

3. El Producto.

Concepto y Desarrollo

David Pérez

Isabel Pérez Martínez de Ubago

Profesores de Marketing Estratégico

MBA- Edición 2006

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN	4
2. EL PRODUCTO	7
2.1. Qué es un producto	7
2.1.1. Características del producto	7
2.2. Tipos de productos	9
2.3. El ciclo de vida del producto	11
3. LA GESTIÓN DEL PRODUCTO	16
3.1. Definición del producto	16
3.2. La gestión de la cartera de productos	18
3.3. Investigación, desarrollo e innovación en la creación de productos	20
3.3.1. Proceso de creación de nuevos productos	21
3.3.2. Modificación y anulación de productos	24
3.4. La calidad del producto	29
3.4.1. Ejemplo sobre la calidad del producto	30
4. LA MARCA	34
4.1. Estrategias de marca	37
4.2. Nota técnica sobre logotipos y marcas	39
5. EL POSICIONAMIENTO	57
6. CONVIENE RECORDAR	60
7. GLOSARIO	63
8. WEBS RELACIONADAS CON EL TEMA	65
9. BIBLIOGRAFÍA	66

1. INTRODUCCIÓN

Entre la empresa y el consumidor se traba y se prolonga un diálogo permanente y sutil, cuyo soporte es el producto. Se trata de reorientar la mentalidad de la empresa para dirigirla directamente a la satisfacción del cliente. Y el producto también se tiene que ver afectado por ese cambio. La sociedad actual, la llamada sociedad de consumo, está inmersa en un vertiginoso remolino de creación de nuevos productos, de ofertas cada vez más sofisticadas que, en algunos casos, incluso saturan al consumidor. Pero es el mercado en el que nos toca competir y es rápido, muy rápido. ¡El 80 por 100 de los productos que compraremos dentro de diez años todavía no existe! Y la empresa que tiene el derecho a aspirar a una existencia más larga que la de sus productos, no puede desinteresarse de las leyes por las que estos evolucionan tan rápidamente. Su supervivencia depende de la buena comprensión del fenómeno en su totalidad. Ha hecho falta en la empresa tomar una clara conciencia de esta aceleración. En otro tiempo, cuando se daban cuenta del aumento de la cifra de negocios, se decía: "Esto marcha". Cuando la cifra de negocios se mantenía, se decía: "Esto se mantiene, pero podría ir mejor". Cuando bajaba, se decía: "Esto va mal". Pero como el campo de visión no sobrepasaba los seis meses del año, no se pensaba en unir estas variaciones de la cifra de negocios con un movimiento fundamental que las explicara. Y, de todas formas, los productos duraban tanto que se prefería no plantearse el problema de saber si perecerían un día.

El objetivo primordial es la satisfacción del cliente, y sólo incluyendo el producto en esa nueva orientación se conseguirá crear una oferta realmente atractiva para el Mercado.


No obstante, a veces, las empresas ofertan productos que cubren las necesidades de los clientes y sin embargo éstos fracasan. En estos casos el resto de variables de Marketing Mix que la rodean han sido erróneamente definidas.

El producto debe estar cargado de sentido para el consumidor, recordarle conductas habituales, inducirle a preciadas comodidades, guiarlo en las opciones de su vida

cotidiana. Es, de alguna forma, un modelo previo de acción con el que está de acuerdo y se siente identificado.

Si por casualidad la correspondencia se ve interrumpida, si el producto pretende llevar al consumidor a conductas que no le convienen, si le pide esfuerzos que él no quiere hacer, si no le dice nada o le dice cosas que no le interesan, el producto no está atendiendo a las necesidades de quien, en el fondo, es su objetivo, su razón de ser. El consumidor se separa inevitablemente de una empresa que ni le escucha ni le oye.

Hemos hablado bastante del producto considerado como un lenguaje, para darnos cuenta de que este fenómeno está regido, ante todo, por leyes de orden sociológico. En efecto, no se trata de interesarnos por un producto en sí, cuya duración de empleo individual está en relación con la concepción técnica y la solidez - es un asunto de laboratorio y de ingenieros -, sino de considerar el producto como un modo particular de consumo; es decir, como el elemento provisional de una civilización en evolución. De donde se deduce que el ciclo vital del producto depende de la relación producto-consumidor que se establece en un concepto dado.

 Pero la existencia de un producto de calidad y realmente integrado en las necesidades que el Mercado demanda no significa que el proceso de desarrollo de la Función de Marketing haya finalizado. Más bien al contrario; ése es el principio. Porque ahora hay que decirle, comunicarle al Mercado qué producto tenemos.

La publicidad tiene como misión traducir prácticamente en una forma verbal o gráfica todo el mensaje que el propio producto quiere transmitir al Mercado.

Así, cada producto nuevo es una facilidad ofrecida al consumo, pero igualmente una dificultad impuesta a la producción, pues esta sociedad de consumo está sujeta a todos los adelantos de una sociedad de producción. De esta forma, es normal que la carrera de los productos, es decir, la historia del uso que se hace de ellos, está sometida a un gran número de influencias, dentro de las cuales podemos discernir en un acercamiento muy global:

- la habilidad y la experiencia del fabricante;
- la posición de sus competidores
- la evolución de los métodos de producción
- los descubrimientos de la ciencia
- la aplicación de productos de sustitución
- la política de los estados
- los gustos, necesidades y deseos de los consumidores

Todo esto nos hace ver la complejidad del problema. En efecto, cada producto actúa en contra de los otros productos competidores, modificando con su sola presencia el terreno sobre el que él mismo y ellos se despliegan.

2. EL PRODUCTO

2.1. Qué es un producto

De acuerdo con la definición del profesor Santesmases, un producto es “cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad”

El concepto de producto se basa más en las necesidades que satisface que en sus elementos más característicos. Henry Ford fue el primero en lanzar coches en serie al mercado, y fue el primero en dar a elegir alguna característica del producto ya que sus clientes podían elegir el coche del color que quisieran, “siempre que fuera negro”

Poco a poco los productos han ido acercándose más al concepto actual, en el que las características tangibles deben ir acompañadas, necesariamente, de las intangibles.

Cuando alguien se compra un coche, se está comprando algo más que planchas de metal, un volante y el caucho de las ruedas; se está comprando todos los elementos intangibles que dan personalidad al coche: un diseño, un logo, una simple idea (¿te gusta conducir?)

El Marketing debe encargarse de crear un cóctel con todos esos elementos, tangibles e intangibles, y dar forma al producto para comunicárselo al mercado de la mejor forma posible.

2.1.1. Características del producto

Un producto está formado por diferentes atributos, como hemos señalado, englobables entre los tangibles y los intangibles que lo caracterizan y le dan personalidad. Para conocer más en detalle un producto, son nueve los elementos que se pueden analizar de forma genérica, aunque siempre dependerán de la naturaleza del propio producto (de acuerdo con el planteamiento del profesor Rafael Muñoz):

1. Núcleo: se refiere a las propiedades físicas, químicas y técnicas del producto.
2. Calidad: valoración de los elementos que componen el núcleo, de acuerdo con unos criterios que son comparativos con la competencia.
3. Precio: valor último de adquisición.
4. Envase: elemento de protección del que está dotado el producto y que, junto al diseño, aporta un gran componente de imagen.
5. Diseño, forma y tamaño: permiten la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configura la propia personalidad del mismo.
6. Marca, nombres y expresiones gráficas: igualmente, facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo.
7. Servicio: conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás.
8. Imagen del producto: opinión que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.
9. Imagen de la empresa: opinión en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

El mercado y la empresa valoran de diferente manera los atributos de un producto. Y ése es uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el Marketing, porque lo importante es conseguir que ambos estén en la misma onda, que entiendan el producto y todo lo que lo rodea de la misma manera. Se trata de que lo que la empresa cree que es

su producto sea lo mismo que comunique al mercado y que, a su vez, el mercado entienda el mensaje en el mismo sentido que la empresa lo ha entendido previamente.

2.2. Tipos de productos

Es tradicional la división entre productos de consumo e industriales. Entre los primeros cabe distinguir entre productos de consumo duradero y de consumo destructivo (no duradero)

La identificación del producto parte de una diferenciación formal del mismo y se realiza mediante la marca y el modelo y, en algunos casos, también mediante el envase. La marca es además un instrumento de protección legal; el modelo es un elemento de identificación dentro de la marca, y el envase es el continente del producto, que constituye una forma de presentarlo. En algunos productos, el envase es de importancia fundamental para su venta.

La marca se define como "un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los productos y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciar-los de sus competidores".

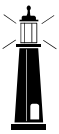
Dentro de la marca pueden distinguirse generalmente dos elementos claramente diferenciados:

- Por un lado, el nombre de marca, que está representado por la parte fonética de la misma, es decir, por las letras y números que contiene.
- Por otra parte, el logotipo de la marca, que está formado por aquellos dibujos, colores o representaciones que no tienen pronunciación.

La utilización de la marca en los productos y servicios es fundamental. De la existencia de marcas comerciales se derivan importantes ventajas:

- Para el fabricante o vendedor:

- distingue su productos de la competencia
- facilita la compra del producto de la empresa
- facilita la compra repetitiva del producto
- facilita la publicidad y promoción del producto
- facilita la introducción de nuevos productos
- Para el comprador de un producto.
 - facilita la identificación del producto o servicio
 - identifica al fabricante o vendedor
 - garantiza determinadas prestaciones del producto




Existe otro tipo de clasificación de los productos según su jerarquía (Kotler), entendiendo como tal el orden de prioridad de los elementos, desde los que dan sentido al producto hasta el producto en sí mismo:

1. Grupo de necesidades: es la que da origen a la idea del producto
2. Grupo de productos: engloba a todos los productos que pueden satisfacer la necesidad fundamental
3. Clase de producto: conjunto de productos que pertenecen a una misma familia porque se entiende que tienen una coherencia de tipo funcional
4. Línea de productos: son aquellos productos que se encuentran en una misma clase y que están muy relacionados entre sí porque desempeñan una función parecida, se venden a los mismos consumidores, se comercializan con los mismos procedimientos, tienen el mismo nivel de precios, etc.

5. Tipo de productos: son aquellos que comparten, dentro de una línea, una o varias formas de producto.
6. Marca: nombre asociado con el producto y que permite identificarlo.
7. Producto: es la unidad distinguible dentro de la marca o la línea de productos.

2.3. El ciclo de vida del producto

Este concepto de ciclo de vida es de gran importancia dentro de la política de producto. Supone que todos los productos, desde su lanzamiento, pasan por diferentes fases o etapas en su vida. Por ello es necesario considerar el ciclo de vida del producto para fijar estrategias, ya que en la práctica puede pronosticarse la vida y la muerte del producto, igual que la de un ser humano.

 Vamos primero a examinar muy rápidamente y sin ninguna pretensión de originalidad las principales características que los economistas admiten para las diversas fases de la vida del producto, que tradicionalmente son:

- a. la fase de puesta a punto (O)
- b. la fase de lanzamiento (I)
- c. la fase de desarrollo (II)
- d. la fase de madurez (III)
- e. la fase de decadencia (IV)

Durante la fase 0, el índice de crecimiento es nulo, si es que se define la fase 0 como una fase de pura investigación: se encierra el producto en el laboratorio, a veces cubierto de secreto, ¿cómo daría origen a una cifra de negocios estando en mera experimentación? Sin embargo, si se tiene en cuenta que la fase 0 se acaba tan sólo después del lanzamiento de algunas pre-series o de algunas pruebas, mitad comerciales mitad técnicas, entonces la fase 0 se distingue

por la aparición de una cifra pequeña de negocios, pero tan irrisoria que no merece la pena mencionarla.

La fase I comienza con la fabricación en serie y se caracteriza por un crecimiento más rápido: el producto es bueno, conviene al consumidor y el índice de desarrollo es aún más elevado cuando se parte de nada o de casi nada.

Parece muy imprudente querer dar cifras características del índice de desarrollo de esta fase I. En efecto, en este período, el crecimiento del producto puede ser bastante débil, del orden del 15 al 20 por 100, si hay angosturas en la producción (inversiones elevadas y totalmente nuevas) o en el consumo (producto caro y poco interesante para los consumidores) o del orden del 100 al 200 por 100 cuando es un producto fácil de fabricar, que interesa a varias capas de la población y que sustituye a productos viejos de uso comprobado.

La fase II (desarrollo) comienza cuando la mayor parte de los consumidores inmediatamente interesados han sido afectados y cuando las necesidades más apremiantes de los mercados se han satisfecho. Es frecuente que se produzca después de algunos fracasos debidos a las primeras remesas del producto, un asentamiento en el índice de expansión, aunque el volumen de ventas no deje de crecer. Es un momento crucial de la vida de un producto: pierde su carácter explosivo, pero sigue aumentando de una manera continua, invadiendo progresivamente todas las capas de una población de usuarios que descubren uno tras otro su utilización y su significado.

El producto entra luego en la fase III: el conjunto de la población de usuarios ha sido afectada. No proporciona más consumidores nuevos, salvo aquellos que la subida de la renta permite eventualmente acceder, a su vez, a su compra; pero cada uno de los antiguos consumidores permanece fiel al producto y se reaprovisiona. Si se trata de un bien de gran consumo, el nivel alcanzado en la fase II se mantiene en la fase III. Si se trata de un bien de equipo, la fase III puede presentar un cierto retroceso hacia la fase II, si es que la fase II ha sido más corta que la duración normal del uso del bien. Pero esto es poco habitual, pues los fenómenos de inercia técnica y psicológica no permiten, en un

tiempo reducido, afectar a la totalidad de un mercado potencial. La lenta progresión del mercado de la máquina de coser, cuya duración de uso es extremadamente larga, es característica a este respecto.

Por lo que se refiere a la fase IV, comienza cuando el consumidor empieza a cansarse del producto, sea porque se le ha propuesto otro mejor, sea porque la necesidad a la que respondía desaparece, sea porque la misma necesidad se desplaza hacia otro producto. El índice de avance es entonces inferior al índice de avance de la renta nacional y no tarda en hacerse negativo. La fase IV puede, sin embargo, alargarse porque una capa de consumidores viejos queda vinculada a un producto al que está acostumbrada, o porque la necesidad a la que responde este producto sólo desaparece progresivamente. Sin embargo la fase IV puede terminarse brutalmente, bien porque el producto esté superado, bien porque los fabricantes desaparecen, o por movimientos bruscos del mercado que reorganizan a todos los actores.

La curva de la que acabamos de describir las características cuantitativas y cualitativas no es un fenómeno aislado. Es tan sólo la aplicación al producto industrial de una ley muy general que se aplica a un gran número de movimientos, sean de orden físico, de orden biológico, de orden sociológico o de orden histórico.

La curva de vida de los productos se asemeja a la trayectoria de una bala, al desarrollo de la vida humana con sus fases de gestión, de infancia, de adolescencia, de madurez y de vejez, o al de las civilizaciones que conocen largos y lentos comienzos, después un período de crecimiento rápido, un apogeo seguido de una degeneración más o menos rápida.

Por otra parte, la curva de los productos nos lleva a recordar, por lo menos en sus cuatro primeras fases, otra célebre curva, que es la curva en S, curva logística, llamada además curva de saturación. Esta curva en S se emplea en muchos ámbitos para definir la ley según la cual varían la causa y el efecto. Al principio, la causa es demasiado débil para que el efecto sea apreciable (fase 0). Es sólo después de un cierto grado cuando la causa empieza a intervenir e interviene a continuación totalmente sobre el resultado (fase I).

Pero esta plena eficiencia es sólo temporal: la causa no pierde su intensidad, pero los receptores no tienen ya la misma disponibilidad y el efecto disminuye (fase II). En fin, al cabo de cierto tiempo, estando totalmente saturados los receptores, la causa no actúa ya y el efecto es máximo (fase III). A veces, el efecto disminuye, mientras que la causa sigue aumentando (fase IV). En el caso particular que nosotros estudiamos, el producto puede ser asimilado por la causa y el consumo por el efecto.

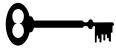
La vida de los productos puede ser de duración muy variable según los tipos de productos, su carácter de absoluta o relativa novedad, los fenómenos de la moda, a los que están sometidos, la importancia de las inversiones técnicas o publicitarias que exigen, el lugar que ocupan en el consumo y el sostén eventual que los Estados le conceden.. Algunos de ellos sólo viven una estación, otros duran varias generaciones.

Por otra parte, la duración relativa de las fases entre sí no está regulada por ninguna ley definitiva. De nada serviría tratar de establecer relaciones entre las inversiones, la duración del uso, el esfuerzo publicitario, etc. Pueden intervenir demasiados factores imprevistos, sobre todo los factores de la competencia. Parece, sin embargo, que si muchos productos industriales de la primera y segunda generación (1850-1950) han gozado de una piadosa y larga madurez (fase III), haciendo así la fortuna de numerosas empresas negligentes, es cada vez más extraño ver productos cuya carrera natural no se interrumpa brutalmente. La muerte violenta llega a ser la ley del nuevo “medio” económico.

Después de todo, hemos admitido en los párrafos anteriores que la carrera del producto se desarrolla de una manera imperturbable, como la de una bala que sigue su trayectoria. Para captar el fenómeno haría falta cerrarlo provisionalmente en un marco que abstraiga todas las contingencias. Y parece mal, ciertamente, que la bala con la que hemos comparado nuestro producto empiece de repente a subir, a descender, a rebotar, a atrasarse, o a marchar de nuevo.

No obstante, a veces pasa esto. Es por lo que hay que comparar más bien la carrera del producto al vuelo de un planeador, que también despegue, se eleva, se mantiene y vuelve

a bajar, pero por medio de mil peripecias atmosféricas que son muy parecidas a las de un mercado liberal.



Las causas principales de las variaciones coyunturales que trastornan la curva fundamental son:

- Fuera de la empresa: el contexto sociológico, los acontecimientos políticos y las circunstancias económicas, etc.
- En el interior de la empresa: el esfuerzo comercial y publicitario, los cambios de precio, las concentraciones, etc.

En el primer caso, la empresa sufre o aprovecha las circunstancias favorables. En el segundo caso, las provoca. Sin embargo, nunca las crea completamente. Pero bajo su influencia, la curva de vida del producto siempre sigue una marcha caprichosa. Estas fantasías hacen dudar del movimiento fundamental, que sostiene, a pesar de todo, a cada uno de los movimientos accesorios y tomar como una vuelta de la coyuntura un simple cambio de la tendencia. Es necesaria siempre lucidez para descubrir la razón profunda de los movimientos diversos que el esfuerzo de la empresa no llega siempre a corregir.

3. LA GESTIÓN DEL PRODUCTO

3.1. Definición del Producto

En los últimos tiempos, las empresas han ido reorientando, como comentábamos en la introducción, su actividad hacia el producto. Este enfoque sigue evolucionando, como veremos más adelante, para complementarse con otros elementos de la función de Marketing. Pero es necesario, antes de seguir adelantando los conocimientos, tener una sólida base sobre el pilar de la actividad empresarial actual: el Producto.

La definición del producto por parte de la empresa es una tarea importantísima ya que con esas decisiones está posiblemente comprometiendo a la empresa en el medio y largo plazo.

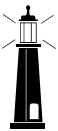
Para ello es necesario atender a dos aspectos importantes:

- **Temporalidad del producto**, que va a determinar en gran medida las acciones realizadas en la empresa en otros departamentos. El ciclo de vida de un producto es un aspecto de vital importancia y definirá el nivel de inversión y las necesidades financieras de la puesta en marcha de éste, así como otros aspectos de carácter técnico, necesidad de personal, etc.

Los productos tienen un proceso vital como el de los seres humanos: nacen, crecen, a veces se reproducen y mueren. Esto es lo que se denomina ciclo de vida de un producto.

Cada vez la longevidad de los productos es menor, por lo que las empresas deben trabajar duramente en conseguir que la tasa de natalidad aumente y vayan apareciendo nuevos productos que sustituyan a los desaparecidos o en proceso de desaparición. Esta tarea pasa por detectar las nuevas necesidades de los clientes.

Esta aceleración se debe al perfeccionamiento de las técnicas, lo cual permite proponer otros productos que sustituyen a los precedentes o que son originales por



completo. Se debe también al crecimiento del poder de la producción, que lleva, por una parte, a las empresas a producir más y, sobre todo, las empuja a resolver los problemas que les plantea el atascamiento cuantitativo de los mercados, precipitando todavía más el fenómeno de renovación cualitativa.

▪ **Las características técnicas y las necesidades que va a satisfacer.**

Es importante hacer una clara distinción entre los *atributos físicos* del producto, que vienen definidos por los componentes materiales y tangibles del mismo, y *la percepción* que de éstos tiene el cliente. No necesariamente el consumidor percibe lo mismo que le queremos transmitir, por eso es necesario ser muy cuidadoso en este aspecto.

En sí mismas, las características técnicas del producto son factores necesarios pero no suficientes para satisfacer las necesidades del consumidor. El cliente puede elegir de entre un grupo de productos alternativos. Éste, además de por las características técnicas del mismo, decidirá y optará por una determinada alternativa en base a otros factores intangibles (marca, envase, precio, prestigio, etc.). En definitiva, todos estos elementos componen lo que se denomina el **posicionamiento del producto**: aquella imagen que del producto tiene el consumidor en su mente. Y ésta es una decisión que debe tomar la empresa antes de poner el producto en el mercado. En productos con poca diferenciación (*commodities*) esa percepción del cliente no existe.



Un producto es la suma de varios elementos y percepciones que hacen que éste sea diferente:

- El producto en sí mismo
- Lo que el cliente percibe como diferente del producto

Sin embargo, cada vez es más claro que un producto no tiene especial valor comercial hasta que no responda a una necesidad del mercado al que se dirige. La

tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, aportando más características al conjunto de lo que el cliente va a adquirir. No se trata sólo de vender un producto, sino de *envolverlo*, de diversas formas según el producto, la empresa, el mercado, la imagen, etc. en algo más que un simple producto. Aunque necesitaríamos mucho más tiempo para dedicarle a este concepto, diremos que la tendencia actual está más dirigida a vender experiencias (no se vende un teléfono móvil, se vende la experiencia de ser libre de Amena, de tener un sentimiento de libertad desde que se entra en la tienda, en un color verde muy vivo, con un muñeco de diseño alegre y dinámico, etc.)

Un traje de un modisto de prestigio es un trozo de tela con las mismas dimensiones que un traje de confección. La diferencia es el diseño exclusivo, la imagen de moda, el glamour que lo rodea, el precio que lo hace poco accesible a la mayoría de los mortales, el servicio extremadamente atento que se dispensa en la tienda; es decir, aquellos aspectos intangibles que cada cliente percibe de forma personal y que le hacen elegir uno u otro producto.

En los vehículos ocurre algo parecido. Todas las piezas son iguales (simplificando serían ruedas, chasis, volante, asientos cristales...) pero la diferencia está en la percepción que tenemos de las distintas marcas: unas económicas, otras para segmentos que buscan la distinción, los que buscan la potencia, los que buscan el diseño, los que buscan el precio, etc.

3.2. La gestión de la cartera de productos

Una empresa suele tener los que se denomina cartera o portafolio (también *portfolio*) de productos, es decir, varios productos en su oferta al mercado. Esta selección de productos puede tener características diversas según el tipo de empresa y el tipo de negocio. Si hablamos de una empresa de moda, por ejemplo, la variedad de la cartera de productos es muy amplia, pues debe tener prendas de todo tipo, más complementos, más gafas, zapatos, etc. Sin embargo, una empresa de alta tecnología especializada en, por ejemplo, satélites, tiene una cartera de productos mucho más reducida.

Una empresa generalmente vende varios productos, por lo que el análisis de la estrategia de productos debe contemplar:

- La cartera de productos: conjunto de líneas de productos comercializados
- La línea de productos: conjunto de productos homogéneos
- La amplitud de cartera: número de líneas de producto
- La profundidad de dicha cartera: número de productos dentro de cada línea

Esta gestión incluye la determinación del producto y su clasificación, la marca, el estudio, el ciclo de vida del producto y la planificación del producto. La finalidad básica de la política de producto es determinar las características necesarias en el producto, a fin de proporcionar al mercado ese producto específico que los consumidores demandan.

La política de producto es fundamental para la economía de la empresa y constituye un elemento de progreso, bienestar y desarrollo para ella. En su formulación hay que resolver tres problemas básicos:

- Buscar nuevos productos
- Evaluarlos y seleccionar a los mejores candidatos
- Lanzar nuevos productos

El producto es la variable controlable alrededor de la cual gira el resto de las actividades que forman el Marketing Mix y permite identificar una empresa frente a sus competidores. El producto constituye el arma competitiva más importante de la empresa.

Un producto es, por un lado, un conjunto de cualidades físicas; y, por otro, una mezcla equilibrada de otra serie de elementos psicológicos, sociológicos, técnicos, y económicos. Cabe destacar aquí:

- Una serie de aspectos formales, la calidad percibida, la imagen de marca, el envase y el estilo o diseño, que constituyen el producto tangible
- Un conjunto de aspectos añadidos, como son el servicio post-venta o de mantenimiento, la garantía, la instalación, la entrega y la financiación del producto

En consecuencia, el estudio del concepto del producto se plantea con dos enfoques:

- Las pruebas técnicas del producto, es decir, los estudios centrados en el producto en sí, de sus características o atributos físicos
- Las pruebas del producto en uso, es decir, los estudios centrados en las necesidades del consumidor

3.3. Investigación, desarrollo e innovación en la creación de productos

El lanzamiento de nuevos productos es una labor necesaria para la empresa que quiera tener un objetivo de supervivencia a largo plazo.

Los productos lanzados al mercado deben cumplir la condición de poder satisfacer las necesidades de los clientes y debe ir acompañada de la puesta en marcha de otras variables que hagan de este lanzamiento un éxito.


El cliente recibe cada día miles de impactos de distintos productos. Debe percibir como necesario ese producto y además debe percibir las diferencias respecto a los productos que compiten con él para elegirlo en lugar de los de la competencia.

El fracaso en el lanzamiento de un producto suele ser muy alto. Una gran parte de ellos se quedan en la fase de diseño y otros, una vez lanzados, mueren al poco tiempo. Incluso las grandes compañías acostumbradas a los estudios previos al lanzamiento de productos han visto como han fracasado algunos de ellos.

Las causas son muy diversas. Podemos citar de forma simplificada y a modo de resumen las siguientes:

- El producto no satisface una necesidad real
- El producto sí satisface una necesidad pero la estrategia de Marketing no ha sido definida correctamente y falla en alguna o algunas de las variables que acompañan al lanzamiento y comercialización del producto

3.3.1. Proceso de creación de nuevos productos



El proceso de creación de nuevos productos es una tarea difícil y continua. Es una actividad que no debe parar nunca si la empresa tiene vocación de continuidad, por la cada vez más corta duración del ciclo de vida de los productos que apuntábamos anteriormente.

Las fases que se han de seguir son las siguientes:

1. **Obtención de ideas sobre nuevos productos.** Es el punto de partida necesario para determinar las necesidades en el mercado. Se trata, pues, de una labor continua que la empresa debe realizar. La información recibida del mercado a través de los distintos canales (informales y formales) permitirá detectar cambios en los usos, gustos y costumbres de los consumidores que permitirán cambios en los productos actuales para adaptarlos a las nuevas circunstancias o para crear nuevos.

Los canales *informales* representados por los proveedores, clientes, empleados, etc. proporciona información directa y útil sobre la aceptación de nuestro producto, los de la competencia, nuevas incorporaciones.

Los canales *formales* representados por estudios, informes y análisis nos revelan las tendencias de cada sector y los movimientos que se producen y se producirán en el medio y largo plazo. Esta información permitirá a la empresa tomar decisiones sobre su política de producto.



Recordemos aquí la anécdota del empresario fabricante de zapatos que envía un prospector de mercados a África, con la misión de investigar las reacciones posibles del

mercado frente a sus productos. El primero de los hombres enviados regresa tras establecer sus investigaciones

- ¿Qué? - pregunta su Director
- ¿Vamos a vender mucho?
- No. – Contesta el pesimista investigador. Todos van descalzos.

Pasado algún tiempo, y por necesidades evidentes de exportación, el empresario envía a otra persona para establecer una nueva conexión con su mercado potencial africano. Al regreso del investigador optimista, la respuesta es tajante: ¡Hay que aprovechar! Vamos a vender todos nuestros excedentes porque... todos van descalzos.

Ello nos alerta sobre la evaluación más objetiva de los datos y el manejo de fuentes apropiadas para nuestros fines.

2. **Decisión sobre las ideas aportadas.** Una vez aportadas las ideas sobre los posibles nuevos productos se impone hacer un análisis riguroso sobre la viabilidad del mismo:

- Necesidad real por parte del mercado
- Viabilidad financiera para llevarlo a cabo (Inversiones en maquinaria, canales de distribución, personal técnico necesario...)
- Compatibilización con el portafolio de la empresa para evitar solapamiento o canibalización no deseada de productos

3. **Viabilidad del producto.** Una vez superadas las dos fases anteriores, la empresa debe hacer un plan de viabilidad financiero en base a una estrategia de Marketing previa en el que se desarrollen las acciones a llevar a cabo con el producto con cada una de las variables de Marketing:

- Precio

- Canal de distribución
- Envases, etiquetas
- Promoción, publicidad
- Mercado y segmento de población
- Posicionamiento
- Competencia a tener en cuenta.

Todo esto nos permitirá poder cuantificar a nivel monetario el lanzamiento del producto y, por lo tanto, saber la viabilidad del mismo en base a las estructuras productivas, materiales, financieras y técnicas de la empresa.

4. **Test de producto.** Si el producto supera las fases anteriores, el siguiente paso es hacer un prototipo para poder testarlo y analizar así la aceptación del mismo.

Este test abarca desde la comparación con productos de la competencia hasta la prueba directamente con consumidores para ver la reacción de éstos ante el producto. Se trata de una prueba reducida y muy controlada.

Si la respuesta inicial no es demasiado adversa se pasa al siguiente paso, que es hacer esta prueba de aceptación a un nivel más amplio. Para ello utilizamos un lugar geográfico de aplicación y a su vez en zonas que sean representativas de la media del público objetivo al que nos vamos a dirigir.

Sin duda esta prueba permite a la empresa reducir los riesgos al lanzar un producto sin hacer grandes despliegues de medios y con inversiones reducidas. En caso de fracaso las pérdidas serán menores que en el caso de un lanzamiento en todo el mercado.

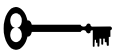
Sin embargo estas ventajas también se convierten en inconvenientes. La competencia será conocedora del lanzamiento y le dará posibilidad de poder

reaccionar más rápido. La puesta en el mercado en estos casos obvian o reducen la intensidad de aplicación de determinadas variables del Marketing mix que puede distorsionar los resultados finales.

En cualquier caso es una prueba que dará una idea cercana a la realidad de la bondad del producto a los ojos de los clientes y por tanto podrá permitir, en caso de fracaso, poder parar el lanzamiento del producto y por tanto reducir las posibles pérdidas.

Una vez superadas con éxito las pruebas anteriores la empresa podrá hacer el lanzamiento del producto usando para ello todas las armas competitivas previamente definidas que tiene a su alcance.

Una estadística de los Estados Unidos da a conocer que sobre 540 ideas lanzadas sobre productos, se estudian realmente 92, que sólo dan origen a 8 productos lanzados al mercado, de los que solamente 1 conoce el éxito. Esto da una idea de la dificultad y coste que tiene el lanzamiento de nuevos productos así como el índice tan bajo de éxito. No obstante es una tarea necesaria para conseguir la supervivencia de la empresa.



3.3.2. Modificación y anulación de productos

La modificación del producto y anulación de éste, en su caso, vendrán condicionadas por el concepto anteriormente explicado y que hemos denominado “*ciclo de vida de un producto*”.

Este concepto de *ciclo de vida* es de gran importancia dentro de la política de producto. Supone que todos los productos, desde su lanzamiento, pasan por diferentes fases o etapas en su vida. Por ello es necesario considerar el ciclo de vida del producto para fijar estrategias, ya que en la práctica puede pronosticarse la vida y la muerte del producto.

El ciclo de vida de un producto puede representarse por una curva o gráfico. Es importante tener asumido en el seno de una empresa que los productos no son eternos y que deben estar en continuo análisis y adaptación a las nuevas necesidades del mercado mediante la renovación o sustitución de los mismos. Existen múltiples casos de cierres de empresas con productos muy consolidados en el mercado y que al no haber tenido capacidad para reaccionar ante los cambios del entorno se han visto abocados al fracaso.



Por otra parte, la curva de los productos nos lleva a recordar, por lo menos en sus cuatro primeras fases, otra célebre curva, que es la curva en S, denominada **curva logística**, o **curva de saturación**. Esta curva en S se emplea en muchos ámbitos para definir la ley según la cual varían la causa y el efecto.

En la fase de **puesta a punto**, la causa es demasiado débil para que el efecto sea apreciable. En esta fase aún el producto tiene poca incidencia en el mercado por estar en fase de pruebas y por tanto no puede generar demanda.

En la **fase de lanzamiento** es cuando, después de una cierta penetración en el mercado del producto lanzado, la causa empieza a intervenir totalmente sobre el resultado.

En la **fase de desarrollo** el efecto sobre la demanda del producto empieza a tener una tasa de respuesta creciente pero con menor crecimiento e intensidad; los receptores no tienen ya la misma disponibilidad y el efecto disminuye.

En **las dos últimas fases**, estando totalmente saturados los receptores, la causa no actúa ya y el efecto es máximo; estamos en la fase de madurez y de máxima demanda del producto. A partir de ahí al entrar en la fase última o de decadencia el efecto disminuye, mientras que la oferta se mantiene. En estos casos las empresas pueden optar por no hacer más acciones activas para aumentar la demanda y dejar que la demanda del producto se corresponda con la propia inercia del mercado.

La duración o edad de un producto dependerá de múltiples factores:

- Su carácter de absoluta o relativa novedad

- Los fenómenos de la moda
- La importancia de las inversiones técnicas o publicitarias
- El lugar que ocupan en el consumo.
- La estrategia llevada a cabo en el lanzamiento al mercado
- El uso de las distintas variables de Marketing Mix
- El sector y sus características. En algunos casos los productos suelen sufrir pocas modificaciones (Frigoríficos, lavadoras...) y en otros los cambios son continuos (ordenadores, textil...)

Por otra parte, la duración relativa de las fases entre sí no está regulada por ninguna ley definitiva. De nada serviría tratar de establecer relaciones entre las inversiones, la duración del uso, el esfuerzo publicitario... Pueden intervenir demasiados factores imprevistos, sobre todo los factores de la competencia.

Muchos productos industriales aparecidos a principios y mediados de siglo XX han gozado de una larga madurez provocando la consolidación de numerosas empresas. Sin embargo es cada vez más extraño ver productos actuales que tengan una duración tan larga, produciéndose interrupciones de su proceso natural, en algunos casos traumáticos por costosos e inesperados. La muerte violenta llega a ser la ley del nuevo “medio” económico.



También hace falta matizar lo que hemos expuesto últimamente, y reconocer que la carrera de un producto, cuyas grandes líneas son las que hemos descrito, puede estar afectada por numerosos cambios que hagan del proceso de la vida de un producto un camino sinuoso y con alteraciones en el orden de lo expuesto anteriormente.

Hemos analizado a lo largo de este tema la vida de un producto y como el entorno actual actúa sobre la duración de ese periodo de vida. Asistimos a unas circunstancias que obligan a cambiar los esquemas sobre este aspecto y que han estado vigentes durante gran parte del siglo que acaba de concluir. Los productos de larga vida no van a

ser una realidad con la que tengamos que convivir en los próximos años. De hecho, ya estamos asistiendo a ese cambio en la situación del mercado.

Ante este nuevo escenario solo cabe plantearse dos vías:

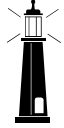
1. Proceso continuo de empresas que nacen y mueren con cierta rapidez, a no ser que sean capaces de adaptar sus estructuras técnicas, comerciales y financieras a las nuevas situaciones planteadas.
2. Una enorme flexibilidad estructural de la empresa para poder adaptarse y dar respuesta a las demandas cambiantes del mercado. Esta situación supone:
 - Flexibilidad en estructuras laborales
 - Adaptación y capacidad técnica para adoptar nuevas tecnologías con cierta facilidad. El factor formación es un elemento importante incorporado en este punto
 - Capacidad de análisis e investigación continua para poder ir al mismo ritmo del mercado

Las empresas, en definitiva, deben tener grandes dosis de flexibilidad, imaginación e innovación. Las empresas ante esta situación pueden optar por:

- Sacar el máximo rendimiento a un producto a través de modificaciones en cualquiera de sus variables de Marketing Mix. Un producto en su fase de madurez puede ser presentado como algo nuevo sin cambiar sustancialmente sus cualidades, mediante modificaciones puntuales (envase, precios, distribución con canales nuevos o mercados alternativos, mejoras técnicas)

Se trata, pues, de obtener el máximo rendimiento de un producto exprimiendo al máximo sus posibilidades. Se impone la necesidad de optimizar los productos actuales antes de abandonarlos. Por tanto, el objetivo es alargar la vida del producto,

mediante la combinación acertada y cambiante de las distintas variables que definen y condicionan el lanzamiento de dicho producto al mercado.



Los fabricantes de automóviles, cuando un modelo empieza a estar en la fase de decadencia optan por lanzar un nuevo modelo aprovechando el posicionamiento y buena imagen de algún modelo existente. Con ciertas modificaciones técnicas y estéticas sacan los nuevos modelos de marcas existentes cuyo nivel de ventas empieza a estancarse. Sacan rendimiento a productos de éxito ya existentes. Los programas informáticos sacan versiones nuevas y actualizadas, sacando así el máximo provecho a un producto inicial. Aprovechan la marca, la penetración y el posicionamiento de ese producto.

- Creación de nuevos productos: todo producto tiene una vida limitada, por lo que, para asegurar la supervivencia de la empresa, ésta debe planificar el lanzamiento de nuevos productos. Para ello es necesario realizar los procesos anteriormente expuestos. Supone un alto coste y capacidad tanto financiera como técnica. Hay sectores donde estas actividades son de obligado cumplimiento y otros donde la innovación es menor

Un nuevo producto puede consistir en:

1. una innovación total cuando es nuevo para el mercado y para la empresa
2. en una nueva marca cuando sólo es nuevo para la empresa
3. en un nuevo modelo



Pero, en cualquier caso, la planificación de nuevos productos es un proceso largo y complejo que exige cumplimentar una secuencia de etapas o fases, que pueden identificarse en los siguientes términos:

- a. Generación de nuevas ideas de productos
- b. Cribado de las ideas para la conservar sólo las viables

- c. Desarrollo y test del concepto del producto
- d. Análisis económico y de la estrategia comercial para el nuevo producto
- e. Desarrollo del producto
- f. Test del producto: Identificación, aceptación, etc. por sus consumidores potenciales
- g. Test del mercado. Características del producto en uso
- h. Lanzamiento y comercialización del producto.

3.4. La calidad del Producto

Una de las causas principales de las variaciones coyunturales que hemos destacado es, sin duda, la evolución cualitativa del producto. Éste, en efecto, no puede ser nunca igual al principio que al final de su carrera: se perfecciona constantemente para adaptarse a los deseos de los consumidores y a los progresos de la técnica.

La fase 0 es, según la expresión consagrada, una fase de alta mortalidad. No se tiene en cuenta todavía la calidad del producto, sino el valor de las sugerencias del producto. Echadas a granel sobre la mesa de los investigadores, van apareciendo vacías de interés, irrealizables, demasiado costosas. Una estadística de los Estados Unidos da a conocer que sobre las 540 ideas de los productos, se estudian realmente 92, que sólo dan origen a 8 productos lanzados al mercado, de los que solamente 1 conoce el éxito. Los ocho productos lanzados al mercado son aquéllos con que la fase I ha comenzado; de donde se deduce que la fase I es una fase durante la cual la fragilidad de los productos es todavía grande, y, en efecto, estos productos no son todavía fuertes para la prueba del consumo. Son el fruto de las reflexiones y de la preparación de los técnicos, de sociólogos y de economistas, cuyos conocimientos son y serán todavía inciertos para alcanzar un éxito seguro. A veces la intención es buena, pero la realización es mala. A veces la realización es buena, pero entonces es la intención la que es mala.



En cuanto al único producto subsistente, es generalmente imperfecto todavía. Los técnicos lo han probado, a menudo ha sido concebido y fabricado con parsimonia, una parsimonia que proviene de la prudencia, pero que no puede dejar de revelar defectos evidentes.

La fase II consagra la existencia en el mercado de un producto que satisface y que, salvo accidentes imprevisibles, no está ya expuesto a la mortalidad de las fases precedentes: el producto funciona correctamente, responde a las necesidades y, si todo permaneciese inalterable, no sería necesario transformarlo durante el resto de su existencia.

Pero la presión que ejerce la competencia, la evolución de las costumbres de los consumidores, pueden conducir a las empresas a modificar un producto que llega a alcanzar, a través de la fase III, un grado de perfeccionamiento más alto que aquél al que parecía difícil llegar. Los productos competidores que durante la fase I y II se encontrasen conforme a sus orígenes múltiples, netamente diferenciados, acabarían pareciéndose los unos a los otros de un modo asombroso. En efecto, lo que parece bueno para unos es también bueno para otros. La desaparición a través del tiempo de las patentes que protegían cualquier particularidad de uno u otro de los productos, acelera este proceso de convergencia.

En fase IV, los productos no cambian o cambian poco. Por una parte, no prometen lo suficiente para que la empresa les consagre nuevos esfuerzos; por otra, no es necesario exponer a los consumidores que son todavía fieles a modificaciones que les desagradarían.

3.4.1. Ejemplo sobre la calidad del producto

Google es un buscador de internet. Aunque mejor dicho es *el* buscador de internet. Es el mejor de todos, el más rápido, el más fiable... Todo su éxito se basa en la calidad del producto; es cierto que, tras el éxito, ha venido el Marketing, la salida a Bolsa, etc. Pero en el principio, fue el producto, un gran producto. Sin mucha sofisticación de imagen, sin mucho ruido mediático pero con una calidad nunca vista hasta entonces en

un producto de esas características. Y la calidad trajo lo demás. Hoy en día siguen innovando y ofreciendo productos novedosos (como el Gmail o, en breve, el Messenger de Google), pero siempre muy buenos.



(Ejemplo adaptado; fuente Webtaller y Google)

En 1995, dos jóvenes universitarios, Sergey Brin, de 23 años, con experiencia en diseño web y titulado en Ingeniería Electrónica, y Larry Page, de 24, experto en tratamiento de datos y licenciado en Informática y Ciencias Matemáticas, fundaron Google. Encontraron un objetivo común, conseguir información relevante de una gran cantidad de datos.

Tras unirse definitivamente en esta aventura, empiezan a desarrollar un algoritmo para la búsqueda de datos, que utilizarían para el proyecto de "Biblioteca Digital" de la Universidad de Stanford. En ese momento comenzó lo que más tarde sería llamado por Larry Page como PageRank.

En enero de 1996, Larry y Sergey empezaron a desarrollar un motor de búsqueda llamado BackRub, nombrado así por su capacidad única de analizar los "enlaces entrantes" (enlaces que provienen de otras páginas) de una página web. Este buscador corría sobre varias máquinas Sun e Intel y su base de datos principal era guardada por un Sun Ultra II con 28Gb de disco y estaba implementado en Java y Python. Larry, conocido por haber construido una impresora a base de piezas de Lego, se puso manos a la obra para crear un nuevo entorno de servidores de gama baja (PC's), en vez de máquinas muy caras. Angustiados por su constante escasez de dinero, esperaban siempre con ilusión la llegada de nuevas máquinas al departamento que pudieran utilizar para su proyecto.

Ya en 1997, BackRub pasa a convertirse en Google. El nombre "Google" es un juego de palabras que proviene de la palabra "googol", término acuñado por Milton Sirotta para referirse a un número representado por un 1 seguido de 100 ceros. Un googol es un número muy largo. No existe un googol de nada en el universo, ni de estrellas, ni de partículas de polvo, ni de átomos. La utilización de este término por Google refleja la misión de organizar la inmensidad infinita que aparenta la world wide web (www).

Larry y Sergey continuaron perfeccionando su tecnología durante la primera mitad de 1998. Siguiendo un camino que sería la clave del principio de Google, construyeron su propio centro de datos en la habitación de Larry. Empezaron a buscar patrocinadores para su nueva empresa pero a pesar de la fiebre del puntocom de la época no tuvieron mucha suerte.

Incapaces de interesar a ningún portal de los vigentes en aquel momento, Larry y Sergey deciden ir por su cuenta. Lo único que necesitaban era dejar de usar la habitación de Larry, saldar sus deudas por la compra de tantos discos y buscar a un inversor. Al final, además de los cien mil dólares ofrecidos por Andy Bechtolsheim, uno de los fundadores de Sun, consiguieron entre familia, amigos y otros parientes recaudar un capital inicial de \$1 millón de dólares.

A finales de septiembre de 1998, Google Inc. es inaugurada en el garaje que les alquilaba un amigo. El local tenía grandes ventajas como una lavadora y una secadora entre otras cosas. También servía de aparcamiento para el primer empleado de la compañía, Craig Silverstein, ahora director de tecnología de Google.

Cuando Google.com aún estaba en su primera fase, respondía a unas 10.000 búsquedas al día. La prensa empezó a hacer eco de ello y varios artículos elogiando a Google aparecieron en USA Today y Le Monde. En diciembre de ese mismo año, PC Magazine nombró a Google entre los 100 mejores buscadores del año 1998. Google empezaba a darse a conocer al mundo.

A partir de aquí Google empezó a crecer desmesuradamente. Al año siguiente, 1999, volvieron a mudarse a oficinas más grandes, con más empleados y respondiendo a

alrededor de 500.000 visitas. Y así hasta ahora, ganando premios, aportando calidad e innovación y batiendo récords, Google es hoy el mejor buscador de la red y el más utilizado.

eoi

4. LA MARCA

Según la definición del Diccionario de la Real Academia Española, en su duodécima acepción, habla de “marca de fábrica”, y la define como el “*distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente*”

La Asociación Americana de Marketing va un poco más allá y define la marca como “el nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores”

En resumen, una marca es un elemento que permite distinguir unos productos de otros. En los últimos años, las marcas se han convertido en el activo más valioso de las más grandes empresas del mundo. Interbrand, la empresa de *branding* (o creación y gestión de marcas) más prestigiosa del mundo publica anualmente un informe en el que clasifica las 100 marcas más importantes del mundo según su valor económico. El estudio del año 2005 establece la siguiente clasificación y valoración (seleccionamos sólo los cinco primeros puestos):

1. Coca Cola	56 millones de €
2. Microsoft	50 millones de €
3. IBM	44 millones de €
4. General Electric (GE)	39 millones de €
5. Intel	30 millones de €

Estas valoraciones demuestran que las marcas han dejado de ser un simple distintivo de un producto, para pasar a ser un activo intangible de gran valor para la empresa, que debe ser cuidado, mimado y gestionado con mucho tacto y conocimiento. Estas valoraciones no se incluyen en los balances porque son bastante aleatorias, pero eso no

significa que tengan un valor económico real, lo que se demuestra en los casos en los que grandes empresas, como Nestlé, compran marcas como Maggi o Camy; en estos casos la marca se valora en la transacción, y es un valor tan importante (o más) que la experiencia de la empresa, sus instalaciones o su personal cualificado.

Las marcas son el elemento diferenciador clave hoy en día, ya que los productos se parecen cada vez más entre ellos y hay que distanciarse y diferenciarse de los competidores a través de otros elementos.

Una marca es una promesa. El comprador, al adquirir un producto de una determinada marca, lo identifica con una serie de valores, de calidades, de servicios, de prestaciones, etc. Y esa marca debe cumplir las expectativas que crea. Por lo tanto, se trata de un elemento de relevancia estratégica ya que nos acerca al mercado y al consumidor sólo con un nombre o un símbolo, incluso con un color. Conseguir que una marca sea fuerte y tenga prestigio es muy difícil, pero perder la fuerza y el prestigio es muy fácil, por lo que la empresa debe estar siempre atenta para evitar que se degrade.

La marca es un elemento que debe *rellenarse* de valores, de asociaciones concretas y positivas, de conceptos que, en conjunto, creen una personalidad para esa marca, como si de una persona se tratara. De esta manera, el mercado nos reconoce en el sentido más amplio, sabe qué compra y a quién.

La estrategia de marca debe consistir en la creación de esa personalidad de marca y, posteriormente, la proyección y comunicación de sus atributos.

Las marcas pueden tener diferentes grados de popularidad en el mercado, desde las completamente desconocidas a las conocidas por todos. Marcas como Coca Cola, Disney o Mercedes son marcas de alta notoriedad, independientemente de si los consumidores las compran o no; el hecho es que las conocen y saben lo que significan. Este nivel de popularidad se puede medir a través de encuestas y entrevistas.

Otra cosa es el nivel de fidelidad. Es posible que haya marcas poco notorias, conocidas por una pequeña parte del mercado, pero con un alto grado de fidelidad.



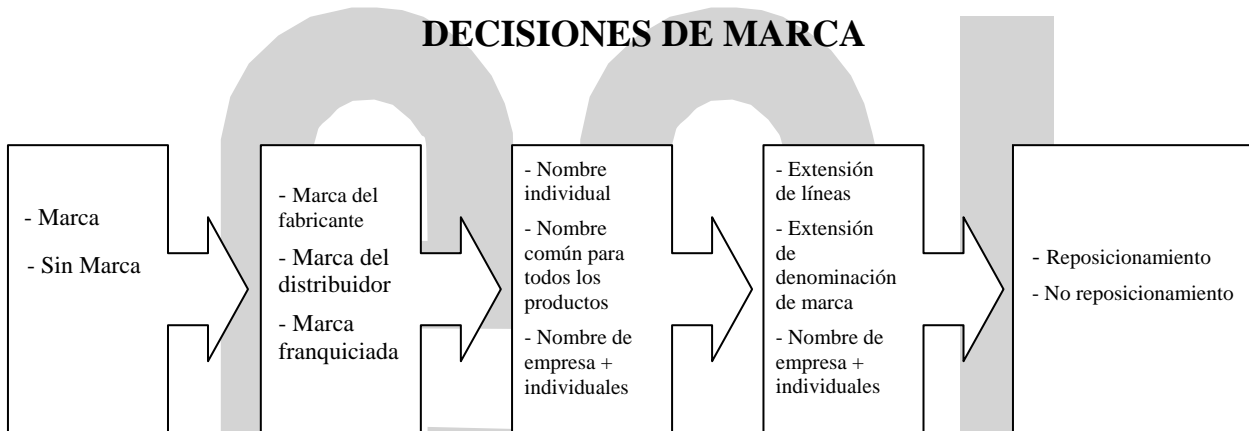
La consolidación de una marca y el reforzamiento de su posición en el mercado supone una serie de ventajas a largo plazo, por lo que es fundamental establecer desde el principio una política concreta de creación y gestión de las marcas o marcas con las que trabajemos. Las principales ventajas de esta opción estratégica son evidentes:

- a. Los costes, recursos y esfuerzos dedicados a acciones de Marketing se reducen considerablemente pues el esfuerzo realizado para conseguir ese conocimiento de la marca en el mercado permite reducir esos costes o dedicarlos a otras acciones.
- b. La empresa adquiere una mayor fuerza en la negociación con los distribuidores porque el mercado demanda esa marca y al distribuidor le interesa tenerla entre sus productos.
- c. La empresa puede extenderse, diversificar su acción en el mercado, porque tiene una credibilidad otorgada por la fuerza de su marca. Sin embargo, en este sentido hay que ser cuidadoso porque la credibilidad que, por ejemplo, L'Oréal tiene en cosmética femenina no le otorga credibilidad para lanzar una gama de embutidos.
- d. Una marca sólida permite hacer frente a los malos momentos con más fuerza. Ante una noticia negativa que pueda afectar a la empresa o a alguno de sus productos, tener un prestigio reconocido en el mercado permite aguantar con más solidez y determinación y volver a restaurar la situación en caso necesario.

Es curioso destacar que las 5 marcas más valoradas en 1997 fueron Coca Cola, Marlboro, IBM, McDonald's y Disney. La primera sigue al frente en 2005, e IBM ha recuperado de nuevo su posición (aunque hoy está por detrás de su *bestia negra*, Microsoft) Disney y McDonald's están en 2005 en los puestos 7 y 8, respectivamente. Lo que demuestra que si la marca se cuida, su vida puede alargarse en el tiempo y dar fortaleza a la empresa para afrontar nuevos retos. El caso de Marlboro, en el décimo puesto en 2005, tiene una difícil solución pues el tabaco está acabando con su prestigio,

y es difícil reaccionar ante la intención de hacer desaparecer un producto. Pero la marca puede sobrevivir.

La empresa debe tomar algunas decisiones sobre la marca desde el mismo comienzo de su actividad. A continuación exponemos las principales decisiones que una empresa debe tomar sobre la marca según la teoría de Kotler:



4.1. Estrategias de marca

Algunos autores defienden que existe una serie de estrategias relativas a la marca que la empresa puede poner en práctica. Se trata de una decisión estratégica que puede determinar, además, el tipo de canal de distribución, el nivel de precios, el tipo de publicidad, etc. Las vemos brevemente a continuación.

1. Extensiones en la línea

Consiste en añadir nuevos artículos a una categoría concreta, dentro de la misma marca (nuevos tamaños de envase, sabores, etc.) La ventaja de este tipo de estrategia es que la fuerza de la marca del producto original arropa y apoya a los nuevos productos que se unan a la línea.

2. Extensión de la denominación de marca

Se trata de utilizar la misma marca para una variedad de productos (por ejemplo, Honda utiliza la marca para coches, motos e incluso cortadoras de césped) Se trata, como en el caso anterior, de aprovechar el prestigio de la marca para lanzar nuevos productos.

3. Estrategia multimarca

Consiste en incluir nuevas marcas dentro de la misma categoría de producto. Por ejemplo, Electrolux tienen diferentes marcas de electrodomésticos (Frigidaire, Zanussi, Westinghouse...) El principal problema de esta estrategia es que todas las marcas pueden estar compitiendo por una pequeña cuota de mercado sin lograr unos buenos resultados ninguna de ellas. Pero también depende de cómo se gestione esta cartea de productos, porque si se coloca cada marca en un diferente segmento, ese riesgo se reduce y se evita el *canibalismo* entre ellas.

4. Nuevas marcas

A veces la empresa necesita crear una nueva marca para lanzar un nuevo producto porque ninguna de las que tiene es adecuada y porque, si la usara, crearía confusión en el mercado.

5. Marcas conjuntas

Supone la combinación en una misma oferta de dos o más marcas. Por ejemplo, cuando se vende una botella de Ron Bacardí con una de Coca Cola. Intel, productor de procesadores para PC, ha conseguido que, a pesar de ser un componente dentro del producto final, el mercado quiera comprar el producto final que lleva ese componente, gracias a una buena gestión de su marca; así, ha obligado a los grandes productores de PC a utilizar sus procesadores.

4.2. Nota técnica sobre logotipos y marcas

A continuación, en dos apartados diferentes, incluimos algunas consideraciones sobre los dos temas apuntados:

A) Logotipos

- ¿Qué es un logotipo? El logotipo es uno de los elementos (no el único) de lo que en Marketing se denomina la Atribución de una Marca (la percepción que el Mercado tiene para preguntarse: ¿Hasta qué punto esta marca es de esta empresa?)
- Hay que decidir si lo que queremos con nuestro logotipo es Impacto+Comunicación o si lo que deseamos es producir Persuasión. Todo a la vez es bastante más difícil.
- El logotipo es un esquema gráfico que sirve a una entidad o a un grupo de personas para sentirse representados. Los logotipos suelen encerrar indicios y símbolos acerca de aquellos a quien representan.
- Históricamente, los artesanos del barro, del cristal, los fabricantes de espadas y de artilugios de hierro fino, y los impresores señalaban, marcaban sus productos (de ahí el nombre de marca que a veces sustituye al concepto logotipo) sus para señalar con claridad su autoría. Los reyes o los nobles que sabían firmar cruzaban los documentos legales, de su propia mano o con un sello que estaba constituido por un dibujo de su creación alusivo a sus poderes. Se han encontrado también algunas marcas y señales identificadoras similares en cuevas prehistóricas y en utensilios.
- La marca como tal, la identificación de empresas y autores, no comienza, sin embargo, hasta que en el Renacimiento se establecen los

primeros síntomas de diferenciación ventajosa: “Yo soy mejor que los demás y pretendo que se sepa quién lo ha hecho o quién lo patrocina”.

- El logotipo comienza a ser, pues, desde entonces el símbolo que sustituye a los textos identificadores y se convierte en el eje afirmador de la propiedad privada a partir de la autoría de un producto o de una obra.
- ¿Qué es en realidad un logotipo? El logotipo, como parte de la identidad visual de empresas e instituciones, es la representación tipográfica del nombre de la marca y uno de los elementos que permiten al Mercado percibir su posicionamiento.
- En un logotipo se diferencian dos partes principales: el icono artístico creativo y el nombre generalmente expresado en un texto.
- El icono es el símbolo visual gráfico (la manzana mordida de Apple), en tanto que el nombre y el texto son la representación fonética de la marca. En muchos logotipos se "funden", se mezclan, ambas partes.
- El logotipo, que literalmente se traduce por “tipo de letra”, es el elemento visual e identificador de una marca. Esta marca se puede desarrollar con una o varias imágenes y con uno o varios tipos de letra.
- Depende mucho también de modas y de tendencias. No son determinantes, pero es bueno conocerlas para decidir después si, en aras de la diferenciación positiva que se pretende, nos separamos de ellas o las seguimos.
- El logotipo hace muchas veces referencia al propio nombre de la marca. Pero no es siempre obligatorio: el logotipo de Zara es más conocido que el de Inditex. Ambos son solamente logotipos de texto, pero la notoriedad de Zara es muy determinante.



- En los logotipos, el símbolo (también denominado anagrama) es la representación gráfica de la marca. Muchos símbolos se confunden con el texto o son el propio símbolo en sí mismos: Coca Cola, por ejemplo. El logotipo actúa así como un identificador: podemos ver una Coca Cola en Egipto y aunque no entendamos lo que dice sabemos que es una Coca Cola.
- Como acabamos de ver, en algunos casos logotipo y símbolo van de la mano; pero, en otros, es solo el símbolo lo que identifica a la marca y a su posicionamiento: NIKE, por ejemplo. Ambos elementos pueden constituir un identificador claro o solamente uno de ellos. Depende también de la frecuencia de la comunicación.
- Un logotipo es, pues, la representación gráfica del nombre de una empresa. Suele ser identificable porque incorpora unos elementos gráficos creativos, una rotulación original, o una mezcla de ambos.
- El logotipo es la concentración de la esencia de la identidad corporativa de una empresa. Si no “dice” mucho, el Mercado suplirá con su imaginación las lagunas comunicativas o (lo que es igualmente grave) las interpretará a su manera, según su personal percepción.
- Salvo que se decida así estratégicamente, y se tomen las medidas técnicas para ello, la intriga o el suspense como resultado de la formulación de un logotipo tendrá como consecuencia inmediata una relevante ambigüedad en la percepción del posicionamiento de una empresa (la imagen resumida que sobre una empresa se aloja en la mente de los Clientes actuales o potenciales) y pondrá así en total cuarentena sus planes de comunicación, afectando a la imagen de liderazgo o de calidad que se pretendía hacer llegar al Mercado.

- Los logotipos que la gente (entendemos así por “gente” los términos público-objetivo, *target* y otros) reconoce y recuerda son aquellos que han impuesto con claridad su percepción al Mercado, y que constituyen casi siempre la identidad pública de la empresa.
- El logotipo es, muchas veces, lo primero que el Mercado ve de una empresa. La imagen que el logotipo debe proyectar tiene que haber sido muy meditada previamente, ya que casi todo lo que queremos comunicar a nuestros Clientes está contenido (o no lo está, claro) en estas pequeñas y aparentemente simples imágenes.
- Asociar la marca al logotipo sirve siempre de punto de anclaje y de referencia para todos en el Mercado.
- Hay que estar preparados para rediseñar permanentemente los logotipos y el resto de los materiales que conforman la identidad corporativa de una empresa, aunque sea en detalles imperceptibles en la forma o en la tipografía.
- Y conviene abordar en algún momento de su vida un programa ambicioso de renovación. Generalmente, estas decisiones se suelen tomar más a presión, cuando hay expectativas de cambio generadas por cambios en el Mercado o por el empuje directo de la Competencia.
- Tenemos que ser capaces de encontrar un logotipo simple (tenemos que prestar atención a los logotipos muy trabajados y a los poco desarrollados) y estilizado, de fácil memorización y de inmediato recuerdo; que se sitúe por encima de la actual saturación visual; que funcione igualmente en los soportes impresos como en cualquier otro medio, color (también en blanco y negro) y resolución; que sea coherente con el resto de la identidad corporativa y fácilmente integrable con los materiales de comunicación de la empresa: papelería, material

promocional, páginas web, anuncios, carteles, etc.; nos requerirá requiere combinar muchos elementos, y significará siempre un trabajo previo de análisis concienzudo. Que muchas veces no se realice por la inercial pereza, por las prisas habituales o por los costes, no debe ser un bloqueo en nuestros planes

- Para empezar a trabajar se puede partir de lo existente. Es una buena alternativa, pero también hay otras.
- Un logotipo no será eficaz si: no interesa nada al público-objetivo, no le emociona, no lo entiende, no le transmite nada o no reconoce en él ningún posicionamiento
- ¿Qué es lo que nos interesa del logotipo? ¿Que cree y mantenga la presencia de la marca? ¿O que suscite la preferencia de los compradores? ¿O ambas cosas?
- Tenemos que pensar también ya en una idea con potencial de futuro. ¿Qué es lo que haremos con nuestro logotipo en la próxima renovación que llevemos a cabo?
- Tenemos que pensar en un logotipo que cree una asociación de la marca con el posicionamiento que los Clientes perciben. Y que esta asociación sea positiva
- ¿Estamos seguros de que no queremos hacer “el logotipo del año”? Pero no olvidemos que la frescura en temas de Identidad Corporativa no tiene nada que ver con la ausencia de planificación. Más bien es todo lo contrario.
- Una marca es eficaz si se comunica a través de un logotipo consistente. La consistencia puede ser: de presencia (es decir, inversión y frecuencia) o de presentación (forma y contenidos del logotipo).

- Los primeros en aburrirse del logotipo actual son los propietarios del logotipo; después, los que lo han desarrollado; y finalmente, la gente.
- Un logotipo debe ser: práctico, versátil (medios), consistente, único, recordable, que refleje nuestros valores, “encajable” en nuestro mercado-objetivo, flexible (para los nuevos mercados y los nuevos productos del futuro) y sostenible (que se pueda cambiar, sin cambiarlo).

B) Marcas

- La Marca no es solamente un logotipo, ni un emblema, ni un símbolo, ni un color. Es un conjunto de elementos que sirve para identificar un producto o una empresa.
- La Marca es uno de los activos más importantes de las empresas.
- A veces es tan importante que se llega a confundir la marca con la empresa y se generaliza el producto en base al nombre de la marca: un colchón Flex, por ejemplo, identifica cualquier colchón de muelles.
- Condiciones que debe cumplir un nombre de marca, desde el punto de vista del Marketing. Que sea:
 - Sencilla y corta, porque hay una tendencia a abreviar los nombres por parte de los compradores
 - Fácil de leer y de pronunciar
 - Fácil de reconocer y de recordar
 - Asociable al producto o a los beneficios que este aporte
 - Eufónica (que suene bien)
 - Diferenciada de las marcas de los Competidores



- Legalmente protegible
- Extensible (a otros entornos, segmentos y productos)
- Hay diferentes tipos de Marca
 - Marcas únicas. También denominadas marcas-maestras, marcas-madre y marcas-paraguas. Son aquellas que coinciden con el nombre corporativo de la empresa (CASIO). Amplia permeabilidad: lo bueno y lo malo afecta a todos sus productos
 - Marcas individuales. Cada producto tiene una marca separada. Cada marca compete sola. No existe un paraguas común que las cobije, aunque pertenezcan a una misma empresa. Lo positivo es que si hay una mala experiencia no se extiende a los demás productos de la corporación. Lo negativo es que el esfuerzo de comunicación se dispersa.
 - Marcas individuales combinadas. Son combinaciones de las dos anteriores. Son marcas individuales que incluyen de alguna forma el nombre de la empresa. Normalmente se desarrollan en épocas de tránsito en las que las empresas temen cambios radicales. A veces, tienen como resultado un incremento de la confusión en la percepción por el Mercado.
 - Marcas múltiples. Son marcas que se desarrollan cuando se quiere mantener en el Mercado productos parecidos con diferencias en sus estrategias de Marketing: estrategias de primeras y de segundas marcas. Se dan en situaciones de madurez del Mercado (sobre todo en mercados de consumo) o cuando hay que diferenciarlas necesariamente: primer y segundo nivel de posicionamiento-precio (Carrefour y DIA); fusiones y absorciones; etc. Su riesgo es la potencial canibalización.

- Marcas blancas o comerciales. Aparecen ante la presión de la distribución comercial en el punto de venta.

Cuando se habla de marcas-paraguas no todo vale para todo: BIC lo ha intentado con bolígrafos, mecheros, tablas de surf, etc. Pero lo que ha funcionado con los bolígrafos (el concepto de barato y desechable) no ha funcionado con los perfumes.

- Extensiones de la Marca: ¿Cómo podemos crecer al unísono con nuestras propias marcas? Tenemos a nuestra disposición diferentes alternativas estratégicas:

- Estrategia de Marca-Producto. Es la aparentemente más racional y la mejor para el consumidor. A cada marca le corresponde un producto y una promesa de producto (lo que ese producto promete al Mercado): una lejía blanquea; no se puede llamar lejía si se va a proponer su uso con ropa negra. Si son promesas diferentes deben ser también marcas y productos diferentes. Es una estrategia costosa ya que hay que desarrollar y gestionar muchas marcas y muchos posicionamientos.
- Estrategia de Familia-Producto. Hay una promesa única para todos los productos de una misma línea. No todas las empresas pueden mantener esta estrategia. Requiere de considerables esfuerzos técnicos y expertos.
- Estrategia de Extensión de Marca. Lo que tenemos es una marca-paraguas común que permite promesas diferentes en categorías diferentes; independientemente de que luego cada sub-marca ofrezca promesas propias, pero sin perder el concepto común. Hay que realizar algunos esfuerzos en cada una de las categorías de las marcas que en ella se resguardan.

- Estrategia de Marcas Avaladas. Hay varias promesas (en cada una de las marcas) que la marca del Protector avala con su propia marca: Nestlé crece al poner el sello Nestlé en las distintas marcas de sus participadas: Findus, Camy, Nescafé... Pero no lo pone en todas en todas: Chorizos El Acueducto o L'Oréal, por ejemplo. Porque existen riesgos de contaminación.

- La American Marketing Association definió la Marca (en 1960) como el nombre, término, señal, símbolo o diseño (y las combinaciones entre ellos) que tiene por finalidad identificar la oferta de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarla del resto de los competidores basándose en los conceptos simbólicos (principales y complementarios) que incorpora.
- Es un concepto complejo que supera al concepto Producto, porque incluye elementos inconscientes que el producto no incorpora.
- Hay varios tipos de marcas. Todos tienen ventajas e inconvenientes:

- La marcas únicas, llamadas también marcas colectivas, tienen un mayor significado para el Cliente final y beneficios importantes para otras empresas o productos que en ella se amparan (la propia pertenencia a un grupo actúa como ventaja competitiva); tienen un reconocimiento instantáneo y menores costes de implantación y de gestión; incrementan también los niveles de preferencia y permiten una mayor diversificación en el futuro. Sirven también para reducir los riesgos y los rechazos, canalizan mejor la Dirección concentrada y refuerzan la identidad, la personalidad, la notoriedad y la imagen, compatibilizando mejor los mensajes en sectores fragmentados. Pero, pueden sufrir contaminaciones por la gestión defectuosa de las otras, por la excesiva sombra de la marca-maestra, por la extensión vertical de la misma (cuantos más

productos más débil). Si una de las empresas crece mucho puede desequilibrar el cobijo del resto.

- Las marcas diferentes cubren un espectro más amplio del Mercado al ofrecer diferentes opciones de identificación; no sufren contaminaciones; permiten una mejor introducción de productos en segmentos diferentes, se gestionan de manera descentralizada y tienen una mayor flexibilidad táctica. Pero son más costosas de gestionar; los recursos y las estrategias se dispersan; y son susceptibles de una potencial canibalización.

- En cualquier caso, para que una Marca sea reconocible tiene que proponer al Mercado una diferenciación clara.
- Para diferenciarnos de nuestros Competidores tenemos que saber qué es lo que ellos están haciendo en este terreno.
- Tenemos que saber por qué la gente compra y cuáles son los elementos (conscientes o inconscientes) que mueven a los compradores a comprar: en general y nuestros productos. Teóricamente existen varias hipótesis que debemos verificar:
 - Los compradores nunca entienden un producto tan bien como la empresa que lo vende
 - La mayor parte de las veces, los compradores tienen una relación muy superficial con el producto e, incluso, ignoran la mayoría de sus características. Más aún: ni siquiera les interesan.
 - Al ser el conocimiento de los compradores respecto a nuestros productos bastante imperfecto, para decidirse a comprar eligen alguno de los atributos del producto. Quizá el (para ellos) más sobresaliente.

- Generalmente, los compradores se orientan para decidir su compra por el beneficio que ellos ven como más evidente en el producto. Este beneficio suele ser personal (subjeto: elijo lo que me interesa a mí) e intangible (elijo lo que me importa más; lo que yo creo que el producto puede hacer por mí)
 - Además de las motivaciones normales para comprar (las que les parecen más racionales al vendedor), los compradores siempre tiene otras motivaciones alojadas en el ámbito de lo inconsciente.
 - Es en este ámbito donde se encuentran los sentimientos
 - Los sentimientos se articulan con mayor dificultad que las necesidades materiales, porque son emocionales. Como tales, son complejos y no son instantáneos: se basan siempre en relaciones de largo recorrido
 - Los atributos de un producto que al vendedor le parecen secundarios pueden ser primordiales para el que compra. Y viceversa.
 - Precisamente es en la MARCA donde se alojan estos beneficios intangibles.
 - Y es aquí donde radican las verdaderas diferencias entre Marca y Producto.
- Cuando una marca integra atributos que el comprador valora: calidad, mejoras técnicas, buen gusto, lo que en realidad recibe es un mensaje del vendedor (a través de la marca) que le dice: “No busque Usted más. Lo que Usted estaba buscando se lo damos nosotros. Usted puede ahorrarse ahora el tiempo y el esfuerzo en y seguir buscando. Disfrute Usted de este

ahorro de tiempo y de esfuerzo y disfrute del producto que nosotros tenemos disponible para Usted. Venga a comprar y hablaremos”.

- La clave está en comprender que hay varios niveles de demanda: las necesidades materiales, los deseos, los sentimientos, las creencias y los diferentes objetivos que los compradores tenemos.
- La gestión de la marca se encuentra normalmente más allá de las meras necesidades materiales: ejemplo del Citroën XM y su suspensión hidractiva.
- En este sentido, el lema o *claim* que acompaña a los logotipos debe ser muy explícito en relación a lo que queremos vender: Si una marca de lavadoras dijera: “Lavamos la ropa”, no vendería nada. Porque se da por hecho que todas las lavadoras lavan. O si una empresa de sofás dijera: “Fabricamos confort”. ¡Faltaría más!, diría para sí el potencial comprador. ¡Eso ya lo doy por supuesto!
- Qué decir de las empresas que lanzan al Mercado el mensaje: Calidad y Servicio. No creemos que exista nada menos diferenciador y más ambiguo. Teniendo en cuenta, sobre todo, que la Calidad (de Marketing) es un Valor Percibido y no un Valor Añadido.
- Algunos consejos para gestionar bien las marcas:
 - Conviene entrevistarse con empleados de la empresa a todos los niveles. Para que los responsables de cualquier modificación entiendan bien la empresa o empresa de que se trate y para que apoyen el cambio. Los aliados internos son siempre importantes.
 - Conviene conocer a la Competencia. Analizarla y conocer más sobre sus estrategias de comunicación, sus posicionamientos y los valores en que se apoyan para la venta de sus productos

- Conviene conocer a fondo a los compradores (potenciales y reales) para medir el reconocimiento concreto que ellos dan a nuestra marca y para saber cuáles son para ellos los valores más importantes. También para saber cómo nos califican a nosotros y a nuestros Competidores
 - Hay que desarrollar el posicionamiento: el actual y el deseable
 - Y pensar que tiene que ser: alcanzable, diferenciado, competitivo y empático a largo plazo.
 - Hay que desarrollar un Plan de Comunicación que integre los Planes convenientes. Entre ellos, claro, el de Identidad Corporativa
 - Hay que poner en marcha una realización creativa. Atención a los directivos convertidos en Creativos. Si queremos posicionar nuestra marca y vender el producto no podemos partir de puntos de vista no expertos.
 - Las marcas se construyen permanentemente. No es posible realizar un esfuerzo enorme al comienzo y abandonarse después a una baja frecuencia de modificación y revitalización. Las marcas son como las personas: cada etapa de su vida requieren de decisiones diferentes
 - Hay que medir los resultados del cambio mediante sistemas de análisis de percepción y de eficacia desde el Mercado.
- Nos equivocaremos si pensamos que:
 - Nuestra marca puede vender cualquier cosa
 - Con una buena calidad y un buen servicio ya hay suficiente
 - El nombre no es importante: Schwarzkopf en los años setenta.

- No hay por qué tener claros los objetivos y lo que pretendemos
- Desde el Marketing nos lanzan a veces afirmaciones controvertidas que nos hacen reflexionar. Aquí van dos de ellas:
 - No vendemos productos, nos los compran
 - El objetivo de una empresa no es ganar dinero. El objetivo es tener Clientes satisfechos. Si se gestionan bien las funciones internas, ganar dinero (y mucho...) será tan solo un lógico resultado
- En ambas frases la marca es un elemento importante
- Una marca es el concepto, la idea, que sobre una empresa o un producto los compradores tiene en su mente. Esta marca siempre es propiedad de alguien que se beneficia o se perjudica con la percepción (positiva o negativa; nunca neutra) que de ella tengan los compradores
- La metodología, el proceso por el que una marca se diferencia del resto se llama *branding*. Es una técnica que no se puede suplir con las habilidades naturales. Requiere siempre el concurso de expertos.
- Saber hacer buenos logotipos no garantiza la calidad ni la gestión correcta de una marca. Pero ayuda mucho a ello.
- Una marca enfocada es más fuerte que una genérica. Desenfocar significa perder fuerza
- Cada modificación que se hace a una marca necesita de un doble esfuerzo:
 - De comunicación integral (garantía de su correcta comunicación: eventos, boca a boca, artículos, etc.)
 - De comunicación publicitaria (garantía de su buena salud futura) y promocional

- Realizar buenos esfuerzos en la primera suele ahorrar inversiones en la segunda
- Hay que adueñarse de un atributo que los demás no posean (todavía) y mantener y comunicar (*claim*) el enfoque en ese atributo. Ya tendremos tiempo después de comunicar nuestro liderazgo en este atributo, puesto que la gente no lo sabe sin más, claro.
- Es aconsejable cambiar. Pero ¿Cómo cambiar sin cambiar?...
- Entre los elementos de una marca está el nombre. Finalmente, el nombre es el elemento que más se queda en la memoria de los compradores. Si el nombre no dice nada (Compañía General de Obras) al Mercado no se le quedará nada. O se le quedará lo que cada uno quiera. Que es igualmente peligroso.
- Los otros dos elementos esenciales de una marca son:
 - el color: que debe ser llamativo, en el sentido de que refleje los valores de la empresa
 - la forma: cuya tipografía debe reflejar la personalidad y la cultura de la empresa
- Los compradores compran marcas; no empresas. ¿Vendería lo mismo Zara si en sus tiendas pusiera Inditex? Claramente, no.
- La marca no puede expresar que somos líderes en todo: prestigio, calidad, precio, rapidez, garantías, satisfacción del comprador, etc.
- Hay que conocer lo que significa la expresión categoría: Colgate vende Higiene Bucal; Licor del Polo vendía pasta de dientes antes de ser comprada por Schwarzkopf. Hay que promover categorías; y si no existe, hay que inventársela: para ser el líder en ese campo. Al contrario que en el

dicho, en Marketing es preferible ser “algo del león, antes que todo del ratón”. Es mejor ser el 22 % de una categoría de 100 millones de euros que el 100 % de un mercado de 1 millón.

- Cuando uno está en una categoría se puede ser el líder de muchas cosas ahí.
- Una marca no se construye rápidamente. Hay que ser pacientes y persistentes. Y hay que estar dispuestos a cambiar permanentemente. Pero, no por simple “aburrimiento”. El cambio hay que hacerlo en la mente del comprador; no en nuestra empresa. Y debe ser hecho con fundamento.
- El carácter conservador de un logotipo dependerá del carácter del Mercado. ¿Nuestro Mercado admite cambios “modernos”?
- La estrategia de segmentación de los negocios de una empresa conduce inevitablemente a crear distintas marcas dirigidas a cada segmento específico. La estrategia de segmentación por zonas también.
- Tenemos que asumir que revitalizar o revisar una marca, es decir, enfocar y dotar de unidad visual a todas las empresas del grupo, ello implica cambios de importancia: potenciar los actuales valores, identificar nuevos (dadas las nuevas necesidades de la demanda) para encontrar sinergias entre las empresas involucradas.
- Tenemos que tener muy claros los criterios para el desarrollo de una marca única de fácil aplicación que actúe como un paraguas bajo el cual el resto de las empresas se cobijen.
- Y tenemos que encontrar un *claim* único que sea emotivo y vinculante (compromisos con el Mercado) y que sea coherente también con los valores del resto de las empresas actuales y futuras. Así se construyen las

marcas fuertes. Y se desarrollan estrategias óptimas de Comunicación y de Ventas

- El Proceso de desarrollo suele tener las siguientes etapas:
 - Análisis y Diagnóstico previo de la situación
 - Fijación concreta de Objetivos: revisar la estrategia de Comunicación y de Identificación Corporativa, suele llevar a revitalizar la arquitectura de la marca, para adecuarla a las nuevas demandas de los Clientes y para reforzar la imagen de nuestra empresa en el Mercado.
 - Identificación de Públicos-Objetivo
 - Adecuación de estrategias y de mensajes
 - Análisis de Canales y Medios
 - Valoración exhaustiva e identificación de las claves de mejora
 - Análisis cualitativo del ámbito de percepción: atributos y valores identificados por los Clientes. Imagen percibida. Identificación de valores y atributos de refuerzo
 - Análisis del perfil de los valores de imagen como empresa
 - Análisis de la notoriedad. Identificación de los factores a reforzar y de las mejoras de posicionamiento
 - Desarrollo de la nueva estrategia: nuevos planteamientos estratégicos, nuevos valores a comunicar, prioridades de los factores relevantes de la marca-madre y de las sub-marcas. Objetivo: revitalizar la marca actual, analizar la necesidad del

cambio y su alcance, así como la evolución de la actual marca gráfica

- Presentación de 3 nuevos planteamientos y selección de uno de ellos. Realización del nuevo *statement* (lo que la nueva identidad significará ahora para los Clientes)
 - Elaboración de una nueva arquitectura de la marca
 - Definición de los nuevos criterios de organización, de gestión y de vínculo (entre marcas) de la nueva identidad
 - Determinación de un responsable de su seguimiento permanente, de la aplicación correcta de las estrategias y de las políticas de comunicación, y de la relación entre estas y la estrategia general de la empresa
 - Propuesta de renovación/revitalización a niveles semánticos, y visuales; y adaptación de los mensajes
 - Desarrollo creativo; homologación del estilo visual de la voz de la marca de acuerdo con las pautas estratégicas señaladas y aceptadas; test de Mercado; elaboración de las herramientas de implantación: Manual de Identidad Corporativa, Manual de Estilo y Manual de Aplicaciones a los elementos de comunicación
 - Presentación oficial de los resultados
- Todas las fases llevan implícito un método de información del que se deriva la autorización expresa de la Dirección a cada uno de los avances.

Estas etapas pueden cubrirse con una mayor o menor profundidad, según sean las circunstancias de cada empresa y de cada Mercado.

5. EL POSICIONAMIENTO

Uno de los elementos fundamentales que deben cuidarse a la hora de lanzar y gestionar un producto en el mercado es el posicionamiento que ese producto va a tener.

El posicionamiento es la imagen que el consumidor tiene de un producto o marca en su cabeza.

Se trata, por lo tanto, de una percepción subjetiva pero de gran importancia para el futuro del producto. Wind clasificó en seis las posibles acciones a poner en marcha para posicionar un producto o marca:

1. Por las características del producto

En este caso, la robustez, el precio, el diseño, son elementos que pueden permitir ese posicionamiento. Por ejemplo, los relojes Swatch tienen un posicionamiento de reloj de diseño, moderno, de buen precio y calidad aceptable.

2. Por los beneficios o problemas que solucionan

Por ejemplo, los medicamentos se centran en los problemas que solucionan. Aspirina se posiciona como analgésico eficaz contra el dolor y de acción rápida.

3. Por el uso

Dependiendo del producto, se puede posicionar como un producto usable en situaciones especiales. Por ejemplo, el Nescafé se posiciona como el café para disfrutar solo, en su casa y con absoluta tranquilidad, para un momento de calma.

4. Por el tipo de usuarios

Se trata de destacar el usuario que utiliza ese producto. Por ejemplo, un Rolex, que utiliza en sus anuncios a gente como Plácido Domingo o Tigre Woods.

5. En relación con otros productos

Se trata de realizar una acción que coloque a nuestro producto por encima de los de los competidores, bien de forma directa (comprando el producto con el de la competencia), bien de forma indirecta (como, por ejemplo, hace Carlsberg, “posiblemente, la mejor cerveza del mundo”)

6. Por disociación de la clase de producto

Se trata de comparar el producto con el de la competencia pero para marcar una diferencia. Por ejemplo, cuando todos los refrescos eran de burbujas, Trinaranjus hacía hincapié en que era un refresco sin burbujas.

En definitiva, el producto *se posiciona* en la mente de los consumidores. La responsabilidad de la empresa es lograr que el posicionamiento que tiene el mercado en mente sea el que la empresa quiera que tenga en mente. Es decir, si creamos un producto y lo lanzamos al mercado, el mensaje que el mercado reciba tiene que ser igual al que nosotros hemos mandado. Por ejemplo, en el sector del automóvil, cada marca tiene un posicionamiento bastante definido: Mercedes se identifica con lujo, Honda con buen precio, Volvo con seguridad. Puede ser que hay modelos de Honda más caros que algún modelo de Volvo, pero el mercado ha recibido esos mensajes de las empresas y eso es lo que ve.

Es la empresa la que decide en qué lugar quiere posicionar su producto o marca (aunque quizá signifique sacrificar características del producto interesantes para el mercado pero que podrían confundirle) Y es ella la que debe lanzar adecuadamente el mensaje al mercado; si ha decidido que va a vender “los precios más bajos”, todo su esfuerzo de comunicación debe centrar en conseguir que el mercado piense eso al oír el nombre de Lidl.

La importancia de la elección del posicionamiento no termina aquí, sino que debe afectar al resto de acciones de la empresa. El posicionamiento es un objetivo y toda la empresa debe estar encaminada a conseguirlo. La presentación del producto, el precio, el canal de distribución, etc, deben ser acordes al posicionamiento seleccionado. Por ejemplo, Mercedes debe poner precios altos, porque su posicionamiento es el de coche de lujo, y un artículo de lujo es caro. El estuche de un reloj Swatch es de plástico transparente, no de cuero con las iniciales del comprador. Y Bang & Olufsen no vende sus productos en Carrefour porque son artículos de diseño exclusivo.

El posicionamiento de un producto o marca hace que el resto de acciones dependan de él, de ahí la gran importancia de definirlo con nitidez y de saber exactamente qué se está vendiendo, para qué, por qué, a quién, cómo, cuándo y dónde.

6. CONVIENE RECORDAR

- El producto es el medio a través del cual una empresa puede satisfacer las necesidades del Cliente. Se trata de la materialización o respuesta que una empresa da a las necesidades reales de los Clientes. Sin duda se trata del núcleo a partir del cual gira la estrategia de Marketing.
- Se pone de manifiesto la importancia de la combinación y equilibrio entre las distintas variables de Marketing Mix como acciones necesarias y complementarias al lanzamiento de un nuevo producto.
- El ciclo de vida de un producto es un aspecto de vital importancia y ayudará a definir el nivel de inversión y de las necesidades financieras de la puesta en marcha de éste así como otros aspectos de carácter técnico, necesidad de personal, etc.
- El **ciclo de vida de un producto** es el período o duración de un producto en el mercado. El producto tiene un proceso vital como el de los seres humanos: nacen, crecen, a veces se reproducen, y mueren.
- Cada vez la longevidad de los productos es menor por lo que las empresas deben trabajar arduamente en conseguir nuevos productos que sustituyan a los desaparecidos. Esta tarea pasa por detectar las nuevas necesidades de los Clientes. El 80% de los productos que consumiremos dentro de 10 años aún no existen.
- Un producto es la suma de varios elementos y percepciones que hacen que éste sea diferente:
 - El propio producto
 - Lo que el cliente espera, lo que el cliente percibe como diferente del producto
- El lanzamiento de nuevos productos es una labor necesaria para la empresa que quiera tener un objetivo de supervivencia a largo plazo

- Las causas por las que un producto puede desaparecer son muy diversas. Podemos citar a modo de resumen las siguientes:
 - El producto no satisface una necesidad real
 - El producto sí satisface una necesidad pero la estrategia de Marketing no ha sido definida correctamente y falla en alguna o algunas de las variables que acompañan al lanzamiento y comercialización del producto
 - Las empresas que venden varios productos deben tener en cuenta: la cartera de productos, la línea de productos, la amplitud de cartera y la profundidad de la cartera
 - Es tradicional la división entre productos de consumo e industriales. Entre los primeros cabe distinguir entre productos de consumo duradero y de consumo destructivo
 - El proceso de creación de nuevos productos es una tarea difícil y continua. Las fases que se han de seguir son las siguientes:
 - Obtención de ideas sobre nuevos productos
 - Decisión sobre las ideas aportadas
 - Viabilidad del producto
 - Test de producto

- Este concepto de ciclo de vida es de gran importancia dentro de la política de producto. Supone que todos los productos, desde su lanzamiento, pasan por diferentes fases o etapas en su vida. Por ello es necesario considerar el ciclo de vida del producto para fijar estrategias, ya que en la práctica puede pronosticarse la vida y la muerte del producto, igual que la de un ser humano.

- Las diversas fases de la vida del producto son:

0) Fase de puesta a punto

I) Fase de lanzamiento

II) Fase de desarrollo

III) Fase de madurez

IV) Fase de decadencia

- Es importante tener asumido en el seno de una empresa que los productos no son eternos y que estos deben estar en continuo análisis y adaptación a las nuevas necesidades del mercado mediante la renovación o sustitución de los mismos.
- Las empresas deben tener grandes dosis de flexibilidad, imaginación e innovación ante la nueva situación donde los períodos de vida de un producto se van acortando.

7. GLOSARIO

- **Cartera de producto.** Conjunto o gama de productos que una empresa pone a disposición del mercado.
- **Diferenciación de producto.** Estrategia seguida por una empresa para que el bien producido por ésta sea percibido por los clientes como diferente de aquellos bienes semejantes, resaltando aquellas características y elementos que pueden hacer que sea percibido como un producto único.
- **Amplitud de una cartera de productos.** Número de líneas de producto de la cartera de la empresa.
- **Canibalización.** Consecuencia de lanzar un producto nuevo al mercado y que éste no sea percibido como diferentes de otros productos actuales de nuestra cartera. No se consiguen clientes nuevos sino, más bien, el traslado de los actuales al nuevo producto con lo que no se logra un aumento de las ventas totales.
- **Innovación.** Consiste en la consecución de un producto nuevo tanto para la empresa como para el mercado.
- **Test de mercado.** Es la presentación del producto en un mercado real y representativo, pero de forma reducida y controlada para analizar la respuesta de los consumidores.
- **Test del producto.** Prueba ante potenciales consumidores de prototipos de productos para analizar la respuesta de éstos.
- **Producto de conveniencia:** Bien que se compra con cierta frecuencia y cuya decisión de compra requiere un esfuerzo muy sencillo.
- **Producto de preferencia:** Bien que implica un esfuerzo de compra reducido pero muy condicionado por la preferencia de una marca.

- **Commodity:** Producto básico que no presenta apenas diferencias con otros productos alternativos o sustitutivos.
- **Extensión de marca:** Nuevo producto al que se le asigna la misma marca que alguno ya existente. Con ello se minimizan riesgos y costes y se rentabiliza la imagen de los productos actuales. Esta estrategia permite un acceso más rápido al mercado, a los canales de distribución y comparte los beneficios de la publicidad.

eoi

8. WEBS RELACIONADAS CON EL TEMA

- www.opti-product.com: página especializada en el producto como variable de marketing mix. Se ofrece información completa al respecto.
- www.talentos.net: página que ofrece información y cursos sobre creación y diseños de productos industriales.
- www.itccanarias.org: es una página donde se hace un análisis sobre la competitividad de los productos de las islas canarias como factor competitivo de su economía. Es una muestra de la importancia del análisis de los productos ante un entorno competitivo.
- www.esan.edu: es una página donde se pueden encontrar cursos sobre diseño de productos.
- www.gestiopolis.com: en esta web se hace un análisis profundo sobre la importancia en la planificación sobre el lanzamiento de un producto. Se analiza esta variable de marketing mix a través de esta página de estudiantes de negocios del mercado hispano. Existen consultas foros, consultorías...
- www.apoyo.com: es una web de una consultoría sobre aspectos generales del marketing donde podemos encontrar información sobre el producto.
- www.mujerseempresa.com: es una página web sobre el mundo de los negocios orientado a la mujer donde podemos encontrar artículos sobre el ciclo de vida de un producto.
- www.lafacu.com: es la página de la facu donde encontrar informes y artículos monográficos sobre el producto y el ciclo de vida del mismo. Es documentación teórica donde poder acudir para ampliar conocimientos.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, David. “Gestión del valor de la marca”. Ediciones Díaz de Santos.
- Brockhoff, Klaus. “Políticas de productos”. Ediciones ESIC.
- Kotler, Philip; Cámara, Dionisio; Grande, Ildefonso; Cruz, Ignacio. “Dirección de Marketing” Edición del Milenio. Prentice Hall.
- Muñiz, R. “Marketing del siglo XXI” Ed. CEF.
- Polo, Yolanda. “Desarrollo de nuevos productos: aplicaciones a la economía española. Universidad de Zaragoza.
- Santesmases, Miguel. “Términos de Marketing. Diccionario – Base de Datos” Ed. Pirámide.