

Capítulo 7

Productos y Servicios

En este capítulo comenzamos a analizar cada una de las cuatro Ps. Comenzaremos por la P de Producto y se buscará contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué es un producto?
- ¿Cómo puede una empresa construir y gestionar su mix de productos y líneas de productos?
- ¿Cómo puede una empresa tomar mejores decisiones con respecto a sus marcas?
- ¿Cómo se puede usar el empaque y la etiqueta como herramientas de marketing?
- ¿En qué se distingue el marketing de servicios?

7.1. Introducción

¿Qué es un producto? Para empezar, la definición de producto que usaremos es la siguiente:

Un producto es cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para que sea vista, adquirida, usada o consumida y que podría satisfacer un deseo o necesidad.

Cuando pensamos en un producto, generalmente nos imaginamos un bien físico. Sin embargo, servicios, como un corte de pelo, ir al cine o tomar un curso, también son productos. En algunos casos, personas, como políticos o artistas de cine, también pueden ser vistos como productos. Más aún, las ideas también pueden ser un producto donde la venta consiste en convencer a determinadas personas de que la idea es buena.

Cómo se puede ver, la variedad de formas y tipos que puede tener un producto es enorme y las acciones de Marketing más apropiadas van a depender en gran parte de las características particulares del producto. Por eso si bien es posible generalizar muchos conceptos del Marketing, cuando se aplican se tienen que considerar las particularidades del producto y del mercado.

7.1.1. Cinco niveles de un Producto

Al analizar un producto, es importante que el marketero piense en los cinco niveles del producto que se ilustran en la Figura 7.1.

El primer nivel es el beneficio básico que otorga el producto. Por ejemplo, el beneficio que buscan algunas personas al comprar un taladro eléctrico es tener hoyos en las murallas, no tener el aparato en sí. Si alguien inventa una manera más conveniente de hacer hoyos en las murallas, la gente probablemente preferiría esta alternativa al taladro eléctrico.

El producto genérico es la forma más simple de entregar el beneficio básico. Es decir, es un producto con un mínimo de atributos. En el caso del taladro, puede ser la versión más simple que exista de un taladro eléctrico.

El producto esperado, en cambio, incluye todos los atributos del producto que el cliente espera encontrar en ese tipo de producto. En el caso del taladro eléctrico, el consumidor puede esperar que tenga velocidad variable y que sea reversible.

El producto aumentado, en cambio, le entrega al cliente algo extra. Algo que lo diferencie de los productos de la competencia. Esto puede ser, por ejemplo, un mejor servicio técnico, asistencia técnica, cursos para usar mejor el taladro, etc.

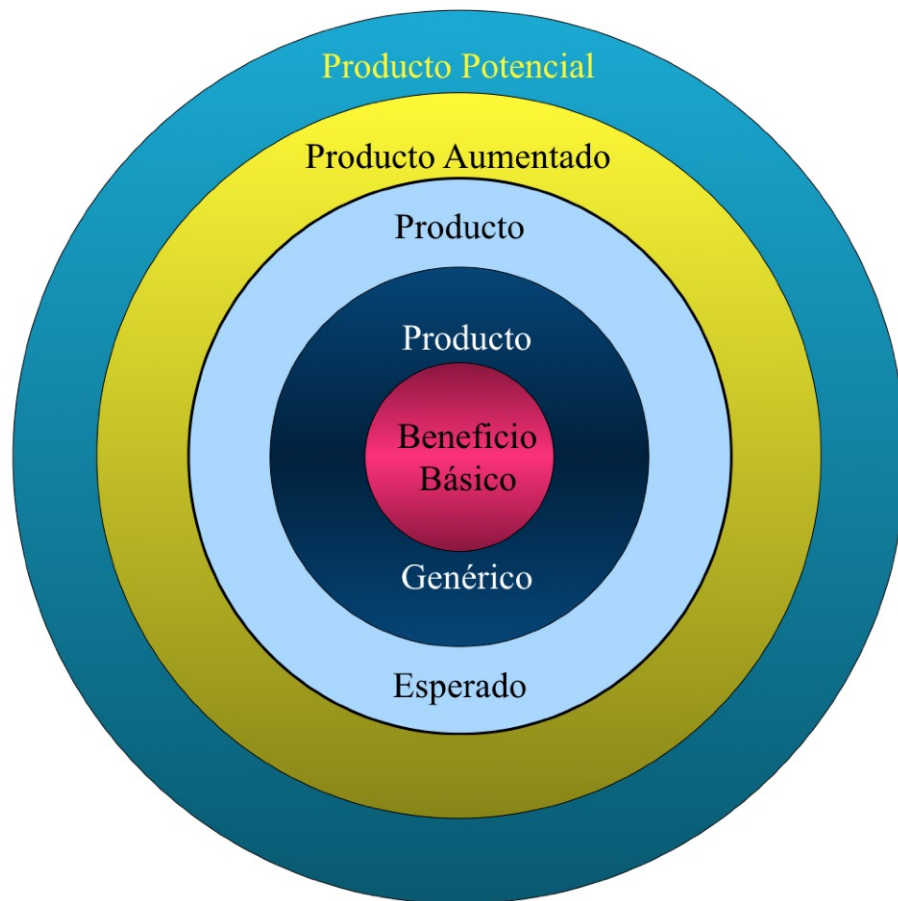


Figura 7.1: Los Cinco Niveles de un Producto

Por último, **el producto potencial** engloba todas las posibles extensiones y transformaciones que pueda experimentar el producto a lo largo del tiempo.

En los productos-servicio también se puede conceptualizar los cinco niveles. Por ejemplo, **el cine**, que es un servicio que entrega como beneficio la satisfacción de la necesidad de entretenimiento, puede ser aumentada con otros productos, como las cabritas de maíz (pop corn) y bebidas. Estos productos, además, pueden ser una importante fuente de ingresos adicionales para la empresa que administra el cine.

7.1.2. Jerarquía de productos

En general los productos de una empresa tienden a estar relacionados entre sí. En cierto sentido, se puede decir que están “emparentados”. Una forma de ver estas relaciones es a través de la jerarquía de productos que analiza como los productos satisfacen una cierta necesidad. En general se habla de los siguientes siete niveles de jerarquía:

1. **Necesidad.**
2. **Familia de productos.**
3. **Clase de productos.**
4. **Línea de productos.**
5. **Tipo de productos.**
6. **Marca.**
7. **Ítem.**

A continuación se explica brevemente cada uno de estos niveles, los que se ilustran usando como ejemplo el producto **seguro de vida**:

1. La necesidad se refiere a la necesidad básica que sustenta al producto. En el ejemplo, la necesidad de seguridad.
2. La familia de productos se refiere a todos los tipos de productos que tienden a satisfacer la necesidad básica. En el ejemplo, distintos tipos de ahorro.

3. La clase de productos se refiere a un grupo de productos dentro de una familia de productos que tienen una cierta coherencia funcional. En el ejemplo: instrumentos financieros.
4. La línea de productos se refiere a un grupo de productos dentro de una clase de productos que están muy relacionados ya sea porque funcionan de una forma similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se venden en el mismo tipo de tiendas o tienen precios similares. En el ejemplo: seguros de vida.
5. El tipo de productos se refiere a aquellos ítems dentro de una línea de productos que comparten una de las distintas formas posibles de seguro de vida. En el ejemplo: seguro de desgravamen.
6. La marca se refiere al nombre asociado con uno o más de los ítems en una línea de productos para identificarlo. Por ejemplo: Interamericana.
7. Finalmente el ítem se refiere a una **unidad dentro de una marca o línea de productos que puede ser distinguida por su tamaño, precio, apariencia, o algún otro atributo.** Ejemplo: Seguro de desgravamen de Interamericana por un monto de 4.000 UF. En logística se habla mucho de SKU, **Stock Keeping Unit**, para identificar un ítem, cuando es un bien tangible que se puede almacenar. Este número permite identificar el producto preciso que un cliente ordena.

7.1.3. Esquemas de clasificación de productos

Los productos en general se pueden clasificar de distintas formas. Algunas de las más usadas son las siguientes:

- Bienes durables, no durables y servicios
- Clasificación de bienes de consumo
- Clasificación de bienes industriales

Bienes durables, no durables y servicios

Los **bienes durables** se pueden usar por largo tiempo, como los **refrigeradores, muebles, autos, etc.** Estos productos, por lo general, requieren más venta personal y servicio, demandan mayor margen y más garantías del vendedor.

Los **bienes no-durables** son los que **se consumen relativamente rápido**, como las bebidas, el jabón, la pasta de dientes, etc. En virtud de que estos productos se consumen rápidamente y se compran con frecuencia, la estrategia adecuada es ponerlos a la disposición de los potenciales consumidores en muchas localidades y anunciarlas con intensidad para inducir la prueba y crear preferencia.

Los servicios son actividades que producen beneficios o satisfacción, como el corte de pelo, educación, cine, etc. **Los servicios son intangibles**, variables y perecederos y en consecuencia, suelen requerir **mayor control de calidad, credibilidad en el proveedor y adaptabilidad.**

Clasificación de bienes de consumo

Los **bienes de conveniencia**, son aquellos que se suelen adquirir con frecuencia, inmediatamente y con el **mínimo de esfuerzo comparativo** y de compra. Ejemplos de este tipo de producto son: los cigarrillos, el jabón y el periódico. Pueden dividirse en **artículos principales, bienes de impulso y bienes de emergencia.**

Los artículos principales son bienes que los consumidores compran sobre bases regulares. Por ejemplo, un comprador podría adquirir en forma rutinaria la mayonesa, la pasta de dientes y papel higiénico.

Los bienes de impulso son adquiridos sin ninguna planificación o esfuerzo de búsqueda. Estos bienes están por lo general a disposición en muchos lugares, debido a que los consumidores no suelen buscarlos. Por ejemplo, los **dulces** y las **revistas** son colocados junto a la caja porque los compradores pueden no haber pensado en adquirirlos hasta que los ven.

Los bienes de emergencia son adquiridos cuando existe una necesidad urgente, por ejemplo un **paraguas** durante un temporal de lluvia.

Los bienes de compra son aquellos que el consumidor, en el proceso de selección y compra, suele

comprar sobre las bases de adecuabilidad, calidad, precio y estilo. Ejemplos: **muebles, ropa, autos usados.** Estos bienes suelen dividirse en homogéneos (similares en calidad, pero lo suficientemente diferentes en precio para justificar las comparaciones de conveniencia) y heterogéneos (las características del producto suelen ser más importantes que el precio).

Las **compras especiales** son **bienes con características únicas y/o identificación de marca** por los que un grupo importante de compradores están habitualmente dispuestos a hacer un esfuerzo especial de compra. Por ejemplo, marcas específicas y tipos de **bienes de lujo**, automóviles, máquinas fotográficas, trajes, etc. Muchas veces son símbolos de estatus.

Finalmente, **las compras “no deseadas”** son bienes que por lo general el consumidor necesita pero que no piensa adquirirlas o las posterga indefinidamente. Ejemplos clásicos de bienes conocidos pero no requeridos son los **seguros de vida, los sitios en cementerios y las enciclopedias.**

Clasificación de bienes industriales

Los bienes industriales pueden clasificarse de acuerdo con **la forma en que se usan en el proceso de producción y su costo relativo.** Pueden distinguirse tres grupos de materiales industriales:

- Materiales e insumos
- Instalaciones y equipos
- Servicios e insumos de mantención

Materiales e insumos: Son bienes que se usan totalmente en la fabricación del producto. Pueden dividirse en dos clases: **materia primas y materiales, y partes manufacturadas.**

Las materias primas pueden ser productos agrícolas (trigo, algodón, ganado, etc.) y productos naturales (trigo, pescado, madera, petróleo, etc.). Estos últimos tienen un suministro muy limitado. Por lo general, tienen un alto valor a granel, pero bajo valor unitario y se requiere de un sustancial servicio de transporte para llevarlos del productor al usuario.

Dentro de los materiales manufacturados, se encuentran los materiales componentes (hierro, hilo,

cemento, alambres, etc.) y las partes componentes (motores pequeños, llantas, partes de fundición, etc.).

Instalaciones y equipos: Son bienes que se integran parcialmente al producto terminado. Las instalaciones consisten en infraestructura (fábricas, oficinas, bodegas, etc.) y en equipo fijo (generadores, taladro, computadores, etc.). El equipo comprende equipo de fabricación y herramientas portátiles (herramientas de mano, montacargas, etc.) y equipo de oficina.

Servicios e insumos de mantención: Son elementos que **no forman parte del producto terminado**. Los servicios incluyen los servicios de mantenimiento y reparación (limpieza de ventanas, reparación de fotocopiadoras, etc.), así como **servicios de asesoría comercial** (asesoría legal, de publicidad, consultoría administrativa, etc.). **Existen dos tipos de insumos: los de operación** (carbón, lubricantes, lápices, etc.) y los de **mantenimiento y reparación** (pinturas, clavos, escobas, etc.).

7.2. Surtido de Producto

La decisión más agregada que una empresa debe tomar en relación a sus productos es el surtido de productos, que lo definiremos como:

Surtido de Producto es el conjunto de todas las líneas de productos e ítems que un vendedor ofrece a sus clientes.

Con el objeto de analizar el surtido de producto, es útil distinguir las siguientes dimensiones del surtido de producto:

- **amplitud** (número de líneas de productos)
- **longitud** (número de ítem)
- **profundidad** (variantes del producto)
- **consistencia** (relación con requerimientos de producción, canales de distribución, etc.)

En el Cuadro 7.1 se ilustran algunos de estos conceptos usando productos seleccionados de Procter

& Gamble de EE.UU. La amplitud de P&G en este ejemplo sería **5 líneas** de producto. La longitud del surtido de productos, según el cuadro es **25**. También se puede hablar de la **longitud promedio** de la línea de productos en P&G, que en este caso sería 5 (25/5). La **profundidad del mix** de productos de P&G se refiere **al número de variantes que se ofrecen en cada línea de productos**. Por lo tanto, si Crest viene en tres tamaños distintos y en dos sabores distintos, Crest tiene una profundidad de 6. Contando el número de variantes dentro de cada marca, se puede calcular la profundidad promedio del mix de productos de P&G.

Un ejemplo un poco distinto se ilustra en la Figura 7.2, donde se muestra parte de las líneas de productos de Arauco, que incluye:

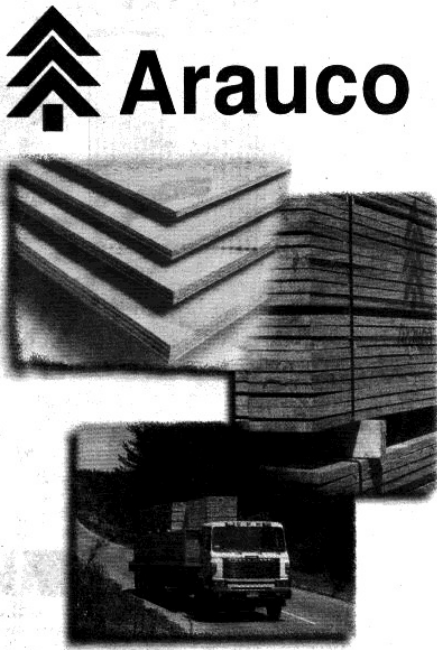
- madera dimensionada verde
- madera dimensionada seca
- madera estructural
- madera impregnada
- contrachapados fenólicos
- tableros OSB
- molduras y revestimientos
- tableros encolados de madera sólida.

Cada una de estas líneas de producto viene en una variedad de dimensiones y calidades. Cabe hacer notar que Arauco además vende celulosa, pero ese es un mercado bastante distinto.

La decisión de surtido de producto puede ser muy estratégica ya que a través de una ampliación del surtido la empresa puede lograr mantener un crecimiento que de otra forma puede ser muy complicado. Un ejemplo interesante es el de Oakley, que comenzó fabricando mangos para motocicletas, en 1975, después empezó a fabricar lentes de protección para motociclistas y esquiadores, y luego pasó a fabricar lentes de sol de lujo. Sin embargo, eventualmente las ventas empezaron a estancarse, por lo que Oakley comenzó a estudiar formas de continuar con su crecimiento. Una opción que surgió en forma natural, considerando a sus competidores, fue la de fabricar también zapatillas deportivas. De hecho,

Detergentes	Pasta de Dientes	Jabón en Barra	Pañales Desechables	Papel Higiénico
Ivory Snow 1930 Dreft 1933 Tide 1946 Cheer 1950 Oxydol 1952 Dash 1954 Gain 1966 Era 1972 Solo 1979	Gleem 1952 Crest 1955 Denquel 1980	Ivory 1879 Kirk's 1885 Lava 1893 Camay 1926 Zest 1952 Safeguard 1963 Coast 1974	Pampers 1961 Luvs 1976	Charmin 1928 White Cloud 1958 Puffs 1960 Banner 1982

Cuadro 7.1: Amplitud y profundidad del surtido de productos de Procter & Gamble en EE.UU.



Arauco

El Grupo Industrial Forestal más Grande en Chile

Tableros contrachapados producidos por Paneles Arauco S.A., con una capacidad de producción de 3,5 millones de tableros al año.

Maderas dimensionadas provenientes de Aserraderos Arauco S.A.. Produce 50 millones de pulgadas de madera aserrada de Pino Radiata al año.

centromaderas
Empresa del grupo **Arauco** cuya misión es la comercialización y distribución mayorista en Chile.

Productos

- Madera dimensionada verde
- Madera dimensionada seca
- Madera estructural (vigas y pie derechos)
- Madera impregnada
- Contrachapados fenólicos
- Tableros OSB
- Molduras y revestimientos
- Tableros encolados de madera sólida

Avda. Presidente Eduardo Frei Montalva 21100, Panamericana Norte Km. 21, Lampa
Casilla 50530, Correo Central, Santiago, Chile
Fono: 56 - 2 - 5497000 • Fax: 56 - 2 - 7453010 / 7453001

Figura 7.2: Línea de Productos de Arauco

Nike, por ejemplo, comenzó fabricando zapatillas y hoy produce una amplia gama de productos. Análogamente, Oakley produce hoy, además de los anteojos, zapatillas deportivas, ropa deportiva, relojes y accesorios. La Figura 7.3 muestra el incremento que tuvieron tanto las ventas como las utilidades de Oakley, en 1995, cuando amplió su línea de productos. En el año 1996, Oakley tuvo una fuerte disputa con el Grupo Luxottica, dueños de un gran número de marcas de anteojos de sol, como Ray-Ban. Este conflicto terminó en 2007, cuando Luxottica adquirió a Oakley en US\$ 2.100 millones.

7.3. Línea de Productos

Una vez tomadas las decisiones de surtido de productos, es necesario analizar las decisiones de línea de productos. La definición de línea de producto que usaremos es la siguiente:

Una línea de productos es un grupo de productos que funcionan de una forma similar, se venden a los mismos consumidores, en el mismo tipo de tienda o tienen precios similares.

7.3.1. Análisis y Modelamiento de una Línea de Productos

El análisis de una línea de producto se refiere principalmente a la evolución de las ventas y de las utilidades. Este análisis se complica debido a las interacciones que se producen entre los distintos productos de una línea. Por ejemplo, al introducir un producto nuevo, es posible que parte de las ventas de este producto sean a costa de los otros productos de la línea. Este fenómeno se conoce con el nombre de *canibalización*. La Figura 7.4 muestra un ejemplo del grado de canibalización que se produce entre un producto nuevo y dos existentes, en función de los precios relativos de estos productos. Si el precio del producto nuevo es menor que los existentes, se produce canibalización. Sin embargo, el producto uno se ve más afectado que el dos. En este ejemplo, para un precio relativo de 0,75 el producto uno pierde un 20 % de sus ventas mientras que el dos sólo pierde el 10 %. Esta función debe ser estimada para cada par de productos, lo que no es fácil en muchos casos.

Una parte muy importante del análisis de una línea de productos, es estimar el efecto que tendría sobre las ventas y las utilidades de la línea de productos la introducción de un nuevo producto. Para estimar el impacto sobre las utilidades de una línea de productos, que son generadas por un conjunto de productos que pueden estar en distintas etapas de su ciclo de vida, se debe hacer lo siguiente:

1. **Predecir las ventas** de cada uno de los productos de la línea suponiendo una cierta asignación de recursos para productos individuales. Esto permite obtener una **estimación inicial de las ventas de la línea de productos**.
2. **Calcular los costos de la línea** sumando las componentes de valor agregado tomando en cuenta costos compartidos y economías de ámbito que puedan haber en la línea. Combinando estos costos con las ventas predichas en el punto anterior se puede estimar las utilidades de la línea de productos.
3. Usando estas predicciones de volumen de ventas, costos y utilidades, se puede estimar el efecto de agregar productos a la línea desarrollando curvas de ciclo de vida de las ventas para cada producto nuevo, y luego reduciendo las estimaciones de las ventas de los productos existentes, para tomar en cuenta el efecto de los productos nuevos.

7.3.2. Longitud de la Línea de Productos

Una pregunta que uno se debe plantear es ¿cuántos ítems debiera haber en la línea de productos? En general tener muchos ítems es caro en términos de producción, mantención de inventario y de manejo administrativo. Por otro lado, tener pocos ítems puede dejar insatisfechos a ciertos clientes que puede llevarlos a preferir un producto de la competencia. Por lo tanto, debiera existir un número óptimo de ítems en la línea de productos.

Es importante tener presente que con el tiempo la longitud de la línea de productos tiende a aumentar. Esto se debe a que es más fácil crear un nuevo ítem que eliminarlo.

Existen dos formas en que se puede hacer crecer una línea de productos: “*estirándola*” ya sea hacia

Ampliación de la línea de productos de Oakley

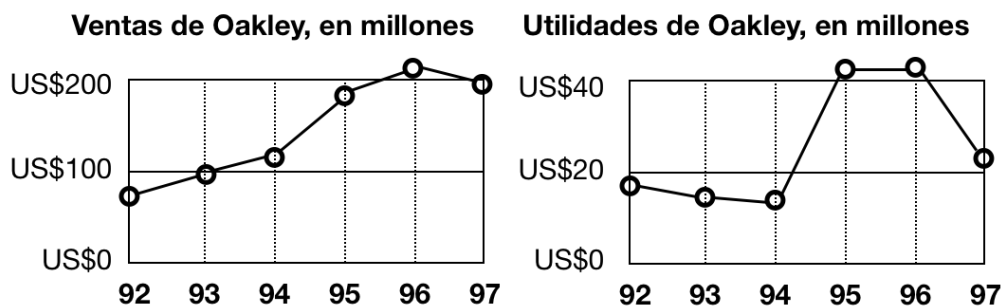


Figura 7.3: Evolución de Ventas de Oakley (1992-1997)

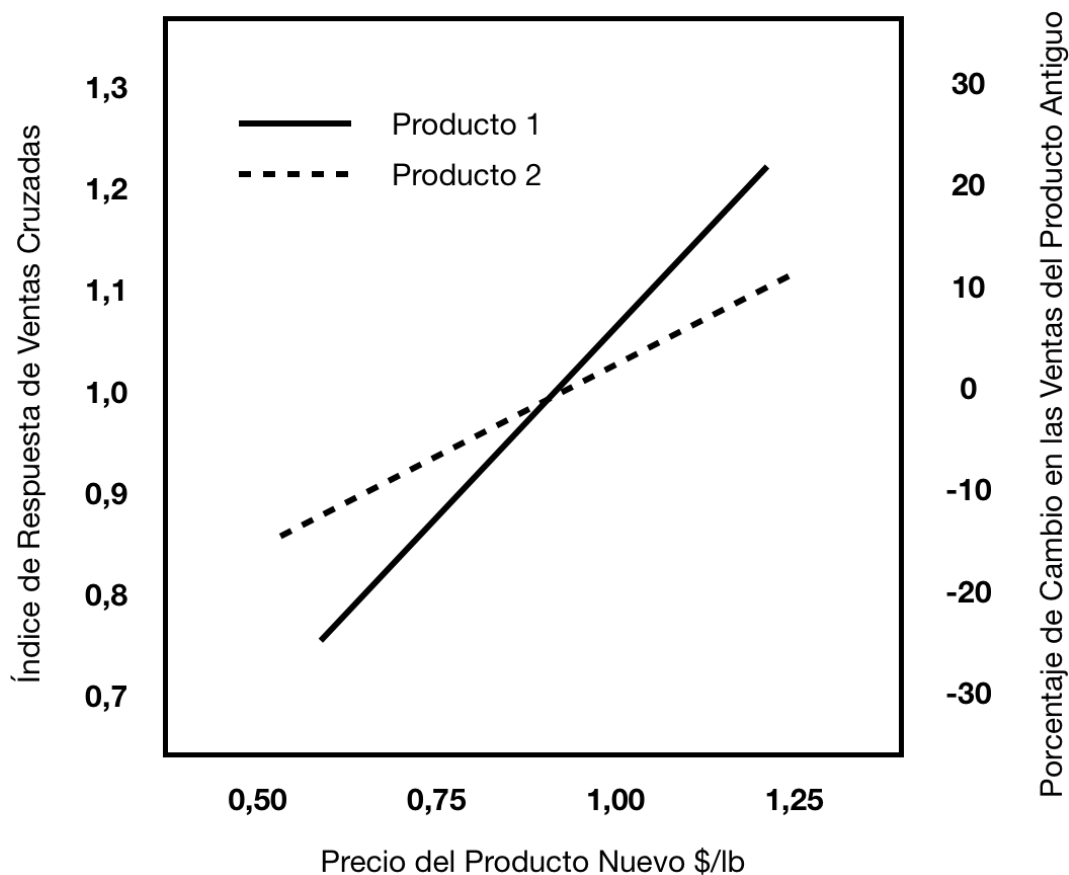


Figura 7.4: Efecto del Precio sobre Grado de Sustitución entre Productos

arriba o hacia abajo; y “rellenándola”.

Una línea de productos de una empresa siempre cubre una cierta parte de un rango más amplio. Por ejemplo, la Mercedes Benz tiene autos en el rango de los autos más caros. Estirar la línea de productos consiste en abarcar un rango más amplio que el que actualmente se cubre.

Cuando se estira la línea hacia abajo, se intenta cubrir un rango de productos de menor precio. Esto en general no es difícil para la empresa ya que si una empresa tiene buen prestigio vendiendo un producto caro, con mayor razón la gente lo va a preferir si es más barato. El problema es que parte de las personas que prefieran la versión más barata del producto, habrían estado dispuestas a comprar la versión más cara. Esto es, se produjo una canibalización de la línea de productos. Un ejemplo de esto es lo que le pasó a la Apple que tenía una baja participación en el mercado de computadores personales. Sin embargo sus computadores eran relativamente caros y tenían un margen también alto. Es decir Apple no vendía tantos computadores pero ganaba bastante con la venta de cada uno de ellos. Sin embargo, por motivos estratégicos Apple decidió que debía aumentar su participación de mercado para lo cual estiró su línea de productos hacia abajo con la introducción del Classic, que era una versión más barata de sus computadores más caros. Este producto fue exitoso, en el sentido que se vendió en gran cantidad, pero perjudicó las ventas de los productos más caros de la Apple. El resultado neto, al menos en el corto plazo, fue que las utilidades en vez de aumentar con la introducción del Apple, disminuyeron. El objetivo de aumentar la participación de mercado, sin embargo, se logró.

La estrategia de estirar la línea de productos hacia arriba es más difícil ya que la empresa debe vencer la imagen de fabricante de productos baratos. Sin embargo han habido empresas que lo han hecho en forma exitosa. Por ejemplo la Honda creó una división de autos de lujos, Acura, para competir con autos como los de la BMW y Mercedes Benz. Un posible riesgo de esta estrategia es que los fabricantes de productos en el rango alto decidan contraatacar estirando, a su vez, su línea de productos hacia abajo.

Una estrategia más ambiciosa es estirar la línea de productos hacia arriba y hacia abajo al mismo

tiempo. Esto puede tener sentido en un mercado en rápido crecimiento donde la empresa esta tratando de asentarse en todo el rango de productos lo antes posible. Texas Instruments, por ejemplo, lo hizo en el mercado de las calculadoras electrónicas, cuando éste estaba en sus comienzos. Muy tempranamente TI ofrecía desde calculadoras simple, con las cuatro operaciones aritméticas, hasta complejas calculadoras programables orientadas a los ingenieros y a los científicos. A todo esto, estas calculadoras científicas dejaron obsoletas a las famosas reglas de cálculo, que por muchos años eran herramientas indispensables para muchos ingenieros.

Por último, la estrategia de “rellenar” una línea de producto es usada por las empresas para tapar agujeros que pueden ser usados por la competencia para penetrar en el mercado. Un ejemplo del peligro de tener agujeros en la línea de productos es lo ocurrido a la industria automotriz de EE.UU. Durante muchos años la industria automotriz de EE.UU. no tuvo automóviles pequeños y económicos, ya que al consumidor americano le gustaban los autos grandes y el costo de la gasolina era muy bajo. Sin embargo, en 1973 se produjo el embargo del petróleo por parte de los principales productores de petróleo del mundo. Esto provocó una escasez de gasolina en EE.UU. e hizo subir su precio. Inmediatamente los consumidores americanos se empezaron a preocupar por tener autos menos gastadores de gasolina lo que fue muy bien aprovechado por la industria automotriz japonesa que entró con fuerza al mercado americano.

En particular Honda aprovechó muy bien esta oportunidad con su modelo Civic del año 1973, que se ilustra en la Figura 7.5. Este auto era extraordinariamente económico gracias a su innovadora tecnología.

Además de ser económico, y a pesar de su pequeño tamaño, el Civic del 73 era bastante cómodo, como se ilustra en la Figura 7.6.

El motor de este auto, el CVCC que se muestra en la Figura 7.7, además logró cumplir mucho antes que los autos americanos, con las nuevas y mucho más estrictas normas de contaminación. Habiendo entrado al mercado con una línea de productos muy corta, consistente en autos pequeños y económicos, gradualmente extendió su línea de productos hacia arriba con modelos cada vez más grandes. La indus-



Figura 7.5: Honda Civic del año 1973

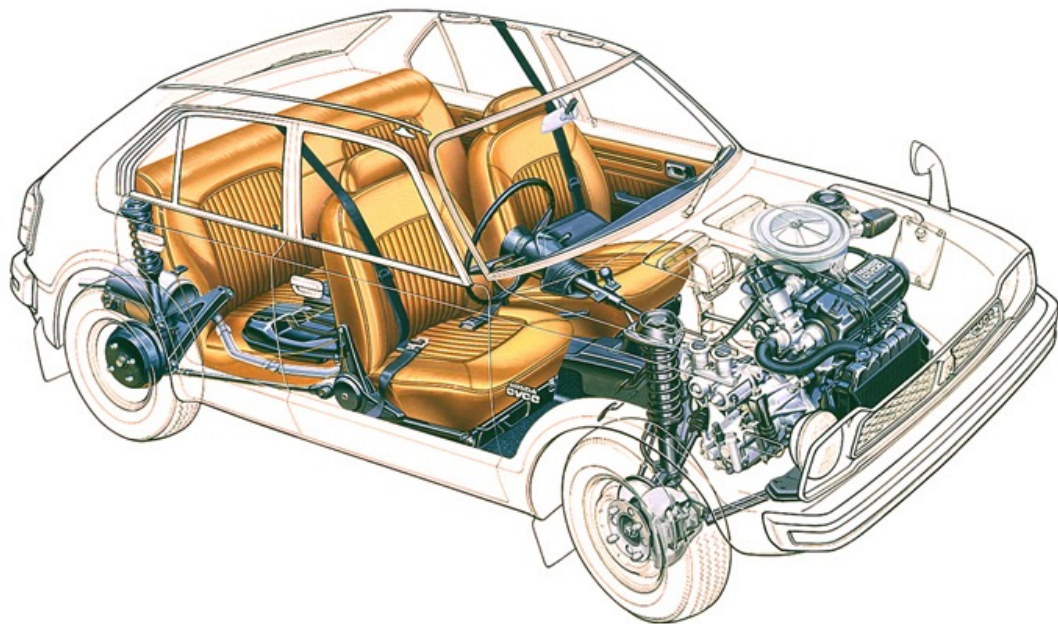


Figura 7.6: Interior del Honda Civic 1973

tria de autos americana tardó mucho años en tener un producto que pudiera competir contra este modelo. Para ese entonces ya era muy tarde.

7.3.3. Modernización

Prácticamente todos los productos deben ser modernizados tarde o temprano. Aún cuando la tecnología del producto no sea obsoleta, la apariencia puede justificar una modernización.

En productos de alta tecnología la modernización es constante. Es frecuente que al momento de lanzarse un producto de alta tecnología, el producto que lo reemplazará ya está siendo diseñado. El problema es que muchas veces no se alcanzan a amortizar las inversiones requeridas para desarrollar un producto cuando ya debe ser reemplazado por otro. Algunas empresas pueden optar por postergar las decisiones de modernización, con la intención de lograr una mayor amortización de las inversiones, que pueden ser muy considerables muchas veces. Sin embargo esto puede ser muy riesgoso ya que un competidor puede adelantarse con la modernización, con lo consiguiente pérdida de la iniciativa.

7.3.4. Destaque

Consiste en ofrecer un producto en condiciones muy ventajosas para atraer a los clientes al lugar de venta. Es muy usado por los supermercados que ponen en oferta un pequeño número de sus productos con la intención que el comprador, estando en el supermercado, comprará otros productos además.

En general la idea es bastante usada por los minoristas, que comúnmente tienen productos gancho para atraer los clientes al local. Estos productos a veces no son tan atractivos como parecían en la publicidad, o se agotan rápidamente.

7.3.5. Reducción

Como se mencionó antes, las líneas de productos tienden a crecer con el tiempo. Esto hace necesario la eliminación de productos por declinación de ventas, por un lado, y también por escasez de recursos para producción. Es decir, los recursos de producción podrían usarse en productos de mayor rentabilidad.

7.4. Productos Individuales

Una vez tomadas las decisiones relativas a la línea de productos, es necesario analizar las decisiones relativas a cada producto, sus atributos, la marca y el empaque y servicio.

7.4.1. Atributos del Producto

Las decisiones más importantes en relación a los atributos del producto se refieren a:

- Calidad del producto
- Funcionalidad del producto
- Estilo y diseño del producto

Para ciertos productos una o más de estas decisiones puede tener mucha relevancia. Algunos productos, como el Mercedes Benz, se caracterizan por su calidad. Ciertas empresas tratan de ofrecer productos con mayor funcionalidad que sus competidores, como lo hace Microsoft con su procesador de texto, Word y su hoja de cálculo, Excel. Otros, en cambio, como Braun se han caracterizado por tener productos con un diseño muy innovador. Más recientemente el iPhone y el iPad de Apple destacan claramente por su diseño.

7.4.2. Marca

La marca se refiere al nombre, símbolo, diseño o combinación de éstos que sirve para identificar los bienes o servicios de un grupo de vendedores y distinguirlos de los de la competencia. En general la marca es un elemento de mucha importancia para las empresas que invierten fuertemente para construirlas, principalmente a través de la publicidad.

La marca también es la forma más visible que utiliza una empresa para reflejar su posicionamiento. Es un reflejo de la intención de la empresa y representa de un modo simbólico las características de un producto que se quieren comunicar al cliente. Algunas de las potencialidades de la marca son:

- facilita al vendedor el procesamiento de las órdenes y la localización de los problemas,

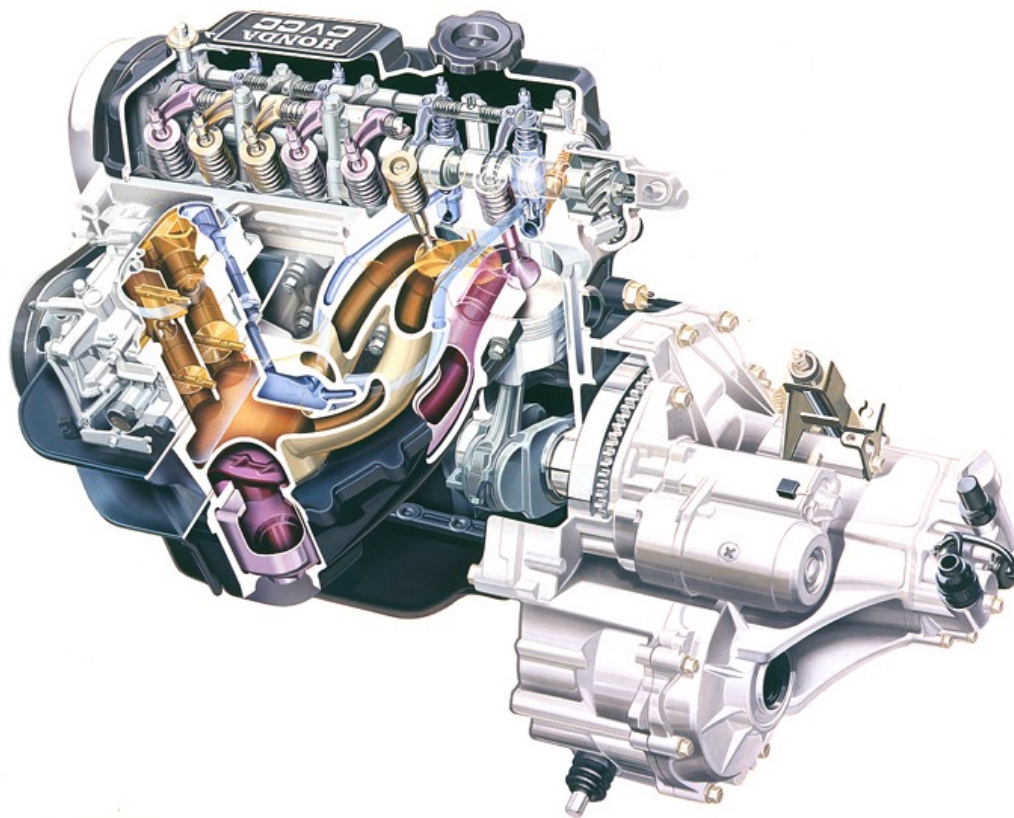


Figura 7.7: Motor CVCC del Honda Civic 1973

- proporcionan **protección legal** a las características únicas del producto que de otra manera serían copiadas por los competidores,
- permite atraer un grupo de **consumidores leales y rentables**,
- ayuda al vendedor a **segmentar los mercados**. En lugar de que P&G venda un simple detergente, puede ofrecer ocho marcas de detergente, cada una con una formulación algo diferente, y dirigida a segmentos que buscan un beneficio específico.
- ayuda a la **formación de la imagen corporativa**; al aportar el nombre de la empresa, colaboran anunciando la calidad y el tamaño de la empresa.

Una marca se caracteriza además, casi siempre, por un **logotipo**, que es la **representación visual de la marca**. En la Figura 7.8 se muestra algunos ejemplos de logotipos de empresas internacionales.

En general las empresas usan **distintos tipos de marca**. Está por un lado la marca del fabricante, como en el caso de IBM, Nestlé, Shell, etc. También está la **marca con licencia**, tales como: Pierre Cardin, Christian Dior, etc. En este caso un fabricante paga una licencia para poder ponerle la marca a sus productos. Por último está la **marca del vendedor o distribuidor**. Sears, por ejemplo, se ha caracterizado por tener marcas propias, como Kenmore y Craftsman.

Una estrategia que se ha desarrollado mucho en los últimos años son las **marcas asociadas a los distribuidores**. Para llevar a cabo esta estrategia, los distribuidores deben encontrar proveedores calificados que puedan entregarles una calidad consistente, ordenar grandes cantidades y gastar más en inventarios. Sin embargo esta estrategia puede resultar rentable si buscan fabricantes con exceso de capacidad, los cuales fabricarán productos con etiqueta privada a un bajo costo. Otros costos, como publicidad y distribución física también pueden ser bajos. Esto significa que el poseedor de la marca privada tiene posibilidades de cargar un precio reducido y lograr un alto margen de utilidad. También puede desarrollar marcas de tiendas que atraigan a los clientes.

A la competencia entre las marcas de los fabricantes y las de los distribuidores se le llama la guerra de las marcas. En esta confrontación los intermediarios tienen muchas ventajas. El espacio en los mostradores y estantes que se da a los fabricantes es reducido y muchos de ellos, especialmente los nuevos y los pequeños, no pueden introducir sus productos para distribución bajo su propio nombre. Los distribuidores tienen especial cuidado en mantener la calidad de sus marcas y de esta manera crear la confianza del consumidor. Muchos compradores saben que las etiquetas de tienda corresponden de cualquier manera a productos elaborados por alguno de los grandes fabricantes, atrayendo así a los compradores conscientes del presupuesto, especialmente en épocas de inflación. Los distribuidores exhiben sus productos con más prominencia y se aseguran que estén abastecidos. Al ir ganando terreno las marcas de los intermediarios a las marcas de los fabricantes, estos últimos se inclinan a gastar mucho más en publicidad dirigida al consumidor y en promoción para mantener una sólida preferencia de su marca. En consecuencia, su precio tiene que ser más elevado. Al mismo tiempo, los distribuidores masivos los presionan considerablemente para que se destine más dinero a la promoción en bonificaciones y regalos, si es que quieren un espacio adecuado en las estanterías. Una vez que los fabricantes empiezan a ceder, tienen menos recursos para gastar en promoción para el consumidor y su liderazgo de marca empieza a declinar.

Una marca tiene un valor económico que puede llegar a ser muy alto. En un estudio de Interbrand, que se muestra en la Figura 7.9, se estimó el valor económico de las principales marcas globales en 2018. Llama la atención que Intel ocupe un lugar relativamente alto en esta lista ya que es la única entre las primeras 20 que no vende directamente al mercado de consumo, sino que al mercado industrial, junto con Cisco que es proveedor de equipos para el funcionamiento de la Internet.

La evolución del valor de las marcas más valiosas en los últimos años se muestra en la Figura 7.10. Ahí se puede apreciar que si bien han habido cambios importantes, la mayoría de las marcas ha tendido a mantener sus lugares, incluyendo por cierto a Intel. Si destaca el ascenso de marcas como Apple y Google, que están asociadas a la tecnología.





Figura 7.8: Ejemplos de Logos de Marcas Famosas

01 +18% 214,480 \$m	02 +10% 155,900 \$m	03 +56% 105,764 \$m	04 +18% 102,715 \$m	05 -5% 86,341 \$m	06 +9% 59,895 \$m	07 +8% 53,404 \$m	08 +2% 48,401 \$m	09 -6% 45,168 \$m	10 +5% 43,417 \$m	11 +10% 43,293 \$m	12 -8% 42,972 \$m
13 -1% 41,000 \$m	14 -2% 39,674 \$m	15 +8% 34,275 \$m	16 -26% 32,707 \$m	17 +11% 30,120 \$m	18 +23% 28,152 \$m	19 -5% 26,133 \$m	20 +4% 23,682 \$m	21 +1% 22,885 \$m	22 +8% 20,790 \$m	23 New 20,005 \$m	24 -8% 19,139 \$m
25 -5% 17,712 \$m	26 +12% 17,567 \$m	27 -5% 17,458 \$m	28 -7% 16,864 \$m	29 +3% 16,849 \$m	30 -18% 16,826 \$m	31 +1% 16,817 \$m	32 +15% 16,372 \$m	33 +2% 16,214 \$m	34 +14% 15,937 \$m	35 +3% 15,930 \$m	36 +5% 15,535 \$m
37 +2% 15,000 \$m	38 -2% 13,517 \$m	39 +38% 12,342 \$m	40 +8% 12,213 \$m	41 +6% 12,201 \$m	42 +1% 12,187 \$m	43 +5% 12,104 \$m	44 +8% 11,769 \$m	45 +9% 11,577 \$m	46 +6% 11,205 \$m	47 0% 11,110 \$m	48 +8% 11,102 \$m
49 +8% 10,821 \$m	50 +17% 10,772 \$m	51 +19% 10,748 \$m	52 +6% 10,707 \$m	53 -3% 10,624 \$m	54 +9% 10,432 \$m	55 +8% 10,380 \$m	56 +1% 10,132 \$m	57 +10% 9,915 \$m	58 +2% 9,533 \$m	59 +10% 9,316 \$m	60 -2% 9,104 \$m

Figura 7.9: Ranking de las marcas globales más valiosas según Interbrand en 2018

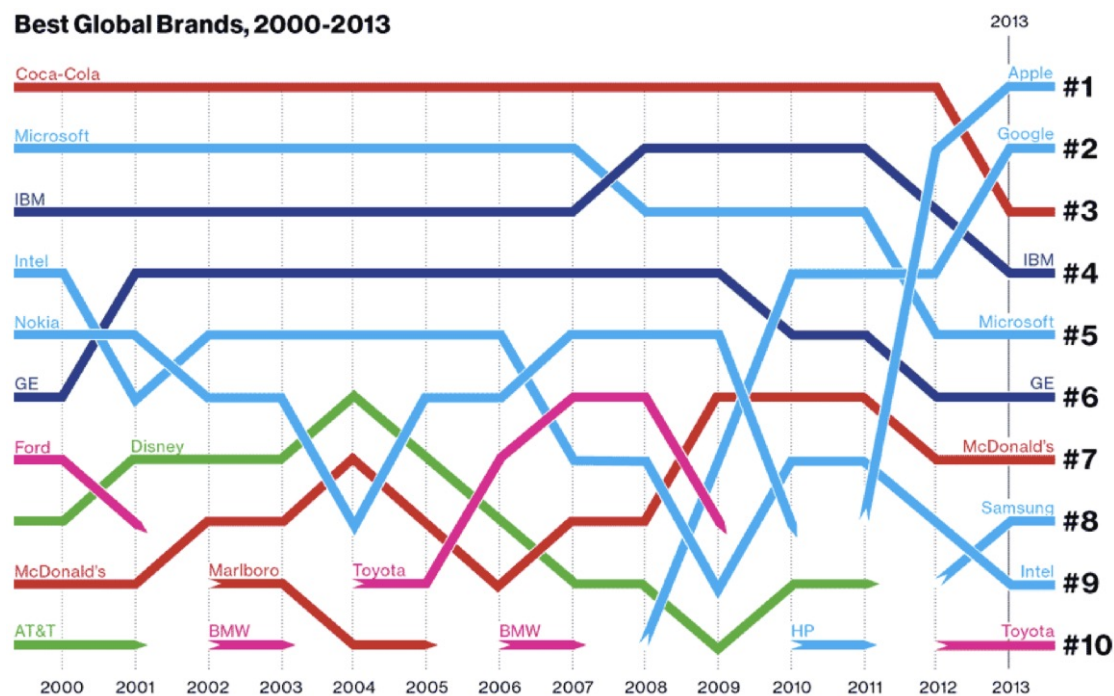


Figura 7.10: Evolución del valor de las marcas más valiosas en los últimos años

El cálculo o estimación del valor de marca no es simple. En general usa distintos tipos de análisis: financiero, de mercado y de riesgo de marca. Para el análisis financiero se requiere, en general, que la empresa se transe en bolsa de modo de contar con una estimación del valor de mercado de la empresa, que está dada por el precio de la acción y el número de acciones que existen. Este valor se contrasta con el valor que se puede estimar en base a la contabilidad, aplicando todas las correcciones que sean necesaria. La diferencia entre ambas refleja el valor de los intangibles que no está reflejada en la contabilidad. En la mayoría de los casos, la marca es uno de los elementos más relevantes de estos intangibles, pero eso debe ser estimado a través de un análisis de riesgo de la marca.

Existen en general distintas estrategias de marca que pueden ser empleadas por las empresas. Entre las más usadas destacan las siguientes:

- **Marcas individuales:** OMO, Rinso, Dorina son marcas de Lever.
- **Misma marca para todos los productos:** National Panasonic, Hyundai, etc.

- **Marcas distintas para líneas de productos:** Savory y Nido de Nestlé.
- **Nombre de empresa junto con nombre particular:** Kellogg's Rice Crispies.
- **Extensión de la marca:** helado Quick de Savory.
- **Estrategia multimarca:** tener varias marcas para un mismo producto

En la Figura 7.11 se muestra las marcas que tiene Nestlé en Chile.

Cada una de estas estrategias presenta ventajas y desventajas que pueden ser más relevantes para ciertos tipos de productos.

La gran ventaja de las marcas individuales es que la empresa no vincula su prestigio a la aceptación del producto. Si éste fracasa, o parece ser de menor calidad, el nombre del fabricante no se ve comprometido. Un fabricante de relojes de alta calidad como Seiko, puede introducir líneas de relojes de una calidad y precio un poco menor, como Pulsar por ejemplo, sin debilitar el nombre de Seiko.

El uso de la misma marca para todos los productos de la empresa, también tiene algunas ventajas.



Figura 7.11: Marcas de Nestlé en Chile

El costo de introducción del productor es menor ya que no hay necesidad de hacer investigación para el “nombre” o gastos excesivos de publicidad para crear el reconocimiento y la preferencia de la marca individual. Philips en Europa usó su nombre en todos sus productos, pero dado que sus productos varían en calidad, la mayoría de la gente espera solamente una calidad mediana en un producto Philips lo que perjudica las ventas de los productos de calidad superior. También existe el riesgo de que el posible daño que pueda sufrir el prestigio de un tipo de producto, digamos, bicicletas, pueda afectar negativamente a otro tipo de producto, digamos, equipos de música, por compartir la misma marca.

Para las empresas que fabrican productos muy diferentes, les resulta difícil utilizar una sola marca. Así, por ejemplo, cuando Mead Johnson creó un complemento dietético para ganar peso, creó una nueva marca, Nutriment, para evitar confusiones con la marca familiar de sus productos para bajar de peso, Metrecal. Este tipo de empresas favorece el uso de marcas distintas para sus distintas líneas de productos.

Algunos fabricantes desean relacionar el nombre de su empresa con una marca para cada producto. El nombre de la empresa da legitimidad, y el nombre individualiza al nuevo producto. De esta manera, por ejemplo, Quaker Oats, en Quaker Oats Cap'n Crunch, aprovecha el prestigio de la empresa en el campo de los cereales para desayuno y Cap'n Crunch individualiza y enfatiza el nuevo producto.

La estrategia de extensión de la marca ofrece varias ventajas. La empresa puede usar una marca nominal sólida para dar reconocimiento instantáneo a un nuevo producto y ahorra los costos de publicidad involucrados en la familiarización de los consumidores con un nuevo nombre. Sin embargo, esta estrategia conlleva también cierto riesgo, pues podría usarse el nombre de la marca en un producto que decepcionara al consumidor y lesionara su estimación por otros productos de la empresa. Un ejemplo de este tipo de estrategia es el caso del helado Quick de Savory.

La estrategia de multimarca es bastante usada por las grandes empresas que venden productos de consumo que se distribuyen en gran medida en los supermercados. P&G fue pionera en esta práctica al introducir el detergente Cheer como competidor de su exitoso detergente Tide. Aunque las ventas de Tide cayeron ligeramente, las ventas combinadas de Cheer y de Tide fueron más altas. Actualmente P&G comercializa muchas marcas de detergente. En la Figura 7.12 se muestran algunas de las marcas que posee P&G. Algunas de las ventajas de esta estrategia son:

- Pueden obtener más espacio en estantería, con lo que aumenta la dependencia del minorista en sus marcas.
- Algunos consumidores son tan leales a una marca que no probarán otra y la principal ma-

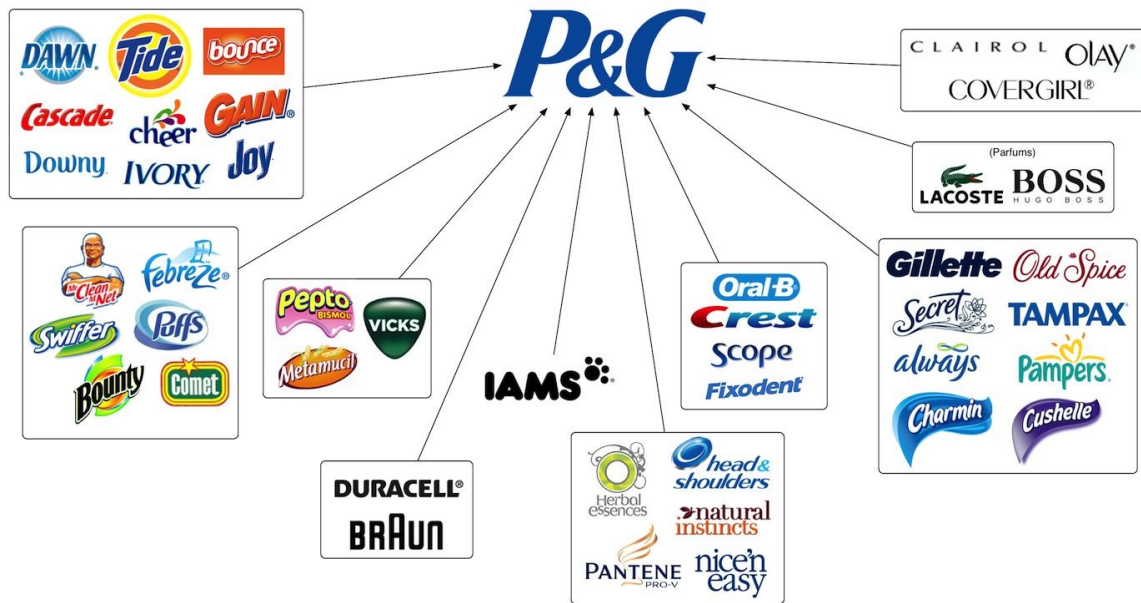


Figura 7.12: Portfolio de marcas de Procter & Gamble

nera de capturar “a quienes gustan cambiar de marca” es ofrecerles varias marcas.

- La creación de nuevas marcas produce emoción y eficiencia dentro de la organización del fabricante
- Se posiciona a cada marca de manera que puede capturar diferentes segmentos del mercado.
- Se crea la ilusión de un mercado más competitivo de lo que realmente es. En Chile tanto CCU como Lever tuvieron mucho tiempo un virtual monopolio en los mercados de la cerveza y los detergentes, respectivamente, lo que no resultaba muy evidente para muchos consumidores por la existencia de muchas marcas en cada uno de estos mercados.

Un ejemplo de esta última ventaja, es CCU que actualmente ofrece 6 marcas de cerveza nacionales: Cristal, Escudo, Royal Guard, Morenita, Dorada y Stones. También tiene 6 marcas artesanales: D’Olbek, Austral, Guayacán, Imperial, Kunstmann y SZOT. Por último también vende en Chile 5 marcas internacionales: Blue Moon, Coors, Coors Light, Heineken y Sol. Actualmente, eso sí, CCU efectivamente enfrenta competencia en Chile por parte

de AB-InBev Chile (ex Cervecerías Chile), que ya tenía un poco menos del 25 % de participación de mercado en 2018. Cabe mencionar que las 3 marcas más vendidas en Chile son Cristal, Escudo y Becker. Esta última es de AB-InBev Chile. Las otras dos, como ya vimos, son de CCU.

Una desventaja importante de esta estrategia es que obliga a invertir montos muy superiores en publicidad, ya que cada una de las marcas debe ser publicitada en forma independiente.

A pesar de que una marca se haya posicionado bien inicialmente en el mercado, la empresa puede tener que reposicionarla después. Esta necesidad puede provenir de cambio por parte de la competencia o por cambios en las preferencias de los compradores. Una historia clásica de reposicionamiento con éxito de una marca es la campaña de Seven-Up, que era una de las bebidas gaseosas adquirida principalmente por personas mayores que querían un refresco con sabor a limón. La investigación indicó que la mayoría de los consumidores de bebidas gaseosas preferían las bebidas Cola, pero no la preferían todo el tiempo y muchos otros consumidores no las tomaban en absoluto. Así, Seven-Up se lanzó por el liderazgo de las bebidas no-Cola llevando a cabo una brillante campaña y designándose como

la bebida **no-Cola**, una bebida joven y refrescante. Seven-Up creó una nueva forma de que los consumidores vieran el mercado de las bebidas gaseosas, ya fueran Colas o no-Colas, con Seven-Up a la cabeza de las no-Cola.

Un caso interesante en cuanto a su estrategia de marca es el de **Packard Bell**. Benny Alagem, fundó la empresa en 1985, a la edad de 39 años. Alagem, un inmigrante israelí que empezó como un distribuidor de semiconductores, empezó a vender computadores personales con el software previamente instalado, una práctica muy poco común en esa época. Sin embargo Alagem entendió que la gente quería comprar un computador completo, que se pudiera comenzar a usar al sacarlo de la caja. Alagem también entendió la importancia de tener una marca conocida. En esa época existían innumerables marcas genéricas que fabricaban clones del IBM PC. Como resultaba muy caro crear una marca de la nada, Alagem compró la marca Packard Bell de Teledyne Inc. por US\$100.000. Packard Bell había sido en una época el segundo mayor productor de televisores en EE.UU. Esta marca resultó muy buena ya que la gente, erróneamente, la relacionaba con la Hewlett-Packard y con la compañía de teléfonos. Además había gente que se acordaba de los televisores Packard Bell, y pensaban que era la misma empresa.

7.4.3. Empaque y Etiqueta

Muchos de los productos físicos que salen al mercado deben ser envasados y etiquetados. **El envase puede jugar un papel secundario** (por ejemplo, en los **repuestos** de equipos) o **un papel muy importante** (por ejemplo, en los **cosméticos**).

Por empaque se entiende lo que envuelve al producto, en el momento en que se entrega al cliente. El empaque tiene distintas partes:

- **Empaque primario**, que es la parte más importante del empaque (por ejemplo, la botella que contiene la loción *After Shave Old Spice*).
- **Empaque secundario**, que protege al empaque primario y que se bota (por ejemplo, la caja de cartón que contiene la botella de la loción *After Shave*).

- **Etiqueta**, que es lo que va impreso en el empaque.

En los últimos años el empaque ha adquirido mayor importancia y se ha convertido en una potente herramienta de Marketing. Los envases bien diseñados pueden crear valor conveniente para el consumidor y valor promocional para el producto. Son varios los factores que han contribuido al creciente uso del envase como herramienta de Marketing:

- **Autoservicio**. Un creciente número de productos se venden en supermercados y tiendas de descuento sobre la base de autoservicio. Esto implica que el envase debe ser capaz de mostrar el producto, explicar que es lo que hace y cómo se diferencia de los productos de la competencia, sin la ayuda de un vendedor.
- **Imagen de la empresa y de la marca**. Muchas marcas establecen una fuerte relación con su envase. La marca de la Coca-Cola, especialmente durante sus primeros años, estuvo muy ligada a la forma de su famosa botella. También L'eggs popularizó un envase para sus medias con la forma de un huevo, el que se muestra en la Figura 7.13.
- **Innovaciones**. Envase de alimentos, galletas selladas, vinos en caja, etc. En la industria alimenticia los **envases han sido usados como una fuente de innovaciones**. En este caso el envase puede contribuir a mejorar la calidad del producto, logrando mantenerlo más tiempo fresco, por ejemplo. En el caso de las bebidas de fantasía, el envase ha tenido tradicionalmente una gran importancia. Por ejemplo, la introducción de distintos tipos de envases desechables en los últimos años.

El diseño de un envase no es simple, ya que debe contemplar pruebas de ingeniería, visuales, distribución y reacción de los consumidores. También debe ponerse atención en las crecientes inquietudes ambientales de manera de tomar decisiones que sirvan a los intereses de la sociedad y los objetivos inmediatos del cliente y de la empresa.

La etiqueta debe cumplir con una serie de funciones:



Figura 7.13: Ejemplo de innovación en el envase: el caso de L'eggs

- identificar,
- describir (instrucciones de uso),
- promover (vende el producto) y
- cumplir con restricciones legales (cigarrillos e ingredientes).

En la industria del vino, la etiqueta juega un papel muy importante. Por un lado debe informar sobre las características del vino, llamar la atención en una estantería y verse bien en la mesa. En la Figura 7.14 se muestra un ejemplo de una etiqueta de vino ancha. En la Figura 7.15 se muestra el ejemplo de una etiqueta de vino dividida en dos partes, una superior y otra inferior. Otras viñas a veces optan por una etiqueta larga, como la que se muestra a la izquierda en la Figura 7.16. Además de la etiqueta, una botella de vino debe llevar una contraetiqueta, como la que se muestra a la derecha en la Figura 7.16, donde se debe entregar mayor información que en la etiqueta.



Figura 7.14: Ejemplo de una Etiqueta de Vino Ancha



Figura 7.15: Ejemplo de Etiqueta de Vino Blanco dividida en dos



Figura 7.16: Ejemplo de Etiqueta Larga (botella izquierda) y de Contraetiqueta (botella derecha)

7.4.4. Servicio

Las decisiones de servicio dependen en buena medida de las características del producto. Se pueden distinguir los siguientes casos: **bienes tangibles puros, bienes tangibles con servicios, servicios con bienes anexos y servicios puros.**

En el caso de bienes tangibles puros no hay servicio. Por ejemplo: el jabón, la pasta de dientes, etc.

En el caso de bienes tangibles con servicios, los primeros tienden a ser mucho más importantes que los segundos. Por ejemplo, un auto con garantía, un computador con instalación y servicio técnico, etc. En estos casos se suele crear un departamento de servicio del consumidor para atender quejas y devoluciones, otorgar créditos (tarjeta CMR por ejemplo), prestar servicio técnico y prestar asistencia técnica o información sobre el producto. En estos casos, **los servicios sirven para diferenciar un producto de otro.**

En el caso de servicios con bienes anexos, los primeros tienden a ser mucho más importantes que los segundos. Por ejemplo: la comida en los vuelos aéreos, el material impreso que se entrega en un seminario, etc.

En el caso de servicios puros no hay ningún bien tangible. Por ejemplo: estudiar en la Universidad, ir al cine, viajar en bus, etc.

En estos últimos dos casos, el marketing que se aplica tiene características especiales que se analizan a continuación.

7.5. Productos-Servicio

Al aumentar el bienestar económico de un país, casi siempre aumenta muy fuertemente el porcentaje de la fuerza laboral que trabaja en el área de servicios. Esta área incluye, entre otros, al gobierno, a los hospitales, a las instituciones financieras, a los colegios y universidades, a las empresas de entretenimiento e información (TV, cine, teatros, diarios, etc.), a las empresas de transportes, etc.

La definición de servicio que usaremos, es la siguiente:

Un servicio es una actividad o beneficio ofrecida por una entidad y que es esencialmente intangible y que no resulta en