

# Políticas de marca en los productos de alimentación en fresco: desaparición de los genéricos

■ M.<sup>a</sup> ELENA DELGADO BALLESTER

Universidad de Murcia

■ NARCISO ARCAS LARIO

Universidad de Politécnica de Cartagena



Entre los productos de la alimentación en fresco, las frutas y hortalizas destacan por su carácter estratégico en la economía agraria de la Unión Europea (UE) y, especialmente, en la española. Éstas representan el 32% de la producción final agraria de España (frente al 15% de la UE) y más de la mitad de las exportaciones agrarias, adquiriendo también gran relevancia social por su capacidad para generar empleo (MAPA, 2003 y Comisión Europea, 2004).

Además, y como consecuencia de su enorme dinamismo, el sector hortofrutícola está inmerso en un proceso de cambio caracterizado por varios factores. En primer lugar, los avances tecnológicos incorporados en las distintas fases de la cadena hortofrutícola (producción, distribución y consumo), unidos a la liberalización del comercio, han provocado un incremento de la competencia, sobre todo de terceros países con los que la UE tiene acuerdos preferenciales (Arcas y Ruiz, 1997). Esta competencia es especialmente intensa en los mercados europeos, principal destino de nuestras exportaciones,

por su elevado consumo y precios atractivos (Sánchez y Pérez, 2003).

Esta situación de incremento de la competencia se ve agravada por el mayor poder de negociación de la gran distribución y la tendencia a sustituir la fruta y las hortalizas por el consumo de otros productos (congelados, postres lácteos y alimentos funcionales o enriquecidos), máxime en un sector poco subvencionado donde la renta agraria de los agricultores depende de la aceptación de sus productos por los consumidores. De aquí la necesidad que tienen las empresas hortofrutícolas de adoptar las estrategias comerciales dirigidas a mejorar su posición competitiva en el mercado.

Si bien en muchos foros y estudios se analiza la idoneidad y aplicación de medidas de naturaleza política, estructural, tecnológica, de calidad, etc., para afrontar la situación anteriormente descrita, hay un elemento de la política comercial y de gestión de la empresa agraria al que no se ha prestado la necesaria atención para su correcta implantación. Nos referimos al papel estratégico que, en el sector

hortofrutícola, puede representar la marca como medio para diferenciar la oferta y, de esta forma, afrontar los retos a los que se enfrenta el sector.

Este tratamiento un tanto irrelevante que se le ha dado a las marcas por parte de los estudiosos del marketing, en el ámbito de los productos frescos, se proyecta de igual forma en la gestión de las empresas agrarias. La mayoría de ellas han invertido importantes recursos económicos en tecnologías que les permitirían 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 marcas en la comercialización de productos en fresco suele provocar, en general, actitudes contradictorias, en la mayoría de ocasiones de indiferencia y rechazo, justificado, en buena medida, por el alto grado de uniformidad de tienen estos pro-

ductos en su estado natural y que haría dicha política inviable. En contra de esta idea, pensamos que este carácter genérico atribuido a los productos en fresco es precisamente la razón de ser de las marcas y el que las hace más necesarias. Así lo pone de manifiesto el art. 1 de la Ley de Marcas (Ley 17/2001, de 7 de noviembre) al definir las como “todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una persona 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 Carrefour), que a través de sus departamentos comerciales han sabido establecer diferencias en los productos en fresco. En todos estos casos, y otros no mencionados, la marca se presenta como la comunicadora y portadora de esas diferencias.

En ausencia de una fuerte imagen de marca, las empresas agrarias 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, difícil de salvar por no adoptar a tiempo la decisión: ¿con marca o sin marca?

Se requiere, en definitiva, de un cambio de mentalización en un aspecto de la gestión comercial tradicionalmente ignorado en la comercialización de los productos en fresco: las marcas. Abordar este tema no es un ejercicio fácil ante la ausencia de estudios al respecto, motivo por el que este trabajo no puede estar exento de apreciaciones y reflexiones personales que deberían contrastarse con la de otros expertos.



Dicho lo anterior, abordaremos esta problemática describiendo, en primer lugar, los beneficios y ventajas que la implantación de marcas, en el sector de productos en fresco, genera tanto para el mercado como para la empresa. Justificada la importancia que tienen las marcas pasamos a analizar en qué se fundamenta la transformación de un producto genérico, como tradicionalmente ha sido considerado el producto en fresco, en una marca. Dadas las peculiaridades y características propias de los productos en fresco, la transformación anteriormente descrita no está exenta de una problemática y unas circunstancias que la condicionan tal y como se describen en tercer lugar. Finalmente, y para terminar, analizamos las distintas alternativas u opciones existentes en la implementación de una política de marcas enmarcada en la casuística descrita previamente.

### ¿POR QUÉ UTILIZAR MARCAS EN PRODUCTOS FRESCOS?

Los productos en fresco se han comercializado tradicionalmente a granel, al igual que ha ocurrido con otros productos agrarios, de ahí su consideración como productos genéricos o “commodity”. Sin embargo, durante los últimos años estamos asistiendo a un ligero cambio cualitativo. Cambio que se manifiesta en el hecho de que hay agentes económicos

(empresas, distribuidores y consumidores) que han integrado a la marca en sus comportamientos relacionados con los intercambios. Por consiguiente, desde el momento en el que la marca está siendo utilizada por los agentes económicos, tal y como luego se irá viendo en varios ejemplos, para modificar las condiciones de intercambio y de competencia en los mercados, podemos afirmar que la lógica de las marcas puede imponerse en los mismos. Pero, ¿cuáles son las razones de este cambio?, ¿por qué pasar a operar bajo la lógica de las marcas?

Las principales razones que justifican, en general, el empleo de una marca –a pesar de los costes de su lanzamiento y riesgos evidentes si el producto no proporciona constantemente satisfacción al consumidor–, son las siguientes:

Para el productor:

1. Facilitan las operaciones de manejo del producto, al propiciar una más eficaz identificación del mismo. Además 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 facili-



ta 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 éstos comercialicen su marca.

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

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. Por ello, cuando no hay marcas que comuniquen y garanticen unas determinadas características, el consumidor sustituye el papel de la marca por la confianza que pone en el tendero, que a menudo ofrece a su cliente la posibilidad de probar el producto antes de hacer la compra (Hernández y Arcas, 2000).

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. Los primeros suministran una utilidad funcional al cliente como, por ejemplo, el proporcionado por una marca que comercializa productos de IV gama que aportan comodidad y practicidad sin perder frescura. Los beneficios emocionales tienen que ver con los sentimientos que genera en el cliente la compra o consumo, como “estoy tranquilo, cuido de mi salud y de mis hijos, me lo garantiza esta marca que certifica el uso de unas buenas prácticas agrícolas”. Por último, la marca también puede aportar la posibilidad de expresar o comunicar a los demás lo que uno es (beneficios de auto-expresión): “Soy amante de la diversidad y de la búsqueda de lo nuevo, compro marcas que ofrecen



productos innovadores o exóticos” (Sierra et al., 2002).

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.

### DE LOS GENÉRICOS A LAS MARCAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS FRESCOS

A pesar de los beneficios y ventajas que se derivan del uso de las marcas, en 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, típicamente 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 sobre la existencia de las mismas ni ha sido educado para que las va-

lore. Consecuentemente, en situaciones como éstas, las decisiones de compra tienden a estar basadas en el aspecto, en el precio o en la disponibilidad, y no en la marca o en el nombre del fabricante.

Así, un estudio presentado en Barcelona en el IV Foro Internacional de la Alimentación, organizado por la Feria Alimentaria 2002, pone de manifiesto lo anterior. De un total de 2.033 consumidores españoles entrevistados, tan sólo un 2% le da importancia a la marca en los productos frescos como verduras, hortalizas y frutas. De forma similar, ABN METRICS constata que la marca no aparece como factor importante en la compra de frutas y hortalizas, al contrario de lo que sucede con el aspecto, el precio, la textura, el olor, la calidad y la frescura (AECOC, 2002).

No obstante, hay actuaciones comerciales de algunas empresas y del propio canal de distribución que ponen de manifiesto que un mercado de genéricos como el de los productos en fresco, puede operar bajo la lógica de las marcas. A modo de ejemplo, hay 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, Prince de Bretagne), una sandía (Bouquet) o un kiwi (Zespri). 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, cuando 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 apare-





cen 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 los productos frescos como genéricos no sea la razón de considerar 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 frescos, los 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 final debe percibir en el producto alguna cualidad o característica 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 pre-

miar 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 los productos en fresco, 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, 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. En general, hay que resaltar cuantas cualidades adicionales posea el producto, cobrando cada vez más relevancia la ausencia de aditivos y residuos químicos, las buenas prácticas agrícolas y el respeto al medio ambiente y a las condiciones laborales de los trabajadores (Arcas y De Miguel, 2003).

A modo de ejemplo, las marcas de productos frescos pertenecientes a la cuarta gama vendrían ofreciendo al mercado un valor añadido funcional por la conveniencia y ahorro de tiempo que supone la presentación del producto, y que agiliza y



facilita su preparación y consumo. De hecho esta apuesta por los nuevos formatos está representando una de las principales oportunidades de crecimiento del sector de frutas y hortalizas frescas.

En términos generales, casi todos los estudios europeos de marketing alimentario coinciden en señalar un alto grado de confianza de los ciudadanos para los productos que muestran una imagen favorable a la salud y la belleza. En este sentido, las frutas y hortalizas en fresco son los alimentos que mejor representan esta imagen. Sin embargo, sorprendentemente, en la actualidad la fruta dulce se percibe como tradicional, adulta y un poco aburrida, a diferencia, por ejemplo, de un yogur de frutas que se percibe como moderno, joven y divertido. Entonces, si el yogur apela a las características saludables de la fruta para promocionar su venta, ¿por qué no lo hace la propia fruta?

### 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 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 agrarias tienen que procurar garantizar e 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 matices, las especificidades y el esmero en un cultivo, ante el simplismo de que todas las coles o mandarinas son iguales? Del mismo modo, ¿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 comunicar la existencia de las mismas. Aquí nos encontramos con otro déficit importante del sector hortofrutícola, pues representando el 15% de las ventas en alimentación sólo acapara el 3,2% de la inversión publicitaria (AECOC, 2002). Además, hay que señalar que las actuaciones empresariales, que en su mayoría caracterizan al sector de productos frescos, están fundamentalmente dirigidas al canal –estrategia push o de empuje–, concentrando por tanto el eje de su actividad en la cadena de suministro (distribución, aprovisionamiento, logística), y olvidando la comunicación con el mercado, es decir, el consumidor final.

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 del mismo producto. Esta ausencia de grandes marcas ha beneficiado a la distribución, que pasa a tener un mayor margen de maniobra comercial, pudiendo ejercer mayor presión para conseguir precios más bajos, ya que el cliente no busca un producto determinado 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 hay que destacar las llevadas a cabo por la Asociación de Productores de Plátanos de Canarias (ASPROCAN) y la interprofesional Intercitrus destinadas a promocionar los plátanos de Canarias y las naranjas y clementinas, respectivamente. También la organizada por la Asociación Club 5 al día con la marca 5aldía, la llevada a cabo por la empresa nacional MERCASA, a través del programa de Televisión Española “Saber vivir”, o la emprendida por la Comisión Europea para dar a conocer y estimular la producción y consumo de aquellos productos agroalimentarios que gozan de reconocimiento



de especial calidad y protección a través de las figuras recogidas en la normativa comunitaria: Denominación de Origen Protegida (DOP), Indicación Geográfica Protegida (IGP) y Especialidad Tradicional Garantizada (ETG).

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.

### PROBLEMÁTICA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MARCAS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS FRESCOS

Desde el punto de vista del consumidor, la marca es usada para atestiguar la calidad y los valores del producto que el fabricante está preparado o dispuesto a garantizar. Es decir, la marca es considerada como una promesa de “valores añadidos” y por tanto permite el reconocimiento del producto de la empresa asociado con un nivel de calidad y valores específicos.

En este sentido, el uso de marcas implica que el titular de las mismas proteja su prestigio y el de sus marcas, evitando cambios en la calidad de sus productos de forma que induzca a error a los consumidores. Dicho en otras palabras, si la marca encierra un mensaje de que es portadora de una determinada calidad, el empresario tiene obligación de respetar el “mensaje que viene ofreciendo al público” sobre la calidad del mismo. El cumplimiento de esta promesa de calidad es especialmente importante en un contexto, como el actual, en el que el consumidor demanda más que nunca “calidad”, entendida como seguridad alimentaria, a



raíz de los casos de dioxinas, vacas locas, pestes porcinas y más recientemente la gripe de los pollos.

El cumplimiento de los niveles de calidad prometidos, y su mantenimiento, entraña ciertas dificultades dada las peculiaridades de las empresas del sector de productos en fresco, y la naturaleza biológica y perecedera de estos productos. No hay que olvidar que estamos ante un sector en el que la producción está muy atomizada debido al tamaño pequeño de las empresas agrícolas. Esto condiciona y dificulta los procesos de normalización de la oferta, y el desarrollo de políticas de valor añadido al producto en elementos tales como la presentación, diseño, promoción, etc., en la cuantía y calidad que demandan actualmente los mercados, así como el desarrollo de las costosas acciones de comunicación necesarias para crear, dar a conocer y cumplir las promesas asociadas a la marca.

Asimismo, el carácter estacional de la oferta, que caracteriza a muchas empresas del sector, impide la continuidad en el tiempo de una política de marcas, en la medida en la que la marca de un producto en fresco específico sólo estará presente en el mercado en una época concreta del año. Esta presencia discontinua de la marca a lo largo del tiempo, dependiendo de la producción agrícola, impide que la marca goce de notoriedad y se

construya una imagen en el mercado, y por tanto que la empresa titular de la marca pueda aprovechar y disfrutar de todas las ventajas asociadas al uso de una marca fuertemente establecida en el mercado.

Por otro lado, considerando la naturaleza de los productos en fresco, su carácter biológico y perecedero hace más variable e irregulares las características sobre las que se fundamenta la diferenciación; es decir, los valores añadidos que comunica la marca (sabor, presencia, calidad, etc.), lo cual dificulta el cumplimiento de las promesas que la marca representa. Además, la naturaleza de los productos en fresco y la menor diversidad que presentan en su estado original condicionan y dificultan el mantenimiento en el tiempo de una política de diferenciación mediante las marcas, ya que las innovaciones sobre las que se base el carácter diferenciador del producto suelen ser difícilmente patentables y rápidamente asimiladas por el sector.

Entre los aspectos mencionados anteriormente, no hay que olvidar que la variabilidad de precios, que se produce como consecuencia de las fluctuaciones en los niveles de oferta, tiene sus repercusiones en el mantenimiento del posicionamiento dado a la marca en unos niveles de precio-calidad determinados. Esto supone una dificultad añadida al desarrollo de una política de diferenciación.

Al margen de las características propias de la empresa y del tipo de producto que nos ocupa, no hay que olvidar que el desarrollo de una política de marcas está condicionado por el canal de distribución y las circunstancias que lo caracterizan actualmente. En España se observa, en términos generales, un incremento de la importancia del producto en fresco dentro de la facturación de la gran distribución y especialmente las frutas y hortalizas, si bien depende del tipo de empresa y del formato de tienda.

Esta mejora de la posición de la gran distribución en las frutas y hortalizas frescas está ligada al desarrollo del envasado, que permite la venta en el lineal, la

mejora de las presentaciones, la identificación de productos, el aumento del número de referencias y el desarrollo de la marca propia (Consumer-Natur de Eroski, Hacendado en Mercadona o Calidad Tradición Carrefour de Carrefour). Concretamente, la participación de las marcas de distribución en productos en fresco alcanza actualmente un 28,5%. Este último factor está siendo fundamental para desarrollar una estrategia de garantía de la seguridad alimentaria que ayude a ganar la batalla por la confianza del consumidor frente a los restantes agentes de la cadena de producción. En la medida en que la distribución, a través de sus propias marcas, constituya el referente en las opciones de compra y consumo de este tipo de productos, lo tendrá más difícil el empresario agrario que quiera introducir sus propias marcas. ¿Qué circunstancias han conducido a este interés por los productos en fresco y al desarrollo de las marcas de distribución?

Las circunstancias que explican esta situación están en buena medida relacionadas no sólo con las características del sector de los productos en fresco, en general, sino también por el propio inmovilismo de la empresa agraria y su poca orientación al mercado, en particular.

En aquellos sectores, como el de productos en fresco, en los que el nivel de procesado es bajo y la tecnología no es relativamente cara, cabe esperar que haya un exceso de capacidad de producción y, por lo tanto, oportunidades para que las marcas de distribución sean desarrolladas.

Por otra parte, la situación actual del sector en términos de variedad de oferta y de comunicación ha favorecido el predominio de marcas de distribuidor porque:

1. La variedad de oferta, en términos de número de marcas, actúa como barrera de entrada debido a que el mercado estaría formado por pequeñas participaciones, de manera que es muy difícil para cualquier marca, por ejemplo de distribuidor, el alcanzar una cuota de mercado significativa. Dada esa ausencia de variedad en el sector que nos ocupa, las



marcas de distribuidor han tenido más fácil su entrada.

2. La intensidad con la que sean desarrolladas las actividades de promoción y publicidad es un factor que se puede convertir en una barrera de entrada. Precisamente esta ausencia de actividades de comunicación y promoción orientadas al mercado —estrategia pull o de empuje— para crear una imagen de marca en los productos en fresco ha supuesto una oportunidad a la distribución para incrementar su participación en esta categoría de producto. Es más, es la distribución la que, aprovechando la ausencia de imagen de marca en estos productos, ha tomado la iniciativa de construir sus propias marcas y aumentar su notoriedad en la asociación categoría-marca.

### LÍNEAS DE ACTUACIÓN EN EL DISEÑO DE UNA POLÍTICA DE MARCAS EN PRODUCTOS FRESCOS

Como hemos señalado anteriormente, la lógica de las marcas empieza a vislumbrarse en el mercado de productos en fresco, si bien no en términos cuantitativos (número de marcas que se ofrecen al consumidor final, porcentaje de las ventas bajo una imagen de marca) sí en términos cualitativos, pues hay agentes económicos que están teniendo presente a la marca en sus intercambios y decisiones.

A este respecto es importante conocer

cuáles son las alternativas o las vías de actuación que tiene una empresa que haya decidido operar bajo la lógica de las marcas. Marcas sí, pero, ¿qué marcas son las más convenientes? Son varias las alternativas que se pueden plantear, si bien la idoneidad de cada una dependerá de las características de la propia empresa (tamaño, variedad de productos que ofrece, relaciones con el canal, etc.).

La primera decisión a considerar es si crear su propia marca como fabricante o productor, o bien trabajar para marcas del distribuidor. Optar por una u otra alternativa no es una cuestión fácil en la medida en que son muchas las variables que entran en juego (tamaño de la empresa, relación con el canal, etc.). No obstante, y sin ánimo de simplificar este escenario, podríamos afirmar que una pequeña empresa que no tiene la capacidad de desarrollar por sí sola una estructura comercial de apoyo a la construcción de sus propias marcas podría plantearse el trabajar para marcas de distribuidor. De esta manera gana cierta planificación y previsión en los volúmenes de ventas, y aunque no tenga el control y dependa excesivamente de la estrategia comercial del intermediario, no supondría un cambio significativo al respecto; pues, ¿cuándo ha tenido realmente el control cuando hablamos de la comercialización de este tipo de productos?



Hay que tener también en cuenta cuál es la estrategia comercial del propio intermediario. Dependiendo de ésta, sus exigencias de cara al proveedor serán distintas, y por consiguiente la posibilidad de colaborar con el canal en el desarrollo de marcas de distribuidor. Si su política de marcas va encaminada al establecimiento de una diferenciación y un posicionamiento determinado en este tipo de productos, el nivel de exigencias a los proveedores en términos de volumen, control del proceso y de la trazabilidad del producto, etc., va a ser mayor que en aquellas otras ocasiones en las que tan sólo se pretenda la mera identificación del producto sin aportar valor alguno al consumidor. Prueba de ello es la marca Consumer-NATUR que ofrece Eroski en una amplia gama de productos frescos (frutas, verduras, carnes), que implica una estrecha colaboración entre el distribuidor y sus proveedores. Éstos tienen que cumplir unos requisitos y normas de obligado cumplimiento, referidas a la calidad de los productos y al cumplimiento de las normas de producción integrada y del protocolo de buenas prácticas agrícolas EUEPGAP, definido por una asociación de grandes supermercados líderes en alimentación (EUREP), al objeto de ofrecer las máximas garantías sanitarias y de respeto al entorno.

Aquellas empresas que quieran crear sus propias marcas tienen que ser conscientes de la necesidad de incorporar el

personal especializado para identificar los valores de su oferta, diferenciarla de la competencia y realizar campañas de comunicación que aporten notoriedad e imagen a la marca. Necesitan, por tanto, invertir no sólo en las tareas de cultivo, acondicionamiento y logística que aporten servicios y valor al producto, sino también en comunicación con el consumidor final. Esto requiere contar con una mínima dimensión empresarial de la que normalmente carecen las empresas de este sector. Teniendo esa mínima dimensión la empresa puede optar por el desarrollo de sus propias marcas.

A este respecto se aconseja, en caso de que la empresa tenga una oferta diversificada de productos, utilizar una misma marca para todos ellos (extensión de marca). De lo contrario, el carácter biológico y estacional del producto provoca que la marca desaparezca del punto de venta en determinadas épocas del año, con el riesgo que esto implica de que toda la imagen y notoriedad de marca creada hasta ese momento se vaya diluyendo y descapitalizando con el tiempo. El uso de una misma marca para todos los productos permite que ésta esté siempre presente en el lineal de la tienda y por tanto en la mente de los consumidores.

Careciendo de una dimensión mínima y de medios económicos suficientes para poder afrontar la construcción de su propia marca o incluso la del distribuidor, la opción de estas empresas pasa por co-

mercializar sus productos bajo una “marca colectiva”. La Ley de Marcas de 2001 la define como “todo signo susceptible de representación gráfica, que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de los miembros de una asociación titular de la marca de los productos o servicios de otras empresas”. Esta alternativa conlleva que las empresas asociadas tienen que cumplir ciertas condiciones, en especial de calidad, establecidas y controladas por la asociación promotora de la marca, apareciendo ésta en los productos obtenidos por sus miembros.

La marca Prince de Bretagna, Bouquet y la más reciente Mama Fruta son buenos ejemplos de ello. La primera pertenece a una asociación de más de 4.000 productores franceses de hortalizas frescas, integrados en tres cooperativas de segundo grado. La segunda es propiedad de la principal comercializadora hortofrutícola española, la cooperativa de 2º grado Anecoop, constituida por más de 100 cooperativas de base repartidas por toda la geografía española que agrupan a casi 100.000 agricultores. Por último, Mama Fruta ha sido lanzada recientemente por la cooperativa de segundo grado ACTEL, que en su sección de fruta aglutina la producción de 1.500 agricultores de 32 cooperativas.

5aldía es otro ejemplo de marca colectiva, si bien funciona como una marca paraguas o de acompañamiento de otras, potenciando un mensaje genérico de utilidad pública y propiedades saludables y nutritivas para todas las “frutas y hortalizas”. Prueba de su uso es el caso de Casi, marca de la Cooperativa de San Isidro en Almería, que incorpora el eslogan “Sabor por naturaleza” y distribuye pósters en los que aparece la marca de acompañamiento 5aldía. De esta manera, y como socio de la Asociación Club 5 al día, la empresa añade más valor a su producto vinculándolo con el logotipo y mensaje de la marca 5aldía.

Independientemente del uso de una marca propia o colectiva, la empresa también tiene a su disposición para diferenciar sus productos la “marca de garan-







tía". Ésta es definida en la ya mencionada Ley de Marcas de 2001 como: "Todo signo susceptible de representación gráfica utilizado por una pluralidad de empresas bajo el control y autorización de su titular, que certifica que los productos o servicios a los que se aplica cumplen unos requisitos comunes, en especial en lo que concierne a su calidad, componentes, origen geográfico, condiciones técnicas o modo de elaboración del producto o de prestación del servicio".

Ejemplos de marcas de garantía son los sistemas de valoración y protección de las denominaciones de origen y de las especialidades tradicionales creados por la Comunidad Europea en 1992 en el marco de la política de calidad relativa a los productos agrícolas y alimenticios (Reglamento CEE 2081/92). Estos sistemas se concretan en la Denominación de Origen Protegida (DOP), la Indicación Geográfica Protegida (IGP) y la Especialidad Tradicional Garantizada (ETG). Además de estas figuras, que han sustituido a las Denominaciones de Origen y Especificas impulsadas con anterioridad en España, diferentes comunidades autónomas (Calidad Agroalimentaria, Control Región de Murcia), asociaciones (AENOR, EUREPGAP) e incluso cadenas de distribución (Producción Controlada Auchan, Calidad y Tradición Carrefour y Consumer Natur de Eroski) han establecido Marcas de Calidad o Garantía que enriquecen y diversifi-

can la oferta general de alimentos de calidad disponibles en el mercado. Por último, también cabe añadir dentro de las marcas de garantía las asociadas a los sistemas de producción integrada y de la agricultura ecológica.

### CONCLUSIONES

Actualmente, la mayor parte de los bienes de consumo están amparados por marcas comerciales como vía de diferenciación de la oferta respecto a otras competidoras. La utilización de las marcas es tal que en la mayor parte de los países existen legislaciones que permiten su registro y que protegen los derechos de los titulares. No obstante, en los productos en fresco las marcas han sido poco usadas, siendo sustituidas por el consumidor por otros elementos a la hora de garantizarse unas características apropiadas como, por ejemplo, el sabor y la frescura.

Ante esta situación, en este trabajo realizamos una reflexión en la que abogamos por el uso de una política de marcas como vía de diferenciación de estos productos y que contribuye, en última instancia, a afrontar los retos a los que se enfrenta el sector de productos frescos.

Tomando como punto de partida el hecho de que la razón de ser de la marca es la de diferenciar un producto de otros competidores, el uso de la marca pasa por buscar elementos de diferenciación del producto que dejen a un lado su con-

sideración como "commodity", y comunicarlos a los consumidores. En ambos aspectos, las empresas agrarias han mostrado poco dinamismo, pues parten del hecho de que comercializan productos genéricos y como tales no se pueden diferenciar. Consecuentemente, sus inversiones y esfuerzos comerciales, lejos de dirigirse al consumidor final, se han orientado a otros miembros de la cadena de suministro y valor. No obstante, las actuaciones comerciales desarrolladas por algunas empresas agrarias, como se ha puesto de manifiesto a lo largo del trabajo, así como los estudios consultados y la propia reflexión de los autores, ponen de manifiesto que la lógica de las marcas es posible y que de hecho empieza a imperar en este mercado. ■

**M<sup>a</sup> ELENA DELGADO BALLESTER**

Universidad de Murcia

**NARCISO ARCAS LARIO**

Universidad Politécnica de Cartagena

### BIBLIOGRAFÍA

- AECOC (2002), *Cómo implantar secciones ganadoras de frutas y hortalizas*. AECOC. Barcelona.
- ARCAS, N. y DE MIGUEL, M<sup>a</sup>. D. (2003), "Condicionantes y tendencias del consumo de alimentos", en Gaona, C. y Navas, J. *Los modelos alimentarios a debate: la interdisciplinariedad de la alimentación*. Universidad Católica San Antonio, Murcia.
- ARCAS, N. y RUIZ, S. (1997), "Comercialización de frutas y hortalizas en el entorno internacional", *Distribución y Consumo*, 35, 55-89.
- COMISIÓN EUROPEA (2004), "El sector hortícola de la Unión Europea". En [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int) (01-03-2004).
- HERNÁNDEZ, M. y ARCAS, N. (2000), "La ¿sorprendente? resistencia de la frutería", *Distribución y Consumo*, 53, 37-44.
- MAPA (2003), *Libro blanco de la agricultura y el desarrollo rural*. MAPA. Madrid.
- SÁNCHEZ, M. y PÉREZ, J. A. (2003), "El sector hortofrutícola de la Unión Europea", *Distribución y Consumo, Revista de Empresa y Estudios Económicos*, 1 (5), 28-33.
- SIERRA, M., NAMESNY, A. y PAPASSEIT, P. (2002), *Marketing aplicado a frutas y hortalizas*. Junta de Andalucía y Ediciones de Horticultura S.L.

