

TEMA 10. DECISIONES SOBRE EL PRODUCTO

10.1. El producto: concepto y dimensiones

10.2. Clasificación de los productos

10.3. Ciclo de vida del producto y la estrategia de marketing-mix.

10.4. Análisis de la cartera de productos: alternativas estratégicas.

10.5. Los atributos del producto.

10.6. El desarrollo de nuevos productos.

10.1. EL PRODUCTO: CONCEPTO Y DIMENSIONES

El producto es una variable comercial que puede ser controlada por la empresa y que, junto al precio, la distribución y la comunicación, conforman el programa de marketing mix de la empresa.

Si buscamos en un diccionario el significado del término producto, podemos encontrar definiciones similares a ésta: “se llama producto a lo que se obtiene en un proceso de fabricación o en una fase del mismo”. Aunque en un sentido estricto esta definición no es incorrecta, sin embargo, no puede ser aceptada desde una óptica de marketing, ya que ello supondría orientar la actividad de la empresa en función del producto, esto es, y de acuerdo con lo aprendido en temas anteriores, sería caer en el error de la miopía del marketing.

En este sentido, teniendo en cuenta la filosofía de marketing, el producto es “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades”. De esta forma, esta definición es válida tanto para productos tangibles como para los intangibles (servicios, ideas, etc.).

Pero un producto no es sólo la suma de beneficios básicos que reporta, sino también, como pone de manifiesto Kotler, una serie de aspectos formales, como la calidad, marca, envase, estilo y diseño, que constituyen el **producto tangible**. Además, el producto es también un conjunto de aspectos añadidos, como son el servicio postventa, el mantenimiento, la garantía, instalación, entrega y financiación, que configuran el **producto aumentado** o la oferta comercial global.

De modo similar, Levitt propone el concepto de producto total. Considera que un producto es una combinación de tangibles e intangibles y distingue entre el producto genérico, el producto esperado, el producto aumentado y el producto potencial. El **producto genérico** es la cosa básica, el producto en sí mismo. El **producto esperado** incluye las expectativas mínimas del cliente (entrega, condiciones de pago, formación, etc.). El **producto aumentado** es la oferta que supera las expectativas del cliente o lo que él está acostumbrado a recibir (mejores condiciones de entrega, pago, etc.). El **producto potencial** es todo aquello que tiene un potencial factible de atraer y mantener clientes. Mientras que el producto aumentado significa todo lo que se hace, el producto potencial se refiere a lo que todavía queda por hacer.

10.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

El análisis del producto debe comenzar por encuadrarlo dentro de una clasificación que permita su diferenciación técnica. Una primera clasificación de los productos puede hacerse en función de su naturaleza, basándonos en el criterio de la tangibilidad, distinguiendo, por tanto, entre productos materiales o tangibles y servicios. En cambio, desde la perspectiva de marketing esta clasificación no sería muy acertada, ya que todo producto material lleva aparejada una serie de servicios para conseguir resolver el problema para el que fue creado.

Otro criterio que podemos aplicar es el de la duración de la utilidad del producto, según el cual los podemos clasificar en: duraderos cuando su utilidad no se agota con uno o pocos usos, y no duraderos o perecederos, cuando su utilidad se agota con uno o pocos usos.

En tercer lugar, utilizaremos el criterio de la utilización que le da el consumidor. Según el uso, hay una primera división entre productos para el consumo personal y productos para la producción (productos de consumo e industriales). La distinción no es tanto en función de la naturaleza de los mismos, ya que un mismo producto puede ir destinado al mercado de consumo o al mercado industrial, sino fundamentalmente por el tipo de comprador. Dentro de los productos de consumo encontraríamos: productos de consumo habitual (alimentación, perfumería, mantenimiento del hogar y diversión corriente –periódicos, revistas, etc.-), de equipamiento personal (ropa y complementos), equipamiento doméstico (textil, electrodomésticos, etc.), diversión no habitual (tv, equipos de sonido, etc.) y servicios y suministros diversos (médicos, teléfono, gas, etc.).

Respecto de los productos para la producción, son propios de los mercados industriales. Los bienes y servicios que adquieren las organizaciones pueden clasificarse en productos de inversión: instalaciones y maquinaria, equipos accesorios, herramientas y propiedad industrial, y productos de consumo industrial: materias primas, semielaborados, piezas sueltas, suministros externos, mantenimiento y servicios externos.

Por último, profundizamos en la clasificación de los productos según el criterio del comportamiento de la demanda. Esta clasificación es muy útil, porque permite deducir el comportamiento de los demandantes y adoptar programas genéricos de marketing mix. En esta clasificación, distinguiremos, de forma similar a la anterior, entre productos de consumo y productos industriales:

PRODUCTOS DE CONSUMO

Los bienes de consumo pueden clasificarse según la frecuencia de compra y el esfuerzo realizado en el proceso de compra. De acuerdo con estos criterios, los bienes de consumo se clasifican en bienes de conveniencia o compra habitual, de compra esporádica y de especialidad.

- Bienes de conveniencia o compra frecuente. Son bienes de uso común que se compran con frecuencia y que requieren un mínimo esfuerzo de decisión. Este tipo de bienes puede clasificarse en otros tres grupos:
 - o Corrientes o de uso general, que se adquieren de modo regular, como el pan, la pasta de dientes, el detergente o el periódico.
 - o De compra por impulso. Su compra se realiza sin ninguna clase de búsqueda o planificación. Estos productos se encuentran disponibles en muchos sitios y esto hace que el consumidor repare en ellos y los adquiera.
 - o De compra de emergencia. Se compran cuando surge una emergencia, por ejemplo, los paraguas cuando se produce una tormenta o las cadenas de automóviles cuando hay una nevada.
- Bienes de compra esporádica o productos de selección. El comprador evalúa antes de decidir su compra, considerando factores como la calidad, el precio, el estilo, ya que estima que la utilidad resultante de la comparación supera al coste en tiempo y dedicación. Por ello, la decisión de compra viene precedida de la visita a varias tiendas y la comparación de precios y características.

- Bienes de especialidad. Son aquellos productos que, por sus características únicas o por el prestigio o significación de la marca, el comprador está dispuesto a hacer un mayor esfuerzo de decisión (prendas de vestir de marca, joyas, máquinas fotográficas, automóviles de marcas prestigiosas, etc.). Con frecuencia, el futuro comprador es consciente del tipo, marca y modelo que desea y también de que sólo lo encontrará en determinadas tiendas, que son las más visitadas en el proceso de búsqueda. Este comportamiento implica un alto nivel de fidelidad a la marca o al tipo de producto que está dispuesto a comprar.
- Productos no buscados. Son aquellos bienes de los cuales el consumidor no tiene conocimiento de su existencia o, aunque los conozca, no suele buscarlos.

10.3. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y LA ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

El ciclo de vida del producto es un concepto de gran importancia en el proceso de comercialización del producto, por cuanto el comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia cambian a lo largo del tiempo en el que el producto se comercializa. Estos cambios condicionan el diseño y afectan al desarrollo de la estrategia de marketing. En consecuencia, cabe esperar que la explicación de las tendencias en el comportamiento del producto, a lo largo de su vida, puede contribuir a un mejor diseño y desarrollo de la estrategia comercial.

De acuerdo con esta "ley" sobre el comportamiento del producto en el mercado, todo producto tiene una evolución biológica, que se concreta en una serie de etapas secuenciales. Las etapas del ciclo de vida se clasifican en las siguientes: introducción, crecimiento, madurez y declive.

El concepto de ciclo de vida del producto puede aplicarse a una clase de producto (televisor), a una forma particular de producto (televisor en color) o a una marca en concreto (Sony).

Lo que caracteriza al ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas, de los beneficios, crecientes en un principio, para disminuir posteriormente de forma progresiva. Estas pautas de comportamiento de las ventas y los beneficios son ideales, suponen un término medio

y no todos los productos siguen necesariamente esta evolución, pudiéndose dar distintas variantes.

El verdadero valor del ciclo de vida del producto como instrumento de planificación está en que nos ayuda a comprender los cambios que, a lo largo de la vida del producto, se van produciendo en esos cambios. En definitiva, el ciclo de vida del producto sólo señala que las condiciones van a cambiar, y si no se adoptan medidas adecuadas, el producto puede desaparecer.

FASE DE INTRODUCCIÓN O DE DESARROLLO DEL MERCADO

En la fase de introducción, empieza a distribuirse el producto por primera vez y ya está disponible para su compra. Si el producto es verdaderamente nuevo, lo compran los aficionados a la novedad, los snobs; esta fase sería equivalente a la de la primera infancia del ser humano. El producto en este momento es nuevo y desconocido, por lo que es necesario emplear algún tiempo en dar a conocer el producto y ganar la aceptación del mercado. Las ventas se inician y crecen muy lentamente. Los beneficios son inexistentes en casi toda esta fase. El momento en que empiezan a producirse suele coincidir con el final de esta etapa.

La duración de esta fase del ciclo depende de la complejidad del producto, del grado de novedad, del mayor o menor ajuste a las necesidades del consumidor y de la presencia o no de sustitutos competitivos. Un producto complejo tendrá un proceso de adopción más largo, lo que dará lugar a que las ventas tarden más en producirse, por el aprendizaje requerido en el manejo del producto. Este hecho tenderá a prolongar la duración de la etapa de desarrollo del mercado y, por consiguiente, a elevar el riesgo de fracaso. La duración de esta fase de ciclo de vida del producto también será más prolongada cuanto mayor sea la novedad del producto, menor la influencia de la moda y más elevado sea el número de personas que intervienen en la decisión de compra.

En esta fase introductoria del producto los competidores suelen ser escasos o inexistentes. Se ofrecen versiones básicas del producto, que adquieren los consumidores más innovadores, a un precio generalmente alto. La promoción es intensa y se apela a los primeros adoptadores del producto. Para conseguir la adquisición del producto por parte de estos líderes de opinión, se llevan a cabo acciones promocionales para estimular la prueba del producto.

La estrategia de marketing-mix debe orientarse para conseguir despertar la demanda. Sin embargo, no debe focalizarse únicamente en conseguir la compra de los consumidores "pioneros", sino también en lograr que los intermediarios no se resistan a referenciar un producto que es poco conocido o que, en principio, puede tener un dilatado periodo de prueba y aceptación. Durante este periodo puede ser necesario realizar modificaciones en el producto y cambios en su proceso productivo, ya que su diseño no está del todo conseguido y puede presentar algunas deficiencias técnicas.

Todo lo anterior explica que las ventas crezcan muy lentamente y que, con frecuencia, los resultados alcanzados sean proporcionalmente muy inferiores al monto de los esfuerzos realizados. Es importante que esta fase se acorte lo más posible, ya que es una etapa típica de altos costes y bajos o nulos beneficios.

FASE DE CRECIMIENTO

Una vez superada la introducción, vencida la resistencia inicial de los consumidores potenciales y aceptado el producto en el mercado, el producto pasa a la fase de crecimiento, en la que las ventas aumentan rápidamente, es la etapa de "despegue" del producto. Si el producto satisface verdaderamente una necesidad, las ventas entran en un proceso de crecimiento acelerado, el producto va penetrando en capas de la sociedad con rentas cada vez más bajas. Los beneficios también crecen rápidamente y llegan a su punto más alto al término de esta etapa. La empresa mantiene una posición monopolística, pero la competencia atraída por las oportunidades de negocio, se intensifica en el final de esta fase. En consecuencia, aumentan los puntos de venta y se abren nuevos canales de distribución.

La comunicación establecida mediante "el boca-oreja" de los primeros usuarios del producto se fortalece ahora por la acción de la publicidad. La distribución, superadas las reticencias iniciales, se intensifica notablemente para dar respuesta a una demanda que crece a un fuerte ritmo.

Aumenta el número de versiones del producto y se mejoran sus prestaciones. El precio, aunque todavía es alto, empieza a bajar. La inversión en promoción sigue siendo alta y se apela

a la mayoría del mercado. Se persigue la creación de una preferencia de marca que asegure las compras de repetición.

La duración de esta fase varía mucho de una clase de producto a otra, pero suele ser relativamente corta cuando se trata de productos de gran consumo.

FASE DE MADUREZ

Si el producto es capaz de traspasar esta barrera, entra en una fase de estabilidad en las ventas, cuyas oscilaciones dependen más de la coyuntura económica que de los avatares del propio producto. Al llegar a la fase de madurez, se nivela la demanda. Las ventas dejan de aumentar y llega un momento en el que empiezan a descender. La demanda sólo se produce por reposiciones del producto y por la creación de nuevas familias entre los consumidores. Como consecuencia de la disminución de las ventas, los beneficios empiezan a declinar, las existencias aumentan, la capacidad de producción excede a la demanda y empiezan a desaparecer los competidores más débiles.

La fase de madurez es la más larga del ciclo de vida y la mayoría de los productos en el mercado se encuentran en esta etapa. Su duración depende de la aparición temprana o tardía de productos mejorados en diseño o en tecnología, o en ambos factores a la vez. Su duración puede alargarse todavía más si se llevan a cabo estrategias de mejora del producto o de búsqueda de nuevos usos para el mismo y atracción de nuevos usuarios como las que se detallan más adelante.

La competencia en precios se vuelve muy intensa en la fase de madurez, y se produce una bajada continua de los mismos. La competencia entre las distintas marcas se hace muy fuerte, tratando cada una de mantener su posición con base en una estrategia de segmentación del mercado y diferenciación del producto. Las diferencias entre los productos son cada vez más sutiles, con más servicios asociados al producto. La inversión en publicidad empieza también a disminuir y la estrategia de la misma se centra en la diferenciación de los competidores y la preservación de la lealtad a la marca. En esta etapa, la estrategia de marketing está orientada a luchar contra la competencia y a mantener la cuota de participación en el mercado.

Características de las etapas del ciclo de vida del producto

Aspecto	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Ventas	Bajas	Suben mucho	Crecimiento/ estabilización	Disminuyen
Beneficios	Inapreciables	Punto más alto	Disminuyen	Bajos o negativos
Consumidores	Innovadores con rentas altas	Primeros adoptadores	Primera mayoría	Última mayoría. Rezagados
Competencia	Escasa o nula	Creciente	Intensa	Disminuye
Presupuesto de marketing	Alto	Alto	Disminución	Bajo
Enfoque estratégico	Expandir mercado	Penetrar mercado	Defender participación	Productividad
Énfasis del marketing	Producto (disponibilidad). Estimular prueba del producto	Preferencia de marca. Estimular recompra. Atraer nuevos usuarios	Lealtad de marca. Buscar nuevos usos. Atraer nuevos usuarios	Selectivo. Mantener lealtad usuarios
Instrumentos del marketing	Producto y publicidad	Publicidad y producto	Precio y publicidad	Servicio/ publicidad
Distribución	Desigual /selectiva	Intensiva	Intensiva	Selectiva
Precios	Altos	Disminuyen	Bajos	Ascendentes
Producto	Básico	Mejorado	Diferenciado	Racionalizado
Inv. Publicitaria	Alta	Alta	Moderada	Mínima
Estrategia publicitaria	Apelación a los primeros adoptadores	Apelación a la mayoría del mercado	Diferenciarse de los competidores	Énfasis en el precio

FASE DE DECLIVE

En esta fase, las ventas disminuyen sensiblemente y los beneficios tienden a desaparecer. La industria se reduce. La producción se concentra en pocas empresas, que ofrecen una variedad menor de productos. Los precios se estabilizan e incluso pueden llegar a subir, en cuanto disminuya más la oferta por la desaparición de competidores. Sin embargo, algunas empresas que logran mantener sus productos, encuentran una buena oportunidad de obtener beneficios, ya que la mayoría de los competidores ha abandonado el mercado. Se trataría, por tanto, de mantener un mercado residual, que la empresa puede mantener siempre y cuando se den alguna de las siguientes circunstancias:

- Que las ventas residuales proporcionen un margen capaz de cubrir los costes variables y parte, al menos, de los costes fijos, si la empresa explota más de un producto.
- Que el producto ayude a vender otros de la empresa que sean rentables.

- Otras circunstancias estratégicas que aconsejen mantenerlo en el mercado.

En general, la disminución de las ventas puede ser debida a varias razones: avances tecnológicos, cambios en los gustos y modas de los competidores, pérdida de la competitividad, productos alternativos más económicos, duraderos, seguros o con prestaciones superiores, etc.

La decisión de retirar definitivamente del producto del mercado o, por el contrario, mantenerlo durante más tiempo dependerá de las posibilidades de sustitución por otro más rentable, de rediseñar el producto actual, de encontrar nuevos usos al producto, de atraer nuevos usuarios o de la previsible retirada de un mayor número de competidores que permita rentabilizar por un tiempo adicional el producto en el mercado. Pero finalmente el producto acabará por desaparecer.

ESTRATEGIAS PARA ALARGAR EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

- ***Estrategias centradas en el producto***

Las modificaciones en el producto pueden afectar a la calidad, a las características o prestaciones y al diseño.

La mejora de la calidad podrá incrementar la duración, fiabilidad o seguridad de los productos de consumo duradero, o la capacidad nutritiva, gusto o sabor de los productos alimenticios. Pero un aumento de la calidad supone en general un aumento del coste, que el consumidor sólo estará dispuesto a pagar si percibe la mejora del producto o es más exigente y valora su calidad. Una mejora de las características o prestaciones aumenta su utilidad, rendimiento, seguridad o comodidad. El cambio en el diseño o estilo del producto mejora su atractivo.

- ***Estrategias centradas en el mercado.***

1. Promover el uso más frecuente del producto entre los clientes habituales. P. e. un aparato de televisión para cada miembro de la familia.
2. Desarrollar un uso más variado del producto entre los usuarios habituales. P. e. los helados como un postre adecuado.

3. Crear nuevos usuarios del producto, ampliando el mercado. P.e. el champú para niños puede ser adecuado para el lavado diario del cabello de los adultos.
4. Encontrar nuevos usos para el producto básico.

10.4. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS: ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Cartera de productos es el conjunto de todas las líneas de productos y referencias que se ofrecen a los compradores. Ancho de cartera o amplitud: mide cuántas líneas de producto forman la cartera.

Línea de productos es un grupo de productos que perteneciendo a la cartera de productos, se encuentran relacionados por su funcionamiento similar, se venden a los mismos clientes, precios o tecnologías similares, etc. Una línea de productos puede ser la línea audio en electrodomésticos o la línea de hombre en productos de perfumería y cosmética. Profundidad: número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de productos. Varias líneas relacionadas entre sí forman una gama de productos y el tamaño de la misma se mide por su amplitud. Cuando existe una relación estrecha entre las líneas, se dice que la gama es consistente.

La referencia o producto es una unidad independiente dentro de una línea de productos. Cada línea de productos es generalmente gestionada por un ejecutivo diferente. Los directivos necesitan básicamente dos tipos de información:

- Ventas de la línea de productos y sus beneficios. Una alta concentración de ventas en unos pocos productos significa una posición especialmente vulnerable para la línea cuyos productos deberán ser especialmente controlados y protegidos.
- Perfil de la línea de productos con respecto a las de los competidores.

La **longitud óptima** de una línea de productos depende de la evolución del beneficio y de los objetivos de la empresa, de forma que si incrementando el número de referencias, se produce un aumento del beneficio, sería recomendable la ampliación de la línea, y al contrario. A veces, si se trata de mantener altas cuotas de mercado o de ofrecer al cliente todos los productos, se incrementará la longitud de la línea aunque no se incrementen los beneficios.

Hay tendencia a incrementar las líneas, ya que a lo largo del tiempo esto se traducirá en un incremento de las ventas; sin embargo, un incremento de ventas no siempre supone incremento de beneficios, ya que aumentan los costes de producción, inventarios y manejo de los productos, promoción y publicidad. Por tanto, aunque puede ser una estrategia adecuada la ampliación de la cartera de productos –añadiendo nuevas líneas- o la extensión de estas últimas –incrementando la oferta de modelos y variantes-, la excesiva proliferación de productos y los resultados obtenidos pueden aconsejar la reducción de líneas o de productos dentro de una línea. Básicamente, tal reducción puede ser aconsejable en las siguientes situaciones: 1) cuando alguno de los productos no efectúa una contribución al beneficio adecuada, 2) la asignación de recursos de producción y distribución es desproporcionada en relación a las ventas realizadas, y 3) los productos han quedado desfasados.

Una empresa puede alargar la longitud de su línea de productos de dos formas: ampliándola y completándola:

AMPLIACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS

El alargamiento tiene lugar cuando una empresa aumenta su línea de productos más allá de la amplitud que hasta la fecha se consideraba normal. La empresa puede alargar su línea hacia arriba, hacia abajo o en ambos sentidos.

- Ampliación en sentido descendente.

Muchas empresas comienzan situándose en el extremo superior del mercado para dirigirse posteriormente hacia partes más bajas. (IBM, con los grandes equipos, pasó a los miniordenadores). Las empresas añaden con frecuencia modelos al extremo inferior de su línea, con objeto de anunciar su marca a partir de un precio inicial bajo. Aunque hay que tener cuidado porque este producto reclamo, aunque sea sencillo, debe mantener la imagen de calidad de la marca.

Una empresa podría alargar su línea de productos hacia abajo por alguna de las siguientes razones:

- La empresa está siendo atacada en el extremo superior de la línea y desea contraatacar dirigiéndose al extremo inferior.
 - La empresa encuentra que el extremo superior de la línea crece a un ritmo lento.
 - La empresa comenzó inicialmente en el extremo superior de la línea para crear una imagen de calidad y posteriormente dirigirse al extremo inferior.
 - La empresa se dirige a un nivel inferior de la línea con objeto de cubrir un hueco de mercado que, podría atraer a otro competidor.
- *Ampliación en sentido ascendente.*

Las empresas que operan en el extremo inferior de la línea de productos podrían contemplar la posibilidad de dirigirse a extremos superiores. El atractivo podría ser una mayor tasa de crecimiento, márgenes más altos o, sencillamente la posibilidad de posicionarse como fabricantes que atienden una línea completa.

- *Ampliación en dos sentidos.*

Las empresas que se encuentran en una posición intermedia en el mercado podrían considerar la posibilidad de expansionarse en los dos sentidos. Presenta la ventaja de poder conseguir una situación de liderazgo al expandirse en los dos sentidos y atender a todo tipo de consumidores.

COMPLETAR LA LÍNEA DE PRODUCTOS

Consiste en alargar la línea mediante la adición de productos al conjunto actual. Existen varios motivos para completar la línea: conseguir beneficios adicionales, hacer lo posible para satisfacer a los distribuidores que manifiestan quejas ante la pérdida de ventas causada por echar en falta productos de la línea, conseguir utilizar un exceso de capacidad, tratar de ofrecer una línea de productos completa, e intentar ocupar nichos de mercado para evitar la aparición de competidores.

La empresa debe asegurarse de que los nuevos productos tengan alguna diferencia perceptible y que el producto sirva para atender una demanda de mercado y no sea simplemente el resultado de la satisfacción de una necesidad interna.

MODERNIZACIÓN DE LA LÍNEA

Incluso cuando la línea de productos es adecuada, debe modernizarse la línea. La cuestión es si la modernización debe afectar secuencialmente a ciertos productos de una línea o a todos de golpe. La modernización paulatina permite a la empresa conocer cómo aceptan los clientes y los distribuidores el nuevo estilo, a la vez que supone una menor detracción del cash-flow de la empresa. Por el contrario, una desventaja muy importante es que permite a los competidores observar los cambios y comenzar el rediseño de sus propias líneas.

MODIFICACIÓN DE PRODUCTOS: Cuando el producto entra en una fase de saturación y estancamiento de las ventas es un buen momento para plantear su mejora o rejuvenecimiento, que permita diferenciar el producto de los competidores y dar una imagen de producto actual. La mejora del producto es cualquier alteración deliberada de los atributos físicos de un producto o de su envase. Puede mejorarse mediante los siguientes elementos:

- Adición de complementos al producto base como forma de distinguirlo de la competencia.
- Mejora de la calidad para aumentar la duración y eficacia del producto, utilizando materiales y técnicas mejores. Esta mejora de la calidad puede ser real, si afecta a los componentes del producto, o puede ser percibida, si mediante una campaña de comunicación se mejora la imagen de calidad del producto.
- Mejora de los valores, aumentando el número de beneficios reales o imaginarios que representa para el consumidor. Requiere un nuevo diseño del producto o del envase.
- Mejora de estilo; son todas las modificaciones que tienen por objeto intensificar el atractivo estético del producto, sin modificar su atractivo funcional. Pretende dar un aire de novedad al producto y evitar que los modelos se queden obsoletos psicológicamente (en la consideración del consumidor). Las modificaciones de estilo suponen cuantiosas inversiones en producción y comercialización, y por ello deben ser estudiadas con detalle.

ELIMINACIÓN DE PRODUCTOS: La retirada tanto de artículos dentro de la línea de producto como de líneas enteras de producto puede contribuir a la mejora de los resultados globales de la empresa, no sólo porque se eliminan productos con una contribución negativa a

los resultados, sino porque se liberan recursos escasos que pueden ser aplicados a otros productos, es decir, valorando su coste de oportunidad.

El problema consiste en determinar cuáles son estos productos candidatos a la eliminación y en segundo lugar, evaluar entre los productos candidatos aquellos que deben ser eliminados.

Existen numerosos procedimientos desarrollados para la eliminación de productos de los que uno de los más completos es el de Eckles. Este modelo parte de una primera etapa, de periodicidad mensual, en la que se evalúa cada producto de la empresa de acuerdo con un conjunto de indicadores, para determinar si alguno de los productos ofrecidos tiene una posición débil. Los indicadores establecidos son situación de los inventarios, volumen de ventas pasadas, volumen de ventas previstas, margen neto, competencia y tendencias en la demanda del producto genérico. Una valoración ponderada de cada producto respecto a los distintos factores indica si alguno de ellos tiene una posición débil, en cuyo caso se continúa con la segunda etapa.

La segunda etapa consiste en el análisis de la conveniencia de estos productos débiles en la medida en que contribuyan a los objetivos de la empresa (beneficio, crecimiento, prestigio, imagen, calidad, etc.). Si el producto no se adecua a los objetivos, la tercera etapa consiste en predecir y valorar económicamente los efectos de la retención y eliminación del producto, mediante un análisis coste-beneficio de las dos alternativas.

Si en las fases segunda o tercera se decidiera que el producto es adecuado a los objetivos o que su eliminación es más perjudicial que su mantenimiento, se debe mantener el producto pero aplicando alguna acción correctiva tal como: intensificar la promoción, modificar el envase, desarrollar nuevos mercados, buscar nuevas formas de uso, reducir los costes de fabricación y distribución, etc.

Si por el contrario, se decide la eliminación, sólo resta plantear si el producto se retira inmediatamente del mercado (cuando las pérdidas asignables al producto son considerables o se está incurriendo en altos costes de oportunidad) o si, por el contrario, se plantea una estrategia de "cosechar", en la que el producto, privado del apoyo promocional, sea eliminado paulatinamente del mercado, pero contribuyendo a los beneficios globales.

10.5. LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Como antes apuntamos, el producto, desde la perspectiva comercial, se contempla como el elemento que sale del proceso productivo más un conjunto complejo de elementos que lo complementan y añaden valor. Aunque la importancia relativa de estos elementos, a los denominados genéricamente como atributos, varía según sea el tipo de producto hay varios que cobran especial relevancia en el marketing actual, como son la marca, el envase y la etiqueta.

10.5.1. DECISIONES SOBRE LA MARCA

La marca es, sin duda, el atributo más importante del producto. Una marca es “un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de algunos de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia del resto de sus competidores”. En la marca siempre ha de haber una denominación de marca, que es la parte fonética, que puede pronunciarse y sirve para nombrar el producto para pedirlo y el símbolo de marca que es la parte gráfica o logotipo. La marca, en su aspecto formal, es el conjunto formado por la parte fonética, más el logotipo, si lo hay, más el diseño de las letras más los colores utilizados en todo el diseño. Este conjunto cuando se registra así es amparable por la ley.

El poder se encuentra en las empresas que tienen una marca reconocida. Una denominación de marca poderosa tiene clientes fieles cuando un número suficiente de consumidores demanda esa marca y rehúsa las sustitutivas, incluso a menor precio, porque percibe un riesgo menor al estimar la utilidad que puede proporcionarle el producto.

- La denominación de marca hace más sencillo al vendedor procesar los pedidos y atender los problemas de reclamaciones.
- La denominación de marca y su registro proporcionan la protección legal del uso exclusivo, que de otro modo podría ser copiada por los competidores.
- La denominación de marca proporciona al vendedor la oportunidad de atraer a un conjunto de consumidores fiel y rentable.
- La denominación de marca ayuda al vendedor a segmentar el mercado.

- Las buenas marcas ayudan a la construcción de la imagen corporativa, puesto que incorporan el nombre de la empresa, ayudan a proporcionar una imagen de la calidad y la dimensión de la misma.

En general, se consideran como requisitos que debe reunir el nombre de una marca los siguientes: brevedad, fácil lectura y pronunciación, eufonía (agradable al oído), fácil de memorizar, asociación y evocación (relacionado con el producto de que se trate) y ser registrable.

La estrategia de marcas puede ser muy variada. La marca es utilizada como un elemento clave de la estrategia comercial, debido a las múltiples posibilidades de aplicación que ofrece, la imagen que genera del producto y la potencial lealtad que provoca en los consumidores.

El fabricante debe decidir las líneas estratégicas de actuación, como fabricar sólo sus propias marcas y/o fabricar también las marcas de los intermediarios. Con la aparición de los establecimientos en régimen de autoservicio adquieren cierta relevancia las conocidas Marcas Blancas o productos genéricos que inicialmente tenían diseños de envase muy simples, de un solo color (principalmente blanco) y un etiquetado muy austero en el que sólo constan algunas especificaciones del producto. Se empezaron vendiendo en el detallista como productos de clase genérica sin marca avalado por el nombre del distribuidor (productos Continente).

A mediados de los años 80 empiezan a aparecer nuevas modalidades de marcas del distribuidor denominadas Marcas Privadas. En la actualidad existen tres tipos de marcas privadas de los distribuidores:

- Marcas Emblema, Marcas Bandera o Marcas de Cadena. Emplean el nombre del distribuidor y su logotipo para productos fabricados por el detallista o por terceros.
- Marcas Específicas. Los distribuidores no colocan sobre los productos elaborados por ellos mismos o por terceros el nombre de su establecimiento sino que crean nombres de marca para secciones concretas del surtido (Emidio Tucci en textil del Corte Inglés, Boomerang en deportes; First Line en electrodomésticos de Carrefour y Tex en textil). Se refuerza la imagen de la empresa y a veces, el consumidor no es consciente de la vinculación explícita entre el detallista y las marcas específicas que éste vende.

- Contramarca. El distribuidor se comporta como un fabricante. Introduce en los lineales y góndolas de las familias y subfamilias de productos de una sección, las marcas que le pertenecen (con múltiples nombres diferentes) compartiendo espacio con las marcas del fabricante. Normalmente, los consumidores no saben que la marca pertenece al distribuidor (Alcampo: Padori en pastas, Alcornia en mermeladas, Helena en galletas). En los últimos años, en muchos de sus envases se refleja el logotipo de Alcampo como sello de garantía y calidad. Esta estrategia es similar a la de marcas del fabricante manejadas por el distribuidor con características de exclusividad.

Para vender con marca propia y conseguir acreditarla en el mercado, el distribuidor ha de conseguir la confianza de sus clientes y cuidar de que la calidad de esos productos sea estable. Debe contar, además, con una gran demanda de esos productos para hacer rentable los lotes de fabricación, ya que ningún distribuidor de la competencia va a ayudarlo a vender esos productos. Vender con marca propia permite al intermediario vender a menor precio y obtener mayores beneficios, ya que puede presionar al fabricante quien no tiene que soportar costes comerciales ningunos.

Además, en general, las organizaciones tienen que decidir si utilizan una estrategia de marca única o de múltiples marcas.

- Estrategia de marca única. Significa que todos los productos de la empresa serán reconocidos por la misma marca, como Phillips (lámparas Phillips, cafeteras Phillips, televisores Phillips), Sanyo o Nike. La principal ventaja es que facilita la introducción de nuevos productos al reducir los costes de publicidad y promoción, debido a que el público conoce la marca y no es preciso crear, registrar y acreditar una nueva marca. Por otro lado, como los usuarios conocen la marca, relacionan el nuevo producto con los que ya conocen y le otorgan credibilidad. Por último, al contener siempre los mensajes de todo tipo el mismo nombre de marca, se refuerza su recuerdo. Sin embargo, esta estrategia no está exenta de inconvenientes ya que se asume el riesgo de incorporar un producto que no satisfaga las expectativas acostumbradas por los clientes y que deteriore notablemente la imagen, no sólo de ese nuevo producto o servicio sino del conjunto de productos. Por otra parte, la imagen de marca puede ser incompatible con algún producto nuevo que se desee lanzar: por ejemplo, una

empresa dedicada a productos alimenticios, que practique esta estrategia y se proponga lanzar un pesticida.

- Estrategia de múltiples marcas. Muchas veces, para llegar a los distintos segmentos del mercado es necesario utilizar varias marcas que se adecuen a las expectativas y peculiaridades de cada grupo de consumidores.

- Marca independiente para cada producto (estrategia de marca por producto), de manera que compitan independientemente e incluso con otras marcas de la misma empresa. El consumidor no asocia los distintos productos y puede posicionar dos productos en segmentos diferentes, ocupando mayor espacio en los lineales e incluso incrementando la probabilidad de compra. Asimismo, el fracaso de un producto no perjudica al resto, o al menos, los perjudica en menor medida que cuando están bajo una marca única. El principal inconveniente supone que cuando se crea un producto nuevo en la empresa, es preciso crear y registrar un nuevo nombre de marca, tarea nada fácil, además de que se incrementan los costes de lanzamiento y popularización de una nueva marca. Por estas razones las empresas adoptan estrategias intermedias.

Ejemplo. Procter and Gamble utiliza una marca para cada producto que comercializa, incluso adopta distintas marcas para una misma clase de producto, como es el caso de los detergentes, que comercializa con marcas como Ariel, Dash o Bold.

- Dentro de la política de marcas múltiples, las organizaciones suelen crear segundas marcas que pretenden segmentar y ampliar el mercado, alcanzando a otros grupos distintos a los habituales, defendiendo, al mismo tiempo, la marca principal de las agresiones de la competencia, fundamentalmente en precios. Así, se trata de reservar la marca para los productos más prestigiosos mientras que los productos masivos se venden con marca propia.

Leche Pascual y toda su familia de productos, postres, cereales, se dirigen a segmentos poco elásticos al precio porque "la calidad tiene un precio". Con su otra marca, PMI, intentan atraer a otros segmentos más sensibles al precio.

Phillips tiene las marcas Askar, Radiola o Rutton; IBM lanzó la marca Ambra para defenderse en el mercado de los ordenadores clónicos.

- Entre ambos tipos de políticas, marca única frente a múltiples, existe la solución de la estrategia mixta, como marcas por líneas con el apoyo del nombre de la empresa (marca genérica con un complemento propio para cada producto).

Es una estrategia muy utilizada por los fabricantes de automóviles: Ford Mondeo, Ford Fiesta; SEAT Ibiza, SEAT Córdoba; como en la alimentación: Kellogg's Miel Pops, Kellogg's Chocos, Kellogg's Special K.

- La marca compartida o co-branding es una estrategia de marca utilizada entre productos complementarios, de importancia similar o de un producto principal y la marca de algunos de sus componentes, con la finalidad de conseguir mejorar la imagen de ambos. Cuando se trata de un producto o modelo nuevo, el co-branding implica la utilización simultánea de dos o más marcas distintas, buscando la obtención de mayor valor, imagen y diferenciación del producto o servicio a través de esta combinación.

Yolka es el resultado de la unión de los yogures de Danone y los helados de Frigo, Nestea es la unión de Coca-Cola y Nestlé. En los envases de yogur La Lechera se observan las marcas Chamburcy y Nestlé. En el caso de alianza entre un producto principal y otro complementario, como Intel fabricante de procesadores, que ha conseguido la implicación de muchos fabricantes de ordenador que añaden la distinción "Intel Incide" a su producto, que de otra forma pasaría desapercibido.

- A nivel internacional, hay empresas que utilizan igual marca e incluso las mismas campañas de publicidad en distintos países, como Coca-Cola, Pepsi, Visa, Levi's. Unilever prefiere utilizar marcas diferentes en cada mercado aunque el producto sea el mismo: Mimosín, Cocolino o Fofó son nombres que utiliza para el suavizante de ropa en diferentes mercados. Otras utilizan el nombre de la compañía apoyado por un nombre individual o de familias de productos. La integración de los mercados lleva a que muchas empresas unifiquen la marca, planteando problemas de pronunciación y adecuación a las culturas locales. Otras empresas optan por utilizar el mismo nombre en países con la misma lengua: Don Limpio se utiliza en todos los países de habla

hispana; diversas organizaciones optan por traducir el nombre de la marca: Longuers et Pointes por Raíces y Puntas.

10.5.2. EL ENVASE

El envase es uno de los atributos del producto que más ha evolucionado desde sus formas primitivas hasta las actuales, no sólo en sus formas y configuraciones, sino también en el número y complejidad de las funciones que se le han asignado.

El envase se puede definir como todo tipo de recipiente, de cualquier material distinto del contenido, que contiene productos para venderlos como un solo artículo y al que cubre total o parcialmente, de modo que no puede alterarse su contenido sin abrirlo o modificarlo.

La práctica comercial ha evidenciado tres tipos de envases diferentes:

1. El envase primario, que es el contenedor inmediato del producto; p.e., en un perfume sería el frasco que lo contiene.
2. El envase secundario, que sirve para proteger al envase primario y se suele desechar cuando se va a utilizar el producto. En el ejemplo del perfume sería la caja de cartón o de plástico que contiene al frasco.
3. El embalaje, que suele contener lotes de envases primarios o/y secundarios de productos y sirve para protegerlos en las operaciones de transporte, trasiego en los almacenes y en el propio almacenamiento.

En principio, el envase tenía una función puramente utilitaria de protección y almacenamiento y de continente para productos no sólidos. Sin perder del todo esta función, al envase se le han confiado cada vez más funciones, sobre todo en la venta en régimen de autoservicio. Las funciones utilitarias del envase se resumen en: funciones físicas (ahorro de tiempo al minorista al no tener que pesar, se ahorra espacio de almacenamiento y se facilita el transporte y el almacenamiento), de integridad (instrucciones para no dañar el producto, protección del producto, instrucciones de uso, fecha de caducidad, entre otros), comerciales (en los envases se suelen imprimir los mensajes publicitarios, se pueden imprimir cupones promocionales, se describe la composición del producto, las características técnicas del producto, se puede imprimir la tarjeta de garantía y también el precio) y administrativas (código

de barras facilita y agiliza la clasificación de productos en almacén, identificación de productos, control de existencias, contabilización automática de las ventas).

Las funciones anteriores, con toda su importancia, quedan en segundo plano si se considera la función más relevante que asume el envase: el efecto presentación. En efecto, el envase suele ser lo primero que el consumidor percibe del producto en el punto de venta, por tanto, identifica y comunica lo que es el producto, informa sobre sus características e identidad únicas y el conjunto de forma, material, colores, marca, etc., impacta al posible consumidor.

10.5.3. LA ETIQUETA

La etiqueta es "toda leyenda, marca, imagen u otro elemento o signo descriptivo o gráfico, escrito, impreso, estampado, litografiado, marcado, grabado en relieve, huecograbado, adherido o sujeto al envase o sobre el propio producto".

La etiqueta suele utilizarse para realizar alguna/s de las siguientes funciones:

- Identificar el producto o la marca.
- Indicador de calidad (p.e. licor con etiqueta roja, o negra, o blanca).
- Descripción del producto según los factores: fabricante, dónde y cuándo se ha fabricado, contenido y composición física o química, formas de utilización y condiciones de seguridad y fechas de caducidad.
- Promoción del producto, mediante diseños que atraigan a los compradores

La variedad de funciones anteriores ha dado lugar a una importante variedad de etiquetas:

1. Etiqueta de marca: suele ser una pegatina con la marca y el logotipo, adicionalmente puede incluir el nombre y dirección del fabricante.
2. Etiqueta de fabricación: además de la marca, suelen contener la planta donde se fabricó el producto, el lote de fabricación y la fecha de envasado.
3. Etiquetas de composición: informan sobre la composición física o química de los materiales que integran el producto. En algunos casos esta información es obligatoria por ley.
4. Etiquetas informativas: además de lo anterior, informan sobre la correcta utilización y mantenimiento del producto y, a veces, sobre sus usos alternativos.

5. Etiquetas de precio: son obligatorias en muchos casos, e informan sobre el precio de venta del producto. Con frecuencia consiste en una pegatina superpuesta a la etiqueta de marca.

10.6. EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

La empresa está obligada a cambiar sus productos, buscando el equilibrio de la cartera. El mantenimiento de este equilibrio está muy relacionado con los cambios que se producen en el mercado, bien por el lado de la oferta, puesto que la competencia actúa permanentemente tratando de alcanzar cuotas de mercado cada vez mayores, bien por el lado de la demanda, ya que se responde así a los cambios producidos en los consumidores por rentas, gustos, estilos de vida o cualquier otro, o porque la empresa decide entrar en segmentos nuevos, en los que las necesidades son distintas.

A continuación desarrollamos un esquema del proceso para generar productos.

1. GENERACIÓN DE IDEAS

Se persigue en esta fase buscar y aportar ideas sobre lo que podría ser el nuevo producto que responda al planteamiento estratégico de la empresa. Hay varios métodos y fuentes para generar ideas que pueden integrar el banco en el cual se guardarán para cuando sea necesaria su utilización: fuentes internas (fuerza de ventas, técnicos de mantenimiento y reparación, personal de producción, servicio de quejas de clientes, departamento de distribución, etc.) y fuentes externas (competencia, clientes y publicaciones).

2. TAMIZADO DE IDEAS

En esta etapa se procede a una valoración crítica de las ideas que resultan de la etapa anterior. El tamizado de ideas se suele realizar sistemáticamente con la ayuda de un modelo de evaluación, que utiliza criterios facilitados por la dirección de la empresa, que debe fijar la ponderación que se otorgará a cada criterio (suma total 1).

3. DESARROLLO Y PRUEBA DEL CONCEPTO

Una idea aceptada en la etapa anterior debe servir de base para elaborar un concepto. El concepto es, pues, una idea desarrollada donde se concretan los detalles que primitivamente no se recogían en ella.

Generalmente, una vez formulado el concepto se suele someter a alguna prueba o test, para conocer la opinión de una muestra de consumidores potenciales. En este test se describe bien el producto y a menudo se acompaña de un boceto, foto o cualquier forma gráfica que contribuya a la comprensión de lo que va a ser el producto. Los individuos muestreados dan su opinión sobre el posible producto antes de que se haya invertido más recursos en el proyecto. Las preguntas que debe contener un test de concepto son:

- El concepto es claro y se entiende bien.
- ¿Ve las ventajas de este producto respecto de los competidores?
- ¿Cree realmente en estas ventajas?
- ¿Prefiere este producto a los competidores?
- ¿Compraría este producto?
- ¿Corresponde el producto a una necesidad real?
- ¿Quién utilizará o consumirá el producto?
- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este producto?

El resultado de esta prueba no sólo sirve para evaluar el concepto, sino también, cuando el tamaño muestral es suficiente, para realizar una pre segmentación del futuro mercado del producto en proyecto. Además si las preguntas del test están bien construidas, se pueden obtener indicios valiosos sobre el posicionamiento que podría darse al futuro producto. No obstante, hay que ser prudentes en la interpretación de los resultados del test, ya que se pide a los individuos que opinen sobre un producto que no conocen ni han utilizado aún y con frecuencia, no están capacitados para imaginar los beneficios plenos que el producto podría aportarles.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO

En esta etapa se realiza un análisis cuantitativo de los resultados de las ventas del producto. Por lo tanto, es preciso estimar la demanda que habrá que atender durante varios periodos, ya que ésta estimación no puede referirse a un período solamente. Por otro lado, es necesario estimar los costes fijos y variables, tanto en el lanzamiento como en todo el horizonte temporal que se estime. El análisis económico en esta fase puede afinarse en una etapa más tardía del proceso, por ejemplo, tras la prueba de mercado, pero es en este momento cuando debe realizarse este tanteo antes de seguir invirtiendo en el diseño.

5. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Si el concepto de producto sobrevive al análisis económico, corresponde ya entrar en la fase de crearlo materialmente. Los departamentos de I+D y de producción crean una o varias versiones físicas del concepto del producto: generalmente son prototipos.

El prototipo debe recoger todo lo que describe el concepto, más las sugerencias que se consideran útiles recolectadas entre los encuestados en el test de concepto. Pero debe estar también sujeto a las diferentes técnicas de producción y restringido por los costes previstos en la fase de análisis económico.

La primera aplicación del prototipo consiste en realizar las pruebas funcionales del nuevo producto, con los siguientes objetivos:

- Comprobar que el producto cumple las especificaciones previstas.
- Comprobar que el producto satisface las expectativas expresadas por los sujetos consultados en el test de concepto.
- Asegurarse de que el uso del producto no implica riesgos para el usuario o su propio entorno.

6. PRUEBA DEL MERCADO

Supuesto que se ha superado la fase anterior y se ha decidido seguir con el proceso, corresponde ahora realizar la prueba de mercado en condiciones reales. Los objetivos de esta prueba son:

- Comprobar que los integrantes del o de los mercados meta compran el producto y, en su caso, repiten la compra.
- Testar el comportamiento de los otros integrantes del marketing-mix (precio, comunicación y distribución).
- Afinar las previsiones de ventas, ingresos por ventas y costes, y comprobar si están dentro de los límites determinados en la fase de análisis económico.

Existen varios modelos de prueba de mercado:

- a) Prueba de mercado tradicional. Consiste en poner a la venta el producto en una o más ciudades representativas de mercados que reúnen las condiciones medias de la totalidad del país. Este método reproduce muy bien las condiciones de venta del nuevo producto pero tiene como principal inconveniente su larga

duración que puede facilitar a los competidores el desarrollo de versiones competitivas, así como bajar sus precios o realizar campañas de comunicación en las ciudades elegidas, tergiversando por tanto los resultados de la prueba.

- b) Prueba de minimercado: el punto de partida de este método es un conjunto de minoristas diseminado por distintas áreas comerciales del país, con las cuales hay algún tipo de acuerdo para que acepten exponer y vender el producto a prueba. Estas pruebas son más ágiles y cuestan menos que las del método tradicional, pero se corre el riesgo de que el conjunto de minoristas no constituya una muestra representativa del mercado real con el que debe enfrentarse el producto que se pretende lanzar.
- c) Mercado simulado: parte de la elección de una muestra que se supone representativa del segmento o segmentos de mercado meta del nuevo producto (se considera válida una muestra de 35 individuos). Se muestra a los individuos elegidos material promocional y publicitario de varios productos, entre ellos el que está a prueba. Luego se les entrega una cantidad de dinero y se les lleva a comprar a una tienda, real o simulada, en donde se registra electrónicamente el comportamiento de compra. Cuando ha finalizado la compra se les pregunta sobre sus razones de compra o, en su caso, de abstención, con los que puede evaluarse la eficacia de la publicidad. Si no han adquirido el producto testado se les entrega una muestra. Tras un tiempo suficiente para que usen el producto en cuestión, se les vuelve a preguntar, esta vez telefónicamente, sobre el grado de satisfacción del producto y su intención de recompra.

7. COMERCIALIZACIÓN

Llegados a esta fase es posible que la empresa esté obligada a ampliar sus instalaciones y maquinaria para la producción; debe entrenarse al personal destinado a fabricar el producto; es preciso preparar la salida al mercado, para lo que se debe entrenar a la fuerza de ventas y lograr acuerdos con la distribución y que los mayoristas y minoristas accedan a vender el nuevo producto; es necesario planificar la distribución física y tener preparada la logística para el momento de salida de las primeras unidades y, por último, las acciones promocionales deben estar decididas y previstas minuciosamente.