

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DEL PRODUCTO Y LOS SERVICIOS

Philip Kotler

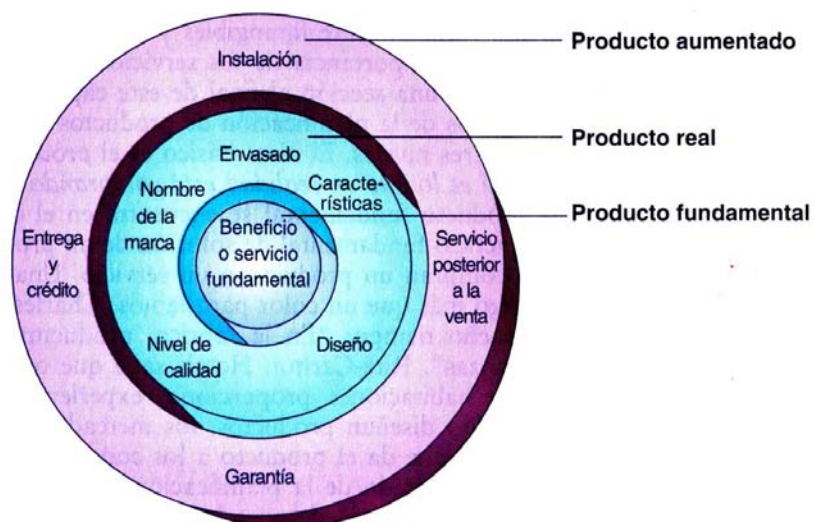
¿QUÉ ES UN PRODUCTO?

Una reproductora Sony de discos compactos, un corte de cabello de Supercuts, un concierto de Billy Joel, unas vacaciones en Hawaii, un camión GMC, los servicios de preparación de la declaración de impuestos de H&R y el consejo de un abogado, todos son productos. Un **producto** es cualquier cosa que es posible ofrecer a cualquier cosa que sea un mercado para su atención, su adquisición, su empleo o su consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no sólo incluyen bienes tangibles. Si se definen ampliamente, los productos son objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estas entidades. Los servicios son productos que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, como bancos, hoteles, preparación de impuesto y servicios de reparación en el hogar. Los servicios son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad deseada o una necesidad de algo.

Los encargados de la planificación de productos necesitan pensar en los productos y servicios en tres niveles. El nivel básico es el **producto fundamental**, que aborda la pregunta: **¿Qué es lo que en realidad está comprando el cliente?**, el producto fundamental se encuentra en el centro del producto total. Se compone del beneficio fundamental de solución de un problema, que los consumidores buscan cuando compran un producto o un servicio. Una mujer que compra un lápiz labial compra algo más que un color para labios. Charles Revson, de Revlon, vio este aspecto hace mucho tiempo: "En la fábrica, producimos cosméticos; en la tienda, vendemos esperanzas". Ritz-Carlton Hotels sabe que ofrece a sus huéspedes no sólo la simple renta de habitaciones, proporciona "experiencias de viaje memorables". Por consiguiente, cuando diseñan productos, los mercadólogos deben definir primero el núcleo de **beneficios** que da el producto a los consumidores. Después, el encargado de la planificación del producto debe crear un **producto real** alrededor del producto fundamental. Los productos reales tienen cinco características: **nivel de calidad,**

características, diseño, nombre de la marca y envasado. Por ejemplo, una videograbadora Sony es un producto real. Su nombre, sus partes, su estilo, sus características, su empackado y otros atributos se han combinado todos con sumo cuidado con el fin de proporcionar el beneficio fundamental, una forma conveniente y de calidad de capturar los momentos importantes. Por último, el encargado de la planificación del producto debe crear un **producto aumentado** alrededor de los productos fundamental y real, ofreciendo servicios y beneficios adicionales para el consumidor. Sony debe ofrecer más que simplemente, una videograbadora. Debe proporcionar a los consumidores una solución completa para sus problemas de tomar películas. Por consiguiente, cuando alguien compra una videograbadora Sony, la compañía y sus distribuidores también deben ofrecer una garantía de las partes y la mano de obra, clases gratuitas sobre la forma de utilizar la videograbadora, servicios rápidos de reparación cuando sean necesarios y un número de teléfono sin costo alguno a donde puedan llamar si tienen problemas o dudas. Por consiguiente, un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a considerar los productos como conjuntos completos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Cuando desarrollan los productos, los mercadólogos primero deben identificar las necesidades **fundamentales** de los consumidores a quienes puede satisfacer el producto. Después deben diseñar el producto **real** y encontrar formas de **segmentarlo**, con el fin de crear el conjunto de beneficios que satisfaga mejor a los consumidores.

Figura: Los tres niveles del producto.



CLASIFICACIONES DEL PRODUCTO

PRODUCTOS PARA EL CONSUMIDOR

Los productos para el consumidor son aquellos que compran los consumidores finales para su consumo personal. Por lo común, los mercadólogos clasifican además estos bienes basándose en la **forma en la cual los compran los consumidores**. Los productos para el consumidor incluyen productos **de conveniencia**, **productos de compra**, **productos de especialidad** y **productos no buscados**. Estos productos difieren en las formas en las que los compran los consumidores y por consiguiente en las que se venden.

Tabla: Consideraciones de mercadotecnia en los productos para el consumidor

Consideraciones de mercadotecnia	Tipo del producto para el consumidor			
	Conveniencia	Compras	Especialidad	No buscados
Conducta de compra del consumidor	Compra frecuente, poca planificación, poca comparación, o poco esfuerzo de compra, nivel bajo de participación del cliente	Compra menos frecuente, mucha planificación y mucho esfuerzo de compra, comparación de marcas en cuanto a precio, calidad, estilo	Preferencia y lealtad a la marca poderosa, esfuerzo especial de compra, poca comparación de marcas, nivel bajo de sensibilidad al precio	Nivel bajo de conciencia o conocimiento del producto, o si lo conoce, poco interés (o un interés negativo)
Precio	Precio bajo	Precio más elevado	Precio elevado	Varía
Distribución	Distribución amplia, ubicaciones convenientes	Distribución selectiva en menos sucursales	Distribución exclusiva sólo en una o dos sucursales por área del mercado	Varía
Promoción	Publicidad masiva y promoción de ventas por cuenta del productor	Publicidad y venta personal por cuenta del productor y de los revendedores	Promoción orientada en forma más cuidadosa, por cuenta del productor y de los revendedores	Publicidad y venta personal emprendedoras, por cuenta del productor y de los revendedores
Ejemplos	Dentífrico, revistas, detergente para ropa	Aparatos electrodomésticos grandes, televisiones, muebles, ropa	Artículos de lujo, como relojes Rolex o cristal fino	Seguros de vida, donaciones de sangre a la Cruz Roja

Los productos de conveniencia son los productos y servicios para el consumidor que por lo común los clientes compran con frecuencia, inmediatamente y con un mínimo de comparación y esfuerzo de compra. Algunos ejemplos son jabón, dulces y periódicos. Por lo común son de precio bajo y los mercadólogos los distribuyen en muchas sucursales, con el fin de que estén fácilmente disponibles cuando los clientes los necesitan.

Los productos de compra son los productos para el consumidor que se compran con menos frecuencia y que los clientes comparan con cuidado en lo que concierne a conveniencia, calidad, precio y estilo. Cuando adquieren productos de compra los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo a recopilar información y hacer comparaciones. Algunos ejemplos incluyen muebles, ropa, automóviles usados y electrodomésticos grandes. Los mercadólogos de productos de compra por lo común distribuyen sus productos por medio de menos sucursales, pero proporcionan un mayor apoyo de ventas para ayudar a los clientes en sus esfuerzos de comparación.

Los productos de especialidad son aquéllos para el consumidor que poseen características únicas o una identificación de la marca, por las cuales un grupo considerable de compradores está dispuesto a hacer un esfuerzo especial de compra.

Algunos ejemplos son las marcas y tipos específicos de automóviles, el equipo fotográfico de precio elevado y los trajes para caballero hechos a la medida. Los compradores por lo común no comparan los productos de especialidad. Por ejemplo, un Rolls-Royce es un producto de especialidad, porque quienes los compran en general están dispuestos a recorrer grandes distancias para comprar uno. Los compradores por lo común no comparan los productos de especialidad. Sólo invierten el tiempo necesario para llegar a la distribuidora que tiene en existencia los productos deseados. Los productos no buscados son los productos para el consumidor que el cliente no conoce, o bien que sí conoce, pero normalmente no piensa comprar. La mayor parte de las innovaciones son productos no buscados, hasta que el cliente se entera de ellos por medio de la publicidad. Algunos ejemplos clásicos de productos no buscados son los seguros de vida y las donaciones de sangre a la Cruz Roja. Por su naturaleza misma, los productos no buscados requieren mucha publicidad, venta personal y otros esfuerzos de mercadotecnia.

PRODUCTOS INDUSTRIALES

Los productos industriales son los que se compran para un procesamiento adicional o para su empleo en el manejo de un negocio. Por consiguiente, la distinción entre un producto para el consumidor y un producto industrial se basa en el **propósito** para el cual se compra el producto. Si un consumidor compra una podadora para utilizarla en su jardín, la podadora es un producto para el consumidor. Si ese mismo consumidor compra la podadora de césped para su empleo en un negocio de diseño y arreglo la podadora es un producto industrial.

Los tres grupos de productos industriales incluyen materiales y partes, aspectos de capital y suministros y servicios. Los **materiales y partes** incluyen materia prima y materiales y partes fabricados. La materia prima consiste en productos agrícolas (trigo, algodón, ganado, frutas, verduras y legumbres) y productos naturales (pescado, madera, petróleo crudo, mineral de hierro). Los materiales y partes fabricados consisten en materiales de componentes (hierro, hilos, cemento, alambre) y partes de componentes (motores pequeños, neumáticos, hierro fundido). La mayor parte de los materiales y partes fabricados se vende directamente a los usuarios industriales. El precio y el servicio son los principales factores de mercadotecnia; la marca y la publicidad tienden a ser menos importantes.

Los aspectos de capital son los productos industriales que ayudan a la producción o las operaciones del comprador, incluyendo instalaciones y equipo accesorio. Las instalaciones consisten en compras importantes, como edificios (fábricas, oficinas) y equipo fijo (generadores, prensas taladradoras, sistemas grandes de computación, ascensores). El equipo accesorio es el equipo portátil de la fábrica (herramientas manuales, montacargas) y el equipo de oficina (máquinas de fax, escritorios). Tienen una vida más corta que las instalaciones y simplemente se integran al proceso de producción.

El grupo final de los productos de negocios son los **suministros y servicios**. Los suministros incluyen los de operación (lubricantes, carbón, papel, lápices) y los de reparación y mantenimiento (pintura, clavos, escobas). Los suministros son los productos de conveniencia del ramo industrial, porque por lo común se compran con un mínimo de esfuerzo o de comparación. Los servicios de negocios incluyen servicios de mantenimiento y reparación (lavado de ventanas, reparación de computadoras) y servicios de asesoría de negocios (legales, de consultoría administrativa, publicitarios). Esos servicios por lo general se proporcionan mediante un contrato.

DECISIONES DEL PRODUCTO INDIVIDUAL

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

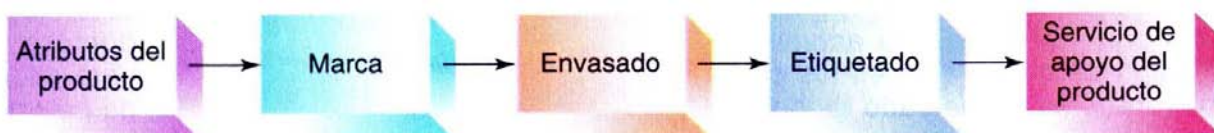
El desarrollo de un producto o un servicio implica la definición de los beneficios que ofrecerán. Estos beneficios se comunican y se proporcionan por medio de atributos del producto, como **calidad, características y diseño**.

Calidad del producto

La calidad es uno de los principales instrumentos de posicionamiento para el mercadólogo. La calidad del producto tiene dos dimensiones, nivel y consistencia. Al desarrollar un producto, el mercadólogo primero debe elegir un **nivel de calidad** que respalde la posición del producto en el mercado meta. Aquí, la calidad del producto **significa calidad del desempeño**, es decir, la habilidad de un producto para llevar a cabo sus funciones. Incluye durabilidad total del producto, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos valiosos. Por ejemplo: un Rolls Royce proporciona una calidad de desempeño más elevada que un Chevrolet; se desliza con más suavidad, es más fácil de manejar y dura más. Es más costoso y se vende a un mercado con más medios y requerimientos. Las compañías muy rara vez tratan de ofrecer el nivel más elevado que sea posible en la calidad del desempeño, ya que son muy pocos los clientes que quieren los elevados niveles de calidad que se ofrecen en productos como un automóvil Rolls-Royce, un refrigerador Sub Zero o un reloj Rolex, o que se pueden permitir el lujo de pagarlos. En lugar de ello, las compañías eligen un nivel de calidad que satisfaga las necesidades del mercado meta y que sea comparable a los niveles de calidad de los productos de la competencia.

Además del nivel, la calidad también significa elevados niveles de **consistencia**. Aquí, la calidad del producto significa **apego a la calidad**, es decir, un producto sin defectos y **consistencia** en la entrega de un nivel de desempeño que es el objetivo. Todas las compañías deben pugnar por elevados niveles de apego a la calidad. En este sentido, un Chevrolet puede tener exactamente la misma calidad que un Rolls Royce. Aun cuando un Chevy no se desempeña tan bien como un Rolls, puede proporcionar en forma consistente la calidad que esperan los clientes y por la cual han pagado.

Figura: Decisiones del producto individual.



Durante las dos últimas décadas, un renovado énfasis en la calidad ha engendrado un movimiento mundial de la calidad. En la actualidad, la mayor parte de las empresas practica

el "Control de Calidad Total" (TQM), un esfuerzo para mejorar constantemente la calidad del producto y del proceso en todas y cada una de las fases de su operación. Además de simplemente reducir los defectos del producto, la meta final de la calidad total es mejorar el valor del cliente. Por ejemplo, cuando Motorola inició su programa de calidad total a principios de los ochenta su meta era reducir al máximo los defectos de fabricación. Sin embargo, en años recientes, el concepto de calidad de Motorola ha evolucionado a uno de "calidad definida por el cliente" y de "satisfacción total del cliente". Recientemente, el movimiento del control de calidad total ha sido objeto de críticas. Muchas compañías han considerado que el TQM es una cura mágica para todos sus males y han creado programas simbólicos de calidad total que sólo aplican los principios de la calidad de manera superficial. Como resultado, las encuestas recientes muestran que las dos terceras partes o más de los gerentes estadounidenses piensan que el TQM ha sido un fracaso en sus compañías. Sin embargo, a pesar de la reciente reacción violenta contra el TQM, los principios básicos de la calidad parecen muy sólidos:

Es cierto que el solo enfoque obsesivo en la calidad puede desviar la mirada de usted de otras variables críticas, como lo que podrían desear sus clientes. Sí, muchos programas de TQM se han ejecutado mal. En particular los impuestos desde arriba, al estilo de las cortadoras de galletas. Y sí, como dice el refrán, el TQM no es una panacea. Pero no cometamos un error, los principios de la calidad total todavía representan una forma sensata de hacer negocios... Muchas compañías que han adoptado con éxito el TQM ya ni siquiera emplean la frase de "Calidad total"; Si simplemente se ha convertido en una forma de hacer negocios.

Cada vez más, las compañías están adoptando el enfoque de la "vuelta a la calidad", considerando ésta como una inversión y haciendo que los esfuerzos de calidad sean responsables de los resultados en el renglón básico.

Características del producto

Un producto se puede ofrecer con diversas características. Un modelo "básico", sin ningún extra, es el punto de partida. La compañía puede crear modelos de un nivel más elevado al añadir más características. Las características son un instrumento competitivo para diferenciar el producto de la compañía de aquéllos de los competidores. Una de las

formas más efectivas de competir es ser el primer productor en introducir una característica nueva, necesaria y valiosa.

¿Cómo puede identificar una compañía las nuevas características y decidir cuáles debe añadir a su producto? La compañía debe hacer encuestas periódicas entre los compradores que han utilizado el producto y hacer las siguientes preguntas: ¿Le agrada el producto? ¿Qué características específicas del producto le agradan más? ¿Qué características podríamos añadir para mejorar el producto? ¿Qué tanto pagaría usted por cada característica? Las respuestas proporcionan a la compañía una larga lista de ideas acerca de las características. Después, la compañía puede evaluar el **valor** de cada una para sus clientes **versus el costo** para la compañía. Debe olvidar las características que los clientes valoran muy poco en relación con los costos; debe añadir aquellas que los clientes valoran sobremanera en relación con los costos.

Diseño del producto

Otra forma de añadir valor para el cliente es por medio de un diseño del producto que sea distintivo. Algunas compañías tienen una reputación de un diseño sobresaliente, como Black & Decker en sus aparatos electrodomésticos y sus herramientas que funcionan con baterías, Steelcase en muebles y sistemas de oficina, Bose en equipo de audio y Ciba Corning en equipo médico. Sin embargo, muchas compañías carecen del "toque del diseño". Los diseños de sus productos funcionan en forma deficiente o tienen un aspecto deslucido y común. No obstante, el diseño puede ser una de las armas competitivas más poderosas en el arsenal de mercadotecnia de una compañía.

El diseño es un concepto más amplio que el estilo. El **estilo** simplemente describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden llamar la atención o dar ganas de bostezar. Un estilo sensacional puede atraer la atención, pero no necesariamente hace que el producto tenga un **desempeño** mejor. Por ejemplo, una silla puede tener una apariencia excelente y sin embargo ser muy incómoda. A diferencia del estilo, el **diseño** es algo más profundo, que no está a flor de piel, llega hasta la esencia misma de un producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad de un producto, así como a su apariencia.

El diseño ofrece uno de los instrumentos más poderosos para la diferenciación y el posicionamiento de los productos y servicios de una compañía. Un buen diseño puede atraer la atención, mejorar el desempeño del producto, reducir los costos de producción y

proporcionar al producto una poderosa ventaja competitiva en el mercado meta de la compañía. Por ejemplo, el diseño radical del primer Ford Taurus, con su estilo elegante, su comodidad para los pasajeros, sus adelantos de ingeniería y su eficiente fabricación, lo convirtieron en el automóvil de más venta en Estados Unidos. Braun, una división alemana de Gillette, que ha elevado sus diseños a la categoría de un arte, ha tenido un notable éxito con sus cafeteras, procesadoras de alimentos, secadoras para el cabello, rasuradoras eléctricas y otros pequeños aparatos electrodomésticos. Y Black & Decker ha aprendido que el diseño innovador puede dejar muy buenas utilidades:

¿Qué podría ser más práctico que una linterna eléctrica que usted no necesita sostener en la mano mientras busca debajo del fregadero la causa de una llave que gotea? La flexible linterna de serpiente de Black & Decker tiene la apariencia de su homónima y se puede colocar casi en cualquier parte, dejando que usted tenga las manos libres. También se puede erguir como una cobra iluminada para alumbrar su espacio de trabajo. El diseño significó una medalla de oro para Black & Decker en el concurso de Industrial Design Excellence Awards. Lo que es más importante, en un mercado en donde el precio promedio es de sólo 6 dólares, los consumidores están pagando 30 dólares por esta linterna flexible.

ASIGNACIÓN DE MARCAS

Una **marca** es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifica al fabricante o al vendedor de un producto. Es la promesa de un vendedor de proporcionar constantemente a los compradores una serie específica de características, beneficios y servicios. Los consumidores consideran una marca una parte importante de un producto y la marca puede añadir valor a un producto. Por ejemplo, la mayoría de los consumidores percibiría un frasco de perfume White Linen como un producto costoso y de calidad. Pero se consideraría que el mismo perfume, en un frasco sin marca, es de una calidad inferior, incluso si la fragancia es idéntica.

La marca se ha convertido en algo tan poderoso que, hoy en día, casi no hay nada sin marca. La sal se envasa en recipientes con marca, las tuercas y los tornillos comunes se empacan con la etiqueta del distribuidor y las partes automotrices, como bujías de encendido, neumáticos y filtros, llevan nombres de marcas que difieren de las marcas de los

fabricantes de automóviles. Incluso las frutas y las verduras tienen marcas, naranjas Sunkist, piñas Dole y plátanos Chiquita.

La marca ayuda a los compradores en muchas formas. Los nombres de las marcas ayudan a los clientes a identificar los productos que podrían beneficiarlos. El nombre de la marca se convierte en la base sobre la cual se puede crear toda la historia acerca de las cualidades especiales de un producto. Las marcas también dicen al comprador algo acerca de la calidad del producto. Quienes siempre compran la misma marca saben que obtendrán la misma calidad cada vez que la compren.

La marca también proporciona varias ventajas al vendedor. El nombre de la marca facilita el procesamiento de los pedidos y la averiguación de los problemas. De esta manera, Anheuser-Busch recibe un pedido de 100 cajas de cerveza Michelob, y no un pedido de "alguna de su mejor cerveza". El nombre de la marca del vendedor y la marca registrada proporcionan una protección legal para ciertas características únicas del producto, que de otra manera podrían copiar los competidores. La marca permite que el vendedor atraiga a un conjunto de clientes leales que dejan buenas utilidades. La marca ayuda al vendedor a segmentar los mercados. Por ejemplo, General Mills puede ofrecer Cheerios, Wheaties, Total, Lucky Charms y muchas otras marcas de cereales, no sólo un producto general para todos los consumidores.

Valor de la marca

Los nombres de marcas poderosas atraen una poderosa preferencia del consumidor. Las compañías en todo el mundo hacen considerables inversiones para crear un poderoso reconocimiento y una preferencia nacional o incluso global de los nombres de sus marcas. Tal vez la habilidad más distintiva de los mercadólogos profesionales es la de crear, conservar, proteger y mejorar las marcas. Las marcas varían en cuanto a la cantidad de poder y valor que tienen en el mercado. Una marca poderosa tiene un elevado **valor de la marca**. Las marcas tienen un valor más alto según el grado de lealtad a la marca, la conciencia del nombre, la calidad percibida, las poderosas asociaciones de la marca y otras ventajas, como patentes, marcas registradas y relaciones en los canales. Una marca con un valor poderoso es un activo muy valioso.

Es difícil medir el valor real del nombre de una marca. Debido a que es tan difícil medirlo, las compañías por lo común no mencionan el valor de la marca en sus hojas de

balance. Sin embargo, según un cálculo el valor de la marca Coca-Cola es de 39.000 millones de dólares, el de Marlboro es de 39.000 millones, el de IBM es de 17 000 millones y el de Kodak es de 12.000 millones. Las principales marcas del mundo incluyen las de compañías más poderosas como Coca-Cola, Campbell, Disney, Kodak, Sony, Mercedes-Benz y McDonald's .

El valor elevado de la marca proporciona a una compañía muchas ventajas competitivas. Una marca poderosa disfruta de un elevado nivel de conciencia y lealtad de la marca entre los consumidores. Debido a que éstos esperan que las tiendas tengan en existencia esa marca, la compañía tiene más poder de negociar con los revendedores. Debido a que el nombre de la marca tiene un elevado nivel de credibilidad, la compañía puede lanzar al mercado con más facilidad algunas extensiones de la marca. Por encima de todo, una marca poderosa ofrece a la compañía alguna defensa contra la intensa competencia de precios. Algunos analistas consideran las marcas como el principal activo más perdurable de una compañía, más que los productos específicos y las instalaciones.

Selección del nombre de la marca

Un buen nombre puede contribuir en gran medida al éxito de un producto. Sin embargo, encontrar el mejor nombre para una marca es una tarea difícil. Empieza con una cuidadosa revisión del producto y de sus beneficios, del mercado meta y de las estrategias de mercadotecnia propuestas.

Entre las cualidades deseables para el nombre de una marca están las siguientes: 1) Debe sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto. Ejemplos: Gigante, Maestro Limpio, Axión, Ricitos de oro, Sanaplat, Diehard, Easy-Off, Craftsman, Sunkist, Spic and Span, Snuggles. 2) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar. Los nombres cortos ayudan. Ejemplos: Tide, Aim, Bimbo, Puffs. Pero en ocasiones, los nombres más largos son efectivos. Ejemplos: "Bic no sabe fallar", del limpiador de alfombras, "I Can't Believe It's Not Butter", de la margarina, Better Business Bureau. 3) El nombre de la marca debe ser distintivo. Ejemplos: Taurus, Kodak, Exxon. 4) El nombre debe traducirse fácilmente a idiomas extranjeros. Antes de gastar 100 millones de dólares en cambiar su nombre a Exxon, Standard Oil de Nueva Jersey hizo la prueba con varios nombres en 54 idiomas en más de 150 mercados extranjeros. Descubrió que el nombre de Enco se refería a un motor ahogado cuando se pronuncia en japonés. 5) Se debe poder registrar y ofrecer

protección legal. Un nombre de una marca no puede registrarse si infringe nombres de marcas existentes.

Figura: Decisiones importantes acerca de la marca



Una vez elegido, el nombre de la marca se debe proteger. Muchas empresas tratan de crear el nombre de una marca que con el tiempo se identifique con la categoría del producto. Los nombres de marca: como Kleenex, Levi's, Jell-O, Scotch Tape y Formica han tenido éxito de esta manera. Sin embargo, su éxito mismo puede amenazar los derechos de la compañía al nombre. Muchos nombres de marcas protegidos originalmente, como celofán, aspirina, nylon, keroseno, linóleo, yo-yo, trampolín, escalera mecánica, termos y trigo triturado, ahora son nombres genéricos que puede emplear cualquier vendedor.

Patrocinador de la marca

Un fabricante tiene cuatro opciones de patrocinio. El producto puede lanzarse al mercado como una marca del fabricante (o marca nacional), como cuando Kellogg e IBM venden su producción bajo sus propios nombres de marca del fabricante. O bien, el fabricante puede venderlas a revendedores que a su vez asignan una **marca privada** (también llamada marca de la tienda o marca del distribuidor). Por ejemplo, BASF Wyandotte, el segundo fabricante más grande del mundo de anticongelante, vende su anticongelante Alugard por intermediarios que venden el producto bajo alrededor de 80 marcas privadas, incluyendo Kmart, True Value, Pathmark y Rite Aid. Aun cuando la mayor parte de los fabricantes crean sus propios nombres de marcas, otros venden **marcas autorizadas** por ejemplo, Rose Art Industries vende sus series de arte para: niños bajo el nombre de la marca Kodak, con autorización de Eastman Kodak Company. Por último, dos compañías pueden crear una **marca combinada** de un producto como cuando General Mills y Hersh y Foods combinaron sus marcas para crear el cereal Reese's Peanut Butter Puffs.

MARCAS DEL FABRICANTE VERSUS MARCAS PRIVADAS. Las marcas de los fabricantes han dominado desde hace mucho tiempo el panorama de las ventas al detalle. Sin embargo, en una época reciente, un creciente número de detallistas y mayoristas han creado sus propias marcas, baterías Diehard, herramientas Craftsman, aparatos electrodomésticos Kenmore, pinturas Weatherbeater, que los compradores buscan y solicitan. Wal-Mart ofrece sus propias marcas de bebidas y productos alimenticios, Sams American Choice y Great Value, para competir con las principales marcas nacionales. Wal-Mart afirma que sus propias marcas ofrecen mejor valor, "un sabor excelente a los precios siempre bajos de Wal-Mart".

Las marcas privadas pueden ser difíciles de establecer y su almacenamiento y promoción pueden resultar costosos. Sin embargo, también rinden márgenes más elevados de utilidades para los intermediarios y proporcionan productos exclusivos que no es posible comprar a los competidores, lo que da como resultado un tráfico y una lealtad mayores en la tienda. Por ejemplo, si Sears promueve los aparatos electrodomésticos de General Electric, otras tiendas que venden productos GE también se beneficiarán. Además, si Sears renuncia a vender la marca GE, pierde el beneficio de su promoción previa de GE. Pero cuando Sears promueve su marca privada de aparatos electrodomésticos Kenmore sólo Sears se beneficia con la promoción y la lealtad del consumidor hacia la marca Kenmore se convierte en una lealtad a Sears.

La competencia entre las marcas de los fabricantes y las privadas se conoce como **la guerra de las marcas**. En ésta, los intermediarios tienen muchas ventajas. Controlan los productos que tienen en existencia, qué lugar ocupan en los anaqueles y cuáles presentarán en las circulares locales. Cobran a los fabricantes **cuotas por espacio**, que son las que exigen los detallistas antes de aceptar nuevos productos y encontrar "espacios" para ellos en sus anaqueles. Los detallistas determinan un precio más bajo para sus marcas que para las marcas comparables de otros fabricantes, de modo que atraen a los compradores conscientes del presupuesto, en especial en tiempos económicos difíciles. Y la mayoría de los compradores saben que, en cualquier forma, uno de los grandes fabricantes produce las marcas de la tienda.

A medida que mejora la calidad de las marcas de las tiendas y que los consumidores adquieren confianza en sus cadenas de tiendas, las marcas de éstas están presentando un poderoso reto a las marcas de los fabricantes. Consideremos el caso de Loblaw, la cadena

canadiense de supermercados. Su President's Choice Decadent Chocolate Chip Cookie en la actualidad es la principal marca de galletas en Canadá.

En los supermercados de Estados Unidos, tomados como una sola marca, los productos con etiqueta privada son la marca número uno, dos o tres en mis de 40% de todas las categorías de productos de abarrotes. Las etiquetas privadas son todavía mas prominentes en Europa, conforman 36% de las ventas de los supermercados en Gran Bretaña y de 24% en Francia. Carrefour, el gigante francés de las ventas al detalle, vende más de 3.000 marcas de la casa, que varían desde aceite para cocinar, hasta baterías para automóviles. Para desalentar las marcas privadas, los principales mercadólogos de marcas deberán invertir en investigación y desarrollo para sacar nuevas marcas, nuevas características y ofrecer mejoramientos continuos de la calidad. Deben diseñar enérgicos programas publicitarios para mantener un elevado nivel de conciencia y preferencia del consumidor. Y deben encontrar formas de "asociarse" con los principales distribuidores, en busca de economías de distribución y de un desempeño mejorado combinado.

CONCESIONES. La mayoría de los fabricantes se llevan años y gastan millones para crear sus propios nombres de marcas. Sin embargo, algunas compañías obtienen la concesión de nombres o símbolos creados previamente por otros fabricantes, así como nombres de celebridades y de personajes de películas y libros populares; mediante el pago de una cuota, cualquiera de ellos puede proporcionar al instante un nombre de una marca comprobada. Los vendedores de ropa y accesorios pagan considerables regalías para adornar sus productos, desde blusas hasta corbatas y desde ropa blanca hasta maletas con los nombres o las iniciales de innovadores de la moda como Bill Blass, Calvin Klein, Pierre Cardin, Gucci y Halston. Los vendedores de productos infantiles incluyen una lista casi interminable de nombres de personajes en ropa, juguetes, artículos escolares, ropa blanca, muñecas, cajas para el almuerzo y otros artículos. Los nombres de personajes varían desde los clásicos como Disney, Peanuts, Barbie y los Picapiedra hasta los Muppets, Garfield, Batman y los Simpson.

La concesión de nombres y personajes se ha convertido en un gran negocio en años recientes. Las ventas anuales de los productos de concesionarios suman más de 13.000 millones de dólares en Estados Unidos y 102.000 millones de dólares en todo el mundo. Muchas compañías han dominado el arte de vender sus marcas y sus personajes

establecidos. Por ejemplo, mediante una mercadotecnia inteligente, Warner Bros. ha convertido a Bugs Bunny, Daffy Duck, Foghorn leghorn y más de otros 100 personajes de Looney Tunes en la marca de caricaturas favorita en todo el mundo. La concesión de Looney Tunes, supuestamente la concesión no deportiva más solicitada en la industria, genera 1.000 millones de dólares anuales en ventas al detalle de más de 225 concesionarios. Y a Warner Bros. aún le falta explotar el potencial total de muchos de sus personajes secundarios. Por ejemplo, el Demonio de Tasmania apareció originalmente sólo en cinco caricaturas. Pero mediante convenios de concesiones combinadas con organizaciones como Harley-Davidson y, la NFL, Taz se ha convertido en algo así como un icono popular. En la actualidad ha reaparecido en caricaturas y los consumidores pueden esperar que lo verán más en los comerciales. Warner Bros. ve un potencial similar para personajes como Michigan J. Frog y Speedy, González para el mercado hispano.

MARCAS COMBINADAS. Aun cuando las compañías han estado asignando marcas, combinadas a sus productos desde hace muchos años, ha habido un resurgimiento reciente en los productos de este tipo. Las marcas combinadas ocurren cuando dos nombres de marcas establecidas de diferentes compañías se utilizan en el mismo producto. Por ejemplo, Ford y Eddie Bauer crearon la marca combinada de un vehículo de servicio deportivo el Ford Explorer, en una edición Eddie Bauer. Apple Computer se unió con Citibank para ofrecer tarjetas de crédito VISA y MasterCard a los entusiastas de Apple. En la mayor parte de las situaciones de marcas combinadas, una compañía obtiene la concesión de una marca muy conocida de otra compañía para utilizarla en combinación con la propia.

Las marcas combinadas ofrecen muchas ventajas, debido a que cada marca domina en una categoría diferente, crean un atractivo más amplio para el consumidor y un valor mayor para la marca. Las marcas combinadas también permiten que una compañía amplíe su marca existente hacia una categoría en la cual tal vez le resultaría difícil ingresar sola. Por ejemplo, al dar a Kellogg la concesión de su marca Healthy Choice, ConAgra ingresó al segmento del mercado de los desayunos con un producto sólido. A su vez, Kellogg pudo aprovechar la amplia conciencia del nombre Healthy Choice en la categoría de cereales.

Las marcas combinadas también tienen sus limitaciones. Esas relaciones por lo común implican complejos contratos y concesiones legales. Los socios en una marca combinada deben coordinar con cuidado su publicidad, su promoción de ventas y otros esfuerzos de

mercadotecnia. Por último, cuando emplean marcas combinadas, cada socio debe confiar en el que otro cuidará bien de su marca. Como lo expresa un gerente de Nabisco: “Ceder la propia marca es al muy semejante a ceder un hijo, usted quiere estar seguro de que todo sea perfecto”.

Estrategia de la marca

Una compañía tiene cuatro elecciones cuando se trata de la estrategia de la marca. Puede introducir **extensiones de su línea** (los nombres de las marcas existentes se amplían a nuevos tamaños, formas y sabores de una categoría de producto existente), **extensiones de la marca** (los nombres de las marcas existentes se amplían hacia nuevas categorías de productos), **multimarcas** (se introducen nuevos nombres de marcas en la misma categoría de producto) o **nuevas marcas** (nuevos nombres de marcas en nuevas categorías de productos).

		CATEGORÍA DEL PRODUCTO	
		Existente	Nueva
NOMBRE DE LA MARCA	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nueva	Multimarcas	Nuevas marcas

EXTENSIONES DE LA LINEA. Las extensiones de la línea ocurren cuando una compañía introduce aspectos adicionales en una categoría de producto determinada, bajo el mismo nombre de la marca, como nuevos sabores, formas, colores, ingredientes o tamaños del envase. De esta manera, Dannon introdujo recientemente varias extensiones de su línea, incluidos siete nuevos sabores de yogurt, uno que no contiene grasa y uno grande, de tamaño economía. La inmensa mayoría de la actividad de nuevos productos consiste en extensiones de una línea.

Una compañía podría introducir extensiones de su línea como una forma de bajo costo y bajo riesgo de introducir nuevos productos, con el fin de satisfacer los deseos de variedad del consumidor, de utilizar el exceso de capacidad de fabricación o simplemente de exigir a los revendedores más espacio en sus anaqueles. Sin embargo, las extensiones de una línea implican cierto riesgo. Un nombre de una marca que se ha ampliado en exceso podría perder

su significado específico. En el pasado, cuando los consumidores pedían una Coke, recibían una botella de seis onzas de la bebida clásica. Hoy en día, el vendedor debe preguntar: ¿Clásica o Cherry Coke? ¿Regular o dietética? ¿Con cafeína o sin cafeína? ¿En botella o en lata? ¿De qué tamaño? Otro riesgo es que las ventas de una extensión pueden ser a costa de otros artículos de la línea. Una extensión de una línea funciona mejor cuando desvía las ventas de las marcas de la competencia, no cuando “devora” los demás productos de la compañía.

EXTENSIONES DE LA MARCA Una extensión de la marca implica el empleo del nombre de una marca exitosa para lanzar al mercado productos nuevos o modificados en una categoría nueva. Procter & Gamble utiliza su nombre Ivory, en el detergente líquido para lavadoras de platos, en el jabón líquido para las manos y en el champú, con excelentes resultados. Fruit of the Loom aprovechó el elevado nivel de su nombre para lanzar al mercado nuevas líneas de calcetines, ropa interior de moda para hombres, ropa interior femenina e incluso ropa para bebé. Honda utiliza el nombre de su compañía para cubrir productos tan diferentes como automóviles, motocicletas, barredoras de nieve, podadoras de césped, motores marítimos y vehículos automotores para viajar en la nieve. Esto permite que Honda anuncie que puede lograr que "seis Hondas tengan cabida en una cochera para dos automóviles".

Una estrategia de extensión de la marca ofrece muchas ventajas. Un nombre de una marca que se considera buena ayuda a la compañía a ingresar a nuevas categorías de productos con mayor facilidad y proporciona a un nuevo producto un reconocimiento instantáneo y una aceptación más rápida. Sony pone su nombre en la mayor parte de sus nuevos productos electrónicos, creando una percepción instantánea de calidad para cada producto nuevo. Las extensiones de la marca también ahorran el elevado costo de la publicidad que por lo común se requiere para familiarizar a los consumidores con el nombre de una nueva marca.

Al mismo tiempo, una estrategia de extensión de la marca implica cierto riesgo. Las extensiones de marcas como las pantimedias Bic, el alimento para animales domésticos Heinz, la goma de mascar Life Savers y el detergente para ropa Clorox sufrieron una muerte temprana. Si la extensión de una marca fracasa, puede dañar las actitudes del consumidor hacia los demás productos que llevan el nombre de la misma marca. Además, el nombre de una marca tal vez no es apropiado para un nuevo producto particular, incluso si está bien

hecho y es satisfactorio; usted consideraría la compra de leche Texaco o de salsa picante Alpo. Y el nombre de una marca puede perder su posicionamiento especial en la mente del consumidor, debido a su excesivo empleo. Las compañías que se sienten tentadas a transferir el nombre de una marca deben investigar qué tan bien las asociaciones de la marca se ajustan al nuevo producto.

MULTIMARCAS. Las compañías a menudo introducen marcas adicionales en la misma categoría. Las **multimarcas** ofrecen una forma de establecer diferentes características y de satisfacer diversos motivos de compra. Por consiguiente, P&G vende nueve marcas distintas de detergente para ropa. Las multimarcas también permiten que una compañía asegure más espacio en los anaqueles. O bien, la compañía tal vez desea proteger su marca principal estableciendo **marcas flanqueadoras o luchadoras**. Por ejemplo, Seiko emplea diferentes nombres e marcas para sus relojes de precio más alto (Seiko Lasalle) y sus relojes de precio más bajo (Pulsar), con el fin de proteger los flancos de su marca principal, Seiko. En ocasiones, una compañía hereda diferentes nombres de marcas en el proceso de adquisición de una empresa competidora y cada nombre de marca tiene seguidores leales. Por consiguiente, Electrolux, la multinacional sueca, posee un conjunto de nombres de marcas adquiridos para sus líneas de aparatos de electrodomésticos: Frigidaire, Kelvinator, Westinghouse, Zanussi, White y Gibson. Por último, las compañías pueden desarrollar nombres de marcas separados para diferentes regiones o países, tal vez para ajustarse a diferentes culturas o idiomas. Por ejemplo, Procter & Gamble domina el mercado de detergentes para ropa de Estados Unidos con Tide, que en todas sus formas captura más de 31% de participación de mercado. Sin embargo, en Europa, P&G va a la delantera con su detergente marca Ariel, cuyas ventas anuales de 1.500 millones de dólares hacen que la marca sea la número dos de artículos envasados en Europa, después de Coca-Cola. En Estados Unidos, P&G orienta a Ariel a los mercados hispanos.

Una desventaja importante de las multimarcas es que cada marca podría obtener sólo una pequeña participación de mercado y que tal vez ninguna dejaría muchas utilidades. La compañía puede acabar distribuyendo sus recursos entre muchas marcas, en vez de crear unas cuantas a un nivel que deje buenas utilidades. Estas compañías deben reducir el número de marcas que venden en una categoría determinada establecer procedimientos de selección más rígidos para las nuevas marcas.

NUEVAS MARCAS. Una compañía puede crear un nuevo nombre de marca cuando ingresa a una nueva categoría de producto para la cual no son apropiados ninguno de los nombres de marcas actuales de la compañía. Por ejemplo, Sears establece nombres familiares separados para diferentes categorías de productos (Kenmore para sus aparatos electrodomésticos, Craftsman para las herramientas y Homart para instalaciones importantes en el hogar). Matsushita, de Japón, emplea nombres separados para sus diferentes familias de productos: Technics, Panasonic, National y Quasar. O bien, la compañía podría creer que el poder de la marca existente se está desvaneciendo y que se necesita un nuevo nombre de marca. Por último, la compañía puede obtener nuevas marcas en nuevas categorías por medio de adquisiciones. Por ejemplo, S. C. Johnson & Son, que vende el pulimento para muebles Pledge, el refrescante de ambiente Glade, el insecticida Raid en atomizador, el gel para afeitarse Edge y muchas otras marcas muy conocidas.

Lo mismo que en el caso de las multimarcas, el hecho de ofrecer demasiadas marcas nuevas puede dar como resultado que una compañía distribuya en exceso sus recursos. Y en algunas industrias, como las de bienes envasados para el consumidor, los consumidores y los detallistas se han empezado a preocupar porque ya hay demasiadas marcas, con muy pocas diferencias entre ellas. Por consiguiente, Procter & Gamble, Frito-Lay y otros grandes mercadólogos de productos para el consumidor en la actualidad están buscando estrategias de **megamarcas**, eliminando las marcas más débiles y enfocando sus dólares de mercadotecnia sólo en las marcas que puede lograr posiciones de participación de mercado que sean la número uno o dos en sus categorías.

EMPAcado

Muchos productos que se ofrecen al mercado deben empacarse. El empaçado incluye las actividades de diseñar y producir el recipiente o la envoltura para un producto. El paquete puede incluir el recipiente principal del producto (el tubo que contiene el dentífrico Colgate); un empaque secundario que se desecha cuando se va a utilizar el producto (la caja de cartón que contiene el tubo de Colgate); y el empaque de envío necesario para almacenar, identificar y enviar el producto (una caja de cartón corrugado que contiene seis docenas de tubos de dentífrico Colgate). El etiquetado también es parte del empaçado y consiste en la información impresa que aparece en o dentro del paquete.

Tradicionalmente, las decisiones del empaquetado se basaban en primer lugar en los factores de costo y producción. La función principal del empaque es contener y proteger el producto. Sin embargo, en una época reciente, numerosos factores han convertido al envase en un instrumento muy importante de la mercadotecnia. La creciente competencia y el atestamiento en los anaqueles de las tiendas de ventas al detalle significan que los envases ahora deben desempeñar muchas tareas de venta, desde atraer la atención al producto y describirlo, hasta hacer la venta. Las compañías están comprendiendo el poder de un buen envase para crear en el cliente el reconocimiento instantáneo de la compañía o de la marca. Por ejemplo, en un supermercado promedio, que tiene en existencia de 15.000 a 1.000 artículos, el comprador típico pasa frente a unos 300 artículos por minuto y 53%, de todas las compras se hace por impulso. En este ambiente altamente competitivo, el empaque puede ser la última oportunidad del vendedor de influir en los compradores. Se convierte en un comercial de cinco segundos. Campbell Soup Company calcula que el comprador promedio ve su familiar lata de color rojo y blanco 76 veces al año, lo que equivale a 26 millones de dólares de publicidad.

El desarrollo de un buen envase para un producto nuevo requiere tomar muchas decisiones. La primera tarea es establecer el concepto del envase. En **concepto del envase** expone lo que el recipiente debe **ser o debe hacer** por el producto. Las funciones principales del envase deben ofrecer una protección al producto, introducir un nuevo método de extraerlo, sugerir ciertas cualidades acerca del producto o de la compañía, ¿algo más? Es necesario tomar decisiones acerca de los elementos específicos del envase, como tamaño, forma, materiales, color, texto y anuncio de la marca. Estos diversos elementos deben trabajar juntos para respaldar la posición del producto y la estrategia de mercadotecnia. El envase debe ser compatible con la publicidad del producto, el precio y la distribución.

En años recientes, la seguridad del producto también se ha convertido en un aspecto importante del envase. Todos hemos aprendido a enfrentarnos a la dificultad de abrir los envases "a prueba de niños". Y después de la proliferación de alarmas por la manipulación indebida de los productos durante los ochenta, la mayoría de los fabricantes de medicamentos y productos alimenticios en la actualidad están protegiendo sus productos con envases a prueba de manipulaciones indebidas. Cuando toma decisiones acerca del envase, la compañía también debe prestar atención a las preocupaciones por el ambiente y tomar decisiones que sirvan a los intereses de la sociedad, así como al cliente y a los objetivos

inmediatos de la compañía. Cada vez más, se exigirá que las compañías asuman la responsabilidad de los costos ambientales de sus productos y sus envases.

ETIQUETADO

Las etiquetas pueden variar desde las muy sencillas, adheridas a los productos, hasta complejas gráficas que son parte del envase. Desempeñan varias funciones y el vendedor debe decidir cuáles va a utilizar. Por lo menos, la etiqueta **identifica** el producto o la marca, como el nombre de Sunkist estampado en las naranjas. La etiqueta también podría clasificar el producto, por ejemplo, los duraznos enlatados se clasifican como A, B o C. La etiqueta podría **describir** varias cosas acerca del producto, quién lo fabricó, en dónde y cuándo se fabricó, su contenido, cómo debe utilizarse y cómo utilizarlo sin riesgo. Por último, la etiqueta podría **promover** el producto por medio de gráficas atractivas.

El etiquetado se ha visto afectado en una época reciente por el **precio por unidad** (la determinación del precio por unidad de medida estándar), la **fecha de caducidad** (que declara el lapso de vida esperado del producto en el anaquel) y la **indicación del contenido alimenticio** (que detalla los valores nutritivos del producto).

SERVICIOS DE APOYO DEL PRODUCTO

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de una compañía al mercado por lo común incluye algunos servicios, que pueden ser una parte mínima o importante de la oferta total. Aquí, nos referimos a los **servicios de apoyo del producto**, aquellos que aumentan los productos reales. Cada vez son más las compañías que utilizan los servicios de apoyo del producto como un instrumento importante para obtener una ventaja competitiva.

Una compañía debe diseñar sus productos y sus servicios de apoyo para satisfacer las necesidades de los clientes meta y para obtener utilidades. La Determinación de las necesidades de servicio al cliente y el valor que asignan los clientes a diferentes servicios implica no sólo estudiar las quejas que se reciben a través de las líneas telefónicas gratuitas o de tarjetas de comentarios. La compañía debe hacer encuestas periódicas de sus clientes, con el fin de evaluar el valor de los servicios actuales y obtener ideas para otros nuevos. Por

ejemplo, Cadillac organiza entrevistas regulares de sesiones de grupo con los propietarios y estudia con cuidado las quejas que se reciben en sus distribuidores. Gracias a esta esmerada supervisión, Cadillac se ha enterado de que los compradores se molestan mucho cuando las reparaciones no se hacen en la forma correcta la primera vez. Como resultado, la compañía ha establecido un sistema que comunica directamente a cada distribuidor con un grupo de 10 ingenieros que pueden ayudar a los mecánicos a hacer reparaciones difíciles. Esas acciones ayudaron a Cadillac a avanzar, en un año, del catorceavo lugar al séptimo en las calificaciones independientes del servicio.

Una vez que la compañía ha evaluado el valor de varios servicios de apoyo a los clientes, debe evaluar los costos de proporcionarlos. Después, puede desarrollar un paquete de servicios que complazcan a los clientes y que al mismo tiempo produzcan utilidades para la compañía.

Debido a la importancia del servicio al cliente como un instrumento de mercadotecnia, muchas compañías han establecido operaciones de servicio al cliente para manejar quejas y ajustes, servicio de crédito, servicio de mantenimiento, servicio técnico e información para el consumidora. Por ejemplo, Whirlpool, Procter & Gamble y muchas otras compañías, han instalado líneas telefónicas gratuitas de urgencia con el número 1-800. Al llevar un registro de los tipos de peticiones y quejas, el grupo de servicio al cliente puede presionar para que se hagan los cambios necesarios en diseño del producto, control de calidad y esfuerzos de mercadotecnia. Una operación activa de servicio al cliente coordina todos los servicios de la compañía, crea la satisfacción y la lealtad de los consumidores y ayuda a la compañía a encontrar formas de distinguirse de sus competidores.

DECISIONES DEL PRODUCTO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las decisiones del producto han atraído mucha atención del público. Cuando toman esas decisiones, los mercadólogos deben considerar con sumo cuidado un buen número de aspectos de la política pública y de las regulaciones, que implican adquirir productos o descartarlos, protección de patentes, calidad y seguridad del producto y garantías del producto.

En lo concerniente a la adición de nuevos productos, el gobierno puede impedir que las compañías añadan productos por medio de adquisiciones, si el efecto amenaza con destruir

a la competencia. Las compañías que descartan ciertos productos deben estar conscientes de que tienen obligaciones legales, por escrito o implícitas, hacia sus proveedores, distribuidores y clientes, que tienen mucho en juego si el producto se discontinúa. Las compañías también deben obedecer las leyes de patentes de su país cuando desarrollan nuevos productos. Una compañía no puede hacer que su producto sea ilegalmente similar al producto establecido de otra compañía.

Si los consumidores resultan lesionados por un producto con un diseño defectuoso, pueden demandar a los fabricantes o a los distribuidores.

DECISIONES SOBRE LA LINEA DE PRODUCTOS

Una línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados, debido a que funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan por medio de los mismos tipos de sucursales o tienen cabida dentro de determinadas gamas de precios. Por ejemplo, Nike fabrica varias líneas de calzado para atletismo, Motorola produce varias líneas de productos de telecomunicaciones y AT&T ofrece varias líneas de servicios telefónicos de larga distancia. Cuando desarrollan estrategias de líneas de productos, los mercadólogos se enfrentan a un gran número de decisiones difíciles.

La decisión principal de la línea de productos implica lo **extenso de ésta**, es decir, el número de artículos que tendrá. La línea es demasiado corta si el gerente puede incrementar las utilidades añadiendo algunos artículos; la línea es demasiado larga si el gerente puede incrementar las utilidades descartando algunos artículos. Los objetivos de la compañía influyen en lo extenso de la línea de productos. Las empresas que se quieren posicionar como compañías de una línea completa o que están buscando una participación de mercado y un crecimiento mayor, por lo común tienen líneas más largas. Las compañías que se interesan en obtener utilidades elevadas a corto plazo, por lo general tienen líneas más cortas de artículos selectos.

Las líneas de productos tienden a alargarse con el paso del tiempo. El gerente de la línea de productos se puede sentir presionado para añadir nuevos productos con el fin de utilizar el exceso de capacidad de fabricación. La fuerza de ventas y los distribuidores pueden presionar al gerente para que ofrezca una línea de productos más completa que

satisfaga a sus clientes. O bien, el gerente de la línea de productos tal vez desea añadir algunos artículos a su línea, con el fin de incrementar las ventas y las utilidades.

Sin embargo, a medida que el gerente añade más artículos, aumentan varios costos: de diseño y fabricación, de inventario, de cambio del tipo de fabricación, de procesamiento de pedidos, de transportación y promocionales para introducir nuevos artículos. Con el tiempo, alguien pone coto a la multiplicación de la línea de productos. La alta gerencia puede intervenir, debido a que los fondos o la capacidad de fabricación son insuficientes. O el contador puede dudar de las utilidades que está dejando la línea y solicitar un estudio. Es probable que el estudio muestre cierto número de artículos que están perdiendo dinero y los descartarán de la línea, en un esfuerzo para mejorar las utilidades. Estos patrones de crecimiento incontrolado de la línea de productos, seguido de un recorte, son muy comunes y se pueden repetir muchas veces.

La compañía debe administrar con cuidado su línea de productos. Puede incrementar de manera sistemática el largo de su línea en dos formas: **extendiendo o rellenando** su línea. La **extensión de la línea de productos** ocurre cuando una compañía alarga su línea más allá de su gama actual, extendiéndola hacia abajo, hacia arriba o en ambos sentidos.

Muchas compañías se ubican inicialmente en el extremo superior del mercado y más adelante extienden sus líneas **hacia abajo**. Una compañía se puede extender hacia abajo porque descubre que en el extremo inferior está teniendo lugar un crecimiento más rápido. Puede añadir un producto en el extremo inferior para llenar un agujero en el mercado, que de otra manera atraería a un nuevo competidor, o para responder al ataque de un competidor en el extremo superior. Xerox se amplió hacia el segmento de copadoras de tamaño pequeño por todas estas razones. Aun cuando Xerox había dominado desde hacía mucho tiempo los segmentos de copadoras medianas y grandes, para finales de los ochenta, el segmento de copadoras más pequeñas estaba creciendo con mayor rapidez. Canon, Sharp y otros competidores japoneses habían ingresado al segmento de copadoras pequeñas, en donde dominaron rápidamente. Además, estos competidores utilizaron su éxito en el segmento inferior como una base para competir con Xerox en el segmento de copadoras de tamaño mediano. Por consiguiente, para enfrentarse a los cambios en la demanda del mercado y a las amenazas directas de los competidores, Xerox introdujo una línea de copadoras pequeñas.

Las compañías en el extremo inferior del mercado tal vez desean ampliar sus líneas de productos **hacia arriba**. Se pueden sentir atraídas por el índice de crecimiento más rápido o por los márgenes más elevados en el extremo superior, o tal vez simplemente se quieren posicionar como fabricantes de una línea completa. En ocasiones, las compañías se amplían hacia arriba con el fin de dar más prestigio a sus productos actuales. General Electric logró todas estas metas cuando añadió su línea Monogram de aparatos eléctricos de cocina, de calidad, orientada a los pocos hogares con ingresos superiores a 100.000 dólares anuales y las casas con un valor de más de 400.000 dólares.

Las compañías en la escala intermedia del mercado pueden decidir que ampliarán sus líneas en **ambas direcciones**. Marriott lo hizo con su línea de productos de hoteles junto con los hoteles regulares Marriott añadió la línea Marriott Marquis para servir al extremo superior del mercado y las líneas Courtvard y Fairfield Inn para servir al extremo inferior. Cada nombre de la línea de hoteles está orientado a un mercado meta diferente. Marriott Marquis está orientado para atraer y complacer a los altos ejecutivos; los Marriott, a los gerentes de nivel medio; los Courtyard, a los vendedores, y los Fairfield Inn, a los vacacionistas y a otros viajeros con presupuestos de viaje limitados. El riesgo más grande con esta estrategia es que algunos viajeros pueden decidir que bajarán de categoría después de descubrir que los hoteles de precio más bajo de la cadena Marriott ofrecen casi todo lo que ellos quieren. Sin embargo, Marriott prefiere capturar a sus clientes que deciden bajar de categoría antes que perderlos debido a que se van con los competidores.

Una alternativa para ampliar la línea de productos es **el relleno de la línea de productos**, es decir, añadir más productos dentro de la gama actual de la línea. Hay varias razones para el relleno de la línea de productos: tratar de obtener utilidades extra, tratar de satisfacer a los distribuidores, emplear el exceso de capacidad, ser la principal compañía de línea completa y rellenar hoyos para mantener alejados a los competidores. De esta manera, Sony relleno su línea Walkman al añadir los Walkman que operan con energía solar y a prueba de agua, y un modelo ultraligero que se adhiere a la badana que se ponen los corredores, ciclistas, tenistas y otras personas que hacen ejercicio. Sin embargo, el relleno de la línea se exagera si da como resultado una actitud de devorar el segmento del mercado y la confusión de los clientes. La compañía se debe asegurar de que los nuevos artículos tengan una diferencia perceptible de los existentes.

DECISIONES SOBRE LA MEZCLA PRODUCTOS

Una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla de productos. Una mezcla (o variedad) de productos se compone de todas las líneas de productos y los artículos que ofrece un vendedor particular. La mezcla de productos de Avon consta de cuatro líneas principales: cosméticos, joyería, moda y artículos para el hogar. Cada línea se compone de varias sublíneas. Por ejemplo, los cosméticos se desglosan en lápiz labial, delineador de ojos, polvo, etc. Cada línea y sublínea incluye muchos artículos individuales. En total, la mezcla de productos de Avon incluye 1300 artículos. En contraste, un Kmart típico tiene en existencia 15.000 artículos, 3M vende más de 60.000 productos y General Electric fabrica 250.000 artículos.

La mezcla de productos de una compañía tiene cuatro dimensiones importantes: ancho, largo, profundidad y compatibilidad. La tabla ilustra estos conceptos con los productos selectos para el consumidor de Procter & Gamble.

El ancho de la mezcla de productos de P&G se refiere al número de diferentes líneas de productos que tiene la compañía. La tabla muestra una mezcla de productos de un ancho de seis líneas. (De hecho, P&G produce mucho más líneas. incluyendo enjuagues bucales, toallas de papel, pañales desechabas, calmantes para el dolor y cosméticos.)

Tabla: Muestra del ancho y la profundidad de la mezcla de productos seleccionados de Procter & Gamble.

		Ancho de la mezcla de productos					
		Detergentes	Dentífricos	Barras de jabón	Desodorantes	Jugos de fruta	Lociones
Profundidad de la mezcla de productos	↑	Ivory Snow	Gleem	Ivory	Secret	Citrus Hill	Wondra
		Dreft	Crest	Camay	Sure	Sunny Delight	Noxema
		Tide	Complete	Lava		Winter Hill	Oil of Olay
		Joy	Denquel	Kirk's		Texsun	Camay
		Cheer		Zest		Lincoln	Raintree
		Oxydol		Safeguard		Speas Farm	Tropic Tan
		Dash		Coast			Bain de Soleil
		Cascade		Oil of Olay			
		Ivory Liquid					
		Gain					
		Dawn					
		Ariel					
		Era					
		Bold 3					
	↓	Liquid Tide					

El largo de la mezcla de productos de P&G se refiere al número total de artículos que ofrece la compañía. En la tabla el número total de artículos es 42. También podemos calcular el largo promedio de una línea de P&G dividiendo el largo total (en este caso 42) entre el número de líneas (en este caso 6). En la tabla la línea promedio de productos de P&G consta de siete marcas.

La profundidad de la mezcla de productos de P&G se refiere al número de versiones que ofrece de cada producto en la línea. Por consiguiente, si Crest viene en tres tamaños y dos formulaciones (pasta y gel), tiene una profundidad de seis. Al contar el número de versiones dentro de cada marca, podemos calcular la profundidad promedio de la mezcla de productos de P&G.

La compatibilidad de la mezcla de productos se refiere a lo estrechamente relacionadas que están las diferentes líneas de productos en cuanto a empleo final, requerimientos de producción, canales de distribución o alguna otra forma. Las líneas de productos de P&G son compatibles en cuanto a que son productos para el consumidor que atraviesan por los mismos canales de distribución. Las líneas son menos compatibles en cuanto a que desempeñan diferentes funciones para los compradores. Estas dimensiones de la mezcla de productos proporcionan las bases para definir la estrategia del producto de la compañía. La compañía puede incrementar sus negocios en cuatro formas. Puede añadir nuevas líneas de productos, ampliando su mezcla de productos. De esta manera, sus nuevas líneas se basarían en la reputación de la compañía en otras líneas. O bien, puede alargar sus líneas de productos existentes para convertirse en una compañía de líneas completas. También puede añadir más versiones de cada producto y de este modo profundizar su mezcla de productos. Por último, la compañía puede aspirar a una mayor compatibilidad en su línea de productos, dependiendo de si quiere tener una reputación sólida en un solo terreno o en varios.

MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO

Un **servicio** es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de nada. Su

producción puede o no estar vinculada a un producto físico. Las actividades como rentar una habitación de hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película y obtener consejo de un abogado implican todas la compra de un servicio.

Una compañía debe considerar cuatro características especiales del servicio cuando diseña sus programas de mercadotecnia: **intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera.**

La **intangibilidad del servicio** significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Por ejemplo las personas que se someten a una cirugía plástica no pueden ver el resultado antes de la compra y los pasajeros de las aerolíneas no tienen nada, excepto un boleto y la promesa de que los llevaran a su punto de destino.

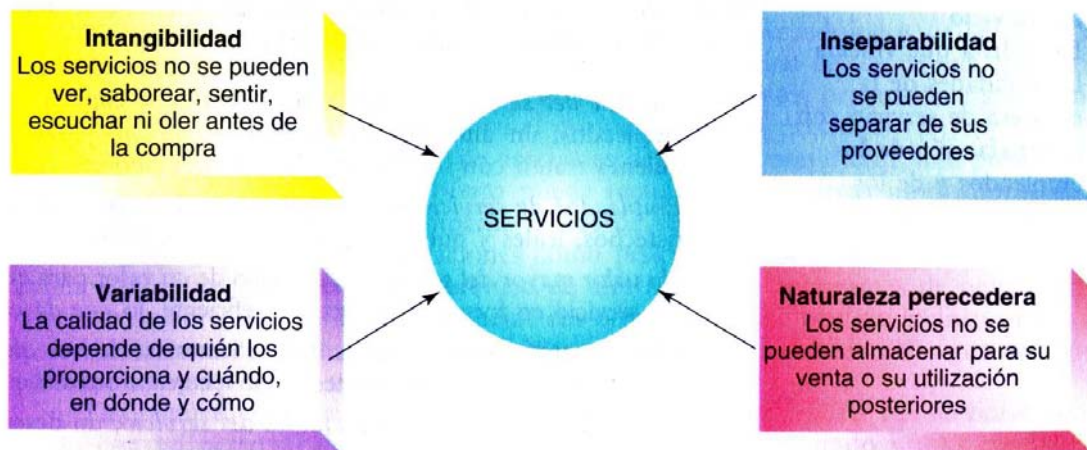
Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de la calidad del servicio. Llegan a conclusiones acerca de la calidad basándose en el lugar, las personas, el precio, el equipo y las comunicaciones que ven. Por consiguiente, la tarea del proveedor de servicios es hacer que el servicio sea tangible en una o más formas. Mientras que los mercadólogos de productos tratan de añadir aspectos intangibles a sus ofertas tangibles, los mercadólogos de servicios tratan de añadir aspectos tangibles a sus ofertas intangibles.

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y todavía más adelante se consumen. En contraste, los servicios primero se venden y después se producen y se consumen al mismo tiempo. **La inseparabilidad del servicio** significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

La variabilidad del servicio significa que la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan. Por ejemplo, algunos hoteles, como Marriott tienen la reputación de proporcionar un servicio mejor que otros. A pesar de eso, dentro de un hotel Marriott determinado, un empleado de la oficina de recepción puede ser jovial y eficiente, mientras que otro, que está de pie a poca distancia, puede ser desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo

empleado de Marriott varía según su energía y su estado de ánimo en el momento de cada encuentro con el cliente.

Figura: Cuatro características del servicio.



La naturaleza perecedera del servicio significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores. Algunos médicos cobra a los pacientes cuando faltan a sus citas, debido a que el valor del servicio sólo existió en ese punto y desapareció cuando el paciente no se presentó. La naturaleza perecedera de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicio a menudo experimentan problemas difíciles. Por ejemplo, debido a la demanda durante las horas pico, las compañías de transporte público deben contar con más equipo del que necesitarían si la demanda fuera uniforme a lo largo del día. Por consiguiente, las empresas de servicio deben diseñar estrategias para tratar de igualar la oferta y la demanda. Por ejemplo, los hoteles y resorts cobran precios más bajos fuera de temporada, para atraer más huéspedes. Y los restaurantes contratan empleados por hora para que sirvan durante los periodos pico.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIO

Lo mismo que los negocios de fabricación, las buenas empresas de servicio utilizan la mercadotecnia para posicionarse sólidamente en los mercados que han elegido como su objetivo. Southwest Airlines se posiciona como "Just Plane Smart" para los viajeros de

recorridos breves, una aerolínea de rutas cortas que no ofrece ningún extra y que cobra tarifas muy bajas. El Ritz-Carlton Hotel se posiciona como uno que ofrece una experiencia memorable que “aviva los sentidos, infunde bienestar y satisface incluso los deseos y necesidades inexpressados de nuestros huéspedes”. Éstas y otras empresas de servicio establecen sus posiciones por medio de actividades de la mezcla de mercadotecnia tradicional.

Sin embargo, debido a que los servicios difieren de los productos tangibles, a menudo requieren enfoques de mercadotecnia adicionales. En un negocio de productos, los productos son bastante estandarizados y pueden permanecer en los anaqueles en espera de los clientes. Pero en un negocio de servicio, el cliente y el empleado de servicio de la línea del frente **interactúan** para crear el servicio. Por consiguiente, los proveedores de servicios deben interactuar con los clientes de manera efectiva, con el fin de crear un valor superior durante los encuentros de servicio. La interacción efectiva, a su vez, depende de las habilidades de los empleados de la línea del frente y de la producción del servicio y de los procesos de apoyo que respaldan a esos empleados.

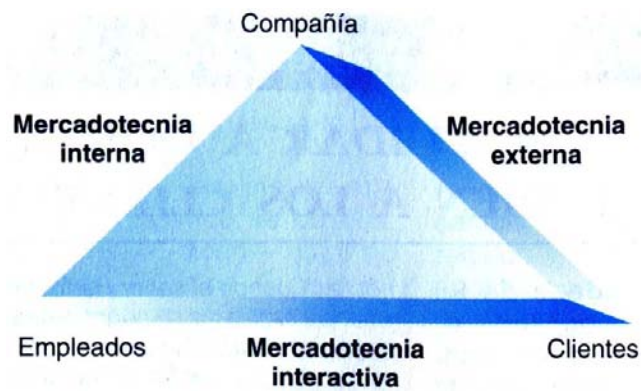
La cadena de utilidades del servicio

Las compañías de servicio exitosas enfocan su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Comprenden la cadena de utilidades del servicio, que vincula las utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

Esta cadena consta de cinco eslabones:

- **Calidad del servicio interno**, una selección y capacitación superiores de los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes, lo que da como resultado...
- **Empleados de servicio satisfechos y productivos**, es decir, empleados más satisfechos, leales y que trabajan arduamente, lo que favorece...
- **Un valor mayor del servicio**. la creación de un valor para el cliente y la prestación del servicio en forma más efectiva y eficiente, lo que da como resultado...
- **Clientes satisfechos y leales**, es decir, clientes satisfechos que siguen siendo leales, que hacen compras subsecuentes y que refieren a otros clientes, lo que propicia...
- **Utilidades y crecimiento saludables del servicio**, un desempeño superior de la empresa de servicio.

Figura: Tres tipos de mercadotecnia de servicios.



Por consiguiente, el logro de las metas de obtención de utilidades y crecimiento del servicio empieza con cuidar a quienes se encargan de atender a los clientes.

Todo esto sugiere que la mercadotecnia de servicios requiere no sólo la mercadotecnia externa tradicional que utiliza las cuatro P. La figura muestra que la mercadotecnia de servicios también requiere una **mercadotecnia interna y una interactiva**. La **mercadotecnia interna** significa que la empresa de servicio debe capacitar y motivar en forma efectiva a sus empleados que tienen contacto con el cliente y a todo el personal de apoyo del servicio, que trabajan como un **equipo** con el fin de proporcionar la satisfacción del cliente. Para que la empresa proporcione constantemente un servicio de calidad, los mercadólogos deben hacer que todos en la organización practiquen una orientación al cliente. De hecho, la mercadotecnia interna debe **preceder** a la mercadotecnia externa.

La mercadotecnia interactiva significa que la calidad del servicio depende en su mayor parte de la interacción comprador-vendedor durante el encuentro de servicio. En la mercadotecnia del producto, la calidad de éste muy rara vez depende de la forma en la cual se obtiene. Pero en la mercadotecnia de servicios, la calidad del servicio depende tanto de quien proporciona el servicio, como de la calidad de su prestación. Por consiguiente, los mercadólogos de servicios no pueden dar por supuesto que podrán satisfacer al cliente si simplemente le proporcionan un buen servicio técnico. También deberán dominar las habilidades de la mercadotecnia interactiva.

Hoy en día, a medida que aumentan la competencia y los costos y que disminuyen la productividad y la calidad, es necesaria mayor complejidad en la mercadotecnia de servicios. Las compañías de servicio se enfrentan a tres tareas de mercadotecnia muy importantes:

quieren incrementar **su diferenciación competitiva, su calidad de servicio y su productividad.**

Administración de la diferenciación del servicio

En estos tiempos de intensa competencia de precios, los mercadólogos de servicios a menudo se quejan de la dificultad de diferenciar sus servicios de los de sus competidores. Si los clientes consideran que los servicios de diferentes proveedores son similares, será menos importante para ellos el proveedor que el precio.

La solución a la competencia de precios es desarrollar una oferta, una prestación y una imagen diferenciadas. La **oferta** puede incluir características innovadoras que distinguen las ofertas de una compañía de las de sus competidores. Por ejemplo, las aerolíneas han introducido innovaciones como películas durante el vuelo, reservación anticipada de asientos, servicio telefónico de aire a tierra y programas de premios de viajero frecuente, con el fin de diferenciar sus ofertas. British Airways incluso ofrece a los viajeros internacionales un compartimiento para dormir, duchas con agua caliente y desayunos preparados sobre pedido.

Las compañías de servicio pueden diferenciar la **prestación** de sus servicios contando con un personal de contacto con el cliente mejor capacitado y más confiable, desarrollando un ambiente físico superior en el lugar en donde se proporciona el producto servicio o diseñando un proceso superior de prestación del servicio. Por ejemplo, un banco podría ofrecer a sus clientes una forma mejor de prestación de servicios bancarios, que no los obligue a conducir su automóvil, estacionarlo y después esperar en la fila.

Por último, las compañías de servicio también pueden trabajar en diferenciar sus imágenes por medio de símbolos y marcas. Por ejemplo, el Harris Bank of Chicago adoptó al león como un símbolo en su papelería y su publicidad, e incluso obsequiaba leones de peluche a los nuevos depositantes. El conocido “león de Harris” Transmite una imagen de poder del banco. Otros símbolos muy conocidos de servicio incluyen la sombrilla roja de The Travelers, el toro de Merrill Lynch y las “buenas manos” de Allstate.

Administración de la calidad del servicio

Una de las formas principales en que una empresa de servicio se puede proporcionando siempre un nivel de calidad más elevado que sus competidores. Igual que las industrias de fabricación antes que ellas, muchas industrias de servicio en actualidad se

han unido al movimiento de la calidad total. La retención del cliente es quizá la mejor medida de la calidad, debido a que la habilidad de una empresa servicio para conservar a sus clientes depende de qué tan firmemente proporcione valor.

Muchas empresas de servicio han hecho considerables inversiones para desarrollar sistemas modernizados y eficientes de prestación de servicios. Quieren asegurarse de que los clientes recibirán constantemente un servicio de calidad en todos los encuentros de servicio. Sin embargo, a diferencia de los fabricantes de productos, que pueden ajustar su maquinaria y su materia prima hasta que todo esté perfecto, la calidad del servicio siempre variará, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes. Por mucho que se esfuercen, incluso las mejores compañías en ocasiones se retrasan en la entrega, sirven una carne quemada o tienen un empleado malhumorado. Sin embargo, aun cuando una compañía no siempre puede evitar los problemas de servicio, sí aprende a recuperarse. Y una buena **recuperación del servicio** puede convertir a los clientes encolerizados en clientes leales. De hecho, una buena recuperación puede ganar más compras y más lealtad de los clientes que cuando las cosas resultan bien desde el principio. Por consiguiente, las compañías deben tomar medidas, no sólo para proporcionar un buen servicio cada vez, sino también para recuperarse de los errores del servicio cuando llegan a ocurrir.

El primer paso es **delegar la autoridad** en los empleados de servicio de la línea del frente, asignar la autoridad y la responsabilidad y ofrecer los incentivos que necesitan para reconocer las necesidades de los clientes, preocuparse por ellas y satisfacerlas. Por ejemplo, en Marriott, los empleados bien capacitados tienen la autoridad para hacer todo lo necesario, en el momento mismo, para mantener a los clientes felices. También se espera que ayuden a la gerencia a indagar la causa de los problemas de los huéspedes y que informen a los gerentes acerca de las formas de mejorar el servicio general del hotel y la comodidad de los huéspedes.

Los estudios de las compañías bien administradas muestran que comparten un buen número de virtudes comunes, concernientes a la calidad del servicio. En primer lugar, las compañías que ofrecen el mejor servicio están "**obsesionadas por el cliente**". Tienen una estrategia distintiva para satisfacer las necesidades del cliente, lo que da a ganar una lealtad perdurable. En segundo, tienen un **compromiso de la alta gerencia** con la calidad. La gerencia en compañías como Ritz -Carlton, Disney, Home Depot, Federal Express y McDonald's no sólo consideran el desempeño financiero, sino también el del servicio. En

tercero, los mejores proveedores de servicios establecen **elevados estándares de calidad**. Las compañías que ofrecen el mejor servicio no se conforman simplemente con un buen servicio, aspiran a un servicio 100% libre de defectos. Un estándar de desempeño de 98% puede parecer bueno, pero si se utilizara este estándar, 64.000 paquetes de Federal Express se extraviarían cada día, en cada página impresa habría 10 palabras con ortografía incorrecta, 400.000 prescripciones se surtirían mal cada día y beber agua sería inseguro ocho días al año.

En cuarto lugar, las mejores empresas de servicio **supervisan de cerca el desempeño del servicio**, tanto el propio como el de los competidores. Emplean métodos como compras de comparación, encuestas del cliente y formas de sugerencias y quejas. Por ejemplo, General Electric envía 700.000 tarjetas de respuestas cada año a los hogares que califican el desempeño de su personal de servicio. Citibank toma medidas regulares de **PCO**, precisión, comprensión y oportunidad y envía a empleados que actúan como clientes a verificar la calidad del servicio.

Las buenas compañías de servicio también comunican a los empleados sus preocupaciones acerca de la calidad del servicio y proporcionan una retroalimentación sobre el desempeño. En Federal Express, las medidas de calidad se encuentran en todas partes. Cuando los empleados cruzan la puerta por la mañana, ven los porcentajes de entregas a tiempo de la semana anterior. Después, la estación de televisión interna de la compañía proporciona desgloses detallados de lo que sucedió el día anterior y de cualesquiera problemas potenciales para ese día.

Administración de la productividad del servicio

Con el rápido aumento de los costos las empresas de servicio se encuentran bajo una gran presión para incrementar la productividad de sus servicios. Lo pueden hacer en varias formas. Los proveedores de servicios pueden capacitar mejor a los empleados actuales o pueden contratar a otros nuevos que trabajaron más arduamente o que serán más hábiles y que ganarán el mismo salario. O bien, los proveedores de servicios pueden incrementar la cantidad de los servicios, renunciando a cierto nivel de calidad. Los médicos que trabajan para las organizaciones de mantenimiento de la salud (OMS) han avanzado en la atención de más pacientes en menos tiempo. El proveedor puede industrializar el servicio, añadiendo equipo y estandarizando la producción, como en el enfoque de línea de ensamble de

McDonald's al detalle de alimentos de preparación rápida. Las lavanderías comerciales, los Jumbo jets y las salas de cine de unidades múltiples representan expansiones tecnológicas del servicio.

Por último, los proveedores de servicios pueden controlar el poder de la tecnología. Aun cuando a menudo pensamos en el poder de la tecnología para ahorrar tiempo y dinero a las compañías de fabricación, también tiene un gran potencial, que a menudo no se aprovecha, para lograr que los trabajadores de la industria de servicios sean más productivos. Consideremos los siguientes ejemplos:

En la actualidad, los terapistas de la respiración de la Universidad de California, en San Diego, llevan computadoras miniatura en los bolsillos de sus batas de laboratorio. En el pasado, los terapistas tenían que esperar en la estación de enfermeras las hojas clínicas de los pacientes. Hoy en día, los terapistas solicitan la información por medio de sus computadoras manuales, que capturan los datos de una computadora central. Como resultado, pueden pasar más tiempo trabajando directamente con los pacientes.

Utilizando un sistema computarizado de escritorio de ayuda, llamado Apriori, Storage Dimensions puede responder de inmediato a las preguntas de los clientes sobre el servicio. Cuando un cliente llama a Storage Dimensions con un problema, la operadora alimenta las palabras clave. Si la pregunta del cliente ya se ha hecho antes, como sucede muchas veces, un documento de soluciones aparece en lo alto de la pantalla de la PC y los problemas del cliente se resuelven de inmediato. Desde la instalación de Apriori, SD ha reducido el tiempo de solución de problemas, de un promedio de dos horas, a 20 minutos. Como una bonificación adicional, la compañía también ha utilizado la información obtenida durante las conversaciones de ayuda, para generar pistas de ventas e ideas para el desarrollo de productos.

Sin embargo, las compañías deben evitar una excesiva presión sobre la productividad, ya que eso podría reducir la calidad. Algunas medidas de productividad ayudan a estandarizar la calidad, incrementando la satisfacción del cliente. Pero otras conducen a una estandarización excesiva y pueden disminuir el servicio ajustado a las necesidades del cliente. Los intentos para industrializar un servicio, o para reducir los costos, pueden hacer que una compañía sea más eficiente a corto plazo, pero reducen su habilidad a largo plazo de innovar, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades del cliente. En

algunos casos, los proveedores de servicio redujeron la productividad para crear una mayor diferenciación del servicio o de su calidad.

MERCADOTECNIA DE ORGANIZACIONES, PERSONAS, LUGARES E IDEAS

Las organizaciones a menudo llevan a cabo ciertas actividades para "vender" a la organización misma. **La mercadotecnia de organizaciones** consiste en las actividades que se emprenden para crear, mantener o cambiar las actitudes y la conducta de los consumidores meta, hacia una organización. Tanto las organizaciones no lucrativas como las orientadas a las utilidades, practican la mercadotecnia de organizaciones. Las empresas de negocios patrocinan campañas de relaciones públicas o de publicidad corporativa, con el fin de pulir sus imágenes. Las organizaciones no lucrativas como iglesias, colegios, obras de beneficencia, museos y grupos artísticos mercadean sus organizaciones con el fin de recabar fondos y atraer a miembros o patrocinadores. **La publicidad de la imagen corporativa** es un instrumento importante que utilizan las compañías para venderse a varios públicos. Las compañías pueden utilizar la publicidad corporativa para crear o mantener una imagen favorable a lo largo de los años. O bien, pueden utilizarla para combatir ciertos acontecimientos que podrían perjudicar su imagen.

La mercadotecnia de personas consiste en las actividades que se emprenden para crear, mantener o cambiar las actitudes o la conducta hacia personas particulares. Toda clase de personas y de organizaciones practican la mercadotecnia de personas. Los políticos se mercadean para obtener votos y apoyo para sus programas. Los animadores y las figuras deportivas utilizan la mercadotecnia para promover sus carreras y mejorar sus ingresos. Los profesionales, como médicos, abogados, contadores y arquitectos se venden a ellos mismos, con el fin de mejorar sus reputaciones e incrementar sus negocios. Los líderes de negocios utilizan la mercadotecnia de personas como un instrumento estratégico para desarrollar la fortuna de sus compañías, así como las propias. Los negocios, obras de beneficencia, equipos deportivos, grupos de bellas artes, grupos religiosos y otras organizaciones también utilizan la mercadotecnia de personas. La asociación con personalidades muy conocidas también ayuda a estas organizaciones a alcanzar sus metas.

La mercadotecnia de lugares implica las actividades que se emprenden para crear, mantener o cambiar las actitudes o las conductas hacia lugares particulares. Algunos ejemplos incluyen la mercadotecnia de ubicación del negocio y la de turismo.

La mercadotecnia de ubicación del negocio implica desarrollar, vender o rentar ubicaciones de negocios para fábricas, tiendas, oficinas, almacenes y convenciones. Los grandes urbanizadores investigan las necesidades de terrenos de las compañías y responden con soluciones de bienes raíces, como parques industriales, centros comerciales y nuevos edificios de oficinas. La mayor parte de los estados operan oficinas de desarrollo industrial que tratan de vender a las compañías las ventajas de ubicar sus nuevas plantas en sus estados. Invierten considerables sumas en publicidad y ofrecen a los prospectos llevarlos en avión hasta el lugar, sin ningún costo. Incluso naciones enteras, como Canadá, Irlanda, Grecia, México y Turquía se han mercadeado ellas mismas como excelentes ubicaciones para las inversiones de negocios.

La mercadotecnia de turismo implica atraer a los vacacionistas a spas, resorts, ciudades, estados e incluso naciones enteras. El esfuerzo se lleva a cabo a través de agentes de viajes, aerolíneas, clubes de automovilismo, compañías petroleras, hoteles, moteles y agencias gubernamentales. Hoy en día, casi cada ciudad, estado y país mercadean sus atracciones turísticas. Texas ha anunciado: “Es como un país totalmente diferente”.

las ideas también se pueden vender. En un sentido, toda la mercadotecnia es una mercadotecnia de ideas, sin importar si se trata de la idea general de cepillarse los dientes o de la idea específica de que Crest proporciona la prevención anticaries más efectiva. Sin embargo, aquí limitaremos nuestro enfoque a la mercadotecnia de **ideas sociales**, como campañas públicas de salud para reducir el tabaquismo, el alcoholismo, el abuso de drogas y el exceso en la comida; campañas ambientales para promover la protección de las áreas Silvestres, un aire puro y la conservación, y otras campañas como planificación de la familia, derechos humanos e igualdad racial. Esta área se ha llamado **mercadotecnia social**, e incluye la creación y la puesta en práctica de programas que tratan de incrementar la aceptación de una idea, una causa o una práctica sociales entre los grupos meta. La mercadotecnia social se ha aplicado primordialmente en planificación de la familia, protección ambiental y transporte público.

MERCADOTECNIA INTERNACIONAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los mercadólogos internacionales de productos y servicios se enfrentan a retos especiales. En primer lugar, deben averiguar qué productos y servicios van a introducir y en qué países. Después, deben decidir cómo estandarizar o adaptar sus productos y servicios para los mercados mundiales. Por una parte, las compañías desearían estandarizar sus ofertas. La estandarización ayuda a una compañía a desarrollar una imagen mundial uniforme. También da como resultados costos de fabricación más bajos y elimina la duplicación de investigación y desarrollo, publicidad y esfuerzos de diseño del producto. Por otra parte, los consumidores en todo el mundo difieren en cuanto a sus culturas, actitudes y conductas de compra. Y los mercados varían en lo concerniente a condiciones económicas, competencia, requerimientos legales y ambientes físicos. Las compañías deben responder a estas diferencias, adaptando sus ofertas de productos. Algo tan sencillo como un enchufe eléctrico puede crear grandes problemas para el producto: Quienes han viajado por Europa han experimentado la frustración de los enchufes eléctricos, los diferentes voltajes y otras molestias en los viajes internacionales... Philips, el fabricante de aparatos electrodomésticos, se ha visto obligado a producir 12 clases de planchas, solo para servir a su mercado europeo. El problema es que Europa no tiene un estándar eléctrico universal. Los extremos de los cordones de las planchas están provistos de diferentes clavijas según los distintos países. Algunas tienen tres puntas, otras dos; con puntas sobresalientes rectas o en ángulo, redondas o rectangulares, gruesas, delgadas y en ocasiones revestidas. Hay clavijas circulares, cuadradas, pentagonales y hexagonales. Algunas están perforadas y otras tienen mecas. Una clavija francesa tiene un nicho como el agujero de tina cerradura; las clavijas británicas incluyen fusibles.

El envasado también presenta nuevos retos para los mercadólogos internacionales. Los problemas con empaques y envases pueden ser sutiles. Por ejemplo, los nombres, las etiquetas los colores tal vez no se pueden traducir fácilmente de un país a otro. Una empresa que utiliza flores amarillas en su logotipo puede tener buenos resultados en Estados Unidos, pero enfrentarse a un desastre en México, en donde cierta flor amarilla simboliza la muerte u otra una falta de respeto. De manera similar, aun cuando "Nature's Gift" podría ser un nombre atractivo para los hongos orientados a los gastrónomos en Estados Unidos, sería mortal en Alemania, en donde significa "veneno". El empackado también debe ajustarse para

que satisfaga las características físicas de los consumidores en varias partes de mundo. Por ejemplo, las bebidas no alcohólicas se venden en latas más pequeñas en Japón, para que se ajusten mejor a las manos pequeñas de los consumidores japoneses. Por consiguiente, aun cuando la estandarización del producto y de su envase puede producir beneficios, las compañías por lo común deben adaptar sus ofertas a las necesidades únicas de los mercados internacionales específicos. Los mercadólogos de servicios también se enfrentan a retos especiales cuando ingresan al mercado global. Algunas industrias de servicio tienen una larga historia de operaciones internacionales. Por ejemplo, la industria de la banca comercial fue una de las primeras en crecer a nivel internacional. Los bancos se vieron obligados a proporcionar servicios globales, con el fin de satisfacer las necesidades de divisas y crédito de sus clientes domésticos que querían vender en el extranjero. En años recientes, muchos bancos se han convertido en operaciones verdaderamente globales. El Deutsche Bank de Alemania, por ejemplo, tiene sucursales en 41 países. Por consiguiente, para sus clientes en todo el mundo, que desean aprovechar las oportunidades de crecimiento creadas por la reunificación alemana, Deutsche Bank puede reunir dinero no sólo en Francfort, sino también en Zurich, Londres, París y Tokio.

Las industrias de servicios profesionales y de negocios, como contabilidad consultoría administrativa y publicidad, apenas recientemente se convirtieron en negocios globales. El crecimiento internacional de estas empresas siguió a la globalización de las compañías de fabricación a las que sirven. Por ejemplo, cuando sus compañías clientes empezaron a utilizar estrategias de mercadotecnia y de publicidad en todo el mundo, las agencias publicitarias y otras empresas de servicio respondieron globalizando sus propias operaciones. Por ejemplo, las 10 agencias publicitarias más grandes de Estados Unidos, en la actualidad cobran más de 50% de sus facturas en el extranjero.

No siempre se recibe con los brazos abiertos a las compañías de servicio que quieren operar en otros países. Mientras que las compañías de fabricación por lo común se enfrentan a restricciones directas de tarifas, cuotas o monetarias cuando tratan de vender sus productos en otro país, es probable que los proveedores de servicios se enfrenten a otras barreras más sutiles. En algunos casos, las reglas y las regulaciones que afectan a las empresas de servicio reflejan las tradiciones del país anfitrión. En otros, parecen proteger a las propias industrias de servicio inexpertas del país de los grandes competidores globales

con mayores recursos. Sin embargo, todavía en otros casos más, las restricciones no parecen tener otro propósito que dificultar el ingreso a las empresas de servicio extranjeras.

Por ejemplo, una nueva ley turca prohíbe que las empresas de contabilidad internacionales lleven dinero al país para instalar sus oficinas y exige que utilicen el nombre de socios locales en su mercadotecnia, en vez de los nombres de sus propias compañías, conocidos a nivel internacional. Para hacer una auditoría de los libros de la sucursal de una compañía multinacional en Buenos Aires, un contador debe tener un curso de nivel medio sobre geografía e historia de Argentina. En Nueva Delhi, las compañías de seguros internacionales no están autorizadas a vender pólizas de propiedad y riesgos a la comunidad de negocios del país, que ha tenido un rápido crecimiento, ni seguros de vida a los miembros de la numerosa clase media. A pesar de estas dificultades, la tendencia hacia el crecimiento global de las compañías de servicio continuará, en especial en la banca, en las aerolíneas, en las telecomunicaciones y en los servicios profesionales. Hoy en día, las empresas de servicio ya no están siguiendo simplemente a sus clientes de las industrias de fabricación, sino que están tomando la delantera en la expansión internacional.