

## **"LA CALIDAD EN EL MARKETING DE LAS EMPRESAS QUESERAS DE CASTILLA Y LEÓN"**

CERVANTES BLANCO, Miguel  
SULE ALONSO, M<sup>a</sup> Aránzazu  
Profesores del Area de Marketing. Universidad de León

### **1.- LA CALIDAD DEL PRODUCTO EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

Actualmente, las empresas actúan en mercados cuyo grado de complejidad crece de forma continua. Esta complejidad se debe, entre otras cosas, al fenómeno de la globalización e internacionalización que experimentan dichos mercados. Las empresas de la Comunidad de Castilla y León no son ajenas a esta realidad.

Una de las consecuencias más evidentes del fenómeno mencionado reside en el incremento de la competitividad, lo cual ha provocado alteraciones significativas en las estrategias competitivas que tradicionalmente eran diseñadas e implantadas por las empresas en sus mercados.

Desde luego el análisis de las nuevas tendencias forma parte de lo primordial del trabajo de los estrategas en todo tipo de organizaciones. De una correcta evaluación de las tendencias pueden derivarse éxitos importantes en el futuro, o fracasos estrepitosos, en caso contrario.

Se ha producido una evolución en los perfiles de las personas y de las empresas, o lo que es lo mismo, un cambio de actitud reactiva a una proactiva, que ha desembocado en nuevas políticas de diferenciación a emprender, entre las que se encuentra la CALIDAD.

Son muchos los que afirman que la calidad es un concepto originario, lo que significa que no puede definirse a partir de otros conceptos. No obstante, existen bastantes intentos de definición. El concepto más extendido de la calidad es el que la describe como "la adecuación al uso, es decir, como el grado de acercamiento entre las características deseadas o esperadas del producto y las características realmente logradas en él". De manera que, cuanto mayor sea ese acercamiento, mayor será la calidad del bien. Hablar de calidad es, por tanto, hablar de la obtención, para cada una de las características físicas, funcionales o estéticas de un producto, de un determinado nivel adecuado a los requerimientos del mercado.

La propia definición advierte de lo complicada que puede ser la tarea de la calidad, toda vez que es difícil precisar cuáles son las necesidades o los requerimientos del mercado (especialmente cuando no se fabrica sobre pedido), dada la naturaleza subjetiva, cualitativa y cambiante que muchas veces presentan los deseos del cliente.

Con el tiempo, se fueron advirtiendo graves insuficiencias y limitaciones en su conceptualización que han dado lugar a nuevos enfoques cada vez más enriquecedores. Larrea (1991) cita algunas vías de progreso por las que han podido avanzar los planteamientos y la praxis de la calidad:

- \* Una primera idea central es que la calidad "no hay que inspeccionarla sino fabricarla". La inspección no sólo añade valor a los productos, sino que, además puede inducir otros efectos negativos: la plantilla se despreocupa, porque la responsabilidad funcional sobre la calidad corresponde a los especialistas; se generan hábitos relajados de convivencia con la no-calidad, ya que, como todos saben, la calidad se halla bajo control; las acciones de respuesta a la No-calidad son tardías;... Por eso, la nueva consigna parece ser "olvidemos la filosofía y hasta el nombre de Control de Calidad y pensemos en programas de Mejora de la Calidad".
- \* La calidad no es un concepto terminal, en el sentido de que pueda fijarse un nivel óptimo como meta a alcanzar. La mejora de la calidad es un proceso que no tiene fin. Siempre se puede mejorar el nivel de calidad alcanzado. Por eso, debe hablarse de proyectos ininterrumpidos de Mejora de la Calidad.
- \* Otro de los avances que conoció muy tempranamente la teoría de la calidad fue justamente éste: la calidad ha pasado de centrarse en la calidad del producto para pasar a centrarse en la calidad del proceso y del diseño (tanto del producto como del propio proceso).
- \* No sólo en este aspecto se ha enriquecido el ámbito de preocupaciones de la calidad. La fiabilidad (probabilidad de avería o mal funcionamiento dentro de un periodo determinado), la asistencia en la venta (calidad de la instalación), el servicio post-venta (reparación y mantenimiento), la formulación de garantías (de producto y de servicio), la formación,..., constituyen nuevos elementos cuya conceptualización y praxis ha ido conociendo un desarrollo progresivo.
- \* La calidad del producto en sí, es decir, de los aspectos técnicos o físicos que pueden ser medidos y evaluados objetivamente, se ha juzgado como insuficiente.  
La empresa debe aspirar a obtener los mejores niveles de calidad comercial entendida por tal la percepción que tienen los clientes sobre la aptitud del producto para satisfacer sus necesidades.
- \* Una filosofía de lo negativo va cediendo paso a otra filosofía de lo positivo. "Controlar" la calidad para evitar fallos, vencer el "problema de la no-calidad, no superar los niveles de calidad suficiente..., son ejemplos de frases

formuladas en negativo, indicativas de que conseguir la calidad implica un esfuerzo penoso con el que las empresas deben convivir. El paradigma de esta actitud sería el popularizado slogan de "cero defectos", que ha servido de guía y estímulo en numerosas campañas y programas de calidad. Vista en positivo, la calidad no sólo no es un problema, sino que es una excelente oportunidad. Es un arma competitiva de primer orden y debe formar parte de la estrategia de las empresas.

- \* Contemplada la calidad en un contexto estratégico, no puede entenderse de otra manera, sino como aquellas características de la empresa capaces de presentar un encaje consistente con las expectativas del cliente. No son los ingenieros o los técnicos quienes definen lo que es la calidad, sino el cliente.
- \* Pero el cliente no es una entelequia abstracta, una categoría universal o un promedio estadístico. El concepto de "cliente medio" utilizado en los manuales convencionales debe ser sustituido por la idea de segmentación. Cualquier política de calidad y cualquier estrategia deben comenzar, por preguntarse: ¿a qué segmento del mercado queremos dirigirnos?, ¿qué espera de nosotros ese segmento de clientes?. Definir la calidad es proyectar una respuesta a estas expectativas de nuestros clientes.
- \* La calidad del producto se configura como un elemento primordial en la estrategia de Marketing de la empresa, y en el que se apoyarán las políticas de precio, distribución y comunicación dirigidas a los públicos-objetivo.

Una vez hecho el esfuerzo que conllevaría la mejora de la calidad, el siguiente paso sería intentar medirla, proceso que constituiría una de las metas más difíciles de alcanzar, debido a la cantidad de factores que pueden intervenir en dicho proceso.

## 2. LA CALIDAD EN LOS PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

### La importancia de un producto de calidad

Para la empresa será fundamental introducirse en el mercado con un producto bueno. El adjetivo "bueno" no sólo incluye la naturaleza física de un producto, sino también el uso o grado de satisfacción que reporte y las ventajas que conlleve.

Se puede definir este uso como el potencial o la capacidad de un producto para resolver problemas. La mayoría de los productos agroalimentarios son vendidos indirectamente a los consumidores, a través de intermediarios: mayoristas y minoristas. Y debido a los costes tecnológicos, de capital y en general a todos aquellos en que incurre el producto en el proceso productivo, también tendrá que resolver los problemas del fabricante.

Por lo tanto, los productos son siempre un elemento de discrepancia entre el fabricante, los intermediarios que se encargan de su distribución y el consumidor. Lo ideal sería que los tres puntos de vista encontraran un enfoque único, lo que provoca que se tenga en cuenta la filosofía del Marketing de relaciones que plantea el desafío de establecer relaciones duraderas mutuamente satisfactorias entre fabricante, distribuidor y consumidor, agentes activos del intercambio.

El producto es un elemento de satisfacción que es transferido en el proceso de intercambio, e incluye toda actividad que provee de satisfacción a los consumidores.

Un producto exitoso puede ser considerado como aquél con una amplia capacidad para resolver los problemas de cada segmento del mercado. Si el producto es una de las claves del éxito para las empresas, es obvio que es necesario establecer una adecuada investigación de mercado para conocer cuáles son las necesidades del consumidor y qué capacidad para resolver problemas posee el producto.

Fijándonos en los patrones de consumo de un mercado común caracterizado por la masificación, se pueden observar tres tendencias principales que día a día van cobrando más y más importancia.

### **1.- Ecología y Conservación**

Con el aumento del nivel cultural de la sociedad, la polución del entorno ha llevado a que los habitantes sean más conscientes de los problemas medio ambientales y del deterioro que están experimentando los recursos naturales. Ello conlleva a que la demanda de los productos reciclables, los envases retornables, los contenedores ecológicos y los productos que contribuyan a la conservación del entorno (con menos fertilizantes, menos agroquímicos...) y de las tradiciones, esté aumentando.

### **2.- Salud**

La búsqueda de tiempo libre y la mayor dedicación a hobbies personales, junto con el sentimiento de permanecer joven, ha influido sobre las demandas de alimentos saludables, convirtiéndose la dieta alimentaria y los alimentos bio-dinámicos en productos importantes para conseguir una buena imagen.

### **3.- Necesidades de placer y lujo**

Con el aumento de las rentas y el poder adquisitivo de los individuos, se da paso a nuevos estilos de vida orientados a la propia satisfacción personal. El nuevo consumidor busca productos que definan su status y muestren dónde se hallan catalogados, siendo únicamente los productos que consiguen este fin los que les reportan satisfacción. Con lo cual, la demanda de productos de lujo se ha incrementado. La lealtad a la marca y la alta calidad se convierten en la esencia de estos demandantes.

Teniendo en cuenta todo lo dicho, hay que pensar que lo que el consumidor quiere es un producto satisfactorio, que tiene que ser absolutamente saludable, con buen sabor, dar placer y disfrute al ser consumido y por lo menos ser ecológico y neutral con el medio ambiente. Y todo ello se resume en un producto de **alta calidad** que a su vez esté de acorde con: la naturaleza del producto, el packaging, la etiqueta, la marca, las garantías y la protección legal y la imagen.

La evaluación de la calidad del producto es la parte principal de la imagen que dicho producto tiene. Es bien sabido que la imagen juega el papel principal en el proceso de decisión de compra. Si preguntásemos que es la calidad de un producto, los diferentes individuos encuestados nos facilitarían un intervalo muy amplio de criterios y respuestas con distintos significados e importancia para cada uno de ellos.

El valor de la calidad de un producto es siempre una evaluación subjetiva de los consumidores. Así un producto de alta calidad es aquél que provee el mayor nivel de satisfacción posible y es capaz de resolver varios problemas, además de englobar todas las características de un producto. Todos estos conceptos mencionados y sus interrelaciones se encuentran en el Gráfico nº 1.

### Decisiones de calidad

#### **Evaluación de la calidad en los alimentos**

Para evaluar la calidad en los alimentos tenemos que distinguir entre dos puntos de vista diferentes:

1.- Calidad objetiva es aquella que puede ser medida por análisis químicos. Los factores investigados son los ingredientes como: vitaminas, minerales...

2.- La calidad subjetiva incluye el gusto o sabor, el disfrute y la satisfacción por el consumidor, además de las experiencias al consumir el producto.

Otros factores que contribuyen a evaluar la calidad en los productos agroalimentarios son la frescura y el estar libres de agentes tóxicos. Ambos pueden ser interpretados tanto de forma subjetiva como objetiva. El intervalo de tolerancia de los consumidores con relación a la frescura de un producto alimentario es muy amplio (véase Gráfico nº 2).

Como bien se puede intuir, Calidad es un término cuyo significado todos parecemos conocer, pero cuya definición nos costaría un gran esfuerzo delimitar.

Nunca podremos hablar de Calidad en términos absolutos, pues no se trata de una magnitud escalar medible en principio; sin embargo, sí que cabe hablar de Calidad en términos relativos cuando tratamos de comparar la excelencias de dos productos similares, siempre y cuando tomemos algunas precauciones obligadas.

El problema se reduce en cierta medida si abordamos el estudio de la calidad desde los distintos aspectos en que ésta se divide para el caso de productos alimenticios transformados: son los llamados **Indices de Calidad**.

Tales índices permiten agrupar, de forma independiente, propiedades o factores en muchos casos medibles de los alimentos de modo que se simplifique la tarea de los paneles de catadores al apuntar numéricamente las distintas muestras sometidas a examen.

Los Índices de Calidad para alimentos son:

**\* Índices de Calidad Microbiológicos**

Evidentemente es la preocupación prioritaria de cualquier empresa elaboradora de productos alimenticios. La Calidad Microbiológica de un alimento persigue dos objetivos: no causar daño al consumidor y no variar las características del producto.

**\* Índices de Calidad Nutricionales**

A medida que se eleva el nivel de vida de una población consumidora, aumenta su preocupación y su grado de exigencia respecto a la alimentación. Se constata una inquietud creciente entre los consumidores por asimilar los suficientes conocimientos sobre nutrición, para saber elegir entre las distintas ofertas alimenticias aquellas que conllevan alguna mejora alimenticia frente a las demás. El mercado actual tiende a desestimar las mejoras "no naturales" en los alimentos (proteínas extrañas, vitaminas sintéticas añadidas), manteniendo una tendencia clara hacia lo genuino.

**\* Índices de calidad Organolépticos**

Tradicionalmente han sido estos índices los que se han considerado responsables directos del éxito o fracaso de un producto en el mercado. Hoy en día, dada la importancia cobrada por los demás índices en la mentalidad de los consumidores, los caracteres organolépticos han perdido parte de su influencia en el diseño original del producto. Nos estamos refiriendo a características organolépticas como: color, sabor, olor, textura, viscosidad. La empresa que mantenga continuamente la competitividad de sus productos se tendrá que preocupar por los gustos del mercado, recogiendo de forma continua las opiniones de los consumidores y proyectándolas sobre los productos.

**\* Índices de calidad de Presentación**

No hay duda de que vivimos en la época de la imagen y la publicidad. Es por ello que los factores relacionados con la presentación comercial de los productos, tanto tiempo dormidos en un segundo plano, cobran en el presente una importancia fundamental.

Tampoco hay que olvidar que, cada día en mayor medida, la comercialización de productos alimenticios dirigidos al consumidor se realiza principalmente por el sistema de autoservicio, debiendo competir los productos entre sí frente a los ojos de los compradores. De ahí, la importancia de un diseño atractivo de

envases, letras y colores de los productos, ya que, se puede convertir en el arma del fabricante para acceder a la cesta del consumidor, ganando así la posibilidad de satisfacerlo y convertirlo en un cliente fiel.

#### \* Índices de calidad Percibida

Por un lado, se encuentra la imagen que la empresa quiere transmitir a través de su producto y por otro, cómo es descodificada por el consumidor y el grado de distorsión ocasionado. En este proceso intervienen una serie de factores que influyen en la percepción de la calidad que describimos en el siguiente cuadro:

### FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCION DE LA CALIDAD

Antes de la compra	En la compra	Después de la compra
Nombre e imagen de marca de la empresa	Características y rendimiento	Facilidad de uso
Experiencia previa	Comentarios del vendedor	Atención de las reclamaciones y garantías
Opiniones de amigos	Garantías	Posibilidad de repetir la compra
Reputación del distribuidor	Política de servicio	Eficacia del servicio
Resultados publicados de pruebas	Programas de apoyo al usuario (defensa de los consumidores)	Fiabilidad
Precio anunciado	Precio ofrecido	Rendimiento comparativo y grado de satisfacción
Comunicación (publicidad y promoción)	Comunicación en el punto de venta	Reafirmación de la compra

Fuente: Adaptado de LARREA, 1991, pp. 75.

### Implicaciones de la calidad de un producto en el mercado agrario y alimentario

En los mercados actuales el empresario tiene que desarrollar y ofertar un producto de alta calidad si quiere ser competitivo y encontrarse en una situación airosa, ello implica:

- Utilización o incorporación de ingredientes con altos standards de calidad evaluados mediante un análisis químico continuo.
- El menor número de ingredientes tóxicos posibles.
- El máximo grado de frescura alcanzable.
- Y un gusto, junto con un nivel de disfrute lo más acorde con las necesidades y deseos de los mercados meta.

Los productos de baja o inferior calidad tendrán menos oportunidad en las economías con un grado de desarrollo medio/alta, incluso si son ofertados a un precio bajo. El consumidor se ha convertido en un individuo exigente e inconformista que busca la máxima satisfacción posible, para lo cual analiza el binomio calidad-precio en sus compras y da por hecho, que la calidad está asegurada en el consumo alimenticio.

En los mercados agroalimentarios, se parte de la característica de la calidad como elemento básico y fundamental a la hora de ofertar un producto; es una variable competitiva, pero no la única, queda mucho por hacer en cuestiones relacionadas con la distribución, precio, comunicación (publicidad, promoción), innovación, segmentación, imagen...; que darán lugar a estrategias para elaborar el Plan de Marketing que mejor se adecue a cada organización.

### 3.- LA CALIDAD EN LA COMERCIALIZACION DEL QUESO EN CASTILLA Y LEON

Uno de los productos con mayor interés gastronómico, dentro de los fabricados por las industrias agrarias es el queso. Junto con el vino, el queso, aunque menos estudiado clasificado y catalogado, constituye uno de los elementos más importantes de la gastronomía de cada región.

España, país enormemente rico en su gastronomía, debido a la gran variabilidad de los excelentes y definidos platos de sus regiones, cuenta con una cierta cantidad de variedades y tipos de quesos, algunos de los cuales son verdaderamente exquisitos y de una calidad excelente.

Castilla y León es una de las regiones del país que mayor cantidad y de mejor calidad de quesos ofrece en el mercado nacional. La falta de una identidad propia, la existencia de una importante industria muy dispersa, que cuenta con la materia prima propia de la región y cuyos beneficios económicos e imagen de marca repercuten en otras comunidades, además de depender en muchas ocasiones de grandes multinacionales lácteas, y la búsqueda de una denominación específica para el queso producido en la región definen a esta industria, que aún no ha borrado sus lazos de unión con las técnicas de producción artesana.

A pesar de ello, según los datos publicados por el M.A.P.A. referentes a 1992, el sector de quesos es uno de los más importantes de la industria agroalimentaria regional, existiendo 120 industrias con una capacidad total de elaboración de 1,7 millones de litros diarios. Se utilizan anualmente 350 millones de litros de leche, de los que 202 millones son de leche de vaca, 5 millones de cabra y 146 millones de oveja, fundamentalmente procedentes de las razas churra y castellana. La producción anual de quesos, a nivel industrial es de 45.000 toneladas. Castilla y León produce el 35% de quesos a nivel nacional, el 50% de leche de oveja y el 85% del queso puro de oveja.

Algunos de los mecanismos de mejora de la calidad que la mayoría de los países europeos han establecido sistemas de certificación de la calidad que acreditan y protegen a ciertos productos agroalimentarios. Según el criterio en que se fundamentan podemos agruparlos en las siguientes figuras de protección.

**SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS**

CRITERIO DIFERENCIADOR	FIGURAS DE PROTECCION
I. Origen geográfico	Denominación de origen Denominación específica con nombre geográfico Denominación de calidad autonómica
II. Procedencia de determinada raza o variedad	Denominación específica con referencia a raza o variedad productora de la materia prima
III. Forma de producción o elaboración	Denominación Específica Denominación Genérica
IV. Una calidad especial respecto a sus homólogos	Marcas de calidad Distintivos de calidad
V. Garantía de calidad industrial de producto adecuado	Norma ISO 9002. Certificado AENOR

Fuente: Adaptado de HERRERO (1993), pp. 3.

A pesar de la variedad y calidad de los quesos regionales, la Comunidad de Castilla y León solamente cuenta con la Denominación de Origen Zamorano. Ampara los quesos producidos y elaborados en la provincia de Zamora, la primera productora de leche de oveja de España con el 18% de producción nacional.

A nivel nacional, la producción de quesos amparada por denominación de origen apenas alcanza el 4% del total, porcentaje muy por debajo de otros productos agroalimentarios, como el vino (30%) y el aceite de oliva virgen (19%).

Las principales ventajas de los sistemas de certificación son los que señalamos en la siguiente tabla.

PARA EL CONSUMIDOR	PARA EL FABRICANTE
- Garantía de calidad	- Diferenciación del producto
- Homogeneización y normalización del producto	- Precios de venta más elevados
- Mayor grado de compromiso por parte de los fabricantes	- Apoyo a la política de marketing
- Más confianza y seguridad en el producto	- Imagen de marca, de prestigio
- Más y mejores controles de calidad	- Protección legal
- Facilita la oferta de productos adaptados a las necesidades de los consumidores	- Facilita la cooperación en las negociaciones y en las acciones de marketing

#### 4. LA ACTITUD HACIA LA CALIDAD DEL PRODUCTO DE LAS EMPRESAS QUESERAS DE CASTILLA Y LEÓN

En este apartado de la ponencia mostraremos algunos resultados provisionales de la encuesta que estamos realizando dentro de la investigación que sobre la comercialización y la calidad industrial del queso en Castilla y León está llevando a cabo el Area de Marketing de la Universidad de León, con la financiación de la Junta de Castilla y León.

Aunque el colectivo de empresas que están siendo estudiadas es más amplio, en la actualidad solamente podemos disponer de la información facilitada por 29 de ellas de Burgos, León, Palencia, Valladolid y Zamora con volúmenes de facturación superiores a los 50 millones de pts. en 1993. Por lo tanto, los datos que facilitaremos a continuación no deben ser entendidos como representativos del conjunto de empresas queseras de la comunidad, sino como información orientativa recogida de las 29 mencionadas.

**Factores de competitividad**

Como podemos apreciar en el Cuadro 1, la mejora de la comercialización (20 empresas), el perfeccionamiento del proceso de producción (16) y del producto (13) son claramente los tres factores de competitividad más tenidos en cuenta por parte de las empresas estudiadas.

**CUADRO 1**

Factores de competitividad	Número de empresas
Mejora de la comercialización	20
Perfeccionamiento del proceso productivo	16
Perfeccionamiento del producto	13
Creación de una imagen de empresa	10
Mejora de los inputs productivos	6
Mejora de la gestión y administración	4
Lanzamiento de nuevos productos	4

\* Respuesta múltiple

Fuente: Elaboración propia

**Finalidad de las mejoras en el proceso productivo**

En la encuesta realizada hemos investigado el destino de las inversiones realizadas en el proceso productivo en los últimos cinco años, y en los próximos años.

De las 29 empresas entrevistadas, 22 han realizado alguna inversión en el periodo citado, y 21 piensan hacerlo en el futuro. En el Cuadro 2 se muestran los principales destinos de las inversiones realizadas y las de posible realización en los próximos años.

**CUADRO 2**

DESTINO DE LAS INVERSIONES EN EL PROCESO PRODUCTIVO	NUMERO DE EMPRESAS QUE EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS HAN INVERTIDO	NUMERO DE EMPRESAS QUE INVERTIRAN EN LOS PROXIMOS AÑOS
Nuevo equipamiento	17	7
Mejora del proceso productivo	12	14
Nuevas instalaciones	11	5
Mejora de la calidad del producto	9	9
Informatización	5	2
Reposición equipamiento	3	8

\* Respuesta múltiple

Fuente: Elaboración propia

Los principales destinos de las inversiones son en nuevo equipamiento, mejoras en el proceso productivo y en nuevas instalaciones.

### Factores que inciden sobre la productividad en la producción

Como en los apartados anteriores, los factores relacionados con los procesos productivos son los más destacados por las empresas (mejora de los procesos productivos, automatización de los procesos y mejoras en los métodos de trabajo). El control de calidad figura en un segundo nivel, junto a la mejora de los métodos de trabajo y el aprovechamiento de los subproductos.

FACTORES DE PRODUCTIVIDAD	NUMERO DE EMPRESAS
Mejora de los procesos productivos	19
Automatización de procesos	15
Mejora de métodos de trabajo	16
Control de calidad	12
Aprovechamiento de subproductos	9
Aumento de la eficacia de la mano de obra	9
Mantenimiento de equipos	7
Correcta gestión de los stocks	6
Programación de la producción	6
Disminución de mermas	6
Gama de productos fabricados	5
Mantenimiento de equipos	3
Formación de los trabajadores	3
Tamaño de la serie de fabricación	3

\* Respuesta múltiple

Fuente: Elaboración propia

Hemos querido recabar más opiniones de los directivos de las empresas queseras mediante su grado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones relacionadas con la calidad y el marketing.

AFIRMACIONES	Empresas que están de acuerdo	Empresas que no están de acuerdo ni en desacuerdo	Empresas que están en desacuerdo
<i>Lanzar nuevos productos al mercado puede permitir diferenciarse de la competencia</i>	22	2	5
<i>Es conveniente poner etiquetas al producto para dar una imagen de calidad</i>	28	-	1
<i>Para consolidar y abrir nuevos mercados es necesario establecer Denominaciones de Origen</i>	13	5	11
<i>Nosotros fabricamos quesos que se adaptan al gusto de un segmento de consumidores</i>	24	1	4
<i>El queso debe hacerse como siempre; no precisa ningún tipo de adaptación a un posible gusto medio del consumidor</i>	10	6	13
<i>El queso debe contar con una presentación de calidad para consolidar un mercado</i>	29	-	-

\* Respuesta múltiple

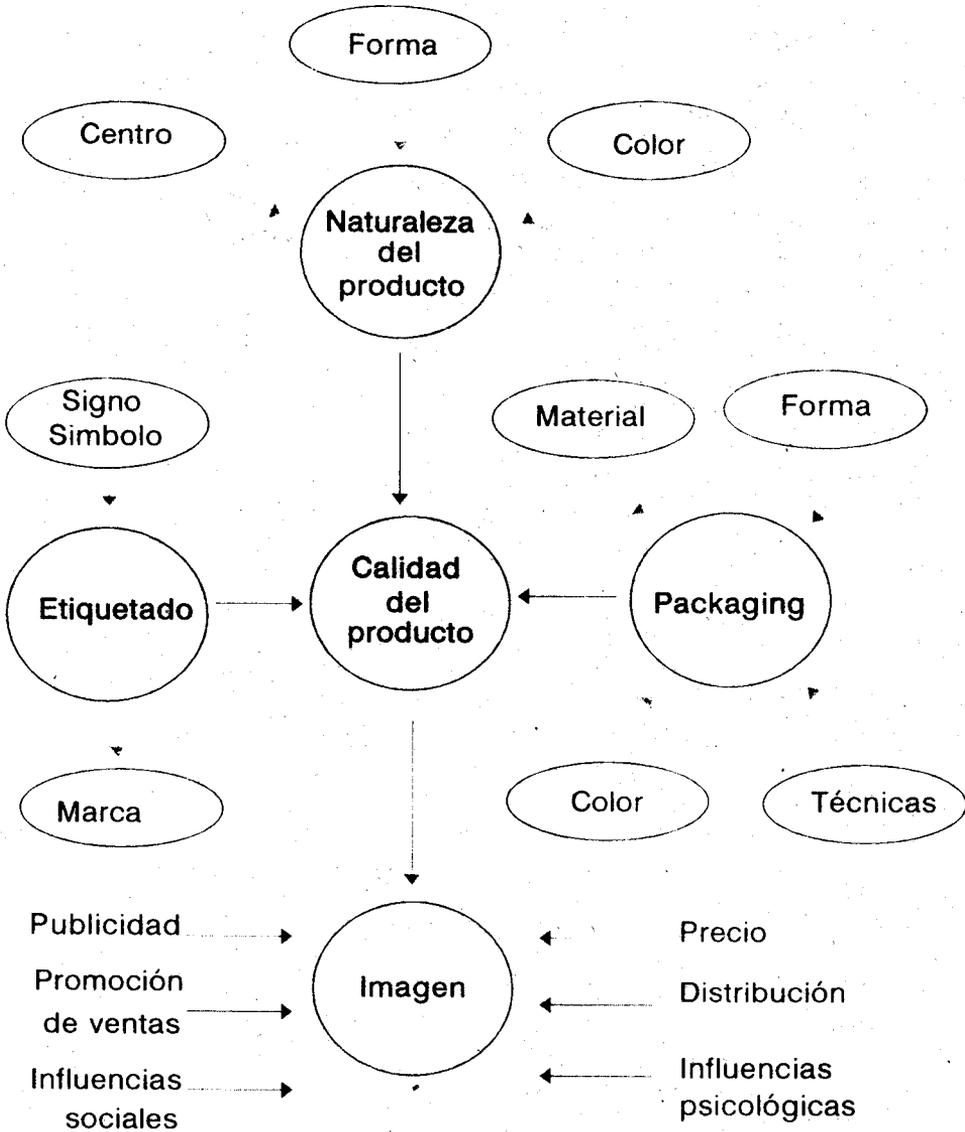
Fuente: Elaboración propia

Del análisis de las opiniones puede desprenderse la existencia de un grupo mayoritario de empresas encuestadas que manifiestan tener una orientación hacia el mercado y la calidad del producto como elemento de su estrategia; sin embargo, de las respuestas señaladas en los cuadros anteriores no se transmiten estas intenciones en la toma de decisiones empresariales. Aunque como ya indicamos al principio de este apartado son resultados e interpretaciones de un reducido número de empresas.

## 5.- CONCLUSIONES

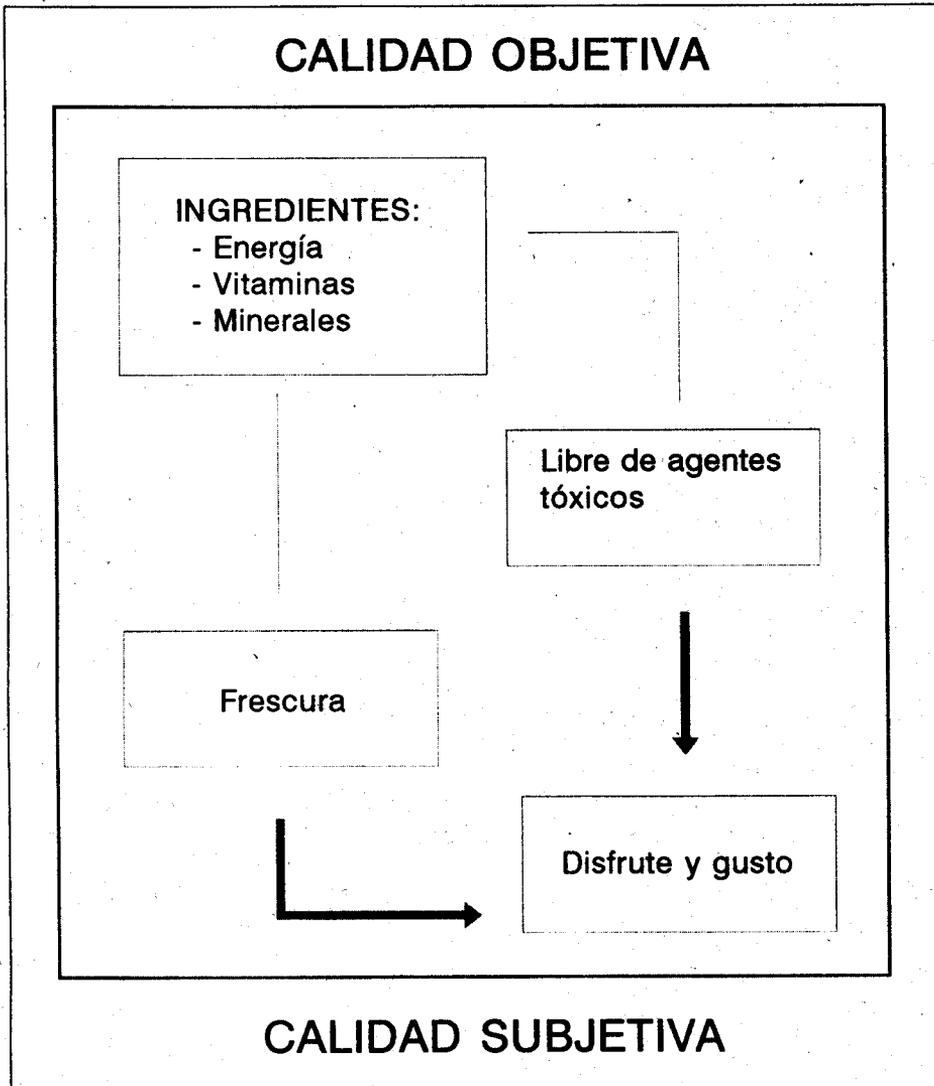
1. La "calidad" se ha convertido en una variable estratégica fundamental en el entorno competitivo en el que actúan las empresas.
2. La conceptualización de la calidad en productos agroalimentarios es compleja debido a que en ella intervienen tanto factores objetivos como subjetivos, que provocan una diferenciación entre lo que se ofrece tecnológicamente y lo que realmente se percibe.
3. De un total de 29 empresas queseras de las distintas provincias de Castilla y León, se desprende un interés mayoritario por la mejora de la calidad como política estratégica a implantar para la consecución de fines competitivos.

# GRAFICO 1



Fuente: Altmann (1994)

## GRAFICO 2



Fuente: Altmann (1994)

## 6.- BIBLIOGRAFIA

- ALIMARKET, Monográfico, La Leche pasa por el aro, diciembre 1993, pp. 104-129.
- ALTMANN, M., Product Policy on the agricultural and Food Market, Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza, 4 octubre 1993-10 junio 1994, Zaragoza.
- CALDENTEY, P. Comercialización de productos agrarios. Editorial Agrícola Española, S.A., 1984, Madrid.
- CALDENTEY, P., HARO GIMENEZ, T., TITOS MORENO, A. y BRIZ ESCRIBANO, J. Marketing Agrario, Mundi Prensa, 1987, Madrid.
- DISTRIBUCION Y CONSUMO, Alimentos de España, 1993, Ed. Mercasa.
- HERRERO, L., Productos agroalimentarios de calidad, Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza, 8-18 Marzo, 1993, Zaragoza.
- ICAL, El queso de la región busca un nombre propio, Suplemento ICAL, III Salón de Castilla y León, Alimentaria "El Sector Agroalimentario mira a Europa", octubre, 1991.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEON, Estudio del sector lácteo en Castilla y León, Consejería de Agricultura y Ganadería, 1992, Valladolid.
- LARREA, P. Calidad de Servicio: del marketing a la estrategia, Díaz de Santos, 1991, Madrid.
- M.A.P.A., Consumo alimentario, 1987-1992, Ed. M.A.P.A.
- M.A.P.A., La alimentación en España, 1993, Ed. M.A.P.A.
- MEDINA, R., Se recupera el consumo de quesos, Aral, 14/21 noviembre, 1992.
- RODRIGUEZ REGUEIRO, M., Industrias lácteas: reestructuración empresarial, Aral, 14/21 noviembre, 1992.
- ROMERO, A. Curso "La Calidad Comercial desde el proceso interno de la empresa", Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza, marzo 1994, Zaragoza.
- VALENTIN, J.P. El consumo de leche, queso y productos lácteos continúa levemente en alza, Aral, 11/18 enero, 1992.