alimentación, Calidad e Industrias Agroalimentarias del Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (DARP) de la Generalitat de Catalunya. Por otro de la información de la página web de la Marca Q ([http://agricultura.gencat.cat/ca/ambits/alimentacio/distintius-origen-qualitat-agroalimentaria/dar\\_mq/](http://agricultura.gencat.cat/ca/ambits/alimentacio/distintius-origen-qualitat-agroalimentaria/dar_mq/)), (Generalitat de Catalunya., n.d.), de normativas publicadas en el Portal Jurídic de Catalunya (Portal Jurídic de Catalunya, 2003, 2006). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Diari Ara, 2016; Diari de Tarragona, 2003; Lanao, Torns, & Vinyoles, 1989; Molina, 2013; GENCAT-DARP, 2018).





Nota: la Denominació de Qualitat Arròs del Delta de l'Ebre y la de Poma de Girona pasaron a convertirse en DOP e IGP respectivamente. La Denominació de Qualitat Peix Balu de Tarragona pasó a ser Marca Q.

Figura 97. Evolución de algunas figuras de Denominació de Qualitat.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

En 1989, de forma paralela, el DARP, Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca, por petición de los Consejos Comarcals crea la figura de las *Denominacions Comarcals* publicando el Decret 252/1989 de 25 de septiembre con el fin de proteger y promover los productos típicos y tradicionales de las diferentes comarcas catalanas. Estas denominaciones también se concretaban en un reglamento diferente por producto y un logotipo diferente por comarca. Se registraron como *Denominació Comarcal* las marcas de 19 comarcas de un total de las 41 comarcas catalanas. Algunos de estos productos son ahora IGPs y otros están protegidos bajo una marca de garantía o una marca colectiva.

En paralelo al apoyo de los productos ligados al origen, en 1986 la Generalitat a través del Departament d'Agricultura crea la Marca de *Qualitat Alimentària*, la Marca Q. Se regula con el Decret 362/1986 de 18 de diciembre de productos alimentarios de calidad. Es una marca que nace a petición de la industria alimentaria catalana que quiere diferenciar la calidad superior de sus productos. Es una etiqueta de calidad que no está vinculada al origen de los productos a diferencia de las marcas que hemos mencionado anteriormente.

Jordi Peix, Director General de Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya aseguraba en 2003 que la calidad es la única carta que se puede jugar:

“La calidad nos une. Planteando una política de calidad hemos descubierto una cosa, que en estos momentos la esperanza de vida de los españoles, de los catalanes, se sitúa en los primeros lugares del mundo. Todo por la dieta mediterránea con el aceite de oliva, hecha de manzanas de Girona, hecha de fruta del Maresme. Pues este, este es el elemento que hemos de valorizar por el cual todo el mundo nos ha de conocer. Ahora nos estamos consolidando, ahora tenemos una etiqueta, lo cual quiere decir hacer publicidad conjunta. Ahora podemos ir más lejos. Esto que anteriormente no podías hacer porque eras pequeño, ahora sumando esfuerzos se puede tirar hacia delante” (Revista de Girona, 2003: p. 17).

En la actualidad, coexisten en Cataluña como en todas las regiones, la normativa comunitaria con un marco normativo propio de la comunidad autónoma. Tras la aplicación de la normativa comunitaria sobre la regulación del origen se reajustaron las marcas de calidad regionales. El marco regional catalán se rige por la Llei 14/2003, de 13 de junio, de Qualitat Agroalimentària y el Decret 285/2006 que busca potenciar la utilización de distintivos de calidad, proteger y apoyar a las producciones y a los productores. En el decreto mencionado, se recogen todas las figuras de calidad que apoya la Generalitat: las figuras europeas, la Marca Q de *Qualitat Alimentària*, la de *Artesania Alimentària* y la de *Productes de la Terra*.

A modo de curiosidad, hemos detectado que la Marca Q fue solicitada al registro el 30 de septiembre de 1993 por la Generalitat de Catalunya a través del DARP (Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca) bajo el nombre *Alimentació Mediterrània de Qualitat*. Se solicitó su inscripción en el registro como marca mixta para distinguir los productos protegidos por determinadas marcas. Ver figura 98.



Figura 98. Marca *Alimentació Mediterrània de Qualitat* (Marca Q).

El nombre es una variante de la Marca Q haciendo especial hincapié en el concepto mediterráneo en varios idiomas. Se utiliza el mismo símbolo originario de la marca, el lacre. Esta marca con esta leyenda no llegó a utilizarse como estrategia de promoción agroalimentaria nacional e internacional: no hemos podido localizar actuaciones de promoción. La Marca Q fue pionera, pero ya nació cumpliendo con la normativa europea que se desarrolló posteriormente: no tiene relación con el origen de los productos agroalimentarios, pone en valor la calidad superior de los productos.

El primer reglamento de producto lo hemos localizado en 1986 y el último se realizó a principios de los años 2000. Al inicio, la Marca Q fue muy utilizada por los sectores y las empresas catalanas. Se hacía promoción, estaba presente de forma predominante en todas las ferias sectoriales y las empresas la pedían.

## 2. Elementos de la marca

El nombre que aparece en el logotipo de la marca es *Qualitat Alimentària* y la letra 'Q'. Hace alusión claramente a la calidad en detrimento del origen o procedencia. La referencia al origen solo está en la utilización del idioma catalán en el nombre. Acompañando a la leyenda, debe constar el número del decreto bajo el que se regula la marca y la normativa de utilización de cada producto.

Gráficamente el símbolo es muy limpio y claro. El distintivo consiste en un lacre de color rojo que en el centro contiene la letra Q en dorado o en blanco. No se ha realizado ninguna evolución de esta marca desde su nacimiento, pero, a pesar de los años, continúa estando vigente por su concepción clásica vinculada a una calidad tradicional, atemporal. El lacre evoca también a una de las características del sector: el componente humano y de tradición que encontramos en cada uno de los productos agroalimentarios.

De forma universal, la Q es sinónimo de calidad. Es un distintivo utilizado en repetidas ocasiones y que al tener la misma inicial de la calidad en inglés es un código ya aprendido por la población y utilizado en varios sectores. Una de las referencias más claras es la Q de Calidad Turística, certificación voluntaria de servicios turísticos, promovida por el Instituto de la Calidad Turística Española dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo desde 1997.



*Figura 99. Logotipo Marca Q de Calidad Turística.  
Fuente. Instituto de la Calidad Turística Española (1997).*

De la Marca Q solo existe el logotipo. No se ha creado un código de comunicación singular específico para dicha marca. Existe un manual de uso del logotipo pero no se ha aprobado nunca por lo que no está disponible públicamente.

### **3. Rol de la marca**

La marca nació para ser paraguas de calidad de los productos alimentarios de Cataluña. Pero la realidad es que no se ha conseguido. Una de las razones por las que no ha cumplido con el rol para el que fue creada podría ser el coste que implica la certificación. En sus inicios, la Generalitat subvencionaba este coste con ayudas pero ya desde hace años no se conceden ayudas por este concepto. Otra de las razones radica en la poca inversión que se ha realizado en promoción en la marca por parte de la administración: sin promoción, disminuye el interés de las empresas en formar parte de la marca.

### **4. Beneficios de la Marca Q**

El principal motivo inicial de la Marca Q era concretar la política de calidad llevada a cabo por la Generalitat y tener una marca para distinguir e identificar la calidad diferencial de los productos catalanes. Incluso, para los productores, era de interés este distintivo para luchar contra los fraudes. Además, esta marca debía convertirse en el eje de la promoción alimentaria institucional de Cataluña de forma sostenida.

Para el consumidor, se perseguía facilitar la decisión de compra y ayudar así a distinguir los productos amparados por este distintivo de calidad. Además, como en toda política de calidad alimentaria, el objetivo último era promover el desarrollo rural, la mejora de la competitividad y el incremento de la renta, sobre todo en aquellas zonas desfavorecidas. Y, por último, el apoyo a una industria alimentaria vinculada al territorio regional.

Como beneficio general, tener el respaldo de la Generalitat de Catalunya da garantía al sector, a la distribución y al consumidor. Muestra de ello es el beneficio de la marca en momentos de crisis alimentarias incluso en los sectores tradicionalmente no marquetistas como las carnes, los pescados o las frutas. Pero debemos considerar también algunos frenos al utilizar la marca. No todos los empresarios consideran que utilizar la marca de calidad es positivo para ellos. Algunos consideran que identificar el origen catalán no les ayuda a vender en otras provincias españolas. Otros porque esta marca de calidad compartida también identifica a sus competidores directos y prefieren diferenciarse de ellos. Otros hándicaps en la utilización y el posible fracaso de la marca en Cataluña radican en la realidad del sector agrícola catalán: nos encontramos, por lo general, ante un sector agroalimentario potente, con una industria puntera que tiene sus propias marcas comerciales para competir en el mercado. Varias de estas empresas, por la dimensión y crecimiento, ya deben comprar parte de la materia prima fuera de la comunidad y este hecho se traduce en un freno para ostentar algunas de las marcas de calidad regionales.

## 5. Asociaciones de la marca

La Marca Q se asocia a simple vista a calidad. Por la letra Q, por el nombre de la marca y por el símbolo del lacre. No está tan clara la asociación directa a origen, a territorio. Otra de las asociaciones implícitas es la tradición, la asociación a los productos tradicionales de Cataluña. Y, por la vinculación con la Generalitat, se asocia a garantía, al respaldo de la Administración pública.

## 6. Representatividad de la marca

Cataluña tiene una larga tradición agroalimentaria tanto por sus condiciones climatológicas o del suelo como por el carácter de las personas del territorio, destacando un equilibrio entre tradición e innovación. Fruto de estas características nos encontramos con productos agroalimentarios diferenciados y de alta calidad. El valor de la Producción Final Agraria (PFA) es de 4.434 millones de euros en 2016, el 36 % corresponde a la Producción Final Vegetal. El sector que más peso tiene es el ganadero. Tiene gran importancia la pesca: se comercializan unas 27.770 toneladas de capturas en las lonjas. (MERCASA, 2017). La variedad de las producciones agroalimentarias catalanas ha tenido un efecto positivo sobre el desarrollo de una industria importante de transformación. Muestra de ello es que la industria agroalimentaria catalana se sitúa en la cabeza de la industria global en Cataluña y representa en torno al 23 % de la industria española (MERCASA, 2017).

Del llamado “modelo alimentario catalán” forman parte la agricultura, la ganadería, la artesanía y la industria alimentaria e, incluso, la restauración. El sector destaca por la seguridad alimentaria, la diversidad y la calidad de sus productos. La alimentación en Cataluña es un patrimonio que se debe preservar y es necesario ampliar cada día su conocimiento y reconocimiento.

En cuanto a figuras de calidad diferenciada, Cataluña cuenta con 12 DOPs; cinco de aceites (Les Garrigues, Siurana, Terra Alta, Baix Ebre-Montsià i Empordà), el Arroz del Delta del Ebro, la Pera de Lleida, la Avellana de Reus, el Queso de L'Alt Urgell y la Cerdanya, la Mantequilla de L'Alt Urgell y la Cerdanya, la Judía del Ganxet y los *Fesols* de Sant Pau. Y 12 DOs de vino (Alella, Catalunya, Cava, Conca de Barberà, Costers del Segre, Ampurdà, Penedés, Pla de Bages, Priorat, Tarragona, Terra Alta y Montsant).

Se distinguen con IGPs tres carnes (Pollo y Capón del Prat, Ternera de los Pirineos Catalanes y Gallo del Penedés), la Llonganissa de Vic, la Poma de Girona, las Clementinas de las Tierras del Ebro, el Pa de Pagès Català, el Calçot de Valls, las Patatas de Prades y el Turrón de Agramunt. Y dos bebidas espirituosas, la Ratafia catalana y el Brandy del Penedés. Con la figura europea ETG, constan los Panellets y el Jamón Serrano. Además de producciones vinculadas a los métodos de producción: la producción integrada y la agricultura ecológica.

La Marca Q tiene desarrollados 12 reglamentos de productos alimentarios que corresponden a bombones de chocolate, capón, cerdo, conejo, cordero, galletas, pescado azul, pollo, queso, ternera, miel y turrónes de praliné y trufados de chocolate. Pero la realidad en 2018 es que de los 12 productos que tienen reglamentados tan solo 7 tienen empresas adscritas. El total de empresas adheridas a la marca es de 13 en 2018 y la evolución es decreciente. Desde su nacimiento, en la Marca Q ha habido altas y bajas de reglamentos de producto, en los últimos años se registran bajas porque se ha perdido el interés por la marca.

En cuanto al proceso, la solicitud de la marca se realiza desde el Departament d'Agricultura, Ramaderia y Pesca de la Generalitat. Hace mucho tiempo que no se tramita un nuevo reglamento para un producto. Teóricamente el proceso que se sigue parte de una petición de un sector que tiene un interés en diferenciarse y considera que tiene productos singulares y superiores a la normativa que deberían cumplir y por ello solicita al Departament desarrollar un

reglamento de producto. Una comisión de la Marca Q que se creó por Ley debería determinar si el reglamento redactado se considera diferencial. Una vez publicado el reglamento las empresas con sus productos pueden solicitar la marca para dichos productos, firmando un documento y presentando una entidad de certificación que avala que el producto cumple con los requisitos. Los productos que han solicitado la marca la puedan utilizar en sus etiquetas. Como indica el artículo 64 del Decreto 285/2006:

“En la etiqueta de los productos amparados por la Marca Q figurará impreso, de manera obligatoria y destacada, el logotipo de la Marca Q, la marca del producto, el nombre de la entidad que realiza la certificación precedida de la leyenda «certificado por», las menciones obligatorias que se establezcan en el reglamento de cada producto, la información obligatoria establecida en las normas generales de etiquetado, presentación y publicidad de productos alimentarios, además de los datos que con carácter general determine la legislación vigente”.



Figura 100. Productos comercializados en el mercado con la marca Q de Qualitat Alimentària.

## 7. Notoriedad de marca

No tenemos constancia de estudios de conocimiento de la marca por parte del consumidor. Si los ha encargado o elaborado el Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (DARP) de la Generalitat, no hemos tenido acceso a ellos. Por la baja representatividad de la marca en el sector y la ausencia de inversión en promoción, parece claro que el conocimiento de la marca debe ser prácticamente inexistente. La Generalitat ha apostado por una política de calidad diferenciada, pero no ha apoyado la marca paraguas, la Marca Q, dando información y promocionando dicho emblema con el fin de aumentar el conocimiento de estos productos de calidad diferenciada. Esta marca está presente en un pequeño segmento del sector agroalimentario y no se ha popularizado entre la población.


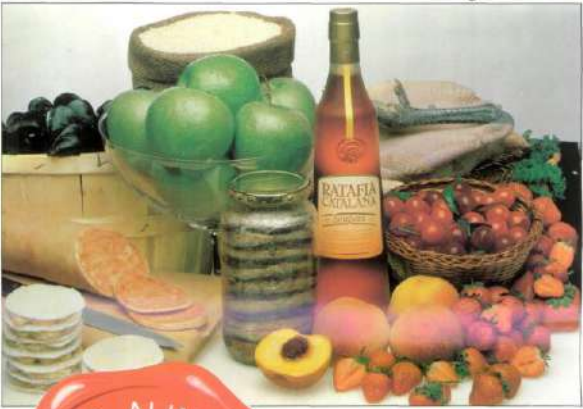
## 8. Plan de promoción

Desde hace tiempo, no hay apoyo promocional institucional explícito a la Marca Q por parte de la Generalitat. Durante los primeros años de vida, sí que se promocionaba esta marca con actuaciones en ferias o en campañas publicitarias institucionales: se había realizado ocasionalmente una promoción conjunta con la Asociación de productores de la Marca Q (ver figura 101). Pero la realidad es que desde hace al menos 15 años no se invierte en esta marca.

La promoción llevada a cabo por el Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca (DARP) de la Generalitat de Catalunya se realiza internamente y se centra en las figuras de calidad diferencial europeas, en la venta de proximidad y en otros temas que puntualmente se considera necesario promover.

Con la Marca Q estamos ante una marca en fase de declive. Actualmente la Generalitat se plantea si estando en esta fase es el momento de prescindir de esta marca o bien si es el momento de relanzarla con este o con otro nombre y con una estrategia más clara. Dada la inexistencia de promoción de la Marca Q por parte de la Generalitat durante estos años, no hemos entrado en detalle sobre planes de promoción ni sobre actuaciones e inversión realizada. Por tanto, en esta región y para esta marca no se han desarrollado ni profundizado en fases de promoción ni en concreción de actuaciones.


**Aquí tenim  
Productes Alimentaris de Qualitat**



El Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca de la Generalitat de Catalunya, fent-se ressò de la importància, —tant per als productors com per als consumidors— de la qualitat en els productes alimentaris, va crear, mitjançant el Decret 326/1986, la qualificació de Qualitat Alimentària per garantir l'origen i la qualitat dels productes catalans.

**Denominacions de Qualitat existents.**

Botifarra Catalana	Ratafia Catalana
Poma de Girona	Préssac del Penedès
Maduixes del Maresme	Musclós del Delta de l'Ebre
Torró d'Agramunt	Anxo de l'Escala
Citrons del Baix Llobregat	Pollastre de la Raça Prat
Arròs del Delta de l'Ebre	

 Generalitat de Catalunya  
Departament d'Agricultura,  
Ramaderia i Pesca

A. J. E. B. B.

Figura 101. Ejemplo de campaña de lanzamiento de la Marca Q.  
Fuente. Catalunya Cristiana (1989).

## 9. Gestión de la marca

La promoción agroalimentaria se hace desde el servicio de promoción de la Calidad Agroalimentaria perteneciente a la Subdirección de Industrias y Calidad Agroalimentarias de la Dirección General de Alimentación, Calidad e Industrias Agroalimentarias de la Generalitat de Catalunya. Es un equipo técnico, sin formación especializada en marketing y comunicación. Parte de la promoción, sobre todo la que tiene que ver con la difusión internacional, se realiza a través de PRODECA (Promotora de Exportaciones Agroalimentarias catalanas, empresa pública dependiente del DARP del Govern de Catalunya). Pero ni en promoción ni institucionalmente se apoya la Marca Q desde hace varios años. Por eso la Generalitat se plantea la continuidad de la marca.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.

## Comunidad autónoma de Extremadura. Alimentos de Extremadura.<sup>199</sup>



### 0. Breve descripción

Alimentos de Extremadura es una marca promocional que ha diseñado la Junta de Extremadura para identificar a los productos alimentarios regionales: es un sello de identidad para cualquier producto producido, transformado y envasado en Extremadura y, por último, un elemento común de producción. Pretende poner en valor las producciones alimentarias regionales y fomentar su conocimiento entre los consumidores, aumentando su percepción y elevando su consideración, de manera que se fomente el consumo.

### 1. Orígenes de la marca

Extremadura apuesta por las marcas de calidad alimentaria pública desde la década de los 80. La Junta en esos años ya es consciente de que la calidad es, además de una tendencia de mercado, una necesidad demandada por los consumidores. Además Extremadura tiene una oferta de productos con marca propia muy limitada. Por esas razones, en 1984 normaliza las marcas de calidad a través del Real Decreto 72/1984 de 6 de septiembre (DOE) y en 1987 se concreta en la creación de la marca Alimentos de Extremadura, a través de la Orden de 9 de diciembre en el que se regula su utilización.

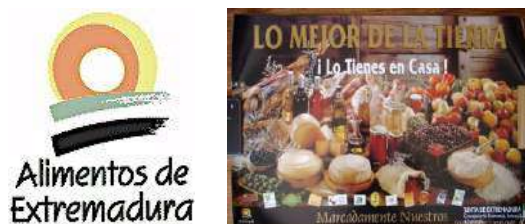
A esta marca pueden acogerse aquellos productos agrícolas extremeños y sus derivados cumpliendo las condiciones especificadas de calidad y sometiéndose a unos controles. El interés de los empresarios por la marca fue alto desde sus inicios consiguiendo gran representatividad en los sectores clave, entre otros, el pimentón, el jamón, el aceite, la charcutería, la miel, las aceitunas o el vino.

La marca Alimentos de Extremadura centraba ya en sus inicios el grueso de la promoción realizada desde la Consejería de Agricultura, Industria y Comercio. Desde 1988, la marca es activa en promoción con presencia en ferias, campañas de comercialización en colaboración con empresas distribuidoras, campañas de publicidad tanto en Extremadura como en el ámbito nacional.

A raíz de la entrada en vigor del Reglamento comunitario CEE 2018/1992 que limita las denominaciones de calidad que tengan como base el origen o la procedencia a las figuras comunitarias, la Junta de Extremadura deroga la marca Alimentos de Extremadura a través del Decreto 181/2000 de 25 de julio.

<sup>199</sup> La información de la marca Alimentos de Extremadura la hemos conseguido a través de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Alfredo Castro Blázquez, gestor de marcas promocionales del Departamento de Cooperación Empresarial y Marcas Empresariales de Extremadura Avante. Por otro de la información de la propia página web de la marca Alimentos de Extremadura (Gobierno de Extremadura, n.d.-b) (<http://www.alimentosextrmadura.com/es/>), de normativas publicadas en el Diario Oficial de Extremadura (DOE) (Consejería de Agricultura y Comercio. Junta de Extremadura, 1984; Consejería de Economía, Comercio e Innovación. Junta de Extremadura, 2010; Extremadura Avante, 2000; Gobierno de Extremadura, n.d.-a; Junta de Extremadura, 2013a). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por Extremadura Avante (Extremadura Avante, 2014, 2016a, 2016b, 2016c, 2017a, 2017b). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Agricultura; revista agropecuaria, 1989; Entonado, 2009; Europa Press, 2014; extremadura.com, 2014, 2015b, 2015a; Extremadura.com, 2010; extremadura.com, 2011, 2012a, 2012b, 2013; Extremadura Avante, 2013b, 2013a; Extremadura, 2015; Junta de Extremadura, 2011, 2013b, 2016; M, 2002; Maeso, 2007). Y los materiales publicitarios realizados y la comunicación de los medios propios. Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (Extremadura Avante, 2017c; Junta de Extremadura, n.d.).





*Figura 102. Logotipo y una de las primeras campañas promoción de la marca de calidad Alimentos de Extremadura creada en 1987.*

**De marca de calidad a marca promocional.** Es en 2007 cuando nace la actual Alimentos de Extremadura como marca promocional. Surge de una estrategia global, promovida desde el gobierno extremeño presidido por Juan Carlos Rodríguez Ibarra, bajo el nombre Marca Extremadura. Se crea en 2006 la marca-región que cuenta con un programa de comunicación global. Este plan responde a una necesidad de reposicionar la región fuera de los tópicos y estereotipos asociados a Extremadura e impulsar una imagen que responda a la realidad del momento y a su potencial de futuro. El propio Ibarra, en la presentación del plan hace alusión a que hace años los extremeños tenían una marca blanca al que otros le ponían la etiqueta. Por eso, es necesario crear marca y que todos los beneficios se queden en Extremadura.

Esta marca paraguas Extremadura pretende identificar la procedencia de los productos elaborados en la región, aportando a los empresarios de las distintas áreas económicas una ventaja competitiva. Además de la marca genérica y la marca de turismo, se crean cinco marcas promocionales que apoyan diferentes sectores. Alimentos de Extremadura, objeto de este estudio, para poner en valor las producciones alimentarias regionales y fomentar su conocimiento. Organics Extremadura que identifica a los alimentos de producción ecológica. Piedra Natural de Extremadura identifica y promueve la roca ornamental característica de la región y el sector de la madera, el mueble y el corcho quedan representados con la marca Hábitat Natural de Extremadura. Por último, Artesanía de Extremadura distingue empresas y productos artesanos.

Se quiere “crear gama” de marcas para diseñar tanto actuaciones individuales como integrales sacando provecho en la promoción. La Junta promueve con esta iniciativa la promoción de forma coordinada y sinérgica desde todas las consejerías o, al menos, las más vinculadas a la promoción económica como es la Consejería de Fomento, Vivienda, Ordenación del Territorio y Turismo o la Consejería de Economía, Comercio e Innovación.

La presentación a prensa y al consumidor regional de la marca Alimentos de Extremadura tiene lugar coincidiendo con la campaña navideña en 2007. Es una marca que en poco tiempo obtuvo una representatividad alta de todos los subsectores, empezándose a implantar por las DOPs y las IGP. La vocación de la marca es conseguir la máxima representación de Extremadura: los requisitos a las empresas que pueden adherirse son muy generales, centrándose en el origen y la trazabilidad. El proceso para solicitar la marca es fácil y el universo potencial de empresas que pueden solicitarla es muy amplio: se estima en unas 2.000 empresas regionales. No hemos sabido localizar el reglamento de uso de la marca Alimentos de Extremadura, pero el proceso y el formulario de solicitud de adhesión a la marca es accesible a todas las empresas extremeñas.

## 2. Elementos de la marca

A Alimentos de Extremadura le acostumbran a llamar marca promocional o sello de identidad. Su nombre es muy descriptivo, hace referencia al territorio y al origen sin mencionar en ningún momento otros atributos de calidad diferenciada.

Su nombre descriptivo se compensa con el valor simbólico del imagotipo gráfico. Creativamente el logotipo sigue la misma línea que la Marca Extremadura genérica. La imagen representa la silueta de una cigüeña en pleno vuelo proyectando su propia sombra. Extremadura es conocida por sus reservas de agua dulces y su diversidad natural, que la hacen una región única en Europa. Según indican en la presentación de la marca Extremadura es un logotipo que “transmite potencial de futuro, a través del vuelo ascendente de la cigüeña; potencial de patrimonio natural, por la utilización de una especie de ave protegida”. Alfredo Castro de Extremadura Avante añade que “por las peculiaridades de Extremadura los productos se elaboran, se producen y se transforman en un ambiente muy puro. En Extremadura no tenemos industrias pesadas por lo que el aire es muy limpio, el medio ambiente, es la comunidad autónoma con el mayor número de kilómetros de costa de agua dulce, ... estos valores sí se transmiten en la marca”.

Cuando se adapta la marca a alimentación, la tipografía utilizada es manuscrita, en negrita y sin Serif. Transmite una cierta imagen de artesanía y tradición que contrasta con la simplicidad y modernidad del icono. Desde el punto de vista cromático, la marca utiliza los colores de la bandera extremeña. A la naturalidad que connota el color verde se suma la elegancia del negro con el fondo blanco que aporta modernidad y luminosidad a la imagen. El código cromático es uno de los elementos comunes que utiliza la marca Alimentos de Extremadura en todo su estilo gráfico. Destaca la utilización del negro y un estilo gráfico que transmite calidad, tanto en las ilustraciones como en el código fotográfico utilizado. Cuidan en la comunicación la estética de los materiales y la composición en los bodegones de productos transmitiendo una imagen de prestigio.

Además, desde el punto de vista conceptual utilizan como lema de marca Diversidad Natural haciendo referencia tanto a la gama de producto como al origen de la región, claramente vinculada a la naturaleza en un paraje único. Este lema acostumbra a firmar el logotipo y se aplica en alguna de las manifestaciones de la marca.

**Una marca única para Extremadura: poner una etiqueta a todo lo que hacemos.** Como ya hemos adelantado en el apartado anterior, el proyecto estratégico Marca Extremadura se lanzó en 2006 con el objetivo de crear una marca de calidad y autenticidad de la región. Marca Extremadura es un programa de comunicación a largo plazo, cuyo desafío es proyectar al conjunto de la sociedad extremeña y española una nueva mirada sobre la región, alejada de tópicos y estereotipos. “Se trata de vender una marca que haga saber a la gente que tenemos un sitio diferente al resto de lugares, de cuya gestión se debe de encargar el poder público, pero que no será posible si la sociedad extremeña no participa en este proyecto” (Hoy, 2006), manifestó Rodríguez Ibarra. Señalaba Ibarra, el presidente de la Junta que promovió esta iniciativa, que “entre 2008 y 2010 Extremadura pondrá etiqueta a todo lo que haga” (Hoy, 2006). Aunque se reconocía un proyecto de Estado, se consideraba una inversión para Extremadura con la pretensión de que todos los extremeños se pudieran sentir identificados.

La Marca Extremadura, recoge la prensa en 2010, “no es sólo un mero nombre y un símbolo, es el sello de identidad de Extremadura y en su imagen no sólo se engloba la riqueza de sus pueblos y de sus gentes, sino aquellos valores emocionales que son la esencia de la región. Con ello se ha creado una identidad corporativa que tiene como objetivo ser el sello de la región y que pasa a formar parte de sus elementos de identificación del mismo modo que lo son su bandera, su escudo o su himno” (El Periódico de Extremadura, 2010). El punto álgido de esta estrategia pivotó en torno a la campaña de publicidad de concienciación de la sociedad extremeña bajo el lema Somos Extremadura que daba a conocer la nueva marca-región y buscaba ideas para ayudar a construirla. Personajes conocidos prestaron su rostro para animar a conocer la región y situar la Comunidad como referente de bienestar. Esta campaña consiguió

despertar el sentimiento de orgullo interno y transmitir un mensaje de actualidad y modernidad a toda la sociedad española. Gracias a la estrategia Marca Extremadura y a esta campaña de publicidad que difundió los valores regionales, ser extremeño comienza a percibirse como un valor añadido.

Gráficamente todas<sup>200</sup> estas marcas nacidas del proyecto Marca Extremadura tienen en común el imagotipo de la cigüeña y la gama cromática. En todas las marcas está presente la palabra que define el origen: Extremadura. La variación entre las diferentes marcas radica en el nombre de la marca -Alimentos, Piedra, Turismo- y en la tipografía utilizada para aplicarla en el logotipo.

Alimentos de Extremadura actúa de forma sinérgica en todos los proyectos de marca Extremadura facilitando el recuerdo y la asociación. Suman en imagen tanto las actuaciones generales que se realizan como las actuaciones de cada marca sobresaliendo la inversión en turismo. Son marcas promocionales que están presentes en los propios envases y productos, por tanto, hay infinidad de productos de varios sectores con el sello Extremadura. Alfredo Castro narra una anécdota a propósito de esta sinergia: “recuerdo campañas que se hicieron muy fuertes de la marca Extremadura y ahí la gente me llamaba y me decía –Oye, he visto la marca Alimentos de Extremadura- ellos han visto Extremadura y han pensado que han visto Alimentos de Extremadura”. El interés al final es de optimización: aprovecharnos todos de lo que se invierte con la marca Extremadura.

La marca Extremadura ha permanecido muy activa en el periodo 2006-2011 con los gobiernos socialistas. Con el cambio político, desde 2011, se continúan utilizando las marcas promocionales y están activas promocionalmente como marcas identificativas de la región. Sin embargo, la relevancia que tenía la Marca Extremadura como marca-región ha perdido fuelle. En el momento de realizar la investigación, el Gobierno está cuestionándose si retoma y potencia la iniciativa general Marca Extremadura.



Figura 103. Utilización de la marca-región de la Junta de Extremadura.

<sup>200</sup> Salvo la marca Organics de Extremadura que ha sufrido una evolución posterior alejándose del planteamiento general de la marca-región.

### 3. Rol de la marca

La Junta de Extremadura crea las marcas promocionales como instrumento para difundir la oferta de productos extremeños bajo un sello que facilite la penetración en los mercados nacionales e internacionales. El rol de dichas marcas, por tanto, es el de identificar los productos que proceden de Extremadura. Pero, sobre todo, las marcas son un instrumento central sobre el que pivota la promoción de los productos de Extremadura. La promoción alrededor de esta marca representa a un núcleo amplio de productos de diferentes sectores que crean una gama en el momento de diseñar acciones integradas de difusión.

En el caso de esta comunidad autónoma, la marca actúa a dos niveles, genérico de la región y sectorial de cada uno de los sectores representados por cada marca promocional. Por tanto, cuando se hace promoción se beneficia tanto el sector como toda la economía extremeña. Alimentos de Extremadura es, por tanto, marca de marcas. Marca paraguas de todos los productos agroalimentarios acogidos a este sello promocional. Y, dada la estructura de marcas en Extremadura, contribuye a promover la economía extremeña en general, en el mercado local, nacional e internacional. Por ello, uno de los roles de la marca es la colaboración con otras instituciones, aumentando su percepción y notoriedad de manera que se fomente el consumo de productos.

Esta marca de promoción, sostiene Alfredo Castro “surge por la necesidad de dar a conocer determinados productos agroalimentarios que aunados por una marca común se refuerzan de forma conjunta unos con otros. Unos productos se apoyan con otros a través de la marca sin hacer su guerra por separado”. Esta estrategia es efectiva, como ejemplo, para la comercialización: es posible presentarse a las cadenas de distribución con una gama amplia de artículos y negociar la comercialización de cada producto en su conjunto que por sí mismo no tendría la fortaleza para entrar en el establecimiento. “El tirón de la promoción puede ser un jamón ibérico, pero cuando tú llegas a ese lineal te encuentras que además del jamón hay pimentón, miel, embutidos, un buen vino extremeño, turrón, ... pues todo eso te sorprende y esas empresas a nivel individual, por si solas, lo tienen complicado”.

### 4. Beneficios de la marca Alimentos de Extremadura

De cara al sector agroalimentario, las empresas adheridas a la marca que tienen colocado el sello promocional en sus productos obtienen varios beneficios. Por un lado, una clara diferenciación en los puntos de venta que puede traducirse en una ventaja competitiva en los mercados. Además, los elaboradores y fabricantes de alimentos y bebidas de la región pueden vincularse al plan de comunicación genérico propio de la marca Alimentos de Extremadura. Este plan contempla acciones de imagen y de ayuda a la comercialización. Tal y como indican desde Avante, pertenecer a Alimentos de Extremadura “ofrece a las empresas extremeñas la oportunidad de promocionarse en puntos de venta nacionales e internacionales de manera conjunta y coordinada, concentrando esfuerzos de modo que se puedan abordar horizontes más amplios a nivel publicitario y promocional”.

Los productores se benefician del plan de promoción de Alimentos de Extremadura y, además, de forma indirecta de todos los planes de promoción que la Junta de Extremadura realiza de sus otras marcas promocionales o de las campañas de turismo de la región. Todas estas actuaciones refuerzan la marca Extremadura, la indicación geográfica que tienen incluida en sus productos. Con esta iniciativa queda explícito que el Gobierno de Extremadura apoya activamente al sector alimentario, a todo el sector primario y al mundo rural extremeño. Ofrece ayuda a sus empresas, a sus productores para generar riqueza y conseguir que los alimentos de la región sean conocidos y reconocidos en todos los mercados.

Para la distribución comercial, el beneficio que Alimentos de Extremadura es vincularse a una marca de prestigio con productos que pueden exhibir en su punto de venta. Esta marca también actúa como reclamo eficaz para el consumidor, a través de las actuaciones promocionales que Alimentos de Extremadura lleva a cabo. Para el consumidor y comprador del producto, Alimentos de Extremadura garantiza que ese producto es de Extremadura con una identificación territorial colocada en el propio producto facilitándole la decisión de compra en los puntos de venta. Para el público extremeño, la marca pretende despertar el sentimiento de orgullo de los productos elaborados en la región y para el resto de los consumidores, la indicación del origen da una información de valor al asociar el producto a una región con valores positivos. Detrás de la marca Alimentos de Extremadura está el Gobierno regional: esta asociación institucional transmite a la marca, y por ende al producto, confianza.

Como señaló María Dolores Aguilar, la Consejera de Economía, Comercio e Innovación en 2010 “ahora más que nunca necesitamos hacer patria de lo que significamos, de lo que representamos, pero sobre todo de lo que producimos. Tenemos que mimar a nuestras empresas, a nuestros productos y tener una opción real de elegir, porque cada vez que elegimos un producto de Extremadura estamos apostando por nuestras empresas, estamos apostando por nuestros sectores productivos, pero sobre todo estamos generando riqueza y generando empleo” (Europa Press, 2010).

## 5. Asociaciones de la marca

La asociación principal de la marca Alimentos de Extremadura es su territorio: el origen es el diferencial. La marca indica la procedencia, no calidad. Solo actúa como una identidad territorial, por tanto, es a través de los valores del territorio que pueden establecerse otras asociaciones: calidad, naturalidad o diversidad. En su concepción, todo el programa Marca Extremadura está basado en cuatro mensajes principales: turismo experiencial, sostenibilidad económica, identidad, y compromiso con el medio ambiente. Por consiguiente, la Marca Extremadura se asocia a los valores propios de Extremadura más los valores medio ambientales.

Al referirnos a la marca Alimentos de Extremadura, se asocian a la misma los valores que se transfieren de la realidad geográfica y natural de la región. Además, se le suman conceptos de vanguardia y tecnología de las empresas que apuestan por la seguridad alimentaria. El resultado es que Alimentos de Extremadura se asocia a productos naturales, seguros, sanos y saludables.

El apoyo de la Administración se valora de forma positiva por parte de los empresarios de la región: Alfredo Castro puntualiza “nos encontramos con pequeñas empresas cuyos productos al llevar la etiqueta se sienten totalmente respaldados por el Gobierno regional que es lo que ellos quieren. Se sienten muy vinculados a la tierra y les satisface enormemente que en sus etiquetas pueda aparecer el logotipo de Alimentos de Extremadura”. El lema de la marca, Diversidad Natural, transmite una gama de productos amplia basada en la variedad geográfica y las características naturales del propio territorio extremeño y a la manera de hacer y producir.

## 6. Representatividad de la marca

Extremadura, según los datos de 2016, tiene un valor de producción final agraria de 2.200 millones de euros, de los cuales 1.168 provienen de la producción final vegetal y el resto de la producción ganadera. La industria de alimentación representa tan solo el 2,26 % de las ventas del total de la industria nacional, por lo que es una región más productora que transformadora y elaboradora (MERCASA, 2017).

En Extremadura nos encontramos con varias figuras de calidad diferencial, algunas son únicas de Extremadura y otras están compartidas con otras Comunidades Autónomas. Tienen un total de 12 DOPs entre las que

destacan los quesos (de la Serena, Ibores o la Torta del Casar), Jamones (Dehesa de Extremadura, Guijuelo o Jamón de Huelva), los aceites (Monterrubio o Gata-Hurdes), la Cereza del Jerte, el Pimentón de la Vera o la miel de Villuercas-Ibores. Los vinos con DO son el Ribera del Guadiana o el Cava y el Vino de la Tierra Extremadura. Extremadura tiene tres IPGs de carne, la ternera y el cordero de Extremadura y la carne de Ávila. Disponen también de productos distinguidos por la producción ecológica y la producción integrada. Como hemos visto, cuentan con otras marcas promocionales de la Junta de Extremadura; en el caso de la alimentación promueven de forma complementaria productos bajo la marca Organics de Extremadura.

En 2017, Alimentos de Extremadura contaba con unas 450 empresas adheridas a la marca. En su lanzamiento, tenían como universo potencial unas 2.000 empresas: la representatividad de la marca es muy alta. Es necesario recordar que los requisitos para poder obtener el sello se centran en el origen, sin tener en cuenta en ningún momento una restricción diferencial por calidad, solo ser un alimento producido, envasado o transformado en Extremadura. No consta la obligatoriedad de un control externo y los trámites para poder contar con la marca promocional son ágiles.

Las 450 empresas pueden llegar a representar a más de 3.000 productos diferentes que están en el mercado con el sello promocional. Están representados todos los sectores, pero, como señala Alfredo Castro, “la dehesa impera en nuestro medio ambiente, entonces tenemos bastantes empresas relacionadas con el cerdo, también vino, queso, miel, pimentón y aceite” como productos principales. De estos productos, el 40% aproximadamente pueden estar ya acogidos a alguna figura de calidad europea, DOP o IGP principalmente. La marca representa al tejido empresarial y productivo extremeño. Por lo general, son pequeñas empresas familiares, pero también se acogen empresas grandes, capacitadas, que venden casi toda su producción en mercados internacionales. Alimentos de Extremadura crece cada año. Prácticamente no hay bajas de productos, tan solo de aquellas empresas que, por circunstancias económicas, han tenido que abandonar la actividad.



Figura 104. Productos comercializados en el mercado con la marca promocional Alimentos de Extremadura.

## 7. Notoriedad de marca

Realmente no hemos encontrado datos ni estudios sobre el conocimiento de la Marca Extremadura y, en concreto, de la marca promocional Alimentos de Extremadura. Al ser una marca general entendemos que su conocimiento es universal. No tenemos datos avalados por un estudio, pero parece evidente deducir que la notoriedad de la marca es elevada, al menos el recuerdo sugerido.

Antonio Ruiz, Secretario General de Economía y Comercio, daba un paso más allá en sus manifestaciones en 2016. Indica que el sello de la marca Alimentos de Extremadura es reconocido internacionalmente lo que supone “un reclamo para el consumidor que adquiere un producto extremeño hecho con la máxima calidad” (Junta de Extremadura, 2016). Pero estas declaraciones no están avaladas por resultados derivados de estudios de investigación,

parecen solo opiniones. Si bien es cierto que la actividad de la marca Alimentos de Extremadura es muy intensa en los mercados internacionales, es difícil deducir que nos encontramos ante una marca internacionalmente conocida, más aún cuando la base de todas las actividades desarrolladas en los países seleccionados se centra más en el apoyo a la comercialización en los puntos de venta que en grandes campañas de construcción de una imagen de marca Alimentos de Extremadura.

En el mercado nacional la marca Alimentos de Extremadura, se alimenta de toda la inversión pública en promoción de la región, desde las campañas de turismo de Extremadura, hasta las acciones de comunicación de las otras marcas promocionales o cualquier otra actividad de promoción realizada desde la Junta. Consecuencia del nombre y de las sinergias, el conocimiento que tiene este sello es mucho mayor por su clara vinculación a otras áreas económicas.

## 8. Plan de promoción

La Junta de Extremadura promueve la marca Alimentos de Extremadura desde su creación en 2007. En el momento de realizar la investigación las acciones de promoción y comercialización se centran fuera de España. Se realizan tres actuaciones principales: las promociones en los puntos de venta de la distribución alimentaria -en supermercados, hipermercados y en tiendas gourmet-, la organización de “mesas de productos” que se desarrollan en la propia Comunidad y consisten en atraer a jefes de compra o exportadores que mantienen reuniones con las empresas del sector, y, por último, la asistencia o participación en eventos gastronómicos. A veces se suman a eventos ya creados y otras veces se crean eventos propios en los que participan los productos que lo deseen: es la actividad en la que se construye imagen de marca.

La planificación principal por parte de Avante consiste en determinar en qué mercados se debe realizar la acción promocional y qué sectores y productos son los que realmente están interesados en cada uno de los territorios. Se realiza un estudio completo del mercado: el potencial, las posibles barreras arancelarias, la renta, los hábitos de consumo, etc. Posteriormente, se crea la actividad en cada mercado y se presenta a las empresas para que se sumen voluntariamente a la iniciativa. A veces, sobre esta planificación, hay cambios principalmente promovidos para dar soluciones a empresas y productos en algún mercado que no se había contemplado previamente. Alfredo Castro nos indica que desde Avante realizan anualmente una planificación de la promoción de la marca. Pero, más que una planificación de marca Alimentos de Extremadura, consiste en una programación anual de acciones de comercialización internacional.

El público prioritario son los empresarios extremeños adheridos a la marca promocional. No acostumbran a realizar actividades para sumar adhesiones a la marca ya que normalmente el boca-oreja es suficiente: “raro es el día que no nos llega alguna empresa interesada en inscribirse a la marca” comenta Castro. Al ser una comunidad con tan solo un millón de habitantes, la relación con los empresarios es muy estrecha. Además del sector, se dirigen a otros *stakeholders* destacando la distribución, tanto alimentaria como de restauración y todos los agentes de comercialización, sobre todo exportadores e importadores. Además, se dirigen al consumidor y a la opinión pública.

Según nos indica Alfredo Castro, en el lanzamiento de la marca en 2007 se desarrolla un plan estratégico, al cual no hemos tenido acceso, en el que se determinan tres grandes etapas consecutivas. Primero, las acciones se hacen a nivel regional para dar a conocer esta marca al público extremeño y que su población sienta la vinculación con los productos de la tierra. En una segunda fase, se amplía la actividad al mercado nacional, destacando unas comunidades de mayor interés como son Madrid, Cataluña y País Vasco. Y luego se abarca ya una estrategia internacional.

Estas prioridades las recogía en unas declaraciones a la prensa la Vicepresidenta segunda y Consejera de Economía, Gobierno e Innovación de la Junta de Extremadura en 2010: “En 2009 Alimentos de Extremadura buscó



posicionarse en la región además de en otras comunidades autónomas con presencia de extremeños y para 2010, desde la Consejería de Economía, Comercio e Innovación, se quiere internacionalizar el sello con acciones en Alemania, Portugal, México o Brasil, que se unen a las ya realizadas en Rumanía” (Europa Press, 2010). Al respecto, la también Vicepresidenta segunda de la Junta remarcó que, después de estas acciones de promoción, lo más importante es que las empresas se posicionen en estos mercados internacionales. En sus declaraciones, además, subrayó que a pesar de su corto recorrido, dos años, Alimentos de Extremadura había alcanzado ya unos buenos resultados.

Con el fin de facilitar la comprensión en la actividad de la marca, hemos dividido la promoción en estas tres etapas. En una primera etapa, entre 2007 y 2008 en la que se lanza la marca Alimentos de Extremadura en la propia comunidad. Es la etapa de creación de identidad y de presentación tanto al sector como a la población extremeña. Ha continuado realizándose actividad regional hasta la actualidad, pero con menor intensidad que durante su lanzamiento, donde el público interno era el prioritario. La segunda fase, que comprende los años 2009-2010, es la etapa de crecimiento de la marca y la expansión nacional. La prioridad en este periodo es promover el conocimiento y la comercialización de los productos de la marca sobre todo dentro del territorio nacional. A partir de 2010 hasta la actualidad, el foco de la promoción se centra en mercados internacionales. Se realizan además actuaciones puntuales en la propia región o en el resto de España, pero el grueso de la promoción y de la actividad se realiza fuera de nuestras fronteras.

Como conclusión a la promoción de la marca, queremos resaltar que la promoción se ha centrado principalmente en la comercialización durante casi toda la vida de la marca. La nueva marca Alimentos de Extremadura nace en plena crisis. Por las circunstancias económicas por las que ha atravesado nuestro país y en concreto Extremadura, “se busca en todas las acciones invertir X y recuperar X+1” como ejemplariza Castro, manifestando que el objetivo era conseguir más, mucho más de lo invertido. A partir de 2017 el mismo Castro afirma que se pretende más un *fifty-fifty* entre la inversión en imagen y la inversión con un retorno inmediato para los empresarios. “Ahora nos planteamos una fase en la que ya posicionados los productos en determinados mercados -como Alemania- quizás debamos hacer más hincapié en posicionar la marca y cuando vayan los compradores al lineal ya nos busquen y nos reconozcan”. La creación de imagen es, en palabras de Castro, otra forma buscar un retorno de la inversión.

PLAN PROMOCIÓN ALIMENTOS DE EXTREMADURA							
FASE 1: ETAPA DE CONCEPCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA MARCA							
PERIODO		2007-2008					
BREVE DESCRIPCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se crea la marca promocional Alimentos de Extremadura.</li> <li>Se lanza la marca en la comunidad autónoma.</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN		No se ha encontrado ningún plan de comunicación de esta etapa.					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de la marca-identidad corporativa.</li> <li>Se presenta la marca al sector, a la opinión pública, al consumidor y a la distribución.</li> </ul>					
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Manuales/ elementos básicos	Formularios de inscripción de la marca para el sector.					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Productores, distribución y consumidor final.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores		Distribución Ho.Re.Ca.	
	Público infantil		Público interno (Administración)	✓	Otros		
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Acciones de identidad corporativa, información a sector, eventos de presentación y de difusión mediática, acciones de comercialización. Presencia en ferias.					



	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	
		Actividades con prescriptores		Marketing relacional		Premios	
		Generación contenido de interés		Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	<p>-Imagen corporativa y edición de medios propios (web).                      -Presentación del sello de calidad Alimentos de Extremadura bajo la marca paraguas Extremadura. Fuerte apoyo de gabinete de prensa.                      -Acción experiencial de presentación en las plazas de Mérida, Cáceres y Almodóvar. Dos fases. Fase 1: teaser. Una descomunal caja de madera con el mensaje "¿Qué hay dentro de esta caja? Descúbrelo próximamente. Fase 2: Resolución. Un maître descubre su contenido; varios chfs reparten recetas con la información sobre la nueva marca. 2007.                      -Campañas de comunicación regional: campaña multimedia en la época navideña. 2008.                      -Acciones de comercialización regionales en puntos de venta de la distribución.                      -Ferias de alimentación.</p>					
	Intensidad de la actividad	Media.					
	Coherencia	Cabe destacar que la marca forma parte de la marca-región, bajo el programa Marca Extremadura. Todas las marcas se benefician de las actividades comunicativas de las otras porque el logotipo es común.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No tenemos datos de inversión.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Regional.					
		Regional	Nacional			Internacional	
<b>FASE 2: ETAPA DE CRECIMIENTO DE LA MARCA-EXPANSIÓN NACIONAL</b>							
PERIODO		2009-2010					
BREVE DESCRIPCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se inician acciones de comunicación y comercialización de la marca a nivel nacional.</li> <li>Es el periodo de presentación de la marca en la distribución y en el canal hostelería.</li> <li>Coincide con la campaña de comunicación Somos Extremadura de la Marca Extremadura.</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN		No hemos localizado un plan de comunicación de la marca Alimentos de Extremadura durante este periodo.					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES		<ul style="list-style-type: none"> <li>El principal objetivo es activar la marca en el mercado nacional.</li> <li>Además, hacer crecer la marca en el mercado regional y empezar con actuaciones en el mercado internacional.</li> </ul>					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Distribuidores (alimentación y HORECA), productores y consumidores.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil		Público interno (Administración)		Otros	

ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Principalmente comerciales. También alguna iniciativa de comunicación.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa		Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones		Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios	
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	-Acciones en puntos de venta (50) de diversas cadenas de alimentación. 2009 (El árbol, E.Leclerc, Eroski, Carrefour, etc.) -Campaña de comunicación con el sello de identidad Alimentos de Extremadura, Diversidad Natural. 2009. -Acciones en el canal HORECA en restaurantes de El Corte Inglés e Hipercor. -Feria de Alimentos de Extremadura en El Corte Inglés e Hipercor de Portugal.					
	Intensidad de la actividad	Media.					
	Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente. Sigue siendo destacable el uso de una marca paraguas que engloba todas las actividades de Extremadura.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No hemos tenido acceso a la inversión global. Como única referencia económica la promoción realizada en agosto de 2010 con varias cadenas de alimentación y difusión en radio y buzoneo tuvo una inversión de 236.000 €.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Actuaciones regionales y nacionales. Inicio actividades internacionales.					
<b>FASE 2: ETAPA DE CRECIMIENTO DE LA MARCA-EXPANSIÓN INTERNACIONAL</b>							
PERIODO	Desde 2010 hasta actualidad.						
BREVE DESCRIPCIÓN	Se centra el plan de promoción en la expansión internacional; ayudar a comercializar productos extremeños en una selección de mercados internacionales. En esta etapa se destinan la mayoría de los recursos a dicha expansión, pero sin olvidar el mercado regional y nacional, por lo que se llevan a cabo acciones puntuales.						
PLAN DE COMUNICACIÓN	Para todas las acciones en el mercado internacional, Avante realiza el estudio de mercado de cada uno de los mercados a abrir y propone las acciones para invitar a las empresas.						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	El principal objetivo es dar a conocer los productos extremeños a nivel internacional. Por tanto, conseguir a través de la comunicación que Alimentos de Extremadura sea una marca reconocida en el mercado internacional.						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Productores, distribución y consumidores (nacionales, pero especialmente internacionales).					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores		Distribución Ho.Re.Ca.	✓
Público infantil			Público interno (Administración)		Otros		
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Principalmente, se llevan a cabo tres actuaciones que son las promociones en puntos de venta, las mesas de productos y la asistencia o participación en eventos gastronómicos.					

Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa		Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓	
	Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓	
	Publicaciones		Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓	
	Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios		
	Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional		Premios		
	Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: mesas de producto		
Actividades destacadas	<p><u>Ámbito internacional (algunos ejemplos):</u> -Acciones internacionales centradas en puntos de venta de la distribución comercial. A modo de ejemplo campaña navideña en Portugal, Alemania y Austria (2011), Convenio con la asociación brasileña de supermercados (2010), Tiendas gourmet en Suiza (2011), Tiendas Gourmet de Rusia (2013), Fruta en Alemania (2012), Estonia, Dinamarca y Brasil (2014), EEUU en tiendas delicatessen (2015), -Misión comercial inversa con México (2013) o con India (2014). -Promoción Alimentos de Extremadura en Londres: jornada promocional en Londres (Distribution Channel Day) (2013). -Presencia en ferias.</p> <p><u>Ámbito nacional (algunos ejemplos):</u> -Acciones en puntos de venta de la distribución (Alcampo, Hiber, Alcampo, ...) Acciones a nivel nacional con peso en Madrid, País Vasco, Castilla La Mancha y Cataluña. -Promoción "Busca tu sello" con sorteo de regalos por la compra de 3 productos (regional y nacional) -Presencia en ferias. -Campaña de publicidad Gastronomía con Marca (2011)</p> <p><u>Ámbito regional (algunos ejemplos):</u> Patrocinio de la Marcha Cicloturista (2010-2011), Patrocinio Circuito Alimentos de Extremadura, Turismo, Naturaleza y Deporte (desde 2012), Campeonato de aguas abiertas (2013). -Campañas comunicación y acciones de comercialización (Ej. Navidad 2016, multimedia) -Gabinete de prensa. -Materiales y canales de comunicación de la marca (vídeo, folleto, contenidos RRSS).</p>						
Intensidad de la actividad	Media-Alta.						
Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente. Sigue siendo destacable el uso de una marca paraguas que engloba todas las actividades de Extremadura.						
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No hemos tenido acceso a la inversión destinada por la marca.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente internacional, aunque se siguen llevando a cabo actuaciones regionales y nacionales.					
	Regional	Nacional		Internacional			

Figura 105. Etapas de promoción de la marca Alimentos de Extremadura.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

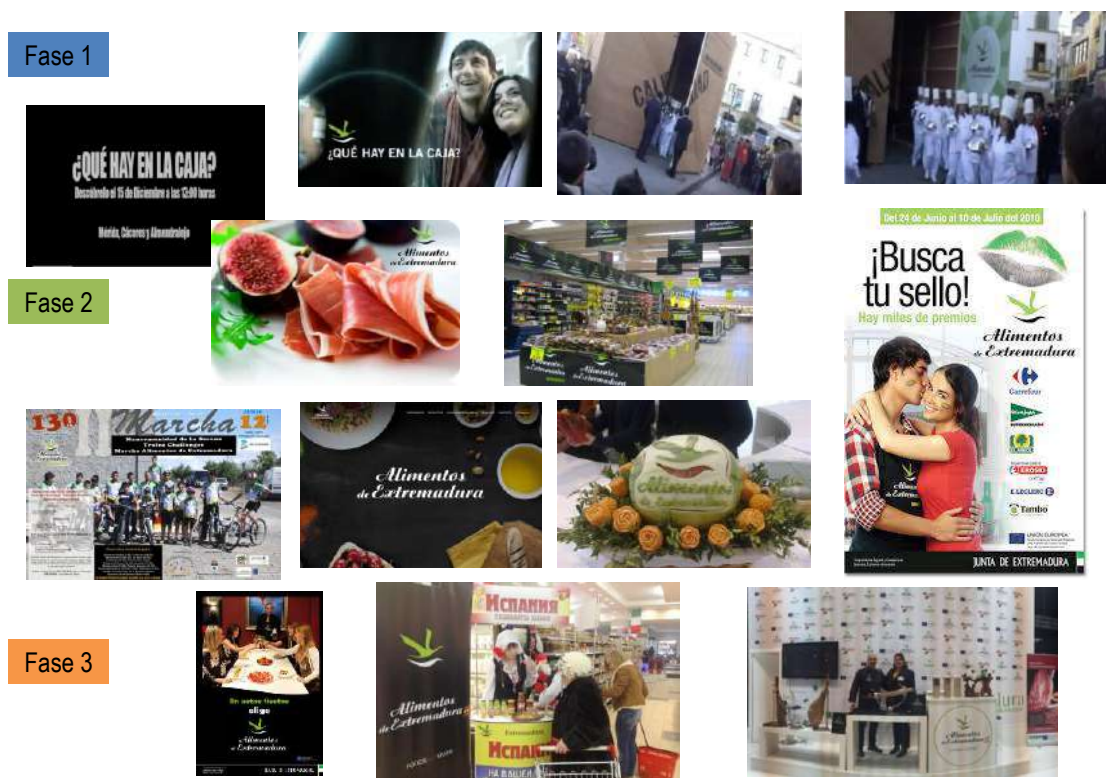


Figura 106. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Alimentos de Extremadura en las diferentes etapas de lanzamiento y crecimiento.

## 9. Gestión de la marca

Detacamos el apoyo incondicional a esta marca promocional desde su inicio, independientemente del partido político que ha estado en el Gobierno de la región. La promoción se realiza, principalmente, a través de la empresa pública Extremadura Avante que es quién gestiona comercialmente la marca. Es importante insistir que el área que gestiona la actividad de la marca desde Avante es el área de Internacionalización y Comercialización. Se demuestra que los planteamientos ponen el foco en acciones para ayudar a comercializar los productos en mercados internacionales.

La Administración subcontrata todas las acciones de comercialización y marketing, en función del importe, a través de contratos menores o publicando concursos públicos abiertos. Estas licitaciones las acostumbra a convocar Extremadura Avante. Así, se convocan concursos públicos para el diseño, la producción de materiales promocionales, la creación y gestión de stands en ferias, los patrocinios o la gestión de la promoción en puntos de venta, como ejemplo. Son sobre todo acciones de ejecución más que de estrategia y planificación.

No hemos tenido acceso a las cifras de inversión en promoción de Alimentos de Extremadura. En el trabajo documental realizado, hemos constatado que son cifras moderadas tratándose de promoción internacional, pero con la característica de concentrar toda la inversión en torno a la marca promocional. Según Alfredo Castro “estamos haciendo lo que podemos. Es un granito de arena. La verdad es que nos apoyamos en acciones que ya hacen desde otros departamentos como el departamento de promoción exterior y así ganamos en efectividad”.

Desde el lanzamiento de la marca, no se ha realizado ningún estudio de evaluación de la notoriedad de esta ni de su valor. Extremadura Avante evalúa las actividades de comercialización y promoción realizadas de dos maneras:

a través de cuestionarios de satisfacción a las empresas del sector y, cuantitativamente, obteniendo la información sobre las compras realizadas a los productores en esos mercados.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.

## Comunidad Autónoma de Galicia. Galicia Calidade.<sup>201</sup>



### 0. Breve descripción

Galicia Calidade es la marca de garantía que certifica la calidad de los productos y/o servicios que, por su elaboración en Galicia, por su materia prima o diseño gallegos, merecen esta distinción. Galicia Calidade certifica una amplia gama de productos y servicios, tanto del sector agroalimentario, como de la pesca, de la artesanía, de la joyería, del turismo o de la biomasa, entre otros. Es una marca que incluye a los productos amparados por los sellos de certificación de origen como las denominaciones de origen, indicaciones geográficas protegidas, etc. Es la marca paraguas de la economía gallega.

### 1. Orígenes de la marca

El origen de la marca Galicia Calidade es peculiar. Normalmente, las marcas nacen como respuesta a una necesidad real detectada bien por el propio sector, bien por la Administración. A partir de esta necesidad, se estudia la conveniencia de crear una marca, se analiza la visión y la misión de esta, se desarrolla su identidad y se planifica cómo darla a conocer entre sus públicos.

En el caso de Galicia Calidade, la marca es fruto de la transformación del eslogan de una campaña de publicidad genérica para promover los productos gallegos. Recuerda Javier de Miguel, que en 1991 la Xunta de Galicia coincidiendo con la promoción del año Xacobeo de 1993 hizo una campaña de productos gallegos basada en la idea de que Galicia no era únicamente los tópicos a los que se asocia la región. Bajo la campaña “algo se mueve en Galicia que rompe tópicos, Galicia Calidade”<sup>202</sup> se quería cambiar percepción de que la calidad en Galicia provenía exclusivamente de sus productos más tradicionales: el marisco, el pescado y otros productos agroalimentarios. Se pretendía poner en valor que en Galicia había también otros productos de una elevada calidad, en concreto se hacía referencia a los sectores textil-moda, pieles finas, piedras ornamentales, joyería, vinos con Denominación de Origen y productos del mar.

Alfonso Cabaleiro, manifiesta que “...si tuviera que hacer un ranking de los diez mejores anuncios en la historia de la publicidad en España, ese anuncio estaría entre los diez primeros”. La campaña, multisectorial, acababa con el eslogan Galicia Calidade. Javier de Miguel, que estuvo desde el inicio en la creación de la marca recuerda que “...de manera que ese era el mensaje y eso se mantuvo, con lo cual no se creó como marca agroalimentaria. Entonces se transformó ese eslogan, se registró como marca de garantía para mantener viva la idea porque esta promoción salió

<sup>201</sup> La información de la marca Galicia Calidade proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Alfonso Cabaleiro, Director Gerente de Galicia Calidade, S.A.U. y Javier de Miguel, Director Técnico de Galicia Calidade, S.A.U. Por otro de la información de la propia página web de Galicia Calidade (Galicia Calidade S.A., 2018), de dossieres de prensa y normativas publicadas en el Boletín Oficial Galicia (Diario Oficial de Galicia (DOG), 1994, 2011; Galicia Calidade S.A., n.d.; Galicia Calidade & Xunta de Galicia, 2015). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo tanto por la empresa pública Galicia Calidade, S.A.U. como directamente por la Consejería de Economía, Empleo e Industria (BOE (Boletín Oficial del Estado), 2014; Diario Oficial de Galicia (DOG), 1993, 1997, 2014a, 2014b, 2014c, 2016a, 2016b; Diario Oficial de Galicia (DOG) & Consellería de Economía, 2015; Galicia Calidade, 2012b, 2014, 2012a). También información sobre la estrategia de marca ((Galicia Calidade S.A., 2006b; Galicia Calidade & Xunta de Galicia, 2014). E información a través de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Clúster Turismo de Galicia, 2015a, 2015b; epgalicia.es, 2017; Galicia Calidade, 2014; Galicia Calidade S.A., 2006a; Marca España., 2015; Redacción, 2017, 2000, 2015, 2016a, 2016b; Reiner, 2011; Servicio de Estudios de “La Caixa” & Herce, 2007). Y de las campañas realizadas (Galicia Calidade S.A., 2000, 2004, 2008, 2009, 2015; Xunta de Galicia. Consellería de Economía Empleo e Industria., 1991).

<sup>202</sup> La campaña de promoción de Galicia, origen de la marca Galicia Calidade (Xunta de Galicia. Consellería de Economía Empleo e Industria., 1991).

muy bien y se creó la marca de garantía para poder aplicarla a productos y servicios gallegos de calidad diferenciada”. Y, Cabaleiro afirma “... las cosas no ocurren porque una persona sesuda plantea a largo plazo grandes objetivos, sino porque se hace una campaña de promoción de productos y la campaña sale bien y entonces realmente sin intención has creado una marca, y si tengo una marca, voy a usarla. Entonces el resto anda por sí solo, se buscó qué fórmula era la más adecuada para poder mantener el sentido de esta campaña inicial (...)”. El origen de Galicia Calidade fue la fortuna, ya que de las múltiples campañas de promoción que ha hecho la Xunta, esta les quedó “redonda” según manifiesta Alfonso Cabaleiro y “decidieron convertirlo en algo que vieron que era de interés general”.

Es importante que destaquemos en este punto la visión de los responsables de aquellos años de la Xunta en convertir una idea publicitaria que había calado en la sociedad española en una marca sobre la que construir la calidad diferencial gallega. Y, para asentar aún más esta idea, Cabaleiro declara lo siguiente:

“Aquí hay una cosa que diferencia Galicia Calidade de otras marcas. Cada vez que se hace una estrategia de promoción, de un sector o de cualquier otra cosa, la gente de comunicación llega a la conclusión después de grandes estudios de que una marca identificativa les ayudará mucho a sus objetivos de comunicación y por tanto de venta, con lo cual se crea y se diseña una marca y se hace promoción de esa marca. No siempre se acierta y sabréis que es complicado. Nosotros partimos de la marca ya hecha, ya conocida y reconocida con lo cual no elaboramos una estrategia y utilizamos una marca para desarrollar ciertas actividades. Sino que ya teníamos la marca y decidimos utilizarla para lo que vimos que era útil, productos y servicios gallegos de calidad diferenciada.”

En 1994, se publica en el Diario Oficial de Galicia la Xunta el Decreto 382/1994 por el que se crea la sociedad Galicia Calidade, S.A. En dicho decreto, se recoge el éxito de la campaña institucional de promoción de los productos gallegos y la gran demanda del uso del eslogan y el logotipo de la campaña por parte del sector empresarial. Se da respuesta de forma dinámica a estas demandas, creando una sociedad pública encargada de gestionar la marca registrada Galicia Calidade y autorizar a todos aquellos productos y servicios que sean merecedores de la misma en base a unas condiciones. La empresa Galicia Calidade, S.A. empieza a funcionar en 1995, y desde 1996 se conceden licencias de uso a determinadas empresas. Se pasa entonces de un lema colectivo de la Xunta a una marca de garantía de certificación que pueden lucir determinadas empresas. Es por este motivo histórico que la marca es transversal y abarca a más sectores que el agroalimentario. Anteriormente, antes de que la Unión Europea obligara a derogar las denominaciones genéricas, en Galicia había una marca que había creado la Consellería do Medio Rural que se llamaba *Produto Galego de Calidade*.

## 2. Elementos de la marca

El nombre de la marca es muy descriptivo, muy simple y fácil de recordar. Es importante destacar que la marca mantiene el idioma gallego para todo el territorio nacional. Aunque está claro que hablamos de dos palabras fáciles de comprender sin que se necesite traducción. Afirma Alfonso Cabaleiro: “se mantiene en gallego, es decir, cualquiera que la utiliza, sea de Sevilla o valenciano dice la expresión gallega calidade, dice Galicia Calidade y no Galicia Calidad”. Y reconoce que el nombre “es una expresión que se ha popularizado totalmente, la gente la utiliza para todo, ve un paisaje bonito y dice Galicia Calidade, ve una jugada de fútbol espectacular y se vuelve Galicia Calidade”. Y no solo ocurre en Galicia. Avala esta afirmación con dos ejemplos deportivos, el titular Galicia Calidade del periódico deportivo Marca, cuando el Celta de Vigo ganó al Real Madrid durante la liga de fútbol 2016-2017 o el periódico deportivo As con el titular *Calidade*, tras el derby Deportivo-Celta de la misma liga .



Gráficamente, la marca tiene un símbolo muy asociado a Galicia: la vieira, vinculada a la gastronomía y, sobre todo, al símbolo de la peregrinación a Compostela de la concha de Santiago. La forma del símbolo actual del logotipo connota modernidad, simplicidad, con trazos paralelos representando las formas de la vieira. El color del isotopo es azul celeste, el color gallego, el de su bandera, el del propio símbolo heráldico de la Xunta.

Tipográficamente, el logotipo utiliza dos fuentes diferentes. Por un lado, la palabra Galicia usa la misma tipografía que turismo de Galicia, que la marca-región de la Xunta. Es una tipografía que actúa como logotipo, como marca. Es singular, en caja baja, creada para la Comunidad, más adelante mencionamos esta decisión tomada por parte de la Xunta. Por otro lado, la palabra *calidade* utiliza una tipografía sin serif, en negrita y caja baja.

En definitiva, el imago tipo resultante es simple y claro, como toda la marca Galicia Calidade. Es una marca que ha mantenido el nombre y su símbolo desde su nacimiento, pero ha ido evolucionando y modernizándose a lo largo del tiempo. Así, desde la campaña de promoción de 1991 hasta 1996 Galicia Calidade se mostraba con una tipografía gestual muy peculiar y la vieira provenía de un cuadro del reconocido pintor gallego Alfonso Sucasas (1940-2012), considerado uno de los últimos pintores clásicos. Cromáticamente, se utiliza la tipografía en negro y la imagen en colores tostados, del ocre al marrón. El resultado transmitía una cierta complejidad visual. En 1996, se evoluciona el símbolo y ya se introduce la vieira como elemento único y no dentro de una composición pictórica: se mantiene la tipografía, pero se utiliza el color azul. En 2006, se hace un nuevo cambio del logotipo, se modifica la fuente de letra de la tipografía olvidando la grafía manuscrita. Se utiliza la misma tipografía, pero se diferencian las dos palabras a través de diferentes grosores, Galicia más fina y Calidade de mayor grosor, en negrita. Y, por último, en 2012, se hace la última modificación en la que se adapta la palabra Galicia a la grafía de la marca-región de la Xunta de Galicia. Como concluye Alfonso Cabaleiro, Galicia Calidade “identifica plenamente un territorio, donde podemos englobar el origen, ... (y) engloba un concepto que todo el mundo busca hoy en día en todo tipo de productos que es la calidad”. Ver figura 107.



Figura 107. Evolución de la marca Galicia Calidade, desde su creación en 1991 hasta restyling 2012.

Desde 2014, se ha adaptado la marca para los mercados internacionales. En este caso, sí se ha traducido el nombre *Galicia Quality*, manteniéndose el mismo símbolo de la vieira y utilizando las mismas tipografías. La Xunta cuenta con ésta como única marca internacional que aglutina e identifica a todos sus productos y servicios.

Algunos de los productos y de los establecimientos asociados llevan la marca Galicia Calidade en la etiqueta, en el pack o en una placa. En la comunicación llevada a cabo por Galicia Calidade, aparece en muchas ocasiones además de la marca el logotipo de la Consellería de Economía, Emprego e Industria de la Xunta de Galicia. En algunas acciones, las empresas privadas asociadas a la marca utilizan el sello Galicia Calidade en su promoción comercial ayudando así a su difusión, en sus camiones, en campañas de promoción o en collarines en los productos en los lineales de los puntos de venta de la distribución. Incluso, según expresa con orgullo Alfonso Cabaleiro hay productos “que agrandan nuestro logo porque creen que es un elemento de captación”.



Galicia Calidade se ha convertido como símbolo de identidad popular en la manera gallega de hacer las cosas, de hacer bien las cosas, con un estilo gallego. Además de la marca, Galicia Calidade cuenta con un estilo propio de comunicar: es una comunicación actual y moderna, cercana e implicadora. Tiene un estilo gráfico marcado y reconocible que utiliza con coherencia en todas sus actuaciones, desde las campañas publicitarias, hasta la web o los elementos gráficos. Es una marca viva y actual, un ejemplo de ello es que el cantante Ángel Stanich ha puesto en 2017 el título Galicia Calidade a una canción de su álbum *Antigua y Barbuda* (Ángel Stanich, 2017).

**Una imagen única para Galicia: Marca Galicia.** Destacamos en este apartado la decisión estratégica desde 2012 de crear una marca única de Galicia, una marca-región, que actúa de forma transversal para todas las Consejerías como imagen común institucional. No es la única comunidad autónoma que intenta unificar sus identidades corporativas, que crea una marca-región única. Como vemos en el estudio, Extremadura o Asturias también son ejemplos de esta estrategia identitaria.

La marca tipográfica Galicia nace a finales de 2010 como marca turística para Galicia. La Xunta apostó por el crecimiento y calidad de un destino turístico único y singular, un multidespino con múltiples posibilidades en los principales segmentos de mercado: rural y de naturaleza, náutico y marinero, termal, gastronómico, cultural, etc. La marca resultante, ganadora de una licitación pública, es una marca original, construida con líneas celtas y juegos con la letra “G” que dan lugar a una marca singular y atractiva. Es un desarrollo gráfico a partir del propio nombre de Galicia aportando una imagen de identidad visual renovada tomando como punto de partida las raíces culturales gallegas, como los códigos gaélicos y celtas. El resultado, definido por el creador de la marca es una imagen altamente identificativa de Galicia y a la vez moderna y elegante, con una tipografía que se quiere convertir en icono. Transmite autenticidad, misticismo, algo de secretismo, magia y es intimista.

La marca gráfica creada, según el Decreto 121/2011, de 16 de junio “reconoce nuestras señales de identidad y nos diferencia de competidores, en resumen, una marca que representa perfectamente la singularidad de un destino llamado Galicia”. A través de este Decreto se aprueba la marca turística de Galicia y se regula su utilización por parte de la Administración gallega. En concreto, el reglamento dispone que “los departamentos de la Xunta de Galicia, sus organismos autónomos, las agencias públicas autonómicas, las entidades públicas empresariales, los consorcios autonómicos, las fundaciones del sector público y las sociedades mercantiles públicas autonómicas ... utilizarán como marca adicional la marca turística (...) en todas sus acciones de comunicación audiovisuales, escritas o plásticas”.

Por primera vez, se utiliza en Galicia la marca turística como marca-región presente en toda la publicidad autonómica. Es importante porque esta unidad comporta una serie de ventajas para todos. Desde la Administración, porque se consigue ser más relevante con menores presupuesto: se suman así todas las inversiones realizadas en la promoción de todos los departamentos ya que todos utilizan una marca común. Para el consumidor, esta unidad simplifica el esfuerzo que tiene que hacer para identificar las acciones. Unifica Galicia, como marca, como identidad, sin separar si lo que está viendo es una marca turística o de alimentación o de promoción exterior, como pasa en varias comunidades. Con esta estrategia de marca única es más fácil entonces construir una marca poderosa, dotarla de valor y convertirla en conocida y reconocida.

En el caso de Galicia, se ha unificado la marca, pero se ha mantenido la singularidad de alguna de las áreas estratégicas. Así en el caso de turismo, la marca Galicia va acompañada del lema de promoción “el buen camino” y, en el caso del sello de calidad Galicia Calidade, la marca Galicia se integra dentro del sello y la palabra Calidade tiene una personalidad diferencial, como hemos visto. Desde Galicia Calidade, S.A.U. consideran muy positivo, tener una marca gráfica única para toda la Xunta de Galicia. Varios de los organismos públicos adquieren la tipografía celta para ser más coherentes, es el caso como ejemplo de IGAPE (Instituto Gallego de Promoción Exterior) o GAIN (la Agencia de Innovación de Galicia). En la figura 108 se muestran algunos ejemplos de la marca turística Galicia desde varios departamentos institucionales. En definitiva, en Galicia se ha conseguido neutralizar la proliferación de marcas

públicas, hecho que ocurre en muchas regiones. Señala Javier de Miguel: “... me sonó a lo mismo que pasa en todas las organizaciones, que cada departamento quiere tener su territorio, su chiringuito ...Para trabajar de manera transversal, porque cada uno quiere tener su rancho particular”.



Figura 108. Utilización de la marca-región Galicia en la comunicación institucional.

### 3. Rol de la marca

Galicia Calidade quiere ser la marca paraguas de la economía gallega, es multisectorial. Desde 2014, se constituyó como el instrumento único de la Xunta de Galicia para todas las acciones promocionales de Galicia fuera de la comunidad. Esto incluye todo tipo de acciones, desde ferias, hasta misiones comerciales hasta campañas de promoción. En 2014, con el plan Galicia Calidade 2014-2016, la Xunta con el presidente Núñez Feijoo al frente, se toma la decisión estratégica de alinear todos sus departamentos en la promoción económica y conseguir identificar “Galicia=Calidad”. Galicia Calidade se convierte en la imagen global de la economía gallega. Esta decisión contribuye a impulsar la competitividad de las empresas gallegas, a dar visibilidad a la marca Galicia desde el punto de vista económico, a fortalecer y añadir valor al sello de calidad y, sobre todo, unir esfuerzos en la promoción y difusión de las empresas y de los productos gallegos. Detrás del impulso de la marca y de la economía gallega, se pretende potenciar la promoción de los productos asociados para que vendan más tanto actualmente como en un futuro. Desde la marca, se persigue también la búsqueda de la excelencia y la mejora continua que garantice una ventaja competitiva frente a terceros.

En los principios publicados en los documentos administrativos de la marca destacan dos puntos esenciales:

- “-Facilitar el acceso de los productos gallegos a la marca de garantía, con las más estrictas normas de control y seguimiento, para asegurar el cumplimiento de los requisitos internos.
- Potenciar la promoción de los productos, contribuyendo así a la búsqueda de la excelencia y la mejora continua que garantice la ventaja competitiva frente a terceros”.

En la misión de la marca Galicia Calidade se recoge que “Galicia Calidade también está comprometida con la misión de promover los productos distinguidos con este sello, tanto por su calidad diferenciada como por su origen, para dar a conocer sus valores en los mercados interiores y exteriores”. En este punto quisiéramos destacar una reflexión de Caballeiro que nos parece de interés: “No somos la marca colectiva de la Xunta de Galicia. Lo fuimos y yo personalmente creo que debería volver a ser una marca totalmente transversal, que sirviese para promocionar todo como sirvió en su día: el turismo, la gastronomía, ... Ahora somos una marca colectiva de un grupo de empresas y una marca también de garantía de certificación”. Esta reflexión es interesante, más aún cuando en las campañas genéricas o sectoriales agroalimentarias promovidas desde la Conselleria do Medio Rural no aparece la marca Galicia Calidade. Ponemos como ejemplo, la campaña de promoción de carne promovida por la Conselleria do Medio Rural en 2017: en dicha campaña no aparece la marca de garantía Galicia Calidade pero sí las marcas de calidad diferencial europeas, la IGP Ternera Gallega o la IGP Lacón Gallego. Por lo tanto, Galicia Calidade no actúa como marca paraguas de toda la agroalimentación de la Xunta.

#### **4. Beneficios de la marca Galicia Calidade**

Pertenecer a la marca Galicia Calidade tiene beneficios claros. En cuanto a imagen, solo las empresas asociadas a Galicia Calidade pueden lucir el sello de garantía de calidad certificada que se otorga a aquellos productos y servicios que destacan por sus atributos de calidad y les distingue frente a otros productos o servicios de su mismo género. Además del origen gallego, tener Galicia Calidade transmite una asociación con calidad diferencial y unos controles para validar dicha calidad.

Galicia Calidade es una marca reconocida por los consumidores de toda España, con una valoración muy positiva. Esta valoración se transfiere a todos los productos que utilizan la marca. Galicia Calidade realiza inversiones constantes en promoción, tanto genéricas del sello como promoviendo a los productos que forman parte del mismo. De esta forma se incrementa el conocimiento por parte de los consumidores tanto de la marca como de todos los productos y ese conocimiento puede trasladarse a un incremento de las ventas. Todas las empresas pueden beneficiarse de las acciones promocionales y de los acuerdos con los puntos de venta, además de tener presencia en ferias agroalimentarias y de otros sectores de actividad en el mercado nacional e internacional. Es importante este dato, ya que el director gerente de Galicia Calidade sostiene que uno de los tres objetivos que tiene la marca compartida es dar rentabilidad a las empresas asociadas. Una rentabilidad comercial y empresarial: “sí esta marca no sirve para que una empresa vaya a mejor, no sería útil”. Pero, además de ventajas para las empresas adheridas, también el consumidor se beneficia de la marca. Porque Galicia Calidade identifica a aquellos productos y servicios de calidad, dotándoles de un sello de garantía que les simplifica la elección. Asimismo, este sello está vinculado con la Administración gallega, por lo que transmite un plus de garantía, de confianza.

Como resumen, Caballeiro nos dice “Galicia Calidade actúa primero como una herramienta al servicio del empresariado y el tejido productivo gallego, para tener diferenciados los productos en el mercado. Pero, por otro lado, sirve para dar al consumidor una información y una garantía y una confianza hacia los productos”.

## 5. Asociaciones de la marca

En palabras del director gerente de Galicia Calidade, S.A.U, la marca transmite dos conceptos claros “el origen gallego y el concepto de calidad”. En este caso es inequívoco, ambos términos constan explícitamente en el nombre. Y, como vemos en comparación con la mayoría de las marcas de calidad de otras comunidades estudiadas, es mucho más fácil tener una marca con un nombre explicativo y claro. El fin último de la marca es transmitir que Galicia es calidad.

Recogemos unas reflexiones de Alfonso Caballeiro que nos sirven para ilustrar esta afirmación: “Con Galicia Calidade, al llevar la marca de alguna manera la empresa que es propietaria de la marca está adquiriendo un compromiso con la calidad y después con Galicia. De alguna manera, al ponerle el nombre de Galicia Calidade a un producto tuyo, le estás dando patria, estás utilizando ahí ese elemento como argumento de venta, con Galicia y calidad las dos cosas importan”. La marca además se asocia de forma explícita a “una forma de hacer gallega” con todo lo que implica, desde las materias primas, hasta la innovación, la formación y cualificación o el *knowhow* de los sectores identitarios de la economía gallega.

Además de los conceptos principales, la marca también se asocia a otros valores intangibles adicionales que pueden resultar interesantes. Por un lado, el compromiso y la honestidad de las empresas gallegas, honestidad en el uso de las mejores prácticas y el compromiso en ofrecer los mejores productos y servicios gallegos. También se asocia al esfuerzo y superación de los trabajadores y empresas para ser cada día más competitivos. Y, en consecuencia, a la confianza en los productos y servicios de las empresas gallegas. Por lo tanto, compromiso, esfuerzo y confianza son tres valores asociados intrínsecamente también a la marca.

En definitiva, Galicia Calidade como marca de calidad certificada se compromete con los clientes y usuarios ya que garantiza que estos productos y servicios cuentan con los requisitos prometidos, con total confianza. Y, como ya hemos mencionado, la marca es una apuesta por la innovación, la sostenibilidad y la competitividad apoyada por el Gobierno gallego. Los valores recogidos en su identidad de marca se resumen en los siguientes:

- “- Vocación de servicio público de calidad a la sociedad gallega.
- Responsabilidad, transparencia y objetividad en la gestión del sello de garantía.
- Apuesta por la innovación, la competitividad y la sostenibilidad que contribuyan a la internacionalización de las empresas gallegas”.

## 6. Representatividad de la marca

Galicia Calidade representa a todos los sectores de la economía gallega. No es exclusivamente de alimentación, aunque este sector es el que mayor peso tiene en la marca. Por esa razón y, sobre todo, para que los datos puedan ser comparativos con el resto de las regiones, hemos analizado la importancia del sector agrario y de la industria alimentaria gallega. Sabiendo que en el caso de Galicia este análisis debería ser de la economía global.

En 2017, la producción agraria gallega ascendió a 3.885 millones de euros: es líder en el sector pesquero con casi el 50 % de las captaciones españolas. Solo el sector pesquero representa el 2,1 % del PIB de la comunidad. En relación con todo el sector industrial gallego, la industria alimentaria representa el 21 % de los puestos de trabajo, más de 26.800 personas, y el 25 % de las ventas netas de productos, más de 7.000 millones de euros. Destaca sobre todo la transformación del pescado seguida de la industria láctea. La industria gallega representa el 7,66 % del total de las ventas de la industria española (MERCASA, 2017).

Galicia tiene 33 denominaciones de calidad diferenciada. Como Denominaciones de Origen Protegida cuenta con la distinción en cuatro quesos (Arzúa-Ulloa, Cebreiro, *Queixo* Tetilla y San Simón de Costa), el *pemento* de herbón

y el *mexillón* de Galicia. Además de cinco vinos de Denominación de Origen, el Monterrei, Rías Baixas, Ribeira Sacra, Ribeiro y Valdeorras. Son cinco las bebidas espirituosas con el sello de Indicación Geográfica, el Orujo de Galicia, el Aguardiente de Hierbas de Galicia, el Licor de Hierbas y el de Café de Galicia. Y tres vinos con IG, Betanzos, Val do Miño-Ourense y Barbanza e Iria. Los alimentos distinguidos con Indicación Geográfica Protegida son el Lacón y la Ternera gallega, la Miel de Galicia, el Pan de Cea y la Tarta de Santiago, la Castaña gallega, la Faba de Lourenzá, los Grelos y la Pataca de Galicia y los *Pementos* de Arnoia, Couto, Oimbra y Mougán. Además del sello de Agricultura Ecológica de Galicia (MERCASA, 2017).

En 2017, el número de empresas adscritas a Galicia Calidade es de aproximadamente 100 y en número de referencias supera las 350. Destacan dos grandes categorías: por un lado, alimentación y bebidas que representan más o menos la mitad de las empresas adscritas a la marca y, por otro, el sector de hostelería y turismo. En agroalimentación, están representados muchos de los subsectores: empresas lácteas, vinos, aguas, cervezas, productos de la avicultura, de la pesca o frutas y verduras entre las que destacan patatas o kiwis. La representación de la marca es amplia. Muchos de los productos agroalimentarios incorporan el sello en sus etiquetas y, los servicios u otros productos, los señalizan en los propios establecimientos (ver figura 109). Desde 2014, se ha hecho un esfuerzo por incorporar a empresas, y en concreto, empresas del sector turístico. A finales de 2017 ya son 44 las empresas turísticas reconocidas con el distintivo. También empresas de joyería y orfebrería, del sector textil, del sector de la biomasa forestal o de la cerámica gallega están asociados también a la marca de garantía.

A diferencia de otras CC. AA., cuentan con el sello de calidad empresas de todos los tamaños. El porfolio de empresas es diverso, desde pequeñas empresas hasta medianas y grandes empresas que pagan el canon para poder formar parte de la marca y beneficiarse de su prestigio y actuaciones. Es el caso de la empresa avícola Coren o de la empresa cervecera Estrella Galicia.

Las solicitudes de la marca fueron elevadas en los primeros años y se han ido incrementando tímidamente hasta 2014. A partir de este año ha habido un gran salto en número de empresas que han solicitado pertenecer a la marca. Es a raíz de la *Estratexia* 2014-2016 de la Xunta de Galicia en la que, con el apoyo de todo el Gobierno gallego, se revitaliza la marca y uno de los objetivos de la certificación “es multiplicar por 10 hasta el 2016 el número de empresas y referencias de productos y servicios certificados”. Conseguir una mayor representatividad de Galicia Calidade entre las empresas gallegas es beneficioso para fortalecer el acceso a nuevos mercados y distribuidores, para incrementar la capacidad de negociación con los calanes y para multiplicar el impacto de las misiones comerciales y en las principales ferias nacionales e internacionales. El objetivo de crecimiento en certificaciones no se ha conseguido totalmente, pero sí que se ha notado desde entonces un gran incremento en el número de empresas representadas por la Galicia Calidade. Desde su nacimiento hace más de 20 años, ninguna empresa se ha dado de baja de la marca. Según nos dice Alfonso Cabaleiro durante la entrevista “primero, no hemos tenido ninguna baja en estos años; segundo hemos crecido en esta legislatura el 100 % de todos los años anteriores”.



Figura 109. Productos y servicios en el mercado con el distintivo Galicia Calidade.

La vocación de la marca es conseguir más representatividad para así hacer acciones de promoción conjuntas de mayor alcance. Por ello, además de las empresas que ingresan directamente a la marca porque disponen de sellos de

calidad (DOPs, IGP o Q de calidad, como ejemplo), Galicia Calidade S.A.U. elabora con cada uno de los sectores estratégicos unos pliegos de condiciones que se deben cumplir para sumarse al sello de calidad. En los últimos años, se han desarrollado pliegos de condiciones para los establecimientos turísticos, para los palacios de congresos o para las instalaciones náutico-deportivas, como ejemplo. Y se han firmado convenios con órganos representativos de otros sectores estratégicos, como la moda, el granito, la biomasa forestal o las plantas ornamentales.

Galicia Calidade no es un sello exclusivo ni excluyente. El único requisito restrictivo, es que en los sectores y productos en los que hay previamente marcas de calidad diferencial, las empresas deben pertenecer a las mismas para poder formar parte de Galicia Calidade: “en el sector agroalimentario un producto que quiera estar en Galicia Calidade tiene que estar antes en una DOP o en una IGP. En el caso de hoteles, casas de turismo rural o restaurantes se ha hecho a través de un acuerdo con el cluster de Galicia y la condición previa es que estos establecimientos deben tener la Q de calidad”. Galicia Calidade, establece como control unas auditorías periódicas. Para pertenecer a Galicia Calidade hay que pagar un canon anual, variable, que depende del volumen de facturación de la empresa adscrita.

## 7. Notoriedad de marca

Galicia Calidade es una marca conocida y reconocida por el público. En los estudios de mercado sobre otras marcas de calidad a los que hemos tenido acceso, destaca Galicia Calidade como la marca más recordada. En concreto, en el estudio de mercado llevado a cabo en 2018<sup>203</sup> para Aragón, la marca Galicia Calidade encabeza el *ranking* de esta categoría de marcas con un 64 % de recuerdo sugerido en todo el territorio nacional y en cuatro países europeos. En otro estudio anterior encargado por la administración de Castilla y León<sup>204</sup> en 2011 sobre varios sellos de calidad, destaca también Galicia Calidade como la marca de garantía más recordada: en concreto la recuerda un 75 % de la muestra a nivel nacional. Consideran la marca en su decisión de compra un 58% de los entrevistados y el 45 % han probado productos con la marca.

En el dossier de prensa de la marca Galicia Calidade editado en 2015, se hace referencia a unos datos recogidos en alguna de las degustaciones realizadas en las ciudades gallegas. Se desprende de los datos que la marca es efectiva: tiene un alto grado de conocimiento, genera confianza, influye en las decisiones de compra e incluso es una de las marcas que recomendaría a otros consumidores. Ver figura 110.

---

<sup>203</sup> Estudio cuantitativo y cualitativo realizado por Onza Comunicación-Ikerfel para el Gobierno de Aragón. La notoriedad se basa en las entrevistas on-line realizadas en Aragón, resto de España y cuatro países europeos en junio de 2018.

<sup>204</sup> Estudio cuantitativo realizado por Nielsen para Castilla y León en 2011.

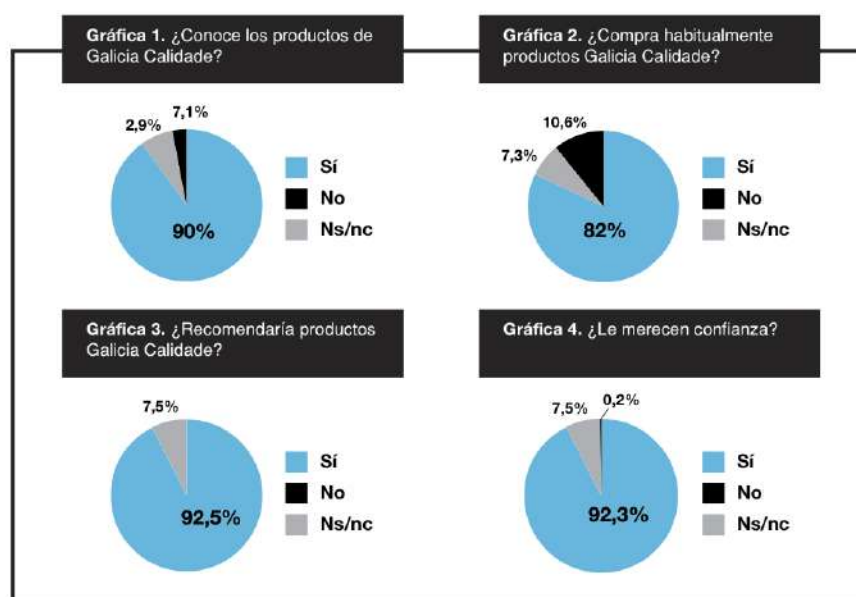


Figura 110. Conocimiento de la marca Galicia Calidade en Galicia. Estudio realizado a los consumidores que participaron en alguna de las degustaciones realizadas por la marca.  
Fuente. Dossier informativo Galicia Calidade (Xunta de Galicia) (2015).

## 8. Plan de promoción

En la *Estratexia Galicia Calidade 2014-2016* consta explícitamente que la marca es el instrumento único que se utiliza en toda la acción promocional económica de Galicia. Y se utiliza la marca Galicia Quality para el mercado exterior, sobre todo el anglosajón. Según recoge dicho documento, las acciones de promoción de la economía y la competitividad de la Xunta de Galicia se hacen bajo la marca Galicia Calidade. Son acciones institucionales que amparan y apoyan productos y servicios.

Pero, realmente, la intención recogida en esta estrategia no se corresponde totalmente con la realidad. Se realizan actividades de promoción para activar la marca Galicia Calidade y darla a conocer. No obstante, no es el único instrumento que utiliza la Xunta en su actividad de difusión: el gobierno gallego realiza en paralelo otras muchas actividades desde cada una de las Consellerías para promover los sectores y productos.

Para estructurar la promoción han trabajado, en ocasiones, con planes estratégicos. Se diseñó un Plan de Comunicación completo para el lanzamiento de Galicia Calidade 2000-2001 y otro, tras un reposicionamiento de la marca, el Plan Estratégico de Comunicación y Promoción 2007-2010. No hemos tenido acceso a ellos. Sí al plan estratégico que se han realizado en 2014 aprobado por la Xunta, denominado *Estratexia Galicia Calidade 2014-2016*. Es un plan muy orientado a impulsar el tejido empresarial gallego en el mercado exterior bajo esta marca de calidad. Dicho documento del plan es público y está disponible para todos los ciudadanos. La Xunta cuenta con el plan de Galicia 2015-2020: es un plan integral que actúa como marco general y que traspasa las fronteras de la competitividad y la economía. Es, actualmente, la guía básica sobre la que vertebrar todas las acciones en cualquiera de las áreas de la Xunta.

Galicia Calidade, S.A.U. hace, por su parte, un plan operativo de actuación anual a principios del ejercicio con las principales acciones previstas y, “después, lógicamente, mucho también de lo que va apareciendo y surgiendo porque sí es cierto que cada día mucha más gente viene a pedir nuestro patrocinio”, afirma el director gerente de Galicia

Calidade, S.A.U. Además del plan general, hay planes concretos por sectores. Como ejemplo bajo Galicia Calidade está el plan de promoción e internacionalización de los vinos gallegos o el plan concreto de apoyo al sector turístico.

Galicia Calidade SAU tiene en cuenta tres principios en la promoción de la marca: la difusión y la revitalización de la marca, dar a conocer los productos que están dentro de Galicia Calidade y, por último, generar oportunidades de negocio, conseguir rentabilidad para las empresas. Por tanto, Galicia Calidade realiza tres tipos de acciones: acciones que realiza directamente la marca en las que da entrada a las propias empresas adheridas, estas acciones pueden ser colectivas o sectoriales. Por otro lado, apoyan determinadas acciones que hacen las propias empresas o productos asociados en determinados sitios, comerciales o de imagen. Y el tercer tipo de acciones, son acciones de otros colectivos donde interesa estar presente con la marca, por ejemplo, el *Atlante Wine Forum*, organizado por el *Instituto Galego do Viño* o un certamen sobre nuevas tecnologías.

Los principales destinatarios de las acciones son las empresas asociadas y el consumidor final en los diferentes mercados. Pero también se deben establecer como *stakeholders* otros agentes como los medios de comunicación, los canales de distribución de los productos, los influenciadores, la población en general sea compradora o no de productos. El ámbito de actuación es principalmente Galicia, aunque se realizan actividades en el ámbito nacional y cada vez con mayor frecuencia en el ámbito internacional.

Galicia Calidade es una marca de los gallegos. Ha conseguido trascender y pasar de ser una marca de la Administración a una marca querida, que los empresarios y ciudadanos la sienten suya. En la planificación de acciones se tienen en cuenta aquellas actividades que acercan la marca a los ciudadanos, a su día a día, desde la cultura, el deporte, el turismo y, por supuesto, la gastronomía. Hemos analizado cronológicamente la evolución de la marca Galicia Calidade. Queremos en primer lugar, hacer una mención a una fase de promoción previa al lanzamiento de la marca como marca de garantía, en esta fase se crea el lema publicitario Galicia Calidade como eje de las campañas de sensibilización de la calidad gallega promovida desde la Consellería de Industria y Comercio de la Xunta (1991-1995). Este es el punto de partida para el lanzamiento posterior de la marca de garantía.

Las campañas de concienciación de la calidad se inician en 1991. A principios de los 90, España está viviendo cambios, están empezando a plasmarse ideas de modernidad y vanguardismo social influenciadas sobre todo por Barcelona y Sevilla a raíz de los cambios provocados por la organización de los Juegos Olímpicos y de la Expo respectivamente. Galicia no puede quedarse atrás: a partir de esta inquietud, surge la recuperación del Xacobeo, el camino de Santiago y también la promoción de los productos. De ese embrión nace la campaña seguramente más recordada en Galicia. Es una campaña difundida en medios masivos a nivel nacional y sobre todo recordada en televisión. Esta campaña sensibiliza a la población sobre la importancia de la calidad en Galicia y sobre el buen hacer gallego en muchos sectores, lejos de los tópicos asociados. Se transmite la idea de que algo está cambiando en Galicia y que no es necesario viajar a otros países para encontrar lo mejor de los sectores. La mejor moda no es italiana, es gallega. El mejor vino no es francés, es gallego.

Tras la campaña, muy bien valorada, se consigue que tanto la Administración como las empresas como la sociedad gallega, e incluso la española, se identifiquen con el eslogan: Galicia Calidade. Y se traslada este concepto a todas las campañas publicitarias de la Xunta, tanto el paisaje como la gastronomía como el turismo como la moda, etc. A partir de esta campaña se despierta la inquietud de las empresas para querer llevar la marca en sus productos. Y esta petición se hace realidad.

Para repasar la promoción que ha estado realizando Galicia Calidade desde su concepción como marca de garantía, hemos dividido cronológicamente la actividad en 3 fases. La fase de lanzamiento y crecimiento/activación de la marca de garantía entre 1995 y 2005. Una segunda fase convulsa que se inicia con un relanzamiento/activación/estancamiento y finaliza con la reactivación de la marca entre 2007 y 2012. Y por último una cuarta fase de relanzamiento internacional de la marca a partir de 2013. Estas fases no responden a un criterio



establecido desde la empresa pública, son simplemente etapas de referencia que ayudan a estructurar temporalmente algunas de las actividades promocionales destacadas.

PLAN PROMOCIÓN GALICIA CALIDADE							
FASE 1: ETAPA DE CONCEPCIÓN, LANZAMIENTO DE LA MARCA Y CRECIMIENTO							
PERIODO	1995-2006						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se crea la empresa Galicia Calidade S.A. y desde 1996 se conceden licencias de uso de la marca. Se pasa desde un lema colectivo de la Xunta a una marca de garantía de certificación que pueden lucir determinadas empresas.</li> <li>Se inicia la actividad de la marca apoyada por una elevada inversión en promoción.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	Se realiza un Plan de Marca concreto para el lanzamiento (2000-2001)						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir empresas adheridas a la marca (en el momento de diseñar el Plan solo había 14 empresas adheridas).</li> <li>Dar a conocer a la población que Galicia Calidade es una marca de garantía de calidad e indicar qué empresas y productos son los que forman parte.</li> <li>Continuar promoviendo la asociación Galicia y calidad.</li> </ul>						
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Primeros pasos	Concepción de la marca de garantía Galicia Calidade.					
	Manuales/ elementos básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restyling creativo de la marca. Manual de aplicación del logotipo.</li> <li>- Desarrollo de los elementos básicos de comunicación de la marca: material divulgativo, web, folletos informativos, etc.</li> </ul>					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Campaña de captación de empresarios y campaña de comunicación a la población en general.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias y otros sectores	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Acciones para conseguir adscritos a la marca y acciones para sensibilizar a la población principalmente en Galicia.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS		Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios/ reconocimientos	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: Actividades promovidas desde las empresas adheridas.	✓
Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen corporativa del logotipo: <i>restyling</i> de la marca.</li> <li>- Campaña de publicidad en medios de comunicación masiva: sobre el significado del sello de calidad (2000) bajo la idea de la marca de garantía de Galicia indicando que son los primeros: "la primera marca de garantía". Difusión en TV, radio y prensa.</li> <li>- Campañas de publicidad en medios de comunicación masiva (2001 y 2002). Se ven las primeras empresas adheridas a la marca, bajo el concepto "Solo los mejores se</li> </ul>						

		<p>merecen lo mejor” o “La marca de garantía de las mejores marcas”. Se incluyen los logotipos de las marcas comerciales adheridas a la marca: Coren, Cabreiroá, Rianxeira, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campaña de promoción en medios masivos (2004) para mejorar el recuerdo de marca y recordar la decisión en el momento de la compra. Bajo el concepto “marca la diferencia” destacando conceptos más directos como “elegir”, “buscar”, “encontrar” para apelar a la población a la compra de estos productos.</li> <li>- Acciones destinadas a los empresarios adheridos a la marca: entrega del distintivo de Galicia Calidade a cada uno de los empresarios que se adhieren a la marca en un acto público y difundido a través del gabinete de prensa.</li> <li>- Apoyo a las iniciativas promocionales promovidas desde las empresas adheridas.</li> <li>- Actos de prensa y gabinete de prensa activo.</li> <li>- Presencia en ferias de ámbito nacional e internacional.</li> <li>- Para aquellos productos agroalimentarios: acuerdos con la gran distribución alimentaria: dar a conocer y mejorar la comercialización y venta de los productos.</li> <li>- Presencia/organización de eventos gastronómicos, culturales, deportivos y sociales principalmente en Galicia. De esta manera la marca está presente en Galicia y en la realidad e inquietudes de sus gentes.</li> <li>- <i>Merchandising</i>.</li> </ul>					
	Intensidad de la actividad	Alta. Campaña transversal multimedia.					
	Coherencia	Consistencia elevada. Mismo estilo de marca + coherencia creativa.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	El Plan de Marca 2000-2001 tiene prevista una inversión de 140 millones de pesetas. La inversión en este periodo es alta, sobre los 2 millones de euros/año.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Galicia.					
		Regional		Nacional		Internacional	
<b>FASE 2: ETAPA DE RELANZAMIENTO-ESTANCAMIENTO-RELANZAMIENTO DE LA MARCA</b>							
PERIODO	2006-2012						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un periodo largo en la que se establecen varias fases de relanzamiento-activación-estancamiento y nueva reactivación de la marca.</li> <li>• Se inicia el periodo con una definición de la esencia de la marca y un cambio de enfoque: desde la perspectiva desde un enfoque centrado en la marca hasta otro centrado en el cliente.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	Se corresponde al Plan Estratégico de Comunicación y Promoción de Galicia Calidade (2007-2010/11) .						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el número de empresas adheridas a la marca: mayor representatividad.</li> <li>• Reposicionar la marca y como consecuencia crear una nueva identidad corporativa.</li> <li>• Activar la marca para que sea conocida y valorada y ayude a las empresas a vender más.</li> <li>• Continuar asociando Galicia a calidad.</li> </ul>						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Empresarios, consumidor final, opinión pública, distribución.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias y otros sectores	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Campañas en medios masivos, acciones experienciales de la marca, actos de prensa y gabinete de prensa, acciones a empresarios, patrocinios y acciones con empresarios.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓

		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios/reconocimientos	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: Actividades promovidas desde las empresas adheridas	✓
	Actividades destacadas	<p>- <i>Restyling</i> de la marca Galicia Calidade: nueva imagen corporativa.</p> <p>- Campaña de publicidad en medios masivos de la marca (2006) bajo el lema "Cos ollos Pechados" (con los ojos cerrados). Ámbito nacional.</p> <p>- Activación de las RR. SS. de la marca. Y reactivación de la web galiciacalidade.</p> <p>- Actividades de prensa y gabinete de prensa.</p> <p>- Campaña de publicidad en medios masivos de la marca (2008-2009) bajo el lema "Calidad Confirmada": campaña emocional en TV, vallas y prensa.</p> <p>- Campaña en medios masivos (2010) inspirada en la campaña de sensibilización inicial realizada en 1991 bajo el eslogan "Gallego y de calidad, Galicia Calidade".</p> <p>- Acciones de captación de empresas a la marca: en este periodo se incrementa el número de empresas en un 30%.</p> <p>- Acciones en cadenas de distribución alimentaria. En este periodo el 90% de los adheridos a la marca son empresas de alimentación y bebidas. Se realizan actividades en las principales cadenas de distribución y normalmente se acompañan de una actividad de promoción por la compra de productos de la marca Galicia Calidade. Vegalsa-Eroski, El Corte Inglés, Froiz, Alcampo, Carrefour y Moldes son algunas de las cadenas de los centenares de establecimientos donde se realizan actividades de promoción de la marca.</p> <p>- Galicia Calidade, S.A.U. (2006) recibe una mención institucional en el IV premio a la Mejor empresa agroalimentaria de Galicia que otorga Hipermercados Carrefour.</p> <p>- Actividades experienciales de la marca Galicia Calidade: degustaciones, <i>showcookings</i> y actuaciones promocionales especiales. Como ejemplo, "Experiencias Galicia Calidade" en Twitter y Facebook en las que es posible ganar cenas para 6 personas con un chef que cocina para la ocasión con productos Galicia Calidade (2012). O la caravana itinerante por 35 ayuntamientos gallegos en las que se ofrecen talleres de cocina, actividades para niños, y acciones presenciales con los productos. O degustaciones en la terminal del aeropuerto de Madrid dando a conocer los productos de la marca a los habitantes de Madrid y a los pasajeros internacionales.</p> <p>- Patrocinios variados para acercar la marca a la población. Desde el patrocinio de temas de interés empresarial (por ejemplo, la presencia en la Jornada de Marcas, Comunicación y Emociones organizada en Galicia por la APD-Asociación para el Progreso de la Dirección o en la Jornada del director de Google España a los empresarios), temas de interés gastronómico (concurso de tapas de <i>O Carballiño</i>), deportivo (patrocinio de la Vuelta Ciclista o de equipos deportivos gallegos o de destacados deportistas como Gómez Noya), o cultural (patrocinio Festival de Cine de San Sebastián).</p> <p>- Algunas actividades en el ámbito internacional: la promoción del sello en Brasil o la presencia en ferias internacionales.</p>					
	Intensidad de la actividad	Dispar en el periodo. Actividad intensa en algunos años.					
	Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente. Es una marca viva y cercana a la población. Marca popular.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No tenemos la inversión global anual en la marca pero sí algunas cifras de referencia. En 2006: la inversión de la campaña "Cos ollos pechados" giró en torno a 1'1 millones de euros en ámbito nacional. Presupuesto en licitación de 12 millones de € sin contemplar ferias, patrocinios, etc. En la campaña de 2008 en medios masivos "Calidad Confirmada" se invirtió aproximadamente 500.000 €. La inversión es dispar en este periodo. Años con muy baja inversión con otros, como 2006, con una inversión elevada.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Galicia, pero con varias actuaciones de ámbito nacional y alguna internacional.					
		Regional	Nacional		Internacional		

FASE 3: ETAPA DE MADUREZ-REACTIVACIÓN							
PERIODO	2013-actual						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es un periodo marcado por un nuevo impulso a la marca Galicia Calidade.</li> <li>Se pretende que Galicia Calidade pase a ser la imagen global de la economía gallega. La Xunta toma una decisión clave: todas las acciones promocionales de Galicia fuera de la Comunidad impulsadas por el Gobierno gallego deberán contar con la marca Galicia Calidade (Galicia Quality). Se persigue además una coordinación con todos los agentes económicos gallegos.</li> <li>Se adapta la marca Galicia Quality para la difusión internacional.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	Nuevo Plan Estratégico aprobado por la Xunta denominado <i>Estratexia Galicia Calidade</i> 2014-2016. Es un plan muy orientado a impulsar el tejido empresarial gallego en el mercado exterior bajo esta marca de calidad. El documento que informa del plan es público y está disponible para todos los ciudadanos.						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la competitividad de las empresas gallegas</li> <li>Unificar esfuerzos para impulsar la marca Galicia Calidade.</li> <li>Centralizar Galicia Calidade como instrumento único para la Xunta al servicio de todos los agentes económicos gallegos.</li> <li>Incrementar la representatividad del sello en la economía gallega.</li> <li>Potenciar la internacionalización.</li> </ul>						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Empresarios, sociedad gallega, agentes comercialización nacional e internacional.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias y otras	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros: Especial apoyo sector turístico	✓		
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, acción en gastronomía, alguna actividad en puntos de venta de alimentación en el principio del periodo.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería-gastronomía	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios/reconocimientos	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celebración de los 20 años de la marca (2015): logotipo aniversario, gran acto con todas las empresas de la marca, promociones gastronómicas, audiovisual del aniversario, entre otras actividades.</li> <li>- Se abre una nueva web con la posibilidad de compra on-line de los productos de la marca.</li> <li>- Gabinete de prensa activo + actos de prensa.</li> <li>- Acciones sectoriales: se apoyan iniciativas del sector del vino, lácteo, avícola, joyería, biomasa, entre otros. Destacan las acciones al sector turístico bajo la plataforma Lécer; se diseña un Plan de Comunicación y Marketing específico para las firmas acogidas a esta plataforma.</li> <li>- Evento especial en Madrid: actuaciones en mercados y restaurantes, hasta el evento Madrid Lecer que marida actuaciones musicales con degustaciones de productos Galicia Calidade, como ejemplo.</li> <li>- Acciones con la gran distribución de alimentación.</li> <li>- Presencia en el concurso televisivo Master Chef.</li> <li>- Gran actividad en RR. SS. de la marca: generación de contenidos desde Galicia Calidade, desde las marcas, activación con promociones.</li> </ul>						

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de la app Galicia Calidade.</li> <li>- Otras actividades presenciales y experienciales: las jornadas de formación a empresarios, los talleres culinarios, los premios, los patrocinios gastronómicos, deportivos (Javier Gómez Noya, como ejemplo) y culturales vinculados al cine o a la música. Destaca "Galicia Calidade, en ruta", actividad experiencial llevada a cabo en siete ciudades gallegas (2014).</li> <li>- Actividades de las marcas asociadas que ayuda a difundir Galicia Calidade.</li> <li>- Ámbito internacional: se fomentan las nuevas oportunidades de negocio con reuniones entre los representantes de las embajadas de varios países con los empresarios gallegos, se realizan misiones o acciones concretas de introducción de productos. Además en las ferias se trabajan sinergias para ir todas las empresas gallegas juntas. Se realizan acciones vinculadas con la Marca España para sumar sinergias de promoción.</li> <li>- En este periodo no hay campañas de publicidad en medios masivos que ayuden a posicionar la marca como paraguas de la economía gallega.</li> </ul>					
	Intensidad de la actividad	Media-Baja.					
	Coherencia	Las actividades de la marca son coherentes.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	Disminuye sustancialmente el presupuesto en este período. Choca con los objetivos ambiciosos perseguidos por la marca. La inversión está en torno a los 300.000 € anuales.					
		Nul a	Baja	Medi a	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Galicia. Vocación internacional.					
		Regional		Nacional		Internacional	

Figura 111. Etapas de promoción de la marca Galicia Calidade.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

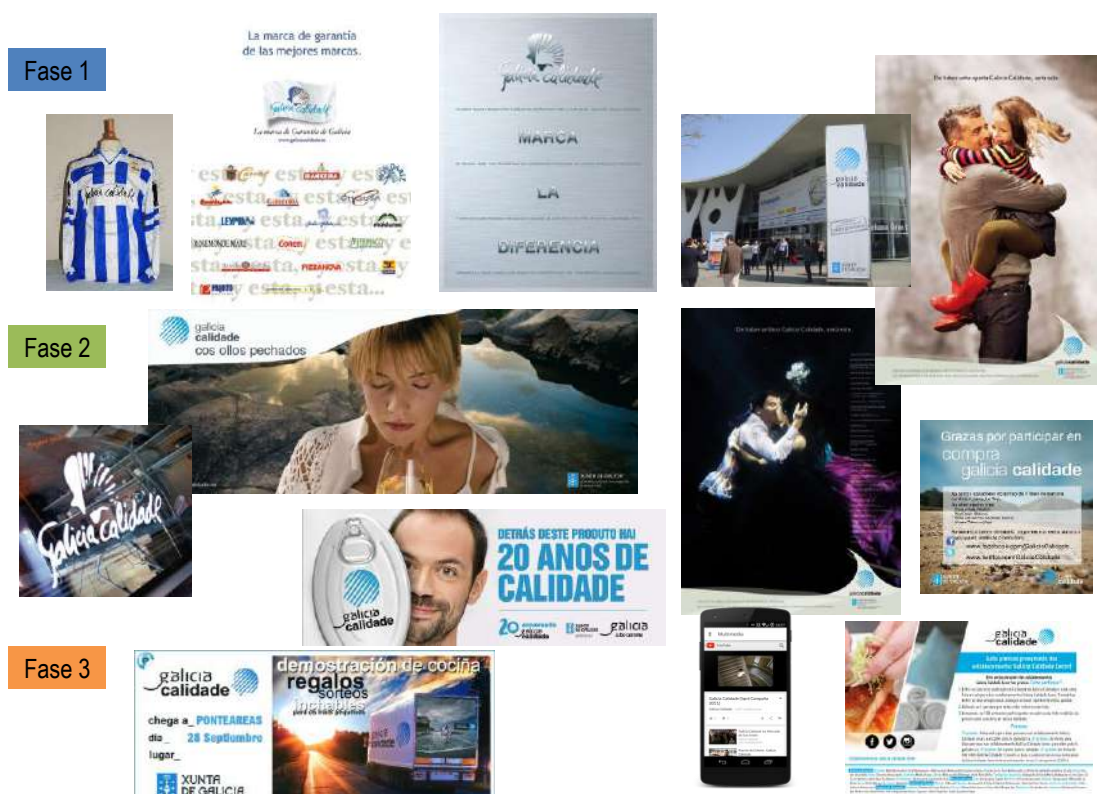


Figura 112. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Galicia Calidade en las diferentes etapas de lanzamiento, crecimiento, relanzamiento y madurez.

## 9. Gestión de la marca

Galicia Calidade, S.A.U es la propietaria de la marca y depende de la Consellería de Economía, Emprego e Industria. Lógicamente, hay también otras consellerías en el Gobierno como la de Medio Rural o la de Pesca que son las que marcan las directrices de cada una de las áreas en las que tienen competencia. Estructuralmente, es el Consejo de Administración de Galicia Calidade, S.A.U. quien dicta las políticas a seguir con la marca, y dentro del Consejo están representadas las distintas consellerías. “A nivel operativo sí existe una comunicación fluida con los distintos organismos de las distintas consellerías para hacer las correspondientes consultas para ver qué criterios se han de utilizar y para dónde hay que remar” señala Caballeiro. Esto no quita que a veces la coordinación sea compleja y cualquier iniciativa requiera de largos periodos para ser ejecutada.

No se han instrumentalizado indicadores de análisis de las acciones que llevan a cabo con la marca. “Es más un análisis interno que medible o cuantificable, más un análisis de intuición de lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado”, recalca Caballeiro. En cuanto a investigaciones de mercado, se realizan alguna medición de resultados, principalmente de satisfacción de las empresas asociadas. Puntualmente, se han realizado investigaciones con fines concretos como el estudio para el reposicionamiento de la marca llevado a cabo en 2007.

La inversión en promoción para la marca Galicia Calidade ha sido variable. Se inició la construcción de la marca con inversiones de promoción relevantes, pero actualmente esta inversión es modesta. Se manifiesta un apoyo a la marca por parte de toda la Xunta, de querer impulsar una marca de la economía gallega, pero realmente debido a las circunstancias económicas, el presupuesto que tiene Galicia Calidade, S.A.U., actualmente, es de 830.000 € brutos para 2017. De este presupuesto, unos 140.000 € provienen del pago de las empresas adheridas y el resto lo aporta la Xunta. Gran parte del presupuesto total se destina a los gastos de funcionamiento de la empresa, como la remuneración de las personas y otros gastos. Por lo que realmente se destinan a promoción unos 300.000 €. Por ello, sentencian, “nos encontramos con el presupuesto más bajo de la historia de Galicia Calidade”, que había llegado a contar con dos millones de euros en promoción.

Toda la promoción de la marca se realiza mediante licitaciones públicas. Estas licitaciones suelen convocarse desde la propia empresa Galicia Calidade S.A.U. Pero a veces las convoca la Consellería de Industria y Comercio, actualmente Consellería de Economía, Emprego e Industria. Se licitan contratos para asistencia de la marca, planes de medios, creatividad de campañas promocionales, creación de la marca y el manual de estilo o la asistencia a acciones comerciales con la distribución.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.





## Comunidad Autónoma de La Rioja. RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja. Alimentos de La Rioja. Calidad Garantizada.<sup>205</sup>



### 0. Breve descripción

RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja es la marca de garantía de calidad del Gobierno de La Rioja que representa los productos agroalimentarios riojanos que han superado ciertos controles de calidad específicos en la selección de materias primas, en las características y en los métodos de producción y elaboración. Esta marca garantiza la calidad singular de los productos agrarios y agroalimentarios que lo acrediten, cumpliendo las reglamentaciones de calidad.

Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada reagrupa bajo una misma marca de garantía una amplia gama de productos agroalimentarios de calidad diferenciada para su puesta conjunta y diferenciada en el mercado. Con esta marca de marcas, se unifica toda la promoción agroalimentaria de la región pudiendo alcanzar con poca inversión un mayor número de clientes fidelizando y los ya existentes. Además, unifica la información al consumidor.

### 1. Orígenes de la marca

**RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja.** La Rioja crea su denominación de calidad bajo el nombre La Rioja Calidad como concreción a una política de calidad desarrollada por la región para promocionar determinados productos agroalimentarios. Es importante resaltar que no hablamos de una marca de garantía sino de una denominación de calidad impulsada por la propia Administración riojana, igual que hicieron durante esos años la mayoría de las regiones españolas. No hemos podido precisar la fecha exacta del nacimiento de esta marca pero, como ya hemos podido ver en repetidas ocasiones durante esta investigación, es a consecuencia de la política de calidad agroalimentaria de la Unión Europea que el Gobierno de La Rioja inicia el cambio en 1995 para convertir su marca de calidad en una marca de garantía. Se aprueba el decreto en 1998, pero es en 1999 cuando se decide el cambio de nombre, eliminando la referencia a la región, y se aprueba el Reglamento de la marca de garantía RC para los productos agrarios y agroalimentarios (Decreto 6/1999 de 19 de febrero).

En los primeros años, bajo la denominación La Rioja Calidad la marca de calidad es una marca reconocida que va creciendo, que tienen buena representación en el sector y es apoyada con inversión en promoción por parte de la Consejería. Antes de derogar dicha marca de calidad, están adheridas a ella 30 empresas regionales del sector

<sup>205</sup> La información de las marcas RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja y Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada proviene de varias fuentes. Por un lado, de las entrevistas realizadas a un responsable de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente del Gobierno de La Rioja y a José María Rodríguez Pérez, Director del Departamento de Promoción Agroalimentaria, 'La Rioja Capital'. Por otro de la información de la propia página web de la marca Alimentos de la Rioja (La Rioja Capital, n.d.) ([http://www.lariojacapital.com/alimentos\\_de\\_la\\_rioja](http://www.lariojacapital.com/alimentos_de_la_rioja)), de normativas publicadas en el Boletín Oficial de La Rioja (BOR) (Gobierno de La Rioja, 2014). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por el La Rioja Capital, el Gobierno de La Rioja (Gobierno de La Rioja, 2019). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (EFE Logroño, 2014; Europa Press, 2010, 2012b, 2012a, 2015; Rioja2, 2010). Y los materiales publicitarios realizados (La Rioja Capital, 2015) y la comunicación de los medios propios (La Rioja Capital, 2012b, 2012c, 2012a, 2014). Y por último, de las estrategias de promoción, los estudios de investigación de mercado y los documentos a los que hemos tenido acceso durante la investigación (Cadiñanos, 2018).



agroalimentario. Con fecha 6 de julio de 2000 se aprueba el Reglamento específico de la marca RC para 13 productos, entre los que destacan las frutas y hortalizas frescas, las conservas vegetales, los productos cárnicos, la miel, los caramelos y las galletas, embutidos, quesos, vinagres, pacharán o el mazapán de soto, como ejemplo (Orden 28/2000 de 6 de julio). Posteriormente, con la Orden 13/2001 de 27 de febrero, se aprueban adicionalmente los Reglamentos específicos para agua mineral natural y café.

A pesar de haber desarrollado quince reglamentos de productos específicos, actualmente no hay prácticamente productos asociados a la marca. En el momento de realizar la investigación, tan solo había representación de la marca en dos de estos productos normalizados.

**Alimentos de La Rioja. Calidad Garantizada.** En 2005 entra en vigor la Ley que regula los sistemas de protección de la calidad agroalimentaria en la Comunidad Autónoma de La Rioja (Ley 5/2005, de junio) con el objeto de aumentar la presencia de figuras de calidad y desarrollar las ya existentes. El fin último es ayudar a identificar y promocionar los productos de calidad diferenciada y proteger a los productores de las prácticas desleales. Con esta Ley se abre la puerta a crear nuevas figuras de calidad.

La primera actividad de promoción de la que tenemos constancia bajo el concepto Alimentos de La Rioja es en 2012. Esa es la primera vez que esta región promociona su agroalimentación con un concepto común en todas sus manifestaciones: actividad en los puntos de venta destinada al consumidor, eventos gastronómicos, ferias y otras acciones promocionales. Esta campaña de promoción no es fruto de la casualidad. En 2010, la Consejería de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente crea la entidad La Rioja Capital que se encarga de llevar toda la promoción de la región. Se aglutinan bajo esta entidad todas las acciones promocionales y, además, se da servicio a todas las marcas de calidad en materia de comunicación, marketing y promoción. La campaña de promoción Alimentos de La Rioja que ve la luz en 2012 es resultado de estos años de trabajo: es fruto de una labor coordinada que cuenta con la opinión de los representantes de las marcas de calidad. Se busca conseguir sinergias entre todas las marcas de calidad con una identidad común para ganar en identificación y en eficacia. Así lo determina en la presentación pública de la marca el director general de Agricultura y Ganadería de la Consejería, Igor Fonseca manifestando “esta marca tiene como objeto servir de instrumento de promoción y sobre todo es un elemento identificativo” (larioja.com, 2014).

Es en julio de 2015 cuando se aprueba el Reglamento de uso de esta marca de garantía alimentaria (Decreto 38/2015 de 29 de agosto BOR). Se pasa de un lema promocional a una marca de garantía de calidad común. A partir de este momento, la marca puede solicitarse por parte de los empresarios que pueden colocarla en sus envases junto con el distintivo de calidad que ya tengan y su marca comercial. Como reza el Decreto de la marca, las razones principales para la creación de este distintivo radican por un lado en la vulnerabilidad del sector, caracterizado por la atomización y la dispersión territorial, que implica una pérdida de competitividad y rentabilidad para el sector. Por otro lado, porque los ciudadanos demandan cada vez más productos de calidad dotados de una identidad vinculada a un territorio, calidad o método de producción compatible con el medio ambiente. Además, la marca responde a una petición sectorial: “Es en respuesta a una demanda que teníamos tanto por parte del canal de distribución como por las diferentes empresas del sector agroalimentario”, declara en 2015 el propio consejero Íñigo Nagore.

La situación al realizar la investigación es que no ha habido una solicitud masiva de la marca por parte de las empresas del sector: se han contabilizado alrededor de 35 empresas en 2017, cifra baja en relación a todos los productos acogidos a distintivos de calidad de la región. No obstante, la evolución de esta penetración es positiva.

## 2. Elementos de la marca

**RC Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja.** La denominación proviene de la abreviatura de la marca a la que sustituye, Rioja Calidad, cuyas siglas se interpretan en la nueva denominación como Registrado y Certificado. El nombre de la región también aparece en el logotipo, pero como aval de certificación “Registrado y Certificado por el Gobierno de la Rioja”. La marca se denomina popularmente marca de garantía RC. La utilización del acrónimo, en este caso, permite jugar con el doble sentido de las siglas: uno más vinculado a la procedencia, Rioja Calidad, y otro más instrumental vinculado al proceso de calidad, Registrado y Certificado. En ambos casos la utilización de siglas siempre requiere de mayor esfuerzo de interpretación, siendo difícil la asociación con la comunidad.

Gráficamente, las siglas principales se presentan dentro de un óvalo a modo de lacre. A veces solo se utiliza este sello, con las dos iniciales. Otras veces al sello se añade una franja que contiene el resto del texto bajo la leyenda “Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja”. El sello con las iniciales tiene buena visibilidad aplicado en los productos y, por su forma, colores y tipografías, connota calidad. Cromáticamente, utiliza un fondo azul oscuro y encima la tipografía en color amarillo dorado. La gama cromática no hace referencia a la región. Desde su creación en 1999, la marca está anclada en la tradición y no ha evolucionado gráficamente. Podemos observar algunos problemas de lectura del texto adjunto a las iniciales.

**Alimentos de La Rioja. Calidad Garantizada.** Esta marca tiene un nombre descriptivo de los productos alimentarios de La Rioja y hace referencia explícita a la calidad y a la garantía. En definitiva, habla tanto de origen como de calidad, los atributos principales de la marca. Es un enunciado racional que no contempla una expresión emotiva de su significado.

El logotipo está inspirado en la imagen de identidad regional utilizada por la empresa La Rioja Capital, presentada en 2010. Es una imagen en la que la “O” de La Rioja se convierte en una diana que “combina una sobria sencillez con la completa aportación de sentido y de información a través de elementos como, por ejemplo, los colores de la bandera regional o las diferentes aplicaciones en las que puede convertirse la escarapela: la presentación circular de la bandera, un corazón o una estrella. Una marca que, en definitiva, responde a los criterios de identidad regional, versatilidad, integración, implicación popular y diseño, ya que no deja de constituir toda una apuesta por la innovación en la presentación de un logotipo institucional de estas características”. Esta imagen de La Rioja con la “O”, con la escarapela de la bandera riojana, “sin pretenderlo se ha convertido en una imagen no convencional del Gobierno de la Rioja”, afirma José María Rodríguez, que añade que “es una imagen más fresca, más actual, más arraigada a la sociedad porque es muy difícil que alguien se pueda poner su propia bandera. Es una cosa abierta y compartida por todo el mundo”.

En la adaptación a la marca de garantía Alimentos de La Rioja, se recupera la diana del logotipo de La Rioja Capital y el código cromático. Los colores de la bandera riojana están presentes en la escarapela transmitiendo diversidad y alegría, y el color negro de fondo aporta calidad y elegancia. La tipografía utilizada es de fácil lectura y en blanco que destaca sobre el fondo negro. El texto aparece en caja baja salvo el nombre de la comunidad que se escribe en la caja alta.

El logotipo se presenta en dos versiones. Una redonda, en formato topo de fácil aplicación y otra rectangular. Es posible utilizar la imagen sobre fondo negro o sobre fondo blanco. Es un logotipo impactante, singular y reconocible.

En general, la imagen es coherente y sinérgica a todas las actuaciones que realiza la entidad pública: se ha creado un código visual único, iconográfico, diferencial utilizado en todas las actuaciones de la marca. Aporta José María Rodríguez que cuando se refieren a Alimentos de La Rioja, hablan de distintivo, identificador, sello... pero no de marca para no generar confusión con las otras marcas de calidad.

### 3. Rol de la marca

El rol de cada una de las marcas de garantía de calidad agroalimentaria de La Rioja es diferente. Por un lado, **la marca RC** garantiza la calidad singular de los productos agrarios y agroalimentarios que lo acreditan, cumpliendo las reglamentaciones de calidad, según recoge el Decreto de la marca anteriormente mencionado. Acceden a la marca, en su planteamiento, aquellos productos que no están amparados con otras figuras de calidad, principalmente las figuras de calidad europeas, como las DOPs o IGP, principalmente. Como cualquier marca de garantía de calidad, este distintivo ayuda a identificar los productos tanto a la distribución como al consumidor. Es una marca producto de calidad y es excluyente.

Por otro lado, el distintivo **Alimentos de La Rioja** actúa como marca paraguas única de todas las marcas de calidad regional y centraliza toda la promoción de la agroalimentación riojana de calidad. Según señala Rodríguez, “el Decreto de esta marca lo que hace es sumar, no anula una identidad de una marca de calidad previa. Lo hacemos es a una DOP, IGP, ETG, marca colectiva ... sumarle el distintivo complementariamente al que ya tiene. Permanece su marca y aparte, aparece el sello de alimento de calidad garantizada”. En definitiva, se persigue reagrupar bajo una misma marca de garantía una amplia gama de productos agroalimentarios de calidad diferenciada para su puesta conjunta y diversificada en el mercado, y que sea fácil de identificar la oferta por parte de los consumidores.

En la jerarquía de marcas de calidad de La Rioja, ambas marcas ocupan lugares diferentes. Por un lado, la marca de garantía RC se sitúa como marca producto en la misma jerarquía que otras marcas de calidad y la marca Alimentos de La Rioja como marca paraguas que engloba a todos los distintivos de calidad diferencial. Ver figura adjunta 113.



Figura 113. Jerarquía de marcas de calidad de La Rioja.  
Fuente. lariojacapital.com (2019).

#### 4. Beneficios de las marcas RC y Alimentos de La Rioja.

Podemos distinguir entre beneficios comunes de las marcas de calidad diferencial y ventajas concretas de cada una de ellas. Cuando aludimos a las ventajas generales por utilizar ambas marcas, nos referimos a contar con una identificación que se asocia a calidad, control y al Gobierno de La Rioja, por tanto, transmite una garantía al consumidor y puede ser un plus para los productos y productores que utilizan este distintivo. También son comunes los conceptos asociados al apoyo al sector agroalimentario de la región, al freno ante la competencia desleal y a la repercusión que estos distintivos tienen sobre el desarrollo rural sostenible. De forma concreta, ambas marcas obtienen algún beneficio tangible como son los descuentos para estar presentes en los stands institucionales.

Nos es difícil encontrar beneficios concretos de la **marca RC**: el básico es que esta marca identifica a los productos singulares que no pueden estar acogidos en ninguna otra figura de calidad diferencial. Pero, visto el resultado de esta iniciativa, no parece ser un beneficio suficiente. El abandono de esta marca por parte de las empresas que estaban vinculadas es síntoma de que los beneficios de cara al sector y al consumidor no son suficientes para formar parte de este emblema.

Cuando nos referimos a las ventajas concretas de la marca **Alimentos de La Rioja**, podemos hablar de dos grandes beneficios. El primero es una fácil identificación alrededor de este distintivo de todas las marcas de calidad: una única marca con gran representatividad permite que sea más fácil reconocer los productos con calidad diferenciada. En una región pequeña como La Rioja resulta crucial poder tener “masa crítica” suficiente para representar a la totalidad del sector. Como segundo beneficio, esta agrupación en un único distintivo permite concentrar la promoción de los productos agroalimentarios de la región siendo más eficiente. Hacer promoción de cada uno de los 25 distintivos de calidad diferenciada de este territorio es un reto imposible. Esta concentración en Alimentos de La Rioja tiene que dar como resultado un mayor conocimiento de la marca, una sensibilización a todos los colectivos sobre la calidad alimentaria riojana y en concreto sobre cada uno de los distintivos de calidad que redundan en un beneficio claro para todos los operadores y para toda la región.

Así, para los empresarios se amplían las oportunidades de comercialización, se benefician de la promoción y de los servicios de asesoramiento. Pueden participar en un amplio programa de actividades y obtienen bonificaciones, por ejemplo, en su presencia en ferias. Para la distribución también es interesante la concentración de la oferta riojana con un único distintivo. Rodríguez sintetiza los beneficios de Alimentos de La Rioja en:

“Yo creo que una marca funciona cuando crea valor. Yo creo que para el consumidor esta marca permite llevarse un producto de La Rioja a su casa y de más calidad. Para la superficie comercial -una gran superficie, un hipermercado- aporta valor porque puede informar mejor a sus clientes y utilizar un producto de proximidad. Y para las empresas también aporta ese valor porque se abre un nuevo camino para crear valor y competitividad para su marca. Yo creo que ese valor es para todos, para toda la cadena y para el Gobierno también”.

#### 5. Asociaciones de la marca

Las dos marcas de garantía se asocian a calidad y a territorio, de forma más o menos evidente. Se refleja en las dos el apoyo de la Administración: en el caso de RC, en la leyenda de la propia marca, y, en el caso de Alimentos de La Rioja, en el uso de la imagen corporativa institucional en las actuaciones de promoción.

La **marca RC** pone énfasis en la certificación de la calidad, en la diferenciación objetiva del producto que cumple con unos requisitos concretos establecidos. Y como hemos visto, su propia imagen está muy asociada a sello

de calidad (el óvalo simulando un lacre o las letras en dorado). En el caso de esta marca, no hemos encontrado asociaciones a valores emocionales a la misma. Es una marca instrumental, racional.

El distintivo **Alimentos de La Rioja** busca, en contraposición, el equilibrio entre la procedencia y el control de calidad. El propio nombre mantiene los dos conceptos en armonía. Además, se asocia a producto de proximidad. Fruto de la propia identidad de la marca y de la promoción realizada es una marca que se asocia además a otros conceptos como orgullo -de ser riojano y de producir productos de calidad- y modernidad. Sostiene Rodríguez que con la marca Alimentos de La Rioja “intentamos fortalecer una imagen de calidad que nos viene dada de una forma muy natural para nosotros, que es una suerte”.

## 6. Representatividad de la marca

Como ya hemos señalado, La Rioja es una comunidad eminentemente agrícola y está muy asociada a la calidad agroalimentaria. Tiene un peso especial el sector vitivinícola, se conoce a La Rioja como la tierra con nombre de vino.

La producción final agraria (PFA) riojana en 2016 se sitúa en torno a los 659 millones de euros, más del 75 % proviene de producciones agrícolas. Además, se caracteriza por el peso que tiene la producción vitivinícola, aproximadamente el 60 % de la PFA: el año culminó con una producción de 2,1 millones de hectolitros de vino que en su mayoría fueron vinos amparados por la Denominación de Origen. El peso de la industria alimentaria en relación al total nacional es del 1,72 %, cifra muy moderada en relación a la producción (MERCASA, 2017).

Es importante resaltar que la gran figura de calidad de la región es la Denominación de Origen Calificada (DOCa) Rioja, que fue una de las primeras marcas de calidad en nacer en España. Además, cuenta con una altísima representatividad de empresas adheridas y es reconocida por su prestigio en el territorio nacional e internacional. Seguramente, gran parte del prestigio de la agroalimentación regional proviene de la labor bien hecha en la construcción de la marca Rioja en vinos, según reconoce Rodríguez.

Además de la DOCa Rioja, en la región se encuentran otras figuras de calidad diferenciada. Por un lado, como DOPs, están presentes las Peras del Rincón de Soto, el Aceite de La Rioja, el Queso Camerano y se comparte con otras comunidades la DO de Cava. Se distinguen con IGP el vino Valles de Sadacia, la Coliflor de Calahorra, el Pimiento y el Chorizo riojano. Comparten con otras comunidades autónomas la producción bajo los distintivos de Carne de Ávila y Espárrago de Navarra. Se produce Jamón Serrano bajo la figura de calidad ETG. Y, como en todas las comunidades, destaca la identificación que reconoce el método de producción de Agricultura Ecológica.

Además de las figuras europeas, esta comunidad cuenta con varias marcas de garantía y colectivas para distinguir sus producciones. Destacan dos marcas de garantía mono producto: Champiñón de La Rioja y Setas de La Rioja. Y 9 marcas colectivas mono producto: las carnes Chamarito, La Rioja Reserva de La Biosfera y Ternoja. Las frutas, Ciruela Claudia de Nalda y Quel, y las Frutas de Tierras Altas del Río Linares. Los frutos secos Nuez de Pedroso, la Alubia de Anguiano y el Pan Sobao de La Rioja. Y como marcas de garantía multiproducto, objeto de este estudio, completan el elenco de marcas, Alimentos de La Rioja y la marca RC.

En concreto, la **marca RC** tiene desarrollados 15 reglamentos de productos de sectores muy diversos con más o menos identificación con La Rioja, desde el agua mineral hasta los quesos. Para poder obtener la marca, las empresas deben solicitarla cumpliendo con las condiciones específicas de calidad, producción, elaboración, composición e identificación del producto que recoge cada reglamento. Además, han de someterse a un control a través de organismos autorizados. Siempre está abierta la posibilidad de abrir nuevos reglamentos de productos, pero, como ya hemos indicado, la representatividad actual de la marca es muy baja, prácticamente inexistente y en evolución claramente negativa. En 2017, tan solo dos empresas continúan inscritas para poder utilizar este distintivo en sus envases, cuando se creó estaban inscritas 30 operadores agroalimentarios, pero progresivamente el número de empresas

adheridas ha ido reduciéndose. En 2015 tan solo contaba con cuatro operadores, tres en 2016 y dos en 2017. Por ello, no es una marca que represente al sector agroalimentario de La Rioja.

Pueden formar parte de la marca **Alimentos de La Rioja** los productos agroalimentarios ya incluidos en alguno de los sistemas de protección de la calidad agroalimentaria amparados por la Ley 5/2005, de 1 de junio. Esta marca es suplementaria a cualquier otra existente en la Comunidad Autónoma de La Rioja. No es necesario que los productos sean de La Rioja.

La representatividad de la marca es moderada pero mucho mayor que la de RC. Han solicitado y ya lucen la marca Alimentos de La Rioja en sus productos 35 operadores de un universo potencial de 200 operadores, sin contar con las de DOCa Rioja y las del Consejo Regulador de la Producción Agraria Ecológica. 10 de los operadores adheridos a la marca pertenecen a la DOP Rincón de Soto, tres a la DOP Aceite de La Rioja, tres a la Marca Reserva a la Biosfera, uno a la marca RC, tres a la marca de garantía Champiñón y Setas de La Rioja, cuatro a Artesanía, dos a Producción Integrada o a Agricultura Ecológica y nueve a la marca de garantía Ciruela de Nalda y Quel.

En este caso, para poder realmente convertirse en la marca de garantía de calidad paraguas de la región con contundencia y autoridad, el Gobierno de La Rioja debería hacer un esfuerzo en convencer a los empresarios agroalimentarios para que se sumen a esta iniciativa y luzcan la marca en sus productos. Es el primer paso para que la marca sea representativa y la Administración, el sector y el consumidor apuesten por ella.

Los dos sellos son voluntarios y se colocan en los productos conviviendo con la marca comercial. Y, en concreto, solo Alimentos de La Rioja se utiliza también con la presencia de otros sellos de calidad de la marca. Como excepción, los alimentos que pertenecen a la marca RC podrán llevar en sus productos exclusivamente la marca Alimentos de La Rioja. Por las razones expuestas en este punto, no encontramos en el mercado muchos productos etiquetados con estas marcas de calidad. Ver figuras 114 y 115.



Figura 114. Productos comercializados en el mercado luciendo la marca RC.



Figura 115. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Alimentos de La Rioja.

## 7. Notoriedad de marca

Cuando analizamos el nivel de conocimiento de las marcas de garantía de La Rioja nos encontramos ante una paradoja. Partiendo de una realidad manifiesta por parte de los representantes de la marca de que existe un bajo conocimiento, principalmente en el caso de la marca RC, un estudio de mercado parece desmentir esta realidad.

Así, considerábamos *a priori* que el conocimiento de la **marca RC** es prácticamente inexistente por su propia representatividad y porque realmente desde la Administración no se ha construido la marca ni se ha invertido suficientemente en ella. Sin embargo, en un estudio realizado a petición del Gobierno de Aragón en relación a las marcas de calidad<sup>206</sup>, los datos de notoriedad sugerida entre la población española de esta marca están entorno al 10 % de la población, cifra sorprendentemente elevada. Este conocimiento, según el mismo estudio, no se traduce posteriormente en compra de producto con marca.

En el caso de **Alimentos de La Rioja**, el conocimiento y valoración de marca parece mayor por varios factores. El Gobierno de La Rioja lleva apostando por esta marca paraguas desde prácticamente 2012, sin grandes inversiones en promoción, pero sí con actuaciones constantes, sinérgicas y coherentes. Es la imagen de las ferias, de las acciones de promoción alimentaria, de los eventos... Además, esta marca convive con otras marcas de promoción de la región promovidas por la empresa pública La Rioja Capital como hemos podido analizar en el capítulo de la identidad de marca. En el estudio de mercado de 2018 mencionado anteriormente, el nivel de conocimiento sugerido de la marca por parte de los consumidores se sitúa en torno al 23 %, en tercer lugar, de los sellos autonómicos, tras Galicia Calidade y Tierra de Sabor. Este porcentaje baja cuando se relaciona con la compra de productos con este distintivo, pero continúa siendo relevante, 14 %, y resulta sorprendente en relación a la poca representatividad real de los productos etiquetados con esta marca de garantía. La justificación de esta paradoja puede provenir de la interpretación de los responsables de la investigación que consideran que aquellas marcas que referencian al origen de los productos generan mayores cuotas de conocimiento. El componente descriptivo de las mismas repercute en sus índices de notoriedad sugerida, y, por tanto, debería hacerse una lectura cuando menos cautelosa de los porcentajes obtenidos por cada una de ellas, algo que entendemos también afecta a sus valoraciones (Gobierno de Aragón, Onza Comunicación e Ikerfel, 2018).

## 8. Plan de promoción

La realidad de La Rioja es que “tenemos unos productos de gran calidad, unos sistemas de calidad súper diferenciados y muy bien acogidos por todo el público, pero tiene una masa crítica pequeña por el tamaño. Esto afecta mucho a la comercialización. Claro, con muy poco producto abastece al mercado local y es difícil extenderte a zonas más amplias, excepto contadas excepciones como puede ser Rioja (vino) u otros”, afirma José María Rodríguez, director de La Rioja Capital. Por eso, es necesario una labor de aglutinar ‘masa crítica’, que haya más producto y productores unidos para ser más fuertes en la comercialización. Más producto, implica muchas veces unirse todos en torno a una iniciativa, como es el caso de Alimentos de La Rioja. Además, la DOCa Rioja es la locomotora que ha dado ejemplo de cómo realizar promoción a todo el resto del sector regional. Es la actuación bandera de la comunidad que cuenta con años de historia y con una amplia tradición e inversión.

Cuando hablamos de promoción en La Rioja no hablamos de una promoción concreta de las marcas de garantía, sino de una promoción general de los programas especiales que desarrolla la empresa La Rioja Capital para dinamizar la alimentación regional. Todos sinérgicos, bajo un mismo paraguas gráfico, la diana con los colores de la bandera, que promueven activamente la identidad de la región. Desde La Rioja Capital, se llevan a cabo varias actividades recurrentes e interconectadas entre sí que ponen en valor el mundo gastronómico, la calidad de los alimentos, la cultura, el deporte o el turismo. Así, podemos mencionar el programa de cultura del vino El Rioja y los 5 sentidos y las campañas Alimentos de la Rioja de promoción de productos de calidad, La Rioja Gastronómica que promociona la riqueza gastronómica y La Rioja es mi tierra de promoción de la identidad regional.

---

<sup>206</sup> Estudio cuantitativo y cualitativo, realizado por Onza Comunicación-Ikerfel para el Gobierno de Aragón. La notoriedad se basa en las entrevistas on-line realizadas en Aragón, resto de España y cuatro países europeos en junio de 2018.

La planificación de acciones es muy rica y variada. Bajo el concepto de Sesión Capital se enmarcan actuaciones globales: conversaciones con expertos, *showcookings*, espectáculos, un autobús promocional itinerante, eventos... destinados a la población dentro y fuera de la región. El Rioja y los 5 sentidos es un programa que busca el conocimiento global del mundo del vino a través de actividades que despierten los 5 sentidos: catas tematizadas, cursos, conciertos, concursos fotográficos, charlas con famosos, festival de cortos y cine, el tren del vino o la *app* son alguna de sus actividades destacadas. Desde La Rioja Gastronómica se lleva a cabo una amplia gama de actividades divulgativas, tanto de tradición gastronómica como de vanguardia, con el fin de trasladar además de la calidad de alimentos, la identidad local, el vino, el amor y la sensibilidad por la profesión. Se nombran a contrastados profesionales que ayuden a promover la gastronomía riojana embajador de esta iniciativa. Todas estas actividades se difunden a través de los medios propios de La Rioja Capital, principalmente medios online, web y redes sociales. Se realiza una gestión activa de gabinete de prensa y destacan las actividades presenciales con un marcado carácter experiencial como catas, cursos, concursos o degustaciones.

En esta región no se realiza un plan de promoción de la marca Alimentos de La Rioja como tal, sino un plan de promoción integral desde diferentes áreas que incluye las actividades para la promoción y divulgación de los productos agroalimentarios de calidad en las que participan los alimentos de calidad. Todos los programas tienen como base promocionar las materias primas riojanas, los productos de La Rioja a través de la marca paraguas Alimentos de La Rioja, de forma indirecta. Se trata de programas estables a lo largo del tiempo en los que no hemos registrado grandes cambios en las acciones que se realizan año tras año. Muchas de las actividades se desarrollan en la propia comunidad, otras en territorio nacional centrándose en las principales provincias españolas. Algunas actividades, especialmente las ferias sectoriales, tienen una dimensión internacional. Uno de los servicios que ofrece La Rioja Capital a todas las marcas de calidad es una consultoría en términos de promoción. Así, suministran a las empresas que lo solicitan “fotografías publicitarias, redacción de textos, orientación sobre campaña, diseño de festivales o cualquier publicidad o interlocución con los medios de comunicación; ellos nos llaman y nosotros tenemos las puertas abiertas para que nos consulten”, comenta el director de La Rioja Capital.

No hemos podido profundizar en la promoción concreta que ha realizado el Gobierno para la **marca RC** ya que no ha habido prácticamente inversión. No hemos sabido encontrar iniciativas especiales que ayuden a dar a conocer y difundir esta marca. Al no haber promoción de la marca RC no incluimos en este apartado una ficha de promoción específica de este distintivo.

Hemos estructurado la promoción de la marca **Alimentos de La Rioja** en dos fases cronológicas con el fin de facilitar la información. Esta división en fases es un instrumento para estructurar este apartado y facilitar la narración, son fases que no vienen marcadas por La Rioja Capital y es posible que no se ajusten a su estrategia interna. La primera fase, de 2012 a 2015 coincide con las actuaciones bajo la marca Alimentos de La Rioja que actúa como marca promocional. Son las primeras iniciativas en las que dicho distintivo engloba todas las actuaciones de las marcas de calidad de La Rioja. La segunda fase se inicia en 2015 con el reglamento de la marca Alimentos de La Rioja Calidad Garantizada como marca de garantía. En este periodo las empresas pueden solicitar la marca y esta continúa siendo el eje de toda la promoción regional. Para dar a conocer Alimentos de La Rioja como marca de garantía en 2015 se realizaron acciones específicas de promoción que recogemos en el cuadro, pero además de acciones concretas, Alimentos de La Rioja es la marca que participa en todos los programas de promoción transversal activados por La Rioja Capital para promover la alimentación de la región.



PLAN PROMOCIÓN MARCAS CALIDAD DIFERENCIAL LA RIOJA							
FASE 1: PRE-LANZAMIENTO. ALIMENTOS DE LA RIOJA COMO MARCA PROMOCIONAL							
PERIODO		2012-2015					
BREVE DESCRIPCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Por primera vez se utiliza una marca promocional/lema para difundir toda la actividad de los alimentos de calidad riojanos.</li> <li>La promoción agroalimentaria engloba los productos de calidad diferenciada (más de 20 distintivos).</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>La Rioja Capital realiza un programa integral; dentro de la planificación se desarrollan actividades para los productos de calidad diferenciada.</li> </ul>					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aglutinar con una única marca/lema toda la actividad promocional de las marcas de calidad para facilitar la comprensión e identificación al consumidor.</li> <li>Ser más efectivos en la promoción agroalimentaria.</li> </ul> <p>Apoyar al sector asociado a calidad diferenciada.</p>					
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Primeros pasos	Se crea la marca promocional Alimentos de La Rioja, bajo la misma identidad de La Rioja Capital.					
	Manuales/ elementos básicos	Se crean otros elementos de identidad básicos como el icono del corazón con la gama de productos agroalimentarios de la comunidad.					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Consumidor, empresas sector y distribución.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores		Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Ferias, presentación de campaña en 2012, acciones en puntos de venta.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones		Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional		Premios	
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: Consultoría	✓
	Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de imagen común Alimentos de la Rioja.</li> <li>- Campaña de promoción agroalimentaria Alimentos de La Rioja "Son los nuestros. Son de calidad" (campaña <i>teaser</i> y resolución).</li> <li>- Punto de venta canal alimentación: dar a conocer las marcas de calidad en hipermercados, supermercados y los puntos de venta tradicionales (ej. Eroski) en La Rioja, Madrid, Barcelona y Norte de España. 2012</li> <li>- Ferias sectoriales.</li> <li>- Gabinete de prensa.</li> <li>- Presencia en otras iniciativas donde ya está realizando actividades La Rioja Capital: actos, degustaciones, etc.</li> <li>- Presencia en RRSS.</li> </ul>					
Intensidad de la actividad	Baja/media-baja						

	Coherencia	Alta coherencia visual con todas las actividades de promoción de La Rioja Capital.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No tenemos el dato de inversión.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Promoción regional, ferias y punto de venta en ámbito nacional y alguna repercusión internacional					
Regional		Nacional			Internacional		
<b>FASE 2: ALIMENTOS DE LA RIOJA COMO MARCA DE GARANTÍA</b>							
PERIODO	2015-actual						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>En 2015 se aprueba el reglamento de la marca de garantía Alimentos de La Rioja. Calidad Garantizada.</li> <li>Es en este momento en el que esta marca (con matices con respecto a la marca promocional) puede utilizarse en los envases de los productos.</li> <li>Se realiza el lanzamiento de esta marca.</li> <li>Y a la vez continúa siendo el emblema que aglutina toda la promoción de los alimentos de calidad diferencial riojanos.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	La Rioja Capital realiza un programa integral entre los que se desarrollan actividades para los productos de calidad diferencial bajo la marca de garantía Alimentos de La Rioja. Calidad Garantizada.						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer la marca de garantía a todos los públicos.</li> <li>Aglutinar bajo esta marca toda la promoción de marcas de calidad de la región facilitando así la identificación y la eficacia.</li> </ul>						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Sector, distribución, consumidor final.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, especialmente nacionales relacionadas con productos delicatessen y de restauración, e internacionales (Alimentaria), campañas de comunicación multimedia autonómicas. Inicia la presencia online a través de las redes sociales de Alimentos de Cantabria. Actuaciones conjuntas con prensa regional y páginas web relacionadas.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa*	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos*	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería*	✓
		Publicaciones*	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas*	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS*	✓	Patrocinios	
		Actividades con prescriptores*	✓	Marketing relacional		Premios *	✓
		Generación contenido de interés*	✓	Actividades experienciales (promociones)*	✓	Otras: Consultoría	✓
		Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de la identidad de marca.</li> <li>- Presentación de la nueva marca de garantía (rueda prensa).</li> <li>- Gabinete de prensa activo.</li> <li>- Captación de empresas.</li> <li>- Creación de un audiovisual para presentar la marca.</li> <li>- Acción hostelería: elaboración de menús bajo Alimentos de La Rioja (acuerdo con el grupo de cocineros Cooking team).</li> </ul>				

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia en muchas de las actividades de promoción experienciales organizadas por La Rioja Capital: sesión Capital, La Rioja Gastronómica, el Rioja con los 5 sentidos, el tren del vino, los premios, concurso de tapas, ... Vinculación con prescripciones, catas, cursos, showcookings, eventos gastronómicos, ...</li> <li>- Imagen de todas las ferias nacionales e internacionales.</li> <li>- Consultoría a todas las marcas de calidad regionales.</li> <li>- Reuniones con operadores de la distribución y promoción en puntos de venta.</li> <li>- Presencia en RRSS.</li> <li>- Renovación de la web.</li> <li>- Presencia en medios de comunicación con vídeos y anuncios.</li> </ul>					
	Intensidad de la actividad	Baja/media-baja					
	Coherencia	Gran coherencia en todas las actividades desarrolladas por La Rioja Capital.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No tenemos el dato de inversión.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Regional-nacional principalmente					
		Regional	Nacional	Internacional			

\*Muchas de estas actividades son comunes a otros programas promovidos por La Rioja Capital.

Figura 116. Etapas de promoción de la marca Alimentos de La Rioja.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

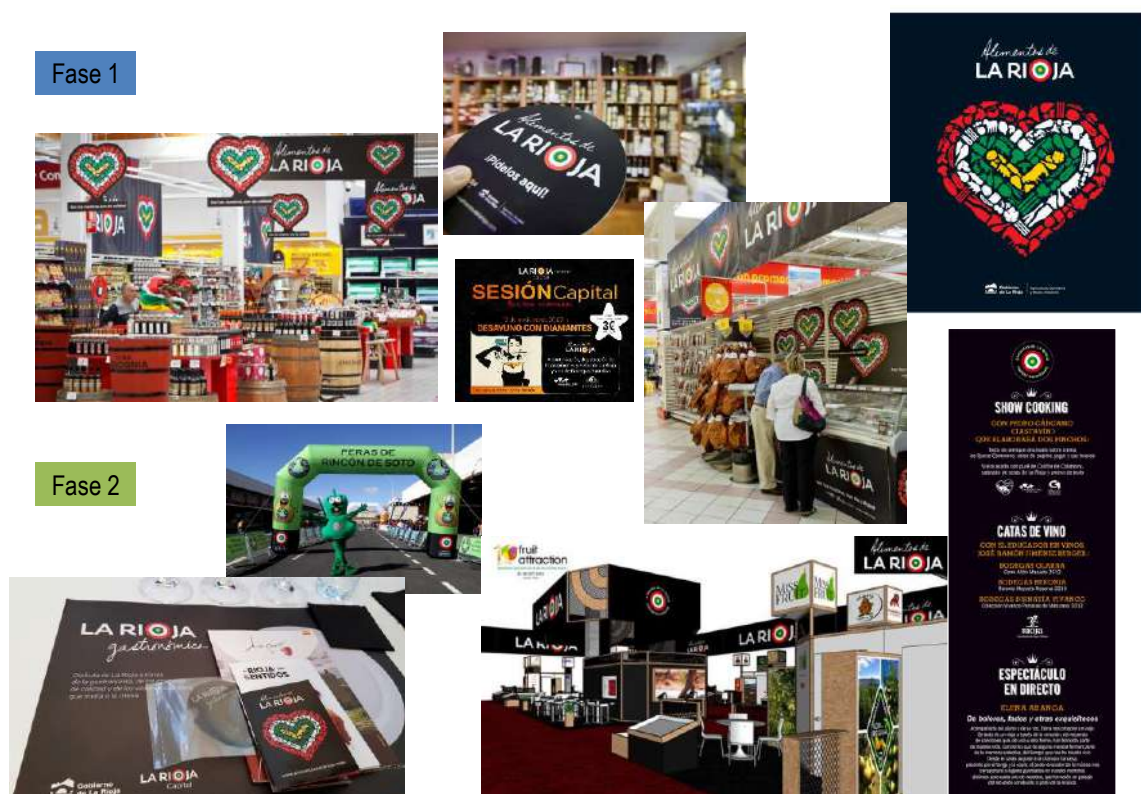


Figura 117. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Alimentos de La Rioja en las diferentes etapas de pre-lanzamiento y lanzamiento.

## 9. Gestión de la marca

La Consejería de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente realiza toda la actividad promocional desde 2010 a través de su empresa pública La Rioja Capital. Esta entidad aglutina toda la promoción de la agroalimentación de la comunidad y lleva a cabo una amplia programación con todos los eventos que se celebran en La Rioja vinculados al mundo agroalimentario. Desde la Consejería se gestiona la labor administrativa de las marcas y de control de la marca RC.

El equipo de trabajo encargado de llevar a cabo las acciones de promoción en La Rioja Capital está compuesto por profesionales de comunicación y marketing. Su función es aglutinar e incentivar constantemente el crecimiento de las marcas de calidad.

Para conocer los resultados de las actuaciones desde La Rioja Capital no se han llevado a cabo estudios de mercado encargados a gabinetes externos especializados. Cuentan con la opinión del sector de forma informal para realizar sus actuaciones, no han activado una escucha del sector estructurada. Todo el trabajo de promoción se realiza de la mano de las marcas de calidad y las empresas. Se puede considerar una inversión inducida en la que es necesaria realmente la colaboración estrecha de los interesados. Se busca dar respuesta a necesidades reales del sector y se prioriza la optimización de los recursos.

Todas las marcas o figuras de calidad, además de la inversión pública en promoción que se realiza desde La Rioja Capital, tienen un convenio económico con la Consejería para la gestión, mantenimiento, desarrollo de programas locales de promoción, entre otros campos. La inversión para todos los programas de La Rioja Capital es muy modesta, no hemos podido concretar la cifra exacta. Señala Rodríguez que para este reto es necesario un gran presupuesto, pero como no lo tienen, han establecido otro modelo de promoción en el que van haciendo las cosas a otro ritmo, más despacio, construyendo desde abajo para hacer una marca sólida, intentando aprovechar todas las oportunidades que se presentan. Además, intentan hacer actuaciones integrales de las que se benefician las marcas de forma sinérgica.

La Rioja Capital subcontrata parte de los servicios de promoción, como ejemplo, la identidad corporativa la ha diseñado una empresa de diseñadores local. La Consejería también convoca licitaciones públicas principalmente la presencia en ferias sectoriales.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.



## Comunidad Autónoma de Madrid. M Producto Certificado.<sup>207</sup>



### 0. Breve descripción

M Producto Certificado es la marca de garantía o etiquetado específico que reconoce a los alimentos y productos alimentarios producidos y/o elaborados en la Comunidad de Madrid, poseedores de un valor añadido y de características o atributos de transformación diferenciales, garantizando la calidad, el origen, o en su caso, la conformidad con sus normas específicas de producción.

La finalidad de la marca es que los consumidores identifiquen estos productos, contribuyendo de esta forma a la promoción de estos alimentos en el mercado interno e internacional, en un marco de competencia leal e información fiable.

### 1. Orígenes de la marca

M Producto Certificado nace en 2014 fruto de una petición recurrente del sector agroalimentario para estar identificados bajo un mismo paraguas y así realizar una promoción conjunta. Anteriormente se habían llevado a cabo algunas iniciativas que no acabaron de funcionar, como la creación de la marca Alimentos de Madrid, hace algunos años en la que no se consiguió el interés esperado por parte del sector agroalimentario regional.

Es en la legislatura 2012-2015 en la que el Gobierno de la Comunidad de Madrid apoya e impulsa decididamente esta iniciativa. En la presentación de la marca, el entonces Consejero Borja Sarasola declaraba lo siguiente:

“La Comunidad de Madrid, Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio y yo personalmente estamos totalmente implicados en dar difusión, impulsar y dar a conocer los alimentos de Madrid y su calidad y de colaborar con los productores, agricultores y ganaderos para lograr que sus productos sean cada día más conocidos y reconocidos. Evidentemente creemos que M Producto Certificado significa etiquetar la excelencia. La marca “M” va a suponer un incremento notable del valor añadido de los productos y una gran contribución al desarrollo socioeconómico sostenible y al asentamiento de la población en el medio rural. Esta marca de calidad permitirá trasladar a los madrileños la existencia de una oferta de productos de calidad íntegramente generada en su ámbito territorial y sensibilizarlos sobre las ventajas medioambientales de consumir estos alimentos producidos o elaborados en la región”.

Por petición de la Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio, la Comunidad de Madrid dicta la Orden 428/2014 de 6 de marzo por la que se establece el Reglamento de uso de la marca

<sup>207</sup>La información de la marca M Producto Certificado proviene de varias fuentes. De la entrevista realizada a Bibiana Garcimartín García, Jefa de Promoción Ambiental y Agroalimentaria de la Dirección General de Agricultura y Ganadería que pertenece a la Consejería de Medio Ambiente, Administración Local y Ordenación del Territorio de la Comunidad de Madrid. De la propia página web de la marca ([M Producto Certificado, 2018](http://www.mproductocertificado.es/es/)) (<http://www.mproductocertificado.es/es/>). De normativas vinculadas a la marca (Consejería de Medio Ambiente Administración Local y Ordenación del Territorio. Comunidad de Madrid., 2014c, 2014a, 2014b). Licitaciones públicas (Consejería de Medio Ambiente Administración Local y Ordenación del Territorio. Comunidad de Madrid., 2016b, 2016a, 2018b, 2018a). Y en artículos de prensa y notas de prensa sobre la marca de garantía (Agronews Castilla y León, 2018; Ambientum, 2014; Ayuntamiento de Alcobendas, 2018; Ayuntamiento de El Escorial, 2016; Ceviche de Sandía, 2018; Díez, 2015; [distribucionactualidad.com](http://distribucionactualidad.com), 2015; [El Periódico de Aranjuez](http://El Periódico de Aranjuez), 2017; [eldiario.es](http://eldiario.es), 2014, 2018; Europa Press, 2014; [Gacetin Madrid](http://Gacetin Madrid), 2018; [IPMark.com](http://IPMark.com), 2015; [La Nueva Crónica](http://La Nueva Crónica), 2017; [madrid.org](http://madrid.org), 2014, 2015a, 2015b, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2018; [Madrid Activa](http://Madrid Activa), 2015; [politicalocal.es](http://politicalocal.es); [vinetur.com](http://vinetur.com), 2014).

de garantía M Producto Certificado que se modifica posteriormente en noviembre. En julio de ese mismo año, la marca se registra en la Oficina Española de Patentes y Marcas con el número de registro 3.503.178.

## 2. Elementos de la marca

El nombre de la marca no cuenta con la palabra Madrid, como hemos visto en varias de las marcas de garantía alimentaria de otras regiones. El nombre lleva la inicial de la Comunidad “M” y el texto Producto Certificado que son muy descriptivos de la función principal de la marca. La asociación con los dos conceptos básicos de la marca es indirecta: Madrid a través de su inicial “M” y calidad diferencial a través de la certificación explícita en el nombre. Como dice Bibiana Garcimartín, jefa de Promoción Ambiental y Agroalimentaria de la Dirección General de Agricultura y Ganadería de la Comunidad de Madrid “... al no poder aparecer la palabra Madrid te limita y, sí, es difícil lograr que una persona que no conozca la marca, con verla, adivine que es de Madrid”.

Estéticamente, la marca de garantía de los alimentos de Madrid se inspira en las cuadrículas de la señalización viaria de las calles de Madrid llevada a cabo en el siglo XVIII, el Siglo de las Luces, durante el reinado de Carlos III. Este monarca propició grandes transformaciones no sólo en la ciudad, sino también en el campo madrileño. En la ciudad de Madrid, creó la señalización de las calles conformadas por cuadrículas de 9 azulejos que continúan aún utilizándose sobre todo en el centro de la ciudad.

La grafía de la letra M procede de un antiguo jeroglífico egipcio que simboliza una ola de agua. Madrid recibe su nombre árabe *mayrit* por los viajes de agua subterráneos. Estos canales árabes fueron usados por Carlos III para el saneamiento y alcantarillado. Para la representación de la letra M sobre la cuadrícula de nueve azulejos, se ha elegido la tipografía utilizada por Joaquín Ibarra y Marín, impresor de cámara de Carlos III, que inició los trabajos de una nueva edición de *El Ingenioso Hidalgo Don Quixote de la Mancha* en 1773. Esta tipografía se conoce actualmente como *Ibarra Real* (ver figura 118). Para explicar el origen gráfico de esta marca, la Consejería ha editado un folleto describiendo con argumentos históricos cada uno de los elementos que componen dicho logotipo. Además, se ha editado un manual práctico de uso de la marca.



Figura 118. Origen gráfico de la marca M Producto Certificado.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

Es una marca de garantía elegante, sobria, limpia, perdurable en el tiempo que funciona como sello y tiene buena visibilidad en las etiquetas de los productos. A primera vista no resulta evidente la asociación de la marca gráfica con Madrid, una vez conoces la historia sí que encuentras una conexión con la región.

Desde su creación, el logotipo no ha sufrido cambios y evoluciones. El código gráfico de este símbolo también se ha utilizado en alguna de las iniciativas emblemáticas de promoción de la marca, por ejemplo, *La Despensa de Madrid*. El sello M Producto Certificado se aplica en los envases de los productos. En la mayoría de las actuaciones de comunicación, la marca va acompañada de la marca institucional de la Comunidad de Madrid. Así, el promotor de

la marca queda claramente visible y se capitaliza la inversión realizada en la iniciativa. Toda la creatividad desarrollada por la marca sigue un código moderno y actual, diferente y único, alejado de muchas de las comunicaciones desarrolladas por marcas de alimentación y por iniciativas de la Administración pública.

La marca utiliza otros signos de identidad. Conceptualmente, con el fin de evitar los equívocos del nombre, se acostumbra a utilizar el eslogan descriptivo Alimentos de Madrid como mensaje adicional en la mayoría de las comunicaciones. Incluso, en la definición de la marca que consta en su página web se describe “M Producto Certificado es la marca de garantía de los Alimentos de Madrid...” incluyendo la palabra Alimentos en mayúscula. Otro de los elementos de identidad utilizado es la gama cromática, en concreto el color negro. El blanco y negro contrasta con el color rojo de la Comunidad y con el colorido de los productos agroalimentarios. Como recursos gráficos, la marca utiliza con frecuencia la ilustración, evitando las imágenes fotográficas de alimentos habituales en la comunicación del sector agroalimentario.

### **3. Rol de la marca**

M Producto Certificado es una marca paraguas de la alimentación de calidad de Madrid. Su principal rol es concentrar todos los esfuerzos de promoción en una única marca común para todos. Una marca que agrupa tanto las marcas de calidad de la región como otros productos de calidad diferenciada. A través de esta marca se impulsa el conocimiento y el prestigio de los productos agroalimentarios de la Comunidad de Madrid.

Esta marca facilita al consumidor la información que identifica los productos producidos y/o transformados en la Comunidad de Madrid de forma rápida. Además, la Consejería mediante esta marca, quiere crear cultura del producto de Madrid y fomentar la imagen de la región a través del sector agroalimentario. La labor didáctica en esta comunidad es fundamental. Bibiana Garcimartín manifiesta “... en Madrid lo que nos ocurre que no ocurre en otras comunidades autónomas es que la gente no conoce sus propios productos... no sabe que en Madrid hay vinos, que hay aceite de oliva, que hay muchos olivares en el sur de Madrid. Estamos, como siempre, centrados en la gran ciudad”.

Según manifiesta en 2015 el Consejero Sarasola: “M Producto Certificado va a ser una gran herramienta para potenciar el sector agroalimentario madrileño en su conjunto y su conocimiento a nivel estatal. Vamos a poder competir de igual a igual con otros sellos como Galicia Calidade, Tierra de Sabor o Andalucía Calidad Certificada” (gourmets.net, 2015). Además de la promoción de los productos agroalimentarios madrileños, bajo la marca también se realizan campañas de concienciación sobre los buenos hábitos alimenticios, sensibilizando así socialmente a la población.

### **4. Beneficios de la marca M Producto Certificado**

Son varios los beneficios que ofrece la marca de garantía. Por un lado, y desde el punto de vista del consumidor, M Producto Certificado permite identificar de forma fácil y precisa los productos de calidad diferenciada de Madrid, contribuyendo así a la competitividad del sector agroalimentario regional. Es importante esta asociación básica “Producto agroalimentario igual a Madrid” porque existe, como hemos señalado anteriormente, un desconocimiento generalizado sobre los productos madrileños.

Este sello ofrece al consumidor garantías de que el producto se ha elaborado o producido bajo controles de máxima eficacia y de respeto al medio ambiente. Con este distintivo se consigue sensibilizar a estos consumidores de las ventajas medioambientales de consumir alimentos de proximidad producidos, elaborados y/o transformados en la región. Esto se traduce en un mayor valor añadido de los productos que lucen el distintivo y la asociación a un organismo público da credibilidad al sello.



Las empresas agroalimentarias que se acogen a la marca, además de la imagen, se benefician de la participación en campañas de promoción comunes, de la presencia en ferias, de anuncios, de campañas de promoción en puntos de venta, de publicaciones y de cualquier otra actividad de promoción conjunta de la marca. Como ejemplos, solo por adherirse a M Producto de Madrid las empresas tienen sus productos incluidos en la página web de la marca de garantía, en algunas ferias solo asisten en el stand institucional empresas con productos M Producto Certificado o en las redes sociales de esta marca solo se difunden noticias de las empresas que pertenecen al distintivo.

Es importante resaltar que, con estas campañas de promoción, los empresarios incrementan el conocimiento de sus productos, repercutiendo positivamente en sus ventas e impulsando sus relaciones comerciales. Los productos de los empresarios adheridos a la marca de calidad gozan del respaldo de una marca de prestigio, pública, cuyos valores están garantizados.

## **5. Asociaciones de la marca**

M Producto Certificado es y actúa como marca, como marca de garantía. Esta marca se asocia principalmente a los valores de calidad, calidad diferencial, y a origen. En definitiva, es un certificado de calidad y de procedencia. Los requisitos de calidad no son exigentes, por lo que podemos establecer que en este binomio destaca más el origen como diferencial de calidad.

De forma adicional, existen otros valores complementarios que son esenciales en la marca de garantía. En primer lugar, la seguridad y la confianza que representa la marca. Por otro lado, hablamos de productos de cercanía y la proximidad que actualmente, en alimentación, son valores en auge. La marca también se asocia a la profesionalidad y el saber hacer del sector agroalimentario madrileño e implícito a esta profesionalidad se conjugan dos valores complementarios: la tradición entendida como experiencia y la innovación. Estos dos conceptos están gráficamente muy equilibrados en el propio logotipo.

Asociado a su finalidad, la Comunidad de Madrid pone en relevancia a través de esta marca su riqueza natural y cultural. Así se contribuye al desarrollo social y económico sostenible de la región. Estos dos conceptos son estratégicos y están presentes en la concepción y la difusión de la marca. Por todo ello, se considera que la marca M Producto Certificado es una marca estratégica para Madrid.

## **6. Representatividad de la marca**

M Producto Certificado identifica alimentos del sector agroalimentario de la Comunidad de Madrid. Madrid tiene una producción final agraria de 256 millones de euros según datos 2016: la industria de alimentación madrileña representa prácticamente el 5 % sobre la industria sectorial nacional. Son cifras modestas que contrastan con los datos de consumo de la región. Por población, Madrid es la tercera comunidad nacional y el poder de compra de los madrileños es 16,5 puntos superior al de la media nacional (MERCASA, 2017). En definitiva, Madrid tiene un sector productivo más pequeño que otras regiones, pero tiene una capacidad de consumo muy alta.

Madrid cuenta con una única Denominación de Origen (Vinos de Madrid), una Indicación Geográfica Protegida (Carne de la Sierra de Guadarrama) y una Denominación Geográfica de Bebidas Espirituosas (Anís de Chinchón). La región también tiene alguna denominación de calidad adicional como la Huerta de Villa del Prado, los Espárragos de Aranjuez, las Aceitunas de Campo Real, el Aceite de Madrid o la Miel de la Sierra de Madrid, entre otras. Los madrileños no conocen, en general, los alimentos que se producen en su Comunidad. Según afirma Bibiana Garcimartín, responsable de la promoción de la marca en la Consejería, “lo que queremos es reivindicar el producto local y son los propios madrileños el objetivo de la marca y de la promoción”.

Por todo lo que hemos visto, es lógico que todas las actividades de promoción de la marca se realicen en la Comunidad de Madrid: por el desconocimiento de los productos y porque el consumo interno de la comunidad es potencialmente mayor a la producción de estos productos. Teniendo en cuenta estos datos, el número de empresas adscritas a M Producto Certificado es alto, incluso puede valorarse como muy alto. Con datos de 2017, el número de empresas ronda las 470 y el número de productos está alrededor de los 3.000<sup>208</sup>. Son productos muy diversos debido a que el reglamento de uso promueve la máxima representatividad, incluyendo unos requisitos de calidad básicos. El abanico de productos es amplio, nos encontramos desde productos habituales en esta categoría de marcas como aceite, vino, cárnicos, frutas y verduras o lácteos hasta productos elaborados diversos: pizzas, sándwiches y otros muchos alimentos preparados.

La marca está presente en las etiquetas de la mayoría de los productos (ver figura 119). M Producto Certificado representa a empresas de todos los subsectores y de todos los tamaños, desde pequeñas bodegas ecológicas hasta el obrador del Grupo Rodilla, una de las principales empresas de la restauración moderna en España.

La marca ha generado la confianza del sector que era un reto difícil. El número de empresas adheridas continúa en una progresión ascendente desde su lanzamiento. Se realiza una labor “comercial” continua por parte del equipo de la Consejería. Aunque, como es lógico, hay un techo marcado por el número de empresas agroalimentarias de la región.



Figura 119. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo M Producto Certificado.

## 7. Notoriedad de marca

Realmente no tenemos datos de la notoriedad de la marca entre el público en general. No se han realizado estudios de mercado que nos puedan dar pistas sobre estos datos entre los ciudadanos madrileños, público objetivo esencial de la marca. Sabemos que se han realizado iniciativas de promoción de forma continuada desde el lanzamiento de la marca, pero desconocemos como han repercutido dichas iniciativas en conocimiento y valoración de esta.

La marca se ha presentado al sector y cada vez es más representativa. Por consiguiente, debe ser conocida y reconocida por el empresariado agroalimentario de Madrid. Se han hecho actividades en la distribución, tanto en cadenas de hipermercados como en mercados de productores y alguna iniciativa en el sector de la gastronomía, por lo que debe ser bastante conocida entre la distribución. Pero no tenemos datos. Solo una afirmación de Garcimartín: “poco a poco se va conociendo la marca, si tuviéramos más presupuesto, pues claro sería de otra manera. No es fácil un proyecto tan potente lanzarlo con un presupuesto limitado. Pero bueno yo creo que le estamos sacando mucho rendimiento a los recursos que estamos invirtiendo”.

## 8. Plan de promoción

<sup>208</sup> En estos datos están incluidos todos los productores de la IGP Carne de la Sierra de Guadarrama.

La marca M Producto Certificado “es un proyecto que se construye entre todos”, según declara Bibiana Garcimartín. Realizan una planificación táctica de acciones con carácter anual, escuchan al sector a través de las asociaciones o a través de encuestas de satisfacción y estas valoraciones les van ayudando a planificar las actuaciones futuras. Se han ganado la confianza del sector.

Se planifican acciones *multitarget* que actúan en tres grandes ámbitos. Por un lado, la presencia en ferias, tanto ferias profesionales como mercados de productores destacando una acción estrella como es el macro mercado de productores Cómete Las Ventas. Por otro, las campañas para identificar productos y promover las ventas en los centros de la distribución, sobre todo en los centros de distribución moderna de alimentación, pero también en mercados de abastos tradicionales. Y, por último, están presentes en el ámbito de la gastronomía desde varios puntos de vista: jornadas gastronómicas, organización de rutas, concursos, figuras emblemáticas como prescriptores de la marca, etcétera.

Al inicio, en 2015, se realizó una campaña de comunicación en medios masivos. Desde entonces, todas las actuaciones intentan optimizar la inversión destinada.

Hemos sintetizado el plan de promoción siguiendo las fases del ciclo de vida de la marca. En concreto, hemos establecido en el plan dos grandes fases, la fase de concepción y presentación de la marca, 2014-2015, y la fase de crecimiento desde finales de 2015 hasta el cierre de la investigación. Estas fases están recogidas en la figura 117 y contiene algunos de los ejemplos de actividades que se llevan a cabo.

PLAN PROMOCIÓN M PRODUCTO CERTIFICADO							
FASE 1: ETAPA DE CONCEPCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA MARCA							
PERIODO		2014-2015					
BREVE DESCRIPCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se construye la identidad de la nueva marca.</li> <li>Se crean todos los materiales y los principales canales (web/RRSS).</li> <li>Se lanza la marca a los empresarios y al público en general.</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>M Producto Certificado nace de una solicitud del sector agroalimentario.</li> <li>Se realiza un plan táctico de lanzamiento de la marca. Cada año se planifican acciones.</li> </ul>					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear la identidad de M Producto Certificado, su imagen y sus canales.</li> <li>Conseguir empresas adheridas a la marca.</li> <li>Dar los primeros pasos en construcción y conocimiento de la marca.</li> <li>Acercar los productos agroalimentarios de Madrid a los madrileños.</li> </ul>					
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Primeros pasos	Concepción de la marca M Producto Certificado. Definición de la misma. Síntesis general. Asociación a valores clave.					
	Manuales/ elementos básicos	Desarrollo creativo de la marca. Manual de estilo. Creación de todos los elementos para solicitar la entre los prescriptores. Folleto general. Creación de la web como canal principal de comunicación.					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Doble estrategia: captación de empresas para adherirse a la marca + lanzamiento de la marca a la población.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	
		Público infantil		Público interno (Administración)	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Acciones presenciales con empresas (ferias) y campaña de comunicación en medios masivos.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	
		Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	

	Publicaciones		Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas		
	Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios		
	Actividades con prescriptores		Marketing relacional		Premios		
	Generación contenido de interés		Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras		
	Actividades destacadas	<p>- Construcción de todos los elementos de identidad de la marca (logotipo + manuales).                      - Creación de materiales canales básicos (folleto, materiales solicitud, web, RRSS, ...).                      - Gabinete de prensa desde la Comunidad de Madrid.                      - Presentación de la marca en Madrid Fusión Febrero 2015.                      - Campaña de publicidad de presentación de la marca en medios masivos: "Cultivando buenas costumbres". Febrero-Marzo 2015. Televisión. Cine. Internet. Prensa y Revistas. Autobuses. Centros Comerciales.                      - Mercado de Productores itinerante La Despensa de Madrid.                      - Presencia en las primeras ferias sectoriales: Madrid Fusión, Salón de los Gourmets...</p>					
Intensidad de la actividad	Alta. Campaña transversal multimedia.						
Coherencia	Consistencia elevada. Mismo concepto + coherencia creativa.						
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	900.000 € para el año de lanzamiento					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Madrid.					
		Regional		Nacional		Internacional	
<b>FASE 2: ETAPA DE CRECIMIENTO DE LA MARCA</b>							
PERIODO	2015-actual						
BREVE DESCRIPCIÓN	Estamos en la fase de crecimiento de la marca. Vamos aumentando el número de empresas asociadas y se va promoviendo el conocimiento a través de acciones continuadas en diferentes ámbitos.						
PLAN DE COMUNICACIÓN	Realizan cada año un plan táctico con información de todas las actividades destacadas. No hemos tenido acceso al mismo.						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la marca. Fomentar la adhesión de empresas y ayudar a identificar la marca a Alimentos de Madrid entre los consumidores.</li> <li>• Dinamizar la marca en tres ámbitos principales: ferias-distribución-actividades vinculadas a la gastronomía.</li> </ul>						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Empresarios y consumidor final.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
Público infantil	✓	Público interno Administración		Otros			
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, acciones en mercados de productores (propias + presencia en algunas establecidas), llegar a acuerdos con la distribución comercial, realizar actividades vinculadas a la gastronomía. Difusión a través de gabinete de prensa y redes sociales.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa		Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos		Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones		Campañas publicidad		Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓

		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional		Premios	
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	- I Encuentro de Empresas M Producto de Madrid con presencia de la Presidenta de la Comunidad de Madrid. - Embajador anual de la marca. Cocinero. Elegido en Madrid Fusión cada año. Desde 2016. Mario Sandoval, Javier Estévez e Iván Muñoz. - Macromercado de productores "Cómete Las Ventas". Edición anual desde 2016. - Continuidad de "La Despensa de Madrid" mercado de productores itinerante. - Acciones en puntos de venta: Carrefour, Alcampo, mercado de San Miguel, ... - Patrocinio: presencia en la Champions en Milán o Concurso torrijas. - Ferias sectoriales-gastronómicas. - Gabinete de prensa. Presencia en RRSS.					
	Intensidad de la actividad	Media.					
	Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	700.000 €/año					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Madrid.					
		Regional	Nacional			Internacional	

Figura 120. Etapas de promoción de la marca M Producto Certificado.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

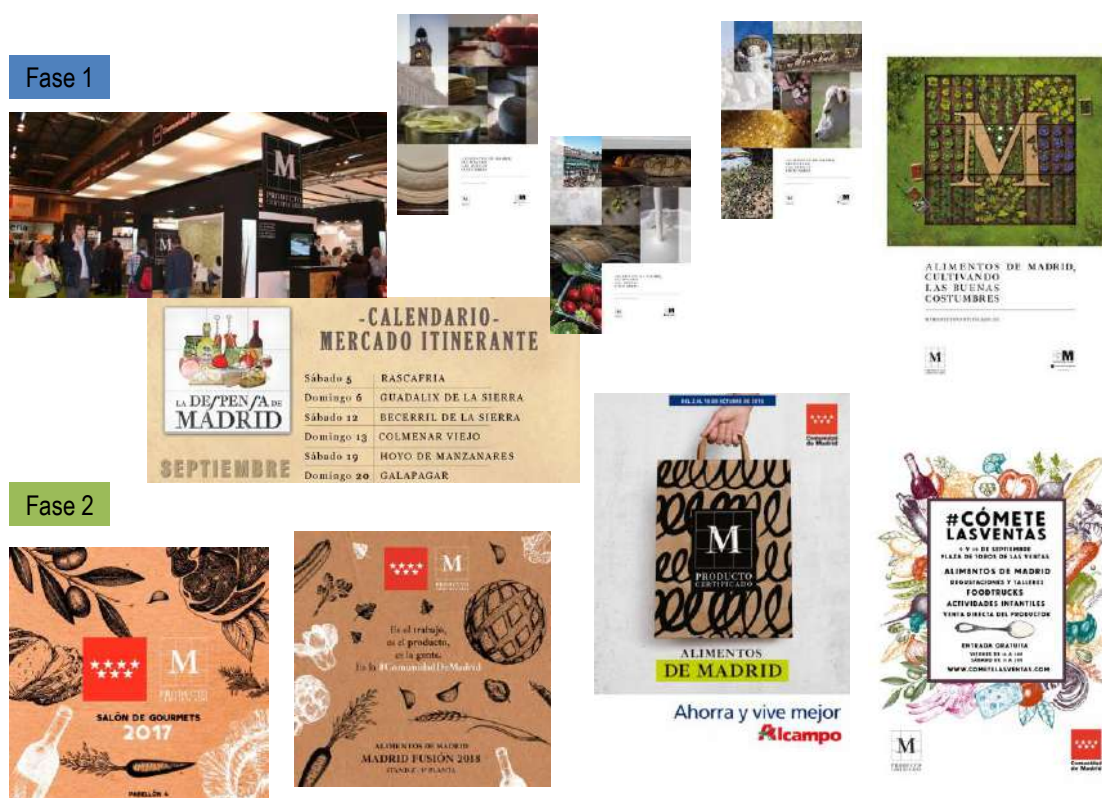


Figura 121. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca M Producto Certificado en las diferentes etapas de lanzamiento y crecimiento.

## 9. Gestión de la marca

La Consejería ha apoyado con promoción a la marca desde su lanzamiento de forma continuada: toda la labor de comunicación se ha ideado y planificado internamente desde el área de promoción de la Dirección General de Agricultura y Ganadería. Con un equipo pequeño y con un presupuesto limitado que intentan optimizar.

Todo tiene un marcado carácter interno, siendo el propio equipo de promoción de la Consejería quien realiza la mayoría de las funciones. Cuenta con perfiles profesionales técnicos alejados de perfiles de marketing y comunicación. Con mucho “mimo” y mucha ilusión, cercanía, creyendo en el proyecto. Y con esta mentalidad, la responsable de promoción de la Consejería destaca la necesidad de que en este proyecto colaboren activamente en la promoción tanto la Administración como cada una de las empresas que pertenecen a la marca para construir la marca entre todos para el bien de todos.

Además de en promoción también se ha mantenido un apoyo continuado a la marca desde el punto de vista institucional. Los representantes políticos e institucionales han respaldado la marca en sus actuaciones públicas de manera recurrente. Solo se abren licitaciones públicas para la creatividad, la compra de medios o la ejecución de las acciones relevantes ya previstas. No se han externalizado estudios de investigación para saber la notoriedad y la valoración de la marca. Se hacen internamente algunas valoraciones sobre las actuaciones y se habla con el sector, principalmente a través de las asociaciones.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.



## Región de Murcia.Calidad Agroalimentaria Control Región de Murcia.<sup>209</sup>



### 0. Breve descripción

Calidad Agroalimentaria-Control Región de Murcia es la marca de garantía que permite a los operadores dar a conocer la calidad diferenciada de un producto. Y ofrece a los consumidores la garantía de las calidades específicas avaladas mediante los oportunos controles. La marca garantiza la calidad alimentaria de los productos agrarios y alimentarios de la región.

### 1. Orígenes de la marca

Es en 2001 cuando la entonces Consejería de Agricultura, Agua y Medio Ambiente crea la marca de garantía y su reglamento de uso (Decreto 67/2001 de 21 de septiembre). La marca nace en un contexto en el que se ve necesario poner en marcha una política de calidad con objeto de diversificar la producción agrícola en el medio rural pasando de producciones tradicionales hacia productos de calidad.

Calidad Agroalimentaria-Control Región de Murcia pretende dar respuesta a una demanda cada vez mayor de información sobre los productos por parte del consumidor con el fin de poder elegir. Se considera que es una oportunidad para el sector y la región poner en marcha esta marca. Así, en el Decreto mencionado, se recoge que “existe un gran número de productos susceptibles de ser protegidos por un distintivo que identifique y garantice su calidad basada en características específicas que permita distinguirlos de otros productos similares”. A pesar de esta afirmación, la realidad actual es que están registrados tan solo empresas correspondientes a reglamentos específicos de calidad de cuatro productos. Y declara Carmen Teruel: “Yo no lo sé porque eso se hizo antes de que yo estuviera aquí. Pero entiendo que fue una decisión política que en aquel entonces interesó. Pero luego no se le ha dado publicidad ni apoyo ni nada”.

En 2017 la Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería y Pesca ha renovado el registro de esta marca de garantía por lo que, a pesar de la realidad de este distintivo en el sector agroalimentario murciano, la administración regional tiene la intención de mantener esta marca en su portfolio.

### 2. Elementos de la marca

La marca es descriptiva con un peso claro en dos conceptos: calidad y control. La denominación incluye el nombre de la Comunidad haciendo referencia al origen, relacionándolo íntimamente con la función de control. Visualmente, se recoge la leyenda de marca en dos frases separadas. Por un lado, Calidad Agroalimentaria, en caja baja y en negrita. Debajo, Control Región de Murcia, en la caja alta, también en negrita, en un cuerpo menor. En opinión de Carmen

<sup>209</sup> La información de la marca Calidad Alimentaria Control Región de Murcia proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Carmen Teruel Fernández, Técnico responsable de la Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería y Pesca de la Comunidad Autónoma Región de Murcia que recoge sus opiniones personales. Son sus opiniones personales de la marca y de la situación. Por otro, de la información de normativas publicadas en el (Boletín Oficial de la Región de Murcia, 2001; BORM Boletín Oficial de la Región de Murcia- N° 287, 2005) y también está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (AMD Press, 2003; Europa Press, 2008, 2012; Región de Murcia Digital, n.d.; Siete Días, 2017).



Teruel: “al decir la palabra control, para la gente en general, yo creo que implica inspección, una garantía de que eso realmente cumple, tiene más calidad”. A este distintivo, al tener un nombre tan largo, le acostumbran a denominar “la marca”.

Gráficamente, como especifica el reglamento, la marca está compuesta por “una banda de color en forma de “M” prolongada a la derecha, con cuatro dibujos de castillos en la parte izquierda del primer trazo de la letra y siete dibujos de coronas en el trazo de la prolongación”. Este trazo va acompañado de la leyenda anteriormente descrita en tipografía helvética. Cromáticamente, se utilizan el granate y el amarillo, con tipografía en negro sobre fondo blanco.

Este símbolo está inspirado en la bandera regional, cuyo escudo contiene cuatro castillos almenados dorados, en el ángulo superior izquierdo, distribuidos de dos en dos, y siete coronas reales en el ángulo inferior derecho, dispuestas en cuatro filas, con uno, tres, dos y un elementos respectivamente; todo ello sobre fondo rojo carmesí o cartagena.

Es una marca antigua, de otra época, que no representa actualmente el concepto de calidad. En 2017, se ha replanteado un *restyling* de marca que vaya más acorde a transmitir la idea de calidad alimentaria en la actualidad, pero finalmente se ha desestimado ya que cualquier cambio en el grafismo implicaba un cambio en el registro de marca, lento y laborioso.

### 3. Rol de la marca

La marca Calidad Agroalimentaria es una marca de garantía cuyo rol principal es distinguir los productos agrarios y agroalimentarios “con caracteres diferenciales propios” de otros productos similares pertenecientes a la misma categoría. De forma adicional, la marca ayuda a los sectores económicos de actividad agraria y alimentaria y de forma indirecta al desarrollo rural y a la activación de los territorios.

No está recogido como rol de la marca convertirse en el eje de la promoción agroalimentaria de la región. No tiene sentido este rol por la estructura de jerarquía de marcas que tiene la Región de Murcia. Esta marca actúa como marca producto, como una figura de calidad más dentro del portfolio de las marcas de calidad, DOPs o IGPps principalmente, de la Región de Murcia.

En 2016, se ha registrado como marca individual Alimentos Región de Murcia. From Murcia, Spain que tiene, posiblemente, la vocación de convertirse en la marca paraguas de promoción de la región. Pero solo es una posibilidad ya que, en el momento de activar esta marca, se ha detectado una cierta oposición por parte de los Consejos Reguladores de las Denominaciones -el uso de la palabra Murcia está muy restringido- y por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación por incorporar en su nombre la denominación de la Región de Murcia, según indica Carmen Teruel. Al no ser objeto de este estudio, no hemos profundizado más en esta marca.

### 4. Beneficios de la Marca Calidad Agroalimentaria

Dado el poco éxito de esta marca, no parece realmente que ésta contemple beneficios claros y definidos para los agentes del sector, para la distribución o para el consumidor. El hecho es que esta marca nace para ayudar al consumidor a distinguir los productos de calidad diferencial de la región y para apoyar a los empresarios con un distintivo de calidad que les haga más reconocibles, más competitivos y les ayude en su comercialización.

Otra de las características principales es el apoyo de la Administración de la Región de Murcia en el aval de la calidad: es una garantía pública creíble para el consumidor y todo el sector. Esta ayuda se plasma en un inicio en beneficios tangibles, por ejemplo, antes de la crisis económica, se contemplaban bonificaciones a todas las figuras de calidad diferencial para estar presente en ferias. La realidad actual es que la marca “no aporta un valor real porque no

se promociona. Esa es una opinión también mía... Los que se acogen a una marca de garantía, se supone que no se pueden posicionar en el mercado por sí mismos y tienen que recurrir a ese apoyo institucional”, opina Teruel.

## 5. Asociaciones de la marca

El nombre de la marca se asocia de forma fácil a calidad diferenciada y control, además de a origen y territorio. No se ha trabajado en la construcción de esta marca, en crear una identidad definida y asociarla a unos valores instrumentales y emocionales concretos. Por lo que realmente, la única asociación de la que se puede hablar es la que proviene de forma evidente del enunciado del nombre de esta marca. De forma implícita puede derivarse como asociación que el Gobierno regional apoya la calidad alimentaria y al sector a través de este distintivo, aunque en este caso este apoyo es tímido.

## 6. Representatividad de la marca

El valor de la producción final agraria (PFA) de la Región de Murcia es de 2.091 millones de euros, en 2016, que corresponden mayoritariamente a la producción vegetal, más del 70 %. Cabe destacar en esta región el peso de las hortalizas murcianas, que se situó en torno al 35 % del total producción vegetal, un 25 % del total de la PFA. Le siguen en importancia el sector de los cítricos. Murcia es el líder nacional en la producción de frutas y hortalizas, con un peso especial en las producciones de albaricoque, limón, pomelo, apio, brócoli y alcachofa. Resaltamos también la importancia de la pesca en la región. En cuanto a la industria alimentaria, Murcia representa el 6,14 % sobre el total nacional, principalmente proviene del subsector de conservas de frutas y hortalizas. (MERCASA, 2017)

Por la importancia de la producción agraria y la realidad del tamaño territorial y de su población -3,2 % del total población nacional-, Murcia es una comunidad con una necesidad clara de vender y comercializar sus productos fuera de su territorio.

En cuanto a marcas de calidad, Murcia cuenta con varias figuras de calidad diferencial europeas. Como DOPs están reconocidos el Arroz de Calasparra, el Pimentón de Murcia, la Pera de Jumilla, los quesos de Murcia y los de Murcia al Vino, los vinos de Bullas, Jumilla y Yecla. Cuenta con la IGP de dos vinos de la tierra, el de Murcia y el de Campo de Cartagena. En cuanto a ETGs, comparte la del Jamón Serrano con otras CC. AA. Además, tienen reguladas producciones bajo el sistema de producción integrada y bajo el sello de agricultura ecológica.

En la Comunidad de la Región de Murcia, encontramos en 2017 a cuatro productos bajo la marca de garantía Calidad Agroalimentaria. En concreto son el Aceite de Oliva Virgen Extra, el Agua Mineral Natural, la Longaniza Imperial de Lorca y el Queso de Cabra Curado a la Almendra. Estas son las categorías en las que están indicadas las condiciones específicas de calidad que deben tener las empresas que solicitan la marca. Son nueve el número de empresas adscritas a esta marca de garantía en 2017, lo que puede representar entre unas 15 y 20 referencias diferentes en el mercado, por formatos y variedades. La representatividad es realmente baja y corresponde principalmente a pequeñas y medianas empresas que consideran que este distintivo les aporta una garantía adicional a sus marcas comerciales. Aunque sin confirmación definitiva, es una marca que ha disminuido su representatividad, estando anteriormente representados otros productos como el cordero segureño o los productos del cerdo chato murciano.

La marca debería obligatoriamente, según normativa, estar presente en las etiquetas de los productos autorizados en convivencia con la marca concreta del producto. La realidad es que no hemos sabido encontrar muchos productos que lucen este distintivo (ver figura 122).



*Figura 122. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Marca Calidad Agroalimentaria-Control Región de Murcia.*

## 7. Notoriedad de marca

No hay ni ha habido promoción de esta marca, ni representatividad real, ni estudios sobre su notoriedad. En consecuencia, interpretamos que el conocimiento entre la población debe ser prácticamente inexistente y, probablemente, muy bajo en el propio sector agroalimentario murciano. “Tú puedes crear una marca estéticamente un poco bonita, pero si luego no la promocionas, no la das a conocer, es dinero perdido”, sentencia Carmen Teruel.

## 8. Plan de promoción

El Gobierno de la Región de Murcia no invierte en promoción con la marca Calidad Agroalimentaria y, en general, invierte muy poco en promoción agroalimentaria que destina principalmente a ferias sectoriales. En definitiva, manifiesta Carmen Teruel “porque nosotros en realidad políticamente no promocionamos. Es decir, directamente, la Administración no promociona nada...”. Además, reconoce por ello que, de momento, el presupuesto que tienen para invertir en promoción es muy bajo e insuficiente para hacer una campaña como tal. Históricamente, se ha utilizado un lema general “Murcia, la huerta de Europa” y este concepto se ha usado en ferias sectoriales, principalmente las vinculadas al sector de frutas y hortalizas.

Como campaña de promoción de la agroalimentación regional tan solo hemos sabido localizar en 2017 la actuación bajo el concepto “Región de Murcia. La Región de los 1001 sabores” promovida por turismo de Murcia para activar el turismo gastronómico. Esta actuación responde a un plan de turismo gastronómico de la comunidad en el periodo 2017-2020. Por ahora, el grueso de este trabajo está centrado en ferias, pero se han registrado actuaciones puntuales como la de apoyo a la agricultura ecológica, la campaña de promoción de productos regionales en las fechas navideñas o una iniciativa realizada hace años de venta on-line de productos de calidad.

Por las razones expuestas, no realizan un plan estratégico de promoción general, tan solo a primeros de cada año determinan a qué ferias se va a ir durante el año. Como no hay inversión real en promoción por parte de la Consejería en la marca de garantía Calidad Agroalimentaria, no hemos profundizado ni desarrollado el análisis de la promoción, ni tampoco hemos recogido ejemplos gráficos de la promoción de esta marca.

## 9. Gestión de la marca

Los técnicos de la Consejería de Agua, Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente de la Región de Murcia son quienes se encargan de gestionar la promoción de sus marcas de calidad diferenciada. En el caso de la marca de calidad que nos ocupa, Calidad Agroalimentaria Control Región de Murcia, prácticamente no se destinan recursos a la promoción

solo a alguna gestión administrativa de los adheridos a la marca. El Gobierno murciano no apoya esta marca explícitamente, ni económica ni social ni institucionalmente.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.



## Comunidad Foral de Navarra. Reyno Gourmet.<sup>210</sup>



### 0. Breve descripción

Reyno Gourmet es una marca que ampara los productos agroalimentarios con certificación de calidad de la Comunidad Foral, proyectando una imagen común que favorece la implantación e identificación de los productos en el mercado, e impulsa su notoriedad y prestigio entre los consumidores.

### 1. Orígenes de la marca

La marca Reyno Gourmet nace a partir de una “reivindicación” del sector agroalimentario navarro que considera necesario unificar todos los sellos de calidad en una única figura. A partir de esta sugerencia por parte del sector, el Gobierno de Navarra a través del INTIA, realiza en 2006 un proceso completo de investigación para determinar la conveniencia de lanzar una marca de calidad al mercado. Se analiza la visión interna del sector pidiendo la opinión de empresas, de Consejos Reguladores de denominaciones de calidad y de profesionales. Por otro lado, se lleva a cabo un trabajo de campo cualitativo a través de entrevistas en profundidad realizadas a la gran distribución en el ámbito nacional. Por último, se estudia la opinión del consumidor, tanto de Navarra como de otras poblaciones potenciales donde vender productos de calidad navarra: se realiza la investigación en el País Vasco, en Madrid y en Barcelona. El estudio lo lleva a cabo el propio INTIA<sup>211</sup> en colaboración con una consultora externa especializada en marketing estratégico y operativo.

Como conclusión de este proceso analítico, se confirma la necesidad de contar con una nueva marca para los alimentos de calidad de Navarra. Como dice en la entrevista Cristina Lecumberri, tras este estudio “se vio la oportunidad de crear una marca paraguas” para englobar a todos los productos de calidad que tenía la Comunidad. Además, se concluye la necesidad de que esta marca sea representativa en cuanto a volumen y que abarque una variedad amplia de productos. El resultado del estudio determina la importancia de crear una “macromarca” que ampare a los productos agroalimentarios de calidad de Navarra y que esté vinculada además al turismo y a la nueva gastronomía.

Reyno Gourmet nace aunando bajo un mismo sello todas las certificaciones de calidad existentes, en aquel momento 14. Posteriormente, se ha abierto la entrada a otras categorías de productos con garantías de calidad. Este estudio de oportunidad de 2006 se convierte en el aval racional sobre el que basar el lanzamiento de esta marca. Tras finalizar el estudio que indica la necesidad de crear la marca paraguas, INTIA convoca dos concursos públicos que tienen como objeto diseñar la campaña publicitaria y el plan de comunicación de medios de esta. Los objetivos que se persiguen con la campaña son tanto anunciar a los consumidores el nacimiento de la nueva macro marca, como promocionar y difundir los productos que se acogen bajo su protección y, como consecuencia, la gastronomía de

<sup>210</sup> La información de la marca Reyno Gourmet proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Cristina Lecumberri De Castro, directora del área de promoción de INTIA. Por otro de la información de la propia página web de Reyno Gourmet (INTIA (Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias), 2017a), de dossieres de prensa y normativas publicadas vinculadas a la marca (INTIA (Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias), 2013a, 2016b, 2017c). También está recogida la información de notas de prensa de Reyno Gourmet, artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas (Blog Manista, 2007; Borruel Álvarez de Eulate, 2010; Carta Variada; EFE. Pamplona, 2015; ICAN (Instituto de Calidad Agroalimentaria de Navarra), 2011; INTIA (Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias), 2013b, 2015; navarra.es, 2017; qcom.es, 2013; Reyno Gourmet, 2009, 2013, 2014, 2015, 2017, 2008), memoria de actividad Reyno Gourmet 2016 y (Navactiva. El portal de las empresas de Navarra, 2007a, 2007b). Y por último, del estudio de investigación de mercado realizado para la marca en 2010 por la consultora Ikerfel. Investigaciones de mercado y marketing estratégico, 2010).

<sup>211</sup> En el momento de realizar el estudio, la empresa pública era ICAN (Instituto Calidad Agroalimentaria Navarra) que posteriormente se integró en INTIA.

Navarra. En palabras de Cristina Lecumberri<sup>212</sup>, Navarra es “una tierra muy rica y diversa, del norte al sur hay unas diferencias holográficas, climatológicas a nivel de pluviometría terribles y eso lo que da es una riqueza de producto. Tenemos un producto muy bueno, una tradición conservera y no conservera, también de industria cárnica elaboradora muy importante y congeladoras. Esto nos lleva a tener 15 marcas de calidad entre DO, IGP, artesanos, integrada y ecológico”. Y subraya, rememorando periodos anteriores al lanzamiento de la marca, “cuando hacíamos promoción, cuando decidimos ya salir a la calle, al punto de venta, a identificar los productos, a comunicar: espárrago, pimientos, ternera, cordero, queso... vimos que una marca paraguas podía tener una fuerza, que englobara todo y que se comunicara todo y se convirtiera en estandarte de lo que es nuestra producción alimentaria de calidad”.

## 2. Elementos de la marca

El nombre Reyno Gourmet parecía una buena elección en el momento de escoger una denominación para la marca. El término gourmet “sabemos que puede llevar a equivocaciones porque se usa muchísimo, es un término manido, pero a la vez siempre indica calidad, es muy fácil de pronunciar y aplicable en muchos aspectos y fuera también, es internacional. Nos pareció correcto utilizar Reyno Gourmet” dice Lecumberri. En un inicio, pretendieron utilizar el término Navarra en el propio nombre e integrar el término con el logotipo ‘Reyno de Navarra’ que utiliza la Consejería de Turismo de la Comunidad foral. Pero, finalmente, desde la Administración decidieron que era mejor diferenciar las imágenes y que, Reyno de Navarra se quedara exclusivamente para promover el turismo.

Como curiosidad la palabra Reyno, escrita con “y” griega, no se emplea en el castellano actual. Es una denominación medieval, ya que Navarra fue un reino hasta 1512 y por entonces se escribía ortográficamente Reyno. La marca promocional de Turismo de Navarra del Gobierno Foral es quién empieza a utilizar desde 2005 la denominación “Reyno de Navarra, tierra de diversidad” con “y” griega. Desde entonces, se ha ido extendiendo a otras denominaciones, como el estadio de fútbol del Sadar que ahora se llama Estadio Reyno de Navarra o el caso de la marca alimentaria objeto del estudio, Reyno Gourmet.

El estudio de investigación inicial realizado en 2006 recoge la valoración de varias denominaciones para la futura marca de calidad. Los encuestados prefieren, valoran y diferencian mejor Reyno Gourmet como nombre de la macro marca frente a otras opciones barajadas como Reyno Chef, Reyno Gastronómico o Reyno de los Sentidos/Reyno de los Sabores. En el momento de crear la marca de garantía de alimentación, se consideró que entre el término Reyno y Navarra como región había una asociación fácil y directa. Pero la verdad es que no ha sido así. España tiene muchos reinos y no es evidente que, al hablar de Reyno, aunque se escriba con “y”, se asocie a Navarra como ha manifestado Lecumberri.

El estudio posterior realizado para la marca Reyno Gourmet, encargado por INTIA a una consultora de investigación de mercados y marketing estratégico externa en 2010, determina que el 52 % de las personas entrevistadas son incapaces de vincular la certificación Reyno Gourmet con una región o zona geográfica. Este porcentaje cae al 37 % entre los consumidores entrevistados procedentes de Navarra, pero sube al 80 % en los entrevistados del resto de zonas de España, País Vasco, Madrid y Cataluña. Es importante destacar que, tres años después del lanzamiento de la marca, no hay una asociación entre la marca de calidad y el origen de la marca. Esto implica que INTIA ha tenido que realizar un esfuerzo constante en asociar la marca al origen, Navarra.

Por ello, en todas las campañas de comunicación se ha buscado una vinculación muy evidente con Navarra. Señala Lecumberri: “Todas nuestras campañas han ido relacionadas con el término Navarra. Cuando sacamos un concurso de

---

<sup>212</sup> Cristina Lecumberri, de INTIA, ha trabajado durante todo el proceso de lanzamiento y activación de la marca Reyno Gourmet.

comunicación en las campañas siempre pedimos una vinculación con Navarra. Al principio era Navarra, tu Reyno Gourmet que fue el primer eslogan en promoción, luego Navarra Exquisita - Reyno Gourmet, Lo mejor de lo nuestro, lo mejor de Navarra - Reyno Gourmet. (...). Todos iban acompañados de Navarra. Igual el más claro es Navarra, tu Reyno Gourmet, el del principio. Lo que no se puede es poner Navarra en el producto, pero a nivel de comunicación, sí. (...) La vinculación (con Navarra) la tenemos que buscar siempre”.

Gráficamente el logotipo es un cuadrado inclinado a modo de pastilla. El rojo del logotipo identifica a Navarra: su bandera o el pañuelo rojo característico de San Fermín. Hay varios productos agroalimentarios autóctonos rojos, como los pimientos del piquillo. Es una marca con mucha presencia, cuando se aplica sobre los productos se distingue con facilidad. “Es una marca con fuerza”, dice Cristina durante la entrevista. El cuadrado inclinado da dinamismo y singularidad a la marca. En el interior del cuadrado, se utiliza un recurso gráfico dibujado en forma de silueta que representa un tenedor con una cuchara. Además, la leyenda del logotipo combina la palabra Reyno en tipografía Sans Serif y la palabra Gourmet en tipografía manuscrita. Todos los recursos gráficos se aplican en color blanco sobre el fondo rojo.

Es una marca que tiene alguna dificultad de aplicación: se ha tenido que modificar ligeramente el grafismo de la cuchara y el tenedor para que se vean bien las líneas de la silueta. Está a disposición de todas las empresas y colaboradores un manual de identidad de la marca en el que se recogen las principales aplicaciones. INTIA supervisa de forma eficiente la aplicación del logotipo en todas las manifestaciones de la marca.

Es una marca que se utiliza sola o acompañada de alguna de las marcas de calidad alimentaria de los productos de Navarra. Esta convivencia está normalizada en el manual de aplicación de la marca y consigue que tenga gran visibilidad, tanto la marca Reyno Gourmet como cada una de las marcas de calidad (Denominaciones de Origen o Artesanía de Navarra, a modo de ejemplo). Ver figura 123.

#### CERTIFICACIONES DE CALIDAD RECONOCIDA REYNO GOURMET



Figura 123. La marca Reyno Gourmet en convivencia con las otras marcas de calidad alimentaria de Navarra.  
Fuente. INTIA (2013).

Cuando hablamos de otros elementos creativos de identidad de la marca nos gustaría resaltar dos. Por un lado, la utilización del negro como color complementario de muchas de las comunicaciones realizadas por la marca Reyno Gourmet. Destaca sobre el negro el sello rojo y connota calidad y prestigio. Por otro, el lema de la marca Reyno Gourmet: Calidad natural garantizada. La marca ha utilizado este concepto desde el inicio, asociado a garantía, calidad y naturalidad, tres de los conceptos esenciales de la marca. Es una leyenda explicativa del sello: la palabra gourmet connota alimentación y calidad: el lema de la marca ayuda a definir el sello de calidad. El concepto se coloca en uno de los laterales del cuadrado de la marca y se utiliza siempre que el tamaño de aplicación lo permita.



Fruto del primer estudio de mercado de 2006, se denomina “macromarca” a Reyno Gourmet. Esta denominación recoge tanto su esencia, es una marca de marcas, como su proyección a futuro que tiene la vocación de convertirse en una gran marca con alto reconocimiento. Actualmente, la definición institucional utilizada para describir el significado de Reyno Gourmet es “la marca de los productos agroalimentarios de calidad certificada de Navarra”.

### 3. Rol de la marca

Reyno Gourmet unifica en una sola marca todas las marcas de calidad agroalimentaria de la Comunidad foral. Es una marca paraguas, una marca que engloba tanto a otras marcas de calidad alimentarias como a marcas de productos privados que tienen un reconocimiento de calidad diferencial. Es una imagen común y la comparten muchas empresas de multitud de subsectores agroalimentarios navarros.

Es la marca que apoya desde el punto de vista de promoción y comercialización el Gobierno navarro, con el fin de conseguir que sea conocida y reconocida por parte de los consumidores y que esté presente en el mercado nacional y, cada vez más, en mercados internacionales. Se realiza una labor activa de la mano de las empresas, con la finalidad de promover el sector, la calidad agroalimentaria e incrementar ventas.

Durante la presentación de la marca en 2007, se presenta Reyno Gourmet como la macro marca que ampara los productos de calidad de Navarra. Es una marca aglutinadora, clave para reconocer al sector agroalimentario navarro, para potenciar su desarrollo y su expansión exterior. Es una marca que nace para convertirse en relevante para el consumidor y no solo para los productores navarros.

El reglamento de uso de la marca, editado en 2013, recoge los conceptos esenciales de amparo, promoción, imagen común y notoriedad vistos hasta ahora: “La marca ‘Reyno Gourmet’ se constituye como una herramienta fundamental para amparar y promover los productos de calidad agroalimentaria de Navarra. Su finalidad última reside en dotar de una imagen común a la oferta agroalimentaria navarra de calidad que permita impulsar su notoriedad y defender una posición adecuada en los mercados de los productos amparados por la misma, así como de las empresas que los producen y/o elaboran” (Reglamento de uso de la marca de garantía Reyno Gourmet, artículo 2).

### 4. Beneficios de la marca Reyno Gourmet

Los productos adheridos a Reyno Gourmet tienen claras ventajas por pertenecer a la marca de garantía. Los beneficios se traducen en una mejora de la imagen de los productos al incorporar la marca de garantía: son productos que se distinguen por una calidad superior, por un origen y, en consecuencia, esta asociación puede mejorar la elección de compra e incluso el precio del producto. En concreto, las empresas que tienen productos Reyno Gourmet se benefician de una inversión de comunicación global de la marca al integrarse en su Plan de Comunicación general. Pueden, además, utilizar de forma gratuita los soportes de comunicación de INITA-Reyno Gourmet -web, blog y redes sociales- en las comunicaciones de productos adheridos a la marca y la App Reyno Gourmet.

Además, los productos asociados tienen prioridad en las campañas promocionales, en los puntos de venta y en la participación de eventos organizados por Reyno Gourmet como presentaciones, talleres, *showrooms* o catas. Se cofinancian campañas propias e individuales de las empresas Reyno Gourmet en el punto de venta y en los folletos promocionales de las cadenas. Se les hace entrega de material de *trade marketing*, como cartelería, a precios especiales.

Pertenecer a la marca, permite a las empresas disponer de un servicio de asesoramiento comercial, desde tareas de *networking* hasta servicios de etiquetado, estrategia o diseño. Obtienen también otros beneficios tangibles: como ejemplo de ellos, recibir una subvención para la adaptación de las etiquetas con la nueva marca, el compromiso de compra de producto por el valor del canon que deben pagar o los descuentos adicionales en las tarifas publicitarias,

si se utilizan desde la empresa los mismos medios de comunicación que se utilicen para la marca de garantía. Además, se consiguen tarifas especiales de socio para la participación en ferias, utilizar paneles de consumidores para valoraciones organolépticas, los servicios de vigilancia de lineales o los servicios de *community manager*.

Como en todas las marcas de garantía analizadas, la vinculación de esta con el Gobierno autonómico refuerza el concepto de garantía. Todas estas ventajas están perfectamente definidas y se comunican desde INTIA a cada uno de los posibles nuevos miembros. Cabe destacar en este punto la gran labor realizada por los gestores de la marca para potenciar el espíritu de pertenencia a la misma de todas las empresas y productos que forman parte del distintivo. Incluso, formalmente, se tratan como “la familia” Reyno Gourmet. Para el consumidor, Reyno Gourmet facilita la elección de compra. Le ayuda a identificar de forma simple aquellos productos navarros de calidad diferenciada a través de un único sello, de forma simbólica y clara.

## 5. Asociaciones de la marca

Reyno Gourmet se asocia principalmente a calidad superior de los productos. Lo lleva implícito el propio nombre. Además, hay una asociación a Navarra, el origen de los productos, vínculo que se ha trabajado desde la comunicación de la marca en toda su trayectoria. Incluso, como indica Cristina Lecumberri, para pertenecer a la marca se piden las dos cosas: calidad y origen. “Siempre tienes calidad por origen o por elaboración, ya sea porque sea tradicional -forma de elaboración tradicional- o por utilización de materias primas...”.

Es importante, antes de hablar de marca, determinar que Navarra ya está asociada por parte del consumidor a calidad alimentaria. Según el estudio de una consultora de mercado externa realizado para la marca en 2010, “la gran mayoría de los entrevistados consideran que la imagen que tiene de los productos de alimentación de Navarra es buena o muy buena”.

En la construcción de la marca, respaldada por el estudio realizado por la consultora anteriormente mencionada, se aconseja asociar la marca a varios conceptos concretos y de interés para el consumidor que enumeramos a continuación. Por un lado, a calidad garantizada por Instituciones Públicas u otros organismos, concepto esencial de la marca. Por otro, a experiencia placentera para el consumidor al degustar los alimentos: un concepto más organoléptico apelando a que son productos sabrosos.

También es importante la asociación de la marca al apoyo a los productores y su contribución al desarrollo agrícola y ganadero de la región. El estudio recoge que Navarra tiene unos productos íntimamente ligados a calidad, como son los espárragos, los pimientos del piquillo o la ternera navarra. Se propone como una vía de asociación de la marca aprovechar esta imagen de calidad de los productos de alimentación para proyectar la imagen de marca Reyno Gourmet. Otros de los conceptos de interés para vincular la marca es relacionarla con la amplia variedad de productos que representa, entre los que se encuentran los productos de denominaciones de origen o de agricultura ecológica. Y, por último, recomiendan asociar la marca a una cuestión más práctica para que se pueda traducir en ventas: resaltar la buena relación calidad-precio en los productos vinculados a la marca. Es importante este aspecto para que Reyno Gourmet, y destacamos la palabra Gourmet, no se asocie a productos de consumo esporádico y de élite, sino a productos de consumo cotidiano. Estas asociaciones se deben trabajar de la mano y en colaboración con los productores.

El estudio identifica los valores fundamentales sobre los que asentar la marca y hacerla crecer en un futuro. Se concreta esta información con la creación de la esencia de esta marca que analiza los intangibles a través de la rueda de identidad y esencia de marca creada por Ted Bates en 1995. Ver figuras 124 y 125.

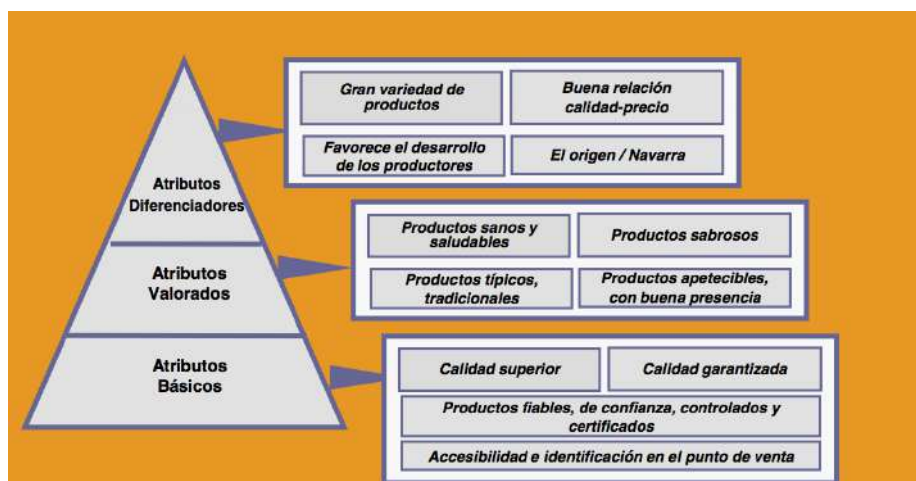


Figura 124. Identificación de los valores que más pueden crecer asociados a la marca Reyno Gourmet.  
Fuente. Estudio de la imagen de marca Reyno Gourmet y sus principales referencias. Ikerfel (2010).

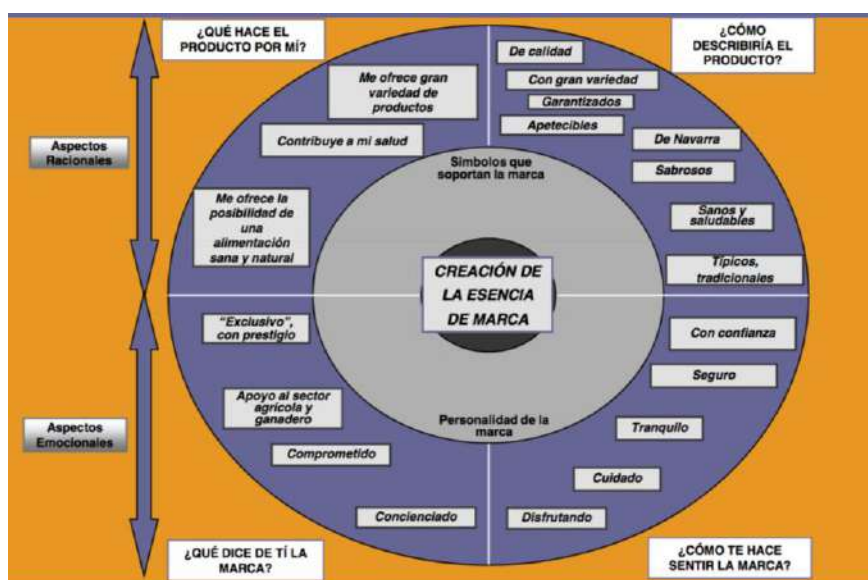


Figura 125. Opciones de futuro para la evolución de la marca Reyno Gourmet.  
Fuente. Estudio de la imagen de marca Reyno Gourmet y sus principales referencias. Ikerfel (2010).

## 6. Representatividad de la marca

Reyno Gourmet es una marca centrada en el sector agroalimentario. En 2016, la producción final agraria regional se situó en torno a los 1.200 millones de euros y la renta agraria se aproximó a los 597 millones de euros. La industria alimentaria representa prácticamente el 20 % del empleo industrial y casi el 19 % de las ventas de productos. El subsector líder es el de las conservas de frutas y hortalizas, tanto en facturación, 994 millones de euros, como en el número de personas ocupadas, 4.180 personas. Les siguen en importancia, las industrias lácteas y los vinos.

Cristina Lecumberri, durante la entrevista pone el acento en la importancia del sector en Navarra, segundo en contribución al PIB en la comunidad: "Si algo caracteriza Navarra es la agroalimentaria. Es una apuesta estratégica de la Comunidad". Navarra contribuye en el 2,87 % de las ventas de la industria alimentaria española y en el 3,46 % del número de personas ocupadas. Proporcionalmente esta contribución es importante ya que Navarra tiene una

superficie de aproximadamente 10.000 km<sup>2</sup>, un 2 % sobre el total nacional, y una población del más de 640.500 habitantes, un 1,4 % del total de España. Hay que tener en cuenta que el gasto medio de los consumidores navarros es del 15,5 % más que la media nacional (MERCASA, 2017).

Navarra tiene 18 figuras de calidad reconocidas por la Unión Europea. Ocho Denominaciones de Origen Protegida (DOPs) en vinos (Navarra, Rioja, Cava, Pago Arínzano, Pago Otazu, Prado de Irache, Finca de Bolardín y Larrainzar). Cuatro alimentos con DOPs que son el Pimiento del Piquillo de Lodosa, el Queso Roncal, el Queso Idiazabal y el Aceite de Navarra. Además, cuenta con cinco Indicaciones Geográficas Protegidas (IGPs) como el Espárrago de Navarra, la Alcachofa de Tudela, la Ternera de Navarra, el Cordero de Navarra y el Vino de la Tierra 3 Riberas y como Indicación Geográfica el Pacharán Navarro. Además, Navarra promueve una potente marca como es Alimentos Artesanos de Navarra que distingue a casi 100 pequeñas empresas que producen de forma artesanal. Y tiene Producción Ecológica, Producción Integrada y vinos que, aunque no pertenezcan a una figura de calidad europea, cuentan con la norma propuesta por el INTIA.

A mediados de 2017, el número de empresas adheridas a la marca Reyno Gourmet es de 100 y el número de productos supera los 2.000, pudiendo haber muchísimas referencias, si tenemos en cuenta añadas o formatos. Realmente, hay una buena representación del sector navarro en su marca de garantía y es una marca que va creciendo cada año. No es un crecimiento exponencial, pero se sitúa en torno a entre un 8 y un 10 %, según nos indica Cristina Lecumberri. Como es natural, este crecimiento llegará a su techo algún día, una vez identificadas y asociadas todas las empresas que cumplen con los requisitos para pertenecer a la marca y tienen la voluntad de hacerlo. Solo se han registrado tres bajas por razones diversas: dos porque cerraron la empresa y la última porque trasladó la producción fuera de la región.

La mayoría de las empresas son pequeñas, en concreto abundan las empresas artesanas de Navarra. Esta tipología de empresas son las que más necesitan una diferenciación adicional, tener un sello que les aporte un “plus”, un logotipo adicional que les reconozca y poder además sumarse a las acciones de promoción que de forma individual no podrían hacer. Hay una amplia variedad de empresas de prácticamente todos los sectores agroalimentarios, desde los más conocidos, como las conservas, embutidos o lácteos hasta otros sectores como la pastelería, los dulces o los huevos. Los productos asociados a la marca lucen el sello distintivo en sus etiquetas (ver figura 126).



Figura 126. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Reyno Gourmet.

No todos los productos navarros o transformados en Navarra pueden pertenecer a la marca Reyno Gourmet. Sí que tienen las puertas abiertas los de otras denominaciones de calidad, tanto europea como de Navarra. Pero en el caso de las empresas que tienen, por ejemplo, una norma de calidad IFS o similar, se les pide desde INTIA que tengan un plus de calidad para formar parte de la marca de garantía. Así, durante la entrevista, Cristina Lecumberri nos pone como ejemplos a la marca de caramelos El Caserío, que producen un caramelo muy característico desde hace más de 50 años en Navarra o a empresas de elaboración de productos del pato, entre otras Katealde, con una tradición asentada en la región por la cercanía con Francia. Es importante destacar que, a estas empresas, para poder formar parte, se les

pide por escrito una declaración de intenciones que, aunque no recoja datos objetivos, ayude a poner en valor la relación que tienen estas empresas con el territorio: desde emplear a personas navarras, hasta la tradición o cualquier otro factor significativo.

Esta información es importante: Reyno Gourmet es una selección de los productos de calidad de Navarra, porque, además del techo propio del sector, INTIA es estricto cuando valora la idoneidad o no de pertenecer a la marca por parte de las empresas que lo solicitan. Otro de los casos restrictivos es la prioridad que otorga a las figuras de calidad europea, nos señala Cristina que “alguien que hace pimiento del piquillo de Lodosa pero no está en la denominación, no puede llevar el logotipo de Reyno Gourmet, primero debería estar en la denominación. Si alguien hace otro pimiento del piquillo, pero de otra zona, tampoco le daríamos la denominación de Reyno Gourmet porque ya hay otra denominación y tiene protección prioritaria”.

## 7. Notoriedad de marca

En el sector alimentario navarro, la marca es conocida y reconocida. Son muchas las empresas adheridas a la marca y muchas las actividades realizadas durante más de diez años, por lo que deducimos que debe ser una marca conocida por la práctica totalidad de las empresas del sector. En cuanto a la notoriedad de la marca de cara al consumidor hemos localizado dos datos. El primero, suministrado por los gestores de la marca Reyno Gourmet data de 2010, por lo que está desactualizado y la marca de garantía tenía dos años de vida.

En el estudio de 2010, la marca Reyno Gourmet la conocen el 51 % de los consumidores, cogiendo como universo el total de consumidores en los que se realiza el estudio: Navarra, País Vasco, Madrid y Barcelona. Pero el conocimiento espontáneo es tan solo del 6 %, y un 1 % si se tiene en cuenta la primera mención. Estos datos, cambian sensiblemente al coger como base los consumidores navarros en el que el conocimiento global es del 82 % y el espontáneo baja al 11 %. En Barcelona, es donde se registra un peor dato de notoriedad de marca, situándose en torno al 24 %.

Fruto de este estudio, se recogen datos muy reducidos de conciencia de compra de productos de la marca, entre el 3 y 5 % de los entrevistados, frente a la compra de productos navarros de alimentación, alrededor del 53 %. Como consecuencia, la empresa de investigación sugiere destacar aún más la marca de garantía impresa en los productos en los puntos de venta y así, evitar que los consumidores no sean conscientes de que están comprando productos de la marca de garantía.

Un estudio, encargado a una consultora externa sobre las marcas de calidad en 2018, revela un conocimiento sugerido de Reyno Gourmet a nivel nacional en torno al 13 % y un recuerdo de compra alrededor del 4 %. Es importante señalar que estos datos contemplan todo el territorio nacional y la marca Reyno Gourmet hace promoción solo en alguna de las regiones españolas<sup>213</sup>. Entendemos que desde 2010 Reyno Gourmet ha invertido en el conocimiento y notoriedad de marca, y ha sido constante y coherente. Por lo que claramente, estas cifras deberían haber crecido en Navarra y en las principales provincias de interés, Madrid y País Vasco, pero desconocemos el dato cuantitativo. Tampoco disponemos de los datos que indiquen si este conocimiento y notoriedad de la marca implica realmente más ventas y un posible incremento del precio de los productos asociados.

---

<sup>213</sup> Estudio cuanti y cualitativo realizado por Onza Comunicación-Ikerfel para el Gobierno de Aragón. La notoriedad se basa en las entrevistas on-line realizadas en Aragón, resto de España y cuatro países europeos en junio de 2018.

## 8. Plan de promoción

Como indican en el dossier de prensa de la marca Reyno Gourmet:

“El principal reto al que se enfrenta Reyno Gourmet desde su creación es darse a conocer al gran público y consolidarse como una marca de prestigio que ampara a cientos de productos de calidad navarros. Además, la tarea de Reyno Gourmet es colaborar en la promoción de estos productos y ayudar a las empresas a posicionarlos en los mercados, tanto nacionales como internacionales. Es por ello por lo que la estrategia de comunicación (global) adoptada por Reyno Gourmet se desarrolla en dos vertientes principalmente: la comunicación convencional, que incluye los medios de comunicación de televisión, radio, prensa, revistas especializadas y medios on-line, y la comunicación no convencional, entendiendo como tal las catas, degustaciones, charlas, eventos ...”.

Además de la comunicación, se invierte en la ayuda a la comercialización de los productos en los puntos de venta de alimentación, en las principales cadenas, haciendo trabajos de identificación, campañas de promoción o ayuda a la referenciación. Y, también, se está presente en ferias, una actividad esencial para las empresas que forman parte de la marca.

Reyno Gourmet ha sido una marca activa en promoción, de forma constante y coherente desde su lanzamiento. Se hace un plan de actividad de la marca, muy ejecutivo, se persiguen sinergias entre todas las acciones, se programan temporalmente y se tienen en cuenta los diferentes públicos. El plan de actuación en promoción no es público, pero se distribuye a las empresas que forman parte de Reyno Gourmet. Se busca la implicación de las empresas y que se sumen a las actividades previstas. No hay como tal una planificación estratégica de la actividad de promoción y de la construcción de la marca. Sí planes concretos como el plan de comunicación digital de la marca o el plan de relación interno con los asociados a la misma, a modo de ejemplo. Se ha construido la marca de forma congruente y consistente a lo largo del tiempo. Como señala Cristina Lecumberri:

“Los primeros años fueron más de inversión en marca, en comunicación. Sobre todo, con prescriptores. Cuando ya se metió la marca en los productos ya se empezó a ser activo con los puntos de venta. Siempre dividimos el presupuesto entre comunicación y puntos de venta. Nuestro objetivo es hacer una campaña 360°, que esté coordinado, aunque no siempre se consigue. Hay dos momentos muy potentes: primavera (abril, mayo y junio), antes de San Fermín (...) y Navidad. Las campañas de comunicación las focalizamos también ahí”.

Reyno Gourmet es una marca vital que busca, además, la participación activa de la población. Las actividades de la marca se dirigen a los principales públicos objetivo. Se cuida con especial atención a los productores asociados y, además, se realizan acciones directas al consumidor con el objetivo de fomentar la compra de productos de la marca, a los medios de comunicación, al sector agroalimentaria, a la distribución y a colectivos especiales como los blogueros. Se promueve la marca con actuaciones generales y con otras sectoriales o apoyando sellos de calidad concretos, como el Queso Roncal, el Espárrago de Navarra, el Piquillo de Lodosa, el Cordero de Navarra o la Ternera de Navarra, que están bajo Reyno Gourmet. Pero, todas las acciones suman en la construcción de esta marca paraguas.

La actividad promocional de Reyno Gourmet se desarrolla principalmente en Navarra, País Vasco y Madrid. También localizamos iniciativas en otras regiones españolas y alguna actividad en el ámbito internacional, principalmente ferias y actividades vinculadas al apoyo a la comercialización.

Es importante destacar que INTIA ha sido un buen defensor y guardián de la esencia de la marca. Desde el inicio, se han comunicado los mismos valores, la misma línea de comunicación con realizaciones muy distintas con lo que se ha conseguido una efectividad que proviene de esta clara coherencia y sinergia a lo largo del tiempo. Además,

han intentado ser pioneros en comunicación buscando la efectividad en la misma: esta labor ha tenido su reconocimiento en el sector. Como ejemplo, por parte de la revista especializada Estrategias se concede un reconocimiento a la mejor acción de marketing directo en 2011 con la iniciativa Seduce tus sentidos de Reyno Gourmet, un *roadshow* itinerante en los puntos de venta de alimentación.

El trabajo de promoción para Reyno Gourmet es global, variado e intenso. Para la construcción de la marca se han utilizado diversas campañas creativas que han sido el eje de la marca para darla a conocer. Todas responden a los valores de la marca, pero cada una a lo largo del tiempo pone el acento en alguna cuestión clave. Así, durante el lanzamiento, la marca difunde una campaña bajo el eslogan Navarra. Tu Reyno Gourmet mucho más explicativo. Otras campañas, como Navarra exquisita en 2012 o El valor del auténtico entre 2013 y 2015. Y, la última analizada, Lo mejor de lo nuestro, lo mejor de Navarra en 2016 apoya implícitamente “la diversidad de una tierra, el empeño y la ilusión y el esfuerzo inversor e innovador de los agricultores, ganaderos y empresas navarros que están continuamente adaptándose a las exigencias de un mercado altamente competitivo” según destacan en el dossier de prensa de la marca (Reyno Gourmet, 2016). Es un homenaje a todo el sector, desde el productor hasta la industria y la distribución, pasando como no por el consumidor y premiando su elección de productos Reyno Gourmet.

Como iniciativa singular, queremos destacar la colaboración de Reyno Gourmet en una campaña de promoción cofinanciada por la Unión Europea y el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, actualmente Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Esta campaña se promueve por PRODECASA (Asociación para la Promoción y Defensa de la Calidad y Seguridad Alimentaria) durante los años 2010-2012. Su fin último es promover el consumo, la dignificación y la divulgación de los alimentos Espárrago de Navarra (IGP), Alcachofa de Tudela (IGP) y el Pimiento del Piquillo de Lodosa (DOP). Pero, además, al ser un programa de cooperación integra también otras cuatro figuras de calidad de Francia como son la Fresa de *Périgord* (IGP), el Espárrago de Arena de las Landas (IGP), el kiwi de *l'Adour* y la Uva Moscatel del *Mont Ventoux* (DOP). El lema de promoción escogido es “Inimitables. Europa firma los productos de su tierra” y con una inversión de 2,4 millones de euros se realiza un completo plan de actividades para promover los productos durante tres años. El sello Reyno Gourmet está presente en toda la campaña.

Para analizar la promoción realizada en Reyno Gourmet hemos dividido en tres grandes periodos la actividad de la marca. La primera etapa responde al lanzamiento de la marca, y hace referencia a las primeras actuaciones de promoción (2007-2010). La segunda etapa (2011-2015) es un periodo de crecimiento, de actividad intensa para generar valor de marca. Y, la tercera abarca los años 2016 y 2017 de madurez, en la que se destina menor inversión a la promoción de la marca y se potencia la comunicación interna de esta. Esta estructura, para ordenar y así facilitar la comprensión de lo realizado, no responde a ninguna clasificación encontrada por parte de los gestores de la marca.

La síntesis que veremos a continuación no pretende ser una visión exhaustiva de todas las actuaciones en promoción y comercialización que ha realizado Reyno Gourmet a lo largo de los años. Tan solo un breve resumen de la promoción de la marca destacando aquellos hitos y momentos que nos han parecido singulares.

PLAN PROMOCIÓN REYNO GOURMET							
FASE 1: ETAPA DE CONCEPCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA MARCA							
PERIODO		2007-2010					
BREVE DESCRIPCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se construye la identidad de la marca.</li> <li>Presentación de la marca a todos los públicos.</li> <li>Se inician las acciones de promoción.</li> <li>Se crean todos los materiales y los principales canales de difusión.</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>La marca nace de un estudio de oportunidad realizado desde INTIA al sector, a la distribución y al consumidor.</li> <li>Se tienen conciencia de que se debe lanzar una macromarca y para ello promueven acciones de imagen destinadas al consumidor con otras más populares para acercar los productos y la marca a la población.</li> </ul>					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer la marca entre las empresas del sector y promover su adhesión.</li> <li>Anunciar a los consumidores el nacimiento de la nueva macromarca así como promocionar y difundir los productos que se acogen bajo su protección y como consecuencia, la gastronomía de Navarra.</li> <li>Fomentar la prueba y la compra de los productos navarros bajo el distintivo Reyno Gourmet.</li> </ul>					
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Primeros pasos	Concepción de la marca Reyno Gourmet. Creación de la identidad de marca, sus beneficios y sus valores.					
	Manuales/ elementos básicos	Desarrollo creativo de la marca. Manual de estilo. Creación de todos los elementos para solicitar para las empresas. Creación de la web como canal principal de comunicación y la presencia en las RR. SS., entre otros medios propios.					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Doble estrategia: captación de empresas para adherirse a la marca + lanzamiento de la marca a la población.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil		Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Acciones con los productores asociados y acciones de difusión de la marca al público en general (medios masivos, acciones punto de venta, experienciales, contenido, ...)					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/ videos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores		Marketing relacional	✓	Premios	
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de la marca Reyno Gourmet en la Asociación sociocultural Nepardi (Pamplona). Rueda de prensa (junio 2007).</li> <li>- Campaña publicitaria 'Navarra. Tu Reyno Gourmet' de testimoniales del sector gastronómico navarro: Enrique Martínez (del Maher de Cintruénigo) o de Atxen Jiménez (del Túbal de Tafalla), entre otros (2007). Plan de medios multimedia en Navarra, La Rioja y Euskadi, Madrid y Barcelona. Medios convencionales y no convencionales (catas, charlas, degustaciones, eventos, etc.).</li> </ul>					



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de la web <a href="http://www.reynogourmet.com">www.reynogourmet.com</a></li> <li>- Canal propio de televisión sobre gastronomía <a href="http://www.reynogourmet.tv">www.reynogourmet.tv</a></li> <li>- Generación de contenidos de calidad audiovisuales y gráficos.</li> <li>- Acuerdos con las principales cadenas de distribución comercial (Eroski, Leclerc, entre otras).</li> <li>- Campaña de publicidad en medios masivos (entre 2008 y 2010) protagonizada por Miguel Indurain. Campañas genéricas Reyno Gourmet y campañas de producto (queso Roncal, Espárrago de Navarra, el Piquillo de Lodosa, el Cordero o la Ternera de Navarra).</li> <li>- Gestión de RR. SS. Concursos on-line (ejemplo, 'Reyes por un finde' en 2008), encuentro de bloggers gastronómicos, la puesta en marcha de una App con recetas,</li> <li>- Presencia en las ferias sectoriales.</li> <li>- <i>Showcookings</i> para el público en general.</li> <li>- I Congreso Navarra Gourmet (2009)</li> <li>- Eventos promocionales vinculados a la cultura y al deporte (como ejemplo, Muestra de Cine y Gastronomía de Pamplona).</li> <li>- Apoyo a ciertas certificaciones de calidad dentro de Reyno Gourmet (como ejemplo, el Día del Espárrago o del Piquillo o Miel o Roncal, el Primer corte de la DO Queso Idiazábal, entre otras).</li> <li>- Gabinete de prensa activo.</li> </ul>					
	Intensidad de la actividad	Alta. Campañas multimedia + experiencias + acuerdos con la distribución.					
	Coherencia	Consistencia elevada. Mismo concepto + coherencia creativa.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	En la campaña de lanzamiento se invirtió alrededor de 600.000 €. El presupuesto medio anual en promoción ronda los 800.000 € sin contar las ferias sectoriales.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Navarra, principalmente. Euskadi y La Rioja. Madrid y Barcelona.					
Regional		Nacional			Internacional		
<b>FASE 2: ETAPA DE CRECIMIENTO DE LA MARCA</b>							
PERIODO	2010-2015						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un periodo de gran actividad de marca, en la que se trabaja para dotar valor a la marca.</li> <li>• Toda la promoción se realiza bajo tres grandes pilares: por un lado ferias y eventos, por otro la comunicación en sentido amplio (publicidad en medios masivos, redes sociales, etc.) y por último las acciones de la marca en los puntos de venta.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	No se realiza un plan estratégico de marca pero sí planes de actividad anual.						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la marca y contribuir a su difusión; promover la alimentación de calidad navarra.</li> <li>• Fomentar la adhesión de empresas. Ayudar a los asociados a vender más.</li> </ul>						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Empresarios, consumidor final, distribución.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Comunicación en medios masivos (publicidad, promociones por compra, gestión de contenidos, etc.), acciones on-line, acciones presenciales y experienciales, presencia en ferias y en eventos históricos, solidarios, deportivos, gastronómicos o culturales, acciones con la distribución, acciones con el público interno.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/videos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓

		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	<p>- Road-Show gastronómico bajo el lema 'Seduce tus sentidos' en el que un vehículo itinerante como espacio de encuentro acerca los alimentos navarros al consumidor con demostraciones y degustaciones (2011). Navarra, País Vasco, Madrid y Barcelona. Centros comerciales.</p> <p>- Se abre canal de Instagram.</p> <p>- Encuentro influenciadores #MeGustaNavarra centrada en vinos y alimentos de calidad de la región en Navarra, Madrid y el País Vasco.</p> <p>- Campañas de comunicación en medios masivos. 'Navarra exquisita' en 2012 y 'Navarra. El valor de lo auténtico' (2013-2015).</p> <p>- Campañas de promoción para premiar a los consumidores que compran productos con la marca. Bajo el lema 'Navarra. El valor de lo auténtico': gana el importe de una hipoteca o 10.000 € para cumplir tus sueños, como ejemplo.</p> <p>- Labor didáctica de sensibilización a los consumidores bajo el lema 'Navarra. El valor de lo auténtico'. Ejemplo, a través de la mascota Reynito para informar a los más pequeños, contenidos en formato vídeo o recetario, ... Apoyo con acciones promocionales en las redes sociales 'Soy Auténtico' para premiar a los usuarios de las redes.</p> <p>- Iniciativas sectoriales. Pequeñas acciones como apoyo al Queso Roncal (101 Recetas de Queso Roncal).</p> <p>- Promoción europea liderada por PRODECASA (Asociación para la Promoción y Defensa de la Calidad y Seguridad Alimentaria) durante los años 2010-2012. Cofinanciada por la Unión Europea y el Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (actualmente Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación). Su fin último es promover el consumo, la dignificación y la divulgación de los alimentos Espárrago de Navarra (IGP), Alcachofa de Tudela (IGP) y el Pimiento del Piquillo de Lodosa (DOP). Al ser un programa de cooperación integra también otras cuatro figuras de calidad de Francia como son la Fresa de Périgord (IGP), el Espárrago de Arena de las Landas (IGP), el kiwi de l'Adour y la Uva Moscatel del Mont Ventoux (DOP). El lema de promoción escogido es "Inimitables. Europa firma los productos de su tierra" y con una inversión de 2,4 millones de euros se realiza un completo plan de actividades para promover los productos durante tres años. El sello Reyno Gourmet está presente en toda la campaña.</p> <p>- Ferias sectoriales-gastronómicas.</p> <p>- Gabinete de prensa. Presencia en RRSS.</p>					
	Intensidad de la actividad	Media/alta.					
	Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	800.000 €/año					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Navarra, País Vasco y Madrid.					
		Regional	Nacional	Internacional			
<b>FASE 3: ETAPA DE MADUREZ (reducción de la inversión en promoción)</b>							
PERIODO	2016-2017						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodo que coincide con un nuevo Gobierno en Navarra (2015).</li> <li>• Se continúa apostando por la marca pero se disminuye la inversión.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un plan estratégico plurianual sino un plan operativo anual que se comparte con las empresas asociadas a la marca.</li> <li>• Existe una estrategia de comunicación específica para las empresas asociadas a la marca.</li> </ul>						

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES (recogidos en el Plan Futura Alimenta)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener la marca viva: promover acciones para recordar la marca y difundirla. Con la reducción de la inversión, idear maneras originales y alternativas para continuar activando la marca y que continúe siendo la bandera de la agroalimentación navarra de calidad.</li> <li>Continuar realizando actuaciones de apoyo a la comercialización con cadenas comerciales y algunos minoristas.</li> <li>En concreto, para las empresas Reyno Gourmet: que sientan la marca como propia, la prescriban a otras empresas y a la población. Promover el orgullo de pertenencia.</li> </ul>					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Principalmente empresarios asociados, consumidor y distribución.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros			
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, acción en gastronomía, alguna actividad en puntos de venta de alimentación en el principio del periodo.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería-gastronomía	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: Acciones sociales	✓
Actividades destacadas	<p>- Campaña de publicidad multimedia bajo el concepto "Lo mejor de lo nuestro. Lo mejor de Navarra". Difusión on y off-line.</p> <p>- Catas de productos.</p> <p>- Viajes de prescriptores.</p> <p>- Comunicación en la web y en las RR.SS.</p> <p>- Gabinete de prensa activo.</p> <p>- Ferias sectoriales nacionales e internacionales. Ferias de venta directa en el ámbito local.</p> <p>- Se crean y/o participa en eventos gastronómicos, sociales, culturales, de ocio, solidarios y saludables centrados principalmente en Navarra. Como ejemplo, el patrocinio de los premios Alimenta para reconocer la labor de las empresas, las empresas y las instituciones navarras en el desarrollo de la industria agroalimentaria y gastronómica.</p> <p>- Acciones de promoción de productos bajo el distintivo Reyno Gourmet en cadenas de supermercados e hipermercados.</p> <p>- Identificación con un rótulo Reyno Gourmet a aquellos establecimientos minoristas que elaboran productos que pueden llevar la marca. Y, para promocionar la compra de productos, se les entregaba un rasca y gana a los clientes que compraban (2016).</p> <p><u>Comunicación interna:</u> Especial hincapié a la comunicación interna dirigida a los asociados de la marca, en especial desde 2016. Se crea una denominación para el colectivo de empresas que forman parte de la marca a la que denominan en varias manifestaciones "la familia Reyno Gourmet".</p> <p>- Encuentros de asociados a la marca: jornadas de aprendizaje y de celebración (charlas, conferencias, <i>networking</i>).</p> <p>- Merchandising de marca.</p> <p>- Intranet con contenido de interés para los socios.</p>						

		- Newsletter semestral.				
	Intensidad de la actividad	Media/media-baja.				
	Coherencia	Las actividades de la marca son coherentes.				
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	Inversión anual en promoción de 200.000 €.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Ámbito	Acciones de ámbito regional, principalmente.				
		Regional	Nacional	Internacional		

Figura 127. Etapas de promoción de la marca Reyno Gourmet.  
Fuente. Elaboración propia (2019).



Figura 128. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Reyno Gourmet en las diferentes etapas de lanzamiento, crecimiento, consolidación y madurez.

## 9. Gestión de la marca

La gestión de la marca se realiza a través de INTIA, empresa pública dependiente del Gobierno Navarro. Cuenta con un pequeño equipo de personas cualificadas. No todas tienen formación de marketing y comunicación, pero sí experiencia y sobre todo interés y actitud: están implicadas en la marca desde el inicio. Desde que se lanzó la marca, se han desarrollado programas de promoción desde la empresa pública y han colaborado mediante concurso con empresas de investigación, con agencias creativas, de diseño, con agencias de medios u otras empresas de servicios para ayudarles a promover la marca. Como tal, para poder realizar la promoción convoca concursos públicos para

seleccionar a empresas que realicen las propuestas creativas, los planes de medios, las acciones promocionales o cualquier otro servicio. La programación y coordinación la ha llevado siempre INTIA (antes ICAN), pero la ideación y ejecución la han realizado empresas del sector de comunicación. Desde 2016, el apoyo a la marca es menor: hay una reducción en la inversión que se traduce tanto en una disminución del equipo que gestiona la marca como, por consiguiente, una menor actividad en promoción de la marca.

INTIA ha trabajado con consultorías y estudios de investigación externo en los momentos clave de la marca. Así, para el lanzamiento, ha externalizado un estudio y una consultoría de marca o ha valorado las acciones de comunicación (2010) con estudios cuantitativos y cualitativos. No es una investigación continuada, pero sí que puntualmente se ha apoyado en conocer la opinión de todos sus *stakeholders* principales. Mide los resultados de las acciones de promoción que lleva a cabo y reporta dichos resultados a los asociados, tiene una interlocución fluida con el sector para conocer sus inquietudes e intereses para promover la marca.

El Gobierno navarro ha apoyado la marca institucionalmente y en promoción. Este apoyo ha decaído en los últimos años aunque la marca continúa activa buscando optimizar un presupuesto reducido. INTIA ha realizado un trabajo profesional en la construcción y activación de la marca de garantía con el fin de dotarla de valor para el sector y para la población.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.

## Comunidad Autónoma del País Vasco. Eusko Label.<sup>214</sup>



### 0. Breve descripción

Eusko Label es la marca de garantía cuyo signo gráfico es la K de Kalitatea y tiene como finalidad 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. La finalidad de la marca es garantizar al consumidor un exigente nivel de calidad permitiendo identificar con total seguridad el origen y la autenticidad. Además de defender la labor de los productores y alentar la producción de calidad.

### 1. Orígenes de la marca

Eusko Label nace en 1989 bajo el nombre de Label Vasco. Como sostiene en 2002 Juan Cruz Alberdi<sup>215</sup> “parte como una opción de progreso para aquellas explotaciones agrarias que no pudiendo incrementar ostensiblemente su capacidad productiva apuestan por producir un género con unas características especiales y de calidad... El País Vasco, un medio de montaña con una agricultura insuficiente, pero con un mercado urbano importante, va desarrollando progresivamente identificaciones que garantizan la calidad y localidad del producto, generando un mercado específico para los productos para la Comunidad”.

El Gobierno Vasco decide a finales de los 80 poner en marcha una etiqueta que identifique a los productos elaborados en el País Vasco. El distintivo se crea en el contexto del ingreso de España en la Unión Europea y coincide en el tiempo con una ampliación del campo de las figuras de protección de calidad europeas con la publicación del Real Decreto 1573/1985 por el que se regulan las Denominaciones de Origen Genéricas para los productos agroalimentarios no vinícolas.

El Label Vasco promovido por el gobierno autonómico se inspira en el modelo francés -el *Label Rouge* creado en 1960- y se legisla con el decreto 189/1989. Los motivos para la creación del Label Vasco según recoge dicha legislación son facilitar la identificación de los productos por parte del consumidor y que los agricultores y empresarios tengan elementos que los distingan:

“Ante la profusión de oferta alimentaria en cantidad y variedad, el consumidor aspira a distinguir (...) aquellos productos cuya calidad o singularidad superan la media y satisfacen mejor sus necesidades (...) a su vez, los productores (...) con rasgos característicos peculiares o que alcanzan un alto nivel de

<sup>214</sup> La información de la marca Eusko Label proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Begoña Isasti Balenciaga, Responsable de Servicios Jurídicos de la Fundación HAZI, Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad. Gobierno Vasco. Por otro, de la información de la propia página web de la marca Eusko Label (<http://euskolabel.hazi.eus/es/>), de normativas publicadas en el Boletín Oficial del País Vasco, (Boletín Oficial del País Vasco (BOPV)1989, 1989), (Boletín Oficial del País Vasco (BOPV), 1998), (Fundación Kalitatea. Gobierno Vasco, 2001; Fundación Kalitatea, 2005, 2006). De licitaciones públicas para la promoción llevadas a cabo por HAZI (HAZI. Gobierno Vasco., 2017a, 2017b, 2017c, 2018; HAZI, 2019). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales (Diario Vasco (Veiga, 2008a, 2008b), (Eroski redacción, 2014), (Gobierno Vasco, 2005), (Ocerin, 2009), (Euskal Etxeak, 2006), (Redacción EITB, 2010), (Europa Press, 2008), (IVAP/Gobierno Vasco, 2008), (IVAP/Gobierno Vasco, 2010), (SanMillán, 2009), (Gobierno Vasco, 2011), (Europa Press, 2009), (Euskadi, 2005), (Zabalketa.org, HAZI., Foro Rural Mundial, Agencia Vasca de Cooperación para el Desarrollo, & Vasco, 2017), (Lejona, 2011), (irekia.euskadi.es, 2011), (euskadi.eus, 2010), (euskadi.eus, 2011), (euskadi.eus, 2012a), (euskadi.eus, 2012b), (euskadi.eus, 2016a), (euskadi.eus, 2016b), (EFE economía, 2013), (Diario de Gastronomía. Redacción, 2011), (EiTB., 2012), (Etxeberria, 2017), (euskadi.eus, 2014), (Flow, 2016), (Carrefour España, 2015), (euskadi.eus, 2017a), (euskadi.eus, 2017b), (euskadi.eus, 2017c), (euskadi.eus, 2017d), (Europa Press, 2018), (HAZI, 2017), (Redacción Orain Bizkaia, 2016), (Secretos de Bilbao, 2016).

<sup>215</sup> Departamento de Geografía de la UPV (Universidad País Vasco).



calidad están interesados en disponer de elementos distintivos que aplicados a sus productos les permitan destacarse del anonimato y garantizar sus particularidades” (Boletín Oficial del País Vasco, 1989: p. 6302).

Es en 1994 cuando Eusko Label jurídicamente pasa a ser una marca de garantía amparada en la Ley de marcas. Aunque la creación de la marca data de 1989 no es hasta 1993 cuando se publica el primer reglamento de producto. De 1993 hasta 1998 se conciben diez *lábels* de calidad, uno por cada producto, bajo el Label Vasco. Con el decreto 297/1998 el Gobierno Vasco procede a derogar el decreto de 1989 y adopta un nuevo marco jurídico de gestión para el *label* de calidad con la finalidad de agilizar los trámites. Para ello se crea la Fundación Kalitatea, un organismo de carácter privado: en su consejo directivo participan representantes de la administración vasca y de los productores del sector. Esta fundación es la que adquiere la marca de calidad y es a partir de este momento que la marca pasa a denominarse Eusko Label, en euskera y no en castellano. La Fundación Kalitatea nace con la misión de impulsar, promover y desarrollar productos de calidad agropesqueros y alimentarios, así como garantizar al consumidor su origen, su seguridad y calidad.

En 1993 se crea la marca Euskal Baserri, distintivo que persigue garantizar el origen y calidad de las frutas, verduras, legumbres y hortalizas del País Vasco, tanto en fresco como en conserva<sup>216</sup>. Por entonces ya forman parte de Eusko Label la patata, el pimiento, el cordero, el pollo y la miel. Posteriormente se han sumado otros productos con reglamentos específicos, en 1997 los tomates, las alubias y las guindillas, un año más tarde el atún, el bonito y la leche y ya en el siglo XXI progresivamente el huevo, la lechuga fresca y la cuarta gama, la sidra, el aceite, la carne de caseo o el cerdo. La marca nace como apoyo al sector primario dentro del País Vasco: es a partir de 2010 que se toma la decisión de extender la marca a productos transformados y a otros mercados geográficos. Como declara Begoña Isasti hablando de la historia de la marca: “se encontró un modelo en el que poco a poco fueran entrando productos que fueran susceptibles de ampararse y cada producto requirió un proceso importante de trabajo”.

Actualmente quien gestiona la marca es la Fundación del Gobierno Vasco HAZI, fruto de la fusión entre las empresas públicas Itsasmendikoi, IKT (Nekazal Teknología) y la Fundación Kalitatea, mencionada anteriormente. HAZI es una herramienta al servicio del sector agroalimentario vasco para apoyar la evolución sostenible del medio rural y litoral, depende del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco.

## 2. Elementos de la marca

La denominación de la marca, Eusko Label, es descriptiva. Figura de forma explícita que es un sello, *label* es etiqueta en inglés -marca de calidad en francés- y la procedencia vasca, *eusko* es vasco en euskera. Además, la K como signo gráfico hace referencia a la calidad, es la inicial de *Kalitatea*, calidad en euskera. La asociación de los valores de calidad y origen están muy explícitos en la marca.

El nombre, en euskera, es comprensible para el público principal: los consumidores y productores de la región y fácilmente entendible en todo el territorio español. En muchas de las aplicaciones de la marca, al logotipo le acompaña



<sup>216</sup> La marca Euskal Baserri no forma parte del objeto de este estudio. Es una marca para un subsector dentro de la agroalimentación vasca (frutas, verduras, hortalizas y legumbres) que promueve el origen del producto -y no tanto la calidad vinculada al origen-, asimilado a productos de proximidad. Por esas razones no vamos a profundizar en este distintivo de calidad. Solo lo tendremos en cuenta para aquellas actividades de promoción conjunta con Eusko Label.

la definición del distintivo Alimentos de calidad superior, esta información se comunica en dos idiomas: en vasco y en castellano para el mercado nacional y en inglés y en vasco para el mercado internacional.

Gráficamente, el diseño de la marca lo realiza el escultor, pintor y director de cine vasco Néstor Basterretxea (1924-2014). Este artista multifacético crea el sello basándose en la iconografía y gama cromática de la región. Los colores y las formas se inspiran en la bandera del país vasco, la ikurriña. La gama cromática tanto de la bandera como de la marca de calidad se compone del rojo bermellón, el verde vivo y el blanco. El rojo representa al pueblo bizkaíno y más tarde al pueblo vasco en su totalidad, el aspa verde representa la independencia.

El símbolo gráfico se centra en la letra “k” en mayúsculas: esta letra forma parte de la identidad vasca más arraigada y definida. En euskera no existen ni la “c” ni la “q” por lo que, a diferencia del castellano, la letra k tiene gran peso en el vocabulario. Por ello, incluso, culturalmente hay autores que sostienen que “la “k” es una vía para expresar la inconformidad, la desavenencia”<sup>217</sup>. Además de forma concreta, esta letra es, como hemos visto, tanto la inicial de calidad en vasco, *Kalitatea*, como una de las letras implícitas tanto en la marca como en la palabra “vasco” en euskera (*Eusko*). Formalmente, los dos brazos de la letra “k” simulan, en parte, a las dos aspas verdes de la cruz de la bandera. La marca actúa en forma de sello: es de fácil aplicación y destaca de forma notoria en los productos que la lucen.

**En 2007, restyling de la marca.** Desde su lanzamiento, Eusko Label se constituye como una marca paraguas que acoge diferentes productos. Cada nuevo producto que se va agregando a la marca de garantía se convierte en una nueva marca, con un nuevo logotipo que incluye de forma sutil el sello de calidad común Eusko Label. En definitiva, nos encontramos con muchas denominaciones o marcas de producto, cada una con su propia identidad. Este hecho dificulta la promoción única de la marca de calidad, la identificación de los productos en los puntos de venta por parte del consumidor o el control de los mismos por parte los organismos acreditados. Como señala Begoña Isaste “llegó un momento en que además del logotipo de la marca Eusko Label había muchas otras denominaciones o marcas de producto, cada una con su personalidad. Como esto dificultaba un poco la transmisión de un mensaje único a efectos de comprobación o publicidad lo que se hizo fue crear una única imagen”. Ver figura 129.



Figura 129. Primer logotipo de Eusko Label creado en 1989. Restyling de la marca realizado en 2007.

No es hasta 2007, cuando se realiza una revisión profunda de la identidad y la imagen de la marca. Se evoluciona a la marca actual, Eusko Label Kalitatea, creando una única imagen que se declina a cada uno de los productos. Recuerda Isasti que “este *restyling* se hizo con mucho miedo porque estaban ya muy comunicados los logotipos propios, pero luego se vio que fue un éxito”.

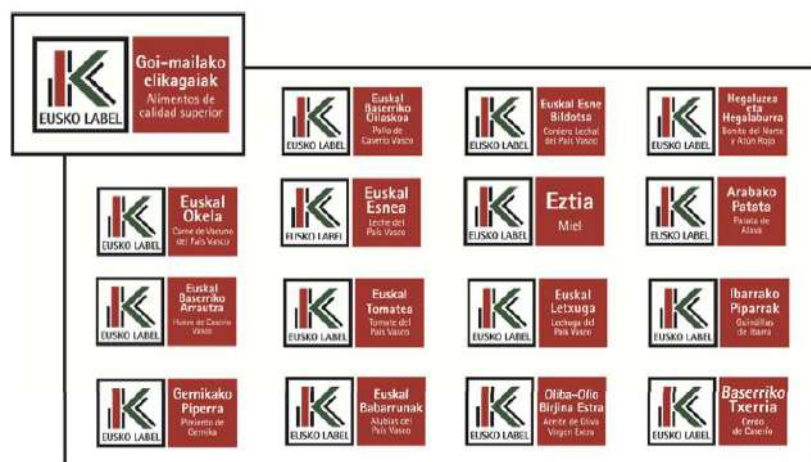
En este reposicionamiento se decide modernizar, aligerar y simplificar las formas e incorporar la palabra Eusko Label al logotipo concibiéndose una arquitectura de marcas sencilla. Se crea por tanto una doble pastilla rectangular formada por dos cuadrados. Uno de los cuadrados contiene el logotipo Eusko Label Kalitatea. El otro, es un cuadrado de color con información tipográfica. Para las campañas y la aplicación genérica del logotipo este marco, en rojo, contiene el lema descriptivo general: Alimentos de Calidad Superior. Este cuadrado bermellón, también se utiliza para colocar la información de cada uno de los productos: carne de vacuno, patata de Álava, pimiento de

<sup>217</sup> “La K y los vascos” (Negrete, 2016).



Guernika, etc. El resultado es un sello contundente, explicativo, llamativo y claro. Con esta evolución, se facilita la imagen frente al consumidor y se favorece la promoción ganando eficacia en la comunicación.

Es una imagen gráfica que representa la peculiaridad de esta marca, que regula y representa hasta 16 productos distintos. Cada producto diferente tiene la información del sello común pero la descripción particular de cada uno de los productos que forman parte de la marca de garantía.



En la imagen superior se visualizan algunas de las marcas de calidad por productos en los años anteriores al *restyling* de la marca de 2007. En la imagen inferior están las marcas de calidad actuales fruto de la revisión de la imagen de marca.

Figura 130 y 131. Identidad gráfica de los productos Eusko Label anterior a 2007. Identidad gráfica de Eusko Label tras el *restyling* de 2007.

La marca Eusko Label se extiende en 2008 para identificar a aquellas carnicerías autorizadas en distribuir la carne de vacuno. Así, todos los establecimientos en los que se permite comercializar la carne de vacuno con el distintivo Eusko Label están identificados por el propio logotipo con una pastilla en verde (y no roja) indicando que son Carnicería Autorizada para la comercialización. Además, en estas carnicerías cada vez que se compra el producto el cliente recibe una etiqueta adhesiva emitida por una balanza especial con todos los datos de la operación y con el símbolo y la descripción *Euskal Okela* (Carne de Vacuno)<sup>218</sup>. Durante 2016, para impulsar al sector del vacuno, se ha modificado nuevamente la marca y se ha creado un nuevo modelo de tienda: la marca resultante es Basque Label Harategiak e incluye la marca Eusko Label en negro y dorado en el interior del logotipo. En estas nuevas tiendas toda la carne de vacuno debe provenir de mataderos vascos y haber sido criada por *baserritarras* -campesinos o agricultores- de Álava, Vizcaya o Guipúzcoa. Además de la imagen, se cuida la experiencia de compra con el fin de aumentar la frecuencia de

<sup>218</sup> Ver logotipo en ficha de marca, figura 38.

los consumidores y atraer a nuevos clientes. El Gobierno Vasco ayuda a los establecimientos a realizar este cambio de imagen.

Además de los logotipos y el lema descriptivo genérico Alimentos de calidad diferencial, la marca acostumbra a seguir un estilo gráfico muy marcado, muy limpio. Destacan el empleo de los colores principales de la marca: rojo, verde y blanco utilizando como complementario el negro para denotar calidad. Además, utiliza por lo general, imágenes muy cuidadas tanto fotográficas como audiovisuales, destacando los primeros planos preciosistas de producto como los principales protagonistas de las acciones de comunicación. Desde el Gobierno y desde HAZI, a la marca de garantía le acostumbran a llamar distintivo de calidad y origen, en singular o en plural.

### **3. Rol de la marca**

Eusko Label se lanza como la marca paraguas de producción alimentaria de calidad en el País Vasco. Responde a una estrategia de competitividad por calidad desarrollada por el Gobierno regional. Actualmente, además de producción, también representa parte de la industria alimentaria de calidad singular. Es a través de esta marca sobre la que pivotan la mayoría de los esfuerzos de promoción regionales. Es un distintivo que agrupa a muchos de los sectores agroalimentarios que tienen una calidad diferencial en Euskadi. Para los productos que representa, Eusko Label engloba a otros sellos de calidad como las denominaciones de origen europeas. Es la marca principal de calidad agroalimentaria vasca.

Pero como hemos visto, no representa a todos los sectores ni tiene en cuenta las certificaciones de procesos de producción como la producción ecológica o integrada. Por ello, siendo la marca primordial, Eusko Label convive con otras marcas de calidad. Es por tanto un ejemplo de estrategia híbrida de marcas. En total hay 30 marcas de calidad agroalimentaria en Euskadi, 18 de las cuales son Eusko Label. Otros distintivos son, como ejemplo, la marca de productos frescos de la huerta de origen vasco, Euskal Baserri o los distintivos de calidad de productos no recogidos en la marca de garantía Eusko Label, como los quesos con la DOP Idiázabal o los vinos de DOP de la Rioja Alavesa o el Txacolí, entre otros. Ver figura 132.

El Gobierno Vasco, como veremos en el apartado de promoción, utiliza algunas veces la marca Eusko Label como paraguas promocional. En otras ocasiones promueve todos los sellos de calidad en paralelo, otras veces utiliza la marca Basque con el lema Somos lo que comemos como eje de todas las acciones y en ferias utiliza como marca del estand Euskadi. Basque Country.

### CALIDAD CERTIFICADA DE EUSKADI






<b>MARCAS DE GARANTIA</b>	20	Eusko Label, Euskal Okela, Euskal Baserriko oilaskoa, Euskal Baserriko Arrautza, Euskal Esne Bıldotsa, Euskal esnea, Eztiá, Hegaluze eta Hegalaburra, Gemikako Piperra, Ilbarrako Piparra, Euskal Babarrunak, Arabako Patata, Euskal Tomatea, Euskal Letxuga, Euskal Baserri, Euskal Sagardoa, Euskal Oíroa, Baserriko Txerria, Anchoa del Cantábrico del País Vasco, Bonito del Cantábrico del País Vasco, Baserriko Haraagia	
<b>DOP</b>	5	Txakoli Alava, Tx. Bizkaia, Tx. Getaria, Vino Rioja Alvesa y Queso Idiazabal	
<b>IGP</b>	2	Euskal Okela, Gemikako Piperra	
<b>PRODUCCION ECOLOGICA</b>	1	Producción Ecológica del País Vasco	
<b>OTRAS DENOMINACIONES</b>	2	Baserriko artisau produktuak, Artisau Produktuak.	
<b>TOTAL 30</b>			

Figura 132. Las marcas de calidad alimentaria de Euskadi. Fuente: HAZI. Presentación “Marcas de calidad en el País Vasco. Una pequeña historia” para la III Landa Topaketea. 14 abril 2016.

#### 4. Beneficios de la marca Eusko Label

Los beneficios asociados a la marca Eusko Label pueden verse tanto desde el punto de vista del sector como desde el punto de vista del consumidor. Eusko Label crea valor en el sector: es una figura de apoyo a la agroalimentación vasca que persigue fomentar su competitividad. Los productores al utilizar la marca de garantía ayudan a que sus productos sean reconocidos comercialmente y así sean más apreciados por los consumidores.

Con esta marca se pretende mejorar la rentabilidad de las producciones: cuanto más valor tenga la marca, más reconocimiento, más ventas e, incluso, en algún caso, mayor incremento del precio del producto a repercutir al consumidor. Además, es una marca que defiende a los productores alimentarios que producen con calidad diferencial. Los productores y empresas adheridos al sello de calidad pueden incluir el sello en sus productos y cuentan con el apoyo del Gobierno Vasco en acciones de comercialización y acciones de promoción. En definitiva, Eusko Label ejerce una importante labor como elemento de tracción de los distintos subsectores agrarios, ayudando a lograr una mejor ordenación y vertebración de estos y así mejorar su articulación con la distribución y la comercialización. Esta marca además protege a los productos contra el fraude que se puede generar en este sector por utilizar prácticas desleales o imitaciones.

Por otro lado, Eusko Label genera confianza al consumidor: garantía de origen, calidad diferenciada a precios asequibles, seguridad y autenticidad de los productos. Eusko Label es la marca que proporciona una información adecuada y concreta sobre lo que se compra, permite identificar de forma rápida y clara al consumidor los productos vascos de calidad.

Y no son menos importantes los beneficios culturales, económicos y sociales. Consumir productos autóctonos y de calidad contribuyen a mantener la cultura, el medio ambiente, el medio rural vasco, a hacer más sostenible la sociedad y a impulsar la economía vasca. En definitiva, la etiqueta genera la conciencia y la convicción de que consumiendo productos de la marca se colabora activamente en la conservación de las actividades tradicionales y en el mantenimiento del entorno rural de la región.

## 5. Asociaciones de la marca

En un inicio este distintivo nació más como un modelo de apoyo a productos sobresalientes que como una identificación geográfica. Actualmente, Eusko Label se asocia a calidad diferencial y a origen. Está recogido en el propio nombre, en el sello: identifica que el producto es vasco y de calidad superior. Es una marca de garantía promovida y avalada por la Administración. Por tanto, certifica tanto a los productores como al consumidor una vinculación de la marca a los conceptos de calidad diferencial, de origen vasco, de seguridad alimentaria y de autenticidad de los productos que llevan el sello. Con la garantía institucional del Gobierno Vasco.

Pero esta marca actúa también como un homenaje al sector productor, a un reconocimiento de su labor. Por las particularidades del sello Eusko Label, existe una asociación muy clara de la marca con los productores, además de con la industria alimentaria. Por ello, esta marca distingue a aquellos productores que apuestan por una calidad diferencial. La marca también se asocia a otros conceptos implícitos como producción en caserío, tradición, productos de proximidad vascos o naturalidad. En un estudio realizado para la Fundación Kalitenea sobre la marca en 2009 destacan la asociación con los atributos ya mencionados. En primer lugar, la asociación con Euskadi, con la calidad, el control y con el respaldo de las administraciones públicas. Destaca con una asociación fuerte el concepto sabor asociado a calidad y disfrute de los alimentos. En menor medida, pero con gran peso, se asocia a los conceptos de naturalidad, técnicas artesanales, respeto al medio ambiente y al bienestar animal. Son más débiles las asociaciones con la relación calidad-precio o con la no utilización de productos químicos. Ver figuras 133 y 134.

### Análisis atribucional de los productos Eusko Label para los profesionales

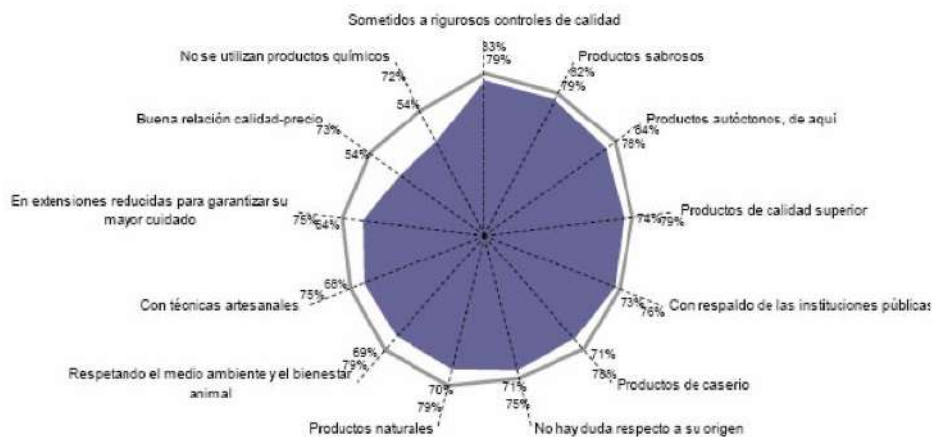
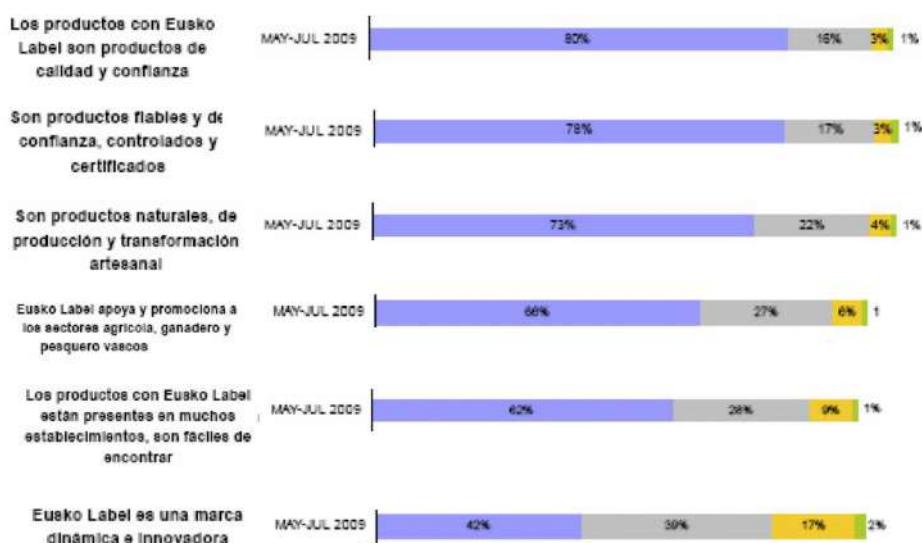


Figura 133. Análisis de las asociaciones a la marca Eusko Label 2006-2009 para los profesionales.  
Fuente. "Presentación consolidada de la Fundación Kalitenea" y los productos con certificación Eusko Label Kalitenea. Target Profesionales y Consumidores. Estudio realizado por Ikerfel 2009.

### Análisis atribucional de los productos Eusko Label para el consumidor



Códigos: Morado: bastante/mucho. Gris: algo. Naranja: poco. Verde: nada. Violeta son datos de 2009 y gris datos de 2006.

Figura 134. Análisis de las asociaciones a la marca Eusko Label 2006-2009 para el consumidor.  
Fuente. "Presentación consolidada de la Fundación Kalitatea" y los productos con certificación Eusko Label Kalitatea. Target Profesionales y Consumidores. Estudio realizado por Ikerfel 2009.

## 6. Representatividad de la marca

El País Vasco tiene una producción final agraria de 533 millones de euros según datos de 2016. Su industria de alimentación representa prácticamente el 3,59 % sobre la industria sectorial nacional. Son cifras relativamente bajas que contrastan con dos datos significativos: por un lado, una población total de la región que representa el 4,7 % de la población nacional concentrada en dos ciudades, Bilbao y Vizcaya. Y, por otro lado, que el poder de compra de los consumidores vascos supera en 25,2 puntos la media nacional y el gasto medio en alimentación es casi del 9 % superior a la media (MERCASA, 2017). Es un sector con escasa aportación al PIB de la Comunidad Autónoma del País Vasco, pero con una importancia social destacable, poco estructurado y altamente atomizado. En definitiva, de estas cifras puede deducirse que el País Vasco produce alimentos sobre todo para su mercado interior y, además, la población regional es capaz de valorar y comprar productos de calidad con un diferencial de precio.

El País Vasco como ya hemos indicado en la figura 38, cuenta, además de con la marca Eusko Label, con cinco Denominación de Origen de vinos (Txakolí de Álava, Txakolí de Vizcaya, Txacolí de Getaria, Cava y DOCa Rioja), dos Denominaciones de Origen Protegidas (Queso Idiazabal y Sidra Natural) y dos Indicaciones Geográficas Protegidas (Carne de Vacuno y Pimiento de Guernika). También cuenta con cuatro marcas de garantía sectoriales: Euskal Baserri para productos hortofrutícolas, Conservas y Anchoa y Bonito de Cantábrico.

Fruto de toda la información, es lógico que la mayoría de la promoción de la marca Eusko Label se realice en la propia región. La marca Eusko Label, en los 16 productos en los que opera, representa a aproximadamente 3.000 explotaciones -caseríos, productores, *arrantzales*, etc.- y a más de 120 empresas. Es una cifra elevada teniendo en cuenta la producción agraria de la comunidad. Para adherirse a la marca, primero, debe haber o se debe crear un





El único dato numérico que hemos podido localizar es el publicado por HAZI en una presentación elaborada en 2016 que indica que la notoriedad de la marca en 2011, en el País Vasco, rondaba el 95 %, cifra muy elevada. En el estudio “El consumidor actual y potencial de los productos” para la marca Eusko Label llevado a cabo por HAZI en 2011, se pone de manifiesto que el consumidor vasco, actual y potencial de los productos de la marca, apuesta por la calidad en los productos de alimentación. Valora la calidad en un 91 %, compra por calidad en un 84% y valora el origen vasco en un 85 %. Además, fruto del estudio, se reconocen mayoritariamente los productos certificados con el *label* vasco de carne de vacuno, pollo de caserío y pimientos de Guernika. Otros productos como el tomate, la patata, las alubias, el cordero, los huevos o las guindillas de Ibarra son ampliamente reconocidos quedando el resto de los productos asociados a la marca con menor conocimiento espontáneo. Desconocemos las cifras de notoriedad de la marca en otros ámbitos geográficos, si bien es cierto que el principal destino al que ha ido dirigida la promoción durante la primera etapa de la marca ha sido el mercado interior vasco.

## 8. Plan de promoción

Para estructurar la promoción realizada hasta la fecha, hemos localizado planes tanto estratégicos plurianuales como programas de actividad anuales más tácticos llevados a cabo desde la Fundación Kalithea, desde HAZI o desde el propio Gobierno Vasco. En esta planificación se ha tenido en cuenta cíclicamente tanto la opinión del sector como la del consumidor. Se acostumbran a realizar estudios de mercado encargados a gabinetes de investigación externos de forma periódica para conocer la valoración del público profesional y, sobre todo, la opinión de la población en general.

La promoción la dirigen prioritariamente pero no exclusivamente al mercado vasco aunque también se realizan actuaciones en el ámbito nacional e internacional. Las acciones se dirigen a todos los *stakeholders*, a toda la cadena alimentaria: tanto al propio sector agrario e industrial, como a la población o a la distribución de alimentación y de hostelería, a la prensa y a los prescriptores. Dentro de las acciones que desarrolla la marca se realizan tanto acciones que persiguen la notoriedad y el reconocimiento de la misma como acciones más tácticas que piden los empresarios. Como señala Isasti “esto es una marca para una familia que tiene detrás muchos objetivos que no se pueden intoxicar, que no se pueden prostituir por intereses cortoplacistas. Hay que intentar ir haciendo equilibrios”.

Eusko Label es una marca activa en el País Vasco y está presente en el día a día de los habitantes. Por eso no es de extrañar que los patrocinios contemplados por la marca no solo se asocien al ámbito gastronómico, sino que trasciendan a la vida cultural vasca. Eusko Label es, a modo de ejemplo, el patrocinador principal de la liga de traineras o del campeonato de pelota vasca, entre otras actividades populares.

Al ser una marca con muchos años de historia, no hemos encontrado una documentación exhaustiva de sus primeros años de vida. Seguramente, la información que tenemos es incompleta y pueden detectarse desviaciones con la realidad. Para analizar la promoción de Eusko Label hemos dividido en cuatro fases la actividad de la marca. Es una división subjetiva que no corresponde a unas fases estructuradas desde el equipo de gestión de la marca: esta estructura nos facilita la comprensión de la promoción realizada para la marca. En la fase inicial, denominada lanzamiento y presentación de la marca, hemos contemplado un periodo amplio. Desde la creación en 1989 hasta 2006. Entendemos que es un periodo extenso que debería contener subfases pero al no disponer de una información completa, hemos preferido analizar estos años en su totalidad. En esta fase hemos tenido en cuenta la puesta en marcha, los primeros productos vinculados a la marca y algunas iniciativas de promoción. No hemos sabido localizar ningún plan de promoción estructurado en esta etapa.

La segunda fase de promoción corresponde al crecimiento y la activación de la marca. Está relacionada con el Plan de Promoción 2006-2010 realizado por la Fundación Kalithea que contempla como visión ser el referente en poner en valor la calidad de los productos. En el plan se contempla que todas las personas que están trabajando en

dinamización y promoción utilicen todos los instrumentos necesarios para lograr que los productos agroalimentarios sean competitivos, a través de la calidad y de la gestión de la imagen de marca. Es en esta fase en la que encontramos el *restyling* de la imagen de la marca para facilitar la comunicación de la misma.

Una tercera fase, que hemos denominado de reactivación, es la que corresponde al periodo 2010-2015. Como hechos destacados nos basamos en el Plan de Promoción Estratégica 2010-2015 realizado por la Fundación Kalitatea y por el hecho de extender la marca, de productos primarios a productos transformados, del mercado vasco a otros mercados. Esto se traduce en mayor gama de alimentos con el *label* de calidad. Tras un estudio realizado en 2010, los productores demandan un mayor esfuerzo en publicitar y promover los productos vascos. Fruto de esta demanda, se intensifican las acciones de promoción nacionales e internacionales y se favorece la comercialización de los productos.

En el momento de realizar esta tesis nos encontramos en la cuarta fase, la de madurez de la marca. En este período no hemos localizado planes de promoción específicos de Eusko Label realizados por HAZI, pero el Gobierno Vasco tiene en marcha varios planes estratégicos en los que la alimentación de calidad juega un papel importante. Es el caso del Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi 2020, el Plan de Competitividad de la Industria Alimentaria Vasca 2014-2016 o la actualización de la Estrategia Marco de Internacionalización de Euskadi Basque Country, todos ellos llevados a cabo por diferentes Departamentos de la Administración regional.

PLAN PROMOCIÓN EUSKO LABEL							
FASE 1: ETAPA DE CONCEPCIÓN Y LANZAMIENTO DE LA MARCA							
PERIODO		1989-2007					
BREVE DESCRIPCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>En esta fase se recogen los dos lanzamientos: el lanzamiento de Label Vasco y la evolución de la marca a Eusko Label con la introducción de los primeros productos.</li> <li>Seguramente deberíamos dividir esta fase en subfases pero no hemos localizado información suficiente para poder hacerlo así.</li> <li>Durante este periodo tan largo el objetivo es más amplio que concepción y presentación; seguramente hablamos ya de activación a todos los públicos.</li> <li>Recalcar que en este periodo se construyen marcas diferentes con personalidades diferentes por producto aunque todas ellas tienen en común el sello de calidad.</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN		No hemos localizado un plan de promoción en estos años.					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear la identidad de marca principal</li> <li>Crear identidad de marca por cada uno de los productos adheridos a la marca</li> <li>Dar a conocer y activar la marca.</li> </ul>					
CONSTRUCCIÓN IDENTIDAD MARCA	Primeros pasos	Concepción de la marca Label Vasco. Cambio de nombre a Eusko Label. Gestión desde Fundación Kalitatea. Lanzamiento y creación de marcas por producto (carne de vacuno, patata, pimientos, ...).					
	Manuales/ elementos básicos	Desarrollo creativo de la/s marca/s. No hemos localizado manuales corporativos. Creación de etiquetas, primeros anuncios, folletos, materiales. Creación de la web como canal principal de comunicación.					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Doble estrategia: información al sector agroalimentario promoviendo nuevos reglamentos de productos para la marca y comunicación al consumidor.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/ compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
Público infantil			Público interno Administración	✓	Otros:	✓	



						Productores agrarios	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Acciones presenciales con empresas (ferias) y campaña de comunicación en medios masivos.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	
		Publicaciones		Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios	
		Generación contenido de interés		Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	<p>- Construcción de todos los elementos de identidad de la marca (logotipo general y logotipo por productos).</p> <p>- Creación de materiales y canales básicos (folleto, materiales solicitud, web, ...).</p> <p>- Campaña de comunicación multimedia de la carne basada en el control (a raíz crisis del vacuno denominada popularmente "vacas locas" en España). Varias ejecuciones. En una de ellas utilización de un prescriptor (Carlos Sobera).</p> <p>- Identificación de las carnicerías Eusko Label con distintivo de calidad.</p> <p>- Gabinete de prensa; noticias desde el Gobierno Vasco. En medios generalistas de carácter provincial (y algunos de ámbito nacional) y especializados.</p> <p>- Promoción en los puntos de venta, principalmente Eroski.</p> <p>- Degustaciones Eusko Label en eventos populares.</p> <p>- Desde 1999 el programa Kalitatea Topera acerca a la población vasca la producción y elaboración de los productos agroalimentarios vascos de calidad y origen de Euskadi. Rutas y eventos para consumidores y prescriptores.</p> <p>- Presencia en ferias sectoriales.</p>					
	Intensidad de la actividad	Media alta.					
	Coherencia	Consistencia elevada. Con el hándicap de promover marcas de calidad por producto.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No hemos localizado el dato. Es una aproximación.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	NS
	Ámbito	País Vasco. (se habla de expansión a otras CC. AA. a partir de 2005).					
		Regional	Nacional		Internacional		
<b>FASE 2: ETAPA DE CRECIMIENTO DE LA MARCA</b>							
PERIODO	2007-2010						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estamos en la fase crecimiento de la marca: en número de productos y en promoción.</li> <li>Se realiza el <i>restyling</i> de la marca para convertirla en un único símbolo con la información de cada producto.</li> <li>Se es activo en notoriedad de marca, en comercialización, en actividades de promoción.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	Plan de Promoción 2006-2010 de la Fundación Kalitatea fruto de un proceso de reflexión en 2005.						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unificar la marca para potenciar su identificación.</li> <li>Ampliar porfolio de productos.</li> <li>Asociar la marca a calidad superior de Euskadi.</li> </ul>						

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la marca y activarla. Promover la marca en general y a determinados productos clave en particular.</li> <li>• Prestigiar sector primario vasco.</li> </ul>					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Productores agrarios, distribución y consumidor final.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores / compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/ influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros Productores agrarios	✓
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, campañas de comunicación masiva, acuerdos con la distribución comercial, catas de productos populares/profesionales, acercar el mundo rural a la población, actividades vinculadas a la gastronomía. Difusión a través de gabinete de prensa.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/ vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios/ concursos	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
		Actividades destacadas	<p>- Restyling de la marca y todas sus aplicaciones.</p> <p>- Campañas de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campaña de publicidad multimedia global "Señal que es bueno" 2008-2009</li> <li>✓ Campaña de publicidad multimedia global "Cuidados para cuidarte" 2010</li> <li>✓ Concurso participativo y campaña de publicidad global multimedia "El mejor anuncio de Eusko Label lo vas a hacer tú".</li> <li>✓ Campañas de publicidad mono producto.</li> </ul> <p>- Primer concurso Eusko Label de escuelas de hostelería de Euskadi (continúa realizándose).</p> <p>- Acciones de comercialización de puntos de venta distribución.</p> <p>- Ferias sectoriales-gastronómicas.</p> <p>- Ruedas de prensa. Gabinete de prensa. Presencia en RRSS. Charlas.</p> <p>- Degustaciones populares impulsadas a través de la web Degustaciones Eusko Label.</p> <p>- Desde 2007 se da un nuevo impulso al programa Kalitatea Topera (acercar la producción agraria de calidad a la población) abriéndolo a escolares, profesionales y consumidores.</p>				
Intensidad de la actividad	Media-alta.						
Coherencia	Todas las actividades de la marca son muy coherentes creativamente.						
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	Cifras de Fundación Kalitatea (total inversión). A modo de ejemplo: en publicidad y promoción 1,7 millones de € en 2009 y 1,9 millones de € en 2010. En ferias y promoción agroalimentarias, 1,9 y 0,5 millones de € en 2009 y 2010 respectivamente.					
		Nu la	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente Euskadi.					
		Regional		Nacional		Internacional	

FASE 3: ETAPA DE MADUREZ DE LA MARCA (I)							
PERIODO		2010-2015					
BREVE DESCRIPCIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una etapa caracterizada por la estrategia de extensión de la marca: ampliándola al mayor número de productos posibles y abarcando el mayor número de mercados geográficos posibles.</li> <li>Se simplifica la normativa y la estructura de marcas. Se flexibiliza la aplicación de la marca dando cabida a los productos transformados principalmente con materia prima vasca.</li> <li>Se promueve la marca activamente teniendo en cuenta que son años de crisis económica. La promoción se realiza desde HAZI (2011).</li> <li>Se lanza la marca de internacionalización pública Basque Country.</li> </ul>					
PLAN DE COMUNICACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico 2010-2015 Fundación Kalitatea (Eusko Label) (*).</li> <li>Plan Estratégico de la Industria y Calidad Alimentaria del País Vasco 2010-2013.</li> <li>Plan de Competitividad de la Industria Alimentaria 2014-2016 (PCIA).</li> </ul>					
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de ventas.</li> <li>Reforzar la imagen de calidad.</li> <li>Reforzar la idea de una familia de productos completa.</li> </ul>					
STAKEHOLDERS	Prioridad	Sector/productores y empresarios y consumidor final.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
		Público infantil	✓	Público interno Administración	✓	Otros: Productores	✓
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, campañas de publicidad, patrocinios, acuerdos con la distribución comercial, realizar actividades vinculadas a la gastronomía, catas populares, visitas a explotaciones agrícolas y ganaderas. Difusión a través de gabinete de prensa y redes sociales.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓
		Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓
		Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional		Premios Concursos	✓
		Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras	
	Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campaña de promoción y publicidad para el consumo de estos productos bajo el lema "Saborea lo auténtico" con el sorteo de viajes en globo y estancias en casas rurales (2011) o el sorteo de cenas Eusko Label.</li> <li>- Campañas sectoriales, por ejemplo, la Sidra "100% Eusko Label"(2013).</li> <li>- Campaña de publicidad general de los sellos de calidad de País Vasco, homenaje al sector productor: "Alimentos de calidad superior y DO. Es lo nuestro".</li> <li>- Semana del Producto de Euskadi en Madrid: ruta gastronómica de restaurantes y tiendas gourmet, actividades en escuelas de restauración, catas de vino artísticas o de queso.</li> <li>- Promoción de productos Eusko Label en Madrid (promoción punto de venta, (2013)</li> <li>- Martín Berasategui presenta los productos Eusko Label en Barcelona en el canal Ho.Re.Ca.</li> <li>- Feria popular Kalitatea para acercar al consumidor Eusko Label (talleres, degustaciones ...).</li> <li>- Se celebra el primer concurso de pinchos (tendrá continuidad).</li> </ul>					

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catas y degustaciones de productos; ejemplo reparto de 2.500 raciones de guisado de ternera en Bilbao. O la Semana del Sabor solidario. Nace el primer programa de catas desde la web.</li> <li>- Se presenta en 2014 el programa Nirea (conexión con el mundo rural).</li> <li>- Apertura de la tienda on-line (2012). Promoción y activación regalando vales de 5€.</li> <li>- Patrocinio de la Liga de Traineras (ATC), de pelota vasca o de carreras de atletismo.</li> <li>- Se continúan con ferias sectoriales y gastronómicas, con concursos, con acciones en puntos de venta, con gabinete de prensa. Presencia en RRSS.</li> <li>- Comunicación sectorial: se presentan nuevos productos con la marca. Relación continuada.</li> </ul>					
	Intensidad de la actividad	Media-media/alta					
	Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente.					
OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No tenemos información.					
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente País Vasco. Otras acciones en otros mercados.					
		Regional		Nacional		Internacional	
<b>FASE 3: ETAPA DE MADUREZ DE LA MARCA (II)</b>							
PERIODO	2015 - ...						
BREVE DESCRIPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una etapa caracterizada por la estrategia de extensión de la marca: extendiéndola al mayor número de productos posibles y abarcando el mayor número de mercados geográficos posibles.</li> <li>• Se simplifica la normativa y la estructura de marcas. Se flexibiliza la aplicación de la marca dando cabida a los productos transformados principalmente con materia prima vasca.</li> <li>• Se promueve la marca activamente.</li> </ul>						
PLAN DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hemos localizado un plan estratégico propio de la marca Eusko Label o de HAZI en este periodo.</li> <li>• Plan de Competitividad de la Industria Alimentaria 2014-2016 (PCIA)</li> <li>• Plan estratégico para la gastronomía y alimentación de Euskadi 2020 en el siguiente.</li> <li>• Plan de promoción anual (2017, 2018, 2019). Centrado principalmente en ferias.</li> </ul>						
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de ventas. Rentabilidad.</li> <li>• Reforzar la imagen de calidad.</li> <li>• Popularizar la marca.</li> <li>• Ampliar productos. Reforzar la idea de una familia de productos completa.</li> <li>• Ampliar mercados.</li> </ul>						
STAKEHOLDERS	Prioridad	Sector (productores y empresarios) y consumidor final.					
	Públicos objetivo principales	Empresas agroalimentarias	✓	Consumidores/compradores	✓	Distribución alimentaria	✓
		Opinión Pública (MCM)	✓	Prescriptores/influenciadores	✓	Distribución Ho.Re.Ca.	✓
Público infantil		✓	Público interno Administración	✓	Otros: Productores	✓	
ACTIVIDAD DE LA MARCA	Foco de las actividades	Presencia en ferias, patrocinios populares, campañas de publicidad, activación RRSS, acciones colaborativas, catas, visitas mundo rural, promoción punto de venta. Difusión a través de gabinete de prensa y redes sociales.					
	Tipo de actividades de comunicación y promoción	Imagen corporativa	✓	Gabinete Prensa	✓	Promoción en puntos venta alimentación	✓
		Elementos/vídeos informativos	✓	Actos RRPP y eventos propios	✓	Promoción hostelería	✓
		Publicaciones	✓	Campañas publicidad	✓	Presencia en actividades gastronómicas	✓

	Presencia en ferias	✓	Actividades online + RRSS	✓	Patrocinios	✓	
	Actividades con prescriptores	✓	Marketing relacional	✓	Premios Concursos		
	Generación contenido de interés	✓	Actividades experienciales (promociones)	✓	Otras: Programas visitas explotaciones	✓	
	Actividades destacadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de <i>retail</i> para las carnicerías Basque Label Harategiak- Carne de Vacuno.</li> <li>- Campaña de publicidad de la carne con la relación de las carnicerías adheridas al nuevo programa (prensa y radio de ámbito local).</li> <li>- Se crea la marca-lemma Basque "Somos lo que comemos" como paraguas de todos los distintivos de calidad. Se hace comunicación solo con Eusko Label y comunicación de todos los sellos con la marca paraguas mencionada.</li> <li>- Eusko Label patrocinador nominal de la liga de traineras (le da nombre en el periodo 2017-2020). También patrocina la pelota vasca, el campeonato de Aizcolaris y el maratón de montaña Zegama-Aizcorri.</li> <li>- Presentación de nuevos productos Eusko Label.</li> <li>- Acción en puntos de venta de alimentación (grandes superficies y mercados) y Ho.Re.Ca.</li> <li>- Ferias sectoriales.</li> <li>- Gran actividad y acciones promocionales vía RR.SS.</li> <li>- Vídeos tutoriales: desde Basque "Somos lo que comemos" vídeo con la información de todos los sellos de calidad alimentaria vasca.</li> <li>- Ferias nacionales e internacionales.</li> <li>-Gabinete de prensa. Presencia en RRSS.</li> </ul>					
	Intensidad de la actividad	Media-media/alta					
	Coherencia	Todas las actividades de la marca son coherentes creativamente.					
	OTROS DATOS INTERÉS	Inversión en comunicación y promoción	No tenemos información cuantitativa.				
		Nula	Baja	Media	Alta	Muy alta	No sabemos
	Ámbito	Principalmente País Vasco. Alguna actuación en otros territorios.					
		Regional		Nacional		Internacional	

(\*) Para realizar el plan se realizó una investigación al sector. Reclamaban mayor esfuerzo en publicitar/promocionar los productos vascos.

Figura 136. Etapas de promoción de la marca Eusko Label.  
Fuente. Elaboración propia (2019).

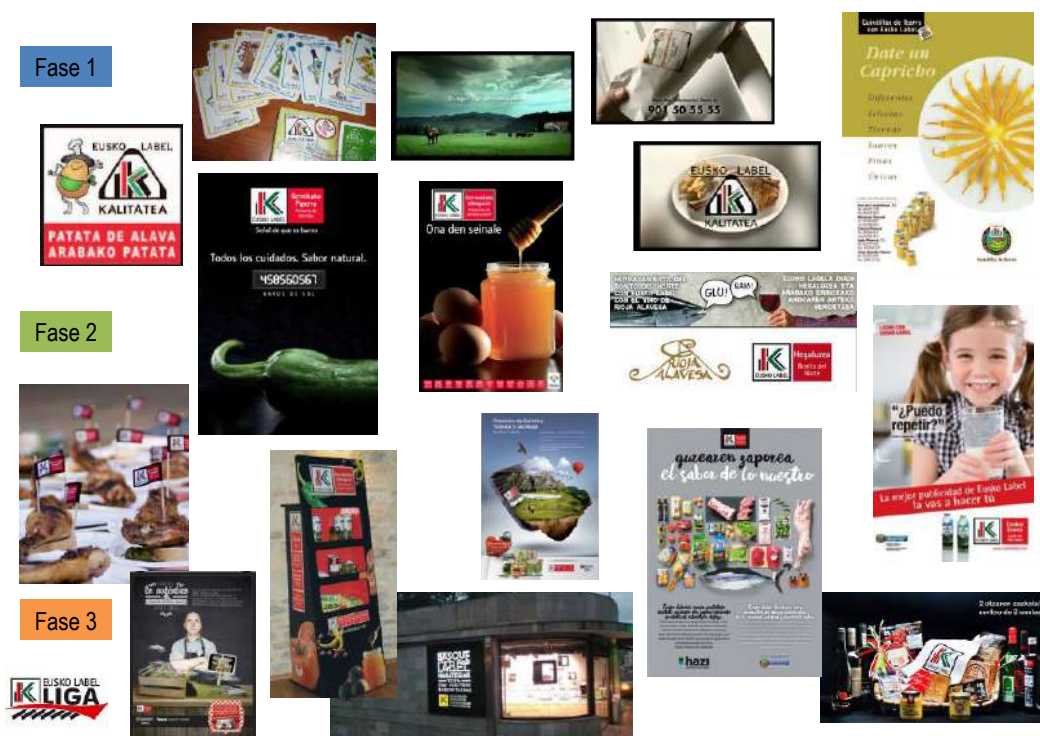


Figura 137. Algunos ejemplos visuales de actuaciones de la marca Eusko Label en las diferentes etapas de lanzamiento, crecimiento, consolidación y madurez.

## 9. Gestión de la marca

El Gobierno Vasco a través de HAZI, y anteriormente con la Fundación Kalitatega, apoya la marca fomentando tanto la comercialización de los productos como la promoción del sello de calidad acercando el distintivo a la población. Ha hecho una labor continuada y coherente desde su nacimiento, necesaria para la construcción y activación de la marca. En palabras de Begoña Isasti la marca “siempre ha tenido apoyo porque siempre se ha sentido como una herramienta útil”. El Gobierno Vasco nunca ha dejado de respaldar la marca, con un impulso inicial grande y posteriormente, como es lógico, con periodos de mayor o menor soporte que se han traducido en periodos de mayor o menor crecimiento de esta.

El equipo de HAZI es el responsable de la promoción de la marca siguiendo las líneas generales de política alimentaria del Gobierno Vasco. En la propia empresa cuentan con un equipo profesional de dinamizadores o gestores divididos por sectores entre los que se encuentran perfiles de marketing y promoción y otros de gestión y comercialización. La formación de los profesionales de HAZI es diversa: desde un perfil técnico como veterinarios o ingenieros agrónomos hasta especialistas en empresa, marketing o comunicación. Existen además unos comités profesionales por cada uno de los productos adheridos a la marca.

El equipo de HAZI mantiene una relación con el sector fluida y constante. Para el desarrollo de las actividades HAZI convoca concursos públicos. Desde la creación de campañas de comunicación, la compra de medios, el desarrollo de actividades promocionales o la producción de stands y la asistencia para ferias profesionales. Se valoran las actuaciones que se realizan y se mide periódicamente la notoriedad y el significado de la marca.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.





## Comunitat Valenciana. Marca de Calidad CV.<sup>219</sup>



### 0. Breve descripción

La Generalitat valenciana promueve la marca de calidad CV para garantizar la calidad singular de los productos agrarios y agroalimentarios que lo acrediten y cumplan unas normas de calidad establecidas. Se concede el distintivo a productos agrarios y agroalimentarios con valores peculiares de tipo cualitativo, sociocultural y económico. CV permite a los operadores -productores, elaboradores y transformadores- diferenciar su oferta comercial y al consumidor identificar fácilmente unos productos genuinos y singulares.

### 1. Orígenes de la marca

El Gobierno Valenciano inicia su apuesta por la calidad agroalimentaria creando la denominación Productos de Calidad de la Comunidad Valenciana regulada con el Decreto 90/1989 de 12 de junio. En 1996, queda derogado dicho Decreto y pasa a sustituirse por la creación de la Marca de Calidad de la Comunidad Valenciana (Decreto 79/1996). Se concibe dicha marca como el emblema para distinguir el sistema de garantía de calidad y carácter tradicional de los productos agrarios y agroalimentarios que acreditaban tal condición. Se regula el procedimiento para obtener la autorización de la marca a través de la Orden de 7 de mayo de 1996 de la Conselleria de Agricultura y Medio Ambiente.

Bajo la Marca de Calidad de la Comunidad Valenciana encontramos productos como el alajú, la morcilleta de carne, la longaniza magra, la morcilla de cebolla y piñones, la longaniza al ajo, el embutido oreado al pimentón, el aceite de oliva virgen, la *tomata de penjar*, la botifarra de ceba, la *clóchina*, la cereza, el aceite de oliva, la miel de azahar y la de romero, el jamón curado, las perusas, las tortas de gazpacho o el pimentón Sol de Pinar, entre otros. Cada uno de ellos con su propio Reglamento.

La Marca de Calidad CV, actualmente vigente, se rige por el Reglamento establecido en el Decreto 91/1998 de 16 de junio. Con respecto al Decreto de 1996, cambia el nombre de la marca eliminando cualquier referencia explícita con la Comunidad Valenciana; en dicha evolución se determina que las siglas corresponden a Calidad y Validación. Es una marca que establece un mecanismo de diferenciación técnica y comercial de aquellos valores peculiares de tipo cualitativo, sociocultural y económico, protege su singularidad evitando el fraude y facilitando al consumidor su identificación. Como es una normativa de hace más de 20 años, se está trabajando para ajustarla a la realidad actual y que tenga en cuenta las regulaciones que ha ido saliendo en materia de comercio y calidad.

Dicha marca de calidad agroalimentaria surge por la necesidad de establecer un mecanismo de protección, de reconocimiento y de promoción público para una serie de productos que cumplen con unas características particulares y diferentes al resto pero que no quieren (o no pueden o no deben) embarcarse en proyectos más ambiciosos

<sup>219</sup> La información de la marca de calidad CV proviene de varias fuentes. Por un lado, de la entrevista realizada a Juan José Nicasio Marco, Jefe de Servicio de Calidad Agroalimentaria de la Consejería de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural de la Generalitat Valenciana. Por otro, de la información de la página web de la marca CV de la Generalitat Valenciana (<http://www.agroambient.gva.es/es/web/desarrollo-rural/marcas-cv>), de normativas publicadas en el Diari Oficial de la Generalitat Valenciana y de licitaciones públicas para la promoción (Conselleria de Agricultura; Medio Ambiente; Cambio Climático y Desarrollo Rural, 2015a, 2015b, 2018; Cooperatives Agro-alimentaries, 2016; Divalterra - Diputació de València, 2018; Gobierno Valenciano, 2001; Gobierno Valenciano, 1998; Ramón Fernández & Hernández Fernández, 2010). También está recogida la información de artículos en medios masivos, principalmente prensa regional y revistas sectoriales, (5barricas.es, 2018; Feagas, 2015; lasprovincias.es, 2007; Morcillo, 2018; Real Escuela de Avicultura, 2013) y comunicación de medios (Onda 15 Radio, 2017).



como puede ser una figura de calidad europea. Es por tanto una figura intermedia que en algún caso puede convertirse en una solución provisional para alcanzar otras figuras de reconocimiento europeo.

Con posterioridad, en la Ley 10/2006 de 26 de diciembre de Medidas Fiscales, de Gestión Administrativa y Financiera y de Organización de la Generalitat Valenciana, se establece el marco general constituido por las figuras de calidad agroalimentaria conforme a la normativa europea. Se determinan como figuras agroalimentarias de la Comunidad Valenciana, las DOPs, las IGP, las ETGs, la agricultura ecológica, la marca de calidad CV, la artesanía agroalimentaria y aquellas otras figuras derivadas de la aplicación de Programas de Calidad de la propia Comunidad. Se consideran todas estas figuras como “la protección sobre los productos agrarios y alimentarios con un diferencial de calidad debido a sus características específicas que pueden resultar muy beneficiosos para el mundo rural, las cuales se deben a su origen geográfico o a métodos y técnicas respetuosos con el medio ambiente”.

## 2. Elementos de la marca

En cuanto al nombre, la Marca de Calidad CV juega con el doble sentido de las iniciales. Por un lado, CV como iniciales de Comunitat Valenciana (nombre inicial de la marca) y por otro, con estas mismas siglas se hace referencia a Calidad y Validación que son las dos características básicas de la marca: calidad diferencial y control de esta calidad. Normalmente, se sintetiza la marca exclusivamente con las iniciales, sin incorporar en la leyenda “Marca de Calidad”.

Es importante resaltar que en ocasiones se hace utilizar la marca CV como añadido al nombre del producto acogido por dicha marca. Así, se habla de *Tomata de penjar CV*, *Conejo CV*, *Clóchina de Valencia CV*, etc. Muchas de estas denominaciones, como ocurre en las DOPs, utilizan la referencia al territorio como diferencial vinculado al producto, así hablamos de *Tomata de penjar* de Alcalà de Xivert, el *Coent* de Burriana o la Marca de Calidad Utiel Gastronómica.

Gráficamente, consta de dos iniciales pictóricas (“C” y “V”) formadas por trazos gestuales. El trazo de la “V” representa adicionalmente el visto bueno, el tic, la marca de verificación, de control. El logotipo inicial de CV jugaba con los colores de la bandera valenciana: el rojo, el amarillo y el azul. Desde 2016, no es necesario que se respeten estos colores: se han ampliado las versiones permitiéndose utilizar la marca en una amplia gama cromática monocolor con el fin de que sea fácil de adaptar y convivir con todas las etiquetas comerciales.

La realidad es que CV coexiste con las marcas de cada uno de los productos de los que se ha elaborado un reglamento. Cada una de las entidades asociativas crea su propia “submarca” de calidad y coloca la marca CV de manera dispar. Así, nos encontramos con múltiples aplicaciones de la marca de producto con la marca de garantía CV: esta falta de unidad dificulta la identificación de esta última por parte del consumidor. Incluso, en algún caso, se obvia la colocación de la marca CV dando todo el protagonismo a la submarca de producto. Algunos ejemplos los podemos ver en la figura 138.

La multiplicidad de identidades crea confusión. Hay una identidad para cada uno de los productos acogidos a los Reglamentos y en ellos se coloca la marca CV. Este hecho es fundamental y, como vemos, es un caso muy parecido al de las figuras de calidad europeas donde cada uno de los productos tiene su propia identidad de marca y, en paralelo, existe el sello comunitario común a todos ellos.



Tomata de penjar de Alacà de Xivert, la carne de Conejo de Valencia, los Coents de Burriana o la Clóchina de Valencia tienen su propia identidad, su propia submarca. La convivencia de las marcas de producto con la marca de calidad CV es diversa.

Figura 138. Las imágenes de productos con la Marca CV.

### 3. Rol de la marca

La Marca de Calidad CV es una marca producto o una marca gama, es decir, una figura de calidad más dentro del portfolio de las marcas de calidad de la Generalitat Valenciana. Es el “apellido común” que llevan todas las marcas de productos con reglamento propio acogidas a la Marca de Calidad CV.

El rol principal de la marca es distinguir a los productos con una garantía de calidad diferencial con el fin de, por un lado, contribuir a mejorar la competitividad empresarial y por otro, ayudar al consumidor a identificar estos productos en el momento de la compra. De forma adicional, la marca ayuda a los sectores económicos de actividad agraria y alimentaria y de forma indirecta al desarrollo rural y a la activación de los territorios.

La Marca de Calidad CV es una figura intermedia beneficiosa para unir a pequeños productores que a la hora de salir al mercado se necesitan y apoyan unos a los otros. Es, en definitiva, el primero de los peldaños dentro de la escalera de las figuras de calidad pública a las que puede acceder un producto de calidad diferenciada.

### 4. Beneficios de la Marca de Calidad CV

Es importante definir bien las ventajas e inconvenientes de la Marca de Calidad CV, sobre todo para el sector. En este caso las entidades asociacionistas privadas juegan un papel fundamental en esta marca de garantía. Para los diferentes operadores agrarios y alimentarios, el principal beneficio de la marca es contar con una garantía pública que permite diferenciar sus productos y que esta diferenciación, además, se puede traducir en un argumento de compra de cara a la distribución y al consumidor. Por tanto, contar con una imagen de marca de garantía avalada por la Administración es su principal interés. Pero, además, pertenecer a la marca CV implica que ha habido antes una inquietud por parte de un sector de unir fuerzas para ser más relevantes en el mercado, mejorar el conocimiento de un producto y apoyar conjuntamente la comercialización de este además de protegerse ante los fraudes de otros operadores que no cuentan con la distinción.

Otra de las principales ventajas de contar con una marca CV es poder disponer de las líneas de ayuda al control y a la promoción que tiene abiertas la Generalitat Valenciana a todas las figuras de calidad. El Gobierno valenciano apoya y subvenciona de forma transversal a las figuras de calidad con beneficios tanto directos como indirectos.

Pero señala Juan José Nicasio que en una marca de garantía pública no todo son ventajas para los operadores. Acogerse a un modelo de marca pública implica a los operadores tener que subcontratar el control a través de una empresa de certificación independiente que es la que controla la actividad y, además, ya que es un proyecto público, los operadores no pueden evitar que cualquier empresa o entidad que cumpla con los requisitos establecidos en el Reglamento forme parte de la Marca CV y lo utilice en la etiqueta.

Para el consumidor, facilitar la identificación de los productos de calidad diferencial en la etiqueta es una manera de simplificar su decisión de compra. Además, contar con el aval de la Comunitat Valenciana hace que la marca

de garantía tenga credibilidad. Vinculado a estos beneficios, cada una de las Marcas CV es diferente. Normalmente, las marcas que funcionan bien son en las que hay una apuesta clara por parte de los propios operadores; ellos son los que solicitan a la Generalitat la asesoría y el inicio de los trámites de la marca. En otros casos en los que, por ejemplo, son las propias administraciones locales las que promueven el desarrollo de la marca, no siempre existe un interés real por parte del sector y esto repercute en la continuidad de la marca. Un ejemplo interesante es el de la Carne de Cordero de Valencia, sector en crisis y con larga tradición en el territorio. La iniciativa en este caso parte de una empresa de distribución comercial grande que instó al sector regional a poder disponer en sus lineales de carne de conejo local con una distinción territorial amparada por la Comunitat Valenciana porque creían que el sello aportaba una garantía adicional e incluso estaban dispuestos a pagar más. Y a raíz de esta petición instó a la asociación sectorial a dar el paso y solicitar la marca de Carne de Cordero de Valencia CV, unirse y tener más fuerza. Con esta iniciativa, los empresarios se benefician, lógicamente, y a la distribución le permite ampliar su oferta con un producto demandado y apreciado entre su clientela.

## 5. Asociaciones de la marca

Este sello y cada una de las submarcas de producto dice al consumidor que se trata de un producto de calidad diferencial promovido por la Comunitat Valenciana. Es interesante volver a destacar en este punto que no hablamos de la marca CV sino de “las marcas” CV lo que implica una dispersión clara de los valores asociados.

En esta línea, cada una de las submarcas que se han creado tiene unas asociaciones específicas, vinculadas a cada uno de los productos. En las submarcas en las que se ha concebido una identidad corporativa, vemos asociaciones más instrumentales con los productos -tomate de colgar, *clóchina* o cordero- con otras más emocionales vinculadas a tradición o a actualidad.

## 6. Representatividad de la marca

La Comunidad Valenciana tiene una producción final agraria de 3.366 millones de euros, 2643 corresponden a la producción final vegetal y el resto a la producción ganadera. Aproximadamente, el 80 % del valor generado corresponde a la agricultura y el 20 % restante a la ganadería, destaca también la importancia del sector pesquero. La industria agroalimentaria de la comunidad representa el 8,56 % del total ventas de la industria nacional y el 8,42 % de los empleos nacionales. La población representa el 10,6 % de la población total nacional y el gasto per cápita en alimentación se sitúa en un 9% por debajo de la media española (MERCASA, 2017).

En la Comunidad Valenciana nos encontramos con 28 productos agrarios y agroalimentarios bajo la Marca de Calidad CV. Destacan cinco quesos (Blanquet, de *Cassoleta*, de la Nucía, de Servilleta y Tronchón). En cuando a carnes, tienen marca de garantía la carne de cordero Guirro, la butifarra de ceba y la carne de conejo y del mar, la *Clóchina*. Cuenta también Marca CV la miel de azahar y la de romero y en frutas y verduras la cereza, la *tomata de penjar* o el pimiento de sol del Pilar. Son muchos los embutidos acogidos a la marca de garantía, desde el *coent* de Burriana hasta el jamón curado, la morcilla de pan o la de carne, la longaniza magra, de Pascua o al ajo, la perusa o el embutido oreado al pimentón. Como producto agrario la marca representa también al sector de la planta ornamental. En la práctica, no todas las marcas están realmente activas.

Además de la marca CV, en la Comunidad hay otras figuras de calidad diferencial que ya posee la región o están en proceso de tramitación con la UE. Por un lado, cuatro vinos de Denominación de Origen (Alicante, Cava, Utiel-Requena y Valencia) y cuatro bebidas espirituosas de Alicante reconocidas como Indicaciones Geográficas (Anís Paloma Monforte del Cid, Aperitivo-Café de Alcoy, Cantueso Alicantino y Herebro de la Sierra de Mariola). Son 12 las DOP de esta región, cuatro frutas (kaki de la Ribera del Xuquer, nísperos de Callosa d'en Sarrià, uva de mesa

embolsada de Vinapoló), dos hortalizas (alcachofa de Benicarló y Chufa de Valencia), el Arroz de Valencia, el aceite de la Comunitat Valenciana y cuatro vinos de pago (El Terrerazo, el Pago de los Balagüeses, el Pago de las Chozas Carrascal y el Pago Vera de Estenas). Para acabar, además de la figura de la Agricultura Ecológica de la Comunitat Valenciana, distinguen a la región siete IGP: el turrón de Jijona y el de Alicante, las cerezas de la Montaña de Alicante, los cítricos valencianos, la longaniza y la morcilla de Requena y el vino Castelló.

La Marca CV representa sobre todo a pequeñas empresas que necesitan unirse para ser competitivos en el mercado. No podemos tratar al conjunto de marcas CV como una única realidad, sino que hemos de tener en cuenta la situación de cada una de las marcas en particular. No en todos los productos la marca está consiguiendo su meta detectándose un comportamiento heterogéneo. Hay marcas que están funcionando y que crecen, otras que decrecen e incluso otras que desaparecen.

La marca CV debería estar presente en las etiquetas de la mayoría de los productos autorizados en convivencia con la marca concreta del producto, si se requiere. Pero la realidad es que no hemos sabido encontrar muchos productos con el identificativo CV colocado en la etiqueta. Y cuando está colocado, aparece de forma diversa, poco homogénea. A veces, solo se coloca la marca de la entidad asociativa privada que ha solicitado la marca (quesos), otras veces solo la marca del producto que se ha creado (*Clóchina* de Valencia) sin incorporar la marca CV, otras la marca CV está dentro de un distintivo de calidad total de la marca (conejo) y otras está en las etiquetas de forma independiente (ver figura 139). Esta diversidad no contribuye a facilitar la identificación de la marca por parte del consumidor.



Figura 139. Productos comercializados en el mercado luciendo el distintivo Marca de Calidad CV o alguna de las marcas amparadas con este distintivo.

## 7. Notoriedad de marca

No hay estudios sobre notoriedad de marca ni sobre la valoración de esta por parte del sector, de la distribución o del consumidor. Pero podemos concluir que el conocimiento de la Marca de Calidad CV es bajo, muy bajo. No es una marca suficientemente conocida generando en muchas ocasiones confusión entre qué es y qué no es una marca CV.

Uno de los argumentos principales de esta falta de conocimiento es la carencia de actividad de promoción genérica para dar a conocer esta figura. La labor de promoción de cada marca recae sobre las entidades asociativas de cada una de las marcas y por lo general es muy débil. Y la Administración regional tampoco ha contribuido activamente en invertir para dar a conocer esta figura y los productos que ampara.

Como ya hemos señalado en otros de los apartados, cada una de las submarcas ha realizado un recorrido desigual. Hay marcas que se han solicitado y no se están utilizando como es el caso de la Asociación flores y plantas de la CV. Otras, en cambio, están haciendo una labor más consistente y profesional. Como ejemplo, las Marcas CV de *Clóchina* de Valencia o la de *Tomata de Penjar* realizan acciones de promoción puntuales y están más presentes en los puntos de venta.

## 8. Plan de promoción

La promoción genérica de la Marca CV por parte de la Generalitat es claramente insuficiente y está algo descentralizada. Así, señala Nicasio que desde la Conselleria de Agricultura invierten globalmente en las figuras de calidad (Marca CV, DOPs, IGP... ) principalmente en la presencia en ferias y tienen intención de poner en marcha otras pequeñas iniciativas como actualizar materiales, hacer libros y folletos para explicar qué son, modernizar la página web general de la Conselleria. Por otro lado, la única campaña de publicidad de la agroalimentación de la Generalitat se ha llevado a cabo desde Presidencia y no desde la Conselleria de Agricultura y ha consistido en promover los productos valencianos durante la Navidad (2016) en la que estaban presentes los productos amparados en figuras de calidad más representativos durante estas fechas (Cava de Requena, Turrón de Alicante, Uva de Vinalopó, etc.).

No hemos sabido localizar ningún plan de promoción estructurado para la Marca de Calidad CV o para toda la actividad de promoción de las figuras de calidad desde la propia Conselleria. La *Conselleria* convoca concursos abiertos para el desarrollo de determinados servicios de promoción, principalmente ferias. El único plan de promoción que hemos encontrado es el que corresponde a una licitación para la creación, posicionamiento y desarrollo de una marca para potenciar los productos de calidad diferenciada, de Agricultura Ecológica y otras marcas de calidad y la creación de un plan de promoción a dos años para dar a conocer la nueva marca creada (la licitación se ha publicado en 2018 y en el momento de acabar este apartado desconocemos si se va a activar este plan y cómo).

Las entidades asociativas gestoras de la autorización del uso de la marca CV son las responsables de cada marca. Y dicha gestión incluye la promoción de cada una de las marcas, siempre bajo la supervisión de la Administración. No hemos sabido encontrar ningún plan de promoción estructurado de ninguna de las marcas de calidad CV, sí que hemos localizado alguna iniciativa puntual de interés como es la celebración de *showcookings* en restaurantes, campañas publicitarias, acciones en mercados o para turistas para el *Tomata de Penjar CV*, la presentación de la marca Carne de cordero CV con un *showcooking* de una paella en ferias o el evento gastronómico de maridaje ‘*clóchinas* de Valencia y cerveza’ destinado a la población local.

No hemos realizado en el caso de la Marca de Calidad CV un análisis estructurado de su actividad de promoción debido a que la promoción por parte de la Generalitat en la Marca de Calidad CV es casi inexistente y la de cada una de las marcas, en primer lugar, es muy básica y en segundo, está fuera del objeto de estudio de esta investigación. Desconocemos además en qué fase del ciclo de vida se encuentra la marca ya que, aunque tiene 20 años de existencia prácticamente no está activada. A continuación, presentamos una tabla con información de interés sobre la gestión de la promoción de la Marca CV.



Figura 140. Algunos ejemplos de promoción de las Marcas CV realizadas principalmente desde las propias marcas.

## 9. Gestión de la marca

La Generalitat Valenciana apoya a todas las marcas de calidad. Lo hace principalmente con una “línea transversal” de ayudas a través de todas las políticas de la Conselleria de Agricultura (dentro del Programa de Desarrollo Rural, ayudas a la promoción, a inversiones, al control, a jóvenes agricultores, a maquinaria, etc.). Estas ayudas son beneficios tanto directos como indirectos para estas figuras de calidad y acostumbran a tramitarse a través de los gestores (Consejos reguladores en el caso de las figuras europeas o Entidades Asociativas Privadas en el caso de las marcas CV).

A modo de ejemplo, nos indica Nicasio que la Conselleria periódicamente publica Órdenes de ayudas: la que estaba en vigor en el momento de la entrevista es la Orden de ayudas (2015) en las que se establece entregar a las Marcas CV un importe de hasta un máximo de 40.000 € anuales, 20.000 € en concepto de gastos de control y certificación y 20.000 € para gastos de promoción. En el caso de las DOPs existen las mismas ayudas, pero con un importe claramente superior, de hasta 200.000 €.

El equipo que lleva la gestión de la promoción desde la Conselleria de Agricultura, Medio Ambiente, Cambio Climático y Desarrollo Rural no es experto en promoción. Son ingenieros agrónomos, veterinarios o abogados, pero se dedican a promoción parte de su tiempo.

La Conselleria tiene una relación continuada con los empresarios del sector agroalimentario; han puesto en marcha una serie de medidas de información y control de las actividades. Ejemplo de ello son los cuestionarios en los que los empresarios evalúan la presencia en las ferias sectoriales o la puesta en marcha de una mesa de calidad para tomar el pulso sobre las necesidades del sector, aunque en varias de estas iniciativas los representantes de la Marca CV no están presentes.

Ver la información sintetizada de la marca en capítulo 8.



## Anexo II. Guía de preguntas semi-estructurada

### INTRODUCCIÓN

Informar al entrevistado del objeto de la investigación.

Investigar sobre **marcas de calidad públicas** en el sector de **alimentación**. Es una “categoría” de marcas poco estudiada con una serie de características que las hacen diferenciales:

- Marcas públicas utilizadas empresarios marcas privadas (convivencia). Mundo comercial & institucional.
- Apoyan calidad agroalimentaria y el sector en general.
- Convivencia con otras.
- Son marcas de garantía. De confianza.

Centrar la investigación en los programas de promoción de estas marcas de calidad pública que hacen las **CC. AA.**

Ficha de la marca autonómica de calidad agroalimentaria:

- Año de creación
- Nombre
- Logotipo
- Normativa
- Productos que pueden acceder
- Representatividad actual
  - o Número de empresas vinculadas
  - o Numero de productos
  - o Producción total agraria
- Certificación/control
- Tipo de marca
- Propietario de la marca

### IDENTIDAD Y ROL DE LA MARCA

1. A la marca de calidad agroalimentaria XXX, ¿la denomináis marca? ¿O acostumbráis algún otro nombre: sello, distintivo, etiqueta de calidad, logotipo...? ¿Por qué?
2. Vuestro nombre y vuestra marca (logotipo)... (elementos de identidad) ¿Representan fácilmente la calidad alimentaria de vuestra comunidad?
  - a. ¿Es fácil identificarla con vuestra comunidad?
  - b. ¿Se asocia a calidad diferencial?
  - c. ¿Qué pros y contras tiene...? ¿Es distintiva?
3. ¿Por qué existe una marca de calidad alimentaria promovida por la comunidad autónoma? (Visión general)
4. La marca de calidad, ¿promueve la agroalimentación y la calidad alimentaria de la comunidad autónoma?
  - a. ¿Apoya a los empresarios del sector de la alimentación?
  - b. ¿Y a los ciudadanos?(No realizar las preguntas si ya se contesta con la primera pregunta)



## GESTIÓN DE LA MARCA

1. ¿Quién gestiona la marca o quién es el responsable de la marca?
  - a. ¿Existe un equipo/persona/área que tiene asignada la promoción de la marca o es directamente un cargo de la Consejería?, ¿es un responsable de una empresa pública?
  - b. ¿Cómo se estructura el equipo de trabajo (personas/perfiles/relación con marketing y comunicación...)? ¿Qué hace la Consejería y qué hace cada una de las asociaciones de productores?

## PLAN DE COMUNICACIÓN / PROMOCIÓN

1. El Plan de Acción/Comunicación/Actividad de la marca, ¿qué acciones hacéis? ¿Con qué objetivos?
  - a. ¿Cómo acostumbráis a promover la marca?
  - b. ¿Con qué tipo de acciones?
  - c. ¿Cuáles son los objetivos principales que se persiguen? ¿los objetivos son medibles?
  - d. ¿Evaluáis la efectividad de las acciones de promoción posteriormente?
  - e. ¿Qué tipo acciones han funcionado bien? ¿cuáles no? (efectividad)
  - f. Ejemplos de comunicación/actividad de la marca. ¿Me los pueden dar? ¿Dónde puedo conseguirlos?
  - g. ¿La marca de calidad XXX es una marca que se conoce y se reconoce?
  - h. ¿Tenéis estudios?
  - i. ¿También hacen promoción de la marca los empresarios que la lucen?
2. Plan de Acción/Comunicación de la marca: ¿A quién y dónde?
  - a. Cuando promocionáis la marca: ¿a quién dirigís la comunicación? A los posibles compradores de los productos (a la sociedad), a los empresarios adheridos, a la distribución, a los medios de comunicación, a futuras empresas que puedan solicitar a marca...
  - b. ¿Y en qué ámbito? ¿en el de la comunidad autónoma? ¿en el ámbito nacional- total o en determinadas CC. AA.? ¿en el ámbito internacional? (dónde)
3. Plan de Acción/Comunicación de la marca: Planificación ¿Elaboráis periódicamente un documento con el plan de promoción de la marca? Si es que sí:
  - a. ¿Con qué periodicidad?
  - b. ¿Lo hacéis vosotros o lo encargáis externamente?
  - c. ¿Es un documento público? ¿lo presentáis al sector, a la prensa, ...?
  - d. ¿Recoge los objetivos, los públicos, las acciones, ... que desarrollará la marca?
  - e. ¿Es un documento único de la marca o de toda la promoción agroalimentaria de la Comunidad? ¿Es de promoción o recoge también otros ámbitos: producción, certificación, ...)
  - f. ¿Se está construyendo realmente la marca? ¿O se potencia más las acciones que consiguen un retorno de la inversión rápido para los empresarios –ferias, puntos de venta, ...?
  - g. ¿Tenéis presupuesto asignado?
  - h. ¿Nos pueden dar algún plan que realice/haya realizado la marca?

## ASPECTOS GENERALES

1. Dimensión pública-privada. La marca de calidad agroalimentaria es pública, pero la utilizan los productores locales/de la Comunidad en sus envases. ¿qué destacarías de esta relación público-privada?  
Es un apoyo explícito de la Administración a determinadas marcas/empresas que están realizando bien las cosas. Este apoyo es interesante pero no es habitual.
  - a. Esta colaboración público-privada es interesante: ¿cómo la valoras?
  - b. ¿Cómo define la relación que existe entre las empresas que forman parte de la marca y la Administración? ¿Es beneficio mutuo? ¿Se sienten apoyados? ¿La marca autonómica fomenta la calidad en todo el sector para así poder utilizar la marca? ¿Es la promoción y el reconocimiento de la marca uno de los motivos por lo que los empresarios solicitan la marca?
  - c. ¿La marca ayuda a mejorar la calidad de los productos agroalimentarios (es un argumento para mejorar la calidad diferencial del sector)?
  - d. ¿Están bien determinados los beneficios de estos empresarios por utilizar la marca? ¿Y cómo utilizarla? Manual, contrato de adhesión, ...
  - e. ¿Se tienen en cuenta los intereses de los empresarios acogidos a la marca para diseñar la promoción de la misma: en apertura de nuevos mercados, distribución, conocimiento de la marca, ...? ¿Se les informa de lo que se realiza/realizará y se les entrega información sobre los resultados...?
2. Convivencia de marcas. ¿Cuántas más marcas de calidad luce un producto, ¿mejor? ¿solo es bueno utilizar las que son relevantes? ¿Cómo se determina la significación (importancia) de la marca? ¿La marca XX es relevante? ¿Para quién?  
En España existen más de 500 marcas de calidad agroalimentaria... (marcas de garantía, marcas colectivas, DOPs, IGP y ETGs, marcas de sistemas de producción diferencial, ...) muchas de ellas conviven entre sí.
  - a. La marca de su comunidad ¿destaca? ¿es relevante? ¿por qué? ¿para quién?
  - b. Los empresarios que la solicitan, ¿realmente valoran sus beneficios?
  - c. Los consumidores ¿la valoran al verla colocada en los productos?

## VALORACIÓN / REFERENTES

1. ¿Creéis que estáis promoviendo la marca adecuadamente?
  - a. En general, qué hacéis bien y qué falta por hacer.
  - b. ¿Cuáles son los temas clave en la promoción de la marca?
  - c. ¿Hay alguna marca agroalimentaria autonómica que esté destacando por su promoción? ¿Por qué?
  - d. En el ámbito internacional, ¿existe algún referente? Si es sí: ¿cuál y por qué?

## OTROS

Por sus características especiales, crees que las marcas de calidad promovidas por las administraciones públicas son una “**categoría de marca**” diferencial y deben tener sus propias pautas de actuación. ¿Características de esta categoría?







