

---

*capítulo 16*

---

ADMINISTRACION  
DE LINEAS DE  
PRODUCTO,  
MARCAS Y  
EMPAQUES

*En la fábrica hacemos cosméticos; en la tienda, verdaderas esperanzas.*

CHARLES REVSON

---

---

**E**stamos listos para examinar en detalle cada elemento de la mezcla de mercadotecnia. Empezaremos con el producto, el elemento más importante de dicha mezcla. En este capítulo, nos plantearemos las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el producto?
- ¿Cómo puede construir y administrar la empresa su mezcla y su línea de producto?
- ¿Cómo puede tomar una empresa las mejores decisiones sobre la marca?
- ¿Cómo pueden usarse el empaquetado y el etiquetado como herramientas de mercadotecnia?

---

## ¿QUE ES UN PRODUCTO?

Definimos producto como sigue:

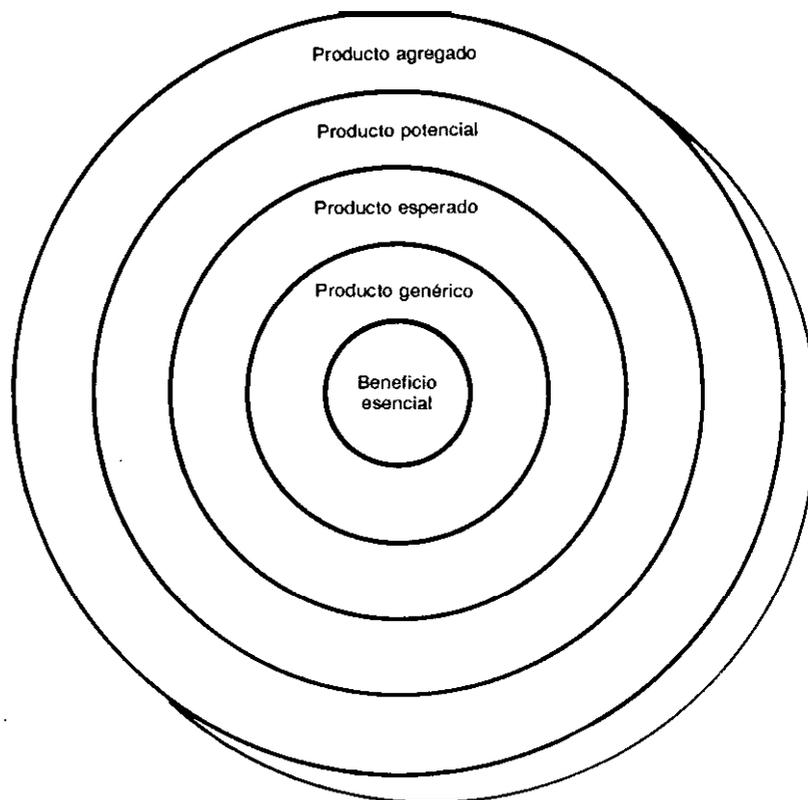
*Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad*

La mayoría de los productos son **productos físicos (o bienes)** como automóviles, tostadora, zapatos, huevos y libros, pero los **servicios (como** cortes de pelo, **conciertos** y vacaciones) también son productos (a veces llamados productos de servicio). Podemos también pensar en las personas como productos. Barbara Streisand puede ser comercializada, no en el sentido de que la “compraremos”, sino en el sentido de que le pondremos atención, compraremos sus discos y asistiremos a sus conciertos. Un *lugar* como Hawái puede comercializarse, en el sentido de comprar ahí algún terreno o pasar unas vacaciones. Una **organización** como la American Red Cross puede comercializarse en el sentido de que tendremos sentimientos positivos hacia ella y la apoyaremos. Aun una *idea* puede comercializarse; como por ejemplo la planeación familiar o la seguridad en el manejo, en el sentido de que podríamos adoptar una conducta congruente con la idea. Así, podemos decir que los productos consisten en general en todo aquello que pueda comercializarse, incluyendo “bjetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

---

### Cinco niveles de producto

Al planear su oferta o producto, el mercadólogo necesita pensar a través de cinco niveles de producto (figura 16-1).<sup>1</sup> El nivel más fundamental es el **beneficio esencial**, es decir, el servicio o el beneficio fundamental que el consumidor compra en realidad. En el caso de un hotel, el huésped nocturno en realidad compra “descanso y sueño”. En el caso de un lápiz de labios, la mujer en realidad está comprando “esperanza”. En el caso de un taladro, el agente de compras en realidad está comprando “hoyos”.



**FIGURA 16-1**  
Los tres niveles del  
producto

El mercadólogo tiene que convertir el beneficio esencial en un *producto genérico*, es decir, una versión básica del producto. Por lo tanto, un hotel consiste de un edificio que tiene un mostrador y cuartos para renta. De la misma manera, podemos reconocer otros productos genéricos: un tostador, una plancha de acero, un concierto, un examen médico.

En el tercer nivel, el mercadólogo prepara un *producto esperado*, es decir, un conjunto de atributos y condiciones que espera el comprador normal y con el que está de acuerdo al comprar el producto. El huésped del hotel, por ejemplo, espera una cama limpia, jabón y toallas, instalaciones sanitarias, un teléfono, closets y un grado relativo de tranquilidad. Como la mayoría de los hoteles puede cumplir esta expectativa mínima, por lo general el viajero no tendrá preferencias y se hospedará en cualquier hotel que sea conveniente.

En el cuarto nivel, el mercadólogo prepara un *producto agregado*, es decir, uno que incluya servicios y beneficios adicionales que distingan la oferta de la empresa de la oferta de la competencia. Un hotel, por ejemplo, puede aumentar su producto incluyendo un televisor, champú, flores frescas, registro y salida rápidos, buena cena, cuarto de servicio, etc. Elmer Wheeler alguna vez dijo: "No vendas el bisteck, vende el freído".

La competencia de hoy en día se da al nivel de la complementación del producto. (En países menos desarrollados, la competencia se da sobre todo al nivel del producto esperado.) La complementación del producto guía a los mercadólogos para que vean el *sistema de consumo* total del comprador: "La manera en que el comprador de un producto desempeña la labor total de compra de lo que está tratando de obtener para usar el producto, cualquiera que éste sea".<sup>2</sup> De esta forma el mercadólogo podrá distinguir muchas oportunidades para complementar su oferta de una manera totalmente efectiva. Según Levitt:

*La nueva competencia* no está entre lo que las compañías producen en sus fábricas, sino entre lo que agregan a la producción de sus fábricas en forma de envase, servi-

cios, publicidad, asesoría al cliente, financiamiento, facilidades de entrega, almacenaje y otras cosas que la gente aprecia.<sup>3</sup>

Sin embargo, pueden notarse algunas cosas sobre la estrategia de agregación del producto. Primero, el costo de cada agregación para el dinero de la compañía. El mercadólogo tiene que preguntarse si los consumidores pagarán lo suficiente para cubrir el costo extra. Segundo, los beneficios agregados se convierten pronto en beneficios esperados. Por tanto, ahora los huéspedes del hotel esperan un televisor, champú y otras comodidades en el cuarto. Esto significa que los competidores tendrán que buscar todavía más características y beneficios que agregar a la oferta. Tercero, como la compañía sube el precio de su producto aumentado, algunos competidores pueden revertirlo ofreciendo un producto especial a un precio mucho más bajo. Así, junto con el crecimiento de buenos hoteles como Four Seasons, Westin y Hyatt, vemos el surgimiento de hoteles y motels de precio más bajo que satisfacen a clientes que sólo quieren el producto esperado.

En el quinto nivel está el *producto potencial*, es decir, con todos los añadidos y transformaciones que este producto portará en el futuro. Puesto que el producto agregado describe lo que se incluye en el producto actual, el producto potencial apunta a su posible evolución. Aquí es donde la compañía busca agresivamente nuevas maneras de satisfacer a los clientes y distinguir su oferta. El reciente surgimiento de hoteles que sólo cuentan con suites donde los huéspedes ocupan un grupo de cuartos representa una transformación innovativa del tradicional producto del hotel.

Algunas de las empresas con más éxito añaden beneficios a su oferta que no sólo busca *satisfacer* al cliente sino también *deleitarlo*. Deleitar es cosa de añadir *sorpresas inesperadas a la* oferta. Así, el huésped del hotel encuentra dulces en la almohada, o un plátano de frutas o una videocasetera con cintas opcionales. La compañía está diciendo que deseamos tratarlo de una manera especial.

## Jerarquía del producto

Cada producto está relacionado con otros. Las jerarquías van desde las necesidades básicas hasta artículos específicos que satisfacen dichas necesidades. Podemos identificar siete niveles de jerarquía del producto. Se definen a continuación y se ejemplifican con seguros de vida.

1. *Familia de necesidades*. La necesidad esencial en la que se apoya la familia del producto. Ejemplo: seguridad.
2. *Familia de productos*. Todas las clases de producto que pueden satisfacer una necesidad esencial con más o menos eficacia. Ejemplo: ahorro e ingresos.
3. *Clase de productos*. **Un grupo** de productos dentro de la familia de los que se distinguen por tener cierta coherencia de funcionamiento. Ejemplo: instrumentos financieros.
4. *Línea de productos*. Un grupo de productos dentro de una clase de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan en forma similar o se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de mercados o caen dentro de determinadas categorías de precios. Ejemplo: seguros de vida.
5. *Tipo del producto*. Aquellos artículos dentro de una línea de productos que comparan una o varias formas posibles del producto. Ejemplo: el término vida.
6. *Marca*. Es el nombre relacionado con uno o más artículos de la línea de productos que se utiliza para identificar la fuente o características del artículo(s). Ejemplo: Prudencial.
7. *Artículo*. Una unidad distinta dentro de una marca o línea de productos que pueden distinguirse por su tamaño, precio, apariencia o algún otro atributo. Al artículo se le llama unidad de conservación del patrón o variante del producto. Ejemplo: Seguro Prudencial renovable.

Otro ejemplo: La necesidad "esperanza" da lugar a una familia de productos denominados artículos de tocador, y a una clase de productos dentro de esa familia, denominados cosméticos, una línea de los cuales son los lápices labiales que tienen diferentes formas del producto, como son el tubo de labios que se ofrece en una marca llamada Revlon y en un tipo específico, como es el "nacarado".

Con frecuencia surgen otros dos términos. Un **sistema de productos es un grupo** de artículos diversos pero relacionado entre sí, que funcionan de una manera compatible. Por ejemplo, Nikon Company vende una cámara básica de 35 mm junto con un juego de lentes de extensión, filtros y otras opciones que constituyen un sistema de productos. Una mezcla **de productos (o** surtido de productos) **es** el conjunto de todos los productos y artículos que un vendedor en particular pone a la disposición de los compradores.

## Clasificaciones del producto

Los **mercadólogos tradicionalmente** han clasificado los productos sobre la base de variación de las características del producto. La idea es que cada tipo de producto tiene una estrategia de **la mezcla** de mercadotecnia adecuada. El recuadro Conceptos y herramientas de mercadotecnia presenta las principales **clasificaciones** de bienes de consumo e industriales y sus implicaciones en la estrategia de mercadotecnia.

Con **estos** antecedentes estamos listos para examinar las decisiones de la compañía, en cuanto a mezcla de productos, línea de productos y productos individuales.

## DECISIONES DE LA MEZCLA DEL PRODUCTO

Consideraremos primero las decisiones de la mezcla del producto,

*Una mezcla de productos (también llamada surtido de productos) es el conjunto de líneas de productos y artículos que un vendedor específico ofrece en venta a los compradores.*

La mezcla de productos de **AVON** consiste en tres principales líneas de productos: cosméticos, joyería y artículos para el hogar. Cada línea de productos consta de varias **sublíneas**: por ejemplo, los cosméticos se dividen en: lápices labiales, rubor, polvo, etc. Cada línea y **sublínea** contiene muchos artículos específicos.

En conjunto, la mezcla de productos de **AVON** incluye 1 300 artículos. Un gran supermercado maneja más de 10 000 artículos, un **K-Mart** típico almacena 15 000 artículos y la General Electric produce 250 000 artículos.

La mezcla de productos de una **empresa** tendrá una determinada amplitud, longitud, profundidad y consistencia. Estos conceptos se ilustran en la tabla 16-1 para productos de consumo seleccionados de Procter & Gamble.

**TABLA 16-1**  
**Amplitud de la**  
**mezcla de productos**  
**y profundidad de la**  
**línea de productos**  
**ilustrada para**  
**productos de**  
**Procter & Gamble**

AMPLITUD DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS					
PROFUNDIDAD DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS	Detergentes	Dentífricos	Jabones	Pañales desechables	Café
	Ivory Snow 1930	Gleem 1952	Ivory 1879	Pampers 1961	Charmin 1928
	Dreft 1933	Crest 1955	Kirk's 1885	Luv's 1976	White Cloud 1958
	Tide 1946	Denquel 1980	Lava 1893		Puffs 1960
	Cheer 1950		Camay 1926		Banner 1982
	Oxydol 1952		Zest 1952		
	Dash 1954		Safeguard 1963		
	Bold 1965		Coast 1974		
	Gain 1966				
	Era 1972				
Solo 1979					

## CLASIFICACIONES DEL PRODUCTO E IMPLICACIONES DE SU ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION

### Bienes duraderos, bienes no duraderos y servicios

Los productos pueden clasificarse en tres grupos, de acuerdo con su durabilidad o tangibilidad.

- **Bienes no duraderos.** Los bienes no duraderos son bienes tangibles que por lo general se consumen en una sola vez o en unas cuantas veces de uso. Ejemplos de éstos son la cerveza, el jabón y la sal. En virtud de que estos productos se consumen rápidamente y se compran con frecuencia, la estrategia adecuada es ponerlos a la disposición en muchas localidades, hacer un pequeño cargo y anunciarlas con intensidad para inducir la prueba y crear preferencia.
- **Bienes duraderos.** Los bienes duraderos son bienes tangibles que por lo general resisten mucho uso. Un ejemplo son los refrigeradores, las herramientas mecánicas y la ropa. Los productos duraderos por lo general requieren más venta personal y servicio, demandan un mayor margen y más garantías del vendedor.
- **Servicios.** Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta. Como ejemplos tenemos los cortes de pelo y las reparaciones. Los servicios son intangibles, inesperables, variables y perecederos y en consecuencia, suelen requerir mayor control de calidad, credibilidad en el proveedor y adaptabilidad. (Para mayor información sobre servicios véase el capítulo 17).

### Clasificación de los bienes de consumo

Los consumidores adquieren una gran cantidad de bienes. Una forma útil de clasificar estos bienes es basarse en los **hábitos de compra del consumidor** debido a que éstos tienen implicaciones en la estrategia de comercialización. Podemos hacer una distinción entre compras de conveniencia, especialidades y bienes no buscados.

- **Bienes de conveniencia.** Son aquéllos que suele adquirir el consumidor con frecuencia, inmediatamente y con el mínimo de esfuerzo comparativo y de compra. Ejemplos: productos de tabaco, jabón y periódicos.

Los bienes de conveniencia pueden dividirse en artículos principales, bienes de impulso y bienes de emergencia. Los **artículos principales** son bienes que los consumidores compra sobre bases regulares. Por ejemplo, un comprador podría adquirir en forma rutinaria la salsa catsup, la pasta Crest y las galletas Ritz. Los **bienes de impulso** son adquiridos sin ninguna planeación o esfuerzo de búsqueda. Estos bienes están por lo general a la disposición en muchos lugares, debido a que los consumidores no suelen buscarlos. Por ejemplo, los caramelos y las revistas son colocados junto a la caja porque los compradores pueden no haber pensado en adquirirlos hasta que los ven. Los **bienes de emergencia** son adquiridos cuando existe una necesidad urgente -paraguas durante una tormenta, botas y palas durante la primera nevada. Los fabricantes de bienes de emergencia los pondrán en muchos mercados para hacer la venta cuando el cliente los necesite.

- **Bienes de comparación.** Son aquellos que el consumidor, en el proceso de selección y compra, suele comparar sobre las bases de adecuabilidad, calidad, precio y estilo. Ejemplos: muebles, ropa, autos usados y aparatos mayores.

Los bienes de conveniencia pueden dividirse en homogéneos y heterogéneos. El comprador ve a los bienes de conveniencia homogéneos similares en calidad, pero lo suficientemente diferentes en precio para justificar las comparaciones de conveniencia. El vendedor tiene que "hablar del precio al comprador"; pero en las compras de ropa, muebles y bienes más heterogéneos las características del producto suelen ser más importantes que el precio para el consumidor. Si el comprador quiere un traje a rayas, es probable que el corte, el ajuste y la apariencia sean más importantes que una pequeña diferencia en el precio. El vendedor de bienes de conveniencia heterogéneos debe, en consecuencia, tener un surtido amplio para satisfacer los gustos individuales y tener personal de ventas bien capacitado para proporcionar información y asesoría a los clientes.

- **Especialidades.** Son bienes con características únicas y/o identificación de marca por los que un grupo importante de compradores están habitualmente dispuestos a hacer un esfuerzo especial de compra. Ejemplos de estos bienes incluyen marcas específicas y tipos de bienes de lujo, automóviles, estéreos, equipofotográfico y trajes para caballero.

Por ejemplo, un Mercedes es una especialidad porque los compradores viajarán lejos para adquirir uno. Las especialidades no requieren que el comprador haga comparaciones, ya que éste **solamente invierte** tiempo para llegar a los distribuidores que manejan los productos deseados. Los distribuidores no necesitan tener ubicaciones de conveniencia; sin embargo, deben permitir a sus clientes prospecto conocer sus ubicaciones.

- Bienes no **requeridos.** Son bienes cuya existencia ignora o conoce el consumidor, pero que por lo general no piensa adquirir. Nuevos productos como los detectores de humo y los procesadores de alimentos son bienes no requeridos hasta que el consumidor adquiere conciencia de ellos a través de la publicidad. Ejemplos clásicos de bienes conocidos pero no requeridos son "los seguros de vida, los lotes en cementerios, las lápidas y las enciclopedias.

Los bienes no requeridos necesitan un gran esfuerzo de comercialización en forma de publicidad y venta personal. Algunas de las técnicas de venta personal más complejas se han desarrollado debido al desafío que significa la venta de bienes no requeridos.

### Clasificación de los bienes industriales

Las organizaciones adquieren una gran variedad de bienes y servicios. Una clasificación útil de los bienes industriales sugeriría estrategias de comercialización adecuadas en el mercado industrial. Los bienes industriales pueden clasificarse de acuerdo con la **forma en que entran en el proceso de producción y su costo relativo.** Podemos distinguir tres grupos de bienes industriales: materiales y partes, bienes de capital y suministros y set-vicios.

- **Materiales y partes.** Son bienes que entran totalmente en la fabricación del producto. Pueden divi-

dirse en dos clases: materias primas y materiales y partes manufacturadas.

Las **materias primas** se dividen en dos clases importantes: **productos agrícolas** (ej. trigo, algodón, ganado, frutas y vegetales) y **productos naturales** (ej. trigo, pescado, madera, petróleo crudo, hierro). Cada producto es comercializado en forma diferente. Los **productos agrícolas los suministran** muchos productores que los entregan a intermediarios comerciantes que los reúnen, clasifican, almacenan y transportan; asimismo, venden set-vicios. Los productos son expandibles a largo plazo, pero no lo son a corto plazo. Por su naturaleza perecedera y de temporada, los productos agrícolas requieren de prácticas especiales de comercialización. Por su **carácter de mercancía da como resultado una** actividad publicitaria y promocional relativamente escasa, salvo algunas excepciones. De tiempo en tiempo, grupos de comerciantes lanzarán campañas para promover el consumo de sus productos (papas, ciruelas o leche); inclusive algunos productores, pondrán marca a sus productos, como las naranjas Sunket y los plátanos Chiquita.

Los **productos naturales** tienen un suministro muy limitado. Por lo general tienen un alto valor a granel, pero bajo valor unitario y se requiere de un substancial servicio de transporte para llevarlos del productor al usuario. Existen productores pequeños y grandes productores que suelen comercializar estos productos directamente a los usuarios industriales. Debido a que los usuarios dependen de estos materiales, son comunes los **contratos de suministro a largo plazo.** La homogeneidad de los productos naturales limita la actividad para la creación de demanda. El precio y la confiabilidad en la entrega son los factores que más influyen en la selección de los proveedores.

Los **materiales manufacturados y las partes** están ejemplificados por **materiales** componentes (ej. **hierro, hilo, cemento, alambres**) y **las partes componentes** (ej. motores pequeños, llantas, partes de fundición). A los **materiales componentes** suele dárseles mayor procesamiento -por ejemplo: el **hierro se convierte en acero y el hilo en tela.** La naturaleza estandarizada de los materiales componentes suele significar que el precio y la confiabilidad

(cont.)

del proveedor so" los factores de compra más importantes. Las **partes** componentes se integran por completo al producto terminado sin sufrir ningún cambio en su forma, como cuando se pone" los pequeños motores a las aspiradoras y las llantas a los automóviles. La mayor parte de los materiales manufacturados y las partes se venden directamente a los usuarios industriales, mediante Ordenes que co" frecuencia se colocan co" un año o más de anticipación. El precio y los servicios so" las principales consideraciones de comercialización y la marca y la publicidad tienden a ser menos importantes.

- Bienes de capital. So" bienes que se integran parcialmente al producto **terminado**. Incluyen dos grupos: instalaciones y equipo accesorio.

Las **instalaciones** consisten en **construcciones** (ej. fábricas y oficinas) y en **equipo fijo** (ej. generadores, taladros, computadoras, elevadores). Las instalaciones son adquisiciones importantes que por lo general se adquieren directamente del productor y cuya venta suele ser precedida de un largo periodo de negociaciones. Los productores utilizan una fuerza de ventas sobresaliente que co" frecuencia incluye ingenieros. Los productores deben **cóstar** dispuestos a diseñar especificaciones y a proporcionar servicios posteriores a la venta. Se utiliza la publicidad, pero es mucho menos importante que el personal de ventas.

El **equipo accesorio** comprende **equipo de fabricación y herramientas portátiles** (ej. herramientas de mano, montacargas) y **equipo de oficina** (ej. máquinas de escribir, escritorios). Este tipo de equipo no forma parte del producto terminado; sólo ayuda al proceso de producción. Tiene una vida menor a la de las instalaciones, pero mayor que la de los suministros de operación. Aunque algunos fabricantes de equipo accesorio venden directamente, es frecuente que utilicen intermediarios, debido a que el mercado está disperso geográficamente; los compradores so" numerosos y las órdenes pequeñas. La calidad, las características, el precio y el servicio so" las consideraciones principales para la selección del vendedor. La fuerza de ventas tiende a ser más importante que la publicidad, aunque esta última puede utilizarse co" eficacia.

- **Suministros y servicios**. Son conceptos que no forman parte del **producto terminado**.

Existen dos tipos de suministros: **suministros de operación** (ej. lubricantes, carbón, papel para oficina, lápices) y **concepto de mantenimiento y reparación** (pintura, clavos, escobas). Los bienes so" el equivalente a los bienes de conveniencia en el campo industrial, ya que por lo general so" adquiridos co" un mínimo esfuerzo con base en la compra directa. Normalmente se comercializan a través de intermediarios, debido al gran número de consumidores, a su dispersión geográfica y al bajo valor unitario de estos bienes. El precio y el servicio so" consideraciones importantes puesto que los proveedores están muy estandarizados y no hay mucha preferencia de marca.

Los **servicios de negocios** incluyen los **servicios de mantenimiento y reparación** (ej. limpieza de **ventanas**, reparación de máquinas de escribir), así como **servicios de asesoría comercial** (ej. legal, consultoría administrativa, publicidad). Los servicios de mantenimiento y reparación se suministran por lo común bajo contrato. Los servicios de mantenimiento suelen ser proporcionados por pequeños productores y los servicios de reparación en general los ponen a la disposición los fabricantes del equipo original. Los servicios de asesoría comercial so" normalmente **situaciones** nuevas de labor de compra, y el comprador industrial eligirá al proveedor basándose en su reputación y en su personal.

Vemos de esta manera que las características del producto tendrán una gran influencia en la estrategia de comercialización. Al mismo tiempo, la **estrategia** de comercialización también dependerá de otros factores, como so" la etapa del **ciclo de vida del producto, las estrategias de la competencia y las condiciones económicas**.

*Fuente:* Para las definiciones véase *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1960). Véase también Patrick E. Murphy y Ben M. Enis, "Classifying Products Strategically", *Journal of Marketing*, julio 1986, pp. 24-42.

La *amplitud* de la mezcla de productos de P&G se refiere a la cantidad de líneas de productos diferentes que maneja la empresa. La tabla 16-1 ilustra una amplitud de la mezcla de productos de cinco líneas. (En realidad, P&G produce muchas líneas adicionales -productos para el cuidado del cabello, productos para el cuidado de la salud, productos para la higiene personal, bebidas, alimentos, etc.).

La longitud de la mezcla de productos de P&G se refiere al total de los artículos de su mezcla de productos. En la tabla 16-1 es de veintiséis. Podemos también hablar de la longitud promedio de una línea en P&G, la cual se obtiene dividiendo la longitud total (aquí 26) entre el número de líneas (aquí 5), = 5.17. La línea de productos promedio de P&G, según se representa en la tabla 16-1, consta de 5.17 marcas.

La *profundidad* de la mezcla de productos de P&G se refiere al número de variantes que se ofrecen en cada línea de productos. Así, si Crest viene en tres tamaños y dos fórmulas (regular y de menta), Crest tiene una profundidad de seis. Contando el número de variantes dentro de cada marca, puede calcularse la profundidad promedio de la mezcla de productos de P&G.

La *consistencia* de la mezcla de productos se refiere a qué tan estrecha es la relación de las diversas líneas de productos en su uso final, en sus requerimientos de producción, canales de distribución o de alguna otra forma. Las líneas de productos de P&G son consistentes por ser bienes de consumo que pasan a través de los mismos canales de distribución. Las líneas son menos inconsistentes por desempeñar diferentes funciones para los compradores.

Estas cuatro dimensiones de la mezcla de producto proporcionan las herramientas para definir la estrategia de productos de la empresa. La compañía puede expandir sus negocios de cuatro formas. Puede agregar nuevas líneas de productos, ampliando así su mezcla de productos. Puede alargar cada línea de producto. Puede agregar más variantes del producto a cada producto, profundizando su mezcla de productos. Por último, la compañía puede perseguir mayor o menor consistencia en la línea de productos, dependiendo de si quiere adquirir una fuerte reputación en un solo campo o participar en diferentes campos.

La planeación de la mezcla de productos, es en gran parte responsabilidad de los planificadores estratégicos de la empresa, quienes deben valorar, con la información proporcionada por los mercadólogos de la empresa, cuáles líneas de productos hacer crecer, mantener, cosechar y desechar. Ya revisamos los diferentes planteamientos analíticos para esta función en el capítulo 2.

## **DECISIONES SOBRE LA LINEA DE PRODUCTOS**

Una mezcla de productos está formada por varias líneas de productos.

*Una línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados entre sí porque desempeñan una función similar, se venden al mismo grupo de clientes, son comercializados a través de los mismos canales o pertenecen a un determinado rango de precios.*

Por lo general, cada línea de productos es manejada en una empresa por algún ejecutivo. En la Customer Appliance Division de la General Electric existen gerentes de línea de productos para refrigeradores, estufas, lavadoras, secadoras y otros aparatos. En la Northwestern University existen directores académicos separados para la facultad de medicina, la de leyes, la de administración, la de ingeniería, la de música, la de lenguas, la de periodismo y la de humanidades.

### **Análisis de la línea de productos**

Los gerentes de la línea de productos necesitan dos tipos de información. Primero, deben conocer las ventas y utilidades de cada artículo de la línea. Segundo, deben

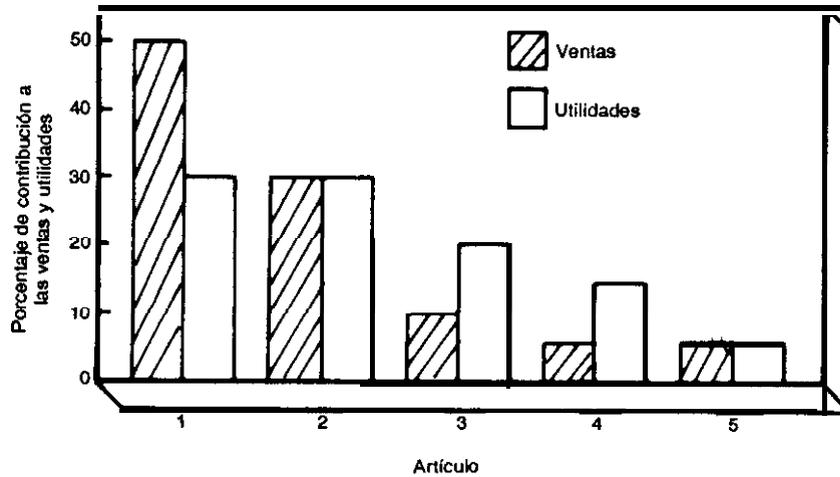


FIGURA 16-2  
Contribución del artículo a  
las ventas y utilidades  
totales de la línea de  
productos

saber en qué se compara su línea de productos con las líneas de productos de la competencia.

**VENTAS Y UTILIDADES DE LA LINEA DE PRODUCTOS**. El gerente de la línea de productos necesita conocer la contribución total en las ventas y utilidades de cada artículo de la línea. En la figura 16-2 se muestra un ejemplo de una línea de cinco productos.

El primer artículo contribuye con el 50 por ciento de las ventas totales y con el 30 por ciento de las utilidades. Los primeros dos artículos contribuyen con el 80 por ciento de las ventas totales y con el 60 por ciento de las utilidades totales. Si de pronto estos dos artículos se vieran lastimados por un competidor, las ventas y utilidades de la línea del producto se derrumbarían. Una gran concentración de ventas en unos cuantos productos significa vulnerabilidad de la línea. Estos productos deben monitorearse y protegerse cuidadosamente. Por otra parte, el último artículo contribuye sólo con el cinco por ciento en las ventas y utilidades de la línea, por lo que el gerente de la línea puede querer considerar la eliminación de este lento artículo de venta.

**PERFILDEMFKADODE LA LINEA DE PRODUCTOS**. El gerente de la línea de productos debe también revisar la posición de la línea contra las líneas de los competidores. Consideremos a una compañía papelerera con una línea de productos de cartón.<sup>4</sup> Dos de los principales atributos del cartón son su peso y la calidad del acabado. El peso del papel se ofrece por lo general en niveles estándar de 90, 120, 150 y 180. La calidad del acabado se ofrece en tres niveles estándar. La figura 16-3 muestra la localización de varios artículos de la línea de productos de la Compañía X y de cuatro competidores: A, B, C y D. El competidor A vende dos artículos con peso extra, que van de mediana a baja calidad del acabado. El competidor B vende cuatro artículos que varían en su peso y calidad en el acabado. El competidor C vende tres artículos cuya calidad de acabado es mayor entre mayor es el precio. El competidor D vende tres artículos, todos de poco peso con calidad de acabado variable. Por último, la compañía X ofrece tres artículos que varían en su peso y calidad.

Este diagrama del producto es útil para el diseño de la estrategia de mercadotecnia de la línea del producto. Muestra cuáles artículos de la competencia compiten contra los artículos de la compañía X. Por ejemplo, el papel de bajo peso, calidad mediana de la Compañía X compite con el papel del competidor D, pero su papel pesado de calidad mediana no tiene competidor directo. El diagrama también revela la localización para cuatro nuevos artículos. Si la Compañía X estima

una fuerte demanda no cubierta y puede producir este papel y fijarle el precio adecuado, debe agregar este artículo a su línea.

Otro beneficio del diagrama del producto es que identifica a los segmentos del mercado. La figura 16-3 muestra los tipos de papel, por peso y calidad, preferidos por la industria impresora en general, el punto de compra de la industria de los carteles y la industria de artículos de oficina, respectivamente, el diagrama indica que la Compañía X está bien posicionada para servir a las necesidades de la industria impresora en general, pero es más efectiva para servir a las otras dos industrias y debe considerar el lanzamiento de dos tipos de papel que cubran estas necesidades.

### Longitud de la línea de productos

Uno de los problemas que enfrentan los gerentes de la línea de productos es la longitud óptima de la línea de productos. Una línea es muy corta si la gerencia puede aumentar las utilidades aumentando productos; la línea es muy larga si la gerencia puede incrementar utilidades eliminando productos.

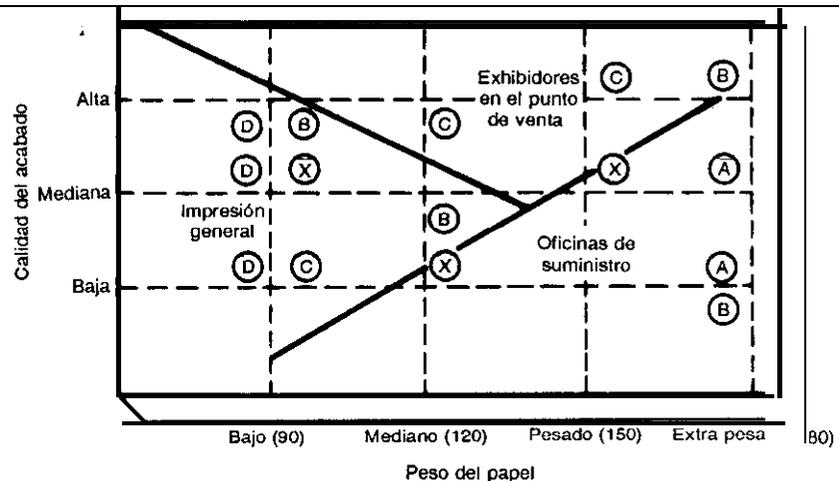
El problema de la longitud de la línea de productos se ve influenciado por los objetivos de la empresa. Las compañías que buscan una gran participación de mercado y crecimiento del mercado, manejarán líneas más largas. A estas empresas les preocupa menos que algunos artículos fallen en su contribución en las utilidades. Las compañías que ponen el énfasis en una gran rentabilidad manejarán líneas más cortas consistentes en artículos "remolcados".

La línea de productos tiende a crecer con el tiempo. El exceso en la capacidad de producción presiona al gerente de la línea de productos para el desarrollo de nuevos artículos. La fuerza de ventas y los distribuidores también por una línea de productos más completa para satisfacer a sus clientes. La gerencia de la línea de productos agregará artículos de mayores ventas y utilidades.

Pero al agregarse artículos, se incrementan varios costos: costos de diseño e ingeniería, manejo de inventarios, por cambio de sistemas de producción, de procesamiento de órdenes, de transportación y de promoción de los nuevos artículos. Por último, alguien pide se detenga el crecimiento acelerado de la línea de productos. La alta gerencia puede congelar las cosas por insuficiencia de fondos o de capacidad de producción. El contralor puede cuestionar la rentabilidad de la línea y requerir un estudio que probablemente señalará a muchos artículos que pierden dinero, los cuales serán eliminados en un gran esfuerzo para incrementar la rentabilidad. Se repetirá muchas veces un patrón de crecimiento desordenado de la línea de productos seguido por una eliminación masiva de productos.

**FIGURA 16-3**  
**Diagrama del producto para una línea de productos de papel**

Fuente: Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, septiembre 1977), p. 101.



Una compañía puede alargar su línea de productos de dos maneras: extendiendo la línea y complementando su línea.

**DECISION DE EXTENDER LA LINEA.** La línea de productos de toda empresa cubre una parte determinada de la gama posible. Por ejemplo, los automóviles BMW se ubican en la clasificación de precio alto del mercado automovilístico. La **extensión de la línea** tiene lugar cuando una empresa alarga su línea más allá de su gama actual de productos. La compañía puede extender su línea hacia abajo, hacia arriba o en ambos sentidos.

**EXTENSION DESCENDIENTE.** Muchas compañías se ubican inicialmente en el extremo superior del mercado y más adelante extienden su línea hacia abajo.

En el Pasado, IBM operaba dentro del marco del mercado de las grandes computadoras, dejando la fabricación de las minicomputadoras a otras firmas, como Digital Equipment and Data General. Sin embargo, la reducción del crecimiento de los grupos orientados hacia las grandes unidades de procesamiento de datos, llevaron a la IBM a entrar en la producción de minicomputadoras, como una salida hacia mayor crecimiento. El interés de la IBM por las minicomputadoras se ha visto más estimulado por el incremento del interés en redes de cómputo y sistemas de procesamiento de datos distribuidos. Esto hizo que la IBM se extendiera hacia abajo en la fabricación de microcomputadoras. ■

Las compañías suelen agregar modelos al extremo inferior de su línea con objeto de anunciar que su marca se inicia desde un precio bajo. Así, Sears puede anunciar acondicionadores de aire domésticos “desde \$240” y General Motors puede anunciar un nuevo Chevrolet de 7 000 dólares. Estos modelos “de lucha” o “promocionales”, se utilizan para atraer a clientes con base en el precio. Con frecuencia, los clientes, después de ver modelos mejores, compran algo mejor. Debe tenerse cuidado al usar esta estrategia. La marca “promocional”, aunque poco habilitada, debe apoyar la imagen de calidad de la marca. El vendedor debe tener el modelo promocional en existencia cuando éste se anuncia. Los consumidores no deben sentirse “atrapados y fustigados”.

Una compañía podría extender su línea hacia abajo por cualquiera de las siguientes razones:

- La compañía es atacada en el extremo superior y decide contraatacar invadiendo el extremo inferior.
- La compañía encuentra que en el extremo superior tiene lugar un crecimiento lento.
- La compañía entra inicialmente en el extremo superior para crear una imagen de calidad con el propósito de extenderse hacia abajo.
- La compañía agrega una unidad en el extremo inferior para cubrir un hueco del mercado que de otra forma atraería a un nuevo competidor.

\* Al extenderse hacia abajo, la compañía se enfrenta a algunos riesgos. El nuevo arribo del extremo inferior podría *despojar* a artículos del extremo superior, dejando a la compañía en peor situación. Consideremos lo siguiente:

La división de sistemas médicos de General Electric es líder en el mercado en scanners, esas caras máquinas de diagnóstico usadas en los hospitales. GE supo que un competidor japonés planeaba atacar su mercado GE esperaba que el modelo japonés sería más pequeño, más electrónico y menos caro. La mejor defensa de GE sería introducir una máquina similar antes que la de los japoneses llegara al mercado. Pero algunos ejecutivos de GE se preocupan de que esta versión de bajo precio dañaría las ventas y el alto margen de ganancia de sus scanners más grande. Pero un directivo dio en el blanco al decir: “¿Somos tan buenos como para acabar con nosotros mismos dejando que los japoneses lo hagan?” ■

o el artículo del extremo superior podría provocar que los consumidores contraatacaran moviéndose al extremo superior. También, los distribuidores pueden no estar dispuestos o ser capaces de manejar productos del extremo inferior porque éstos son menos rentables o diluyen su imagen. Distribuidores de Harley Davidson rechazaron las pequeñas motocicletas que desarrolló al final Harley para competir con los japoneses.

Una importante falla de cálculo de varias empresas estadounidenses ha sido su falla al cubrir los huecos del extremo inferior de sus mercados. La General Motors se resistió a construir carros pequeños y Xerox a construir copiatoras chicas. Los japoneses detectaron una abertura importante y se infiltraron en ella rápidamente.

**EXTENSION ASCENDENTE** . Las compañías que ocupan el extremo inferior del mercado podrían considerar su entrada en el extremo superior. Puede atraerlas un alto índice de crecimiento, márgenes elevados o simplemente la oportunidad de posicionarse como productores de línea completa.

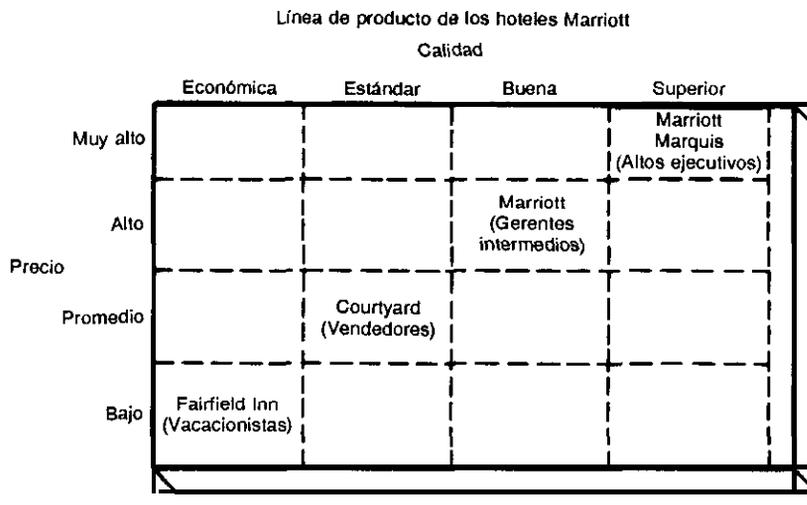
Una decisión de extensión ascendente puede ser peligrosa, ya que los competidores no sólo se encuentran bien afianzados en el extremo superior, sino que pueden contraatacar entrando en el extremo inferior del mercado. Los clientes potenciales pueden no creer que el recién llegado sea capaz de producir artículos de calidad. Por último, los representantes y distribuidores de la empresa pueden carecer de talento y capacitación para servir al extremo superior del mercado.

**EXTENSION EN AMBOS SENTIDOS** . Las compañías del centro del mercado pueden decidir extender su línea en ambas direcciones. La estrategia de Texas Instrument en el mercado de las calculadoras manuales ilustra lo anterior. Antes de que Texas Instruments (TI) entrara en este mercado, éste estaba dominado por Bowmar en el extremo de bajo precio/baja calidad y por Hewlett-Packard en el extremo de alto precio/alta calidad. TI introdujo sus primeras calculadoras en el extremo precio mediano/calidad mediana y gradualmente fue agregando más calculadoras a cada extremo. Ofreció mejores calculadoras al mismo precio o más baratas que Bowmar y acabó por destruirla; también diseñó calculadoras de gran calidad que vendió a precios más bajos que las calculadoras Hewlett-Packard, quedándose con una buena parte de las ventas de HP en el extremo superior. Con esta extensión en ambos sentidos, TI obtuvo un rápido liderazgo en el mercado de las calculadoras manuales.

El grupo del Hotel Marriott ha desempeñado también una extensión en ambos sentidos de su línea de producto. Junto con sus hoteles de precio medio, añadió la línea Marriott Marquis para servir al extremo más alto del mercado, la línea Courtyard para servir al extremo más bajo del mercado, y los Fairfield Inns que sirven al extremo económico del mercado. Cada línea de hotel está dirigida a un mercado meta diferente. Marriott Marquis está dirigido a atraer y satisfacer a los altos ejecutivos; los Marriott, a los directivos intermedios; Courtyards, a los vendedores; y Fairfield Inns, a los vacacionistas y otras personas con presupuesto para un viaje largo (figura 16-4). El mayor riesgo con esta estrategia es que algunos viajeros pueden cambiar hacia abajo cuando descubren que los hoteles de menor precio en la cadena Marriott tiene gran parte de lo que ellos quieren.

*Decisión de complementar la línea.* También puede alargarse una línea de productos agregando artículos a la gama actual de la línea. Existen varios motivos para complementar la línea: lograr un incremento en las utilidades, tratar de satisfacer a aquellos distribuidores que se quejan de pérdidas en las ventas por falta de artículos en la línea, tratar de aprovechar el exceso de capacidad, tratar de ser la compañía líder de línea completa y tratar de cubrir huecos para dejar fuera a los competidores.

Se excede en el complemento de la línea si éste da como resultado el despojo y la confusión del cliente. La compañía necesita diferenciar cada artículo en la



**FIGURA 16-4**  
**Dos maneras de extensión**  
**de la línea en el mercado:**  
**Hoteles Marriott**

mente del consumidor. Cada producto debe poseer una *diferencia apenas apreciable*. Según la ley de Weber, los clientes se adaptan mejor a la diferencia relativa que con la diferencia absoluta.<sup>5</sup> Percibirán la diferencia entre tablas de sesenta centímetros y tablas de un metro de largo, y entre tablas de 6 metros y tablas de diez metros, pero no la percibirá entre tablas de 9.70 metros y tablas de 10 metros. La compañía debe asegurarse en que los nuevos productos tengan una diferencia apreciable.

La compañía debe verificar de que el artículo propuesto cubra una necesidad del mercado y que no se agregue simplemente para satisfacer una necesidad interna de la empresa. El famoso automóvil Edsel, con el cual perdió Ford 350 millones de dólares, cubrió las necesidades internas de posicionamiento de la Ford, pero no las necesidades del mercado. La Ford se dio cuenta de que los poseedores de un Ford cambiarían a los automóviles General Motors, como el Oldsmobile o el Buick en lugar de ir hacia el Mercury o el Lincoln de Ford, así que decidió crear un carro intermedio para complementar su línea. Se creó el Edsel, pero éste no cubrió una necesidad del mercado porque había muchos carros similares disponibles para los mismos compradores y muchos compradores estaban cambiando hacia los carros más pequeños.

Una vez que el gerente de la línea de productos decide agregar otro artículo para venderse a un precio determinado, se pasa la labor de diseño a los ingenieros de la empresa. Será el precio planeado el que dictará como se diseñará el producto y no el diseño el que dictará el precio que se cargará.

### Decisión de modernización de la línea

Incluso cuando la longitud de la línea es adecuada, necesitaría modernizarse. Por ejemplo, las herramientas mecánicas de una compañía pueden tener una apariencia como de los años cincuenta y perder ante líneas con nuevos estilos de los competidores.

La cuestión es si se reacondiciona la línea gradualmente o de una sola vez. Un plan gradual permite que la compañía vea la reacción de clientes y distribuidores ante el nuevo estilo antes de cambiar toda la línea. El flujo de caja de la empresa se ve menos afectado con la modernización gradual. Una desventaja importante de la modernización gradual es que permite que los competidores vean los cambios y empiecen a rediseñar su propia línea.

La modernización del producto es un constante imperativo en mercados de productos de alta tecnología que cambia con rapidez. Aunque las computadoras personales Apple tienen sólo una década, la línea ya ha emigrado a través de la Ap-

ple 1, la Apple 2, la Apple 3, la Lisa y la McIntosh. Como los competidores están mejorando su equipo constantemente, cada compañía debe rediseñar sus propios equipos. Las compañías deben planear mejoras del producto que induzcan a la **emigración del cliente** hacia artículos de más valor y de mayor precio. Un punto importante es la oportunidad de las mejoras del producto, de manera que no sean demasiado pronto (perjudicando las ventas de la línea actual de productos) o demasiado tarde (después de que la competencia ha creado una reputación sólida para un producto más avanzado).

### Decisión acerca de las características de la línea

Por lo general, el gerente de la línea de productos selecciona uno o algunos artículos de la línea como atractivo de ésta. En algunas ocasiones los gerentes crean modelos promocionales en el extremo inferior para que hagan las veces de "vía de acceso". Por ejemplo, Sears anunció una máquina de coser a un precio bajo especial, para atraer a los clientes y Rolls Royce anunció un modelo económico a un precio de venta de sólo 49 000 dólares -en contraste con su modelo estelar, que cuesta 108 000 dólares- para llevar gente a su salas de exhibición. Una vez que el cliente llega, los vendedores pueden tratar de influir para que adquieran un modelo superior.

En otras ocasiones, los gerentes crearán productos superiores para dar prestigio a la línea. Stetson promociona un sombrero masculino de 150 dólares que pocos hombres adquieren, pero que actúa como "insignia" o como "joya de la corona" para hacer destacar la línea.

Algunas veces una compañía encuentra que un extremo de su línea está vendiendo bien y el otro mal. En este caso la compañía puede tratar de incrementar la demanda de los productos de poca venta, en especial si se producen en una planta que se encuentra ociosa por la escasa demanda. Honeywell enfrentó esta situación cuando sus computadoras medianas no se vendían tan bien como las grandes. Pero las cosas no son tan simples; podría aducirse que la empresa debe promocionar los artículos que se venden bien en lugar de tratar de sostener a los que tienen poca demanda.

### Decisión acerca de la depuración de la línea

Los gerentes de la línea de productos deben revisar periódicamente los artículos para hacer una depuración. Existen dos ocasiones para depurar. Una de ellas es cuando la línea de productos incluye artículos inservibles que están decrementando las utilidades. Los artículos deficientes pueden identificarse mediante el análisis de ventas y el de costos. RCA redujo sus modelos de televisores a color de 69 a 44 y una empresa química redujo sus productos de 217 a 93, que eran los de mayor volumen, los que más contribuían a las utilidades y el potencial más grande a largo plazo. Muchas empresas han puesto en marcha depuraciones importantes para alcanzar utilidades a largo plazo más fuertes.

El otro momento para hacer una depuración de productos es cuando a la empresa le falta capacidad de producción. La gerencia debe concentrarse en la producción de los artículos con mayor margen. Por lo general las compañías acortan sus líneas cuando la demanda es mucha y las alargan cuando ésta baja.

## DECISIONES REFERENTES A LA MARCA

Al desarrollar una estrategia de mercadotecnia para productos individuales, el vendedor tiene que tomar decisiones referentes a la marca. El establecimiento de la marca es un asunto importante en la estrategia del producto. Por una parte, el desarrollo de una marca de producto necesita una gran cantidad de gastos en inversiones a largo plazo, sobre todo en publicidad, promoción y empaque. Sería más fácil

para el fabricante hacer el producto para otras marcas. Esto fue lo que pasó con los fabricantes de Taiwan, que fabrican una gran cantidad de ropa, aparatos electrónicos y computadoras, pero no bajo marcas nominales.

Por otra parte, estos fabricantes notan que el poder está junto con las compañías con marcas nominales. Estas pueden reemplazar a sus fabricantes en Taiwan con proveedores más baratos en Malasia o algún otro lugar. En cambio, las empresas japonesas y de Corea del Sur no cometieron este error. Ellos gastan generosamente para crear marcas nominales para sus productos, marcas como Sony, Toyota, Goldstar, Samsung, etc. Incluso cuando estas compañías no pueden seguir manufacturando sus productos en casa, las marcas siguen gozando de la lealtad del cliente.

Se dice que una marca nominal poderosa tiene la **preferencia del consumidor**. Esto resulta evidente cuando un número suficiente de clientes exigen esa marca y rechazan un sustituto, aunque éste sea más barato. Mercedes lo tiene; Chevy, no. Maytag lo tiene, General Electric, no; IBM lo tiene, Radio Shack, no. Las compañías que desarrollan una marca con una fuerte preferencia del consumidor están un poco aisladas de la estrategia promocional de los competidores.

Compañías como Procter & Gamble, Caterpillar, IBM y Sony han logrado notable **fuerza de marca de la compañía**. Esta se mide por la proporción de mercados/producto donde la compañía es líder o co-líder. Así, la notable reputación de mercadotecnia de P&G recae en el hecho de que es líder en una gran proporción de sus mercados/producto que sirve.

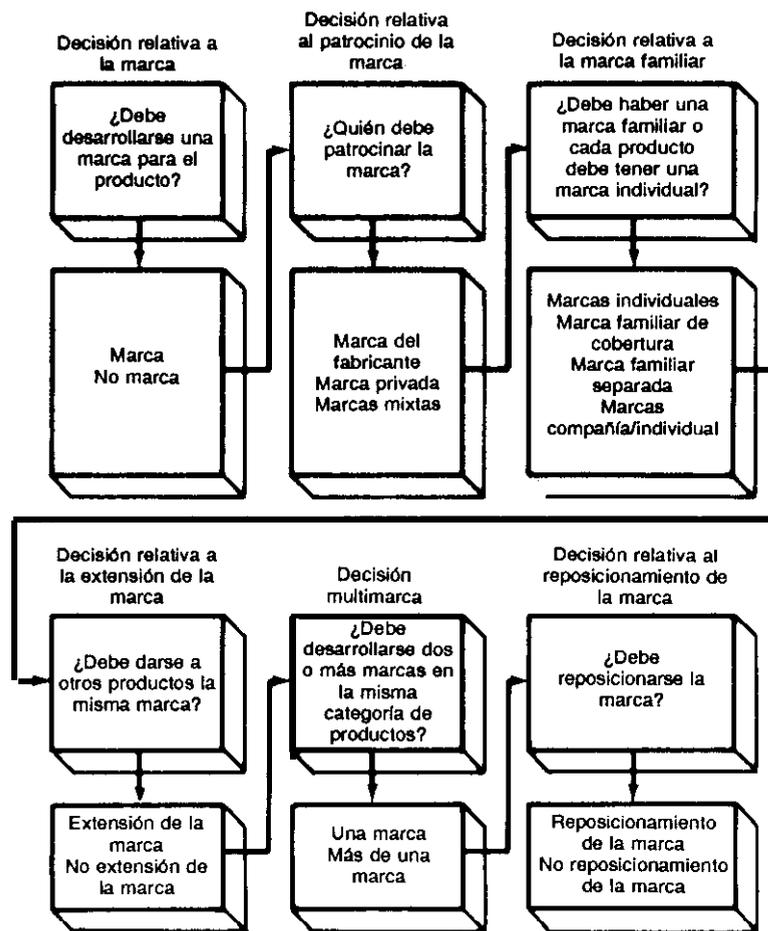
Antes de seguir, debemos familiarizarnos con los términos relacionados con la marca.

- Marca. Es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos con que se pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de aquellos de los competidores.
- Marca nominal. Es la parte de la marca que puede vocalizarse -la parte pronunciable, como por ejemplo: Avon, Chevrolet, Disneylandia, American Express y UCLA.
- *Logotipo de la marca*. Es la parte de la marca que puede reconocerse pero que no es pronunciable, como puede ser un símbolo, un diseño, una combinación de colores o letras distintivas. Ejemplo: el conejito de Playboy y el León de la Metro-Goldwyn-Mayer.
- Marca *registrada*. Es una marca o parte de ésta a la cual se da protección legal, en virtud de que se puede poseer en forma exclusiva. Una marca registrada protege los derechos de exclusividad del vendedor para el uso de la marca nominal y/o el logotipo de la marca.
- *Derechos de autor*. Es el derecho legítimo exclusivo para reproducir, publicar y vender la materia y la forma de una obra literaria, musical o artística.

La marca presenta retos de decisión al mercadólogo. Las decisiones clave se muestran en la figura 16-5 y se comentan en seguida.

### Decisión con respecto a la marca

La primera decisión a tomarse es si la compañía debe poner una marca nominal a su producto. En el pasado, la mayoría de los productos no tenían marca. Los productores y los intermediarios vendían sus productos en barriles, arcones o cajas sin ninguna identificación del proveedor. Los compradores tenían que depender de la integridad del vendedor. Los primeros indicios de marca tuvieron lugar en los esfuerzos de las comunidades medievales que requirieron que los artesanos pusieran marcas registradas en sus productos para protegerse a sí mismos y a los consumidores contra una calidad inferior. Asimismo, en las bellas artes se empezó a poner marca en las obras, al ser firmadas éstas por los artistas.



**FIGURA 16-5**  
**Vista general de decisiones**  
**relativas a la marca**

En Estados Unidos los primeros promotores de la marca fueron los productores de medicinas de patente, pero el desarrollo real de la marca ocurrió después de la Guerra Civil con el crecimiento de las firmas nacionales y de los medios publicitarios nacionales. Algunas de las primeras marcas todavía sobreviven, como son la leche condensada Borden, la avena Quaker, Vaseline y el jabón Ivory.

Hoy en día, la marca es tan fuerte que resulta difícil que algo no la tenga. La sal es envasada en los recipientes distintivos de los productores, las naranjas llevan un sello con el nombre de sus productores; las tuercas y los tornillos se empaquetan en celofán con una etiqueta del distribuidor, y las partes automotrices —bujías, llantas, filtros— tienen marcas nominales diferentes de la de los fabricantes del vehículo.

En algunos casos se ha vuelto a la práctica de “no poner marca” a ciertos bienes de consumo básicos o productos farmacéuticos. Correfours, los famosos hipermercados franceses, introdujeron una línea “sin marca”, a principios de los setentas. En 1977, Jewel Food Stores, una gran cadena de supermercados con base en Chicago introdujo una línea “genérica” de cuarenta artículos. Los productos genéricos no tienen marca, tienen un envase sencillo y versiones menos costosas de los productos que se adquieren normalmente en los supermercados, como son el espagueti, las toallas de papel y los duraznos en conserva. Ofrecen calidades estándar o más bajas a un precio que puede ser 30 a 50 por ciento menor que el de las marcas que se anuncian a nivel nacional y 10 a 15 por ciento menor que el de los artículos con marca propia del detallista. Es posible ofrecer un precio más bajo debido a que los ingredientes son de menor calidad, el costo de la etiquetación y del envase es menor y a la mínima publicidad. No obstante, los productos genéricos son satisfactorios como para que más del 70 por ciento de los consumidores

que los han adquirido digan que volverían a comprarlos. Los productos genéricos representan un gran reto a las marcas de alto precio y para las marcas débiles de la industria alimentaria, los bienes domésticos y la industria farmacéutica.

Las marcas nacionales han luchado de diferentes maneras contra los productos genéricos. Ralston-Purina incrementó su calidad y se enfocó hacia los poseedores de mascotas que estaban muy identificados **con sus mascotas y se** preocupaban mucho por la calidad del producto. Procter & Gamble introdujo sus productos de papel **Banner**, que es una línea de menor calidad que las líneas comunes de P&G, pero de mayor calidad que los productos genéricos con un precio competitivo. Otras compañías simplemente han reducido sus precios para competir con los productos genéricos, pero aun así los productos genéricos han seguido incrementando su participación en el mercado (de acuerdo con el porcentaje del importe de las ventas), de 1.1 por ciento en 1979 a 4.1 por ciento en 1982.'

¿Por qué prefieren los vendedores poner una marca a sus productos a pesar de que esto representa claramente un costo -envase, etiquetación, protección legal- y un riesgo en caso de que el producto no resulte satisfactorio para el usuario? Resulta que el poner una marca proporciona varias ventajas al vendedor.

Primero, la marca nominal facilita al vendedor el procesamiento de las órdenes y la localización de los problemas. Así Anheuser Busch recibe una orden por cien cajas de botellas de cerveza Michelob en lugar de una orden por "algunas de sus mejores cervezas". Es más, el vendedor encuentra más fácil seguir la pista del pedido si se hiciera un embarque equivocado o determinar la razón de que la cerveza se a-ranciara en caso de queja de los clientes.

Segundo, la marca nominal del vendedor y la marca registrada proporcionan protección legal alas características únicas del producto que de otra manera serían copiadas por los competidores.

Tercero, el poner una marca da al vendedor la oportunidad de atraer un grupo de consumidores leales y rentables. La lealtad a la marca proporciona cierta protección a los vendedores contra la competencia y mayor control en la planificación de su mezcla de mercadotecnia.

Cuarto, la marca ayuda al vendedor a segmentar los mercados. En lugar de que P&G venda un simple detergente, puede ofrecer ocho marcas de detergente, cada una con una formulación algo diferente, y dirigida a segmentos que buscan un beneficio específico.

Quinto, las buenas marcas ayudan a la formación de la imagen corporativa; al portar el nombre de la compañía, colaboran anunciando la calidad y el tamaño de la empresa.

Existe evidencia de que los distribuidores quieren marcas nominales como un medio para facilitar más el manejo del producto, para identificación de los proveedores, para mantener cierto nivel de calidad en la producción y para incrementar la preferencia del comprador. Los consumidores quieren marcas nominales porque los ayudan a identificar las diferencias de calidad y a comprar con mayor eficiencia. En la Unión Soviética los consumidores buscan marcas de identificación en los televisores para saber qué fábrica los produce, ya que éstas tienen diferentes grados de confiabilidad.

## Decisión relativa al patrocinador de la marca

Al decidir ponerle marca a un producto, el fabricante tiene varias opciones con respecto al patrocinio de la marca. Puede lanzarse el producto con *marca del fabricante* (a veces llamada marca nacional) o con una marca **nominal concesionada** (véase el recuadro Estrategias de mercadotecnia). O bien, el fabricante puede suministrar el producto a intermediarios quienes le ponen una **marca de distribuidor** (también llamada marca del detallista, de la tienda, o privada). También, el fabricante puede poner su propio nombre a algo de su producción que se vende

## CONCESIONAMIENTO DE MARCAS NOMINALES PARA REGALIAS

Un fabricante o detallista necesita muchos años y gastar millones para desarrollar una nueva marca nominal, o bien puede "alquilar" nombres que tengan magia para los consumidores. Nombres o símbolos creados por otros fabricantes, nombres de gente famosa, personajes de libros y películas populares -por una determinada cantidad y cualquiera de éstos puede dar al producto una marca nominal instantánea y familiar.

El concesionamiento del nombre y personajes se ha convertido en un gran negocio en los últimos años. Los fabricantes desembolsan casi mil millones de dólares al año por el "so de nombres y personajes" populares en sus productos, y dichos productos generan casi veinte mil millones de dólares al año en ventas al menudeo.

Los vendedores de ropa son los mayores usuarios de licencias. Los productores y los detallistas pagan enormes regalías para adornar sus productos con los nombres de los innovadores de la moda. **Bill Blass, Calvin Klein, Pierre Cardin, Gucci, Halston y otros concesionan** sus nombres o iniciales para artículos que van desde blusas a corbatas y blancos hasta maletas. Tales nombres pueden ser costosos—en 1981, **Pierre Cardin reportó** haber obtenido regalías por 50 millones de dólares en productos que generaron aproximadamente mil millones de dólares en negocios al mayorco para 540 licenciarios. En los últimos años las etiquetas de diseñador se han vuelto tan comunes que muchos detallistas las están eliminando para favorecer sus propias marcas de tienda con objeto de recuperar la exclusividad, libertad de precio y mayores márgenes.

Los vendedores de juguetes, juegos, alimentos y otros productos, también practican mucho el concesionamiento de nombres y personajes. La lista de personajes adheridos a ropa para niños, juguetes, artículos escolares, blancos, muñecas, loncheras, cereales y otros productos, es casi interminable—desde los clásicos como Disney, **Peanuts** y los **Picapedra** hasta E.T. y los héroes recientes de la Guerra de las Galaxias; y de los siempre jóvenes **Raggedy Ann y Andy**, hasta **Pac Man, Cabbage Patch y Pound Puppies**.

Los nombres y caracteres concesionados pueden lograr que un producto se vuelva familiar rápidamente y se distinga de los productos de la competencia. Los clientes, al elegir entre dos productos similares, muy probablemente elegirán el que lleva un nombre conocido. De hecho, los consumidores suelen buscar productos que lleven los nombres o figuras de sus personajes favoritos.

Actualmente casi todos están entrando en el concesionamiento. **Harley Davidson** concesiona su nombre para juguetes y aun para chocolates y agua de colonia. **Porsche** concesiona su nombre para esquís, lentes para sol y otros productos que requieren de una imagen de prestigio instantánea. **Maxims** concesiona su nombre para productos que van desde fracs a jugo de ciruelas.

Para mayor información, véase John A. Quelch, "How to Build a Product Licensing Program", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1985. pp. 186ff.

bajo etiquetas del distribuidor. Virtualmente todo lo que producen Kellogg's, John Deere & Company e IBM, tienen sus propias marcas nominales. **Hart Schaffner & Marx** vende mucha de la ropa que fabrica bajo marcas concesionadas como **Christian Dior, Pierre Cardin y Johnny Carson**. **Whirlpool** fabrica productos bajo su propia marca y bajo los nombres de los distribuidores.

Las marcas de los fabricantes tienden a dominar la escena estadounidense. Consideremos marcas muy conocidas como la sopa **Campbell's** y la salsa **catsup** de **Heinz**. En fechas recientes, grandes detallistas y mayoristas han desarrollado sus propias marcas. **Sears** ha creado varios nombres—baterías **Diehard**, herramientas **Craftsman**, aparatos **Kenmore**— que merecen preferencia de marca y aun insistencia en la marca. Un creciente número de tiendas departamentales, estaciones de servicio, fabricantes de ropa y distribuidores de aparatos están lanzando etiquetas de tienda.

¿Por qué se preocupan los intermediarios en patrocinar sus propias marcas? Tienen que encontrar proveedores calificados que puedan entregarles una calidad consistente. Tienen que ordenar grandes cantidades y entretener su capital en inventarios. Tienen que gastar en promover su etiqueta privada: Sears gastó \$747 millones en gran publicidad en 1984. Tienen que correr el riesgo de que si el producto que lleva su etiqueta no es bueno se desarrollará en el cliente una actitud negativa hacia sus otros productos.

A pesar de estas desventajas potenciales, los intermediarios desarrollan marcas privadas porque éstas pueden ser rentables. Buscan fabricantes con exceso de capacidad, los cuales fabricarán productos con etiqueta privada a un costo bajo. Otros costos, como publicidad y distribución física también pueden ser bajos. Esto significa que el poseedor de la marca privada esta en posibilidades de cargar un precio reducido y lograr un alto margen de utilidad. También puede desarrollar marcas de tiendas que atraen clientes a sus tiendas.

Ala competencia entre las marcas de los fabricantes y las de los intermediarios se llama la guerra de las *marcas*. En esta confrontación los intermediarios tienen muchas ventajas. El espacio en los anaqueles de detallistas es escaso y muchos fabricantes, especialmente los nuevos y los pequeños no pueden introducir sus productos para distribución bajo su propio nombre. Los intermediarios tienen especial cuidado en mantener la calidad de sus marcas y de esta manera crear la confianza del consumidor. Muchos compradores saben que las etiquetas de tienda corresponden de cualquier manera a productos elaborados por alguno de los grandes fabricantes. Las marcas de tiendasuelen tener precios más bajos que las marcas de productos similares de los fabricantes, atrayendo así a los compradores conscientes del presupuesto, especialmente en épocas de inflación. Los intermediarios exhiben sus productos con más prominencia y se aseguran de que haya más existencias. Como resultado de lo anterior, el dominio anterior de las marcas de los fabricantes se está debilitando. Algunos comentaristas de mercadotecnia pronostican que las marcas de los intermediarios eliminará finalmente a casi todas las marcas de los fabricantes más fuertes.

Los fabricantes de las marcas nacionales se sienten frustrados y se inclinan a gastar mucho en publicidad dirigida al consumidor y en promoción para mantener una sólida preferencia de su marca. En consecuencia, su precio tiene que ser algo más elevado para cubrir esta promoción. Al mismo tiempo, los distribuidores masivos los presionan considerablemente para que se destinen más dinero a la promoción en bonificaciones y regalos, si es que quieren un espacio adecuado en los anaqueles. Una vez que los fabricantes empiezan a ceder, tienen menos recursos para gastar en promoción para el consumidor y su liderazgo de marca empieza a declinar. Este es el dilema de los fabricantes de marcas nacionales.

### Decisión acerca de la marca familiar

Los fabricantes que ponen marca a sus productos enfrentan disyuntivas posteriores. Puede hacerse una distinción de cuatro estrategias para el nombre de la marca:

1. **Marcas nominales individuales. Esta política la** siguen Procter & Gamble (Tide, Bold, Dash, Cheer, Gain, Oxydol, Duz) y Genesco, Inc. (Jarman, Mademoiselle, Johnson & Murphy y Cover Girl).
2. **Un nombre familiar que cubra todos los productos. Esta política la siguen** Heinz y General Electric.
3. **Nombres familiares separados para todos los productos.** Esta política la sigue Sears (Kenmore para aparatos, Kerrybrook para ropa femenina y Homart para instalaciones domésticas importantes).
4. **El nombre registrado de la empresa en combinación con nombres individuales de los productos.** Esta política la sigue Kellogg's (Rice Krispies de Kellogg's y Raisin Bran de Kellogg's).

Los competidores de una misma industria suelen adoptar diferentes estrategias para el nombre de la marca. En la industria jabonera, Procter & Gamble está a favor de las marcas nominales individuales. P&G utilizará su nombre en los nuevos productos durante las primeras seis semanas de promoción en la televisión y después le quitará importancia. P&G quiere que cada producto se dé a conocer por sí mismo. Colgate, por otra parte, utiliza mucho la frase "la familia Colgate" para ayudar a sus productos individuales.

¿Cuáles son las ventajas de la estrategia de las marcas nominales individuales? Una ventaja importante es que la compañía no vincula su prestigio a la aceptación del producto. Si éste fracasa o parece que tiene baja calidad, el nombre del fabricante no se ve comprometido. Un fabricante de relojes de alta calidad como Seiko, puede introducir líneas de relojes de menor calidad (Pulsar) sin debilitar el nombre de Seiko. La estrategia de las marcas nominales individuales permite a la firma buscar el mejor nombre para cada producto. Un nuevo nombre permite la creación de una nueva emoción y de una nueva convicción.

El uso del nombre familiar para cubrir los productos de la compañía también tiene algunas ventajas. El costo de introducción del productor es menor porque no hay necesidad de hacer investigación para el "nombre" o gastos excesivos de publicidad para crear el reconocimiento y la preferencia de la marca nominal. Más todavía, las ventas serán fuertes si el nombre del fabricante es bueno. Así Campbell's introduce nuevas sopas bajo su marca nominal con la mayor sencillez y con reconocimiento instantáneo. Por otra parte, Phillips en Europa usó su nombre en todos sus productos, pero ya que sus productos varían en calidad, la mayoría de la gente espera solamente una calidad mediana de un producto Phillips y esto perjudica las ventas de productos de calidad superior. Este es un caso en el que la marca individual podría ser mejor o que la compañía pudiera evitar el poner su propio nombre a los productos débiles.

Cuando una compañía fabrica productos muy diferentes, no es posible utilizar un nombre familiar de cobertura. Swift and Company desarrollaron nombres familiares separados para sus jamones (Premium) y sus fertilizantes (Vigoro). Cuando Mead Johnson creó un complemento dietético para ganar peso, creó también un nuevo nombre familiar, Nutriment, para evitar confusiones con la marca familiar de sus productos para bajar de peso, Metrecal. Con frecuencia las compañías inventarán diferentes marcas familiares para líneas de diferentes calidades dentro de la misma categoría de productos. Así, las tiendas de comida A&P vende un grupo de marcas de primera, segunda y tercera clase: Ann Page, Sultana e Iona, respectivamente.

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

La marca nominal no debe ser una ocurrencia casual sino un refuerzo integral del concepto producto. Entre las cualidades deseables para una marca nominal están las siguientes:

1. **Debe sugerir algo acerca de los beneficios del producto.** Ejemplos: Coldspot, Beautyrest, Craftsman, Accutron.
2. **Debe sugerir cualidades del producto, como son acción o color.** Ejemplo: Duz, Sun-kist, Spic and Span, Firebird.
3. **Debe pronunciarse, reconocerse y recordarse con facilidad.** Los nombres cortos ayudan. Ejemplos: Tide, Crest, Puffs.
4. **Debe ser distintiva.** Ejemplos: Mustang, Kodak, Exxon.

Las firmas de investigación de mercados han desarrollado procedimientos de investigación para crear nombres, que comprenden **pruebas de asociación** (¿qué

imágenes vienen a la mente?), **pruebas de aprendizaje** (¿qué tan fácil de pronunciar es el nombre?), **pruebas de memoria** (¿qué tan bien se recuerda el nombre?) y **pruebas de preferencia** (¿cuáles nombres se prefieren?). Uno de los especialistas más conocidos en el "juego de los nombres" es NameLab, Inc., que utiliza una técnica que se conoce como lingüística constructiva para ayudar a sus clientes a encontrar nombres eficaces. NameLab es el responsable de los nombres de productos recientes como ACura, Compaq y Zapmail. Existen inclusive, programas de computación disponibles para ayudar a las firmas a encontrar nombres.

Muchas firmas pugnan por crear una marca nominal única que finalmente se identificará con la categoría del producto. Firmas nominales como Frigidarie, Kleenex, Levis, Jell-O, Cinta Scotch y Fiberglas han tenido éxito a este respecto. Sin embargo su gran éxito puede amenazar los derechos exclusivos del nombre. Celofán y trigo integral son ahora nombres del dominio público.

## Decisión relativa a la extensión de la marca

La estrategia de extensión de la marca es todo esfuerzo realizado para extender una marca nominal de éxito para el lanzamiento de productos o líneas nuevos o modificados. Después del éxito de Quaker Oats' con el cereal seco Cap'n Crunch, la compañía usó la marca nominal y la caricatura para el lanzamiento de una línea de barras de helado, playeras y otros productos. Armour utilizó su marca nominal Dial para lanzar una variedad de nuevos productos que no hubieran sido distribuidos fácilmente de no llevar el nombre Dial. Honda Motor Company usó su nombre para el lanzamiento de su nueva podadora de motor.

Como estrategia, la extensión de la marca ofrece varias ventajas. La compañía puede usar una marca nominal sólida para dar reconocimiento instantáneo a un nuevo producto. La compañía ahorra los costos de publicidad involucrados en la familiarización de los consumidores con un nuevo nombre. Así la gente por lo general responderían positivamente a vinos Pierre Cardin o anteojos de sol Porsche.

Pero, al mismo tiempo, la estrategia de extensión de la marca conlleva cierto riesgo. Extensiones de marca como las pantimedias Bic y la goma de mascar Life Savers, encontraron una muerte temprana. La marca nominal podría ponerse a un producto que decepcionara al consumidor y lesionara su estimación por otros productos de la empresa. La marca nominal puede ser inadecuada para el nuevo producto, aun si éste está bien hecho y satisface -considérese la compra de catsup Standard Oil o leche Drano, y también puede perder su posición especial en la mente del consumidor por el sobreuso. Ries y Trout llaman a esto trampa de "extensión de la línea".<sup>8</sup> Consideran que a Scott Paper Company no le ayudó nombrar a sus diferentes productos de papel ScotTowels, ScotTissues, Scotties, Scotkins y pañales BabyScott. El nombre Scott perdió significado y cada uno de sus productos perdió personalidad, en comparación con sus rivales, como Charmin, Bounty y Pampers.

## Decisión de la multimarca

En una **estrategia de la multimarca**, el vendedor desarrolla dos o más marcas en la misma categoría del producto. P&G fue pionera en esta práctica de mercadotecnia al introducir el detergente Cheer como competidor de su ya con éxito Tide. Aunque las ventas de Tide cayeron ligeramente, las ventas combinadas de Cheer y de Tide fueron más altas. Actualmente P&G comercializa ocho marcas de detergente.

Los fabricantes adoptan la estrategia de las multimarcas por varias razones. Primero, los fabricantes pueden obtener más espacio en anaqueles, con lo que aumenta la dependencia del detallista en sus marcas. Segundo, algunos consumidores son tan leales a una marca que no probarán otra y la principal manera de capturar "a quienes gustan cambiar de marca" es ofrecerles varias marcas. Tercero, la crea-

ción de nuevas marcas produce emoción y eficiencia dentro de la organización del fabricante. Los directivos de P&G y de General Motors compiten en su desempeño. Cuarto. La estrategia de la multimarca posiciona a cada marca de manera que puede capturar diferentes segmentos del mercado.

Al decidir si introduce otra marca, el fabricante debe considerar preguntas como:

- ¿Puede crearse un argumento único para la nueva marca?
- ¿Será creíble ese argumento único?
- ¿Qué tanto afectará la nueva marca a las otras marcas del fabricante en relación con las marcas de la competencia?
- ¿Cubrirán las ventas de la nueva marca los costos de desarrollo del producto y de promoción?

Un gran riesgo de la introducción de partidas de multimarca es que cada una puede conseguir sólo una pequeña participación en el mercado y ninguna pueda ser especialmente rentable. La compañía habrá malgastado sus recursos en varias marcas en lugar de crear unas cuantas con un elevado nivel de rentabilidad. Estas compañías deben eliminar las marcas débiles y establecer procedimientos estrictos de tamizado para elegir nuevas marcas. Lo ideal es que las marcas de una empresa despojen a las marcas de la competencia y que no lo hagan entre sí, o por lo menos, las utilidades netas o el flujo neto de efectivo sea mayor con la estrategia de la multimarca, a pesar de que tenga lugar algún despojo.

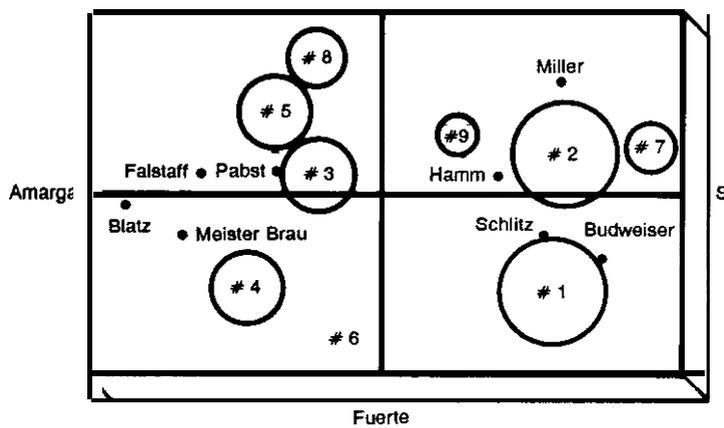
### Decisión relativa al reposicionamiento de la marca

A pesar de que una marca se haya posicionado bien inicialmente en el mercado, la compañía puede tener que reposicionarla después. Un competidor puede haber lanzado una marca enseguida de la marca de la compañía e infiltrarse en su participación del mercado. También los clientes pueden cambiar su preferencia, dejando a la marca de la empresa con menos demanda.

Una historia clásica de reposicionamiento con éxito de una marca es la campaña de Seven-Up. Esta era una de las varias bebidas gaseosas adquirida principalmente por personas mayores que querían un refresco con sabor a limón. La investigación indicó que la mayoría de los consumidores de bebidas gaseosas preferían las bebidas de cola, pero no la preferían todo el tiempo y muchos otros consumidores no tomaban refrescos de cola. Así, Seven-up se lanzó por el liderazgo del mercado de las bebidas no-cola llevando a cabo una brillante campaña y designándose como la bebida No-cola, que describía como una bebida joven y refrescante, y que debía consumirse en lugar de una bebida de cola. Seven-Up creó una nueva forma de que los consumidores vieran el mercado de las bebidas gaseosas, ya fueran colas o no-colas, con Seven-Up a la cabeza de las no-colas.

El problema del reposicionamiento de una marca puede ilustrarse con la cerveza de Hamm. La figura 16-6 muestra las percepciones de la marca de la cerveza y las preferencias de sabor con base en dos atributos: claridad y suavidad. Los puntos indican las posiciones advertidas de las marcas y los círculos representan la localización de la preferencia del consumidor. Los círculos más grandes corresponden a una mayor preferencia. Este diagrama revela que Hamm no satisface las preferencias de ningún segmento distinto.

Para remediar este problema, Hamm necesita identificar el mejor grupo de preferencia para reposicionarse en él. El grupo de preferencia #1 sería una elección pobre porque Schlitz y Budweiser están sirviendo a este segmento. El grupo de preferencia #2 parece una buena alternativa por su tamaño y la presencia de sólo un competidor, Miller. El grupo de preferencia #9 sería otra posibilidad, aunque es relativamente pequeño. Hamm puede también pensar en una posibilidad



**FIGURA 16-6**  
**Distribución de las**  
**percepciones y preferencias**  
**en el mercado de la cerveza**

remota de posicionamiento en los supergrupos X3, #5 y #8 o en los supergrupos X4 y X6.

La administración debe pesar dos factores al hacer su elección. El primero es el costo de repositionar la marca a ese segmento. Este costo incluye la modificación de las cualidades del producto, el envase, la publicidad, etc. En general, el costo del repositionamiento se eleva de acuerdo con la distancia del repositionamiento. Cuanto Hamm necesitará más fondos para repositionar su marca en el segmento #8 que para repositionarla en el segmento #2. Le convendría más crear una nueva marca para el segmento #8 que repositionar la actual.

El otro factor es el ingreso que produciría la marca en la nueva posición. El ingreso depende de la cantidad de consumidores en el segmento de preferencia, su índice promedio de compra, la cantidad y fuerza de los competidores en dicho segmento y el precio de la marca en el mismo. Hamm debe comparar los ingresos y costos probables de cada alternativa de repositionamiento al hacer su elección.

**DECISIONES**  
**RELATIVAS**  
**AL ENVASE Y A LAS**  
**ETIQUETAS**

Muchos de los productos físicos que salen al mercado deben ser envasados y etiquetados. En envase puede jugar un papel secundario (ej. partes económicas de hardware) o un papel importante (ej. cosméticos). Algunos envases -como la botella de Coca-Cola y el recipiente de L'eggs- so" mundialmente famosos. Muchos mercadólogos han llamado al envase el quinto elemento, junto con el precio, el producto, la distribución y la promoción. Sin embargo, la mayoría de los mercadólogos se refieren al envase como a un elemento de la estrategia del producto.

Definimos *envasar* como a las actividades de diseño y producción del recipiente o envoltura para un producto. El recipiente o la envoltura se llama envase. El envase podría incluir hasta tres niveles de material. El *envase primario* es el recipiente inmediato del producto. Así, la botella que contiene la loción After Shave Old Spice es su envase primario. El *envase secundario* se refiere al material que protege al envase primario y que se desecha cuando se va a usar el producto. La caja de cartón que contiene la botella de la loción para después de afeitarse es un envase secundario y proporciona protección adicional y oportunidad de promoción. El *envase de empaque es el envase necesario* para almacenamiento, identificación o transporte. De tal manera que una caja de cartón corrugada que transporta seis docenas de botellas de loción Old Spice After Shave es el envase de empaque. Finalmente, la *etiquetación* es una parte del envase y consiste en información impresa que describe el producto que aparece sobre o con el envase.

En fechas recientes, el envase se ha convertido en una potente herramienta de mercadotecnia. Los envases bien diseñados pueden crear valor conveniente para el

consumidor y valor promocional para el productor. Son varios los factores que han contribuido al creciente uso del envase como herramienta de mercadotecnia:

- **Autoservicio.** Un creciente número de productos se venden en supermercados y tiendas de descuento sobre la base de autoservicio. El envase debe desempeñar muchas de las funciones de ventas. Debe atraer la atención, describir las características del producto, dar confianza al consumidor y crear una impresión general favorable.
- **Afluencia de consumo.** El incremento de la afluencia de consumo significa que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por conveniencia, la apariencia, la seriedad y el prestigio de mejores envases.
- **Imagen de la compañía y de la marca. Las compañías están ya** reconociendo el poder de contribución de los envases bien diseñados al reconocimiento instantáneo de la compañía o de la marca. Cualquier comprador de películas fotográficas reconoce inmediatamente el envase amarillo de Kodak.
- **Oportunidad innovadora. El envase** innovador puede aportar grandes beneficios a los consumidores y utilidades a los productores. Los expendedores automáticos de dentífricos han capturado el 12 por ciento del mercado de los dentífricos porque para muchos de los consumidores son más cómodos y más estéticos. Chesebrough-Ponds aumentó en un 22 por ciento las ventas generales de su barniz para uñas después de haber introducido su Pluma Aziza de barniz para uñas. Kraft está probando sus bolsas tipo retorta, que son recipientes de plástico y papel aluminio, como sucesores de las latas. Las primeras compañías que envasaron las bebidas gaseosas en latas y sus sprays líquidos en envases aerosol, atrajeron muchos clientes nuevos. En la actualidad muchas empresas vinícolas están experimentando envases en latas y en cartón.

El desarrollo de un envase eficaz para un nuevo producto requiere de varias decisiones. La primera labor es establecer el *concepto envase*, que define lo que el envase debe ser o hacer para el producto específico, ¿La(s) función(es) principal(es) del envase es la de ofrecer al producto protección superior, introducir un nuevo método de distribución, sugerir determinadas cualidades acerca del producto o de la empresa o alguna otra?

La General Foods desarrolló un nuevo alimento para perros en forma de hamburguesas. La administración decidió que la apariencia única y apetitosa de estas hamburguesas demandaba una máxima visibilidad. *Visibilidad* se definió como el concepto básico de envase. La administración consideró varias alternativas y finalmente eligió una charola cubierta por una capa de plástico. ■

Deben tomarse decisiones sobre elementos adicionales del empaque —*tamaño, forma, materiales, color, texto*—. Debe decidirse si el envase lleva mucho o poco texto, celofán u “tras películas transparentes, un plato de plástico o laminado, etc. Los diferentes elementos del envase deben armonizar entre sí. El tamaño interactúa con materiales, colores, etc. Los elementos del envase deben también estar en armonía con las decisiones sobre precio, publicidad y otros elementos de mercadotecnia.

Una vez diseñado el envase, debe probarse. Se llevan a cabo **pruebas de ingeniería** para **asegurarse** de la resistencia del envase bajo condiciones normales; **pruebas visuales** para asegurarse de que los impresos son legibles y los colores armoniosos, **pruebas de distribución, para asegurarse** de que los distribuidores lo encuentran atractivo y fácil de manejar, y **pruebas de consumo, para asegurarse** de la respuesta favorable del consumidor.

A pesar de estas precauciones, ocasionalmente el diseño del envase atraviesa por algunos defectos básicos:

Sizzl Spray, una lata presurizada de salsa para carne desarrollada por Heublein, dicho envase fue un desastre potencial que se descubrió en las pruebas de mercado. “Pensábamos que teníamos una buena lata, pero por fortuna primero hicimos la prueba de mercado del producto en tiendas de Texas y California. Parece que tan pronto

como se calientan las latas empiezan a explotar. Sólo porque no habíamos entrado en la fase de distribución nacional, nuestra pérdida fue de únicamente \$150 000 y no de un par de millones".<sup>10</sup>

El desarrollo de un envase eficaz puede costar algunos cientos de miles de dólares y llevar desde unos meses hasta un año. La importancia del envase no puede sobreestimarse al considerar las funciones que desempeña para atraer y satisfacer a los clientes. Sin embargo, las compañías deben poner atención en las crecientes inquietudes ambientales respecto del envase y tomar decisiones que sirvan a los intereses de la sociedad, así como a los objetivos inmediatos del cliente y de la empresa.

Los vendedores deben etiquetar sus productos. La etiqueta puede ser un simple marbete adherido al producto o un trabajo de diseño gráfico muy elaborado que forma parte del envase. Puede llevar únicamente la marca nominal o gran cantidad de información. Aun si el vendedor opta por una etiqueta simple, la ley puede requerir información adicional.

La etiqueta desempeña varias funciones. La etiqueta *identifica* al producto o a la marca, por ejemplo el nombre Sunkist estampado en las naranjas. La etiqueta también podría *clasificar* al producto: así los duraznos en conserva están etiquetados con clasificaciones A, B y C. La etiqueta podría *describir* el producto: quién lo hizo, dónde se hizo, cuándo se hizo, qué contiene, cómo debe usarse y cómo usarlo con seguridad. Por último, la etiqueta podría promover al producto mediante un diseño gráfico atractivo. Algunos autores hacen una distinción entre etiquetas de identificación, etiquetas de clasificación, etiquetas descriptivas y etiquetas de promoción.

Al final, las etiquetas se vuelven obsoletas y necesitan actualizarse. La etiqueta del jabón Ivory se ha vuelto a hacer dieciocho veces desde 1890, con cambios graduales en el tamaño y diseño de las letras. La etiqueta de Orange Crush se cambió substancialmente cuando las etiquetas de sus competidores empezaron a dibujar frutas frescas y con ello a atraer más ventas. Orange Crush desarrolló una etiqueta con nuevos símbolos para sugerir frescura y con colores mucho más fuertes y profundos.

Existe una larga historia de conceptos legales alrededor de las etiquetas. Las etiquetas pueden confundir a los consumidores y no mencionar los ingredientes importantes, o no incluir suficientes advertencias sobre seguridad. Se han dictado varias leyes federales y estatales para reglamentar la etiquetación, siendo la más importante la Fair Packaging and Labeling Act de 1966. Las prácticas de etiquetación se han visto afectadas en fecha reciente, ya que deben contener información de *precio unitario* (mencionar el precio por unidad o medida estándar), fecha *abierta* (la vida esperada del producto en anaqueles), y *etiquetación nutritiva sobre propiedades alimenticias* (mencionar los valores nutricionales del producto). Los vendedores deben asegurarse de que sus etiquetas contienen toda la información requerida antes de lanzar sus nuevos productos.

## RESUMEN

El producto es el primer elemento y el más importante de la mezcla de la mercadotecnia. La estrategia del producto requiere de decisiones coordinadas sobre las mezclas de productos, las líneas de productos, las marcas, el empaque y el etiquetado.

Un producto puede verse en cinco niveles. El beneficio central es el servicio o beneficio esencial que el comprador está adquiriendo. El producto genérico es el producto básico reconocido como tal. El producto esperado es el conjunto de atributos y condiciones que el comprador espera normalmente al comprar el producto. El producto agregado son los servicios y beneficios adicionales que añade el vendedor para distinguir la oferta de los competidores. El producto potencial es el conjunto de posibles características y servicios nuevos que pueden añadirse a la oferta.

Todo producto puede ser clasificado de acuerdo con su durabilidad (bienes no duraderos, bienes duraderos y servicios). Los bienes de consumo por lo general se clasifican de acuerdo con los hábitos de compra del consumidor (conveniencia, compra, especialidad y bienes no buscados). Los bienes industriales se clasifican de acuerdo con la forma en que entran en el proceso de producción (materiales y partes, bienes de capital y suministros y servicios).

La mayoría de las compañías manejan más de un producto. Puede decirse que su mezcla del producto tiene una determinada amplitud, longitud, profundidad y **consistencia**. Las cuatro dimensiones de la mezcla del producto son herramientas para desarrollar la estrategia del producto de la empresa. Las diversas líneas que forman la mezcla del producto deben evaluarse periódicamente en lo que se refiere a rentabilidad y crecimiento potencial. La mejores líneas de la compañía deben recibir apoyo indiscriminado; las líneas débiles reducirse o eliminarse gradualmente y deben agregarse **nuevas** líneas para llenar la brecha de rentabilidad.

Cada línea de productos está integrada por artículos. El gerente de la línea de productos **debe** estudiar la contribución de cada artículo a las ventas y utilidades, así como la forma en que están posicionados los artículos en relación con los de la competencia. Esto proporciona la información necesaria para la toma de varias decisiones con respecto a la línea de productos. La extensión de la línea se refiere al problema de si una línea en particular debe extenderse hacia abajo, hacia arriba o en ambas direcciones. La ampliación de la línea pone la interrogante de si deben agregarse artículos adicionales dentro de la gama azul. La modernización inquiriere si la línea necesita una nueva apariencia y si ésta **debe lograrse** poco a poco o de una sola vez. La caracterización de la línea **plantea** la pregunta de cuáles artículos destacar al promover la línea. La depuración de la línea cuestiona sobre cómo detectar y retirar los artículos débiles de la línea.

Las compañías deben desarrollar políticas de marca para los artículos individuales de sus líneas. Deben decidir si se pone marca a todo, si se pone marca de fábrica o privada, si se usan marcas nominales familiares o marcas individuales; si se extiende la marca nominal a los nuevos productos, si se eliminan algunas marcas **que** compiten entre sí y si se **reposicionan algunas de las marcas**.

Los productos físicos requieren de la toma de decisiones con respecto al envase, para crear beneficios **tales** como protección, economía, conveniencia y promoción. Los **mercadólogos** tienen que desarrollar el concepto envase y probarlo funcional y psicológicamente **para** asegurarse de que alcanza los objetivos **deseados** y es compatible con la política pública. Los productos físicos también **necesitan ser** etiquetados para su identificación y posible clasificación, descripción y promoción. Las leyes estadounidenses requieren que los vendedores presenten determinada información en la etiqueta para **conocimiento** y protección de los consumidores.

# CUESTIONARIO

1. Use el "concepto de niveles del producto" y compare los siguientes vehículos: un Porsche, una pick-up Ford y un Tercel de Toyota.
2. "Varias empresas planean poner su marca nominal a productos frescos y muchas de sus incursiones iniciales serán en productos agrícolas". Comente los problemas que podrían enfrentarse las empresas y sugiera de qué manera podrían resolverse.
3. La Suprema Corte de Estados Unidos rechazó la revisión de un fallo de las cortes menores, afirmando que el juego "Monopoly" de Parker Bros era efectivamente una marca registrada. La resolución se basó en una encuesta de mercado sobre las motivaciones de los compradores que hicieron los mercadólogos de otro juego de mesa "Antimonopoly", la cual reveló que el 65 por ciento de las personas encuestadas adquirirían Monopoly si éste fuera producido por cualquier otro fabricante. ¿Qué implicaciones tiene esta resolución para la protección de la marca registrada por parte de los mercadólogos?
4. Tanto North American Watch (comercializadores de Piaget, Corum y Concord) como Timex, han cambiado la forma de anunciar sus productos como maquinarias para medir el tiempo con exactitud, para promoverlas como piezas de joyería que miden el tiempo. ¿Qué cambios han tenido lugar en los cinco niveles del producto y cuáles son las oportunidades de éxito respectivas de ambas empresas con esa nueva estrategia?
5. Defina el (los) propósito(s) primario(s) de satisfacción de deseo de los siguientes bienes: a) automóviles, b) pan, c) petróleo, d) almohadas, e) plumas, f) novelas, g) libros de texto, h) uniformes, i) detergentes.
6. Dé una definición del negocio básico de cada una de las siguientes compañías: a) General Motors, b) Bayer's (comercializador de la aspirina), c) Massachusetts Investors Trust (sociedad de inversión), d) Sears y e) la revista Time.
7. La mayoría de las firmas prefieren desarrollar una línea diversificada de productos para evitar la sobredependencia en un solo producto. Sin embargo, existen ciertas ventajas que hacen crecer a la firma que produce y vende un solo producto. Mencíonelas.
8. "Los problemas administrativos tienden a incrementarse geoméricamente en relación con el incremento de los productos de una empresa." ¿Está usted de acuerdo con esto?
9. ¿La jerarquización de los productos de una compañía en relación con su contribución a las utilidades indican la mejor forma de distribuir el presupuesto de mercadotecnia entre dichos productos? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo debería distribuirse el presupuesto entre los productos? Si es negativa, diga por qué.
10. Un consultor de mercadotecnia aconsejó a una gran empresa de bienes de consumo envasado que su línea de productos debía consistir en: 1) una marca nacional de calidad superior, 2) etiquetas de marcas privadas para las cadenas de supermercados y 3) una marca genérica. Comente las ventajas y los riesgos de estrategia para la línea de productos.

## NOTAS

1. El análisis se adoptó de Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation-of Anything", *Harvard Business Review*, enero-febrero 1980, pp. 83-91. Se añadió el primer nivel, beneficio central, al análisis de Levitt.
2. Véase Harper W. Boyd, Jr., and Sidney J. Levy, "New Dimensions in Consumer Analysis", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1963, pp. 129-40.
3. Theodore Levitt, *The Marketing Mode* (New York: McGraw-Hill, 1969), p. 2.
4. Este ejemplo está basado en Benson P. Shaprio, *Industrial Product Policy; Managing the Existing Product Line* (Cambridge, Mass.; Marketing Institute, septiembre 1977), pp. 3-5, 98-101.
5. Véase Steuart Henderson Britt, "How Weber's Law Can Be Applied to Marketing", *Business Horizons*, febrero 1975, pp. 21-29.
6. Las cuatro primeras definiciones pueden encontrarse en *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1960).
7. Para mayor información véase Brian F. Harris and Roger A. Strang, "Marketing Strategies in the Age of Generics", *Journal of Marketing*, otoño 1985, pp. 70-81.
8. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: McGraw-Hill, 1981).
9. Véase Mark B. Taylor, "Cannibalism in Multibrand Firms", *Journal of Business Strategy*, primavera 1986, pp. 69-75.
10. "Product Tryouts: Sales Tests in Selected Cities Help Trim Risks of National Marketing", *Wall Street Journal*, agosto 10, 1962.