



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Comercio Internacional

Curso 2017/2018

**CO-CREACIÓN DE VALOR EN LA AGROGASTRONOMÍA DE CASTILLA-
LA MANCHA: UNA PERSPECTIVA DESDE EL PARADIGMA DEL *SERVICE*
*DOMINANT LOGIC***

**CASTILLA-LA MANCHA'S VALUE CO-CREATION IN THE AGRO-
GASTRONOMIC SECTOR: A PERSPECTIVE FROM THE SERVICE
DOMINANT LOGIC PARADIGM**

Realizado por el alumno Dña. Lucía Huesca Escobar

Tutelado por el Profesor D. Norberto Muñiz Martínez

Lugar y fecha: León, 4 de septiembre del 2018

ÍNDICE

1	ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS PAGINADOS.....	5
2	RESUMEN.....	7
3	ABSTRACT.....	8
4	INTRODUCCIÓN.....	9
4.1	Elección del tema.....	10
5	OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	11
6	METODOLOGÍA.....	12
7	CUERPO DEL TRABAJO.....	15
7.1	Desarrollo de marketing.....	15
7.2	Evolución del marketing hacia el nuevo paradigma del service dominant logic	18
7.2.1	Premisas y axiomas del Service Dominant Logic.....	21
7.2.2	Co-creación de valor dentro de la lógica dominante de servicio.....	24
7.3	Marketing territorial entre ciudades, regiones y países.....	34
7.3.1	Identidad del territorio.....	36
7.3.2	Dirección estratégica en la gestión del marketing territorial.....	37
7.3.3	El concepto de clusters.....	40
7.3.4	El concepto de stakeholding.....	43
7.3.5	Flujos de intercambios.....	45
7.3.6	Country of origin.....	46
7.3.7	Interconexión del marketing y sus elementos componentes.....	50
7.4	<i>Food place branding</i>	50
7.4.1	Perspectiva sensorial.....	52
7.4.2	Turismo gastronómico.....	53
8	INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE LA CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN LA REGIÓN DE CASTILLA-LA MANCHA	55
8.1	Introducción de la región.....	55

8.2	Visión de la región castellanomanchega.....	56
8.3	Sector agroalimentario de Castilla-La Mancha	59
8.3.1	Datos cuantitativos sobre los productos más destacados de la región en exportaciones: Aceite, vino y queso	61
8.4	intercambios multiples de castilla-la mancha	66
9	DEHESA DE LOS LLANOS COMO ACTOR FOCAL DE CASTILLA-LA MANCHA	68
9.1	Introducción de la empresa	68
9.2	Ecosistema: nivel micro.....	69
9.2.1	Productos que comercializa la empresa y sus proveedores	69
9.2.2	Logística y distribución	74
9.2.3	Interacciones directas con la empresa	75
9.3	Subsistema intermedio de dehesa de los llanos: nivel meso.....	78
9.3.1	Denominación de origen del queso manchego	79
9.3.2	Indicación geográfica protegida: Vinos tierra de Castilla	80
9.3.3	Medios de comunicación y redes sociales	81
9.3.4	Ecosistema de servicio bajo la perspectiva de Vargo y Lusch	82
9.3.5	Ecosistema de servicio: Dehesa de los llanos.....	83
10	CONCLUSIONES.....	84
10.1	Recomendaciones.....	85
11	BIBLIOGRAFÍA	87
12	ANEXOS	93
12.1	Anexo 1: Entrevista a Beatriz Esparcia.....	93
12.2	Anexo 2: Interacciones many-to-many entre actores múltiples del sector agroalimentario en Castilla-la Mancha.....	96
12.3	Anexo 3: Presencia en las redes sociales de Dehesa de los Llanos.....	97
12.3.1	Instagram	97

12.3.2	Youtube	97
12.3.3	Facebook.....	98
12.3.4	Twitter	98
12.3.5	Linkedin.....	99
12.4	Anexo 4: Ecosistema de servicio de Dehesa de Los Llanos: Nivel micro, meso y macro	100

1 ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS PAGINADOS

- **Índice de figuras**

Figura 7.1: Marketing de ciudad, de región y de país 39

- **Índice de gráficos**

Gráfico 7.1: Concepción del marketing como la actividad que establece el vínculo entre la organización y sus mercados 16

Gráfico 9.1: Interacciones entre los diferentes actores a nivel micro..... 78

- **Índice de tablas**

Tabla 6.1: Actores analizados para recopilación de datos primarios 13

Tabla 6.2: Análisis explicativo de las circunstancias y relevancia..... 14

Tabla 7.1: Diferencias entre *Goods and Service Dominant Logic* 20

Tabla 7.2 *One-to-One marketing vs Many-to-many marketing*..... 29

Tabla 7.3 Marketing territorial 35

Tabla 8.1: Exportaciones del queso al extranjero todas las comunidades..... 62

Tabla 8.2: Exportaciones del aceite al extranjero todas las comunidades..... 63

Tabla 8.3: Exportaciones del vino al extranjero todas las comunidades 64

Tabla 9.1: Productos elaborados por la Empresa “Dehesa de Los Llanos”: 71

Tabla 9.2: Logística y distribución de la empresa 75

- **Índice de ilustraciones**

Ilustración 7.1 Bloques de interacción para una exitosa co-creación de valor..... 25

Ilustración 7.2 *One-to-one y Many-to-Many Marketing* 28

Ilustración 7.3 Co-creación de valor.....	33
Ilustración 7.4 Flujo continuo en la distribución de bienes de convivencia.....	33
Ilustración 7.5 <i>Cluster de Silicon Valley</i>	41
Ilustración 7.6: Conjunto de clusters en Estados Unidos	42
Ilustración 7.7 Flujo de intercambios	46
Ilustración 7.8 Interconexión del marketing y sus elementos componentes	50
Ilustración 8.1: Mapa de España y Castilla- La Mancha.....	56
Ilustración 8.2: La Ruta del Quijote	59
Ilustración 9.1: Co-creación de valor con la Universidad de Castilla-La Mancha.....	73
Ilustración 9.2: Imagen sobre la cata de vino y queso en La Casa del Libro en Albacete.	76
Ilustración 9.3: Imagen sobre el evento Mercedes Benz Fashion Week en Madrid	77
Ilustración 9.4: Redes sociales y página web en las que está presente “Dehesa de Los Llanos”	81
Ilustración 9.5: Diferentes niveles de integración de servicios	83

2 RESUMEN

El mundo está cambiando, al igual que lo hacemos las personas y nuestra forma de consumo. De la misma manera lo hace el marketing, pues este se lanza hacia una nueva lógica de los servicios, el cual recibe el nombre en inglés de *Service Dominant Logic*.

Bajo este paradigma emergente, es el consumidor quien co-crea valor y personaliza el producto final a través de nuevas formas de proposiciones de valor, considerando al servicio la base de todos y cada uno de los intercambios producidos. El marketing evoluciona hasta conseguir una visión mucho más sistemática y actualizada, lo cual permite una perfecta fusión del marketing territorial con las características cambiantes de este mundo basado en las nuevas tecnologías.

Durante el desarrollo de estas páginas, comprenderemos, a manos de Castilla-La Mancha y su sector agroalimentario, un sistema de redes “*Many-to-Many Marketing*” donde, mediante intercambios múltiples entre los diferentes actores e instituciones que forman parte de la sociedad, el nuevo paradigma del marketing desembocará en una satisfacción completa de cada uno de los actores socioeconómicos que forman parte de la red.

Palabras clave: Lógica dominante de los servicios, co-creación de valor, marca territorial, marketing de “muchos con muchos”, actor, identidad, sector agroalimentario, Castilla-La Mancha, Dehesa de Los Llanos.

3 ABSTRACT

The world's is changing, the same as speed that the human kind and our way to buy. In the same way the marketing does it, thus it is launched through a new services logic, which is called Service Dominant Logic.

Under this emergent paradigm, it is the client who co-creates value and customizes the final product through the new value purposes, taking into account the service as the basis of all the exchanges. Marketing evolves to become a much more systematic and updated view which allows a perfect fusion of territorial marketing along with the sifting features of this world based on the new technologies.

During the course this work, we are going to understand, thanks to Castilla-La Mancha and its agro-alimentary sector, a network system called Many-to-Many Marketing. This network system is focused on multiple changes among the different actors and institutions which are part of society, the new marketing paradigm will lead to a complete satisfaction of each of socio-economic actors who are part of the net.

Keywords: Service dominant logic, value co-creation, place branding, many-to-many marketing actor, identity, agro-gastronomic sector, Castilla-La Mancha, Dehesa de Los Llanos.

4 INTRODUCCIÓN

Castilla-La Mancha es un fuerte potencial económico, aunque es necesario indagar en él con el objetivo de saber cuáles son aquellos factores económicos que le hacen resaltar y aumentar sus ingresos.

Su inmensa extensión y campos infinitos, acompañados de un clima donde el sol es el protagonista, permite el cultivo de uno de los alimentos más reconocidos de España: El vino. Esta región no se conforma con su producción, sino que actualmente se considera el viñedo más grande del mundo, siendo, además, un gran potencial en la exportación de su fruto. Asimismo, gracias a su cercanía a la comunidad autónoma de Andalucía, los olivos han sido también protagonistas, pues el campo manchego llamaba su cultivo. Debido a su tierra de secano, números cereales han podido ser cultivados, y han dado pasto a los famosos corderos y ovejas manchegas, las cuales, poseen una leche demandada por el resto del país, para la posterior creación de queso. El queso de la región esconde bajo su brazo la calidad y la exquisitez, además de numerosos premios que lo corroboran y convierten, a alguno de ellos, en el mejor del mundo.

Estos tres productos de la zona, junto a otros de mucha cultura e historia forman un sistema agroalimentario, donde, actualmente y gracias a nuevas estrategias del marketing están logrando resurgir de una manera más innovadora y contemporánea.

Uno de los grandes éxitos del marketing fue la introducción del marketing mix y las cuatro “Ps” las cuales daban sentido a esta disciplina. Sin embargo, el mundo avanza más rápido que la famosa teoría. Nos referimos a los incrementos de las nuevas tecnologías, a los continuos avances y a la facilidad de acceso a numerosa información por parte de los consumidores, además nos encontramos con una comunicación cada vez más sencilla entre empresa-cliente, lo cual nos convierte a nosotros mismos en seres más competitivos dentro del amplio mercado.

La sociedad y el comercio se ha de adaptar a esta rápida evolución, pues, según confirman los autores más nombrados a lo largo de este trabajo, Vargo y Lush (2014), el cliente es el actor más importante dentro de la acción de venta, pues estos defienden que la coherencia está en conocer la demanda del consumidor, para, así, lanzar una oferta más personalizada, y por consiguiente, sin duda más acertada. De esta manera hacemos alusión

al nuevo paradigma del *Service Dominant Logic*, el cual pretende integrar a la sociedad de la manera más actual posible, en la que ella misma sea quien decida su mercado. Todas estas forman un sistema de redes en el que se pretende compartir opiniones e ideas que sirvan para una mejora o avance en el futuro más próximo.

El marketing ha reflejado un enorme progreso, lo cual también ha acompañado a Castilla-La Mancha y su sector agroalimentario. Veremos durante las últimas páginas cómo se ha producido su evolución a través de una empresa situada en la provincia de Albacete. Esta nos ayudará a comprender una perfecta combinación entre agricultura y ganadería, así como la integración del marketing en la empresa, en concreto un marketing de servicios con interacciones *many-to-many*, es decir, afianzarán los términos que previamente se definen en esta, la introducción del trabajo.

4.1 ELECCIÓN DEL TEMA

La razón de la elección del tema en cuestión es sencilla, pues son muchas las fortalezas que quería resaltar y hacer notar, así como de mostrar al resto, de mi región y concretamente de mi tierra, Albacete.

Hablar de esta comunidad autónoma es como pronunciar prácticamente de algo nuevo, pero, sin embargo, esconde numerosas características especialmente particulares que pueden ser interesantes de mencionar hasta incluso estudiar o indagar, demostrando que puede convertirse en un tema especialmente convincente.

Además, de esta primera causa, puedo encontrar otras muchas:

- Pasión por el vino, su cultura e historia.
- Conocimiento sobre el sector agroalimentario de la zona y encontrar aquellos puntos más eficientes del mismo.
- Estudiar la evolución que sufre actualmente Castilla-La Mancha, principalmente en el sector vitivinícola.
- Adentrarme en la empresa llevada a estudio, “Dehesa de Los Llanos” con el objetivo de conocer sus peculiaridades que le llevan al triunfo.

5 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Este trabajo tiene como objetivo plasmar el nuevo paradigma del marketing, *Service Dominant Logic* de manera experimental, a través de la co-creación de valor e intercambios múltiples que podemos encontrar dentro del caso práctico llevado a estudio en la región de Castilla-La Mancha, concretamente, dentro del sector agroalimentario.

Para ello, en el desarrollo de la parte teórica del trabajo se presenta el objetivo de mostrar el paso del *Goods Dominant Logic* al *Service Dominant Logic*, así como su respectiva aparición y progreso. De esta manera se tratará de explicar todas sus características, donde se llevará a cabo el relato sobre las proposiciones de valor y sus nuevos creadores bajo este nuevo paradigma, siendo, de esta manera, el consumidor el protagonista de la acción. Asimismo, se expondrá el porqué de los sistemas redes cada vez más grandes y con más dependencia, y por consiguiente, más complejos entre ellos. En estos se tratará de reconocer a los diferentes actores que la forman, así como de las conexiones transversales que se producen entre estos.

Dentro de la parte práctica el objetivo consiste en exprimir la marca territorial de Castilla-La Mancha y encontrar un claro éxito que refleje una superación del sector agroalimentario en la comunidad autónoma en cuestión, gracias a una mejor integración del marketing donde no solo se intercambien productos, sino que sean las experiencias las resaltadas dentro del intercambio. Además, es importante conocer aquellos producidos entre la empresa y el consumidor que co-crean valor como fin común, dado que este le permitirá a la empresa la venta asegurada y al cliente la satisfacción completa.

No obstante, hay un inconveniente y es que, la región elegida no es la más conocida ni presenta gran cantidad de literatura académica. Tampoco es más evolucionada si hablamos de la integración del marketing más actualizado e innovador o implementación de nuevas técnicas. Sin embargo, la región está experimentando actualmente un cambio, donde deja atrás lo tradicional dando paso al nuevo paradigma en cuestión. El objetivo será descubrir si ha evolucionado la región castellanomanchega hacia una producción mucho más dinámica de sus productos con la introducción de *Service Dominant Logic*, convirtiéndose, así, en una comunidad especialmente competitiva dentro del sector.

6 METODOLOGÍA

Podemos encontrar dentro de este trabajo dos grandes bloques. La primera parte se basa en el desarrollo teórico-conceptual, la que enfoca su metodología en el consultorio de artículos y libros académicos, formando así las fuentes secundarias. Estas estarán enfocadas principalmente en el nuevo paradigma del mismo llamado, *Service Dominant Logic* (Lusch y Vargo, 2014). Bajo este será expuesto el marketing territorial (Kavaratzis y Warnaby, 2015), el cual será complementado por la síntesis de numerosa información bibliográfica consultada. Se ampliará lo referente al conector teórico de *many-to-many marketing*, esto nos ayudará a comprender de manera más clara el marketing de ciudad que componen los numerosos actores que forman intercambios múltiples y constantes (Gummesson, 2004).

En el segundo bloque, podemos encontrar la parte práctica; en ella se reflejará a través de casos reales los nuevos avances y cambios del marketing, así como la teoría de redes. De esta manera quedará ejemplificado todos aquellos conceptos teóricos que anteriormente nombrábamos.

Para comprender el proceso dinámico de co-creación de valor en el caso de estudio llevado a cabo, se recurre a fuentes primarias, pues se realizan varias entrevistas en profundidad a diversos actores, tanto a proveedores de servicio, los cuales luchan por abrir nuevas vías de co-creación de valor, como usuarios de servicio, con un total de 25.

Esto nos permitirá una efectividad mayor junto a una visión más cercana debido a que nos ayuda a complementar aquella información que nos pueden proporcionar las fuentes secundarias como son los medios de comunicación. De esta manera el análisis será mucho más profundo en la materia.

En las siguientes tablas encontraremos una información detallada y cuantitativa sobre las entrevistas y visitas realizadas.

Tabla 6.1: Actores analizados para recopilación de datos primarios

<u>PROVEEDORES DE SERVICIO</u>			<u>USUARIOS DE SERVICIO</u>	
<i>Empresa</i>	<i>Negocio</i>	<i>Entrevistados</i>	<i>Consumidores</i>	<i>Otros usuarios</i>
Dehesa de Los Llanos	Producción y venta de productos agroalimentarios	Responsable del departamento comercial: Beatriz Esparcia	12 consumidores de alguno de sus productos	8 conocen la marca. 5 desconocen la marca
Vega Tolosa	Bodega manchega	Propietario de la bodega	5 consumidores	8 conocen la marca. 12 desconocen la marca
Bodega Iniesta	Bodega manchega	Responsable del departamento de enoturismo	7 consumidores	15 conocen la marca. 3 desconocen la marca
Finca Los Aljibes	Bodega manchega y organización de eventos	Responsable del departamento de enología	5 consumidores	5 conocen la marca. 15 desconocen la marca

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.2: Análisis explicativo de las circunstancias y relevancia

<p>Dehesa de Los Llanos</p>	<p>La persona entrevistada es la encargada del departamento comercial de la empresa. Recibe el nombre de Beatriz Esparcia con email: b.esparcia@dehesadelosllanos.es</p> <p>La razón de la entrevista es debido al gran interés que esta empresa me despierta, debido al gran éxito y reconocimiento que presenta en la provincia de Albacete. Se tiene como objetivo profundizar en su sistema de negocio y conocer aquellos puntos significativos que reflejen una evolución del sector agroalimentario en Castilla-La Mancha.</p> <p>Podemos encontrar la entrevista transcrita en el Anexo 1 del trabajo.</p>
<p><u>Bodegas:</u> Vega Tolosa, Bodegas Iniesta, Finca Los Aljibes</p>	<p>Las tres bodegas fueron visitadas con el mismo objetivo, y este es conocer la situación vitivinícola que está experimentando, actualmente, los vinos manchegos.</p> <p>Se realizan visitas guiadas complementada con unas breves entrevistas las cuales aportan una información personalizada a mis intereses, los cuales se basan en un conocimiento básico sobre la competitividad que presentan los vinos manchegos frente a otras denominaciones españolas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se llevará a cabo la extracción de las conclusiones finales obtenidas a partir de toda esta información consultada, aunque también estarán presentes las diferentes lecciones aprendidas. De esta manera, y como punto complementario, se encuentran las recomendaciones que ponen fin a este trabajo de estudio e investigación.

7 CUERPO DEL TRABAJO

7.1 DESARROLLO DE MARKETING

La definición más clásica que podemos ofrecer del marketing podría definirse como la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, clientes, socios y la sociedad en general, tal como nos aclara *American Marketing Association* (2013). Sin embargo, actualmente encontramos dentro del término en concreto un concepto mucho más amplio y completo, así como imprescindible para el ámbito empresarial. Además, es interesante remarcar su progreso, el cual viene acompañado de la rápida evolución de la humanidad. Al hombre, con la necesidad de dar siempre un paso hacia delante y el mero interés por el avance, le ha llevado a alcanzar los progresos que hoy en día disfrutamos, gracias, entre otras muchas, al marketing, pues es este el que se “asegura de que la empresa, organización o profesional independiente tenga la mayor participación en el mercado dentro del segmento al que se dirige” (Alcaide Casado y Soriano Soriano, 2008).

A pesar de todo ello, es una disciplina relativamente joven, pues es considerada tardía en su aplicación a la práctica y retardada en su estudio, ya que toma relevancia tras la última guerra mundial.

Nos situamos en 1450, año el cual Johannes Gutenberg, investigador alemán, logra su obra maestra, la imprenta, siendo impreso por primera vez la biblia, y consiguiendo de esta manera de difusión de cientos de artículos en todo el mundo. Gran avance para la ciencia, pero magnífico descubrimiento para nuestro concepto en cuestión, pues este hombre descubre una nueva manera de publicidad (Cabrillo, 2017).

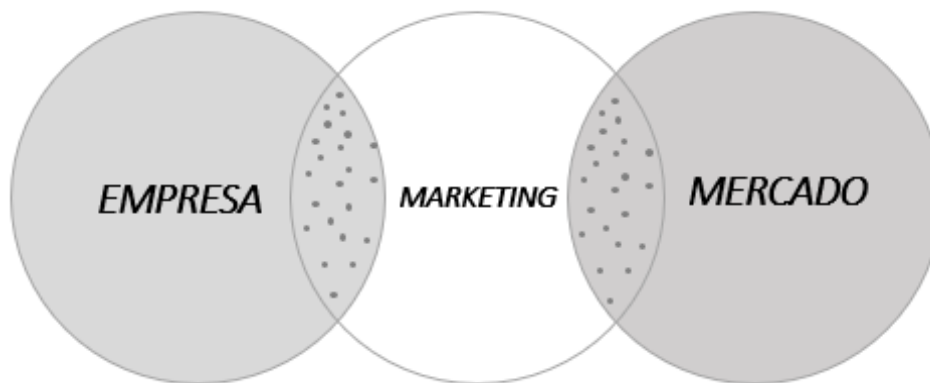
Aproximadamente 300 años después, en 1704, nace el primer diario en Estados Unidos, el cual recibió el nombre de *Boston News-Letter* (Historia de los medios, 2010). Poco después son sus editores los que se dan cuenta que podría suponer una gran influencia para los negocios, es decir, realizar espacios publicitarios entre letras que cuentan noticias.

A finales del siglo XX, se produce la emergencia de los nuevos medios, es momento de la publicidad radiofónica, así como la televisiva, donde son los aparatos electrónicos

como las televisiones y radios son los que informaban de los cambios, de nuevos productos o marcas. Cada vez el mercado era más competente por lo que, destacar era la clave. Nuevas técnicas de marketing como *spots* publicitarios que llegaban al público de una forma más divertida y amena a través de la pantalla o voces atrayentes eran los que te incitaban a la compra. Más tarde la aparición del marketing digital se convierte en la revolución del momento, pues se produce la primera llamada telefónica a través de un teléfono móvil, así como un apoyo cada vez más potente al desarrollo y avance tecnológico.

Sin embargo, no podemos confundir el marketing, es decir, el concepto más interno del mismo, pues este no se refiere únicamente a la publicidad, pues es meramente un componente más. Marketing significa una promoción, unos consumidores, un lugar y un precio, lo que en un conjunto podemos llamar como participación de mercado, un vínculo entre la organización y sus mercados. Donde son unos los que se ofertan y promocionan para que sean otros los que compren y consumen.

Gráfico 7.1: Concepción del marketing como la actividad que establece el vínculo entre la organización y sus mercados



Fuente: Elaboración propia basado en los autores Alcaide Casado y Soriano Soriano (2008)

Podemos decir que, en la actualidad, el marketing tradicional tiene una serie de limitaciones. No obstante, es cierto que tanto expertos antiguos como contemporáneos coinciden en que el marketing es esencial para la venta de un producto o servicio, pues son incentivos que nos llevan a comprar algo concreto, es decir, aquello que nos impulsa a llevar a cabo una elección concreta.

Tal como podemos obviar, sabemos que las características del marketing las encontramos dentro de un desarrollo muy remoto, las cuales se adaptaban de la manera óptima a las necesidades del momento y de la época. Sin embargo, el mercado ha cambiado profundamente, así como las necesidades de las personas, pero también la manera en la que compramos, elegimos o nos decidimos. Nos encontramos en un mundo donde la gente está más informada, donde tiene unos mayores conocimientos pues el acceso a Internet y nuevas tecnologías se lo permite, esto provoca un entorno cada vez más competitivo.

Esto es lo que llamamos impedimentos o barreras respecto al marketing tradicional, un marketing que se basa en las llamadas y mundialmente conocidas como las 4 P's dentro del *Marketing Mix*, cuyo creador recibe el nombre de Mccarthy. Inicialmente se pensaba que la revolución en este ámbito venía de la mano de este concepto, pues se consideraba un desarrollo dentro del mismo que no se centraba simplemente en un intercambio entre empresa y consumidor, pues llegaba más allá. Tal como el maestro del marketing moderno Philip Kotler afirma en sus primeras investigaciones el marketing es un proceso social que tiene como fin satisfacer a un grupo de consumidores al intercambiar unos bienes y servicios (Universidad de las Américas Puebla, 2007).

Esta definición tiene como objetivo satisfacer un deseo o necesidad, pero este no queda limitado a objetos físicos, sino que la complacencia puede ser tanto a través de productos tangibles, como de lugares, personas o servicios.

Además, el maestro resalta que “La empresa ya no tiene el control completo sobre la comunicación de sus marcas.” (Tiempo de negocios, 2017). Es por ello, junto a la actividad constante y la continua evolución de un marketing vivo lo que provoca un nuevo enfoque, una nueva visión, un nuevo paradigma dentro del complejo concepto del marketing.

Hablábamos de un término del marketing que sujetan las cuatro P's muy orientado a la venta de productos, una interacción básica, clásica y sin llegar a una interacción mucho

más profunda con el consumidor, es decir, a una compra experiencial. Se produce y se defiende una clara distinción entre los servicios y productos, sin embargo, tal y como podemos ver en el desarrollo y continuos estudios de este paradigma, comprobamos como podemos hablar de una fusión lógica de los bienes tangibles y de los servicios, con una convivencia más que estructurada. Pues los consumidores se dejan llevar por las experiencias, por aquello que le proporciona valor para ellos mismos, es decir, compran por impulsos que le llevan a una elección concreta.

7.2 EVOLUCIÓN DEL MARKETING HACIA EL NUEVO PARADIGMA DEL SERVICE DOMINANT LOGIC

El capitalismo y la revolución industrial fueron los que acompañaron al desarrollo del marketing del momento, pues plasma a la perfección sus valores y situación de la economía del momento. Sin embargo, no es posible negar la evolución económica en la que nos encontramos actualmente, con características que difieren de la economía industrial. Todo ello desemboca en un nuevo paradigma que recibe el nombre de *Service Dominant Logic*, dirigido por la escuela nórdica, la cual lanza una nueva perspectiva diferente a las teorías que nombrábamos anteriormente. Deja atrás el marketing tradicional, denominado bajo el nombre de *Goods Dominant*, debido a su regimiento de una lógica incapaz de abarcar las nuevas necesidades que había dejado el capitalismo postindustrial. Le lanza con el nuevo propósito de integración de los servicios dentro del marketing con el protagonismo que estos se merecen. Dentro de esta nueva teoría, el nuevo paradigma de la lógica de servicios dominante, podemos nombrar a dos grandes autores, Robert F. Lusch y Stephen L. Vargo (2014), los cuales se convierten en pioneros en el desarrollo y estudio de la misma

Estos maestros estipulan la necesidad de cambio dentro del marketing. Pues si hablamos de un enfoque mucho más tradicional, es decir de *Goods Dominant Logic* el centro de atención está en torno a los bienes físicos, los cuales se hayan incrustados de valor y se caracterizan por una clara orientación al producto y al cliente que desemboca en una atención exhaustiva de la empresa (Merz, He, y Vargo, 2009). Se basan en fabricar o producir para posteriormente distribuir y vender los productos tangibles con el objetivo

de obtener beneficios a la mayor escala posible. Además, bajo esta lógica podemos encontrar como diferenciaban entre bienes tangibles y los denominados servicios.

Por el contrario, la lógica S-D (*Service Dominant*) se centra en recursos intangibles en la co-creación de valor así como en las relaciones y colaboraciones entre los diferentes agentes que forman lazos de intercambios múltiples entre los diferentes integrantes de la acción (Lusch y Vargo, 2004).

Esta teoría se basa principalmente en un dialogo, ha de ser un dialogo continuo entre los diferentes clientes y empresas, creando de esa manera una interacción completa. Es por ello, por lo que, en la nueva teoría emergente en el cliente y consumidor es él quien crea el valor, y no las empresas, pues estas simplemente se dedican a realizar propuestas de valor, creado por las interacciones que anteriormente citábamos, es decir, a través del uso del recurso.

Al contrario que en la lógica de los bienes, los productos son considerados como mecanismos de distribución, concretamente para hacer llegar los servicios al consumidor. Un valor se le es añadido a los productos en cuestión que recibe el nombre de valor en uso, es decir, que es el cliente quien utiliza sus propios recursos operantes, así como aquellos que se encuentran aplicados a la empresa, de esta manera, la co-creación de valor refleja el proceso realizado como conjunto entre la empresa y los consumidores (Lusch y Vargo, 2014).

Como resumen y una mejor comprensión de los nuevos conceptos que engloban al marketing podemos encontrar las siguientes diferencias y similitudes entre el antiguo y emergente paradigma:

Tabla 7.1: Diferencias entre *Goods and Service Dominant Logic*

	<i>Goods Dominant Logic</i>	<i>Service Dominant Logic</i>
<i>Unidad de intercambio</i>	Se produce un intercambio de bienes, lo cuales son principalmente <i>operand resources</i> , es decir, se requiere una acción sobre los mismos para la creación de valor.	El intercambio se produce de conocimientos, habilidades o servicios. Aquí hablamos principalmente de <i>operant resources</i> , los cuales crean valor sobre otros recursos donde actúa
<i>Papel de los bienes</i>	Los bienes son productos terminados. Los vendedores darán importancia a la forma, lugar, tiempo y posesión de este	Son productos intermedios que son usados por otros <i>operant resources</i> para los procesos de creación.
<i>Papel del consumidor</i>	Él es el receptor de los bienes. Son los vendedores los que preparan los productos y los promocionan para los consumidores.	El consumidor es denominado como coproductor del servicio. Pues el marketing consiste en la interacción con el consumidor.
<i>Determinación y significado del valor</i>	El valor es determinado por el productor y es definido como “cambio-valor”	El valor es percibido y determinado por el consumidor bajo el fundamento de <i>value in use</i> . Aquí las empresas solamente pueden hacer proposiciones de valor.
<i>Interacción Empresa-Cliente</i>	Los consumidores se centran en la creación operaciones y ventas con recursos.	El consumidor es principalmente el <i>operant resource</i> , es decir es considerada la pieza principal. Ellos son participantes activos en los cambios y coproducción.
<i>Fuente de crecimiento económico</i>	El crecimiento y rendimiento es obtenido a través de recursos tangibles	Se produce un aumento de la economía a través del intercambio de conocimientos y habilidades.

Fuente: Adaptación a partir de Vargo y Lusch (2004)

7.2.1 Premisas y axiomas del *Service Dominant Logic*

Vargo y Lusch (2014) confirma que la lógica S-D se sostiene gracias a 4 axiomas, los cuales forman los fundamentos de las 10 premisas. Estos son desarrollados para un mejor entendimiento del nuevo concepto del marketing junto a su evolución activa. Durante su proceso de investigación las hipótesis son ligeramente modificadas y también algunas conjeturas. Finalmente, estas se ven reflejadas en las diez siguientes premisas:

- **1ª Premisa Fundamental:** *El servicio es un fundamento básico para el intercambio.*

El servicio es la base para el intercambio, pues todo desarrollo económico llevado a cabo entre varios actores es una combinación entre recursos físicos y metales, lo que desemboca en una óptima oferta de servicios.

- **2ª Premisa Fundamental:** *Los intercambios indirectos oculta los fundamentos básicos del mismo.*

Un servicio es proporcionado a través de complejas combinaciones de bienes, dinero e instituciones. Por ello, también se ha de tener en cuenta aquellos servicios intermedios, como son las habilidades y conocimientos, que en ocasiones son ocultados por intermediarios.

- **3ª Premisa Fundamental:** *Los bienes son el mecanismo de distribución para la provisión de servicio.*

Los servicios deben ser vistos como una entrega al consumidor que provoque la satisfacción al mismo debido a su posterior uso, tal y como él decida. Es decir, el valor que otorga el consumidor final tras su utilidad de forma propia y personalizada (*value in use*).

- **4ª Premisa Fundamental:** *La principal fuente de ventaja competitiva son los conocimientos que generan valor sobre otros recursos.*

Los prestadores de servicios recogen toda esa información que los consumidores facilitan para convertirla en habilidades y conocimientos con los que satisfacer sus necesidades. Estas carecen de facilidad de imitación, pues hablamos de factores humanos, lo que provoca un aumento del grado de competitividad.

- **5ª Premisa Fundamental:** *Todas las economías son economías de servicio.*

Los servicios han sido siempre importantes, incluso bajo la lógica de los bienes, pues son determinantes para la economía, sin embargo, ahora son las aparentes debido a una especialización más profunda.

- **6ª Premisa Fundamental:** *El consumidor es siempre quien crea valor.*

Implica que la co-creación de valor es siempre interactiva. Esto es debido a que el consumidor es un agente activo, pues es él quien a partir de las propuestas de valor que las empresas u organizaciones aportan, interactúa con ella creando valor. “Los clientes son personas, y apreciarán y tendrán mayor predilección por aquellos servicios y productos en los que ellos fueron parte principal” (Jolusafe5, 2014)

- **7ª Premisa Fundamental:** *Las empresas solo crean propuestas de valor, pues no lo pueden crear.*

Las empresas son las que crean las propuestas de valor, pues son los clientes quien a partir de estas crea el valor co-producido. Las empresas deben centrarse en el valor agregado que les transmite el producto o servicio y que llega a manos del cliente.

- **8ª Premisa Fundamental:** *La visión del servicio tiene que estar centrada principalmente en el cliente*

Debido a que el cliente es el que lleva a cabo la co-creación de valor y el servicio se define en torno a él, se han de orientar todos los esfuerzos y posibilidades en las necesidades del cliente para así llegar a una información más profunda y llegar a la satisfacción más óptima posible.

- **9ª Premisa Fundamental:** *Todos los actores sociales y económicos son integradores de los diferentes recursos.*

Son muchos los actores los que intervienen en el proceso de integración. Pues tal y como describíamos anteriormente la lógica de servicios es basada en la colaboración e intercambio de valor para así poder crear una mayor utilidad.

- **10ª Premisa Fundamental:** *El valor es únicamente determinado por el beneficiario.*

El valor es idiosincrático, experiencial, contextual y cargado de significado. El consumidor, es el beneficiario, por ello por lo que puede determinar el valor una vez el bien es utilizado por él. El valor será diferente según la experiencia y el contexto a la hora del uso.

Los puntos clave y diferencias que podemos concluir de estas premisas fundamentales son claras. El desarrollo de la nueva lógica de servicios sitúa como rol principal al cliente o consumidor, en el que todo gira y del que todo depende. Pasan, los autores, de una visión clásica, dentro de la lógica de bienes donde el consumidor era un mero co-productor de valor a ser él el co-creador del valor, pues el objetivo en el nuevo paradigma de los servicios es un desarrollo mucho más completo de las necesidades del actor principal. Buscan una mayor comunicación, incluso un diálogo entre empresa y clientes donde el *feedback* rescatado sea más que útil en el proceso de venta. Además, son otras las diferencias de las que hablar, pues las empresas serán percibidas de otra manera, ellas serán las que realizarán las propuestas de valor, para que el consumidor las cree. *Service Dominant Logic* se basa en el intercambio, en la colaboración e interacción entre los diferentes actores. El objetivo es conseguir el máximo beneficio de todo ello, es decir, ser cada vez más competente dentro del mercado debido a la ampliación del uso de los *operant resources*, pues son los más competentes ya que, tal y como afirmábamos párrafos atrás, se componen de conocimientos y habilidades mucho más complejas a la hora de imitar.

En la perspectiva más clásica hablamos de que el valor se encuentra incrustado en los bienes y es denominado como “*value in exchange*”. Sin embargo, la orientación es

diferente cuando nos adentramos en la perspectiva más emergente, el valor es percibido por el consumidor tras su utilización y dependiendo de esta, la vibración será de una manera determinada u otra.

En el nuevo enfoque, cabe destacar dos términos, que se desarrollan debido a la implicación más exhaustiva de todos los actores, donde se busca un beneficio recíproco con una mayor calidad, así como una innovación más presente. Estos son denominados como: co-creación y co-producción. El primer término hace referencia al importante cambio en la lógica de los bienes, mientras que el segundo es la creación de la oferta creada a través de la producción compartida. Nos ayudarán a una mejor comprensión de los puntos definidos a continuación.

7.2.2 Co-creación de valor dentro de la lógica dominante de servicio

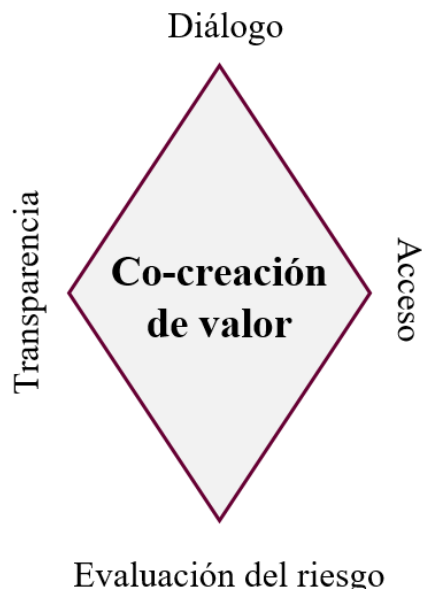
Bajo el nuevo paradigma de servicios encontramos el concepto de co-creación de valor. Debido a las diferentes interacciones entre consumidores, empresas y actores que le rodean, podemos decir que las interacciones *one-to-one* quedan en teorías pasadas que evolucionan a un proceso mucho más interactivo, donde estas son multidireccionales en un enfoque macro (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Es ahora cuando el consumidor pasa a ser un actor activo, el cual es el co-creador y el determinante del valor, pues son los consumidores bajo esta técnica los que quieren controlar sus propias experiencias y vivencias. Nos encontramos con unos consumidores muchos más informados y competentes, con conocimientos mucho más coherentes lo que provoca que esa información se convierta en un *feedback* útil para los productores. Además, cabe añadir y resaltar, la inmensa evolución de las tecnologías, pues esto ha ayudado a una facilidad de acceso a esa documentación que nombrábamos anteriormente. El uso continuo y cada vez más frecuente de Internet es otro punto ventajoso para el cliente, pero más competitivo para las empresas productoras. A su vez esto provoca también un uso más repetitivo las redes sociales, donde los consumidores comparten opiniones que pueden ser utilizadas por las empresas para las próximas propuestas de valor. Tendrá así un análisis del perfil de clientes mucho más detallado, la relación empresa-cliente será mucho más sencilla y completa (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

Los comentarios o información compartida en Internet o redes sociales también pueden desembocar en una interacción entre consumidores, convirtiéndose así en socios colaboradores dentro de la empresa para la creación de valor. De una satisfacción acertada vendrá el éxito de la empresa. Podemos concluir con que el término de co-creación es una nueva forma de entender el mercado dentro de esta nueva era de las tecnologías, donde todo es más complejo y todos conectamos como todo.

Bajo la perspectiva de los autores Prahalad y Ramaswamy (2004), consideran que para una correcta y exitosa co-creación de valor se debe producir una combinación de cuatro elementos que ellos mismos denominan como es la construcción de los bloques de interacción. Hablamos de la necesidad de interacción entre la empresa y los consumidores y cómo se ha de desarrollar para así poder conseguir que el valor se convierta en deseada experiencia para el consumidor. Estos bloques quedan resumidos concretamente a cuatro, los cuales girarán en torno a una exitosa creación de valor. Estos son: Transparencia, diálogo, acceso y evaluación del riesgo.

Ilustración 7.1 Bloques de interacción para una exitosa co-creación de valor



Fuente: Adaptación a partir de Prahalad y Ramaswamy (2004)

Los autores discuten que una de las partes más importantes dentro de este proceso bajo la lógica de servicios, es la comunicación entre productor y cliente pues de esta manera se podrá garantizar el éxito del producto o servicio. La comunicación se puede dar de dos maneras, estas son: De manera virtual y de manera presencial. Sin embargo, ellos dan un paso más allá, permitiendo así que la comunicación se refleje en un claro **diálogo** entre ambas partes, donde haya acuerdos, se planteen deseos comunes y el **acceso** a toda la información disponible sea igualitario, de esta manera el conocimiento será completado con todo lo adquirido. Además, como característica complementaria, la **transparencia** será un requisito esencial a la hora de presentar propuestas o ideas, pues la información que ellos presenten ha de ser clara y precisa, no es permitido una información donde el engaño y la confusión sean los protagonistas. Por último, los actores tienen total autoridad de comprender los riesgos y beneficios que tiene esta alternativa de trato, es decir, realización de una **evaluación** gracias, en parte, de cada uno de los factores anteriormente nombrados y explicados.

Como fin a este apartado, hemos de tener en cuenta que todos los momentos de interacción entre actores no están destinados a la creación de un producto o servicio, sino a que el usuario viva una experiencia enriquecedora, donde sea él quien aporte información valiosa para posteriores procesos de creación (Marketing en 60 segundos, 2018). Todo este proceso podría ser simplificado a redes de intercambio con diferentes perspectivas influenciadas por el entorno social que les rodea, así como de las nuevas tecnologías. Su objetivo es satisfacer al cliente, haciendo de él participante en la empresa.

7.2.2.1 Co-creación de experiencias

Podríamos empezar con una frase que resume perfectamente este apartado, esta es: Nadie nos conoce mejor que nosotros mismo. Esta es la base que siguen los autores de este término revolucionario, pues ellos dicen que, actualmente, nos encontramos en la economía de la experiencia, donde son los consumidores los que quieren crear y desarrollar su propia experiencia, pues en definitiva son ellos los mejores para decidir que es bueno o no para ellos y qué es lo que desean o detestan (Sévigny, 2017).

La empresa, dentro de una co-creación donde priman las experiencias, tiene un papel muy claro que llevar a cabo. Los proveedores tienen que crear un ambiente que permita a los consumidores escoger qué consideran más complaciente para ellos. La creación de nuevas experiencias entre consumidor y empresa tiene que desarrollarse de forma conjunta a través de las colaboraciones e interacciones, concebirán de la misma manera el valor. Sin embargo, el único valor de los consumidores es su propia experiencia. Por ello y como conclusión podemos decir que los productos pueden ser modificados, pero no la co-creación de experiencias.

Bajo este nuevo paradigma se pretende conseguir una compra mucho más personalizada, más relajada y sobre todo mucho más acertada. Se puede decir que un el foco centrado principalmente en el consumidor que defiende esta técnica se consigue acercarse un poco más al reto de individualizar el inmenso mercado.

7.2.2.2 Del one-to-one marketing al Many-to-many marketing

Nos encontramos en un mundo mucho más complejo y que está evolucionando día a día, donde el marketing tradicional y unidireccional queda demasiado escueto para una explicación completa de esta nueva era. En el marketing tradicional se habla de un interés por el individuo enfocado a la venta, cuya acción se termina cuando se produce el momento de la entrega del bien. Además, es la venta a corto plazo la que predomina en este sistema. Sin embargo, para hacer referencia al marketing de la lógica de servicios, Gummesson (2004) propone tres conceptos clave como variables del marketing moderno, que servirán y nos ayudarán a entender este marketing vigente. Estos son:

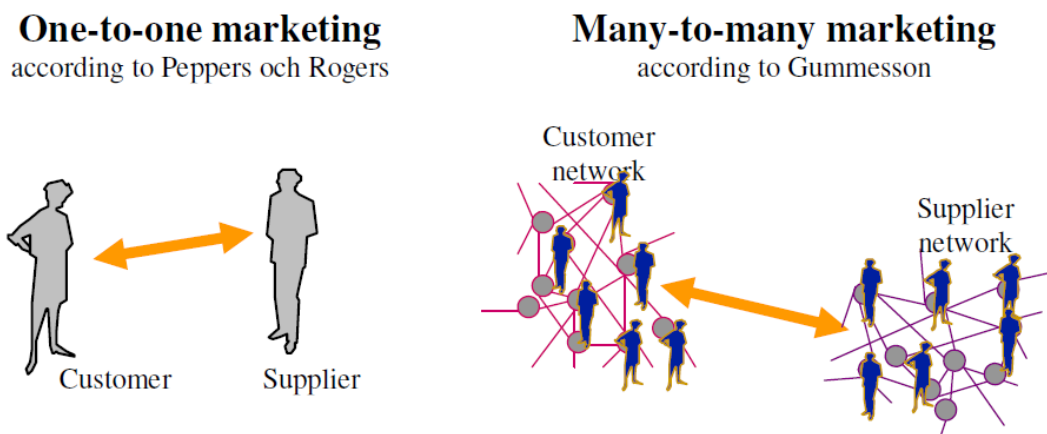
- Relaciones
- Redes
- Interacción

Tal y como podemos observar en esta técnica emergente de los servicios, son predominantes otras características, pues aquí las relaciones se encargan de unir a personas, a componentes del proceso, creando así una red de relaciones, entre al menos tres de los integrantes. Estos son denominados como interacciones. Además, la visión es

ahora a un plazo mucho más longevo que permita relaciones futuras, aunque también podemos hablar de relaciones simplemente temporales.

Como definición de *many-to-many marketing* según Gummesson (2004), podemos decir que este describe, analiza y utiliza la propiedad de las redes del marketing, donde las redes de los proveedores están conectadas con las de los consumidores.

Ilustración 7.2 *One-to-one* y *Many-to-Many Marketing*



Fuente: Obtención a partir de Gummesson (2004)

La única similitud que encontramos entre ambas imágenes es que sin proveedores ni consumidores no es posible el desarrollo del marketing, pues para ambas partes la herramienta principal se resume a la relación proveedor-consumidor. Partiendo de la base de esta idea, podemos ver entonces las diferencias que nos encontramos ante esta explicación. De acuerdo con Peppers och Rogers, podemos ver en la imagen que se trata de una relación de tú a tú, completamente directa donde son dos componentes quien la forman, el consumidor y el suministrador. Sin embargo, según Gummesson (2004), podemos observar cómo se producen relaciones entre varios consumidores, los cuales comparten conocimientos y experiencias, y redes de suministradores que también interactúan entre ellos mismos.

Ahora ya no hablamos de una comunicación B2C, como el marketing tradicional nos ofrecía, pues ahora se trata de una comunicación B2B2C2C, donde podemos ver que todo está interconectado y todas las partes se verán beneficiadas en el proceso (Lusch y Vargo, 2014).

Veamos ahora las diferencias entre ambas estipulaciones de forma más concreta y detallada, pues ahora ya tenemos una mejor idea sobre qué es el marketing de la lógica de servicios basado en las relaciones *many-to-many marketing*.

Tabla 7.2 *One-to-One marketing vs Many-to-many marketing*

<i>One-to-one marketing</i>	<i>Many-to-many marketing</i>
Identificar a los consumidores	Identificar a la red de consumidores
Diferenciar a los consumidores	Diferenciar las relaciones
Interactuar con los consumidores	Interactuar con los miembros de las redes
Customizar el producto	Customizar el producto
Aprender de las relaciones	Aprender de las redes

Fuente: Adaptación de Gummesson (2004)

Además, podemos observar dos grandes ventajas que el *many-to-many marketing* desprende:

- **Reconoce la complejidad:** Donde las redes muestran que todo está interrelacionado y todo está influenciado por todos los componentes. Además, el tamaño de las redes no tiene límites, por lo que puede ser tan grande como relaciones lo formen. Esto es lo que añade complejidad al proceso, pero también ofrece oportunidades en el mercado.
- **Ofrece un contexto real:** Donde ofrecen una información basada en la realidad y que no esconde malentendidos, pues algo fuera de contexto puede llevar a estos. Es mejor cuando se conoce un entorno lo más similar posible a la realidad para así ser mucho más acertado en las decisiones, de la otra manera, actuando de manera alejada de la realidad, puede provocar la pérdida de estrategias, conceptos o modelos de marketing que nos podrían ser de gran ayuda.

Las redes de interacción añaden complejidad al proceso de venta. También Internet, nuevas tecnologías y estudios han ayudado a su contribución, ha provocado unos comportamientos en ocasiones más caprichoso o con dificultad de comprender.

Según Tanner defiende que nuestras vidas están construidas de relaciones, por las cuales somos definidos por el resto de la sociedad y por las cuales vivimos y actuamos ante situaciones o problemas, pues a menudo subestimamos la importancia de unas buenas relaciones a la hora de la toma de decisiones (Gummesson, 2004). Las redes nos proporcionan una imagen de nosotros mismos, así como una identidad. También se nos proporciona una “marca” la cual sirve como guía para aquellos que nos están mirando desde una perspectiva externa.

Las personas u organizaciones que forman los integrantes de las redes pueden asumir varios roles, aunque al menos hemos de tener tres, que son: Persona física, ciudadano y consumidor. Sin embargo, suelen ser más roles los cuales se unen a los anteriores como: Empleado, empresario, profesional, miembro de la familia, amigo y miembro de un grupo social. Las redes de las que se habla dentro de este apartado cuentan con tres importantes propiedades:

7.2.2.3 Propiedades de las redes

Las redes que anteriormente nombrábamos tienen sus características y condiciones propias y particulares, las cuales forman la dependencia del grupo. Estas son:

- La red toma prioridad sobre cualquier miembro
- La red no puede ser reducida a la suma de todos los nodos individuales, conexiones e interacciones.
- La red ofrece ventajas, pero también desventajas a los individuos y sus interacciones

Aquí están presentes las propiedades más importantes de las redes, sin embargo, podemos encontrar muchas más. El problema es que no todas ellas son entendidas en la actualidad. En el lenguaje de las redes es un tema que todavía está siguiendo su camino, que está en pleno desarrollo, pues todavía son muchos los que discrepan en sus conclusiones. Sin embargo, podemos añadir que los vínculos entre los componentes de las redes han de ser débiles para así poder acceder a un mayor número de lazos, y estos sean ilimitados. Además, a estas relaciones se han de añadir aquellos fuertes y estrechos que se tienen con redes muy unidas como pueden ser las integradas con amigos y familiares. Teoría afirmada por el sociólogo Mark Granovetter (1973) en *The strength of weak ties*

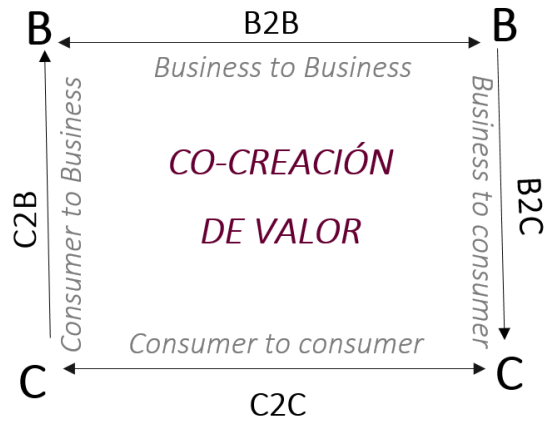
Las redes de las que hablamos durante este punto no distan demasiado de lo que la teoría del marketing tradicional sujeta pues, podemos decir que las acciones pasan por una misma base, pero recibían diferentes nombres. La palabra “redes” es una de las afectada, ya que puede ser considerada una palabra trampa ocultada tras otros términos o conceptos. Sin embargo, este no ha sido un tema clave dentro de la investigación y el avance del marketing.

Centrándonos en un marketing bajo de la lógica de los bienes podemos ver cómo las relaciones de basan en la simplicidad, pues estas son entre la empresa y el consumidor,

las denominadas B2C, donde el vendedor ocupa el primer lugar, haciendo referencia a la parte activa de la acción. Queda así un lugar pasivo para el proveedor. Sin embargo, si ahora el foco se orienta hacia la lógica dominante de los servicios podríamos decir que el orden de las letras debería ser a la inversa, C2B, quedando de esta manera el consumidor en un primer plano. Esta se convierte en una ventaja para el mercado, pues sus deseos serán órdenes. Debido a las interconexiones entre consumidores, gracias a internet y la creación de grupos interactivos que permite una fácil conexión entre ellos, provoca la importancia a un tercer acrónimo denominado C2C. Pero Naisbitt desmiente esta afirmación, pues considera que cuanto más alta tecnología nos rodea más necesidad de contacto humano se crea (Gummesson, 2004).

Todo ello desemboca en un sistema de intercambio que Gummesson y Polese (2009) explican en el siguiente ilustración, la primera de ambas. Aquí, se encuentran las relaciones basadas en el marketing tradicional, así como las emergentes que previamente eran diferenciadas. En la figura podemos ver cómo las combinaciones de B y C rodean a la co-creación de valor formando relaciones interdependientes las cuales pueden formar redes que se ajustan a una situación específica de marketing y consumo. Todo ello desemboca en una fórmula simbólica, B2B2C2B2C2C..., en la que todo está interconectado. Significa una integración de todas las partes del marketing en numerosas redes complejas, donde el ciclo no queda finalizado sino es que, continuado, en otras palabras, nos encontramos con un ciclo reciclado. Esto último puede quedar reflejado en la segunda imagen donde podemos ver perfectamente un ciclo sin fin. Se puede leer que las relaciones piden continuidad, además debido a esta, un proveedor, el cual forma parte de la red, puede ser también consumidor o fabricante.

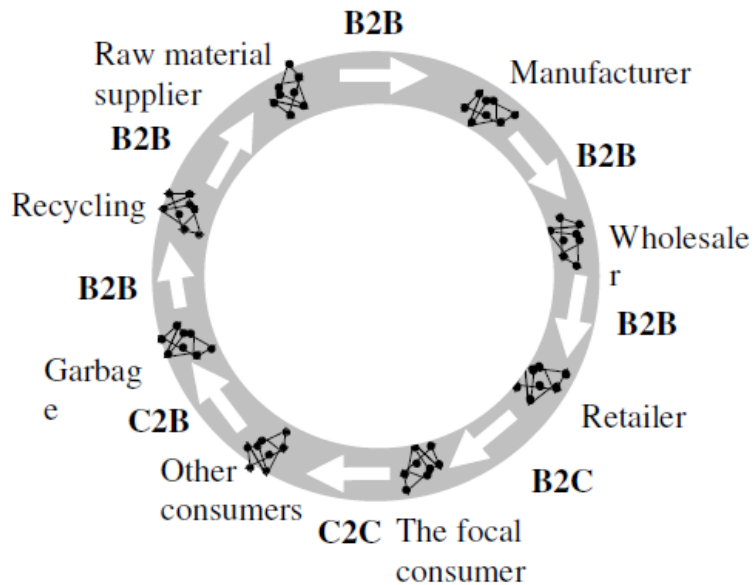
Ilustración 7.3 Co-creación de valor



Fuente: Adaptación de Gummesson y Polese (2009)



Ilustración 7.4 Flujo continuo en la distribución de bienes de convivencia



Fuente: Adaptación a partir de Gummesson (2004)

En la comparación de ambas imágenes podemos ver la evolución del marketing en el término de co-creación de forma más clara y sencilla. Podemos concluir el paso que se da entre ambas imágenes cuando, en esta nueva técnica, son muchos los actores que

intervienen en el intercambio, y que además son también muchas más empresas, instituciones o entidades las que trabajan en conjunto con el objetivo de crear las propuestas más acertadas para el consumidor. Sin embargo, el consumidor es también parte de la acción, pues un claro y necesario *feedback* para esas propuestas de las que hablamos. Por ello, la segunda imagen está representada con un círculo, ya que tras una experiencia viene otra.

7.3 MARKETING TERRITORIAL ENTRE CIUDADES, REGIONES Y PAÍSES

Debido a la rápida evolución de la globalización socio-económica, países, regiones y ciudades, así como espacios naturales, buscan mejorar sus posicionamientos y visibilidad tanto a nivel nacional como internacional (Muñiz Martínez, 2016). Esto se podría definir como **marketing territorial** donde encontramos varias definiciones dependiendo del autor y sus ideologías, pero, presentan en estas similitudes que comparten. Con ello me refiero a que tras este encontramos, a diferentes niveles, desarrollo turístico, generación local de riqueza, competitividad frente otras localidades o países, así como recursos culturales, sociales o humanos. Como definición más completa podemos ver la que nos ofrece Antonio López Espinola quien considera que el marketing territorial es un conjunto de acciones encaminadas a la promoción económica de un territorio y que tiene gran relevancia como parte importante de la elaboración de una estrategia de desarrollo local (Yaneth y Sánchez, 2016). Se trata de una sostenibilidad en la que se pretende conjugar el desarrollo económico del territorio con una mejora del bienestar social. Proponen de esa manera valor en el mercado siendo este quien juegue de forma activa en el desarrollo del mismo (Velásquez Vargas, 2015).

Como resumen del marketing territorial podemos encontrar la siguiente tabla compuesta por las cuatro de las preguntas más frecuentes en relación al mismo:

Tabla 7.3 Marketing territorial

¿Por qué es importante?	Porque es una herramienta de competición, la cual es beneficiosa para el territorio en concreto
¿Qué compone la marca territorial?	Está compuesto de tácticas promocionales y reclamos de identidad
¿Quién la forma?	Compuesto por instituciones que emprenden proyectos de marca territorial
¿Qué es la gestión de la marca territorial?	La marca territorial está influenciada por las actividades promocionales con el objetivo de atraer a los usuarios del lugar

Fuente: Elaboración propia a partir de información consultada de Mihalis Kavaratzis, Gregory J. Ashworth y Gary Warnaby (2014)

Décadas atrás la única preocupación que los territorios tenían eran meramente de origen urbano, es decir, su crecimiento y desarrollo, sin embargo, tras un momento de inestabilidad económica que desemboca en una fuerte crisis, provoca que muchas ciudades busquen alternativas que produzca un empuje. Se imponen varias políticas sociales, económicas y políticas que convierten a estas ciudades o territorios en cuestión en sujetos de consumo con una identidad y valores de marca.

Aquí es donde podemos aplicar los principios que en un primer momento planteábamos, nos referimos al *service dominant logic*. Se producen interconexiones y relaciones de intercambio donde las ciudades juegan un papel clave para atraer de forma diferente a habitantes, visitantes, inversores, etc Se desarrollan nuevas ideas y conceptos para generar valor, donde son las ciudades las más destacadas debido a que representan un factor muy importante dentro de las relaciones socioeconómicas en un contexto de valor

internacional (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). En este caso, el ciudadano también forma parte del proceso y se encuentra perfectamente integrado. Se producen ofertas por las ciudades debido a la demanda de los ciudadanos, por lo que estos últimos están envueltos en una co-creación de valor, donde se producirán intercambios como son económicos, sociales, culturales, etc. Hablamos de redes interinstitucionales. Es por ello importante conocer el deseo de los ciudadanos, de esta manera, se consigue llegar al consumidor a través de asociaciones concretas que recorren la mente del mismo de forma espontánea.

El marketing territorial está altamente relacionado con la cultura y el desarrollo social al igual que al económico local, siendo además la base de la sociedad debido a, tal como hemos visto, ayudar a detectar las necesidades de sus consumidores y complacerlas de la manera más eficaz posible (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). De esta manera se provee valor entre los componentes locales influyendo de manera positiva entre estos, debido a que son ellos mismos los que deciden vivir en un lugar concreto, y compartir las diferentes experiencias que este les ofrezca. Podemos llamarlo lealtad, lo cual ayudará al desarrollo del territorio (Kerr y Oliver, 2014).

7.3.1 Identidad del territorio

El marketing territorial tiene como finalidad obtener una diferenciación con el resto, lo que se denomina como identidad del territorio, es decir, cuál es la marca que le caracteriza. Comprendamos primero para ello qué se entiende por marca. Es comprendido como el conjunto de signos que simbolizan a un producto o servicio, de esta manera intentan generar confianza, lealtad entre el comprador y el producto (Emprendedores-Lider del Emprendimiento, 2015). La aplicación a una ciudad, territorio o país no es nada más que un elemento diferencial, un valor añadido al producto, que puede asociarse a una imagen, es decir, a cómo es percibida por el resto (Fariña, 2015).

Además, el marketing en cuestión se ha de basar en aspectos lógicos y sólidos que proyecten nuevas ideas y sean de carácter creativo, de esa manera se proyecta una imagen e identidad apelante para procesos socio-económicos (Campelo, 2014)

Su comprensión es compleja ya que va a depender de la cultura local, así como de todas las personas integrantes. La identidad se basa también en las experiencias que estas tienen al igual que en aquellas influencias que poseen del lugar y que adquieren con el tiempo. El tiempo está además muy presente dentro de la identidad del territorio, ya que las experiencias que toman lugar en el pasado se encuentran interconectadas con el presente y ayudan a predecir el futuro (Ashworth et al., 2014)

Dentro de esta promoción territorial, no podemos hablar de una propaganda vacía y engañosa con campañas masivas que interfieren en las identidades locales. Su principal objetivo es asociar el nombre de una ciudad a un “objeto de deseo” lo más global y real posible (Fariña, 2015). Así se desarrollan características homogéneas que irán adquiriendo un grupo determinado de personas lo cual desemboca en una fácil identificación del lugar (Campelo, 2014).

7.3.2 Dirección estratégica en la gestión del marketing territorial

El mundo está sufriendo grandes transformaciones económicas, sociales y culturales. Además, se puede decir que la competitividad entre los diferentes territorios que ofrecen un servicio, experiencia o producto es cada vez mayor y a su vez más internacionalizada. Es por ello por lo que es requerida la intervención decidida de las autoridades locales para garantizar en primer lugar la supervivencia de la comunidad y en segundo lugar el bienestar de sus ciudadanos, pues la gestión de una ciudad está altamente condicionada por los cambios que se manifiestan en su entorno.

En el entorno de las urbes todo cambia a gran velocidad y además lo hace de forma compleja, imprevisible y de manera continua. Esto ha ido creando un estado de desconcierto y confusión desarrollándose una sensación de riesgo que desemboca en desafíos para ciertos territorios de carácter social, económico, cultural o tecnológico.

Es conveniente en este sentido un análisis completo de las estrategias que se hayan llevado a cabo o decidido como planes de implantación futura para tratar de adecuar la oferta de la ciudad con la demanda de los colectivos (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010). El análisis del entorno es básico y esencial para un desarrollo favorable y correcto de la estrategia. Se llevará a cabo un proceso donde se pretende concluir con un modelo

de urbe ideal y deseado por los diferentes agentes que intervienen en la gestión de la ciudad. Este implica una visión de futuro sobre la misma persiguiendo de manera igualitaria aquellas oportunidades que le permitan destacar en el mercado. Se debe tener en cuenta la complejidad de los múltiples intercambios urbanos por parte del gobierno e instituciones.

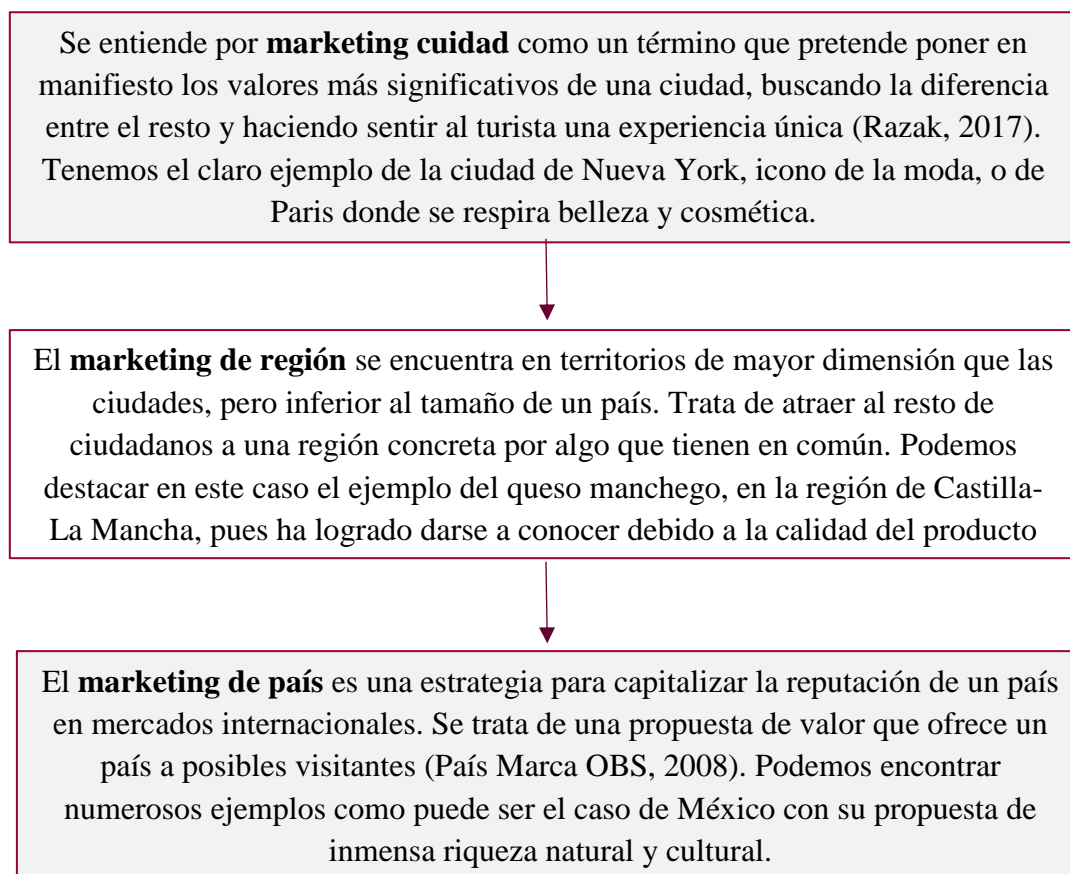
En un enfoque de dirección estratégica y de marketing se ha de comenzar primeramente con un diagnóstico de la ciudad que incluye tanto un análisis interno, donde se estudiarían los puntos fuertes y débiles de la ciudad como externo el cual se ocuparía de las amenazas y debilidades. De la misma manera se analizará el posicionamiento objetivo, cómo se percibe la ciudad y el posicionamiento subjetivo en el que se detectan diferencias perspectivas. Tras el cumplimiento de esta fase es momento de definir el desarrollo de los planteamientos estratégicos y de marketing donde nos encontramos tres niveles dentro del mismo:

- 1) **Dirección estratégica:** En esta primera fase incluimos el modelo de desarrollo físico y económico y social, haciendo referencia al proceso de crecimiento de la ciudad o territorio. Se trata de mejorar la posición competitiva del territorio desarrollando actividades clave que desemboquen en un mejor posicionamiento en el mercado.
- 2) **Estrategias de competencia y cooperación:** Estas reciben el nombre de ventajas competitivas con las que se pretende alcanzar una promoción y marketing que provoque una diferenciación de la misma. Para ello es útil realizar un proceso de análisis comparativo de otras ciudades con el objetivo de conocer que lo que mejor hace cada territorio. Un territorio ha de tener en cuenta los objetivos a seguir al igual que su misión y estrategia, sabiéndolo comunicar al resto de actores de la manera más clara posible además de convincente y motivadora (Martínez Gómez, 2004).
- 3) **Creación de la marca:** Este proceso hace referencia a la creación de una marca ciudad o región. Estará basado en el desarrollo de identidad territorial donde se encontrarán características identificativas como puede ser un logotipo, un lema

que envuelta la esencia de la marca o diferentes campañas de publicidad y comunicación.

Las estrategias y fases anteriormente descritas engloban principalmente a ciudades. Veamos ahora su aplicación tanto al marketing de regiones y como al referido a países. Todo parte de una misma base, pues cada tipo de marketing pretende lograr una imagen de marca de un territorio en concreto que le permita competir de manera más sencilla.

Figura 7.1: Marketing de ciudad, de región y de país



Fuente: Elaboración propia a partir de información consultada

El marketing es un papel muy importante para el desarrollo de una planificación estratégica. Además, tal y como hemos visto es imprescindible también la creación de una marca consolidada y atractiva, al igual que una buena promoción de la misma. Todo

en su conjunto crea un ambiente que provoca la llamada a muchos agentes cercanos, pero también aquellos que se encuentran en la lejanía. Es por ello por lo que conveniente realizar un análisis en profundidad que permita llegar al mayor número de colectivos posibles, teniendo siempre en cuenta el mercado en ese momento y la demanda de los ciudadanos y resto de actores integrantes.

A continuación, veremos cómo dentro de este punto podemos abarcar diferentes aspectos que guardan relación con el concepto en cuestión que ayudan a un desarrollo óptimo y a una promoción mucho más extendida y conocida. Encontramos a continuación los aspectos más importantes dentro del marketing territorial: *made-in*, *country of origin efecto*, *stakeholding*, y *clusters*. Todos estos términos ayudan, además, a un mejor conocimiento del término provocando esa ventaja competitiva que anteriormente nombrábamos.

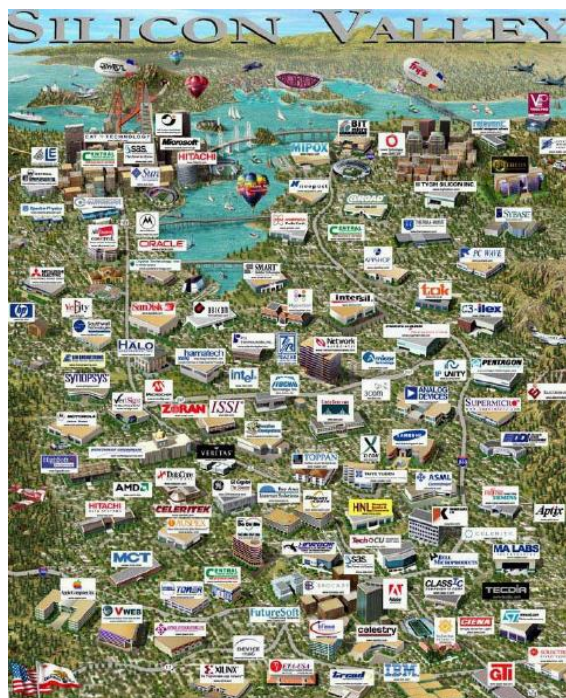
7.3.3 El concepto de *clusters*

Se trata de un término que ha sido popularizado por Michael Porter (2010) quien lo define como una concentración de empresas, relacionadas entre sí, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado con ventajas competitivas. Esta zona geográfica de la que hablamos está formada por una serie de empresas que tienden a desempeñar actividades altamente relacionadas entre sí, es decir, empresas y organizaciones de un mismo sector empresarial. “La unión hace la fuerza”, pues la unión de varias empresas provoca una mayor rentabilidad al territorio, además de esta manera los riesgos son reducidos debido a que son también compartidos. Según Porter (2010), los *clusters* provocan un aumento de la productividad e impulsan la innovación y el desarrollo económico individual y colectivo.

Los *clusters* se encuentran principalmente ligados por pequeñas y medianas empresas que comparten un deseo de internacionalización, sin embargo, esto les supone un gran reto. La manera más fácil para hacer frente a la expansión es establecer relaciones cercanas con empresas que se encuentren a tu alrededor con un mismo fin tanto económico como empresarial y que, además, comparta similitudes de comercio.

Hay claros ejemplos que han triunfado alrededor del mundo y han servido como ejemplo y referencia para otros muchos. Silicon Valley es uno de los más conocidos y exitosos. Se centra en una marca territorial atrayente para todo el campo relacionado con las tecnologías y el talento. Se encuentra situado en California, concretamente en la Bahía de San Francisco y es considerado el polo tecnológico más importantes del mundo, aunque hasta llegar a esto hicieron falta aproximadamente 50 años. Se encuentra integrado por universidades, empresas tecnológicas y de comunicación, las cuales crean redes de cooperación con las que pretenden competir frente al resto. Es fácil reconocer la región por tan solo su nombre, asocias rápidamente el tema que envuelve la envuelve. Es esto lo que persiguen las grandes agrupaciones como es Silicon Valley, pues su objetivo es la creación de una marca territorial y una identidad que provoque un fácil recuerdo a posibles futuros actores, como puede ser, en este caso, la atracción por los inversores.

Ilustración 7.5 Cluster de Silicon Valley

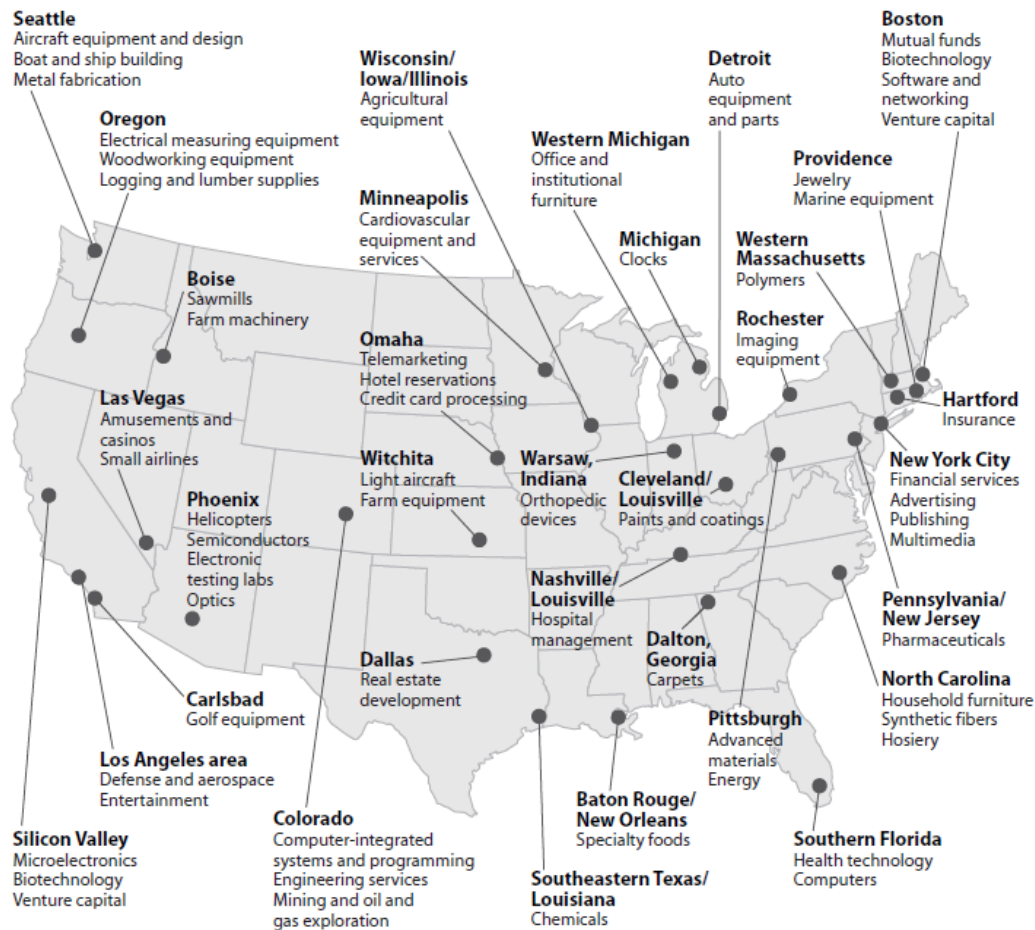


Fuente: Obtenida a partir de Google (2018)

Con este ejemplo en concreto podemos ver un *cluster* perfectamente confeccionado, sin embargo, si ampliamos la vista podemos identificar Estados Unidos a través de *clusters*

diferentes según la zona en la que nos encontremos. Tal como podemos ver en la imagen que nos encontramos a continuación, estos son algunos de los ejemplos que podemos identificar. Encontramos el *cluster* de entretenimiento de *Hollywood* y *High Point*, o los muebles de hogar situado en Carolina del Norte. Estos son también altamente identificativos. Otros son menos familiares como pueden ser los equipos de gol en Carlsbaf, California, o el que nos encontramos en Phoenix, California, cuya característica principal es la en relación con la oftalmología (Porter, 2010).

Ilustración 7.6: Conjunto de clusters en Estados Unidos



Fuente: Obtenida a parte de la investigación de Porter (2010)

Un *cluster* provoca la rápida representación de una parte importante de la economía dentro de esa área geográfica en concreto, así como de su actividad en exportaciones que realiza al resto del mundo. La exportación dentro del ámbito que estamos tratando, podemos decir que va mucho más allá del límite que puede tener la demanda de las industrias locales, debido a que estas se encuentran estrictamente reducidas al mercado local.

Como conclusión, puede ser añadido el gran beneficio que este presenta en el ámbito general, pues un *cluster* permite a cada uno de sus miembros componentes una rentabilidad a mayor escala, es decir, como si se hubiera unido a otros sin sacrificar su flexibilidad comercial. Sin embargo, aunque potencia las ventajas competitivas como conjunto frente a otros *clusters* del mismo ámbito, continúa existiendo competencia dentro de esta unión, pues es complicado resaltar donde son muchos los que presentan las mismas características o altamente parecidas. Aquí es donde el marketing a de actual, pues una buena campaña publicitaria, o una manera interesante de captar al cliente va a ser aquello que te diferencie del resto. De la misma forma, puede también ser introducido un marketing más experiencial donde se puede ver reflejada la lógica dominante de los servicios (Porter, 2010).

7.3.4 El concepto de *stakeholding*

Para comenzar con este concepto hemos de conocer de primera mano a qué nos referimos con *stakeholder*, los cuales, junto a numerosas instituciones, están estrechamente ligados al término de *cluster*. Este es definido por el autor Freeman como un conjunto de individuos o personas que se ven afectadas o pueden estarlo por el logro de los objetivos de la organización. Podemos además diferenciar varios tipos, como pueden ser los **primarios**, es decir aquellos que se consideran esenciales para la organización y los **secundarios**, que son aquellos con quien la organización interactúa pero que sin embargo no son considerados esenciales. También podemos hacer una diferencia entre los que son **voluntarios** y los **involuntarios** donde la distinción es sencilla pues son unos los que eligen formar parte de la organización, mientras que los otros no son ellos los que deciden. Por último, nos encontramos con los **stakeholder cooperativo** y el **amenazante**, donde podemos diferenciar entre aquellos que ayudan a la cooperación, así como los que quedan más al borde (Stubbs y Warnaby, 2014).

Dentro de este apartado podemos hablar de las interacciones que se llevan a cabo. Podnar y Jancic en 2006 distinguen tres tipos de estas entre *stakeholders* y diferentes organizaciones. Destacamos aquellas que reciben el nombre de **inevitables**, pues son consideradas esenciales y suelen ser dadas entre aquellos agentes de prioridad. Como segundo tipo de interacción nos encontramos con **las necesarias** las cuales presentan un grado menor de importancia dentro de la organización. En último lugar se encuentran las **interacciones deseables** las cuales se dan con *stakeholders* con gran poder de influencia, pero cuya interacción no es un componente esencial (Stubbs y Warnaby, 2014).

Las organizaciones tienen que trabajar a medida o de una manera exhaustiva con los *stakeholders* dependiendo de los diferentes niveles de interacción. Estas tienen obligaciones y responsabilidades, deben realizar una actividad satisfactoria la cual recaiga sobre los actores en cuestión. Sin embargo, se abre aquí un debate cuando se pregunta si son los directores de las organizaciones quien consiguen llegar a todos y cada uno de los *stakeholders* o son ellos mismos quien se contagian unos a los otros en un ciclo sin fin. Dos autores cuyos nombres son Van den Berg and Braun en 1999 concluyen con el uso del término *strategic network* el cual plantea una solución para el debate producido, pues afirman que son todos los que se encuentran involucrados en el desarrollo e implementación de la marca territorial por lo que, de forma indirecta, serán ellos quienes provoquen un traspaso de la satisfacción de las actividades entre los diferentes actores implicados (Stubbs y Warnaby, 2014)

Veamos ahora los actores más importantes dentro del desarrollo del marketing territorial. Podemos encontrar tamaños diferentes los cuales constituyen una variedad de organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales. Sin embargo, independientemente del tamaño o de las organizaciones que abarquen, estos se centran en un territorio muy reducido, es decir, en un territorio mayoritariamente local. Por ello se ha de crear una visión común pues encontramos diferentes tipos de *stakeholder* con relación a la marca territorial y sus perspectivas. Diferenciamos los siguientes grupos entre otros, dependiendo de los actores que se encuentren afectados, ya sea de manera directa o indirecta (Stubbs y Warnaby, 2014):

- Residentes
- Políticos
- Organizaciones gubernamentales

- Agencias promotoras
- Proveedores
- Organizaciones culturales y de deportes
- Negocios
- Organizaciones académicas
- Organizaciones religiosas

Esto nos lleva a la comprensión de la importancia que tienen los *stakeholders* en la implementación y continuidad de las actividades que conlleva el marketing territorial. Son una pieza fundamental para la co-creación de valor de los productos y marcas, pues su participación es la que provoca un primer impulso para la creación y desarrollo de una marca concreta (Stubbs y Warnaby, 2014).

7.3.5 Flujos de intercambios

Dentro del marketing territorial y más concretamente en la creación de una marca país, de región o ciudad, encontramos múltiples intercambios urbanos, donde son muchos los sujetos o productos que intervienen en la creación de valor e identidad que puede terminar con la producción de una marca. Se encuentran pluralidad de redes complejas con una mezcla de identidades. Para un mayor orden, son los territorios los que crean múltiples relaciones, horizontales para una mejor cooperación y competición, y verticales las cuales se unen con otras instituciones que provoca una fortaleza superior (Muñiz Martínez y Cervantes Blanco, 2010).

Las colaboraciones producen ventajas para el adelantamiento de las soluciones a los problemas que pueden tener los grandes territorios. Se producen múltiples conexiones intercontinentales donde se forman estos intercambios de los que hablamos. Tanto los países como las regiones o ciudades son nodos muy importantes para estos, pues confluyen de forma muy directa. Sin embargo, hemos de tener en cuenta que son, además, otros muchos colectivos los que concluyen y dar forma a la red.

Tal como podemos ver en la imagen siguiente, son los territorios, en este caso ciudades, quien crea o propone una oferta donde se producen los intercambios múltiples con la demanda que los ciudadanos exigen.

Ilustración 7.7 Flujo de intercambios



Fuente: Obtención a partir de Muñiz Martínez y Cervantes Blanco (2010)

En conclusión, podemos afirmar que todos los actores están interconectados y por ello actúan tanto de proveedores como de beneficiarios. De esta manera se forma un sistema de redes *many-to-many*, tal como podemos ver en la ilustración anterior, con el fin común de la co-creación de valor (Stubbs y Warnaby, 2014).

7.3.6 Country of origin

Aunque podemos encontrar muchas definiciones del término, se podría decir, que el efecto país de origen es el grado en que la procedencia de un producto afecta al comportamiento del consumidor en los procesos de decisión de compra. Este se puede ver influenciado por varios factores como puede ser el conocimiento del consumidor o del producto. Ambos aportan más o menos información y familiarización que desemboca

en una toma de decisión, la cual es creída conveniente y la más adecuada por el consumidor (Concha Velásquez, 2015)

Este es un término utilizado con objetivo de promoción y comercialización de unos productos determinados de un país concreto, dando así a conocer la relación existente entre la imagen que un país presenta con la percepción de los productos que tienen procedencia del mismo. Es decir, trata de evaluar las percepciones e ideas de los consumidores y otros agentes que tienen sobre esos productos los cuales presentan un fuerte vínculo con un país en concreto.

El efecto país sirve además para determinar opiniones o valoraciones preconcebidas por ciertos consumidores, de esta manera, provocará si es necesario un replanteamiento del producto o servicio o de la imagen que este refleja. Pues el efecto que un producto proyecta sobre el consumidor puede ser positivo, el cual significará un punto de confianza y calidad, pero también puede ser negativo, lo cual provocará la no repetición de compra, y quizás una mala percepción de la imagen del país en relación.

Sin embargo, debido al rápido aumento de la globalización, donde encontramos barreras fronterizas prácticamente diluidas, son muchas las empresas que eligen otros países para la producción de sus productos buscando un abaratamiento de costes que provoque un aumento de beneficio final. Es por esto por lo que muchos consumidores no son conscientes del país de procedencia del producto que compran, pero es a menudo cuando lidera la marca sobre el origen, pues son marcas poderosas y con liderazgo que empatizan perfectamente con el consumidor. Cuando se habla de una adquisición mucho más personalizada es cuando podemos incluir un mayor interés por el país de origen, pues aquí el consumidor se encuentra mucho más familiarizado con el producto al igual que perfectamente integrando en la actividad (Concha Velásquez, 2015).

Es importante destacar la importancia del turismo, pues se encuentra ligado con el efecto país. Pues una perfección de un país puede ser completamente diferente tras haberlo visitado, y simultáneamente, cambiará la percepción de los productos elaborados allí. Todo ocurre por la influencia tan estrecha que tiene la marca país con el término en cuestión. Es importante entonces crear también una buena imagen de marca país que provoque efectos positivos en los pensamientos de los visitantes, de esa manera la percepción será positiva y será más sencillo la venta de los productos relacionados.

7.3.6.1 *Made in*

En el punto anterior hablábamos de forma casi instantánea y sin pensar, del país de procedencia, *made in*, pues se encuentran altamente ligados. Se puede definir como la imagen que produce en el exterior que un producto esté fabricado en un país en particular. Esto puede ser para algunos lugares un punto fuerte que les impulse a la exportación y a los comercios internacionales, pues tener una buena imagen proyectada provoca un paso favorable a la hora de tomar esta decisión. Hablamos de que una buena imagen del país, con desarrollo de marca positivo y de innovación acompañado de una percepción positiva por el resto de los consumidores podría provocar la creación de marca-paraguas con la que competir en el exterior sería trabajo más simple.

Tener un buen efecto de producción, estimula numerosas ventajas. Esto provoca una ventaja comercial frente al resto de competidores en el mercado, pues hablamos de que se adjunta a la batalla por el triunfo un reconocimiento a nivel internacional, pues tu marca y *made in* te llevarán a una identificación clave, pudiendo ser el sector agroalimentario quien identifique al país, así como la industria del deporte. Además, añadimos la eliminación de barreras que posibilita la presencia en el extranjero, este desemboca en un aumento de oferta en el extranjero, facilitando ideas y mejorando el posicionamiento dentro del mercado.

Sin embargo, hemos de tener en cuenta, que la percepción del individuo es completamente diferente dependiendo de varios factores. Difiere en la captación de la imagen tu propio lugar de procedencia, pues el nivel económico, político y social es completamente dispar y puede o no compartir semejanzas con otro país o territorio. Además, hemos de hablar de personalidad, gustos e intereses propios pues no todos tenemos un mismo objetivo ni tenemos el mismo grado de convicción. Añadimos el nivel de competencia existente en ese momento, pues si el grado de esta es muy elevado provocará un interés mucho más distribuido, que provocará la creación de nuevas campañas que cambien o modifiquen la imagen de marca y efecto de producción.

Hablando de un caso concreto y acercándonos un poco más al caso práctico que tendrá lugar en las páginas siguientes, nos centramos ahora en territorio español, y qué efecto de producto tiene este en consumidores tanto nacionales como internacionales.

Centrándonos en un estudio realizado por el Foro de las Marcas Españolas Renombradas (2005), para identificar en qué medida influye la imagen de España en la decisión de compra del consumidor extranjero, los puntos fuertes y débiles de la Marca España, y conocer las aportaciones de valor de la expresión *Made in Spain*. Pretenden a través de numerosas políticas llevadas a cabo, una mayor influencia y una eficacia a largo plazo.

El primer punto que resaltar es que, tras el estudio de mercado, se concluye que la percepción de los productos españoles es positiva frente al resto, pues un 68.4% de los encuestados califican al producto español con una calidad buena o incluso muy buena y el resto los califica como productos competitivos. Esto es claramente un efecto positivo a la hora de adquirir un producto o contratar un servicio, pues en general España es catalogada como un país económicamente desarrollado, estable y con buen nivel de vida, donde es claramente destacable el estilo de vida que se compagina de forma perfecta con el clima del país. Sin embargo, cabe destacar en el estudio la escasez de empresas españolas en territorio internacional, pues esto provoca desconfianza y un punto negativo dentro del caso (Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2005).

Algo que queda claro tras esta investigación es que aquellas empresas que se atreven a dar un paso más allá convirtiéndose en empresas exportadoras alrededor del mundo tienen un reconocimiento grato tanto del país, como de la marca que a este le engloba, así como de los productos que tienen allí su origen.

Por ello es necesaria la continuación de la lucha, donde un objetivo común surge entre las diferentes administraciones, instituciones, cámaras de comercio, organizaciones y pymes. El propósito es fomentar más la marca España en el exterior, pues ofrece una amplia variedad de productos de calidad, como son los agroalimentarios, pues ocupa el primer exportador mundial de aceite de oliva y el segundo en exportaciones del sector vitivinícola, además de ser considerada como la huerta de Europa. No olvidemos además la influencia del turismo en el país debido principalmente por sus paisajes, clima y situación geográfica (Ayala, 2013).

Una realidad es el reflejo de una evolución en los últimos años de la demanda de los principales mercados, lo cual coloca a España en una situación mejorada frente a otros países. Sin embargo, todavía el camino a recorrer es largo para poder exprimir el potencial de la marca España a su mayor nivel (Ayala, 2013).

7.3.7 Interconexión del marketing y sus elementos componentes

Como conclusión a un marketing territorial podemos decir una vez más que todo está interconectado, tal y como podemos ver en la siguiente ilustración, y que son muchas las partes y factores los que forman parte de estos procesos llenos de complejidad. La ausencia de uno provocaría quizás un éxito, pero seguramente no tan completo cuando todas las partes integrantes actúan de forma eficaz.

Ilustración 7.8 Interconexión del marketing y sus elementos componentes



Fuente: Elaboración propia a partir de información consultada.

7.4 FOOD PLACE BRANDING

Unos de los signos de identidad de una ciudad pueden ser la comida simbólica de esta, productos típicos o incluso una forma particular de consumir un producto. A día de hoy podemos encontrar numerosos ejemplos de ciudades o territorios locales que recurren a la gastronomía como elemento de atracción para futuros turistas, pues tal como nos afirman Lucarelli y Berg (2011) en su artículo *City-branding: A state of the art review of the reserarch domain*, este ámbito puede ser una combinación perfecta para la marca de esa ciudad en concreto.

Es importante conocer el auge gastronómico que está experimentando el mundo en estos últimos años, donde la cocina vanguardista, en ocasiones fusionada con la tradicional, ocupa un puesto importante dentro de la identidad territorial. Los diferentes restaurantes ofrecen experiencias gastronómicas creando de esa manera una venta diferente del producto, provocando el deseo de experimentar la oferta por parte del consumidor.

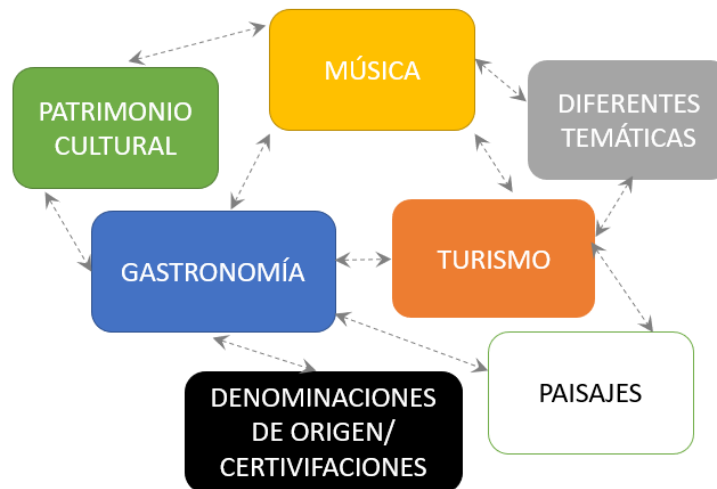
Las ciudades se implican cada vez más en una diferenciación con el mero objetivo de resaltar entre otros. Para ello, debido al auge de la gastronomía, esta puede ser un método que permita alcanzar esa meta. Además, esta puede ser utilizada en diferentes estrategias de marca-ciudad: Aquellas que se basan en **eventos** como ferias o festivales, la cual ayuda a una recopilación mayor de personas interesadas, pues en estos casos utilizan la gastronomía como unión a la música u otras temáticas, así como estrategias **arquitectónicas** o de **excelencia**.

Todas estas necesitan el desarrollo de numerosas actividades que le faciliten la promoción, para ello va a ser la existencia de actores y agentes los que intervengan en este proceso y se encuentren involucrados en la promoción. También producen la imagen de marcas, donde es importante que se produzca una cooperación entre la propia ciudad o territorio con los establecimientos de hostelería, utilizadas bajo las diferentes estrategias que anteriormente nombrábamos. Este paso es realmente importante, y es justificado por los autores Berg y Sevón (2014) los cuales exponen tres explicaciones a esta unión en su artículo *Food- Branding Place- A sensory perspective*:

- 1) Conseguir una protección mayor por todos los productos de la zona. Para ello encontramos las Denominaciones de origen, las indicaciones geográficas protegidas o certificaciones.
- 2) Ampliar la identidad de territorio.
- 3) Renovar la imagen del territorio para así no crear una visión repetitiva y demasiado duradera. Es necesario el cambio y las nuevas propuestas para, así atraer a nuevos consumidores.

Podemos observar una clara transversalidad del sector, pues la combinación y participación de las diferentes partes de la ciudad forman un apoyo favorable para la invocación al cliente.

Gráfico: Transversalidad en el sector gastronómico



Fuente: Elaboración propia

7.4.1 PERSPECTIVA SENSORIAL

Los seres humanos siempre hemos considerado los **sentidos** una puerta de acceso al mundo exterior, a través de los cuales exploramos nuestro entorno y obtenemos **información** sobre él. Esto es conocido por restaurantes y diferentes negocios dedicados a la hostelería, es por ello que numerosas empresas invierten muchos recursos en el empaquetado de sus productos, un buen olor o una buena percepción del producto (Sáez, 2012).

Un bocado en boca puede producir numerosos efectos dentro de nuestro cuerpo al igual que puede despertar aquellas sensaciones que tanto placer nos aportan. Que nos enciendan los sentidos es una de las actividades más placenteras del ser humano, además a cuantos más sentidos recurre más fuerte es el mensaje que recibes. La comida consigue

desarrollar este efecto, por lo que podemos ver de excelente manera como el marketing gastronómico arrastra al marketing sensorial y se fusionan formando el combo perfecto.

Para ello es también importante crear un ambiente que permita explotar y crear una burbuja ambiental adecuada de la manera más adecuada y atractiva posible, son los diferentes actores lo que deben intervenir en su creación, incorporándose ahí el marketing territorial.

7.4.2 Turismo gastronómico

Todo esto desemboca en un aumento del turismo, nos encontramos con turistas que desean descubrir el producto desde el momento inicial hasta que se deposita en la mesa gracias a las experiencias culinarias que le provoquen un avivamiento de sus sentidos.

Este turismo puede ser dominado como gastronómico, siendo este, en la actualidad, un mercado emergente, pues tal y como nos expone el ministerio de Energía, turismo y agencia digital, es un turismo que está cogiendo mucha fuerza, por ejemplo, aproximadamente 8.4 millones de turistas internacionales aterrizaron en España para realizar actividades gastronómicas en 2015.

Las empresas especializadas en el sector ofertan, como complemento, mostrando la transversalidad del sector que denominábamos párrafos atrás, rutas para satisfacer a estos tipos de consumidores llevándolos por dehesas extremeñas, bodegas de vino o lonjas.

Hablamos como ejemplo de España, donde el turismo gastronómico ha aumentado especialmente en los últimos años. Este turismo aporta a la economía española aproximadamente 9.9663 millones de euros con una media de 1.147 € por persona.

“La gastronomía es un elemento dinamizador de la economía española con un fuerte impacto en el sector de la hostelería. Es un atributo diferenciador de la Marca España con un gran prestigio y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional”, afirman desde el Ministerio (Pérez-Barco, 2017).

8 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE LA CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN LA REGIÓN DE CASTILLA-LA MANCHA

Una vez habiendo realizado un repaso en profundidad de la teoría, es hora de aplicarlo a un caso práctico en el que quede reflejado todo lo investigado, estudiado y explorado. Este estará dedicado a la zona de Castilla-La Mancha, más concretamente en la co-creación de valor entre los productos agroalimentarios más importantes y resaltados de la región. Veremos cómo el marketing territorial, gastronómico y agroalimentario pueden estar unidos de forma totalmente efectiva y complementaria. El objetivo de esta investigación llevada a cabo es representar el avance que se ha desarrollado en la región, pues gracias a las numerosas interacciones entre distintos productos, y las ayudas de diferentes instituciones regionales y municipales, podemos ver una clara evolución en este sector, que provoca una mayor reputación y reconocimiento en el mercado.

8.1 INTRODUCCIÓN DE LA REGIÓN

La región de Castilla-La Mancha, situada en el centro de la península española, se expande hasta conseguir una superficie de casi 80.000 km², siendo así la tercera comunidad más grande de España, formada por 919 municipios que integran las provincias de Toledo, siendo esta su capital, Guadalajara, Cuenca, Albacete y Ciudad Real (Junta de Castilla-La Mancha, 2013).

Ilustración 8.1: Mapa de España y Castilla- La Mancha



Fuente: Ilustración obtenida a partir de la Junta de Castilla-La Mancha (2013)

La componen más de 2 millones de habitantes, pero con una baja densidad en término de población si es comparada con el resto de comunidades autónomas del país, pues esta alcanza un promedio de 25,6 habitantes/km² (DB City, 2016), mientras la media del país, España, cuadriplica prácticamente la cifra de la región. Esto nos indica que nos encontramos ante una región de gran extensión, sin embargo, con una baja densidad de población. Esto nos permitirá comprender algunas de las características que serán expuestas en los siguientes apartados del trabajo.

8.2 VISIÓN DE LA REGIÓN CASTELLANOMANCHEGA

Si hablamos de posición geográfica, particularidades o conocimiento cultural, Castilla-La Mancha podría ser conocida por un desconocimiento territorial de la mano del resto de los habitantes nacionales, así como de los millones de turistas que vienen a España en busca de lo que, páginas atrás, denominábamos marca país. Podríamos decir que es la zona olvidada del país, una región que se encuentra ligeramente a la sombra, aunque actualmente está resurgiendo y ganando posiciones.

Encontramos aquellas características que desembocan en un reconocimiento de la región castellanomanchega y su marca, pues no todo es fracaso comercial o incomprensión cultural. Esta región destaca principalmente por dos singularidades, las cuales, entre otras, provocan identificación en la región y aportan una gran visibilidad económica:

- 1) En primer lugar, hablamos de una leyenda la cual se esconde bajo las letras de un conocido escritor cuyo nombre sí quiero recordar. Hablo de Miguel Cervantes, autor de una antigua novela de reconocimiento internacional llamada “**El Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha**” publicada por primera vez en 1605, la cual rompe con un gran éxito centenas atrás, pero que, sin embargo, hoy en día sigue estando presente.
- 2) También hemos de resaltar su gran contribución en **el sector agroalimentario**, pues Castilla-La Mancha basa su economía en el sector primario en la que resalta desde el silencio, aunque una vez más, esta perspectiva está cambiando, lo cual comprobaremos en las siguientes líneas.

Ambas aportan reconocimiento a la región, pero de la misma forma aportan también una ayuda al crecimiento económico de la misma, es decir, contribuyen en la estabilidad económica de Castilla-La Mancha, aunque no debemos olvidar su participación positiva en otros muchos ámbitos o sectores.

En el caso de El Quijote, podemos hablar de un reconocimiento principalmente cultural que desemboca en un aumento del turismo de la región, así como a una consolidación de numerosas marcas de la zona que utilizan su imagen o nombre como símbolo de atracción en los logos, nombres de comercio o carteles de promoción y propaganda, pues este fue, es y será un importante reclamo publicitario.

Además, debido a una leyenda de gran interés y cultura, esta ha despertado el turismo en una región en la justamente no es el más reforzado, puesto que los turistas, en la mayoría de las ocasiones optan por otros lugares de España. Como añadido, Castilla-La Mancha no ha enfocado su desarrollo económico en lo que conocemos como un turismo masivo, aunque en la actualidad las estadísticas del turismo en la región de Castilla-La Mancha ¹ están cogiendo fuerza y ganando posiciones.

¹ Castilla-La Mancha no destaca por su turismo, sin embargo, en los últimos años el aumento turístico se hace notar en la ocupación de la hostelería, pues en el año 2017, las cifras publicadas por el Instituto Nacional de Estadística confirman el auge de la región. Pero en el lado contrario, la comunidad autónoma continua ocupando el último lugar de todas las autonomías en cuanto al grado de ocupación (Avilés Pozo, 2017).

Como contribución al turismo podemos hablar de la famosa Ruta del Quijote, así como de numerosos museos y casas de cultura que se encuentran repartidas por todo el mundo, aunque las más conocidas son: Museo del Quijote y Biblioteca Cervantina² situados en la provincia de Ciudad Real (París, 2017).

La ruta del Quijote ha sido reclamada por los diferentes turistas, inversores o ciudadanos regionales, los cuales son curiosos e interesados en rehacer los pasos que un día, muchos años atrás, un loco hidalgo recorría por un paraje desconocido de La Mancha. Hablamos aquí de una demanda que había de ser satisfecha por las ciudades componentes de la región. Por ello se lleva a cabo la creación de la misma, declarada Itinerario Cultural Europeo desde el año 2005, siendo así el cuarto de España tras el Camino de Santiago, el legado de Al-Ándalus y las Rutas de Sefardíes.

De esta forma contribuye en concreto al turismo rural, donde los caminos que componen la ruta te llevarán por los molinos de viento que un día fueron gigantes, así como por una bella naturaleza complementado un recorrido que alcanza hasta los 2.500 kilómetros atravesando las cinco provincias. De forma complementaria, harán presencia aquellos productos agroalimentarios característicos de la zona encontrándose en el paisaje perfectamente integrados (García, 2015). Los restaurantes de la zona y cercanos al camino se centrarán en hacer disfrutar al aventurero de los mejores platos manchegos con los productos más cotizados. La combinación de marketing territorial, cultura y gastronomía forman la combinación perfecta para una mayor atracción turística.

²Es recomendable visitar la página web realizada por la organización: Turismo de Castilla-La Mancha (2018) para una información más amplia.

Ilustración 8.2: La Ruta del Quijote



Fuente: Ilustración obtenida a partir de Soro Gómez (2015)

De una manera totalmente complementaria, vemos como la gastronomía y los productos agroalimentarios combinan perfectamente con la imagen de marca de la región y el marketing territorial de la zona. Integran el marketing gastronómico y agroalimentario al igual que el sensorial para formar una co-creación de valor con los diferentes actores que provocará una evolución y atracción mayor por las provincias de esta comunidad autónoma.

8.3 SECTOR AGROALIMENTARIO DE CASTILLA-LA MANCHA

El sector agrícola y ganadero está muy presente en la tierra castellanomanchega, pues en ella se conserva un mercado principalmente rural y, además, cuenta con una amplísima

extensión, tradición y experiencia tanto en el sector primario como en los procesos de transformación de la industria agroalimentaria. En los últimos años el esfuerzo realizado por las empresas de la región ha dado sus frutos, favoreciendo a la aparición de varias denominaciones de origen y certificaciones de calidad. Asimismo, han contado con el apoyo de asociaciones y centros de innovación tecnológica que pueden lograr un desarrollo mucho más sostenible. Contribuye además en el crecimiento de la región, pues proporciona trabajo a gran parte de la población, y cada vez en puestos más cotizados debido a que las exportaciones de estos productos están aumentando año tras año ganando gran importancia (Junta de Castilla-La Mancha, 2015).

Todo ello se encuentra perfectamente acompañado por unos paisajes, incluyendo el marketing territorial, que combinan con madurez con la agro-gastronomía en cuestión. Suelen ser paisajes cálidos y secos que esconden pequeños rincones dignos de ver siendo las empresas quienes aprovechan estos parajes para así realizar una perfecta integración de los recursos que encontramos en Castilla-La Mancha, teniendo como resultado una inyección económicamente positiva para muchas zonas rurales de la región. Esto implica un ecosistema emergente gastronómico, es decir, una co-creación de valor bajo un servicio integral.

Los productos pioneros de la región el queso, el vino, el azafrán, el aceite y ajo, aquellos que resaltan por encima de otros, aunque entre ellos mismos se aprecian diferencias ya que son pocos los que tienen una gran orientación internacional.

Actualmente el PIB (Producto Interior Bruto) de la comunidad se sitúa en la novena posición frente a la producción del resto, pues en los últimos años se ha producido un aumento del mismo, provocado principalmente por el sector primario (Expansión, 2018).

Debido a su posición económica frente al país, no es inmediato pensar que los productos más destacados (queso vino y aceite) encabezan el ranking de exportaciones y producción en España, siendo estos unos productos tan representativos de la nación. Sin embargo, las cifras demuestran que es, esta región, la que se encuentra entre las primeras posiciones.

8.3.1 Datos cuantitativos sobre los productos más destacados de la región en exportaciones: Aceite, vino y queso

Las tablas que se exponen a continuación son datos obtenidos a través del programa Data Comex, el cual me ha ayudado a recaudar los últimos datos sobre las exportaciones de '0406 Quesos y requesón, 1509 Aceite de oliva, y 2204 Vino de uvas frescas', realizado a todo el mundo por cada comunidad autónoma componente del país en el año 2016, últimos datos registrados.

Tabla 8.1: Exportaciones del queso al extranjero todas las comunidades autónomas en 2016

Castilla-La Mancha	118.122,52
Castilla y León	94.202,22
Andalucía	64.930,57
Cataluña	36.334,30
Comunidad de Madrid	30.958,90
Región de Murcia	14.155,91
País Vasco	8.588,69
Illes Balears	8.531,88
Comunitat Valenciana	8.529,96
Principado de Asturias	8.287,98
Comunidad Foral de Navarra	7.347,58
Galicia	5.235,84
Aragón	2.751,77
Cantabria	1.836,96
Canarias	1.120,77
Extremadura	806,11
La Rioja	232,62
Melilla	
Ceuta	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con el programa DataComex

Tabla 8.2: Exportaciones del aceite al extranjero todas las comunidades autónomas en 2016

Andalucía	2.375.419,80
Cataluña	422.315,29
Castilla-La Mancha	175.011,26
Comunidad Foral de Navarra	60.464,02
Extremadura	56.966,46
Comunidad de Madrid	35.725,82
Comunitat Valenciana	19.081,24
Galicia	16.630,75
Región de Murcia	10.014,72
Aragón	3.295,08
País Vasco	2.646,67
Castilla y León	2.352,27
Illes Balears	947,66
La Rioja	935,39
Canarias	344,11
Principado de Asturias	81,85
Cantabria	55,22
Melilla	
Ceuta	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con el programa DataComex

Tabla 8.3: Exportaciones del vino al extranjero todas las comunidades autónomas en 2016

Cataluña	596.593,85
Castilla-La Mancha	583.125,05
La Rioja	320.486,60
País Vasco	207.144,47
Comunitat Valenciana	178.785,30
Castilla y León	153.701,03
Región de Murcia	146.385,57
Andalucía	121.057,12
Aragón	116.472,10
Extremadura	76.437,77
Comunidad Foral de Navarra	69.081,14
Galicia	43.035,04
Comunidad de Madrid	40.647,50
Illes Balears	6.593,05
Canarias	4.440,39
Principado de Asturias	1.902,71
Cantabria	28,96
Ceuta	1,06
Melilla	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos con el programa DataComex

Podemos observar cómo es Castilla-La Mancha región principal en la exportación de estos productos, pues no baja de la tercera posición en ninguno de estos. En la exportación del vino alcanza la segunda posición pues es Cataluña quien consigue el primer puesto.

Sin embargo, desentona de forma muy drástica, pues La Rioja o Castilla y León, a pesar de que estén con valores inferiores en la exportación de sus caldos, tienen una imagen mucho más reconocida tanto a nivel nacional e internacional, debido a que estas se centran en un diseño de marca, con el mejor embotellado, el más llamativo y adaptado al mercado. Respecto al aceite, se posiciona en el tercer lugar, con las comunidades de Andalucía y Cataluña por encima de esta. Sin embargo, podemos ver como en el caso del queso, es la región en cuestión quien ocupa el primer lugar seguido por Castilla y León y Cataluña, pues este presenta una larga trayectoria, la cual sitúa al queso manchego entre los mejores del mundo.

Es claramente observable el gran potencial que presenta la región en este aspecto, pues el número en exportaciones y producción lo tiene fuertemente competente. Este es el problema que presenta Castilla- La Mancha, y es que no ha sabido realizar un aprovechamiento completo de aquellos productos que le hacen resaltar, es decir, consolidar una marca que provoque una venta de productos 100% manchegos.

Sin embargo, hay algo que, si podemos deducir, y es que Castilla-La Mancha está luchando por un reconocimiento mayor de sus productos. La región está cambiando y se está produciendo en ella un proceso de evolución. Ha recorrido un largo camino y la producción está aumentando en los últimos años, pero también productos más reconocidos, con premios nacionales e internaciones. Se ha destacar la creación de nuevas marcas de imagen, así como el incremento de nuevas ideas, de ideas innovadoras, y renovadas que integren la nueva lógica de los servicios, donde el protagonista tiene un único nombre, el consumidor. De esta manera, se llevarán a cabo unos intercambios múltiples donde todos los actores compongan un ciclo constante que sirva para una co-creación más efectiva de valor.

A día de hoy, el avance es visible, pues son muchos los títulos de portadas en periódicos o revistas, incluso en televisiones y cadenas de radios regionales y locales que hacen referencia al reciente auge de los productos agroalimentarios en la zona manchega, pero también a los distintos premios y reconocimientos que consiguen los diferentes productos y su enfoque más renovado.

El camino todavía no se ha logrado, pues son muchas las empresas agroalimentarias que continúan con una venta y un marketing muy tradicional, donde priorizan la producción

y la empresa por encima del gusto del consumidor y su demanda en el mercado. Pero, por el contrario, son muchas las que han dado un paso más allá y luchan por una marca manchega en el mercado, potencialmente competitiva.

Una táctica totalmente efectiva para la región: aprovechar un ecosistema perfectamente combinado. De esa manera, consigue atraer un número más elevado de personas, ya que la marca del vino manchego, el azafrán, la miel o el aceite, tienen, en ocasiones, tienen más dificultades si trabajan por separado para destacar. La unión de estos productos junto a la región, forman un territorio más capacitado e idóneo.

8.4 INTERCAMBIOS MÚLTIPLES DE CASTILLA-LA MANCHA

Tal como hemos señalado, Castilla-La Mancha se trata un lugar de intercambios entre los diferentes colectivos que integran la zona. Por una parte, encontramos el turismo provocado principalmente por una leyenda, El Quijote, así como un sector agroalimentario perfectamente integrado. Hemos de añadir las propuestas llevadas a cabo por diferentes instituciones, así como por las diferentes empresas dedicadas al sector, como pueden ser las bodegas o restaurantes de la zona.

En el **Anexo 2**, observaremos cómo la gastronomía y los productos agroalimentarios combinan perfectamente con la imagen de marca de la región y el marketing territorial de la zona. Integran el marketing gastronómico y agroalimentario ³al igual que el sensorial⁴ para, de esa forma, crear una co-creación de valor con los diferentes actores que provocará una evolución y atracción mayor por las provincias de esta comunidad autónoma. Todo ello desemboca en una red la cual facilita la participación de cada una de las partes integrantes.

³Se lanza con la presencia de varias ferias, indiferentemente de su extensión y realiza campañas y colaboraciones con CaixaBank con las que, lucharán por un mejor posicionamiento entre los más jóvenes, por una alimentación sana o por el fomento del trabajo entre las mujeres en el sector de la agricultura y ganadería.

⁴ La ciudad de Toledo lleva a cabo, siendo Capital Gastronómica de España cenas a ciegas, las cuales combinan, gastronomía, patrimonio y los sentidos del consumidor.

9 DEHESA DE LOS LLANOS COMO ACTOR FOCAL DE CASTILLA-LA MANCHA

Durante el desarrollo de este apartado, veremos la co-creación de valor a través de un actor fundamental de la región castellanomanchega, como puede ser una empresa agrícola y ganadera de la provincia de Albacete, la cual entabla a la percepción y con éxito ese sistema agroalimentario que reúne Castilla-La Mancha. Esta recibe el nombre de “La Dehesa de Los Llanos”.

Para realizar este apartado de la mejor manera posible y mayor número de datos y detalles se han realizado dos visitas a la finca y una entrevista de primera mano con la encargada del departamento comercial que recibe el nombre de Beatriz Esparcia. Ella me ha facilitado, dentro de su medida, toda la información necesaria para una redacción más completa.

9.1 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa pertenece actualmente al Marqués de Paul, Carlos Gutiérrez-Maturana-Larios y Altuna, aunque desde el siglo XIX hasta su muerte pertenecía al Marquesado de Larios y al Marqués de Salamanca, por lo que, indudablemente la historia y la cultura rodea a este territorio, pero sin olvidar el paraje natural que lo acompaña. Hablamos de una de las fincas más extensas de la provincia con aproximadamente 11.000 hectáreas, donde se compatibilizan la explotación agropecuaria, cinética y de conservación, garantizando un desarrollo sostenible. Sin embargo, sus comienzos fueron únicamente y exclusivamente como coto de caza, así como el cultivo agrícola y la ganadería a manos de los franciscanos de la ciudad. El coto era considerado de los mejores del país.

Aproximadamente en el año 2006, la finca se lanza con un nuevo proyecto, lleva a cabo una ampliación de sus actividades con la que se introduce en la industria agroalimentaria, para la posterior comercialización y distribución de los productos artesanales gourmet fabricados en la misma. Esta empresa de amplia tradición agrícola se atreve con la producción del queso, vino, aceite, miel y perdiz escabechada, así como con el cultivo de

productos sin procesos de elaboración como son las nueces o la lavanda entre otros. Todos ellos bajo la identidad de marca de **Dehesa de Los Llanos**. Podemos decir que el éxito ha acompañado a esta empresa, además de su esfuerzo y dedicación, pues son los numerosos premios con los que actualmente cuenta los que reflejan tal situación. Uno de los más importante es el premio obtenido al mejor queso del mundo, **World Awards Cheese**, en el año 2012, convirtiéndose en el mayor galardón de la empresa hasta el momento.

Además, tal como nos afirmaba Beatriz en la entrevista, *“la empresa tiene una particularidad, esta es que todo el proceso de elaboración es producido dentro de la finca, donde se procura que la manipulación de la materia prima sea la mínima. Esto nos ha ayudado a alcanzar la cima”*. Este es una de las particularidades de la empresa, con la que consiguen mantener el compromiso con la excelencia, y el medio ambiente, donde actualmente encontramos una combinación de tradición y la incorporación de nuevas tecnologías en sus procesos de elaboración.

9.2 ECOSISTEMA: NIVEL MICRO

9.2.1 Productos que comercializa la empresa y sus proveedores

Los productos que maneja principalmente esta empresa son productos 100% manchegos, los cuales, muestran la máxima identidad de la región, en especial de la provincia de Albacete. Además, gracias a la particularidad que anteriormente nombrábamos, consiguen obtener las mejores materias primas con una calidad suprema para así llevar a cabo sus productos finales a un nivel *gourmet*.

“Del campo a la mesa”, este es uno de los lemas que acompaña a la empresa tal como Beatriz nos afirma, pues realizan todos los procesos de transformación dentro de la finca en cuestión, lo que facilitará un control más exhaustivo del producto en sí, y aseguran su calidad. De esta manera, la empresa realiza un ahorro de costes en **proveedores**, pues debido a que todos los procesos ocupan lugar dentro de la finca, no precisan de proveedores que les faciliten materia prima o algún producto determinado. Poseen únicamente acuerdos con empresas dedicadas a la impresión, las cuales realizan el

proceso final de diseño, es decir, son las empresas las que fabrican las diferentes etiquetas o cajas para su final salida a la venta. La empresa es fiel a su provincia y en la mayoría de las ocasiones trabajan con empresas locales. El proveedor de las etiquetas recibe el nombre de: Gráficas y Cartonajes Colomer.

Ilustración: Proveedor de etiquetas: Gráficas y Cartonajes Colomer



Fuente: Imagen facilitada por Dehesa de Los Llanos

“Dehesa de Los Llanos” produce, tal como dijimos al principio varios **productos artesanos**, aunque sin duda, el producto estrella de la empresa es el queso manchego que realizan. Es el más conocido, mundialmente hablando, ya que es también el producto más longevo y el que más premios a nivel nacional, así como internacional ha recibido. Aprovechando que se encuentran en una de las mejores zonas de cultivo de viñedos, se lanzan en el año 2006 con la producción de vino, el cual entra al mercado bajo el nombre de **Macacruz**, cuya marca ha tenido también gran acogida, pues no se deben olvidar todos aquellos premios que le han sido otorgados tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, la propia empresa reconoce que el sector del vino dentro de Castilla-La Mancha es muy complejo, pues hay mucha competencia y además no hay cultura dentro de esta región, tal como afirma la empresa en cuestión durante la entrevista “*Castilla-La Mancha no sabe apreciar la calidad del vino manchego*”

Otros productos que desarrolla “Dehesa de Los Llanos” son el aceite, la miel, las nueces, la lavanda, el romero y la perdiz, las cuales, son fusionadas, como es el caso de la miel pues crean dos variedades en las que la combinación de la miel autóctona de la zona con la lavanda, al igual que con el romero, crean un producto con un sabor diferente, lo cual le permite salir al mercado con un género renovado, aunque con una tradición en su degustación. En la siguiente imagen podemos ver todos estos artículos como productos terminados, así como, en los casos en los que así sea, la denominación de origen o indicación geográfica a la que pertenecen.

Tabla 9.1: Productos elaborados por la Empresa “Dehesa de Los Llanos”:

QUESO		El queso que fabrica la empresa trabaja Bajo la Denominación de Origen Protegida del Queso Manchego , lo cual, le ha ayudado a alcanzar muchos de sus retos, pues es este considerado el producto estrella de la región.
VINO		Trabaja y comercializa sus vinos bajo la Indicación Geográfica Protegida: Vinos de la Tierra de Castilla . Realizar su venta bajo este le permite, una vez más, darse a conocer de una manera más efímera
MIEL		La miel en este caso es un complemento perfecto para la empresa, pues gracias a su éxito en otros productos, se puede permitir lanzar otros, gracias a ello. Además, lo hace de manera innovadora: combinación con lavanda y romero.
ACEITE		El aceite es uno de los productos más conocidos de la región, tal como pudimos ver, es por ello y por su finca de gran extensión, lo que facilitó su cultivo y fabricación. Además, es un elemento perfecto en combinación con el queso. 
NUECES		Las nueces es otro producto complementario que forma parte de este sistema de redes agroalimentario que forma “Dehesa de Los Llanos”
PERDIZ EN ESCABECHE		Debido a que es, su finca, un coto de caza, la perdiz se encuentra muy presente en esta, al igual que lo hace en el resto de la zona, es por ello por lo que la venta de este animal en escabeche podría ser de nuevo un complemento más.

Fuente: Elaboración propia a partir del catálogo oficial de “Dehesa de Los Llanos”

9.2.1.1 Producción del queso manchego

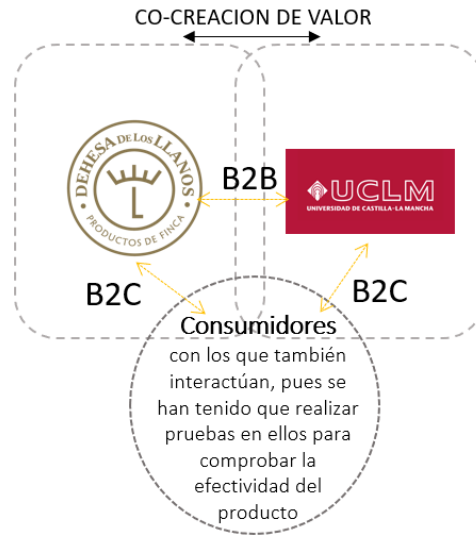
Algo que es indiscutible es la calidad y reconocimiento que tienen sus quesos, pues son de una calidad excepcional que guarda en él el sabor característico del queso manchego pero que podemos notar, en este concreto, ciertas particularidades que le hacen resaltar y le llevan al éxito.

La producción se lleva a cabo al completo en la finca, desde la crianza de las ovejas, hasta los cambios mínimos, aunque se ha llevado a cabo una ampliación de las instalaciones con más capacidad y la introducción de las nuevas tecnologías para asegurar todavía más, la eficacia del producto. A día de hoy, en **esta explotación podemos encontrar una cabaña ganadera que contiene unas 5.500 ovejas**, las cuales son de pura raza manchega reconocida mundialmente por la calidad de su leche y la carne de sus corderos, **consideradas las más felices de España, tal como afirma** un estudio de la Escuela de Agrónomos de la Universidad de Castilla-La Mancha y corrobora Julián Illán, gerente de “Dehesa de los Llanos”

Todo en su conjunto crea un resultado idóneo, ya que se convierte en el queso más que reconocido a nivel mundial. Bajo la Denominación de Origen del Queso Manchego ha conseguido conquistar la tierra manchega, pero también el país e incluso el mundo con su sabor. Además, gracias a los datos ofrecidos por la empresa, se ha descubierto que hablamos de una empresa y negocio de éxito, ya que esta ha conseguido algo que no es habitual dentro de la región castellanomanchega, pues gracias a su autenticidad consiguen vender el 80% del queso en España teniendo que exportar tan solo el 20% del mismo.

Dehesa de los Llanos es pionera en elaborar queso manchego artesano apto para alérgicos al huevo gracias a la imprescindible ayuda de la Universidad de Castilla-La Mancha. Ambos trabajaban en la búsqueda de un queso más natural sin aditivos, cuando descubren que incluyendo en la alimentación de la ovejas un conjunto equilibrado de plantas aromáticas autóctonas y cultivadas en la propia finca, se elimina de forma natural la actividad bacteriana, evitando añadir la lisozima del huevo (Retail Actual, 2016). Tal y como podemos ver en la siguiente ilustración, aquí nos encontramos con una clara co-creación de valor, en las que la empresa colabora con una institución pública de la región con el objetivo de mejorar y resaltar y dar a un público concreto (personas alérgicas al huevo) la opción de consumir el mejor queso del mundo.

Ilustración 9.1: Co-creación de valor con la Universidad de Castilla-La Mancha



Fuente: Elaboración propia

9.2.1.2 Producción del vino y resto de los productos

Consideran que gracias al auge que estaba adquiriendo el queso de su empresa, principalmente tras conseguir el premio al mejor queso del mundo, podría ser, esta, la herramienta perfecta para lanzar otros de sus productos agroalimentarios, cuya combinación podría ser exitosa.

Respecto al vino, este sería el acompañamiento indicado, jugada perfecta con un maridaje de calidad suprema. Esto, además les convertiría en fuertes competentes pues integran en su finca un sistema agroalimentario en representación a la provincia Albacete que le hace resaltar entre otros, ya que amplía sus posibilidades e intenta llegar a un público más amplio pues ahora no solo los amantes del queso pueden acceder a esta empresa, sino que también lo harán los obsesionados del vino, nueces, perdiz, etc

Una vez más, la producción de todos estos productos es elaborada al completo en la finca. Es todo el conjunto de empleados, un total de 100, los que realizan todas y cada uno de los procesos de elaboración, así como el cuidado de sus cultivos

Uno de los productos que más ha resaltado dentro de todos estos productos es el vino, con el que la empresa ha estado realmente implicada en la producción de un vino competente y de calidad, sin embargo, no ha sido camino fácil, pero, con constancia ha logrado sus frutos. Dehesa de los Llanos produce cuatro etiquetas diferentes de vinos de la Tierra de Castilla, Indicación Geográfica Protegida: **Mazacruz Tinto**, **Mazacruz Blanco** y a la cumbre de la producción vinícola, **Mazacruz Cima Tinto** y **Mazacruz Cima Blanco**. Con ellos consigue también varios premios tanto a nivel nacional como internacional.

Trabajar bajo la Indicación geográfica de Vinos de Castilla para sus caldos, ha sido una clara ventaja para la empresa y el lanzamiento de los mismos, pues esta nueva indicación ha tenido gran acogida entre el sector vinícola en España. Además, ha ayudado a aquellas bodegas que no pertenecen a ninguna Denominación de Origen, aunque posean unas características similares en la producción de sus vinos, a ser más conocida dentro de este mundo.

Los vinos de Mazacruz, tal como decíamos, han recibido un impulso más feroz en el mercado gracias a trabajar bajo IGP Vinos de Castilla, pero, por otra parte, han tenido que enfrentarse a bodegas con más experiencia y tradición dentro de la misma. Sin embargo, esta marca posee una ventaja mayor, y es que trabaja bajo el nombre de Dehesa de los Llanos, mundialmente conocido por la fabricación del mejor queso del mundo. Por lo que ir de la mano tanto del nombre de la finca y logo como de, en muchas ocasiones, del queso como producto, es una forma redonda de dar a conocer sus caldos y ambos productos cooperar de una manera más eficiente.

9.2.2 Logística y distribución

Dentro de este apartado podemos encontrar las dos vías que la empresa utiliza para la distribución de todos sus productos, pues como la mayoría de la empresa se decanta por una venta *online* y una venta *offline*.

Para una mayor comprensión y una visualización mucho más rápida y fácil, observamos la siguiente tabla donde podemos encontrar aquellas empresas con las que trabaja Dehesa de Los Llanos, al igual que su propio mecanismo logístico.

Tabla 9.2: Logística y distribución de la empresa

Venta <i>offline</i>	La empresa en cuestión posee su propia tienda física dentro de la finca, la cual posee todos y cada uno de los productos a la venta, además permite ver en el ambiente todos los procesos de producción. Es esta vía la que más beneficio aporta a la empresa en la actualidad.
Venta <i>online</i>	Dentro de este tipo de venta podemos encontrar su propia página web la cual nos proporciona, aparte de los productos, información valiosa de estos y de la empresa. Además, son otras empresas como la página web de El Corte Inglés quien ofrece su venta
Distribuidores	Se trata de una empresa que posee muchos distribuidores en la ciudad de Albacete, como pueden ser pequeñas bodegas, carnicerías, o grandes centros comerciales como El Corte Inglés o Carrefour. También esta empresa tiene distribuidores en toda España para un canal de comunicación más rápido y efectivo.

Fuente: Elaboración propia

9.2.3 Interacciones directas con la empresa

Esta empresa ha realizado numerosos acuerdos y colaboraciones que son necesarias para resaltar la creación de valor que ha realizado junto a otras empresas o instituciones, de esta manera, Dehesa de los Llanos integra la producción y venta de diversos productos bajo una filosofía ética y sostenible, por lo que se puede decir que desarrolla una lógica de servicios, *service dominant logic*, más allá de mera producción o venta.

Simplemente la fusión y auxilio entre los diferentes productos de la empresa es una perfecta co-creación que llevan a cabo para sobresaltar en un mercado tan competitivo como es el sector agroalimentario en Castilla-La Mancha. Es una manera de promocionarse, pues aprovechan el auge que pueden tener unos productos para colocar otros en el mercado. Transmite armonía, pues ha sabido combinar todos ellos de manera efectiva y además de ser totalmente consiente de todos y cada uno de sus actos, lo cual transmite confianza al consumidor de forma inmediata.

9.2.3.1 Empresas hosteleras de la zona y “La casa del libro”

Algo de lo que actualmente carece la empresa es de un enoturismo o visitas guiadas dentro de la finca, ya que debido a que se trata de una finca privada y el propietario proclama el deseo de intimidad. Sin embargo, ofrecen visitas guiadas por toda la finca con una atención prácticamente personalizada si hablamos de motivo académico, de inversión o gastronómico. Para combatir esto, la empresa, realiza a menudo catas de sus productos a través de diferentes colaboraciones con restaurantes o bares de la zona, al igual que lo hace en la zona *gourmet* de El Corte Inglés de Albacete. Esto e permite interactuar más con el cliente, en un ambiente diferente donde logre despertar todos sus sentidos gracias a sus productos y la gastronomía que los diferentes restaurantes ofrecen. Procura también hacer colaboraciones con empresas con temáticas diferentes para la realización de catas. Como ejemplo, encontramos la cata tanto de vino como de queso realizada en la Casa del Libro de Albacete, donde la cultura y gastronomía se ven unidos con el único objetivo de alcanzar en el consumidor una experiencia gratificante.

Ilustración 9.2: Imagen sobre la cata de vino y queso en La Casa del Libro en Albacete.



Fuente: Facebook Dehesa de Los Llanos (2018a)

9.2.3.2 Mercedes Benz Fashion Week

Por otra parte, Dehesa de los Llanos se lanza con proyectos involucrados en la moda, pues da de comer y pone sabor en la *Mercedes Benz Fashion Week* de Madrid de este mismo año de 2018. Con colaboraciones así consiguen ampliar el público, pues debido a que las grandes marcas de moda están compuestas por trabajadores y modelos jóvenes, puede esta ser una gran oportunidad para continuar con el proceso de identificación y dar a conocer nuevos quesos, o incluso nuevos productos. Además, son muchos los *influencers*⁵ los que asisten a grandes eventos como este en la capital, por lo que estos son también un medio increíble de difusión, los cuales pueden dar a conocer y opinar sobre, en este caso, el queso galardonado como el mejor queso del mundo, a través de sus redes sociales.

Ilustración 9.3: Imagen sobre el evento Mercedes Benz Fashion Week en Madrid



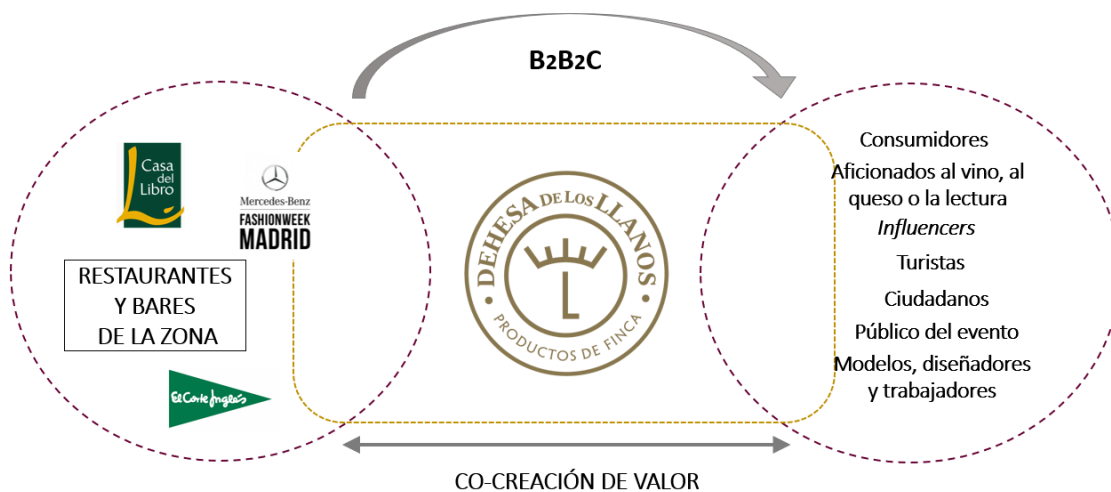
Fuente: Facebook Dehesa de Los Llanos (2018b)

⁵ *Influencers* son personas que tienen influencia y repercusión sobre un tema en concreto, lo que les permite convertirse en un prescriptor interesante para una marca.

Como conjunto de todo lo anterior podemos desarrollar un gráfico micro que integre todos y cada uno de los actores anteriormente nombrados. La empresa no es la única que propone valor, si no que aparte de una adaptación clara a la demanda del consumidor donde tiene total poder de decisión, tiene además la clara ayuda de las diferentes empresas locales e instituciones con el fin de complacer el cliente.

De esta manera le hará resaltar frente al resto de competidores que se pueden encontrar en la zona, como son bodegas, queserías o cooperativas. Ofrecen un nivel más, dentro de este sector, donde el bienestar completo del cliente es el objetivo principal.

Gráfico 9.1: Interacciones entre los diferentes actores a nivel micro



Fuente: Elaboración propia

9.3 SUBSISTEMA INTERMEDIO DE DEHESA DE LOS LLANOS: NIVEL MESO

Es obvio que, si hablamos simplemente sobre un sistema a nivel micro podemos encontrar escasez debido a que en este tan solo los actores más cercanos son los involucrados, sin embargo, son necesarios otros actores los cuales hagan posible el desarrollo completo de las diferentes acciones. Nos encontramos ahora en un nivel meso, el cual nos proporciona

información mucho más precisa teniendo en cuenta las interacciones *many-to-many* que se producen dentro del mismo. Estos se encuentran fuera de la cadena habitual de suministros que posee la empresa en cuestión, pero, sin embargo, son muy importantes para considerar el funcionamiento real y completo de Dehesa de Los Llanos.

9.3.1 Denominación de origen del queso manchego

La empresa trabaja en el ámbito del queso sobre una denominación de origen, formando esta una parte esencial del sistema global que abarca la empresa, pues es la denominación de origen la que permite su venta final. Esta propia la que tiene que aprobar que un producto concreto se comercialice bajo su nombre.

El concepto de denominación de origen hace referencia al lugar de procedencia, en este caso del queso, aunque este término se encuentra en diferentes aspectos como puede ser el aceite o el vino. Aquí, se tiene en cuenta donde ha sido su producción y elaboración, además aporta prestigio al lugar de origen. Deben, para formar parte de la denominación de origen, cumplir una serie de requisitos los cuales son supervisados por un regulador.

El queso manchego tiene una enorme tradición, pues nos remontamos a la época de Cervantes quien vincula claramente el queso con La Mancha, donde se daban el terreno y condiciones meteorológicas perfectas para su producción. Gracias a ello y su excelente calidad del producto, el queso manchego fue galardonado como la primera D.O. del país, concretamente en el año 1996, la cual fue certificada por la Entidad Nacional de Acreditación. Es el Consejo Regulador quien garantiza el cumplimiento de todos los requisitos de calidad y procedencia de estos. Incluye además elementos identificativos, como etiquetas y una placa de caseña numerada y seriada, para certificar al consumidor la autenticidad de este producto y evitar fraudes (Zafrilla, 2014).

Todo ello provoca que el queso manchego marque la diferencia, siendo, sin duda, el producto estrella de la gastronomía regional y también de la empresa Dehesa de Los Llanos. Además, es el producto por el que más orgullo sienten los habitantes de la comunidad, pues es además uno de los quesos más imitados en el mundo, aunque todos quedan en intentos.

Todo este prestigio que tiene la D.O.P., pues es además considerada entre las tres mejores denominaciones de queso del mundo, bajo la que trabaja le ha ayudado a nuestra empresa en cuestión a realizar un salto mayor en el mercado y a ser una marca más reconocida en el mismo, aunque no se han de olvidar los propios logros de la empresa, con procesos cada vez más innovativos.

9.3.2 Indicación geográfica protegida: Vinos tierra de castilla

Otro de los actores que forman parte del nivel meso de la empresa es la Indicación Geográfica Protegida sobre la que trabaja y comercializa sus vinos. Esta recibe el nombre de Vinos de la Tierra de Castilla.

La definición que nos ofrece la Asociación Española de Calidad es que aquellos “productos que trabajan bajo una Indicación Geográfica Protegida poseen alguna cualidad determinada, reputación u otra característica que pueda atribuirse a un origen geográfico concreto y cuya producción, transformación o elaboración se realiza en la zona geográfica delimitada de la que toma su nombre” (Asociación Española para la calidad, 2018).

En el año 1999 las Cortes de Castilla-La Mancha aprobaron la Indicación Geográfica Vinos de la Tierra de Castilla para los vinos que se elaboran íntegramente con uvas producidas en la zona geográfica. De esta manera se logra una fácil identificación entre los consumidores que demandan vinos diferentes a los de denominación de origen y a los de mesa.

Podemos decir que dentro de una denominación de origen o una agrupación de empresas que tienen en común el sector de trabajo y ciertas características, se produce una combinación entre cooperación y competencia, lo que en inglés recibe el nombre de *coopetition*. Es interesante trabajar para una imagen de marca que te aporte reconocimiento y que te impulse por el camino más corto, pero, sin embargo, es una competición cuando las diferentes bodegas han de resaltar por encima de otras, pues tienen una elaboración muy similar por lo que tienen que ser interesantes por otros puntos, puede ser la imagen de marca, la publicidad, la calidad, la innovación o la incorporación de las tecnologías más novedosas del mercado.

9.3.3 Medios de comunicación y redes sociales

“Dehesa de Los Llanos” se trata de una empresa con una larga trayectoria, durante la cual ha dejado como reflejo su esfuerzo y dedicación. Se ha formado como empresa de éxito y ejemplar dentro de la provincia de Albacete, aunque también, sin duda, a nivel nacional. Gracias a ello, ha conseguido que sean muchos los medios de comunicación, como es la prensa local y regional, los que se interesen por esta y se acerquen hasta la finca para conocer un poco más en profundidad a aquello que un día les permitió rozar la perfección.

La empresa afirma que *“La prensa ha sido nuestra fuente de apoyo y verificación de todos y cada uno de nuestros proyectos al igual que de la obtención de premios. Sin embargo, nuestro método principal de expansión y publicidad es el boca a boca, pues el auge que en 2012 adquirió el queso de la finca todavía nos persigue”*.

Además, hablamos de una empresa que desea llegar al consumidor manteniéndole informado y ofreciéndole una venta mucho más cercana. Es por ello por lo que considera que ser activa en redes sociales, actualmente, es realmente importante. Se encuentran presentes en numerosas RR. SS con las que pretenden captar, a mayor nivel, la atención del consumidor, para ello, a través de esta vía exponen numerosas ideas, campañas y descuentos, como son las diferentes maneras de **compaginar un buen queso o un buen vino**, o las numerosas **recetas a manos de** Javier Tornero realizadas con productos locales. En la siguiente imagen podremos ver de cuales se tratan

Ilustración 9.6: Redes sociales y página web en las que está presente “Dehesa de Los Llanos”



Fuente: Elaboración propia

En el **Anexo 3** podremos encontrar imágenes de la presencia de Dehesa de Los Llanos en estas redes sociales y su sitio web oficial.

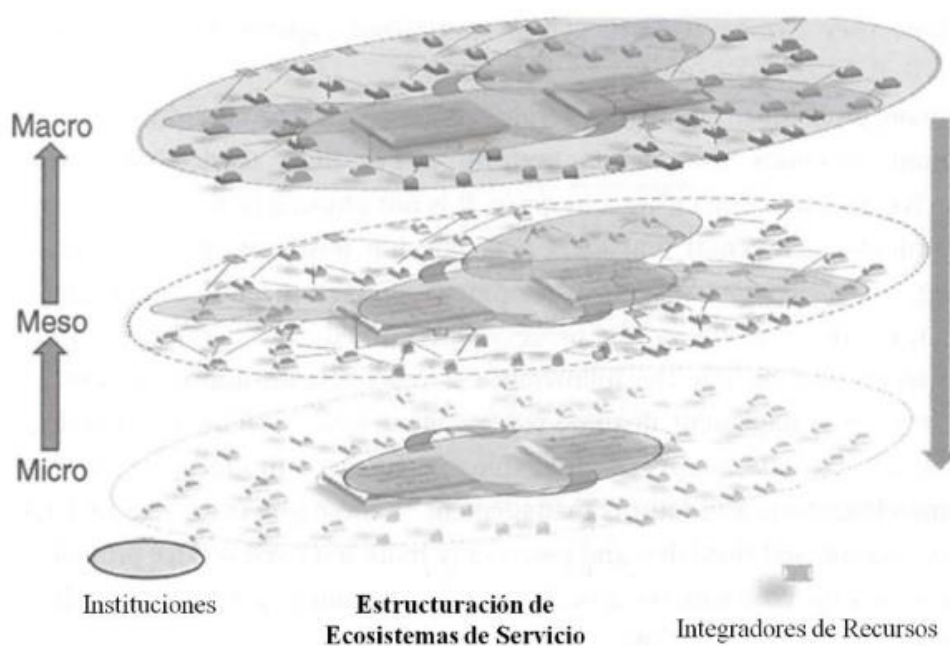
9.3.4 Ecosistema de servicio bajo la perspectiva de Vargo y Lusch

Llegados a este punto podemos encontrar un entendimiento prácticamente completo de lo que denominamos ecosistema. Sin embargo, es necesario ampliar la vista más allá con la capacidad de observar aquellos actores que, de forma indirecta, están presentes en las diferentes interacciones. Encontramos la parte demandante como pueden ser las turistas o consumidores, al igual que la parte que se sitúa en la oferta, es decir, los proveedores de servicio. En esta parte son las instituciones públicas, así como privadas las que lo completan, permitiendo de esa manera el intercambio en su totalidad. Este último nivel engloba a la sociedad, el conocimiento general, las instituciones y las diferentes reglas establecidas.

El sistema meso emerge de forma inevitable en un sistema macro, pues la sociedad ha de ser integrada, son ellos también actores que deciden y opinan, y que obviamente demandan. Esta demanda ha de ser agradecida por la parte de la oferta a través de una co-creación de valor producida entre las muchas interacciones múltiples. También podemos encontrar una situación inversa, pues puede, el sistema de nivel macro, desglosarse en un nivel meso y en otro micro. Esta no requiere de la necesidad de la influencia por parte del micro en el meso y del meso en el macro

La explicación sobre una correcta estructuración de los ecosistemas de servicios viene de la mano de los famosos investigadores Vargo y Lusch (2014) los cuales, a partir de la siguiente imagen que se muestra, podemos ver los tres niveles a los que ellos hacen referencia.

Ilustración 9.9: Diferentes niveles de integración de servicios



Fuente: Adaptación de Vargo y Lusch (2014)

9.3.5 Ecosistema de servicio: Dehesa de los llanos

En el **Anexo 4**, de forma ejemplificada podemos encontrar el ecosistema de servicio creado por nuestra empresa en cuestión. Es posible identificar los tres niveles dentro del ecosistema, así como la diferencia entre uno y otro, pero con la clara unión entre los tres niveles. El nuevo paradigma del *Service Dominant Logic* implica una co-creación de valor entre múltiples actores, lo cual provoca la clara conexión anteriormente nombrábamos.

10 CONCLUSIONES

Es indudable discutir que el nuevo paradigma del marketing, *Service Dominant Logic*, se dirige hacia una perspectiva más holística, donde el valor es imprescindible y para su co-creación es necesaria la participación de múltiples actores. De la misma manera el marketing territorial toma presencia junto, en repetidas ocasiones, a una integración del marketing gastronómico y sensorial. Juntos recorren una evolución, que deja atrás un marketing convencional y retrógrado.

Este nuevo enfoque ha permitido que numerosos actores que se encuentran bajo un sistema integrador, encuentren el éxito y beneficio. Ha facilitado que el sector agroalimentario de la región de Castilla-La Mancha se lance con una parte prácticamente nueva para este, donde se ha de tener más presente la demanda del consumidor, y dejar atrás el cumplimiento de un deseo sin previa investigación del sector.

Se ha podido observar cómo el marketing gastronómico está altamente presente en la región, aunque también lo está en la empresa que se ha llevado a estudio: Dehesa de Los Llanos.

Es indudable que esta región arrastra antigüedad dentro del sector en cuestión donde las empresas componentes de este se han dedicado, principalmente, a un cultivo masivo para su posterior venta a granel. Pretenden encontrar una salida al estancamiento que esto ha producido, sin embargo, uno de los principales problemas que a día de hoy podemos encontrar es la falta de una marca territorial competitiva, la cual ayude a la difusión para la posterior venta de los diferentes artículos. Castilla-La Mancha posee la producción al igual que la calidad de numerosos productos agroalimentarios autóctonos, sin embargo, podemos detectar la falta de esa imagen consolidada que le aporte ventajas competitivas frente a otras regiones del sector.

Actualmente, hemos podido comprobar que nos encontramos ante una región que está evolucionando y luchando por un puesto mejor. De hecho, son muchas las empresas, como es Dehesa de Los Llanos, las que, gracias a una correcta aplicación del marketing, así como la integración de la sociedad y diferentes instituciones, las cuales ayuden al desarrollo de las estrategias para la co-creación de valor, las que han conseguido una

renovación de negocio con un foco principal en las experiencias que estos pueden ofrecer al cliente.

10.1 RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de este punto vamos a descubrir aquellas recomendaciones aportadas desde una opinión personal, las cuales, gracias a una investigación y estudio exhaustivo del trabajo en su totalidad, han podido ser concluidas:

1. CASTILLA-LA MANCHA:

- Una de las recomendaciones a Castilla-La Mancha más importante, es la lucha por una imagen de marca más competitiva al igual que innovadora, la cual integre una identificación del territorio.
- Realizar estudios de mercado en la región y propuestas de valor a partir de lo que los usuarios desean. Es más efectivo una previa investigación antes del lanzamiento de un nuevo producto, es por ello, por lo que tener en cuenta al consumidor provoca un posible éxito, pues tal como nos dice la teoría emergente que postulan Vargo y Lusch, es él quien co-crea valor.
- Renovarse dentro del sector agroalimentario, pues son la mayoría las empresas que se dedican de forma exclusiva al cultivo de ciertos productos, para su posterior venta a granel. Aprovechan su gran extensión territorial acompañada de un clima idóneo que favorece su desarrollo para la realización de un negocio tradicional.

2. DEHESA DE LOS LLANOS:

- Actualmente, el sector vitivinícola está experimentando un crecimiento, de hecho, también es notado dentro de la región castellanomanchega, es por ello

recomendable realizar una renovación en la producción de sus caldos. Es interesante aprovechar este auge para la nueva introducción de productos, pero se ha de tener en cuenta para ello la salida al mercado con una imagen adaptada al público que queremos alcanzar. El consumo entre los jóvenes, así como mujeres, es cada vez mayor, por ello, una perfecta incorporación al mercado sería un vino afrutado y dulce con una graduación menos y un embotellado atractivo que juegue con el propio vino y que despierte el sentido de la vista, lo cual, provoque una buena vibración en el primer contacto. Uno de los ejemplos a seguir podría ser **Bodegas Iniesta**, quien incorpora, en su nueva gama: Corazón Loco, vinos jóvenes con toques dulces y de fácil consumo. Además, inyectan en el etiquetado un olor similar al que nos aportará el vino. Este olor es desprendido tras rascar un corazón que forma una piruleta. De esta manera, nos está comunicando de manera inmediata las características principales del vino que estamos consumiendo.

- Es importante contrarrestar su no incorporación del enoturismo dentro de la finca. La empresa para ello realiza numerosas colaboraciones para la cata de sus productos, sin embargo, sería interesante incorporar el marketing sensorial al marketing gastronómico que ya está produciendo. Las catas a ciegas podría ser una perfecta opción pues sus dos grandes productos: vino y queso, provocan que la imaginación vuele cuanto estos son degustados sin el sentido de la vista. Nos permite además comprobar a mayor detalle la calidad del producto.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide Casado, J. C., y Soriano Soriano, C. (2008). *Marketing de servicios profesionales* (1.ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- American Marketing Association. (2013). Definition of Marketing. Recuperado 25 de agosto de 2018, a partir de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Ashworth, G. J., Kavaratzis, M., y Warnaby, G. (2014). The need to Rethinking Place Branding. En G. Ashworth, Gregory J.;Kavaratzis, Mihalis; Warnaby (Ed.), *Rethinking Place Branding* (pp. 1-11). Switzerland: Spirnger.
- Asociación Española para la calidad. (2018). AEC - Indicación Geográfica Protegida. Recuperado 2 de septiembre de 2018, a partir de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicacion-geografica-protegida>
- Avilés Pozo, A. (2017, octubre 23). Castilla-La Mancha tiene más turistas extranjeros pero es la última en ocupación hotelera. *El Diario*. Recuperado a partir de https://www.eldiario.es/clm/Castilla-La-Mancha-turistas-extranjeros-ocupacion_0_678932325.html
- Ayala, M. (2013). Fomentando la marca España [Entrada blog]. Recuperado 26 de agosto de 2018, a partir de <http://esgerencia.com/blog/fomentando-la-marca-espana/>
- Berg, P. O., y Sevón, G. (2014). Food-branding places – A sensory perspective. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(4), 289-304. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.29>
- Cabrillo, F. (2017). Johannes Gutenberg y el arte de la imprenta. *La Expansión*. Recuperado a partir de <http://www.expansion.com/directivos/2017/07/04/595b79d1268e3efb5b8b45fb.html>
- Campelo, A. (2014). Rethinking Sense of Place: Sense of One and Sense of Many. En G. Ashworth, Gregory J.;Kavaratzis, Mihalis; Warnaby (Ed.), *Rethinking Place*

- Branding* (pp. 51-60). Switzerland: Spirnger.
- Concha Velásquez, J. R. (2015). El efecto país de origen en marcas dominantes / The effect of country of origin in dominant brands. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 39. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- DB City. (2016). Castilla-La Mancha. Recuperado 27 de agosto de 2018, a partir de <https://es.db-city.com/España--Castilla-La-Mancha>
- Emprendedores- Lider del Emprendimiento. (2015). ¿Qué es una marca? Recuperado 26 de junio de 2018, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=aUzp55pFeC4>
- Expansión. (2018). Economía de las comunidades autónomas-Castilla-La Mancha. *Expansión*. Recuperado a partir de <https://www.datosmacro.com/ccaa/castilla-la-mancha>
- Facebook. (2018a). Cata de vino y queso [Imagen]. Recuperado a partir de <https://www.facebook.com/DehesadelosLlanos/photos/a.391636410933269.89971.355588624538048/1720903151339915/?type=3&theater>
- Facebook. (2018b). Dehesa de Los Llanos-Inicio [Imagen]. Recuperado a partir de <https://www.facebook.com/DehesadelosLlanos/photos/pcb.1768093603287536/1768092463287650/?type=3&theater>
- Fariña, J. M. (2015). Identidad y marca ciudad [Entrada blog]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <https://elblogdefarina.blogspot.com/2015/04/identidad-y-marca-ciudad.html>
- Foro de Marcas Renombradas Españolas. (2005). Made In Spain/Hecho en España. La imagen de España y sus marcas en el mundo. Recuperado 3 de julio de 2018, a partir de <https://www.marcasrenombradas.com/publicacion/made-in-spainhecho-en-espana-la-imagen-de-espana-y-sus-marcas-en-el-mundo/>
- García, M. (2015). Castilla-La Mancha unifica en una nueva marca toda su promoción turística [Entrada blog]. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <http://www.brandemia.org/castilla-la-mancha-unifica-en-una-nueva-marca-toda-su-promocion-turistica>
- Google. (2018). Cluster Silicon Valley [Imagen]. Recuperado a partir de

https://steemitimages.com/DQmckgajnmBEeGgp1cHBzqgfzGaq4gxJYkPHJYKEZ8jk5bL/silicon_valley_224189g.jpg

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380. <https://doi.org/10.1086/225469>

Gummesson, E. (2004). From One-to-One to Many-to-Many Marketing. *Proceedings from QUIS9. Karlstad, Sweden: Karlstad Univeristy*, 1-11. Recuperado a partir de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.467.3691&rep=rep1&type=pdf>

Gummesson, E., y Polese, F. (2009). B2B is not an Island! *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24. Recuperado a partir de <http://www.naplesforumonservice.it/uploads/files/Korhonen.pdf>

Historia de los medios. (2010). The Boston News-Letter | Historia de los medios [Entrada blog]. Recuperado 25 de agosto de 2018, a partir de <https://lahistoriadelosmedios.wordpress.com/tag/the-boston-news-letter/>

Jolusafe5. (2014). Evolución a una nueva lógica dominante para Marketing [Entrada blog]. Recuperado 19 de junio de 2018, a partir de <http://kukulkansystems.com/blog/evolucion-a-una-nueva-logica-dominante-para-marketing/>

Junta de Castilla-La Mancha. (2013). *Programa de desarrollo rural de Castilla La Mancha 2007-2013*.

Junta de Castilla-La Mancha. (2015). *Agricultura y Sostenibilidad Diagnóstico de la Agricultura y la Sostenibilidad en Castilla-La Mancha Índice*. Recuperado a partir de http://www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/pdf/20180126/anexo_2_diagnostico_eje7_agricultura_sostenibilidad_prot.pdf

Kavaratzis, M., y Warnaby, G. (2015). *Rethinking Place Branding*. (G. J. Ashworth, Ed.). Springer International Publishing.

Kerr, G., y Oliver, J. (2014). Rethinking Place Identities. En G. Ashworth, Gregory J.;Kavaratzis, Mihalis; Warnaby (Ed.), *Rethinking Place Branding* (pp. 61-72). Switzerland: Spirnger.

- Lucarelli, A., y Olof Berg, P. (2011). City branding: A state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 9-27. <https://doi.org/10.1108/17538331111117133>
- Lusch, R. F., y Vargo, S. L. (2004). *Service Dominant Logic (Vargo and Lusch. Journal of Marketing*. Recuperado a partir de <http://docplayer.net/46507101-Service-dominant-logic-vargo-and-lusch-2004.html>
- Lusch, R. F., y Vargo, S. L. (2014). *Service Dominant Logic*. (Cambridge University Press, Ed.).
- Marketing en 60 segundos. (2018). ¿Qué es la Co-creación de valor? Recuperado 22 de junio de 2018, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=FYtv0F6hW4w>
- Martínez Gómez, A. (2004). Planificación estratégica y la imagen de la ciudad. *Ponencia presentada en el I Congreso Citymarketing - Elche*. Recuperado a partir de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Planificación+estratégica+y+la+imagen+de+la+ciudad.#1>
- Merz, M. A., He, Y., y Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Muñiz Martínez, N. (2016). *Marketing y Marcas Territoriales - City Marketing & Place Branding*.
- Muñiz Martínez, N., y Cervantes Blanco, M. (2010). Marketing de ciudades y « Place Branding». *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 123-149. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i2010.767>
- País Marca OBS. (2008). Nuestra propuesta de valor. Recuperado 15 de julio de 2018, a partir de <https://paismarca.com/lo-que-hacemos/>
- París, E. (2017). Siete museos sobre Cervantes y el Quijote (en La Mancha y más allá) [Entrada blog]. Recuperado 12 de julio de 2018, a partir de <https://www.diariodelviajero.com/museos/siete-museos-sobre-cervantes-y-el-quiote-en-la-mancha-y-mas-alla>
- Pérez-Barco, M. J. (2017, enero 23). El turismo gastronómico, mucho más que sentarse

- a la mesa. *ABC*. Recuperado a partir de https://www.abc.es/economia/abci-turismo-gastronomico-mucho-mas-sentarse-mesa-201701230220_noticia.html
- Porter, M. E. (2010). *Clusters and the New Economics of Competition*.
- Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Razak, A. (2017). El Marketing de Ciudades [Entrada blog]. Recuperado 2 de julio de 2018, a partir de <https://www.branfluence.com/el-marketing-de-ciudades/>
- Retail Actual. (2016). Dehesa de Los Llanos, pionera en elaborar queso manchego artesano apto para alérgicos al huevo [Entrada blog]. Recuperado 15 de julio de 2018, a partir de <https://www.retailactual.com/noticias/20161103/dehesa-llanos-queso-manchego-intolerancia-huevo#.W0uUA7h9jIX>
- Sáez, C. (2012). Las percepciones sensoriales. *La Vanguardia*. Recuperado a partir de <https://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20120629/54316673688/las-percepciones-sensoriales.html>
- Sévigny, A. (2017). Qué es la co-creación de valor en marketing? Recuperado 22 de junio de 2018, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=njjW3SnL9Wk>
- Soro Gómez, E. (2015). La Ruta de Don Quijote. ¡A la desventura! [Entrada blog]. Recuperado 5 de julio de 2018, a partir de <https://www.escapadarural.com/blog/la-ruta-de-don-quiote/>
- Stubbs, J., y Warnaby, G. (2014). Rethinking Place Branding from a Practice Perspective: Working with Stakeholders. En G. Ashworth, Gregory J.;Kavaratzis, Mihalis; Warnaby (Ed.), *Rethinking Place Branding* (pp. 101-118). Springer.
- Tiempo de negocios. (2017). Conoce el Marketing según Philip Kotler y aplícalo en tu estrategia [Entrada blog]. Recuperado 18 de junio de 2018, a partir de <https://tiempodenegocios.com/philip-kotler-marketing/>
- Turismo de Castilla-La Mancha. (2018). Museo del Quijote y Biblioteca Cervantina. Recuperado 3 de septiembre de 2018, a partir de <http://www.turismocastillalamancha.es/patrimonio/museo-del-quiote-y-biblioteca->

cervantina-9961/descripcion/

Universidad de las Américas Puebla. (2007). *Marco Teórico del Marketing*. San Andrés Cholula. Recuperado a partir de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/cervantes_v_ay/capitulo2.pdf

Velásquez Vargas, G. (2015). ¿Qué entendemos por marketing territorial? [Entrada blog]. Recuperado 1 de julio de 2018, a partir de <http://puomarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2015/11/que-entendemos-por-marketing-territorial.html>

Yaneth, L., y Sánchez, G. (2016). *Una estrategia de Desarrollo Local , mas allá de la marca*. Recuperado a partir de <http://www.esumer.edu.co/images/documentos/Extension/memorias/MARKETINGTERRITORIALESUMER.pdf>

Zafrilla, P. (2014, octubre 5). Queso Manchego, producto estrella de la gastronomía regional. *La Cerca*. Recuperado a partir de <http://www.lacerca.com/noticias/reportajes/queso-manchego-producto-estrella-76221-1.html>

12 ANEXOS

12.1 ANEXO 1: ENTREVISTA A BEATRIZ ESPARCIA

A continuación, se adjunta la entrevista realizada a Beatriz Esparcia (responsable comercial de la Dehesa de los Llanos) el día 24 de junio de 2018 en las oficinas centrales de la empresa.

Lucía Huesca: *Buenos días Beatriz, lo primero que quería hacer es darle las gracias por poder robarle un poco de su tiempo para la realización de una serie de preguntas acerca de la empresa en donde trabaja.*

Beatriz Esparcia: *Gracias a ti por elegir nuestra empresa como ejemplo para poder desarrollar tu trabajo de fin carrera.*

L.H.: *Primero le pondré en situación, estoy realizando la tesis final de mi carrera sobre la aplicación de una teoría emergente del marketing que recibe el nombre de Service Dominant Logic en el sector agroalimentario de nuestra región, Castilla la Mancha. He considerado que podría ser interesante un caso de estudio de su empresa, Dehesa de Los Llanos, ya que engloba con éxito un sistema agroalimentario... Como primera pregunta me gustaría que me contase aquello que simboliza a su empresa.*

B.E.: *La empresa tiene una particularidad, esta es que todo el proceso de elaboración es producido dentro de la finca, donde se procura que la manipulación de la materia prima sea la mínima. Esto nos ha ayudado a alcanzar la cima, como es el caso del queso, con el que en 2012 conseguimos realizar el mejor queso del mundo.*

L.H.: *Entonces, ¿carecéis de proveedores?*

B.E.: *Sí, simplemente aquellos que se dedican al etiquetado de productos o empaquetado, además siempre intentamos la colaboración con proveedores locales.*

L.H.: *¿Qué me dices sobre los distribuidores?*

B.E.: *Tenemos distribuidores en la provincia de Albacete, pero también en el resto de España para que así la comunicación sea más rápida y efectiva.*

L.H.: *Es interesante que la preocupación por la calidad sea tan alta. Y, ¿cuál dirías que es el lema de vuestra empresa?*

B.E.: *Tenemos varios, pero sin duda los más remarcados son: “Del campo a la mesa” y “El mejor queso del mundo”. Nos gustaría poder deshacernos poco a poco de la segunda, pero es que es, sin duda, la más efectiva.*

L.H.: *¿Aprovechan el auge que tuvo el queso en su momento para la venta de todos sus productos?*

B.E.: *Si, muchas personas conocen otros de nuestros productos gracias al vino.*

L.H.: *¿Consideran al cliente lo más importante a la hora de empezar el proceso de creación de nuevo producto?*

B.E.: *Por supuesto el cliente es muy importante para nosotros, pero también nos centramos en la esencia y calidad del producto. Por ello colaboramos con la Universidad de Castilla-La Mancha, la cual nos ayuda a la investigación exhaustiva sobre la alimentación de nuestras ovejas manchegas, pues cuanto más natural y controlada sea su alimentación, mejor será la calidad del producto final.*

L.H.: *¿Son conscientes de que muchas empresas de la zona están incluyendo en sus bodegas el enoturismo? ¿Se lanzaría con un proyecto así?*

B.E.: *Si claramente que somos consciente de ello, pero para nuestra empresa en concreto es complicada esta introducción ya que se trata de una empresa privada. En estos momentos estamos realizando visitas guiadas por nuestras instalaciones, pero son por motivos académicos, como es tu caso, petición del ayuntamiento de la ciudad, o para futuros inversores. Pero para compensar este déficit y tratar de llegar al cliente, realizamos, a menudo, diferentes catas con otras empresas, como el Corte Inglés o bares y restaurantes de Albacete como pueda ser el “Callejón de los Gatos”. Esto nos ayuda a transmitir cercanía al cliente.*

L.H.: *¿Qué técnica consideran interesante como método de renovación dentro de vuestra empresa?*

B.E.: *Nos queremos volver a lanzar con visitas en la finca y convencer al propietario, pero como ya lo he dicho lo vemos complicado, por ello vamos a realizar una jornada de puertas abiertas a la finca lo antes posible, donde nuestros alimentos serán los más*

importantes del evento, pero también las experiencias producidas en el cliente, pues nos gustaría llevar a cabo una interacción del cliente a través de los sabores.

L.H.: *Y, cambiando de tema, ¿su empresa cree que los medios de comunicación, así como redes sociales son importantes para difundir su empresa o marca? Aunque ya he visto que son bastante activos.*

B.E.: *Para nosotros, la prensa ha sido nuestra fuente de apoyo y verificación de todos y cada uno de nuestros proyectos al igual que de la obtención de premios. Sin embargo, nuestro método principal de expansión y publicidad es el boca a boca, pues el auge que en 2012 adquirió el queso de la finca todavía nos persigue... Si hablamos de las redes sociales, nuestra empresa está realmente concienciada de que, a día de hoy, es muy importante ser activos en redes sociales, interactuar con el cliente, ofrecerle ofertas, eventos, etc. También son importantes para conocer y saber opiniones.*

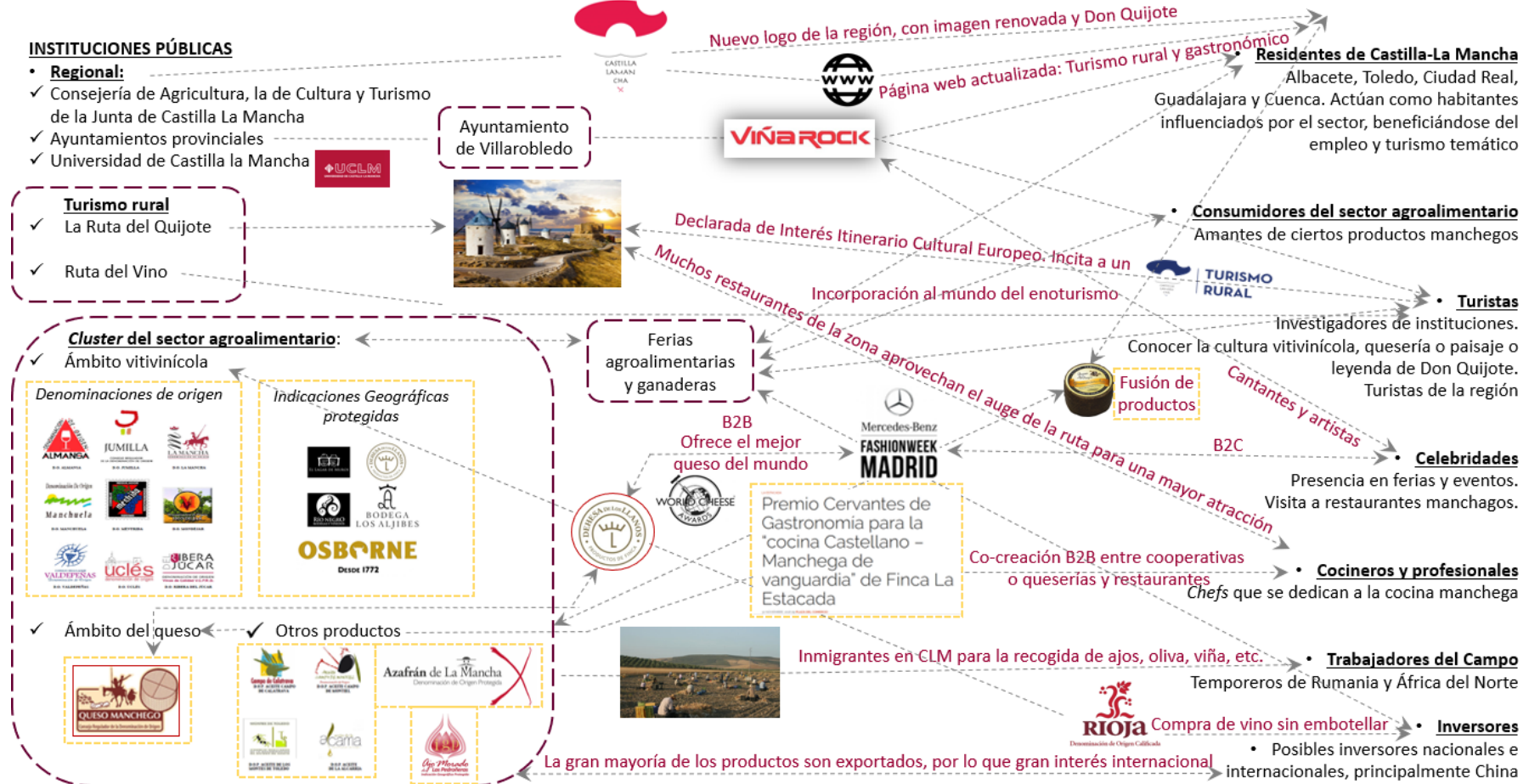
L.H.: *Bueno Beatriz la entrevista llegó a su fin. Muchas gracias por toda su atención e información sobre la empresa.*

B.E.: *De nada, cualquier pregunta complementaria que te surja, vuélveme a contactar.*

12.2 ANEXO 2: INTERACCIONES MANY-TO-MANY ENTRE ACTORES MÚLTIPLES DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN CASTILLA-LA MANCHA

OFERTA: Proveedores de servicio

Usuarios de servicio: DEMANDA

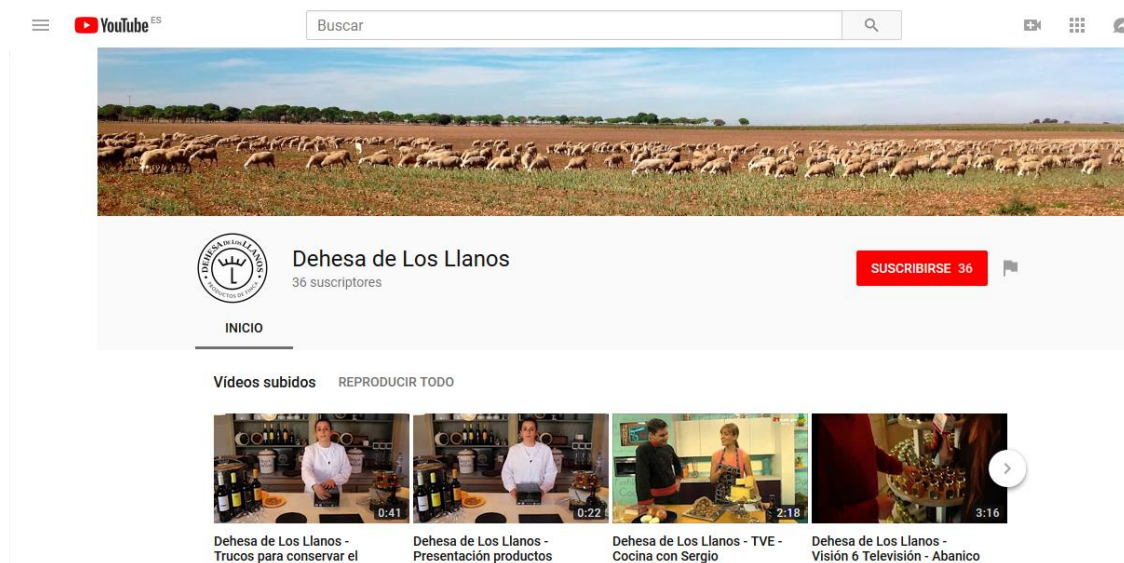


12.3 ANEXO 3: PRESENCIA EN LAS REDES SOCIALES DE DEHESA DE LOS LLANOS

12.3.1 INSTAGRAM



12.3.2 YOUTUBE



12.3.3 FACEBOOK

← Busca

Videos Notas **Publicaciones** Tienda Comuni

Dehesa de Los Llanos 15 ago. a las 11:19 • 🌐

<https://dehesadelosllanos.com/es/> 😊

Disfruta, aún más, de tus vacaciones
-20% en **TODOS** los productos de la web
Del 15 al 31 de agosto

👍❤️ 2

👍 Me gusta 💬 Comentar ➦ Compartir

12.3.4 TWITTER

← Disfruta, aún más, de tus vacaciones

-20% en **TODOS** los productos de la web
Del 15 al 31 de agosto

Dehesa de Los Llanos
@DehesaLosLlanos

El Mejor Queso del Mundo en 2012 no se elabora por casualidad...Aquí te contaremos por qué nuestra Dehesa es única y nuestros productos, excepcionales

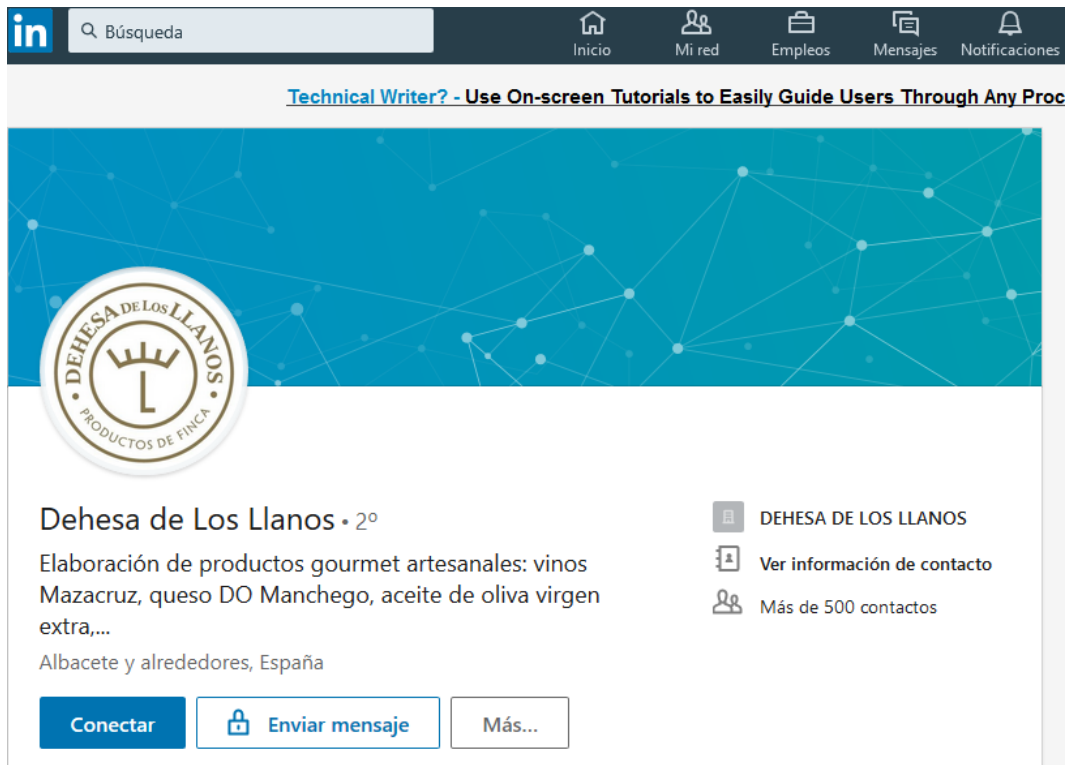
📍 Albacete 🌐 dehesadelosllanos.es
📅 Se unió en enero de 2013

688 Siguiendo 1.120 Seguidores

Tweets Tweets y respuestas Multimedia M

Dehesa de Los Llanos @Dehes... · 3d ▾
¡Encuentran un queso en una tumba egipcia!

12.3.5 LINKEDIN



12.4 ANEXO 4: ECOSISTEMA DE SERVICIO DE DEHESA DE LOS LLANOS: NIVEL MICRO, MESO Y MACRO

