

**En ausencia de una fuerte imagen de marca, las empresas hortofrutícolas van a seguir estando en una posición de debilidad en las negociaciones con las grandes cadenas de distribución.**

## ¿Por qué y cómo crear marcas de frutas y hortalizas?

**NARCISO ARCAS LARIO<sup>1</sup>  
Y M<sup>a</sup> ELENA DELGADO  
BALLESTER<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universidad Politécnica de Cartagena

<sup>2</sup>Universidad de Murcia

arcas.lario@upct.es

Algunas empresas han sabido establecer diferencias en las frutas y hortalizas.

**La homogeneidad de los productos alimentarios plantean un serio problema de marketing, pues precisamente en la diferenciación se basa la posibilidad de crear valor en la cadena comercial. En el presente artículo y en el próximo sobre el mismo tema (Horticultura 184, abril 2005), Narciso Arcas Lario y M<sup>a</sup> Elena Delgado Ballester docentes de las universidades de Cartagena y de Murcia, explican este problema y sus posibles soluciones.**

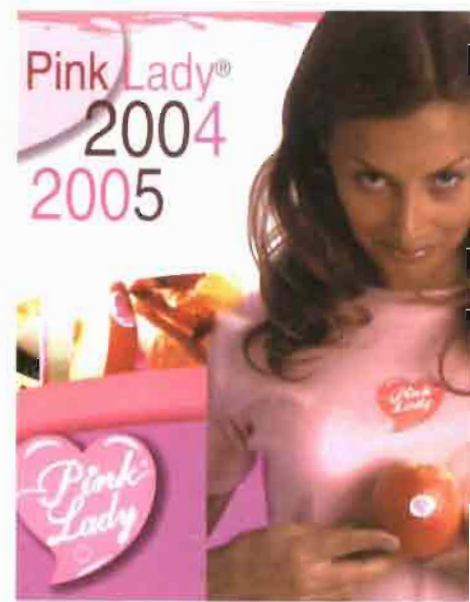
En muchos foros y estudios se ha analizado la idoneidad y aplicación de medidas de naturaleza política, estructural, tecnológica, de calidad, etc. para mejorar la competitividad de las empresas hortofrutícolas. Sin embargo, hay un elemento de la política comercial al que no se ha prestado la necesaria atención para su correcta implantación. Nos referimos al papel estratégico que, en el sector hortofrutícola, puede desempeñar la marca como medio para diferenciar la oferta y, de esta forma, afrontar los importantes retos a los que se enfrenta el sector.

Muchas empresas hortofrutícolas han invertido importantes recursos económicos en tecnologías que les permitieran abaratar los costes de producción

y ampliar su presencia en los mercados con nuevas variedades y productos de calidad. Pero, muy pocas han combinado estas acciones con una clara apuesta por una estrategia basada en la diferenciación de sus productos a través de una adecuada política de marca.

El planteamiento de una política de marca en la comercialización de las frutas y hortalizas suele provocar actitudes contradictorias, en la mayoría de ocasiones de indiferencia y rechazo, justificadas, en buena medida, por el alto grado de uniformidad que tienen estos productos en su estado natural y que haría dicha política inviable. En contra de esta idea, pensamos que es precisamente el carácter genérico de estos productos la razón de ser de las marcas y el que las hace más necesarias. Así lo pone de manifiesto el art. 4 de la Ley de Marcas (Ley 17/2001) al definir las como "todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una empresa de los de otras". Y, así lo han entendido también algunas empresas agrarias, tanto americanas (Chiquita, Sunkist), francesas (Prince de Bretagne) y españolas (Anecoop, El Dulze), como empresas de distribución (Eroski y Alcampo), que a través de sus departamentos comerciales han sabido establecer diferencias en las frutas y hortalizas. En todos estos casos la marca se presenta como la portadora y comunicadora de esas diferencias.





En ausencia de una fuerte imagen de marca, las empresas hortofrutícolas van a seguir estando en una posición de debilidad en las negociaciones con las grandes cadenas de distribución, quienes ven incrementado su poder, en parte, por la ausencia de marcas poderosas en estos productos. Es más, el hecho de que la gran distribución haya empezado a crear sus propias marcas de productos en frescos, y éstas vayan adquiriendo con el tiempo una imagen más consolidada en el mercado, va a suponer para las empresas agrarias una barrera de entrada a determinados segmentos o mercados, difícilmente de salvar por no adoptar a tiempo la decisión: ¿con marca o sin marca?.

Se requiere, en definitiva, un cambio de mentalidad en un aspecto de la gestión comercial tradicionalmente ignorado en la comercialización de las frutas y hortalizas, nos referimos a las marcas. Por ello, a continuación se describirán, en primer lugar, los beneficios o ventajas que la implantación de marcas en el sector de las frutas y hortalizas genera tanto para el mercado como para la empresa. Justificada su importancia pasamos a analizar en qué se fundamenta la transformación de un producto genérico, como tradicionalmente han sido

consideradas las frutas y hortalizas, en una marca.

### ¿Por qué utilizar marcas en frutas y hortalizas?

Tradicionalmente las frutas y hortalizas han tenido la consideración de productos genéricos o "commodity" y, por tanto, poco marquistas. Sin embargo, durante los últimos años estamos asistiendo a un ligero cambio que se manifiesta en el hecho de que hay agentes económicos (empresas, distribuidores y consumidores) que han integrado la marca en sus decisiones comerciales, demostrando que un mercado de genéricos, como el de las frutas y hortalizas, puede operar bajo la lógica de las marcas. Así, encontramos una serie de empresas que han sabido convertir esos genéricos en marca, ya se trate de una patata (Patnatur), una piña (Del Monte), un plátano (Dole, Chiquita), una manzana (PinkLady), una naranja (Sunkist), una lechuga (El Dulce,

**"Todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una empresa de los de otras". (artículo 4, Ley de Marcas, 17/2004).**

Prince de Bretagne), una sandía (Bouquet) o un Kiwi (Zespri).

Pero, ¿cuáles son las razones de este cambio?, ¿por qué pasar a operar bajo la lógica de las marcas?

Las principales razones que justifican el empleo de una marca son las siguientes:

#### Para el productor:

1. Permiten una adecuada diferenciación de productos de distintas calidades o características, aunque sean producidos por la misma empresa.

2. La empresa puede alcanzar una mayor estabilidad en las ventas si las marcas han creado lealtad hacia sus productos en la medida en que proporcionan razones para comprarlos.

3. Una marca conocida también facilita la introducción de nuevos productos de la empresa con un menor esfuerzo comercial.

4. Permite defenderse contra la intensa competencia por precio, al tiempo que puede permitir una diferenciación de la oferta dirigida a distintos segmentos del mercado.

5. Mayor poder de negociación y colaboración de los distribuidores debido a que los consumidores esperan que estos comercialicen su marca.

6. La utilización de marcas registradas ayuda a luchar contra la imitación.

**■ Creando lealtad hacia sus productos a través de la marca, una empresa puede alcanzar mayor estabilidad en sus ventas**





#### Para el consumidor:

1. Facilita la identificación de los productos que desea.
2. Ayuda al consumidor en la verificación de la calidad, quien puede sentirse más protegido frente a posibles fraudes. Además, la marca es sinónimo de fiabilidad y garantía para el consumidor.
3. La marca facilita al consumidor su decisión de compra en la medida en que sea portadora de una serie de beneficios que busca, tanto funcionales, como emocionales e incluso de auto-expresión.
4. Obtiene mayor satisfacción por consumir un producto que tiene un prestigio o imagen de marca.
5. Además, la marca lleva implícita la promesa del vendedor de que el producto porta una serie

de características que le añaden valor y proporcionan de forma constante al comprador una serie de beneficios. De esta forma, el cumplimiento de la promesa propiciará una rápida elección de la marca en la próxima compra y la consiguiente fidelidad y lealtad del cliente.

#### ¿Cómo convertir un producto hortofrutícola genérico en una marca?

A pesar de los importantes beneficios que se derivan del uso de las marcas para el sector de las frutas y hortalizas éstas han sido muy poco explotadas. Esto ha propiciado que tradicionalmente hayan configurado un mercado de productos genéricos, caracterizado por una falta de diferenciación entre las distintas ofertas de las empresas a los ojos de los consumidores. Aunque pudiera haber diferencias, tanto tangibles como intangibles, el consumidor no las percibe, sobre todo las últimas, porque no ha sido informado de la existencia de las mismas ni ha sido educado para valorarlas. Por ello, las decisiones de compra se

■ **Los consumidores no perciben las diferencias intangibles entre los productos; es por esto que deben ser informados de ellas mediante identificación de producto y comunicación**



han basado en el aspecto, en el precio o en la disponibilidad, y no en la marca o en el nombre del fabricante.

La cuestión que se plantea, por tanto, es cómo se produce ese cambio o transformación de un genérico en una marca.

Podemos afirmar que el proceso de creación de marcas está basado en dos pilares fundamentales: 1) el logro de una diferenciación del producto y 2) la comunicación de esta diferenciación a los consumidores, siendo la marca el instrumento de comunicación de dicha diferenciación. En caso contrario, la empresa agraria caerá, como sucede con demasiada frecuencia, en el error de creer que comercializa sus productos frescos bajo marca, cuan-

do en realidad lo que hace es aumentar la confusión de un consumidor que ha de optar entre productos que percibe de la misma forma pero que aparecen con denominaciones distintas y que, además, desconoce.

#### **Establecimiento de una diferenciación**

Para que la marca tenga razón de ser en la comercialización de este tipo de productos debe aportar un verdadero valor añadido al consumidor, de lo contrario el mercado no la va a aceptar. Es precisamente ese "valor" añadido o aportado al mercado lo que distingue a una marca de un genérico. Esto explica que la tradicional consideración de las frutas y hortalizas como productos genéricos no sea la razón de considerar

**La marca, por sí sola no es más que un rótulo, que inclusive puede inducir a confusión. Para ser efectiva debe acompañarse de un conjunto de medidas que confieran valor añadido al producto.**

como innecesaria una política de diferenciación basada en las marcas, sino la causa precisamente de no haber implementado dicha política.

En cualquier caso, si se pudiera hablar de una política de marcas en el sector, ésta ha sido considerada simplemente como "ponerle nombre o un elemento identificativo al producto", y esta simple acción no incluye ni garantiza automáticamente unos determinados niveles de calidad o de seguridad alimentaria, por ejemplo. En consecuencia, la marca sólo actúa de cara a la distribución y al mercado como una mera identificación de la procedencia empresarial del producto, pero sin valor alguno. Mientras no hayan valores añadidos, los consumidores van a percibir un producto igual a otro pero con un nombre incorporado. Puede tener un nombre de marca, pero precisamente porque ese nombre no aporta valor ninguno tiene que luchar por un espacio en los lineales sobre la base del precio.

Lejos de esta visión tan simplista de la política de marcas, hay que pensar que la marca por sí sola no representa nada, a menos que esté sustentada en un conjunto de decisiones (producto, precio, distribución y comunicación) dirigidas a que el mercado





reconozca unos valores añadidos relevantes que sean vistos como únicos cuando se comparan con los ofrecidos por la competencia. Es entonces, y sólo entonces, cuando la marca va a ocupar una posición distintiva en la mente de los consumidores, guiando así su decisión de compra.

En un mercado de genéricos, como ha sido caracterizado el de los productos hortofrutícolas, los

**Si una marca debe proclamar una diferencia, es necesario hacer saber constantemente en qué radica esa diferencia.**

distintos productos que compiten, precisamente porque no están diferenciados, ocupan en la mente de los consumidores idénticas posiciones y, por tanto, para ellos todos son sustituibles. Por consiguiente, el consumidor debe percibir en el producto alguna cualidad que no le aportan otros, y en esta situación la razón de ser de la marca es la de comunicar esa ventaja, ese valor añadido deseado por los consumidores. Sólo así, el mercado va a premiar a la marca y mostrará una mayor disposición a pagar más por la misma en comparación con otras alternativas.

Cabe preguntarse ahora, en

consecuencia, en qué valores añadidos puede sustentarse la diferenciación del producto a través de la marca. Esos valores añadidos pueden tener diversa naturaleza, variando desde los atributos más intrínsecos a los más extrínsecos o intangibles. En el caso de las frutas y hortalizas, esos valores pueden hacer referencia a aspectos tales como los atributos organolépticos (color, sabor, olor, etc.), los nutricionales, el envase y la presentación, la trazabilidad, seguridad (producción integrada y ecológica), comodidad y conveniencia de su uso (fruta pelada y cortada, sin semillas), pero también otros simbólicos como la región de origen, la imagen de la empresa, etc.

#### Comunicar la diferencia

El segundo de los pilares fundamentales en el proceso de creación de una marca es la comunicación de esos valores añadidos que ayudan a diferenciar el



**¡NOVEDAD!**  
Túnel de enfriamiento



## EL ESPECIALISTA DE LA CUARTA GAMA



Sistema de lavado



Línea monobloque de pelado y corte de patatas y zanahoria



**turatti**  
THE FUTURE TODAY

TURATTI S.r.l. Viale R. Margherita, 52  
30014 CAVARZERE (VE) Italy - info@turatti.com  
www.turatti.com - Tel.: +39 0426.310731 - Fax +39 0426.310500

producto en el mercado. La marca representa una diferencia, es pues necesario hacer saber constantemente dónde radica esa diferencia. Por tanto, es importante que la marca y los valores a los cuales está asociada sea captada por el público al que va dirigida. No todo el mundo sabe distinguir qué productos son buenos y saludables, de ahí que las empresas hortofrutícolas tienen que informar al consumidor para que pueda reconocer fácilmente los niveles de calidad, sabor, valor nutricional, métodos de producción, origen, etc. De lo contrario, ¿de qué sirven los sabores, la madurez, la composición nutricional, la trazabilidad y los aspectos saludables, el origen, la variedad, etc. ante simplismos exagerados de que "todas las frutas y hortalizas son iguales"?

Los consumidores captarán estas diferencias dependiendo del esfuerzo que se haga en comuni-



car la existencia de las mismas. Aquí nos encontramos con otro déficit importante del sector hortofrutícola, pues representando el 15% de las ventas en alimentación solo acapara el 3,2% de la inversión publicitaria (ALECOC, 2002). Además, hay que señalar que las actuaciones se han dirigido fundamentalmente al canal – estrategia push o de empuje – olvidando la comunicación con el mercado, es decir, el consumidor final.

**La marca debe constituirse como el criterio principal de elección en la compra.**

Esto tiene implicaciones tanto en el mercado como en el canal de distribución. En el mercado, porque el consumidor no va a demandar marca a la hora de adquirir este tipo de productos, pues desconoce si las hay así como las propiedades o características que la hacen más valiosa respecto a otras, o incluso respecto al propio producto genérico. Como consecuencia de lo anterior, el distribuidor no tiene ningún incentivo por vender una marca que no es valorada por el mercado, que no aporta nada distinto a otra marca

bandejas termoconfortadas, macetas, containers, macetas termoconfortadas, cerquillos...



C/Disseminats nº2  
08929 Teià  
tel: 93 460 76 76 Fax: 93 397 12 53

bolsas para flor y planta, cubetas portaflores..

[www.plasticosingag.com](http://www.plasticosingag.com)





del mismo producto. Esta ausencia de grandes marcas ha beneficiado a la distribución en la medida en que puede ejercer mayor presión para conseguir precios más bajos, ya que el cliente no busca una marca determinada sino un genérico, como puede ser una manzana y no una manzana de una marca determinada.

Se impone, por consiguiente, el desarrollo de unas actuaciones comerciales dirigidas al mercado —estrategia pull o de atracción— para que éste sepa captar y valorar las propiedades y características que evoca la marca y que la diferencia de otras. Sólo así la marca se presentará ante los consumidores como el criterio de elección de su compra. Sólo así, mediante el uso de marcas como vehículo de comunicación directa con el cliente final, se cortocircuita el papel tradicional que han desempeñado los distribuidores, obligando a los detallistas, incluso, ayudados por la presión del cliente final, a ofrecer productos

en los que, a priori, no estaban interesados.

Lamentablemente son pocas las actuaciones que en esta dirección podemos encontrar. La mayoría son campañas de promoción genéricas para estimular un mayor consumo de frutas y hortalizas, estableciendo un vínculo emocional entre las costumbres alimenticias del consumidor y este tipo de productos, siendo muy escasas las realizadas por marcas específicas. Entre las campañas genéricas cabe destacar las llevadas a cabo por la Asociación de Productores de Plátanos de Canarias (Asprocan), o la interprofesional Intercitrus. También la organizada por la asociación Club 5 al día con la marca 5al día, o la llevada a cabo por la empresa nacional Mercasa, a través del programa de Televisión Española "Saber vivir".

Entre las campañas de marcas específicas en productos frescos cabe destacar la realizada por Frutas el Dulce, que con su marca El Dulce representa un caso único de marquismo, protagonizando iniciativas tan inéditas en el sector como es la publicidad televisiva. El caso de la marca Bouquet de Anecoop (sandías), Pink Lady (manzanas), Dole y Chiquita (plátano), Sunkist (naranjas), Prince de Bretagne (lechugas) y Zespri (kiwi) son otros ejemplos de cómo, gracias a una inversión en marketing, una marca llega a ser algo más que la forma de identificar el producto.

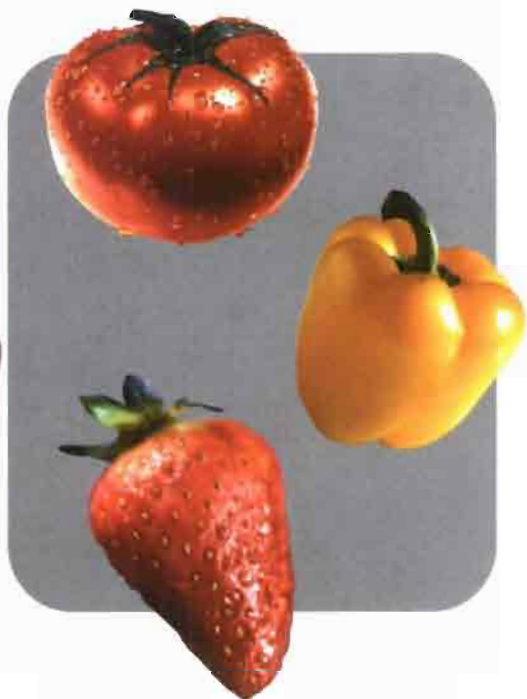


Algunos ejemplos de actuaciones marquistas en fruta y hortaliza son las de los kiwis neozelandeses de Zespri y la de la uva del Vinalopó.

■ ¿De qué sirven los sabores, la madurez, la composición nutricional, la trazabilidad y los aspectos saludables, el origen, la variedad, etc. ante simplismos exagerados de que "todas las frutas y hortalizas son iguales"?

# Serie Gris

tuberías y accesorios para invernaderos



La Serie Gris de Netafim es una línea completa de tuberías y accesorios diseñada especialmente para el uso en invernaderos, gracias a su baja absorción de luz.

El color gris asegura el funcionamiento óptimo en las condiciones ambientales del invernadero.

Serie Gris, la mejor manera de dar color a sus cultivos.



**Regaber**

C/ Garbí 3 - Pol. Ind. Can Volarí  
08150 Parets del Valles (Barcelona)  
Tel: 935 737 400 - 902 240 174  
Fax: 935 737 411  
[www.regaber.com](http://www.regaber.com)  
[regaber@regaber.com](mailto:regaber@regaber.com)