



**Análisis para la comercialización de los higos  
amparados bajo la futura marca de garantía higo de  
Gredos**

**Autor:** Gemma Rodríguez López

**Institución:** Universidad Católica de Ávila

**Otros autores:** Cristina Lucini Baquero (Universidad Católica de Ávila)

## Resumen

La Asociación para la Promoción de los Productos Agroalimentarios de Gredos, es la principal impulsora de un proyecto cuyo objetivo es dotar de valor añadido al higo, a través de la creación de una figura de calidad agroalimentaria, que certifique la calidad de este producto.

El cultivo de la higuera es un cultivo típico de la Comarca del Valle del Tiétar, en el sur de la provincia de Ávila. En la actualidad es un cultivo residual en la Comarca de estudio, que se enfrenta a una paulatina disminución de la superficie de plantación y presenta una acusada falta de profesionalización. Realizando su comercialización a través de cooperativas y a nivel de mayoristas.

A través de la obtención de un sello de calidad agroalimentaria, la Asociación espera lograr el posicionamiento del producto en el mercado, utilizando como principal herramienta en su estrategia la diferenciación por calidad y la asociación con el origen, aumentando de esta forma la rentabilidad del cultivo, lo que puede generar empleo en el entorno.

A través de los estudios justificativos de la figura de calidad agroalimentaria, una Marca de Garantía en este caso, se pretende demostrar que las características edafológicas y agroambientales propias de la zona de producción, propician que el higo goce de unas cualidades organolépticas que le hacen diferenciarse de otros productos similares del mercado.

La variedad objeto de estudio es la variedad cuello dama, que presenta doble aptitud: consumo en fresco y secado (López-Corrales, M. et al. 2011). Ese trata de una variedad bífera, con una producción baja de brevas y muy alta de higos. Éstos son de tamaño medio, forma esférica y color verde amarillento. La pulpa es de color ámbar y su calidad organoléptica excelente. La piel es gruesa, elástica y resistente y su calibre de gran tamaño (Flaishman, M.A. et al. 2008; Condit, I. J. 1955).

Los datos de consumo demuestran que existe un importante nicho de mercado tanto para el higo fresco como para el higo seco, a nivel nacional e internacional. España a pesar de su tradición en el cultivo y de sus niveles de producción no está aprovechando de momento esta oportunidad comercial.

La Marca de Garantía Higo de Gredos se convertirá en la primera figura de calidad agroalimentaria española, que ampare y certifique la calidad del higo.

**Palabras clave:** Ficus carica L.; Higo de Gredos; calidad agroalimentaria; marca de garantía; comercialización

## **1.- EL CULTIVO DE LA HIGUERA.**

Existen evidencias arqueo-botánicas que prueban que la higuera fue el primer árbol frutal utilizado por el hombre hace 14.000 años, en el valle del Jordán y desde allí se fue dispersando por toda la cuenca mediterránea (Kislev, 2006). Esta tradición arcana se ha mantenido hasta nuestros días y en la actualidad los principales productores se encuentran en esta área, como es el caso de Turquía, Egipto, Túnez, Argelia, Marruecos, España, Francia, Grecia o Siria.

En tiempos más modernos el cultivo de la higuera se ha establecido con éxito en países tan dispares como Estados Unidos, Brasil, China o Sudáfrica. Todo ello, unido a la gran facilidad de multiplicación vegetativa de la especie, ha desembocado en una extensa diversidad varietal que permite encontrar higueras adaptadas a casi cualquier condición climática.

A nivel mundial, la superficie de cultivo de la higuera supera las 380.000 ha, con una producción estimada, de más de 1 millón de toneladas (FAOSTAT 2012), muy centrada en la Europa mediterránea, el norte africano y Centroasia.

Dicha superficie y producción mundial se han mantenido más o menos estable con un máximo de 460.900 ha y más de 1.200.000 t en el año 2006. En la actualidad, Turquía es el primer país productor, con el 24 % de la producción mundial, seguido de Egipto, Argelia, Marruecos e Irán.

En relación con el comercio internacional, la producción mundial genera un movimiento de 560 millones de euros de los cuales el 25 % es generado por Turquía.

Se aprecia un notable aumento del consumo en todo el subcontinente norteamericano, (destacando México y EE.UU.), así como en Japón, China y los emiratos del golfo Pérsico (FAOSTAT, 2012).

La producción europea supone el 9% de la producción mundial del higo, siendo España el primer país productor de higo, con casi 25.000 toneladas, seguido de Albania (19.500 t), Portugal (17.800 t), Italia (12.000t), Grecia (9.400 t), Montenegro (3.600 t), Francia (2.900 t) y Croacia (2.000 t)

### **1.1. El cultivo de la higuera en Europa.**

El comercio continental representa el 90 % de las exportaciones de higo fresco del mundo. La importación y exportación de higos para el consumo en fresco y secado, generan un movimiento promedio anual, en Europa de más de 270 millones de euros, de los que 6,9 millones de euros corresponden a exportaciones españolas. España es el segundo exportador europeo tras Alemania, y no a mucha distancia de Holanda, Francia o Italia. Además cabe destacar el hecho de que Holanda y Austria son los únicos exportadores europeos en mercados como Rusia, Ucrania, Noruega o Finlandia.

A la vista de estos datos, se puede afirmar que países europeos que no producen higos, son los principales exportadores. Lo que se puede explicar, con la comercialización de higos que estos países realizan desde Turquía, Irán, Estados Unidos, Brasil y Sudáfrica.

## 1.2. El cultivo de la higuera en España.

Dentro de la Europa continental, España, junto con Portugal, Italia y Grecia, han sido históricamente los mayores productores de higo. Aunque en los últimos años su cultivo ha sufrido una importante merma tanto en extensión como en volumen de producción.

España produce la tercera parte de la producción europea de higo, aunque solo representa un 9 % de las exportaciones europeas de higo fresco y el 3% de las mundiales.

Cabe resaltar que anualmente se exportan unas 2.700 toneladas de higos secos por valor de 3,9 millones de euros y se importen 1.300 toneladas del mismo producto por casi ese mismo valor (3,7 millones de euros) (FAOSTAT, 2012). Estas cifras evidencian que España compra higos secos casi al doble de precio que los vende y que, además, la demanda nacional es susceptible de ser atendida más adecuadamente.

A nivel nacional, tanto la superficie de cultivo como la producción han experimentado oscilaciones en los últimos 50 años, con pérdidas paulatinas de superficie en plantación regular y producción, estableciéndose un máximo de 47.300 ha en 1965. Durante la década de los 70 fue disminuyendo progresivamente hasta las 21.400 ha en 1983, incrementándose en más de un 30% en 1984, año a partir del cual se inicia un descenso acusado hasta la fecha actual.

En el mismo sentido, la producción del cultivo también ha evolucionado de forma negativa, aunque a partir del año 2007, la producción experimentó un ligero repunte, para mantenerse estable a partir de ese momento. Estos datos nos permiten deducir que se han mejorado las técnicas de cultivo, consiguiendo un mayor rendimiento.

Respecto al valor del cultivo de la higuera a pesar de experimentar continuas fluctuaciones, su valor se mantiene en unos valores constantes a lo largo de los años.

Lo mismo ha ocurrido con los árboles diseminados, que han descendido desde unos cinco millones que había en 1935, hasta los 303.000 en 2011. En la actualidad, la superficie en plantación regular de España alcanza las 11.781 ha con una producción de 29.071 t, lo que permitió facturar 34 millones de euros durante el año 2013. (MAGRAMA).

Las comunidades autónomas con mayor superficie cultivada y producción en los últimos años han sido Extremadura (6.120 ha), Baleares (2.287 ha) y Andalucía (2.126 ha, principalmente en la provincia de Granada). Otras comunidades con superficie en plantación regular son Galicia (608 ha, principalmente las provincias de la Coruña y Orense), Comunidad Valenciana (510 ha, principalmente en Alicante), Canarias (277 ha, cultivadas en Santa Cruz de Tenerife), Castilla y León (262 ha principalmente en Ávila) y Castilla la Mancha (242 ha cultivadas en Toledo). Aunque la superficie de la higuera ha ido disminuyendo progresivamente en los últimos años, la evolución ha sido muy diferente en cada Comunidad Autónoma. Mientras que en Baleares la superficie ha sufrido un acusado descenso debido al abandono de la agricultura por el desarrollo del sector turístico, en el resto de comunidades ha disminuido o permanecido más o menos estable, o ha aumentado como es el caso de Galicia.

El análisis de los datos de superficie y producción por Comunidades Autónomas ponen de manifiesto dos aspectos muy interesantes: el tipo de producción (en secano o regadío)

y el destino de dicha producción (para consumo en fresco o secado), que supone la utilización de variedades de diferentes aptitudes. La producción de Extremadura, Andalucía y Baleares, con casi el 80% de la superficie, supone el 48% de la total nacional, debido a que se trata de plantaciones principalmente en secano, con higos destinados básicamente al consumo en seco o pasta de higo. En cambio, la Comunidad Valenciana, Castilla y León, Castilla la Mancha y Galicia, con el 14% de la superficie, producen el 40% debido a que se cultivan principalmente en regadío o secanos húmedos, con destino al consumo en fresco.

### **1.3. El cultivo de la higuera en Ávila.**

El cultivo de la higuera en la provincia de Ávila se trata de un cultivo ancestral, siendo la única provincia de Castilla y León en la que se da este tipo de cultivo. Este fruto se cultiva en casi toda la Comarca el Valle del Tiétar, los principales núcleos de producción se encuentran en Candeleda, Poyales de Hoyo y El Raso, existiendo producciones también en Arenas de San Pedro, Gavilanes, Mijares y Sotillo de la Adrada. Los higos frescos predominan en el Barranco de las Cinco Villas, Guisando y El Hornillo, mientras que los higos secos en Pedro Bernardo, Mijares y Gavilanes.

La producción tradicional era la del higo seco, que requiere labores específicas de abonado y poda (en vertical para que los frutos estén aireados). Actualmente, las higueras siguen estando en las laderas de la falda sur de la Sierra de Gredos. Cada vez se está desarrollando más la producción de higos frescos, para lo cual los árboles necesitan riegos más abundantes, y la poda se hace en horizontal para facilitar la recogida de los frutos. La producción fluctúa en función de las condiciones climáticas, la variedad empleada y el tipo de producto. Los higos secos son muy sensibles a las lluvias de otoño.

La producción total de higo en la comarca está en torno a los 2 millones de kilos, proporcionando unos ingresos cercanos a los 2 millones de euros. El número de explotaciones supera el millar, siendo generalmente muy pequeñas. En los últimos 10-15 años se han hecho algunas plantaciones más grandes, y especializadas ya sea en higo fresco o seco.

En la actualidad la mayoría de los productores están agrupados en cooperativas, existiendo un total de 4, Cooperativa San Pedro Bautista (San Esteban del Valle), Cooperativa San Isidro (Pedro Bernardo), Cooperativa Capra Hispánica (El Raso-Candeleda) y Cooperativa Gredosur, esta última de segundo grado, las cuales han impuesto una competitiva metodología en los procesos de elaboración y comercialización, lo que ha supuesto la aceptación y el reconocimiento de su buen hacer en los más exigentes mercados nacionales.

Los higos secos se comercializan más fácilmente, ya que son los que más duran para el envasado. Parte de la producción es transformada en Ávila, el resto se exporta a Alicante, Barcelona, Huesca, Málaga, Valladolid y Badajoz. Los frescos comercializados por las cooperativas de la comarca se venden principalmente en los mercados de Madrid y la mitad norte del país, los secos tienen un mercado algo más amplio, pero también nacional.

## **2. IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DEL ORIGEN COMO GARANTÍA DE CALIDAD.**

La calidad de un producto es un concepto subjetivo, además de continuo y dinámico. Una vez superados los objetivos de abastecimiento y seguridad alimentaria, surge un nuevo escalón: la calidad diferenciada de los alimentos, que lleva implícito la garantía de cumplimiento de requisitos superiores a los exigidos para el resto de productos.

El lugar de procedencia puede ser considerado una fuente valiosa de ventajas competitivas para las empresas en tanto en cuanto es susceptible de influir sobre la valoración que los consumidores finales realizan de los productos (e.j., Agrawal y Kamakura, 1999; Baker y Michie, 1995; Bilkey y Nes, 1982; Cordell, 1991; Han, 1989, Cossé et al. 1995). Diferentes estudios destacan el papel desempeñado por la imagen de un producto o marca en el proceso previo y posterior a la compra desarrollada por el consumidor (Keller, 1993, 1998; Krishnan, 1996). Asimismo, son múltiples los trabajos que señalan el lugar destacado que las asociaciones relativas al lugar de fabricación o procedencia ocupan en la representación mental que sobre el producto o marca crea el consumidor (Agrawal y Kamakura, 1999; Baker y Curie, 1993; Batra et al. 2000; Bilkey y Nes, 1982; Hong y Wyer, 1989). Es por ello que no es de extrañar que bajo un punto de vista de marketing el origen se convierta en un elemento capaz de definir –o al menos condicionar –la imagen y por ende el comportamiento del sujeto ante el producto o la marca (Bigné et al., 1993).

La presencia de un indicador de procedencia sobre una marca de reconocido prestigio contribuye a que el consumidor refuerce y amplíe su imagen sobre la misma. El refuerzo de asociaciones ya existentes junto con la incorporación de otras nuevas permite al sujeto reconocer nuevos beneficios en el producto, a la vez que contribuye a ampliar y afianzar el reconocimiento de los anteriores a nivel cognitivo. También, hace posible que el consumidor desarrolle nuevas actitudes y sentimientos hacia el producto desde un plano afectivo, e incluso, a nivel conductual, que muestre una mayor intención de adquirir el producto, realice la compra e incluso decida volver a comprarlo (Steenkamp, 1997).

## **3. PRESENTACIÓN DE LA MARCA DE GARANTÍA HIGO DE GREDOS.**

El proyecto, Marca de Garantía Higo de Gredos, es una iniciativa de la Asociación para la Promoción de los Productos Agroalimentarios de Gredos, creada en El Raso- Candeleda y formada por el Ayuntamiento de Candeleda y la Cooperativa Capra Hispánica, que tiene como objetivo crear figuras de calidad agroalimentaria para los higos, cerezas y castañas, productos típicamente cultivados en el Valle del Tiétar y aumentar su cuota de mercado a través del valor añadido que supone una Marca de Garantía, (en adelante M.G.)

El objetivo principal de la M.G., es demostrar que las características edafológicas y agroambientales propias de la zona de producción del Higo de Gredos propician que este producto goce de unas cualidades organolépticas que le hacen diferenciarse de otros productos similares del mercado, tanto en tamaño, como en color, sabor, aroma o calidad nutritiva. Estas cualidades únicas del Higo de Gredos permitirán la certificación de su calidad diferenciada, lo que debe traducirse en un mejor posicionamiento del producto en el mercado.

Las variedades de higo cultivadas en la zona son Cuello Dama Blanco, Granito e higos Negros. La variedad que tiene el mayor porcentaje de producción y para la cual se centra el estudio, es la variedad Cuello Dama Blanco con un 95 %, el 5 % restante lo forman el resto de variedades. La variedad de Cuello de Dama Blanco presenta doble aptitud para consumo en fresco y en secado.

Es una variedad bífera, con una producción baja de brevas y muy alta de higos. Éstos son de tamaño medio, forma esférica y color verde amarillento. La pulpa es de color ámbar y su calidad organoléptica excelente. La piel es gruesa, elástica y resistente y su calibre es medio. Suelen aparecer en el mercado en el mes de Julio y perduran hasta el mes de Noviembre.

### **3.1. Marco empírico.**

La comarca del Valle del Tiétar es un extenso valle fluvial situado en la Comunidad Autónoma de Castilla y León en la parte más meridional de la provincia de Ávila. La comarca se caracteriza por presentar un fuerte gradiente altitudinal norte-sur que oscila entre los 400 m del cauce fluvial hasta los más de 2000 metros en las áreas más elevadas. Sus principales referencias fisiográficas son: por el norte las líneas de cumbre de la Sierra de Gredos y por el sur el propio río Tiétar.

El carácter meridional de su situación, junto con la altitud media poco elevada, son los aspectos geográficos que le distinguen, tanto del resto de la provincia, como de la Comunidad a la que pertenece, ya que le proporcionan un clima templado, abundancia de corrientes de agua, vegetación frondosa y una variada gama de paisajes que van desde las suaves ondulaciones que se alzan en las proximidades del río a los afilados riscos de las cimas más altas del sistema Central

La comarca del Valle del Tiétar tiene una extensión de 1158,82 Km<sup>2</sup> y una población próxima a los 35.000 habitantes. La densidad de población comarcal es de 29,62 Hab. / Km<sup>2</sup>. Está formada por 24 municipios, que se distribuyen a lo largo del valle, ocupando las laderas de la cara sur de Gredos y que se dividen en dos zonas, el Bajo Tiétar, más frío y lluvioso y El Alto Tiétar más cálido y seco al cual se le conoce también como La Andalucía de Ávila.

La temperatura del valle varía en función de la altitud reforzando los contrastes entre el fondo del valle y las zonas más elevadas y serranas. Según el estudio climático realizado por Troitiño (1972) existen oscilaciones absolutas de temperatura que se sitúan entre los 19-21 °C en diciembre y 26-28 °C en julio. En el verano, la oscilación es más fuerte debido a que durante el día sopla el viento cálido-seco procedente de la Fosa del Tiétar fuertemente recalentada y durante la noche, la brisa de montaña proporciona un ambiente fresco.

Éstos saltos térmicos diarios, en la época de maduración del higo (mayo 17.6 °C, junio 19.5 °C y julio 20.4 °C) producen una maduración lenta de la fruta y una incidencia positiva en la calidad del higo ya que permiten una alta acumulación de azúcares, ácidos y polifenoles. Además se trata de la zona de mayor aporte de precipitaciones de toda la Sierra de Gredos con valores muy altos al inicio y final del ciclo vegetativo del higo

Las consecuencias de esta climatología son muy importantes para el estudio del higo de Gredos. Afectan al cultivo de la higuera y calidad de sus frutos.. La vertiente meridional de Gredos ofrece unas condiciones térmicas favorables para el cultivo de frutales como la higuera.

La comarca dispone además de suficientes recursos hídricos para el cultivo de frutales. Respecto al sector agroalimentario en la comarca, viene definido por la escasez de agricultores a título principal (ATP), por la ausencia de relevo generacional, una producción minifundista y por la existencia de varias cooperativas comercializadoras.

#### **4. MARKETING ESTRATÉGICO APLICADO A LA MARCA DE GARANTÍA HIGO DE GREDOS.**

##### **4.1. Análisis del entorno.**

Resulta importante conocer el entorno para realizar un correcto diseño de las acciones empresariales, si se entiende la empresa como un ser vivo que necesita recursos internos y externos para vivir, obteniéndolos del entorno que la rodea. Esta relación de dependencia explica el deber que tienen las empresas de conocer cuál es el entorno en el que operan y cómo éste va a influir en todas sus decisiones estratégicas y operativas de marketing.

Otro de los motivos por los que es importante estudiar el entorno es debido al continuo cambio al que está sometido, lo que le hace complejo y difícil de controlar. Lo que obliga a las empresas a anticiparse a la influencia negativa o positiva de éste.

Según Rivera y Garcillán (2012) el entorno de marketing es “el conjunto de fuerzas directas e indirectas, controlables e incontrolables, que son susceptibles de ejercer influencia, tanto desde un ámbito macroeconómico como microeconómico, en todas las decisiones, acciones y resultados del marketing de la empresa”.



**Figura 1: Estratos en el entorno de negocio. Fuente: adaptado de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. "Fundamentos de estrategia". 2010.**

#### 4.1.1. Análisis del Macroentorno. Principales factores de influencia Pestel.

A través de la herramienta de planificación estratégica PESTEL, se ha identificado cómo pueden afectar a la M.G., las influencias del entorno, categorizadas en seis tipos principales: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (tabla 1). Este análisis será de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive del mercado español, y en consecuencia medir el potencial de la M.G. según estas influencias externas.

A la vista del análisis del macroentorno se puede concluir que la situación es favorable, no se pone de manifiesto ninguna circunstancia que pueda hacer peligrar el proyecto empresarial, si bien la situación económica y financiera no se constituye como el marco de referencia ideal.

<b>POLÍTICO</b>	<b>ECONÓMICO</b>
Marco de estabilidad política. Políticas económicas alineadas con las políticas europeas. Relaciones exteriores consolidadas (zona euro y terceros países).	Crisis económica y financiera mundial. Etapas de recesión del ciclo económico. Estancamiento del PIB. Caída consumo de hogares. Contribución estable al VAB de la actividad primaria. Contención de la inflación. Contracción del empleo en todas las ramas de actividad, excepto en agricultura. Estabilidad población activa. Evolución negativa del desempleo. Reforma del mercado laboral. Límites déficit y endeudamiento público. Políticas de consolidación fiscal. Europa. Disminución del déficit comercial.
<b>SOCIAL</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>
Crecimiento de la población española. Descenso de la natalidad. Aumento de la esperanza de vida y progresivo envejecimiento de la población. Disminución de la tasa bruta de mortalidad. Descenso del crecimiento vegetativo. Tradición gastronómica: mezcla de culturas. Hábitos dietéticos de la población. Estilo de vida saludable.	Nuevos materiales, productos y procesos. Modernas infraestructuras de comunicaciones. Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones. Know-how sobre tecnologías y técnicas de gestión
<b>AMBIENTAL</b>	<b>LEGAL</b>
Necesidad de incorporar las variables ambientales en las estrategias empresariales, junto con las variables económicas y sociales. Incorporación en la gestión de la empresa de sistemas integrados de gestión medioambiental	Legislaciones europea, nacional y por comunidades autónomas, regulatorias de muchos aspectos relacionados con el cultivo de la higuera y en materia de calidad alimentaria Legislación en materia de calidad.

**Tabla 1: Principales influencias Pestel. Fuente: Elaboración propia, 2014.**

#### 4.1.2. Análisis del microentorno. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, que se representa en la Figura 2, sirve de ayuda para identificar el atractivo de una industria o sector en términos de fuerzas competitivas. Está basado en el análisis de cinco elementos del entorno: la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales. La combinación de estas cinco fuerzas determinará las posibilidades que tiene la M.G., de obtener altos rendimientos.

Del estudio de las cuatro fuerzas competitivas generales que afectan a la rivalidad competitiva directa entre la M.G. y sus rivales más inmediatos, se puede afirmar que presentan una intensidad media: amenaza de entrada baja-media, amenaza de sustitutos media-baja, poder de compradores medio-alto, poder de proveedores bajo.

El factor determinante que influye directamente en el grado de rivalidad competitiva del sector, es la diferenciación de los productos a través de la certificación de la M.G., lo que impedirá que los clientes cambien fácilmente entre competidores.

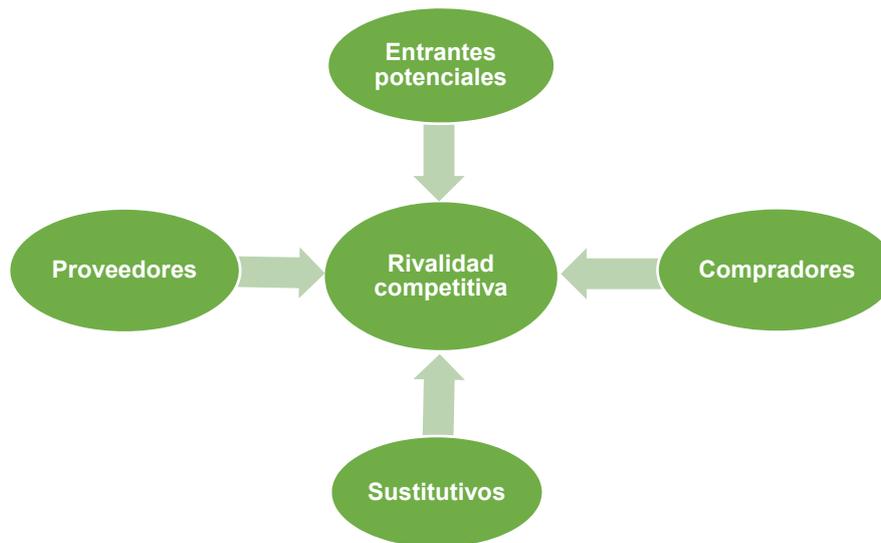


Figura 2: El modelo de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: adaptado de Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. "Fundamentos de estrategia", 2010

#### 4.1.3. Análisis del consumo y de mercados

- En base a las tendencias agroalimentarias:
  - Se percibe un consumidor más informado y preocupado por la información de los alimentos así como de su autenticidad, origen, procesado, sostenibilidad medioambiental y efectos sobre la salud, que busca los alimentos que más le aporten para mantener y mejorar su salud individualizada.
  - La previsible tendencia a que los consumidores demanden alimentos que les permitan flexibilidad, sencillos, que estén listos para comer en cualquier sitio y momento pero manteniendo el compromiso con la búsqueda de experiencias sensoriales a través de la comida y lograr excitar sus sentidos.
  - Las tendencias alimentarias de los consumidores españoles coinciden en buena parte con las tendencias alimentarias a nivel europeo. Aunque cabe destacar que el consumo de productos ecológicos en España, a pesar de crecer cada año y tener una previsión de crecimiento continua, aún dista mucho de equipararse con los datos de consumo de este tipo de productos en otros países europeos.

- En cuanto a la segmentación del mercado:

Se podría definir el cliente estratégico o mercado meta para el consumo del higo, como el formado por consumidores que viven en núcleos de población urbanos, en hogares formados por un número reducido de personas con un alto nivel económico y cultural, que se preocupan por el medio ambiente, que siguen un estilo de vida saludable y que dan una gran importancia a la calidad, y a la seguridad alimentaria del producto. Con una edad superior a los 35 años, y con una atención especial a los mayores de 65 años que como se comprobó anteriormente al analizar la pirámide poblacional es el grupo de población mayor y el que tendrá un mayor crecimiento en el futuro.

## **5. MARKETING OPERATIVO APLICADO A LA MARCA DE GARANTÍA HIGO DE GREDOS**

El Marketing Operativo (o marketing operacional) persigue asegurar, día a día, que el actual producto, es comunicado y llega a los clientes de los segmentos objetivo a través de los canales de distribución escogidos, en condiciones competitivas ventajosas para el comprador, utilizando para ello las 4P: Producto, Precio, Promoción y Distribución, que conforman el denominado marketing mix o mezcla de marketing.

### **5.1. Producto**

El producto amparado por la M.G., tanto el higo fresco como el higo seco, posee atributos en relación con la calidad, características organolépticas, estilo, envase y nombre de marca.

#### **5.1.1. Definición de los atributos del producto.**

Los higos destacan por su importante contenido nutricional y sus múltiples propiedades saludables.

En cuanto a los productos derivados del higo:

Existe toda una industria de productos derivados del higo seco, que principalmente se concentra en la comunidad extremeña, aunque estos productos también son elaborados en Andalucía y Alicante. Sin embargo en la Comarca del Valle del Tiétar, el higo se comercializa sin transformar.

En cualquier caso, no se recomienda a la M.G., la elaboración de productos derivados del higo, bajo la denominación de la propia marca de garantía. Si bien la comercialización de este tipo de productos, podría llegar a constituir una nueva fuente de ingresos para la M.G., así como la ampliación de su oferta de productos, con la posibilidad de abarcar un segmento de mercado más amplio, no es conveniente la asociación de una marca de calidad con una variedad tan amplia de productos y productos derivados que puede llevar al consumidor a una interpretación confusa en lo relacionado con la calidad. La solución podría estar en la elaboración de este tipo de productos, con una segunda marca.

### **5.1.2. La calidad del producto.**

La M.G. Higo de Gredos competirá en el mercado con una estrategia de diferenciación por calidad, buscando la lealtad de los consumidores hacia sus productos, hacia el territorio que representa y hacia la propia marca.

En el caso de la M.G. la calidad del producto se encontrará acreditada mediante una certificación, lo cual permitirá aumentar la confianza en el producto del consumidor. La certificación avalará la zona de producción, el acondicionamiento y el envasado del producto, las prácticas y medios de producción (prácticas de cultivo, de riego, de recolección, normas de abonado y de tratamientos fitosanitarios) en las explotaciones frutícolas autorizadas, prácticas de transporte, las características organolépticas que debe presentar el higo (forma, color, sabor, aroma y textura) y las categorías de producto permitidas.

Estos datos reportaran al consumidor la información que necesita para comprobar que está consumiendo un producto de calidad.

La M.G. Higo de Gredos deberá conseguir la diferenciación de sus productos respecto a los productos de los competidores en la mente del consumidor final. La M.G. se convertirá en la primera marca de garantía de España que certifique la calidad y el origen geográfico del higo como producto.

### **5.1.3. El envase.**

El envase es un importante instrumento de marketing que puede influir mucho en los compradores. Uno de los puntos esenciales en la compra por impulso de frutas es la presentación del producto. Contenedores o envases adecuados, que permitan verlo, contribuyen a la venta por impulso.

El reglamento de uso de la M.G. deberá especificar el tipo de envase con el que se permitirá la comercialización del higo certificado, tanto para el caso del higo fresco, como para el caso del higo seco.

Necesariamente todos los envases deberán llevar incorporada la etiqueta autorizada por la M.G., en la que además de aparecer la información relativa al higo y la información que marque en cada momento la legislación vigente, aparecerá el nombre y logotipo, de la M.G.

Tradicionalmente el higo fresco en la Comarca del Valle del Tiétar se ha comercializado en cajas de cartón de 3 Kg, colocando los higos en bandejas de material termoplástico o de cartón, con celdas individuales para cada fruta, cubiertas con material de relleno suave, ubicadas dentro de cajas de cartón con agujeros de respiración. Las bandejas se cubren con plástico a prueba de humedad y sólo se coloca una capa de fruta por caja. Mientras que el envase tradicional del higo seco, en esta comarca, ha sido en bolsa de plástico, de ½, 1 y 5 Kg.

Se recomienda a la M.G. que realice un trabajo de innovación en sus envases para que pueda proporcionar a la marca una ventaja más, sobre sus competidores. Para conservar el atractivo de un envase, se requieren cambios pequeños pero periódicos.

Para el caso del higo fresco puede utilizar un envase de tamaño pequeño de ½ y 1 kg o con un número determinado de unidades y que permita en la medida de lo posible la conservación del producto, como el sistema EMAP (envasado en atmósfera modificada en equilibrio, que consiste en practicar microperforaciones en la lámina para permitir que se produzca un equilibrio en la atmósfera modificada y en consecuencia se alargue la vida de almacenamiento del producto) y que proporcione información útil al consumidor, como con la utilización de un sensor de frescura del producto que cambia de color en función del estado de madurez del higo o la utilización de etiquetas inteligentes que se imprimen directamente sobre el envase y cambian de color cuando el contenido ya no es apto

Para los higos secos amparados por la M.G., se recomienda utilizar un envase que mejore la presentación del producto y coloque la imagen de marca en un alto nivel, que permita en todo momento al cliente la asociación con un producto de calidad. No hay que olvidar que la comercialización de los productos de la M.G., se dirige a un segmento con un alto poder adquisitivo, para el que el precio no es prioritario y sin embargo puede dar una importancia mayor a la imagen y presentación.

Tanto para el caso de los higos frescos como de los higos secos se aconseja el desarrollo de otra línea de productos, que se corresponda con una línea Premium, más innovadora y funcional, cuya diferencia se refleje en el envase. Un envase que permita diferenciarse rápidamente, pero que por su puesto se corresponda con los valores definidos de marca y transmita calidad y diferenciación. Un packaging que ayude al consumidor a recordar el producto y le invite a seguir comprándolo una y otra vez; que ayude a que el consumidor se convierta en el mejor prescriptor del producto y que le provoque sensaciones.

#### **5.1.4. La marca.**

El manual de identidad corporativa de la M.G. Higo de Gredos debe estar basado en los siguientes aspectos:

- Transmitir los valores con los que se desea que se identifique a la M.G. El nombre elegido para la marca hace referencia a la Sierra de Gredos por que el objetivo es lograr la identificación del producto con la zona de origen, facilitar al consumidor la tarea de reconocer la calidad diferenciada que tiene el producto sobre un producto similar de otra comarca o zonas limítrofes, debido en parte a las condiciones climáticas y edafológicas que le confiere al producto, la zona de producción. Además la palabra Gredos le confiere a la marca una asociación con lo natural, y lo tradicional.
- Indicar todos los soportes gráficos que se utilizarán para identificar los productos, con la tipografía, gravimetría, colores, variaciones y restricciones (lo que no se debe hacer con el isótipo a modo de mantener la uniformidad de la identidad corporativa) con las que se debe usar. El uso y normas de la marca en envases, empaques o envoltorios.

- Definir la ubicación dentro de los periódicos, revistas, medio digitales, etc., para desarrollar una tendencia propia del producto.

La Asociación para la Promoción de los Productos Agroalimentarios de Gredos, propietaria de la M.G., a través de un concurso eligió el logotipo identificativo de su marca.

Resultando finalmente elegida una interpretación colorida de la rama de una higuera, que presenta una hoja y dos higos (Figura 3). Se trata de un logotipo de tipo ilustrativo, es decir se caracteriza por contener un gráfico que ilustra la actividad principal de la empresa. Siendo el gráfico el elemento principal, que además está acompañado de tipografía.



**Figura 3: Logotipos**

Para la elección del logotipo ganador, el jurado considero entre otros factores, que presentaba un alto nivel de identidad visual, que emitía las emociones y sensaciones que la M.G. quería transmitir, que tenía adaptabilidad para diferentes mercados y envases, que presentaba una diferenciación clara frente a la competencia.

El color verde, predominante en el logotipo, se identifica con el color verde del higo fresco y con el entorno natural de la Sierra de Gredos. El color verde está asociado a la frescura y a la paz, transmite la idea de productos sanos y ecológicos y suele ser seleccionado por consumidores que buscan alimentos saludables. Los clientes que seleccionan el color verde, son analíticos y de carácter tranquilo.

El color blanco, por lo general tiene una connotación positiva y se suele asociar a sensaciones de paz y limpieza. La gente que escoge el color blanco es refinada.

Aunque el logotipo elegido contiene colores de fácil y directa asociación con el producto, se propone a la M.G., valorar la posibilidad de realizar algunos cambios en su diseño, motivados por el hecho de que el diseño del logotipo debe estar orientado al público objetivo de la M.G., que como ya se ha dicho se corresponde entre otros aspectos con personas de alto poder adquisitivo y en edad adulta o avanzada y transmitir las principales diferencias de la marca, en este caso la calidad del producto principalmente y su asociación con la zona de origen. Algunos de los cambios que se propone valorar son los siguientes:

Incorporación del color negro y color dorado o color plata.

El color negro, representa el poder, la elegancia, la formalidad, la exclusividad y el glamour. Los clientes que prefieren el color negro son conservadores, les gusta la elegancia y la discreción. Mientras que el color dorado produce sensación de prestigio y suele representar productos de alta calidad, al igual que el color plata transmite lujo y se

asocia con productos caros. La combinación del color negro con el color dorado o con el color plata generan en definitiva una sensación de distinción y calidad. Son numerosas las marcas de prestigio que utilizan esta combinación de colores, tales como, el turrón 1880, o el whisky Chivas.

En base a estos motivos se propone como colores corporativos de la marca el color negro y el color verde como colores principales y como colores auxiliares el blanco y el dorado.

En cualquier caso se recomienda no incluir el slogan en el logotipo. También se propone el cambio de tipo de letra por otro tipo de letra más formal y elegante.

En su lugar se propone que el logotipo que la M.G. finalmente elija para identificar su producto tenga dos versiones, en las que se combinen los colores elegidos y que de esta forma puedan adaptarse a todos los medios y formatos en los que sean utilizados. Así mismo el Manual de identidad corporativa deberá incluir la versión del logotipo en escala de grises.

Por otra parte se indica que es absolutamente necesario que el logotipo sea modificado, una vez se haya obtenido la concesión de la M.G., para incorporar al logotipo las palabras MARCA DE GARANTIA, y de esta forma el consumidor pueda reconocer al auténtico higo de Gredos con M.G., ya que esta es la principal herramienta de posicionamiento en el mercado, que posee la organización.

#### **5.1.5. Ciclo de vida del producto.**

De acuerdo con la descripción de ciclo de vida propuesta por la Boston Consulting Group, el Higo de M.G. Higo de Gredos se encuentra en la fase inicial o de introducción, al tratarse de un producto nuevo que aún no ha sido lanzado al mercado, por lo tanto es un producto interrogante, que necesita que se realice una inversión en él, para facilitar su conversión a producto estrella y conseguir liderar el mercado.

Una vez los productos de la M.G., logren alcanzar la categoría de estrella, la M.G. debe seguir haciendo un esfuerzo en publicidad y promoción con el objetivo de lograr abarcar la mayor cota de mercado posible e iniciar el proceso de internacionalización del producto.

Alcanzada la fase de madurez debe consolidar la posición de mercado lograda y esforzarse en mantener la fidelidad y confianza del consumidor

En el caso de la M.G., una vez alcanzada la fase de declive en el ciclo de vida del producto, debería optar, por la innovación, con el objetivo de alargar la vida del producto. Innovar será fundamental para que el producto de la M.G., sea competitivo en el mercado a lo largo del tiempo y no perder ventas: desde una simple actualización del envase, un cambio de formato, una modificación de la fórmula, la adición de una nueva característica diferenciadora, etc.

Algunas formas de innovación que se pueden utilizar para alargar el ciclo de vida, del producto, pueden ser las siguientes:

1. Renovar/mejorar el producto: logrando una nueva certificación de calidad, cambiándole el envase, modificando el packaging, etc.

2. Ampliación de gama: se trataría de lanzar una nueva variedad o referencia que amplíe y complemente la gama ya existente, como podría ser la producción de higos ecológicos. Normalmente produce un efecto de incremento del ciclo de vida de toda la gama en su conjunto, pues la completa y la hace más competitiva a ojos del consumidor, e incluso se puede llegar a nuevos segmentos de público.

Antes de realizar cualquier tipo de modificación del producto, es importante consultar al consumidor, qué es lo que necesita, lo que espera o lo que desea, respecto al producto. Esta práctica se puede llevar a cabo a través de cuestionarios on line, fáciles y rápidos de contestar. Será necesario incentivar la participación del consumidor para que responda a los cuestionarios, con algún tipo de premio o recompensa, como descuentos para próximas compras.

Una vez definido el punto de partida del producto, se analizan diferentes factores influyentes en la planificación estratégica de marketing, tales como el precio, la distribución, la promoción y el posicionamiento.

## **5.2. Estrategia de fijación de precios.**

Se recomienda a la M.G. aplicar una estrategia de precios por descremado, ya que reúne varias de las circunstancias, en las que se aconseja seguir esta estrategia, tales como: se trata de un producto realmente nuevo, para el mercado segmentado es más importante la calidad que el precio, la calidad y la imagen pueden sostener fácilmente el precio más alto y la obtención de una marca de garantía por parte de los competidores, constituye una obstáculo, al suponer un proceso largo y costoso.

De esta forma, se puede concluir que los higos amparados con la M.G., deben venderse a un precio superior al de la competencia, marcando la diferencia que existe entre este producto y el de la competencia y dirigiéndose a un segmento con un alto nivel económico, dispuesto a pagar una mayor cantidad de dinero por los beneficios que el producto aporta.

Normalmente, cuando se alcanza la fase de madurez en el ciclo de vida del producto, se debilita la preferencia de marca, se estabilizan los métodos de producción, se reducen las diferencias entre las distintas marcas... existe una diversidad de ofertas parecidas que compiten muy estrechamente. En esta situación es recomendable fijar un nivel de precios similar al de la competencia, salvo que el producto presente alguna diferencia destacada, como podría seguir siendo el caso del producto estudiado, ya que inicialmente será el único Higo de España avalado con una Marca de Garantía. Si en el momento en el que el producto alcanzara la fase de madurez en el ciclo de vida, existiera en el mercado otro producto similar, certificado con una marca de garantía, una indicación geográfica protegida u otra especificación de calidad certificada, se debería atender a la recomendación expuesta en este punto.

Por otra parte, no hay que olvidar que dada la naturaleza agraria del producto, el precio de la materia prima puede verse afectado por oscilaciones debidas a las variaciones de producción y calidad de las cosechas, las cuales dependen fundamentalmente de los factores climatológicos, floración, etc. Si bien es cierto que las oscilaciones en los precios del higo fresco no han sido muy acusadas en los últimos años, las tarifas de precios deberán ser revisadas anualmente.

Es fundamental que la totalidad de la oferta del higo amparado bajo la M.G. se venda a un precio unificado, es decir que se evite la venta del producto por parte de los diferentes productores, ya que esta situación dificultaría el éxito de la estrategia de precios seguida.

### **5.3. La distribución.**

Es una herramienta del marketing, que incluye las diversas actividades que las empresas desarrollan para hacer el producto accesible en tiempo y lugar al público objetivo.

#### **5.3.1. Cobertura geográfica.**

Inicialmente se recomienda a la M.G. introducir el producto en el mercado de Madrid, por ser un mercado capaz de marcar tendencia en el consumo a nivel nacional.

En base al estudio realizado de la segmentación geográfica de mercados, se recomienda, realizar los mayores esfuerzos comerciales de la M.G. en los mercados del Norte de España, (Cantabria, Cataluña o La Rioja).

Paralelamente se aconseja a la M.G., esforzarse por introducir el producto plenamente en el mercado provincial y regional. Es importante lograr la vinculación e identificación de los consumidores locales con los productos, con el objetivo de lograr que ellos mismos sean los mejores embajadores y prescriptores de la marca.

#### **5.3.2. Canales de distribución.**

Los canales de distribución pueden caracterizarse por el número de niveles que presentan. Cada intermediario constituye un nivel del canal, designándose la longitud del canal como el número de niveles de intermediarios que utilice la empresa para hacer llegar su producto al consumidor final, así puede hablarse de canales cortos, canales largos, o incluso canales directos.

- Canal largo. Se recomienda utilizar este tipo de canal de distribución a la M.G., cuando el objetivo sea la exportación de los productos.
- Canal corto. Se aconseja a la M.G., elegir canales cortos como prioritarios para la comercialización de sus productos, priorizando el comercio especializado, seguido de las cadenas de supermercados.
- Canal directo. En el caso de la M.G., esta práctica sólo se aconseja en el caso de que se llegaran a desarrollar rutas o experiencias turístico- gastronómicas que permitieran mostrar el cultivo de la higuera y el proceso de recolección y envasado del higo. Otro tipo de venta directa entre el productor y el consumidor

final es la venta *on line* o comercio electrónico, que también se recomienda desarrollar a la M.G.

#### **5.4. Posicionamiento.**

Los pasos seguidos para elegir el tipo de posicionamiento de la M.G., son los siguientes:

1. Identificar el mejor atributo del producto: Marca de Garantía= calidad diferenciada+ vinculación con la zona de producción
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo: productos con vinculación geográfica (higos de Extremadura, higos de Alicante, higos de Andalucía, etc.,) pero que en ningún caso cuentan con una certificación de calidad.

En función de este atributo que permite la diferenciación y que constituye la principal ventaja competitiva de la M.G., se propone un tipo de posicionamiento por calidad. Es decir el objetivo de la M.G., debe ser transmitir a través de la publicidad, al mercado objetivo, que el producto, el higo, es el que más calidad ofrece dentro del mercado, de hecho el único con capacidad para certificar esa calidad.

La M.G., debe lograr ocupar la posición desocupada que en relación con la calidad del sector del higo existe en la mente de los consumidores. Los mensajes deben ser claves y súper simplificados logrando penetrar en la mente del consumidor de forma concreta y duradera.

#### **5.5. Comunicación comercial.**

El acercamiento psicológico-comunicación, la cuarta herramienta del marketing mix engloba las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y para persuadir a su público objetivo para que compre. Para hacer esto, deben utilizar con habilidad las herramientas de promoción de masas, como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.

##### **5.5.1. Mix promocional.**

En el caso de la M.G. es fundamental que se designe una persona encargada de configurar periódicamente la estrategia de mix promocional y que además tenga relación directa con las ventas.

Es necesario lograr que el público en general y el mercado objetivo en particular conozcan el producto y las características que lo diferencian de la competencia.

Además se recomienda a la M.G., su adhesión a la marca de garantía Tierra de Sabor (dependiente del Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León), y a la marca colectiva Ávila Auténtica (propiedad de la Diputación de Ávila), con el objetivo de poder beneficiarse de las acciones relacionadas con la promoción que estas dos marcas realicen.

### 5.5.2. Publicidad.

Hay diferentes tipos de publicidad, pero para el caso de la M.G. se recomienda seguir una publicidad de producto, la cual se centra en las características y beneficios que se derivan del mismo, así como en la posición competitiva. Trata de estimular la demanda específica o selectiva para una marca determinada, generalmente a costa de las que compiten con ella. Puedo hacerlo utilizando proposiciones de compra directa, “compre ahora”, “no espere más”, que traten de provocar una acción inmediata o bien puede utilizar formulas menos agresivas, con el fin de crear una imagen de marca favorable y que conlleven una compra del producto con posterioridad.

Respecto al objetivo fundamental que persigue la M.G. Higo de Gredos a través de la publicidad, hay que tener en cuenta la importancia de adaptar dichos objetivos publicitarios a la fase del ciclo de vida en el que se encuentra el producto, ya que en cada fase la elasticidad de la demanda y la situación competitiva es distinta, por lo que los objetivos publicitarios tienen que adaptarse a la situación del mercado. En este caso, el producto de la M.G. se encuentra en la fase de introducción, por lo que los objetivos son:

- Comunicar la creación de la M.G.
- Informar sobre los procedimientos y la calidad que avala la M.G.
- Presentar el producto y mostrar al consumidor los detalles y características que le ayudarán a identificar y diferenciar el producto en el mercado.
- Informar sobre las características diferenciales y nutricionales.
- Estimular la demanda-
- Facilitar la prueba del producto
- Informar sobre diferentes usos del producto
- Presentar los diferentes tipos de envases y de presentación del producto.

No se debe olvidar el público objetivo al que se dirige la publicidad de la M.G., que ya ha sido descrito a lo largo del presente trabajo.

El método que se recomienda seguir a la M.G. para decidir el presupuesto que puede destinar a publicidad es el de definición de objetivos y tareas, ya que obligará al responsable de publicidad de la M.G., a definir los objetivos específicos de la campaña y estimar los costos de las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos. Dado que el producto se encuentra en la fase inicial del ciclo de vida, durante las primeras temporadas de comercialización del producto, se debe hacer un gran esfuerzo en publicidad ya que resulta de vital importancia conseguir los objetivos que se han planteado con la mayor brevedad de tiempo.

Es de suma importancia elegir un buen mensaje. Es necesario que el mensaje llegue al público final y que permita conseguir los objetivos de la campaña publicitaria. El slogan elegido por la M.G. ha sido: ¡Higo de Gredos, para comérselo! Y el estilo publicitario seguido ha sido con ilustraciones, ya que el poder de comunicación de estas es mayor.

Este slogan busca invitar al consumidor a probar el producto, ya que se presenta como un producto apetecible. Pero este slogan no resalta las cualidades que diferencian al Higo de Gredos de la competencia. Además esta combinación de palabras, ya ha sido utilizada por otros productos que han gozado de una gran promoción: “Un país para

comérselo”. Por otra parte nunca es recomendable utilizar en un slogan, frases hechas y en este caso “para comérselo” recuerda mucho a la frase hecha “está para comérselo”.

A continuación se presentan una serie de propuestas alternativas para el slogan de la M.G., acompañadas de la sensación que se busca provoquen en el posible cliente:

- *Elige calidad, elige Higo de Gredos*: incita a la acción, provoca dinamismo.
- *Si es de Gredos, es de calidad*: apela a las cualidades del producto, como únicas.
- *La calidad de Gredos a tu alcance*: intenta motivar la reacción inmediata del consumidor.
- *Te damos más calidad*: muestra que el producto es mejor que el de la competencia.
- *Más calidad, más vida, más Gredos*: busca que el consumidor se sienta bien
- *La calidad de Gredos, sólo para ti*: hace sentir al consumidor único
- *Yo elijo Gredos, ¿y tú?*: Fácil de utilizar en una conversación cotidiana, buscando así su recuerdo.

Estas propuestas se basan en resaltar de una forma impactante la principal característica del producto, que se va a utilizar como herramienta de diferenciación en la estrategia de marketing y que no es otra que la calidad. El otro elemento diferenciador que aporta la marca de garantía al producto es la vinculación con la zona de producción, es decir Gredos. Razón por la que también se utiliza la palabra Gredos en las anteriores propuestas.

En definitiva, las anteriores propuestas intentan transmitir el espíritu de la organización y la personalidad de la marca con el objetivo de crear en la mente del consumidor, una asociación directa del higo con la calidad y con Gredos. Además la palabra Gredos, facilitará el recuerdo en el consumidor.

Es necesario que la M.G. haga una selección de los medios y soportes a través de los cuales va a transmitir su mensaje. Posteriormente deberá decidir el momento de realización y duración de la campaña publicitaria, así como el timing o secuencia temporal en la que aparecerán los anuncios. El producto estudiado presenta una frecuencia de venta estacional, de tal manera que la publicidad puede utilizarse por una parte con el objetivo de reforzar la temporada de ventas tanto para el caso del higo fresco, como para el higo seco de cara a la campaña de navidad y por otra parte para recordar al consumidor la existencia de la M.G. e impulsar el consumo del higo seco durante todo el año. Los anuncios deberían tener una mayor frecuencia durante la campaña del higo, es decir durante la segunda mitad del año, uniendo la campaña de recolección (julio-octubre), con la temporada de mayor consumo del higo seco (octubre-diciembre).

Con los datos del Estudio General de Medios de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), se puede analizar los medios y determinar los más adecuados para transmitir al segmento de mercado objetivo el mensaje de la campaña. Se trata, en definitiva, de hacer una valoración y distribución, tanto en el espacio como en el tiempo, de todos los soportes y medios disponibles para realizar la campaña de comunicación.

Una vez estudiados estos datos se puede concluir que los medios de comunicación más efectivos que se podrían utilizar para llegar al público son la televisión, la radio, la

publicidad de exterior e internet. Aunque teniendo en cuenta que el perfil del público objetivo para los productos de la M.G., que tiene una edad mayor de 35 años y un nivel económico alto, interesa seleccionar como medios para la de publicidad de la M.G., la televisión, la radio, exterior, internet, revistas y diarios, por ese orden de importancia. En este sentido el coste económico juega un papel muy importante.

En este punto es importante que la M.G. se beneficie de su adhesión a las marcas anteriormente citadas (Tierra de Sabor y Ávila Auténtica) con el objetivo de minimizar los costes económicos.

De esta forma la propuesta de medios es la siguiente:

- Televisión:
  - A nivel provincial: Programa Ávila Auténtica.
  - A nivel regional: El Arcón.
  - A nivel nacional: Agrosfera y Cocinando con Sergio.

Estos programas no supondrían ningún coste económico para la M.G. Por otro lado y dando por hecho que la M.G., no podría asumir en su momento inicial, el coste que supondría un anuncio en televisión, tanto a nivel nacional como regional y teniendo en cuenta que la mayor incidencia de la campaña coincide con los meses de verano, que es el tiempo en el que la televisión registra los índices de audiencia menores, no se recomienda destinar más esfuerzos económicos a la campaña de publicidad de la M.G. en televisión.

- Radio: la recomendación para la M.G. es que invierta en cuñas de radio on line, ya que además de tener un elevado número de oyentes, tienen un coste inferior a las cuñas en la radio tradicional.
- Exterior: pancartas, postes, autobuses, taxis
- Internet/ publicidad on line: banners, skyscrapers. Layer, etc
- Revistas especializadas y diarios de prensa

Es conveniente hacer un seguimiento puntual de los tiempos y trabajos relacionados con la comunicación con el objetivo de evitar tener sorpresas desagradables en cuanto a plazos estipulados de realización y aparición. Por tanto, se recomienda a la M.G. fijar un planing de trabajo indicando un margen de maniobra, de forma que se puedan solucionar posibles incidencias.

### **5.5.3. Promoción de ventas.**

Como instrumento de marketing, la promoción tiene como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, ventajas y necesidades que satisface. Esta comunicación tiene también como fin persuadir al comprador potencial de los beneficios que reporta el producto ofrecido y, en definitiva, trata de estimular la demanda.

Pero la promoción también actúa sobre los clientes actuales, recordando la existencia del producto y sus ventajas, a fin de evitar que los usuarios reales del producto sean “tentados” por la competencia y adquieran otras marcas. La promoción, por tanto, tiene tres fines básicos: Informar, Persuadir y Recordar.

La promoción de ventas de la M.G. debería estar dirigida normalmente a los tres niveles citados anteriormente.

A la hora de establecer la promoción de ventas, se recomienda a la M.G., establecer los objetivos, seleccionar las herramientas, desarrollar el programa, implementarlo, controlarlo y evaluar los resultados.

Al igual que la campaña de publicidad, la promoción de ventas más intensa se debería hacer coincidiendo con la temporada del higo fresco (finales de julio-principios de octubre) y con la del higo seco (octubre-diciembre), aunque también resultaría interesante llevar a cabo algunas acciones promocionales a lo largo del año, con un menor grado de intensidad.

Los objetivos de la promoción de venta son consecuencia de unos objetivos más amplios de promoción, que a su vez se derivan de los objetivos de marketing desarrollados para el producto. Los objetivos de la promoción de ventas dependerán del público objetivo. La utilización de la publicidad y de la promoción debe ser complementarias. Sin embargo, el empleo de las promociones de venta debe ser más intenso, debido fundamentalmente a tres razones:

- Los productos de la M.G., se encuentran en la etapa de introducción en el mercado.
- El higo fresco de la M.G. poseen una acusada estacionalidad.
- Desestacionalizar las ventas de higo seco.

Los objetivos principales serán:

- Conseguir que las ventas sean lo mayores posible.
- Conseguir el mayor número de clientes posible.
- Potenciar la marca.
- Contrarrestar la competencia.
- Generar liquidez económica.
- Motivar equipos de venta.
- Reforzar la campaña publicitaria.

Más adelante, cuando la M.G. se encuentre en la etapa de madurez dentro del ciclo de vida, la finalidad con la que debe utilizar la promoción de ventas, será para fidelizar la marca y aumentar la diferencia competitiva.

Se deben diseñar diferentes actividades de promoción de ventas en función del tipo de público objetivo al que se dirijan. También en función de esta tipología se fijarán diferentes objetivos y se utilizarán diferentes instrumentos. Se puede clasificar este tipo de público objetivo en cuatro grandes grupos:

- Vendedores.

Objetivos de la promoción de ventas: Desarrollar las ventas del producto y aumentar la eficacia de la fuerza de ventas. Incrementar las ventas a determinados clientes. Facilitar información sobre la M.G. y sobre la producción y características de los higos.

- Intermediarios.

Objetivos: Aumentar la preferencia por la marca. Incrementar las compras por pedido.

- Prescriptores. Personas que aconsejan el consumo del producto: blogueros, periodistas gastronómicos, cocineros, etc.

Objetivos: Dar a conocer los diferentes usos y características de los productos. Conseguir la recomendación de la marca.

- Consumidor final.

Objetivos: Incrementar el número de consumidores. Incrementar las compras medias por consumidor. Conseguir que prueben el producto. Conseguir fidelidad hacia la marca.

#### **5.5.4. Relaciones públicas.**

Las relaciones públicas son un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones con las que se intenta crear buenas relaciones con los diversos públicos con los que se relaciona la empresa, para conseguir publicidad favorable y crear una buena imagen corporativa. Se trata de actividades que la empresa desarrolla para comunicarse con su público objetivo, pero por las que no paga directamente y que poseen alta credibilidad.

Existen diversas herramientas de relaciones públicas: noticias, charlas y conferencias, acontecimientos especiales, material escrito, material audiovisual, material de identificación corporativa, servicios y actividades públicas, página web y publicity.

Las herramientas que se recomiendan utilizar a la M.G., son las siguientes: noticias, material de identificación corporativa, página web y publicity.

#### **5.5.5. El patrocinio.**

El patrocinio tiene relación con otras herramientas del mix de comunicación como la publicidad, promociones de venta y relaciones públicas, pero constituye en realidad una forma más de comunicación. En efecto, el patrocinio no es publicidad, ni promociones, ni relaciones públicas y, sin embargo, algo tiene que ver con todas ellas y su eficacia dependerá de la utilización conjunta de todas las herramientas.

Los objetivos específicos con los que la M.G., podría utilizar la herramienta del patrocinio, se reducen a dos: aumentar la notoriedad y potenciar la imagen de la marca.

#### **5.5.6. Marketing social.**

La estrategia de la M.G., como una organización socialmente responsable debe ser entendida como una ventaja competitiva, estableciendo cuales son las necesidades, deseos e intereses de su mercado meta, para que de este modo pueda proporcionar un valor superior a sus clientes de tal forma que se mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.

Resulta importante que el consumidor pueda identificar la actividad realizada desde la M.G., con compromisos solidarios de carácter permanente y no esporádico. Para

conseguir esta imagen en el consumidor, se debe apostar por impulsar un modelo de responsabilidad social que implique un compromiso activo con la mejora social, económica y medioambiental de la sociedad y con el bienestar de aquellos sectores sociales más desfavorecidos, sin olvidar la adopción de técnicas de producción respetuosas con el medio ambiente.

Atendiendo a lo anterior algunas acciones en relación con la responsabilidad social corporativa que podría desarrollar la M.G., son las siguientes: donaciones al Banco de Alimentos, Realización de concursos de cocina con asociaciones de discapacitados, establecimiento de pautas para el ahorro energético.

#### **5.5.7. Marketing directo.**

El marketing directo se desarrolla a través de comunicaciones directas, realizadas a personas o empresas cuidadosamente seleccionadas y con el objeto de obtener una respuesta inmediata y medible (que normalmente es una compra por parte del cliente) y/o una transacción in situ y obtener información de clientes cuyo nombre y características se recogen en una base de datos que se utiliza para continuar con la relación establecida.

De los diferentes canales de comunicación existentes para llegar al mercado actual y potencial, se recomienda utilizar a la M.G. principalmente el marketing *on line*, el comercio electrónico, las ferias profesionales tanto a nivel nacional como internacional y las misiones comerciales internacionales.

#### **5.6. Control del plan de marketing.**

Con el objetivo de que la M.G., pueda asegurarse de que está alcanzando los objetivos previstos por el plan y que las estrategias y tácticas son las más apropiadas, es necesario que establezca procedimientos de seguimiento y control al plan de marketing, designe las tareas concretas a llevar a cabo por los diferentes profesionales que deben intervenir, marque el nivel de responsabilidad de cada uno y elabore un plan de trabajo donde queden reflejados los tiempos de ejecución. Este control tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctoras en el caso de que se considere necesario.

Por ello se incide en que es importantísimo que la M.G. controle y evalúe constantemente los resultados obtenidos por las estrategias establecidas, puesto que, tanto el mercado como el entorno, experimentan constantes cambios y fluctuaciones.

### **6. INTERNACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO.**

Antes de tratar el contenido de este capítulo cabe mencionar que la certificación de Marca de Garantía goza únicamente de reconocimiento a nivel nacional y que por tanto no se podría utilizar la calidad del producto como herramienta de diferenciación en el mercado europeo. Para gozar de este reconocimiento a nivel europeo existen otras certificaciones, como son las DOP, las IGP, o las ETG.

En el sector del higo, como ya se ha indicado, existe una gran demanda de higos a nivel internacional, con un volumen de mercado internacional de 560 millones de euros. Atribuyéndose a Europa el 90% de las exportaciones de higo fresco del mundo, mientras que las exportaciones españolas representan el 9% de las exportaciones europeas y el 3 % de las mundiales, en referencia con el higo fresco. Como ya se analizó, los mayores exportadores europeos de higo fresco, son países como Holanda, Austria o Alemania, países que sin embargo no son productores. Estas cifras evidencian, por un lado, la necesidad de España de optimizar los procesos productivos y por otro de mejorar los canales de distribución para alcanzar los mercados que no están siendo explotados, apostando tanto por la comercialización del higo fresco como del seco.

En el caso del higo seco, se da la misma situación, España es el segundo exportador europeo tras Alemania y a no mucha distancia de Holanda, Francia o Italia.

Los máximos importadores europeos de higo fresco son Francia, seguida de Alemania y Austria, mientras que los mayores importadores de higo seco son Alemania, Francia, India e Italia.

Por tradición, volumen de producción y potencial de cultivo, la exportación de higos debería ser una fuente de divisas para la economía española. La exportación del higo fresco y del higo seco, se plantea de esta forma como una posibilidad interesante para la comercialización de los productos de la M.G.

Antes de iniciarse en el mercado exterior, la M.G. tendrá que decidir racionalmente su acceso, analizando rigurosamente las posibilidades de exportación mediante estudios de mercado, análisis de viabilidad comercial y una adecuada planificación.

## **7. RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.**

### **7.1. Recomendaciones.**

Además de las recomendaciones que se han ido haciendo a lo largo de todo la exposición a la M.G., se proponen a continuación una serie de recomendaciones generales.

#### ➤ **Certificación ecológica**

España es un gran productor de alimentos ecológicos, el primero en Europa y el sexto en el mundo. El gasto en productos ecológicos ha aumentado en España un 7% desde 2011, lo que supone un incremento de 60 millones de euros.

El 35% de los alimentos de este tipo que se consumen en Europa son españoles, España exporta el 75 % de su producción. Este incremento supone un cambio de tendencia y una gran capacidad de crecimiento del sector. Además sitúa a España por encima de la media de consumo en el mercado mundial, que también creció, aunque solo un 6,26%, y la coloca como el séptimo consumidor a nivel europeo de productos orgánicos, con un gasto de 965 millones de euros. Una cifra, no obstante, muy alejada de la de los alemanes, los primeros en la lista, que gastan 6.590 millones de euros al año. En cuanto al mercado mundial, España ocupa el décimo puesto. A la cabeza están Estados Unidos, seguido de Alemania, Francia, Canadá, Reino Unido e Italia. Todos ellos, excepto Reino

Unido, han incrementado su consumo. Por otro lado, respecto al gasto por persona, en 2011 España experimentó un crecimiento de 10 a 21 euros, aún muy alejado del suizo, el mayor de Europa, con 177 euros por habitante al año.

Se prevé que el consumo de este tipo de productos crezca un 12,5 % anual en España hasta el año 2020.

Por estas razones, se recomienda a la M.G., apostar por una línea de producto, basada en el higo ecológico que le permita posicionarse en este nicho de mercado, y le facilite su posicionamiento en mercados internacionales, donde este tipo de productos gozan de un gran valor.

➤ Certificación Indicación Geográfica Protegida.

La normativa europea protege la Indicación Geográfica Protegida, como signo distintivo para los productos agroalimentarios, pasando estos a gozar del reconocimiento de alimentos de calidad diferenciada a nivel europeo.

La figura de la IGP tendría la capacidad de avalar la calidad y diferenciación de los higos producidos en la Comarca del Valle del Tiétar, en el conjunto de países miembros de la Unión Europea, mientras que el reconocimiento de la certificación de la Marca de Garantía se ciñe al territorio nacional. Este sello de calidad, la IGP, facilitaría el posicionamiento de los higos de Gredos en el mercado europeo.

Por otra parte la producción de higos de las zonas limítrofes con la Comarca del Valle del Tiétar, que se recogen en las provincias de Cáceres y Toledo, podría verse amparada de forma conjunta en una IGP supra-autonómica.

➤ Marca de Garantía "Controlado por FACE".

La Marca de Garantía "Controlado por FACE", ha sido creada por la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE). El objetivo de esa marca de garantía, es dar tranquilidad a los enfermos celíacos sobre la presencia de gluten en los alimentos.

Para la M.G., la principal ventaja que podría comportar la entrada en la marca de garantía "Controlado por FACE", es la inclusión en un importante mercado, el de productos para celíacos. Según las estimaciones de la asociación de celíacos y sensibles al gluten, el número de afectados en España, por esta enfermedad puede ser de 500.000, aunque sólo hay 60.000 diagnosticados. Cifras, que por otra parte no dejan de aumentar.

De acuerdo con la información aportada por la FACE, la compra anual de un celíaco es 1.400 euros más cara que la de una persona que no lo es, lo que suma cada año 63 millones de euros. Si a esto se añade que familia, amigos y compañeros de personas afectadas eligen restaurantes, hoteles y demás sitios de ocio en función de las facilidades que ofrezcan para comer sin gluten, y se tiene en cuenta que –según datos del INE– el gasto medio por hogar para estas partidas es de 3.255 euros anuales, el ocio de los celíacos y sus allegados mueve al año cerca de 150 millones.

Para que los higos secos de la M.G., pudieran solicitar la certificación de la Marca de Garantía “Controlado por FACE” y aprovechar este importante nicho de mercado, es necesario que la harina que utilizaran fuera, harina sin gluten.

- Sinergias con el turismo rural y la hostelería.

Cada vez es mayor el número de viajeros que busca disfrutar de experiencias en su destino de turismo rural, siendo el sector agroalimentario y las experiencias gastronómicas, un factor clave en este tipo de turismo de experiencias.

Bajo esta perspectiva se recomienda a la M.G., establecer un convenio de colaboración con la red de parques naturales de Castilla y León, y las asociaciones de hosteleros de la comarca, de tal forma que a través de este convenio se posibilite, aprovechar el importante destino turístico que supone El Parque Regional de Gredos, para promocionar y difundir la calidad del higo de Gredos, a través de experiencias que permitan conocer al visitante las parcelas donde se cultivan las higueras, los métodos de tratamiento y recolección y el envasado, junto con experiencias personales relacionadas con el cultivo de la higuera en esta zona y la degustación de higos o de platos elaborados en los establecimientos de hostelería cuyo principal ingrediente sea el higo certificado.

## **7.2. Líneas de investigación futuras.**

A través del Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea, Horizonte 2020, las asociaciones del sector agroalimentario, pilotadas por el MAGRAMA, el CDTi, el INIA y las Comunidades Autónomas, podrán aprovechar los fondos europeos para I+D+i agrario y alimentario, con el objetivo de mejorar la eficiencia, la sostenibilidad y la competitividad de la producción agraria, de los procesos de transformación de la industria y de la distribución alimentaria, generando colaboraciones estratégicas entre diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria, sin perder de vista los intereses y demandas del consumidor.

Con el apoyo del programa Horizonte 2020, la M.G., de forma individual o a través de la formación de un consorcio con otras entidades, podrá solicitar financiación para acciones de innovación o proyectos de I+D+i, que permitan estudiar varios aspectos relacionados con la producción y la comercialización del higo:

- Técnicas post cosecha para prolongar la vida útil para el consumo en fresco
- La posibilidad de plantar higueras capaces de producir higos durante todo el año y salvar de esta forma el factor más limitante del cultivo de la higuera que es su carácter estacional.
- Envases que permitan alargar la vida útil del higo y que a su vez sean envases sostenibles, con bajo impacto medioambiental
- Investigación sobre los componentes del higo (antioxidantes, fibra, polifenoles etc.) y posibles aplicaciones y beneficios
- Innovación en envases que permita la adaptación a diferentes mercados nacionales

## BIBLIOGRAFIA

AGRAWAL, J. y KAMAKURA, W. A. (1999). Country of origin: a competitive advantage? *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, n° 4, pp 255-267.

BAKER, M.J., y CURRIE, C.A., (1993). Country of origin. The fifth element of the marketing mix?. *Marketing education group conference*.

BAKER, M.J. y MICHIE, J. (1995). Product country images: perceptions of Asian cars. *Marketing Today and for the 21 century, Proceedings of 24 EMAC Conference*, vol. 1, pp 67-80.

BATRA, R., RAMASWAMY, V., ALDEN, D., STEENKAMP, J.B.EM. y RAMACHANDER, S. (2000). Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. *Journal of consumer psychology*, vol.9, n° 2, pp.83-95.

BIGNÉ, E. et al (1993). La imagen de los productos fabricados en España. *ICE*, n° 722, pp. 49-60.

BILKEY, W. y NES, E. (1982). Country of origin effects on product evaluations. *Journal of International Business Studies*, vol. 13, pp 89-90.

CONDIT, I. J. (1955) Fig varieties : A monograph. *Hilgardia* 23: 323-538.

CORDELL, V.V. (1991). Competitive context and price as moderators of country of origin preferences. *Journal of the academy of marketing science*, vol. 19, n° 2, pp. 123-128.

COSSÉ, T.J., (1995). Country of manufacture and country of origin: stereotyping effects when product make is not salient. *Marketing today and for the 21 century, proceedings of 24 EMAC Conference*, vol.2, pp. 1515-1522.

FLAISHMAN, M.A. et al. (2008). The fig: botany, horticulture and breeding. *Horticultural Reviews*, 34:113-195.

JOHNSON, G., SCHOLE, K. y WHITTINGTON, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson Educación, S.A, 2010. 978-84-8322-645-2.

KELLER, K.L. (1983). Conceptualizing, Measuring, and managing consumer-based brand equity. *Journal of marketing*, vol. 57, pp. 1-22.

KELLER, K.L. (1998). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. Prentice hall, N.J.

KISLEV, (2006). Early Domesticated Fig in the Jordan Valley. *Science*. Vol. 312 no. 5778 pp. 1372-1374

LOPEZ-CORRALES, M. et al. (2011): *Variedades de higuera: descripción y registro de variedades*.

HAN, C.M. (1989). Country of origin: halo or summary construct?. Journal of marketing research, vol. 26, pp. 222-229.

HONG S-T. y WIER, R.S. (1989). Effects of country of origin and product attribute information on product evaluation: an information processing perspective. Journal of consumer research, vol. 16, pp 175-187.

RIVERA, J y GARCILLÁN, M (2012). Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones. ESIC, Madrid.

STEMMKAMP, E.B., (1997). Dynamics in consumer behaviour with respect to agricultural and food products. Agricultural marketing and consumer behaviour in a change world. Dodrech, pp 143-188.

TROITIÑO VINUESA, M.A. (1986). Análisis territorial del área de Gredos. Estudios territoriales. Madrid.

Direcciones web consultadas hasta octubre 2014:

[www.aimc.es](http://www.aimc.es)

[www.fao.org](http://www.fao.org)

[www.magrama.es](http://www.magrama.es)