

Capítulo 5

Estrategias de Productos

Uno de los más importantes conceptos de mercadeo es el de la mezcla de mercadeo. Los elementos de esta mezcla son la fijación de precios, el producto, la promoción y la distribución. Al alterar uno o más de estos componentes se modifica la naturaleza de la oferta mercadológica. El desafío para la gerencia de mercadeo es descubrir la mezcla que simultáneamente optimiza la utilidad del cliente y ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos.

En este manual, el tratamiento de los cuatro elementos de la mezcla de mercadeo se inicia con la consideración de las decisiones relativas a las estrategias de productos. Esto puede parecer una contradicción con el concepto de mercadeo presentado en el capítulo inicial donde se enfatizó la necesidad de dejar de lado el énfasis en el producto y centrar el foco de la estrategia de mercadeo en el mercado, ya que considerar las estrategias de producto en primer lugar entre los elementos de la mezcla de mercadeo pareciera implicar una orden de prioridad. Sin embargo, aunque el producto constituye sólo una parte de la totalidad de la mezcla de mercadeo, las decisiones relativas a los otros tres elementos, precios, promoción y distribución, están centradas en el producto que se ofrece. De modo que hay una lógica natural en comenzar el tratamiento de la mezcla de mercadeo con las estrategias de productos.

Objetivos del capítulo

Este capítulo ha sido estructurado para brindar al lector conocimientos sobre:

- La noción de producto-mercado
- El ciclo de vida del producto-mercado
- La matriz de crecimiento-participación
- Por qué las organizaciones están motivadas para aceptar los riesgos de la innovación de productos
- Un modelo de proceso de desarrollo de nuevos productos que puede ser usado para administrar los riesgos de innovar
- La comprensión de los tres niveles en que se puede comercializar un producto o servicio

- La clara distinción entre mezcla de productos y líneas de productos
- Una explicación del papel del posicionamiento del producto para ganar ventaja competitiva
- Una revisión de las ventajas y desventajas de utilizar marcas para los productos agrícolas
- Una apreciación de las decisiones que hay que tomar en la administración de marcas; y
- El papel que tiene el envase como componente de la estrategia de producto

Estructura del capítulo

En este capítulo se desarrollará en primer término el concepto de producto-mercado, destacando su significación para la estrategia de mercadeo. En segundo lugar se hará referencia a los riesgos de la innovación y desarrollo de productos nuevos y se detallará el proceso de generación e innovación de productos. Por último, se tratarán los aspectos relativos a la gerencia de productos.

La noción de producto-mercado

El estudio del comportamiento del comprador (capítulo 3) hizo posible distinguir claramente entre las necesidades básicas y las necesidades derivadas. Estas últimas se vinculan y entrelazan con los productos que se ofrecen en el mercado para conformar una unidad compuesta denominada Producto-Mercado.

Para que el mercado exista deben haber personas con necesidades y deseos y poder de compra. Pero por otra parte deben existir productos y servicios que puedan satisfacer esas necesidades y deseos. El enfoque de producto-mercado satisface estas dos condiciones. Este concepto de producto-mercado constituye la base de todas las decisiones de planeamiento del mercadeo de una empresa, independientemente de su tamaño.

Como se señaló en el capítulo 3, el estudio de las necesidades y comportamiento de los consumidores permite delimitar el mercado objetivo y los distintos segmentos que pueden existir en él, lo que debe permitir ajustar lo más posible la oferta mercadológica, particularmente en cuanto a las características esenciales del producto o servicio, a los requerimientos del consumidor. No es conveniente que la segmentación del mercadeo se realice sólo en función de las utilidades del producto, sino que deben considerarse

también las necesidades y motivaciones de compra, o sea el complejo producto-mercado. Según vimos, los principales enfoques estratégicos en cuanto a la segmentación de los mercados podían ser de mercadeo concentrado, mercadeo diferenciado y mercadeo no diferenciado.

Ciclo de vida del producto-mercado

La cuantificación del tamaño de un mercado potencial da una idea de la atractividad de dicho mercado o de los segmentos estratégicos que se quieran seleccionar. Sin embargo, éste es un enfoque estático. La medida de la potencialidad y en consecuencia de la atractividad de los mercados o segmentos de mercado debe dinamizarse para considerar la evolución de la demanda potencial en el tiempo. Este objetivo se logra a través de un modelo denominado ciclo de vida del producto-mercado.

Es necesario enfatizar que lo que importa es la esencia del producto^a, que los productos o servicios son básicamente intangibles y como tales todos ellos constituyen promesas de satisfacción. En definitiva, lo que el comprador busca es el servicio o satisfacción que el producto le puede brindar, por lo cual es importante analizar las motivaciones de compra de los clientes. Esta relación entre las necesidades y deseos del consumidor y los servicios o satisfacciones que brinda el producto puede variar a lo largo del tiempo, lo que se analiza a través del modelo de ciclo de vida del producto-mercado.

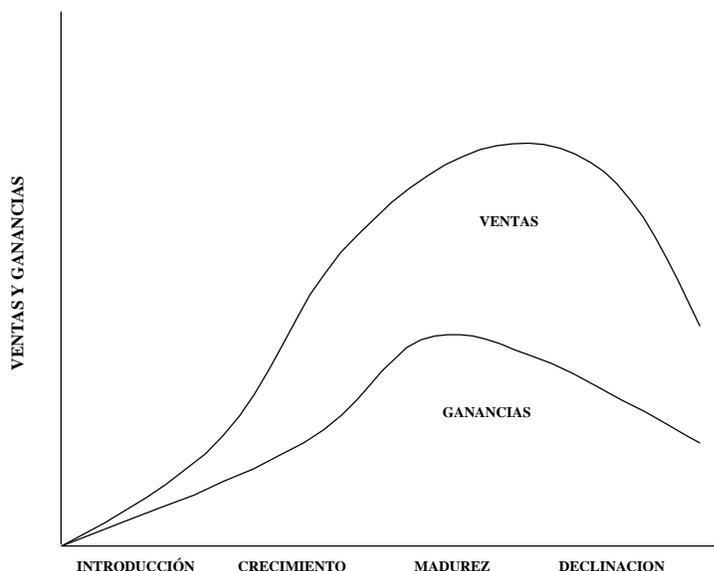
No se trata de estudiar la evolución de un producto hasta que se vuelve obsoleto, sino de analizar cómo se va modificando y transformando la relación entre la satisfacción que brinda el mismo y las necesidades del consumidor. De modo que lo que se pretende objetivar no es sólo la evolución del producto, sino también la del mercado al cual está destinado. Siendo ésto así, a cada producto-mercado le corresponde un ciclo de vida distinto.

Lo que importa es la permanencia de la relación que asegura la preferencia del mercado por el producto. De modo que si las necesidades del consumidor se van modificando en el tiempo, corresponde introducir todas las modificaciones que sean necesarias en el producto para mantener estable la relación producto-mercado de la cual se deriva la rentabilidad.

La teoría de mercadeo sugiere que los productos-mercados tienen un ciclo de vida caracterizado por cuatro etapas: introducción (crecimiento lento), crecimiento (crecimiento rápido), madurez y declinación (figura 5.1). Si se considera una etapa anterior de gestación del producto, entonces el ciclo constaría de cinco etapas. Pero no todos los productos-mercados pasan por las cinco etapas señaladas, ni tampoco puede ser conveniente prolongar el ciclo de vida al máximo. La duración de las etapas del ciclo de vida tiende a acortarse por factores tecnológicos, por la acción de la competencia y por cambios en el comportamiento del consumidor.

^a Véase más adelante en este mismo capítulo en “Gerencia de productos”, El producto.

Figura 5.1 Ciclo de Vida del Producto-Mercado



Durante la etapa de introducción del producto, las ventas y los ingresos crecen lentamente porque el mercado objetivo toma conocimiento del producto y de sus beneficios en forma gradual. Suponiendo que se perciba que el producto provee beneficios significativos, entonces se entrará en la etapa de crecimiento, en que las ventas aumentan rápidamente. Sin embargo, los requerimientos de capital probablemente serán substanciales debido a la inversión en materias primas, producción, envase, transporte, organización de los canales de distribución, actividades promocionales, etc. Además, también es probable que haya habido una inversión significativa en equipos, investigación y desarrollo, edificios, etc. El producto deberá estar algún tiempo en el mercado antes de que estos costos sean completamente recuperados.

Es sólo después que el producto ha ganado presencia en el mercado y requiere menos apoyo de mercadeo y cuando una parte significativa de la inversión de capital ha sido recuperada, cuando los costos unitarios caen gracias a la experiencia de producción acumulada y la competencia se basa en factores distintos al precio, que se generan utilidades significativas. Esta es la etapa de madurez. El producto ha pasado de ser una “estrella naciente” para convertirse en una “vaca lechera” (Véase matriz de crecimiento-participación más abajo).

En la etapa de madurez el empresario se dedica principalmente a mantener los puntos de venta logrados. En esta etapa debe realizar esfuerzos sutiles de diferenciación con la competencia y desarrollar el mercado mediante estrategias de producto orientadas a la

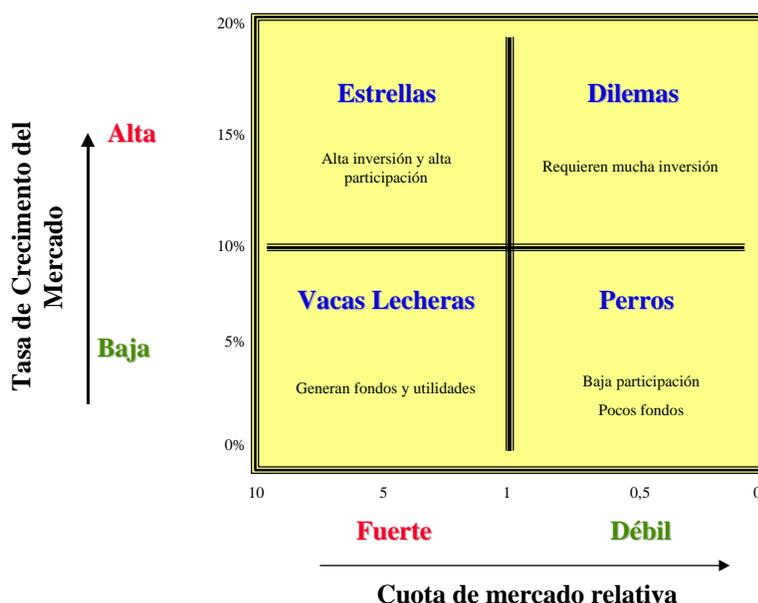
promoción del uso del producto o a un mayor desarrollo del producto. Es en esta fase que se plantea con mayor énfasis la posibilidad de relanzamiento tecnológico del producto.

En la fase de declinación en el ciclo de vida del producto-mercado, la demanda cae por una serie de razones: aparecen nuevos productos más rentables como consecuencia del cambio tecnológico, se dan cambios en los hábitos de consumo o en los gustos del consumidor, se producen modificaciones en las políticas (económica, fiscal, comercial, arancelaria). Aunque en esta etapa el producto puede no generar utilidades, puede sin embargo contribuir a cubrir una parte de los costos fijos.

El ímpetu por la innovación. Matriz de crecimiento-participación.

En el curso de los años 60, el Boston Consulting Group (BCG) desarrolló una matriz de crecimiento-participación¹ como una herramienta analítica para estimar el desempeño de la cartera de negocios (“portfolio”) de una organización. El análisis de la cartera de negocios se centra en la tasa de crecimiento del mercado en el cual la organización participa y en la fortaleza de dicha organización que se mide por su participación en el volumen total de ventas del mercado. De modo que el análisis de la cartera de negocios desarrollado por el BCG toma la forma de una matriz de crecimiento-participación en la cual la participación de mercado de una organización es contrapuesta a la tasa de crecimiento del mercado en el que la organización ha invertido. La figura 5.2 ilustra la matriz de crecimiento-participación.

**Figura 5.2. Análisis de la cartera de negocios.
Matriz de crecimiento-participación**



El punto de quiebre por el cual un mercado de bajo crecimiento se vuelve un mercado de alto crecimiento es completamente arbitrario, pero convencionalmente ha sido establecido en el 10 %. La participación de una organización en el mercado se mide en relación con la participación de su mayor competidor. La relación entre ambos determina si la organización es colocada en la categoría de baja o alta participación. La dimensión de la participación se mide en una escala logarítmica donde el punto de quiebre es 1,0. En este punto, la participación de una organización en el mercado es exactamente igual a la de su mayor competidor. Un índice mayor a 1,0 constituye una indicación de liderazgo en el mercado, mientras que cuanto menor es el índice tanto mayor es la distancia que separa a la organización de los líderes con los que compete.

La matriz de crecimiento-participación está dividida en cuadrantes, los que pueden ser asignados para productos, grupos de productos, divisiones de grandes corporaciones, o industrias completas en una economía. Estos cuadrantes han recibido nombres bastantes coloridos, pero fáciles de recordar: estrellas, vacas lecheras, dilemas y perros.

Estrellas: el cuadrante superior izquierdo contiene productos o negocios que operan en mercados de alto crecimiento, los que requieren grandes cantidades de dinero en efectivo para mantener su posición en el mercado y sostener ese ímpetu de crecimiento del mercado. Aunque las estrellas pueden generar altos volúmenes de ventas y de ingresos, éstos probablemente serán sobrepasados por las cantidades de dinero en efectivo requeridas para sostener el producto o el negocio durante la etapa de alto crecimiento. Una cantidad significativa de dinero se requiere para dar a conocer el producto y para establecer una red de distribución.

Vacas lecheras: los productos o negocios localizados en el cuadrante inferior izquierdo son aquellos que tienen una participación alta en mercados de crecimiento lento. Debido a que el producto-mercado se encuentra en su etapa de madurez, los requerimientos de capital líquido son menores y los productos o negocios ubicados en este cuadrante son generadores netos de dinero en efectivo. Cuando existen vacas lecheras, existe también el peligro de caer en la complacencia y no pensar en la necesidad de continuar planificando la cartera de negocios para el futuro.

Dilemas: productos o negocios con una baja participación en mercados de alto crecimiento constituyen dilemas, ya que en el corto plazo requieren de capital líquido para aumentar su participación en el mercado a través, por ejemplo, de publicidad, campañas de promoción, descuentos. Si no se consigue convertir a estos productos en estrellas, en el largo plazo cuando el mercado madure se convertirán en perros que necesitarán inlujos de capital líquido. Sólo un cierto número de dilemas puede ser sostenido en un momento dado y puede ser más conveniente, al menos en el caso de algunos de ellos, proceder a venderlos o dejarlos desprovistos de recursos y obtener el dinero que puedan generar.

Perros: Los productos o negocios con una baja participación en mercados de lento crecimiento exhiben un pobre desempeño y se los ha denominado perros. Estos negocios

generan muy bajas ganancias y a veces también pérdidas. Debido al lento crecimiento del mercado, los intentos para aumentar la participación en el mercado resultan muy costosos, por lo cual rara vez tienen lugar. Los perros son tomadores netos de capital líquido y se convierten en una trampa a donde va a parar el dinero en efectivo.

Dos cursos de acción pueden seguirse con respecto a los perros. Uno consiste en descubrir un nicho de mercado que el producto o negocio pueda dominar y convertirlo en una estrella primero y en una vaca lechera después. El otro es vender el producto o negocio o dejar de realizar inversiones en él y sacar el mínimo de rentabilidad que pueda generar.

Las acciones que se pueden seguir con respecto a los cuatro tipos de productos-mercados se presentan en la figura 5.3.

Figura 5.3 Matriz de crecimiento-participación. Acciones



La posición que cada producto o negocio tiene en la matriz proporciona una indicación acerca de la mejor estrategia a seguir: mantener el liderazgo para las estrellas, desarrollo e inversión selectiva en el caso de los dilemas, buscar la rentabilidad máxima para las vacas lecheras y abandonar los perros.

La localización en la matriz también permite discernir las necesidades financieras y la rentabilidad potencial. Además, la distribución de productos o negocios en la matriz permite juzgar el grado de equilibrio en la cartera de negocios.

Como herramienta analítica, la matriz de crecimiento-participación presenta la ventaja de ser al mismo tiempo simple y cuantificable. Por lo tanto constituye un primer paso útil en el análisis de la cartera de negocios. El crecimiento fue seleccionado por el BCG como un

indicador de lo atractivo que puede ser un mercado y porque se relaciona directamente a la etapa que el producto ha alcanzado en su ciclo de vida. El ciclo de vida del producto-mercado representa una consideración estratégica de significativa importancia. La dimensión de la participación en el mercado es importante porque la evidencia empírica indica que existe una relación directa con las ganancias.

En el largo plazo, las organizaciones que no realizan innovaciones mientras que los competidores las hacen, verán que su crecimiento y sus ganancias comienzan a declinar en la medida en que los productos existentes pierden mercado. Si una organización se mantiene activa lanzando nuevos productos debe tener cuidado de mantener un equilibrio entre los elementos de su cartera de negocios. De todos modos es preciso recordar que la adopción de innovaciones conlleva riesgos.

Los riesgos de la innovación

Aunque este capítulo está dedicado a las estrategias de productos, no se debe olvidar que las innovaciones pueden asumir otras formas que tienen implicaciones para el mercadeo. Kohls y Uhl² describen una innovación como:

“el descubrimiento y aplicación de una nueva idea. Tres tipos de innovaciones han sido importantes para los elaboradores de alimentos: (1) nuevos métodos y técnicas de mercadeo, los que a menudo aumentan la eficiencia operativa (2) nuevos productos y servicios que agregan mayor valor de consumo a los productos y (3) nuevas organizaciones de negocios, tales como cooperativas de elaboradores de alimentos, inversiones conjuntas entre empresas (“joint ventures”) o nuevos canales de mercadeo”.

Kohls y Uhl citan a continuación el desarrollo del jugo de naranja concentrado congelado en los años 40 como un ejemplo que incluye estas tres formas de innovación. Como el producto estaba concentrado se reducía el volumen de producto a ser transportado y de esta manera se reducían los costos de comercialización. Además, ciertas categorías de consumidores lo preferían al jugo natural y a otras formas de jugos procesados; y una nueva industria de procesamiento nacía.

A fin de considerar los riesgos de las innovaciones, corresponde distinguir inicialmente entre innovaciones menores, como el cambio o modificación del envase o una nueva campaña promocional, e innovaciones mayores que implican un producto totalmente nuevo. Los riesgos en la innovación de productos son de la siguiente naturaleza:

Riesgo de mercado

Depende del costo del cambio que enfrenta el productor y de la aceptación que encuentre en el mercado.

Riesgo tecnológico

Depende del grado de innovación tecnológica y la viabilidad de la misma

Riesgo estratégico

Resulta de agregar a los riesgos ya mencionados el mayor o menor conocimiento que la empresa tenga del mercado y de la tecnología, vale decir el grado de confianza con que la empresa se pueda manejar en las nuevas circunstancias, cabiendo varias posibles combinaciones de situaciones entre mercado conocido y mercado nuevo y tecnología conocida y nueva tecnología.

Las innovaciones en que domina el cambio tecnológico requieren mucha tecnología y mucho capital. Las innovaciones en que dominan los ajustes en el mercadeo, tales como cambios en la promoción del producto, en los canales de distribución, en la presentación del producto, son poco intensivas en la utilización de capital y tecnología y más intensivas en el desarrollo de la creatividad.

El proceso de desarrollo de nuevos productos

La figura 5.4 presenta el proceso de desarrollo de un nuevo producto. El objetivo de estos pasos es el de evitar fracasos costosos mediante la revisión continua de las perspectivas de los productos o ideas de productos y ofrecerle a la empresa la posibilidad de dejar el producto en ciertos puntos del proceso, evitando que incurra en mayores pérdidas. El error más costoso que se puede cometer es lanzar un producto que resulte un fracazo. En el momento del lanzamiento, se ha incurrido en todos los costos de desarrollo y se han realizado inversiones en equipos de producción. También ya ha habido altos costos de mercadeo para establecer un sistema de distribución, gastos promocionales, etc.

Lo que se debe buscar es que siempre haya productos en las etapas de crecimiento y madurez. Esto puede ayudar a contar con los recursos para generar nuevas ideas. Para este fin es preciso disponer de una metodología o procedimiento sistemático de desarrollo y evaluación de nuevas ideas.

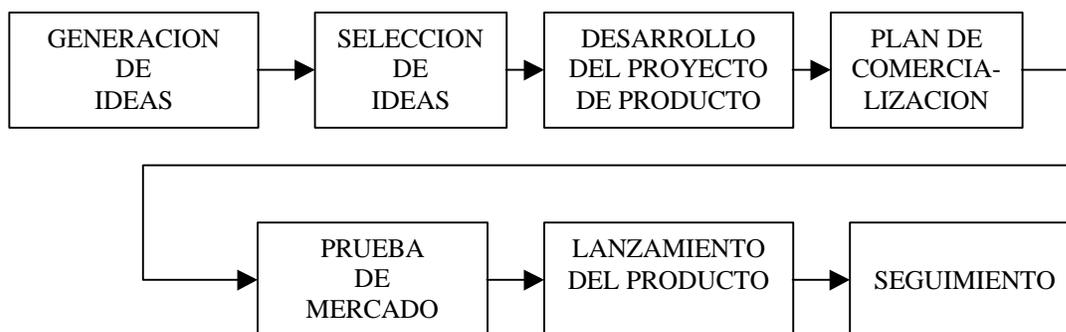
De acuerdo con Braidot³ “el objetivo de esta metodología es organizar una interacción fluida y sistemática entre las diferentes áreas funcionales implicadas, esto es, Investigación y Desarrollo, Marketing, Producción, Finanzas, etc. El lanzamiento de un nuevo producto es una nueva actividad para la empresa y afecta la totalidad de la misma, exigiendo un adecuado equilibrio entre las funciones”.

El proceso de desarrollo de nuevos productos comprende las siguientes etapas:

1. Generación de ideas.

2. Selección de ideas.
3. Desarrollo del proyecto de producto.
4. Plan de comercialización.
5. Mercado de prueba.
6. Lanzamiento del producto.
7. Seguimiento.

Figura 5.4 Proceso de desarrollo de un nuevo producto



Generación de ideas

El objetivo de la generación de ideas es reunir tantas ideas como sea posible y de todas las fuentes disponibles. Las posibles fuentes de ideas pueden ser:

Internas: departamento de investigación y desarrollo (comité o grupo de tareas), altos ejecutivos, representantes de ventas, personal de producción, otros empleados de la empresa, y otras empresas que no compiten.

Externas: proveedores o intermediarios, clientes, competidores, inventores independientes, consultores y solicitudes de patentes.

Adicionalmente, corresponde agregar cierto número de técnicas de investigación de mercado que pueden ser utilizadas cuando una organización busca deliberadamente generar ideas de nuevos productos. Estas técnicas incluyen “brainstorming”, la sinéctica, análisis morfológico, preparación de escenarios y pronóstico Delphi^b.

*

En esta etapa el énfasis es sobre la cantidad de ideas, sin descartar ninguna idea ni ninguna fuente. La tendencia natural a evaluar nuevas ideas en el mismo momento en que son generadas debe ser resistida. El proceso de abrir juicio acerca de las ideas es tratado en forma separada y de esta manera se reduce el número de buenas ideas rechazadas porque nadie ve inmediatamente la manera de utilizarlas. Sucede frecuentemente que una

^b Una presentación de estos métodos está fuera de alcance de este texto, pero los lectores que deseen informarse sobre ellos encontrarán una breve bibliografía al final de este capítulo.

idea que no puede ser utilizada en su forma original, puede ser aprovechada bajo una forma diferente o utilizada en un contexto distinto.

Selección de ideas

Habiéndose generado un número, a veces grande, de ideas, el proceso de tamizado debe comenzar. El objetivo es identificar ideas de nuevos productos en términos de sus posibilidades de lograr éxito en el mercado o de su potencial para obtener retornos sobre la inversión. El aspecto importante aquí es que las ideas de productos deben ser evaluadas en función de los objetivos de la empresa. La empresa debe tener una misión clara y saber en qué negocio se mueve. Sólo entonces las ideas de productos pueden ser equiparadas con los objetivos y recursos de la empresa.

Desarrollo del proyecto de producto

En esta etapa se trata de convertir la idea seleccionada en un producto tangible. Esto requiere la definición de las características físicas y perceptibles del mismo. Así mismo, deben definirse las características perceptibles que dicho producto implica para un grupo de consumidores o usuarios potenciales.

Por otra parte, la definición del nuevo producto deberá considerar el producto-mercado en el cual será posicionado cuando efectivamente se proceda a su lanzamiento.

Plan de comercialización

De acuerdo con Braidot,^b en esta etapa deben definirse todos los aspectos previos al lanzamiento en un mercado de prueba, esto es:

- Determinación de los objetivos de la estrategia de marketing.
- Estrategia de comunicaciones, publicidad, promoción, difusión, fuerza de ventas, etc.
- Estrategia de precios.
- Estrategia de distribución física, política de stocks, etc.
- Estrategia a utilizar frente a la competencia.
- Macro y microsegmentación de mercado.
- Estructura y capacitación de la fuerza de ventas.

Mercado de prueba

El principal propósito de los estudios de mercado de prueba es proporcionar un mercado real, una exposición interna en el mercado a fin de evaluar el producto y el programa de mercadeo. En esencia, el gerente de mercadeo está tomando el programa nacional propuesto, con todos sus elementos constitutivos, y probándolo en una situación menor, menos costosa. De esta forma busca determinar si la oportunidad que representan las ganancias potenciales supera los riesgos potenciales por un margen considerable.^b

^b Braidot, Néstor P., op.cit., página 220.

Aunque más comúnmente se asocia a los mercados de prueba con los mercados de bienes de consumo, los mercados de prueba también pueden ser utilizados para productos industriales. Por ejemplo, nuevas formas de envase pueden ser llevadas a mercados de prueba con procesadores y elaboradores de alimentos; los agroquímicos pueden ser probados con los agricultores; y formas innovativas de manejo a granel de granos con los elevadores de granos. Los bienes de capital se prestan menos a los mercados de prueba debido a que sus mercados generalmente están geográficamente dispersos. También está el caso de que no todos los bienes de consumo pueden efectivamente pasar por mercados de prueba. Por ejemplo, sería peligroso para los fabricantes de bienes de consumo durables realizar pruebas de mercadeo. Si el producto fracasa, la empresa estaría comprometida a proveer cierto nivel de servicio y piezas de repuesto para un producto que ha sido retirado o a enfrentar el desmedro de su imagen corporativa.

Idealmente una prueba de mercado debería proporcionar información sobre factores tales como:

- participación de mercado del producto y/o estimación de volúmenes
- quién compra el producto, con qué frecuencia y con qué propósito
- dónde se realizan las compras y a qué precio
- cuál ha sido la respuesta de los competidores
- cuál es el efecto del nuevo elemento sobre las líneas de productos y marcas existentes, incluyendo las propias

Las pruebas de mercadeo ofrecen por lo menos dos importantes beneficios:

- Proporcionan la oportunidad de obtener una medida del desempeño de ventas del producto en condiciones de mercado razonablemente naturales. La participación de mercado puede ser estimada y utilizada como base para decidir si el producto es lanzado a nivel nacional o no.
- Proporciona una oportunidad para que la gerencia identifique y corrija debilidades estratégicas en el producto o en el mercadeo antes de que el lanzamiento a nivel nacional tenga lugar.

A pesar de estos beneficios, ciertas cuestiones deben ser consideradas antes de tomar la decisión de realizar una prueba de mercado. Para comenzar, la prueba del mercadeo constituye un ejercicio costoso. El producto debe ser fabricado, del mismo modo que el envase, y debido a que la producción es limitada no es posible alcanzar economías de escala. Además, hay que adicionar los costos del programa de mercadeo. Existen una serie de costos indirectos que también hay que considerar, a los que se los puede catalogar como: (1) costos de oportunidad, por ejemplo, revelar la idea de un producto

nuevo a un competidor (2) costos de exposición, se expone el nombre de la empresa así como el de la marca, y (3) costos internos, se distrae personal de otras actividades (algo que normalmente no se toma en cuenta cuando se estiman los costos de la prueba de mercadeo). La decisión de utilizar un mercado de prueba o no hacerlo, constituye un trueque entre reducir la incertidumbre recopilando información con costos directos e indirectos considerables o lanzar el producto a nivel nacional inmediatamente sin incurrir en más demoras.

Lanzamiento del producto

Suponiendo que la prueba de mercado es positiva, el producto debe ser introducido en el mercado y comercializado sobre la base de una producción a plena escala. El tamaño de las instalaciones de producción dependerá de los pronósticos de ventas del nuevo producto y de la fe que la gerencia tenga en dichos pronósticos.

Además de las instalaciones de producción, el otro componente de costo significativo es el mercadeo. Los productos que son radicalmente nuevos requieren grandes inversiones para que los consumidores tomen conciencia de la existencia del producto, para llevarles un claro mensaje de la especial propuesta de venta y para conseguir que lo prueben.

En algunas organizaciones se observa una tendencia a que los programas de lanzamiento de nuevos productos tomen un ímpetu propio, lo que hace difícil que la dirección los abandone antes de que se pruebe en forma conclusiva que nunca debió haberse llegado tan lejos. Algunos gerentes ponen en juego su reputación y a veces sus carreras por el éxito de una idea de nuevo producto y, en consecuencia, empujan los programas sin descanso aún cuando los síntomas de fracaso ya son evidentes. Cuanto mayor sea la inversión realizada, mayor será la tendencia a ignorar las señales de posible fracaso y a seguir adelante en la esperanza de que el lanzamiento del nuevo producto permitirá recuperar al menos parte de la inversión.

Seguimiento

Una vez que el producto ha sido lanzado al mercado debe llevarse a cabo el seguimiento del desempeño del producto y de la estrategia de mercadeo en la realidad del mercado. Por un lado es preciso comprender el proceso de adopción del producto, saber cómo los consumidores se enteran acerca de un nuevo producto, lo prueban y lo adoptan o rechazan. Por otro lado, debe hacerse un seguimiento de las reacciones generadas por la aparición del producto, su incorporación a los canales de comercialización, su utilización y consumo.

En forma periódica deberán prepararse informes que detallen el desempeño en cuanto a las ventas del producto, la reacción de los competidores y la situación de mercado.

Gerencia de productos

El producto

Muchas empresas tienen una visión miope de lo que el producto realmente comprende y, por lo tanto, su visión de cómo el producto puede ser comercializado también resulta miope. Debemos aprender a pensar acerca de un determinado producto en tres niveles: el producto esencial, el producto tangible y el producto aumentado. El nivel básico es el *beneficio esencial*, que es lo que realmente el consumidor compra. En este sentido el producto sólo constituye el mecanismo por medio del cual se entrega al consumidor el beneficio que está demandando. Así, por ejemplo, la gente no compra pasta dentífrica (el producto), sino que compra confianza en que su aliento no resulta ofensivo para los demás (el beneficio); el agricultor no compra fertilizante, sino cantidades adicionales de granos; una madre no compra alimentos para bebés, ella demuestra las virtudes de una madre dedicada y amorosa; y el comprador de alimentos importados de primera calidad no satisface sólo el hambre, sino su apetito por status. De ahí la necesidad de conocer qué es lo que el cliente está comprando y vender esos beneficios, no los productos. Es necesario tener el cuidado de que cualquier beneficio que sea comercializado sea valorado por el consumidor potencial.

El beneficio esencial debe ser convertido en un *producto tangible* para convertirse en el transportador del beneficio. De acuerdo con Kotler⁴ los productos tangibles tienen cinco características: nivel de calidad, rasgos característicos, estilo, un nombre de marca y envase. Estos también pueden ser comercializados a los clientes potenciales si contribuyen a diferenciar el producto del de los competidores, en tanto la diferenciación tenga significado y sea valorada por los consumidores.

Para darle al producto una ventaja competitiva se hace necesario diferenciarlo del de los competidores agregándoles servicios y beneficios adicionales. De este modo se ofrece un producto aumentado (Véase la figura 5.5). Así, un fabricante de fertilizantes que agrega un medidor en los envases de su producto está aumentando su producto; un distribuidor de tractores que proporciona una garantía extendida también está aumentando su producto, al igual que el elaborador de alimentos que ofrece a los mayoristas y minoristas un acuerdo de devolución por la mercadería que no sean capaces de vender.

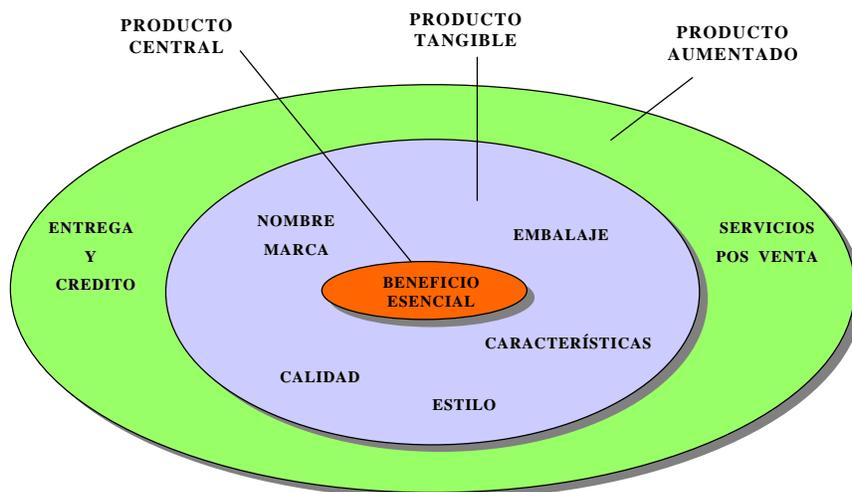
Aumentar el producto refleja una visión más amplia de lo que el cliente desea. Levitt⁵ sugiere que:

“La nueva competencia no es entre lo que las empresas producen en sus fábricas, sino entre lo que le agregan a la producción de sus fábricas bajo la forma de envase, servicios, publicidad, consejo al consumidor, financiamiento, acuerdos de entrega, almacenamiento y otras cosas que la gente valora”.

Así vemos como los productos pueden ser comercializados en varios niveles. Si se descubre que, según la percepción de los clientes potenciales, el producto resulta similar

al de los competidores en un nivel, entonces la ofensiva por diferenciarlo puede tener lugar en otro nivel. La pregunta clave es si la base de diferenciación de nuestro producto tiene significado y es valorada por los clientes potenciales.

Figura 5.5 El Concepto de Producto



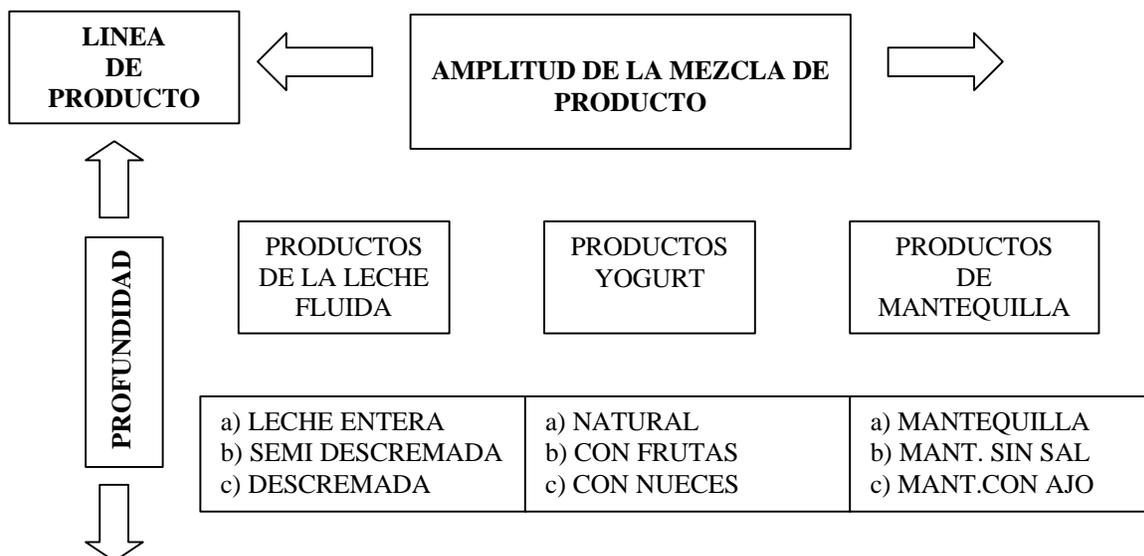
La mezcla de productos

Organizaciones con sólo un producto son raras. El ciclo de vida del producto-mercado ya nos alertó acerca de los peligros de depender de un solo producto. Una de las razones para la rareza de la existencia de empresas de un solo producto radica en la estacionalidad inherente a la producción agrícola, ya sea que se trate de insumos o productos. Otra razón importante para ofrecer un rango de productos complementarios es lograr entrar en los canales de distribución. La mayoría de los distribuidores quisiera manejar un rango de productos y no un producto aislado. Esto se debe a que los clientes de los distribuidores desean satisfacer varias de sus necesidades en una sola visita a una casa comercial. Si el distribuidor no tiene una línea completa de productos, no sólo puede perder una posible venta sino que su credibilidad como conocedor de esa categoría de productos y de sus aplicaciones resulta cuestionada. La credibilidad en cuanto a constituirse en fuente de información es particularmente importante cuando los productos son aumentados por el asesoramiento técnico, como en el caso de los equipos agrícolas, los agroquímicos y otros insumos agrícolas. Por ello, los más exitosos agronegocios tienen una cartera de productos razonablemente amplia.

Una mezcla de productos es una combinación de tipos de productos y líneas de productos. Una línea de productos es una serie de productos relacionados. Por ejemplo, una empresa de productos lácteos puede ofrecer una línea de productos incluyendo leche entera, semidescremada y descremada. La misma empresa puede ofrecer una segunda línea diferente de yogures, incluyendo yogur natural, yogures con frutas y yogures con

nueces. La figura 5.6 ilustra la diferencia entre una línea de productos y una mezcla de productos.

Figura 5.6 La Línea de Productos y la Mezcla de Productos



La **amplitud** de una mezcla de productos hace referencia al número de líneas de productos que una empresa maneja (en la ilustración hay tres líneas de productos). La **profundidad** de la línea de productos indica el número de variaciones de productos dentro de una línea de productos en particular (tres variaciones de productos dentro de cada línea en el ejemplo).

Existen razones comerciales de carácter estratégico tanto para aumentar como para limitar una determinada línea de productos.

Extender la mezcla de productos incorporando nuevas líneas o extender las líneas incorporando nuevas variaciones puede resultar conveniente para ganar acceso a nuevos segmentos de mercado o para apoyar otras líneas de productos, como parte de la estrategia competitiva, a fin de llenar espacios que de otra manera podrían ser cubiertos por la competencia. Sin embargo, si bien este enfoque implica hacer uso de oportunidades, también implica un aumento en los costos. Además, si hubiera una gran proliferación de productos similares se podría causar confusión en los consumidores. De modo que la mezcla de productos debe ser manejada con cuidado.

Quelch y Kenny⁶ citan los siguientes costos de la proliferación de líneas de productos:

- fragmentación de todo el esfuerzo de mercadeo y dilución de la imagen de la marca

- aumento de la complejidad de producción debido a menores partidas de producción y cambios más frecuentes en las líneas
- mayores errores en los pronósticos de demanda y un aumento en la complejidad de la logística, lo que resulta en mayores remanentes y mayores inventarios para evitar faltantes de mercadería
- mayores costos de abastecimiento debido a órdenes de entrega rápida y a la imposibilidad de comprar cantidades más económicas de materias primas; y
- el grupo de investigación y desarrollo se distrae de la tarea de desarrollar nuevos productos

Identificación del producto: Marca y envase

Concepto y objetivo de la marca

De acuerdo con la American Marketing Association⁷, una marca es “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuya intención es estimular a los clientes potenciales a diferenciar el o los productos de un productor del de sus competidores”

Murphy⁷ define una marca como:

“Una marca registrada que...entre en la mente del consumidor para abarcar un conjunto particular y atractivo de valores y atributos, tanto tangibles como intangibles. Por lo tanto, es mucho más que el producto mismo: es mucho más que simplemente una etiqueta. Para el consumidor representa un sinnúmero de atributos y una garantía creíble de calidad y origen. Para el propietario de la marca es en efecto una renta y una garantía de futuros ingresos monetarios”.

Murphy visualiza la asignación de marcas como el resultado de un compromiso de la dirección a invertir en el desarrollo de un activo. En algunas partes del mundo, las marcas establecidas están apareciendo en los balances como activos y están siendo evaluadas por su capacidad de realizar ganancias.

La utilización de marca puede agregar valor a un producto y por lo tanto constituye un aspecto importante de la gerencia de productos. Por ejemplo, la mayor parte de los agricultores percibe al herbicida de Monsanto marca *Roundup* como un producto de calidad de una empresa confiable; pero la misma fórmula química en un tambor sin marca probablemente no ganará el mismo nivel de confianza de los agricultores. La asignación de marcas también puede proporcionar la base para una competencia que no esté basada en los precios.

Ventajas y desventajas de la utilización de marcas

La decisión inicial es si se utiliza una marca. Existen ventajas y desventajas en cuanto a la utilización de marcas. La mayor parte de los productos agrícolas se comercializan en forma genérica y dentro de los mismos grados de calidad el origen de los mismos no hace una diferencia. Este es el caso de los cereales, los granos de café, el té y muchos otros. Hasta hace poco, la mayor parte de las frutas y hortalizas frescas no tenían marca. La excepción la constituían los productos de transnacionales como la United Fruit con su marca Chiquita. Otros países siguieron esta política como Sudáfrica con su marca Cape e Israel con sus marcas Jaffa y Carmel. Recientemente se ha registrado un interés creciente por parte de otros países exportadores en utilizar marcas.

En lo que se refiere a las **ventajas** de la utilización de marcas, corresponde distinguir entre las ventajas para los consumidores y para los productores. **Para los consumidores**, la marca puede informarles de las características de un producto y significarles que en cada compra de esa marca reciben un producto con las mismas características. A medida que el número de marcas aumenta, el consumidor puede distinguir entre las características correspondientes a las distintas marcas e identificar la que mejor satisface sus necesidades. Las marcas también sirven para llamar la atención del consumidor en relación a nuevos productos que pueden atender, o atender mejor, sus necesidades. **Para los productores** (o distribuidores), la utilización de marcas hace más fácil equiparar el producto con las necesidades del cliente. Por ejemplo, si el elaborador de café produce tres mezclas distintas de café instantáneo y cada una de ellas tiene una marca distinta, para el cliente resulta más fácil identificar la de su preferencia. En definitiva, el producto será rentable si una proporción significativa del mercado puede ser persuadido a comprarlo en forma repetida.

Un nombre de marca distintivo del vendedor y la marca registrada permiten proteger legalmente las características únicas del producto. La utilización de marcas también proporciona una base para una competencia que no esté basada exclusivamente en los precios, según ya se dijo, y sacar al producto de la categoría de **producto básico**⁹. Por último, la segmentación de mercados y el mercadeo según mercados objetivos se pueden realizar en forma más efectiva porque la utilización de marcas le permite al productor servir mercados distintos con marcas distintas.

También existen potenciales **desventajas** en la utilización de marcas, tanto para los consumidores como para los productores. **Para los consumidores** se presentan dos posibles desventajas: un aumento del precio en comparación con los mismos productos que se venden en forma genérica, que puede reflejar mayores costos de producción y comercialización, y una proliferación de marcas, la que en vez de facilitarle la elección según se mencionó antes, lo que hace es crearles confusión. Y esto es tanto más cierto cuanto más marginal es la diferencia entre marcas. **Para los productores** (elaboradores o proveedores), las desventajas de la utilización de marcas se derivan de mayores costos atribuibles a la mayor publicidad y esfuerzo promocional y al imperativo de mantener condiciones de calidad del producto acordes con la marca. Además, los costos de producción y comercialización son más altos cuando se comercializan varias marcas que

cuando se ofrece un solo producto. Otra desventaja resulta de la publicidad adversa que se puede generar cuando una marca cae en el mercado y se la relaciona directa y fácilmente con el productor o distribuidor de la misma.

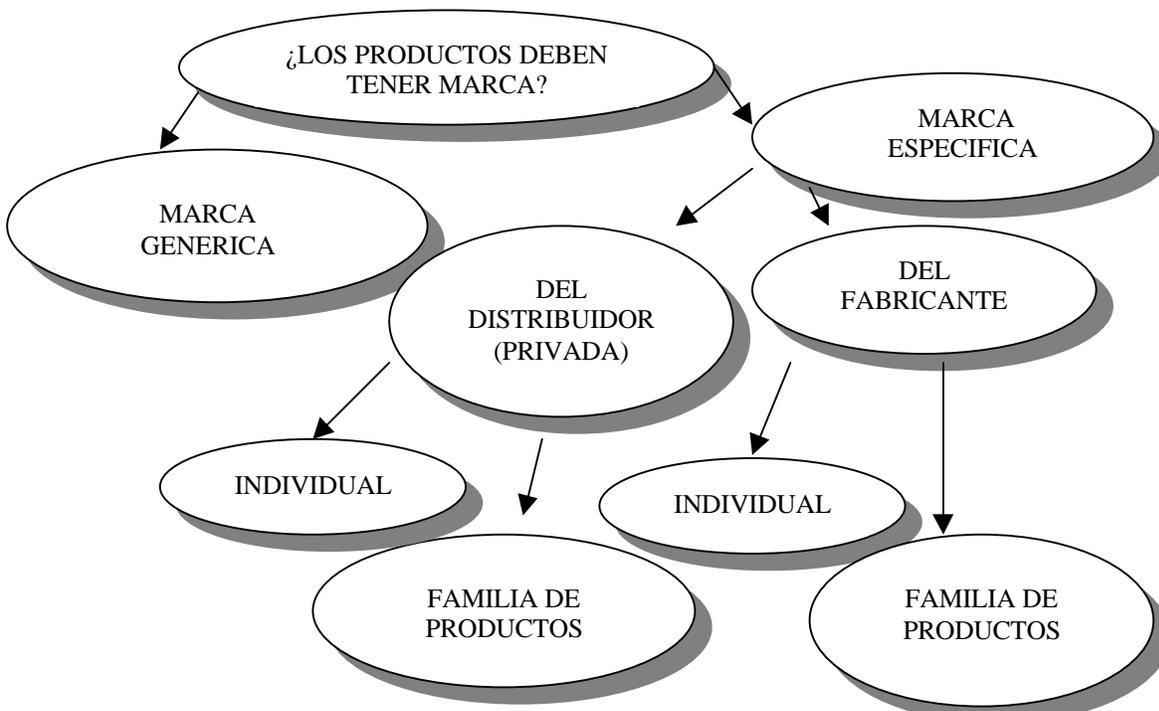
Existen varias características básicas del producto que ayudan a determinar si la utilización de marcas es factible. En primer lugar, es necesario identificar por lo menos una dimensión única en el producto. Esta puede estar en el beneficio esencial, las características del producto tangible o en el producto aumentado. Además, estas proposiciones únicas de venta deben tener una clara significación para el mercado objetivo. Así, por ejemplo, no hace sentido darle marca a una semilla de maíz si su único rasgo distintivo es que está teñida de azul, a menos que el mercado muestre una inclinación por semillas azules de maíz. En segundo lugar, es necesario poder reproducir en forma consistente las características distintivas de la marca. Por ejemplo, si una marca de queso se vende en base a su fuerte sabor que proviene de la alta acidez del queso, pero el proceso de elaboración del fabricante no permite asegurar exactamente el mismo nivel de acidez en cada partida, entonces la reputación de la marca se deteriorará rápidamente.

Decisiones a tomar en la administración de marcas

Las decisiones a tomar en la administración de marcas son muchas: la figura 5.7 presenta las principales. Puede observarse que habiendo tomado la decisión de darle una marca al producto, hay que tomar otras decisiones relacionadas con ella, las principales de las cuales son:

Propiedad de la marca: existen tres posibilidades. Una es que el producto lleve el nombre del fabricante, otra que lleve el nombre del distribuidor y la tercera que el fabricante ponga algunos productos con su nombre y otros con el nombre del distribuidor.

Figura 5.7 Decisiones a Tomar en la Administración de las Marcas



La competencia entre las marcas del fabricante y del distribuidor puede ser intensa. Los intermediarios generalmente trabajan con la premisa de contratar producciones con su propia marca, a bajo precio, a fabricantes que cuentan con exceso de capacidad de producción instalada. Al vender, los precios de las marcas de los intermediarios son fijados a un nivel más bajo que el de las marcas comparables de los fabricantes. Las cadenas de supermercados pueden exigir que se las abastezca de productos con su propia marca dado que ellas controlan el espacio disponible en las góndolas. Muchos fabricantes, especialmente los que son nuevos en el mercado y tienen una capacidad limitada de producción, experimentan dificultades en acceder al mercado a través de los distribuidores. Para estos pequeños agroindustriales, una estrategia para entrar al mercado puede ser poniéndole a los productos la marca del distribuidor.

Calidad de la marca

Al desarrollar una marca, el fabricante debe elegir un nivel de calidad que sostenga la posición de la marca en los mercados objetivos. Algunos mercados muestran más preocupación por la calidad que otros y, aún dentro de un mismo mercado, habrá consumidores que prefieren marcas de precio más elevado y otros que preferirán marcas económicas.

Estrategias de colocación de nombres a las marcas

Las opciones son ponerles nombres individuales a cada producto, utilizar un nombre genérico de familia para todos los productos, o realizar una combinación del nombre de la empresa con nombres individuales de productos.

Si una empresa tiene un producto que cuenta con un mercado potencial de gran tamaño, vale la pena dotarlo de una identidad de marca separada. Al utilizar nombres genéricos de familia para todos los productos se reducen los costos de introducción de los productos, pues no resulta necesario procurar el reconocimiento y las preferencias por las marcas. Además, si el fabricante tiene un nombre bien conocido y conceptuado, el producto logrará cierto nivel de aceptación inmediata. Cuando la empresa produce un rango de productos bastante diferentes es mejor usar nombres genéricos de familia para cada línea de productos. Finalmente, algunos fabricantes prefieren anteceder el nombre de todos los productos con el nombre de la empresa para beneficiarse del efecto que conlleva la identidad de una empresa establecida y confiable.

Posicionamiento y reposicionamiento de marcas

El posicionamiento de un producto es multidimensional por naturaleza. Por ejemplo, un fabricante de alimentos podría desarrollar una bebida láctea fortificada con vitaminas. El producto podría ser posicionado en varios mercados. Podría ser promocionado como bebida infantil, un alimento para la salud o un alimento para personas activas en el deporte. Cualquiera sea el mercado seleccionado, el precio del producto podría ser fijado en el extremo superior del mercado, en el medio o en el extremo inferior del mercado y

ser formulado como leche en polvo, leche fresca y leche de larga vida, entera, parcialmente descremada o descremada.

Oportunidades de extensión de marcas

Una estrategia de extensión de marca es aquella por la cual una marca que ya es exitosa es utilizada para lanzar productos nuevos o modificados.

Múltiples marcas

Una estrategia de múltiples marcas es aquella en que un productor desarrolla dos o más marcas en la misma categoría de productos. Resulta útil en segmentos de mercado donde existe una alta proporción de cambios de marca entre los consumidores. Además, una estrategia de múltiples marcas genera una competencia saludable entre los gerentes de marca dentro de la organización y cada marca puede ser desarrollada para que presente diferentes atributos y atractivos en el mercado. Sin embargo, existe el peligro de que se produzca un canibalismo de las propias ventas. Esto significa que una marca gana participación en el mercado a costa de la participación de otras marcas establecidas de la propia empresa en vez de hacerlo a costa de las marcas de la competencia.

No importa cuán bien establecida esté una marca en el mercado, será necesario reposicionarla en algún momento. La competencia puede introducir productos nuevos o las preferencias de los consumidores pueden cambiar. A veces es conveniente reposicionar los productos existentes antes que incurrir en los riesgos y costos de lanzar nuevos productos. De esta manera, la empresa puede construir sobre el reconocimiento de la marca ya existente y la lealtad del consumidor.

Entre las características deseables de un nombre de marca se citan:

- Debería sugerir algo acerca de los beneficios y cualidades del producto
- Debería ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar
- Debería ser distintivo y no ser confundido fácilmente con otros nombres de marcas
- Cuando se exporta, debería ser fácilmente traducible a otros idiomas

Los nombres de marcas comunican significados denotativos o connotativos. El significado denotativo es el significado literal y explícito del nombre. El significado connotativo se refiere a la imaginaria que el nombre de la marca conjura en la mente del comprador potencial. Sin embargo, no importa cuán bueno resulte el nombre de una marca, éste no compensará la falta de adecuación de un producto, pero un nombre de marca inapropiado puede afectar adversamente las perspectivas de un buen producto.

Envase

Las principales funciones del envase son proteger, contener, promocionar y diferenciar al producto.

Coles y Beharrell¹⁰ dan énfasis a la importancia del envase cuando afirman que:

“Es el envase que comunica más al consumidor que el propio producto, en el punto de compra, que es en donde el consumidor decide”.

En los últimos años ha habido un significativo desarrollo tecnológico en la fabricación de envases. El desarrollo de las cadenas de distribución ha influido también en el desarrollo de los envases debido a los requerimientos de formas que posibiliten su presentación y apilamiento en las góndolas. La venta por autoservicio ha obligado a que el envase se convierta en el vendedor del producto frente a un comprador que no tiene con quien dialogar.

El envase también sirve el propósito de defender al consumidor. La falsificación de productos ha llevado a muchas empresas elaboradoras de alimentos a desarrollar envases resistentes a la falsificación, muchos de los cuales previenen a los consumidores a no comprar el producto si el sello del envase ha sido roto. También se han desarrollado envases que se pueden volver a sellar para preservar el producto y mantenerlo en buenas condiciones durante el tiempo en que es consumido.

El envase y la diferenciación de producto

El envase también tiene un papel en ayudar a diferenciar los productos cuando existe un gran número de marcas compitiendo en el mismo segmento de mercado. Envases diferentes, ya sea en la forma, tamaño, color, materiales o impresos, pueden ayudar a posicionar un producto y a diferenciarlo. Proveedores de frutas y hortalizas frescas encuentran difícil establecer en forma efectiva una marca sin recurrir al envase.

El envase tiene atributos estéticos en el sentido de que un envase de forma atractiva y con colores brillantes puede aumentar el atractivo del producto. Además, la calidad del envase a menudo es considerada por el comprador potencial como una indicación de la calidad del producto contenido en el mismo. Una significativa proporción de la investigación en mercadeo debe destinarse al envase si es que éste va a ser utilizado como un instrumento de mercadeo. La asociación de colores variará según las culturas. Los fabricantes saben también que existe un potencial para agregar valor al producto mediante la provisión de envases que pueden ser reutilizados.

Existe la necesidad de evaluar en forma permanente los materiales que se usan en los envases, ya que los costos y beneficios de materiales alternativos están continuamente cambiando. Sin embargo, la disminución de costos con que se benefician los productores y distribuidores debe ser confrontada con el costo social para la sociedad, el que debe incluir los costos de disponer de la basura y los costos de la contaminación.

Resumen del capítulo

Para que el mercado exista debe haber personas con necesidades y deseos y poder de compra. Pero también deben existir productos y servicios que puedan satisfacer esas necesidades y deseos. La relación entre ambos constituye una unidad compuesta llamada Producto-Mercado, que constituye la base de todas las decisiones de planeamiento del mercadeo de una empresa, independientemente de su tamaño.

Mientras que el desarrollo de nuevos productos implica un alto nivel de riesgo debido a la alta tasa de fracasos de los nuevos productos, las empresas que en forma complaciente mantienen su cartera de productos, en el largo plazo probablemente tendrán que esforzarse para sostener las ganancias y el crecimiento. Esta situación se vuelve aparente cuando se conoce el ciclo de vida del producto-mercado, en que a un período inicial de introducción (crecimiento lento), siguen otras etapas de crecimiento (crecimiento rápido), madurez y declinación. Sin embargo, las empresas que introducen nuevos productos deben esforzarse en mantener un equilibrio entre las innovaciones de productos, que suelen ser demandantes de capital líquido, y los productos más maduros, que por el contrario son capaces de generar capital líquido.

En la medida en que las innovaciones se mueven desde la concepción de una idea hasta que el producto es comercializado, en cada etapa los costos de la innovación crecen en forma substancial. Por lo tanto, los innovadores estarán bien asesorados si, para el desarrollo de nuevos productos, se los induce a seguir una metodología que les proporciona la oportunidad de abandonar la innovación potencial en cada una de las etapas del proceso si la información disponible sugiere que la probabilidad de fracaso supera a la de éxito. La literatura en mercadeo provee una guía de los pasos a seguir en la aplicación de esta metodología: generación de ideas, selección de ideas, desarrollo del proyecto de producto, plan de comercialización, mercado de prueba, lanzamiento del producto, y seguimiento de su desempeño en el mercado objetivo.

Un producto puede ser comercializado en tres niveles. El producto esencial es el beneficio que el producto entrega a los clientes. Realmente son los beneficios lo que compran los clientes y no los productos, de manera que son los beneficios y no los productos los que deben ser comercializados. Las características físicas de un producto: la calidad, el estilo, las dimensiones, el envase, etc., representan al producto tangible. Este es el segundo nivel del producto que puede servir de base para construir la estrategia de mercadeo. Los mercadólogos pueden todavía realizar agregados al producto para hacerlo más competitivo en el mercado. El producto aumentado constituye el tercer nivel, que puede tomar la forma de mayores garantías, servicios para la instalación, acuerdos de devolución de la mercadería no vendida, entrega gratis, etc.

Aún cuando las empresas necesitan comercializar un rango de productos, deben evitar la proliferación de productos ya que ésta afecta adversamente la rentabilidad total. Los

productos nuevos ayudan a facilitar la entrada en segmentos de mercado nuevos, pero cuando la cartera de productos es muy grande, los inventarios y los costos de distribución física pueden aumentar en forma excesiva. El papel de cada producto en la cartera de productos debería estar definido en forma explícita y ser comprendido por la dirección.

La utilización de marcas sirve para diferenciar un producto del de los competidores. Los nombres de las marcas ayudan a los clientes a asociar características o atributos dados con un producto o un proveedor en particular y a seleccionar aquellos que mejor satisfacen sus necesidades. Sin embargo, los compradores pueden descubrir que tienen que pagar precios más altos por los productos con marca que por los productos genéricos equivalentes. En mercados muy competitivos puede encontrarse tal abundancia de marcas que el cliente queda confundido acerca de las diferencias, si es que existen, entre ellas. Los vendedores se benefician de la utilización de marcas de varias maneras: tienen una base para diferenciar el producto y segmentar el mercado, proteger legalmente características únicas del producto y dejar de lado la competencia basada exclusivamente en el precio. Pero simultáneamente, los vendedores descubrirán que comercializar productos con marca implica costos más altos que comercializar productos básicos o productos genéricos. También existe el peligro de que los productos fracasen en el mercado y la confianza de los clientes en los productores o distribuidores de estos productos pueda perderse rápidamente cuando el fracaso se asocia fácilmente con el productor o distribuidor a través de la marca.

Cuando se le va a poner marca a un producto, las decisiones claves se relacionan con la propiedad de la marca, el nivel de calidad, el lugar en que el producto va a ser posicionado en el mercado, determinar si la identidad de una marca exitosa puede ser extendida a otros productos, y la necesidad de desarrollar varias marcas para diferentes segmentos de mercado.

El envase constituye una parte integral del producto y a menudo comunica los beneficios esenciales y las características del producto a los compradores potenciales. El envase puede ser utilizado para establecer la diferenciación del producto. También sirve para proteger el producto durante el manipuleo, transporte y almacenamiento. El buen diseño del envase puede cooperar a reducir los costos de distribución gracias a menores costos de manipuleo, desperdicio y hurto mínimos, y ser apropiado para el manejo a granel. Existe la necesidad de evaluar en forma permanente los materiales que se usan en los envases, ya que los costos y beneficios de materiales alternativos están continuamente cambiando. Sin embargo, la disminución de costos con que se benefician los productores y distribuidores debe ser confrontada con el costo social para la sociedad, el que debe incluir los costos de disponer de la basura y los costos de la contaminación.

Preguntas de revisión

1. Explique cuál es la noción de producto-mercado.
2. Nombre en orden todas las etapas del ciclo de vida del producto.
3. Nombre las cuatro categorías de productos que se encuentran en la matriz de crecimiento-producto.
4. Indique que tipo de acciones se deberían tomar para las cuatro categorías anteriores.
5. Señale los tipos de riesgos que se derivan de la innovación de productos.
6. Liste las etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos.
7. Indique cuáles son las posibles fuentes de ideas de nuevos productos.
8. Defina los tres niveles en que se puede comercializar un producto.
9. Establezca la diferencia entre mezcla de productos y línea de productos.
10. Mencione las ventajas de extender la línea de productos.
11. ¿Cuáles serían los costos de extender el rango de productos?
12. Defina la marca.
13. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas potenciales de la utilización de marcas para los consumidores? ¿Y para los vendedores?
14. ¿Cuáles son las principales decisiones a tomar en la administración de marcas?
15. ¿En qué medida una buena marca compensa la mediocridad de un producto?
16. Indique cuáles son las funciones del envase.
17. ¿En qué medida el envase puede ser utilizado para diferenciar el producto?

Referencias bibliográficas

1. Heldley, B. (1977), "Strategy And The Business Portfolio", *Long Range Planning*, February 1977, p. 12.

2. Kohls, R.L. and Uhl, J.N. (1990), *Marketing of Agricultural Products*, (7th ed), Macmillan Publishing Company, New York, p.76.
3. Braidot, N.P. (1996), *Marketing Total*, (5th ed), Macchi Grupo Editor, Buenos Aires, pp. 212-213.
4. Kotler, P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 6th edition. (Ed) New Jersey, Prentice-Hall International Inc., p.71.
5. Levitt, T. (1969), *The Marketing Mode*. McGraw-Hill, p. 1.
6. Quelch, J.A. and Kenny, D. (1944), “Extended Profits, Not Product Lines”, *Harvard Business Review*, September-October, p. 156.
7. American Marketing Association, (1994), *Marketing Definitions: A Glossary Of Marketing Terms*, 1969, p. 9.
8. Murphy, J.M. *Brand Strategy*, Director Books, Cambridge, U.K. 1990.
9. de Chernatory, L. and McDonald, M. (1992), *Creating Powerful Brands: The Strategic Route To Success In Consumer, Industrial And Service Markets*, Butterworth Heinemann, Oxford, U.K.
10. Coles, R.C: and Beharrell, B. (1992), “Packaging Innovation In The Food Industry”, *British Food Journal*, 92, pp. 21-32.

Bibliografía – Técnicas de generación de ideas de nuevos productos

1. Arnold, J.E. (1962), “Useful Creative Techniques”, In: *Source Book For Creative Thinking*, S.J. Parnes and H.F. Harding (eds.), Scribners, New York.
2. Greenhalgh, C. (1971), *Research For New Product Development*.
3. Lanatis, T. (1970), “How To Generate New Product Ideas”, *Journal Of Advertising Research*, 10, June 1970, pp. 31-35.
4. McGuire, P.E. (1972), *Generating New Product Ideas*, The Conference Board, New York.
5. Osborn, A.F. (1963), *Applied Imagination*, (3rd ed.).
6. Tauber, E.M. (1975), “Discovering New Product Opportunities With Problem Inventory Analysis”, *Journal Of Marketing*, January 1975.