

8

Productos, servicios y marcas: Creación de valor para el cliente

Panorama del capítulo Después de examinar las estrategias de marketing orientado al cliente, ahora estudiaremos con mayor detalle la mezcla de marketing: las herramientas tácticas que usan los especialistas en marketing para aplicar sus estrategias, atraer a los consumidores y clientes y entregar a éstos un valor superior. En el presente capítulo y en el siguiente aprenderemos la forma en que las empresas desarrollan y administran los productos y las marcas. Después, en los capítulos posteriores, analizaremos la fijación de precios, la distribución y las herramientas de comunicación de marketing. El producto y la marca suelen constituir los aspectos fundamentales del marketing y son lo primero en considerarse. Iniciaremos con

una pregunta aparentemente sencilla: ¿Qué es un producto? Como veremos, la respuesta no es muy fácil.

Antes de adentrarnos en el capítulo veamos la interesante historia de una marca. El marketing se refiere a todo lo que tiene que ver con la construcción de marcas que se conectan de manera profunda con los clientes. Así, cuando usted piensa en las principales marcas, ¿cuáles recuerda primero? Es probable que le vengan a la mente megamarcas como Coca-Cola, Nike o McDonald's, o tal vez marcas vanguardistas de tecnología como Google, Facebook o Amazon. No obstante, si le pidieran que se enfocara en el entretenimiento deportivo, tal vez nombraría a ESPN. Si algo tiene que ver con su vida y con los deportes, es probable que ESPN realice la cobertura.

LA MARCA ESPN: Todo deporte posible, ahora

Es probable que si usted piensa en ESPN no la considere una "marca", sino una red de televisión por cable, un sitio web o una aplicación móvil, o quizás una revista. ESPN es todo eso, pero también mucho más. Es una experiencia de marca —una parte significativa de la vida de los clientes que va mucho más allá de las redes de cable, las publicaciones y otras entidades de medios de comunicación que abarca—. Para los consumidores, ESPN es sinónimo de entretenimiento deportivo y está totalmente vinculada a sus recuerdos, realidades y expectativas de deportes.

En 1979, el empresario Bill Rasmussen dio un salto audaz y fundó la cadena deportiva ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) con una transmisión de las 24 horas del día. A pesar de las dudas de muchos escépticos —¿una cadena dedicada a los deportes que transmite 24 horas al día?—, ESPN es ahora un imperio deportivo de miles de millones de dólares y se ha convertido en parte indispensable de la rutina diaria de cientos de millones de personas en el mundo. En la actualidad, ESPN es una megamarca tan reconocida y respetada como Coca-Cola, Nike, Apple o Google. Sin importar quién sea usted, muy probablemente ESPN lo ha tocado en alguna forma significativa. Tampoco importa de qué deporte se trate o dónde se esté, parece que ESPN se encuentra en todas partes al mismo tiempo.

He aquí un breve resumen de la increíble variedad de entidades que se conjuntan bajo la marca ESPN:

Televisión: A partir de su revolucionaria y original cadena de cable, la marca ESPN creó siete cadenas adicionales —ESPN3D, ESPN2, ESPN Classic, ESPNNEWS,

ESPNU, ESPN Deportes (en español) y Longhorn Network. Considerando que ahora su señal llega a casi 100 millones de hogares estadounidenses y que el costo líder en la industria es de \$5 mensuales por hogar, ESPN es, por mucho, la cadena de televisión más buscada —TNT se ubica en un distante segundo lugar con un costo de \$1.16.— Además, ESPN International da servicio a los aficionados a través de 24 cadenas internacionales en 58 países y territorios de todos los continentes. ESPN es la sede de las finales de la NBA, WNBA, *Monday Night Football*, NASCAR, IndyCar, NHRA, el fútbol americano colegial, el básquetbol colegial, los eventos del Grand Slam de tenis, el torneo Masters de golf, los torneos de tenis Abierto de Estados Unidos y Abierto de Gran Bretaña, la Copa Mundial de Fútbol Soccer, la Little League World Series y más. La lista crece cada año y ESPN continúa presentando mejores ofertas que las grandes cadenas de televisión para obtener los derechos de transmisión de muchos eventos deportivos importantes. ESPN, sin duda, ha respondido la pregunta de si la televisión por cable es capaz de atraer a las masas en suficiente cantidad como para dar cabida a eventos deportivos importantes. Durante 14 años consecutivos, los varones estadounidenses han designado a ESPN como su canal favorito.

La siempre en expansión marca ESPN es tan reconocida y respetada como las representativas megamarcas Coca-Cola, Nike o Google. Si algo tiene que ver con la vida de usted y con los deportes, es probable que ESPN juegue ahí un papel importante.

Radio: La radio deportiva está prosperando y ESPN opera la cadena de radio deportiva más grande, transmite más de nueve mil horas de contenido anualmente a 24 millones de escuchas a través de 450 emisoras afiliadas en Estados Unidos y más de 45 estaciones ESPN Deportes en español en mercados importantes. En el extranjero, la compañía tiene programas de radio sindicados en 11 países.

Medios en línea: ESPN.com es uno de los sitios web de deportes más importantes del mundo con una audiencia promedio de 77 mil oyentes por minuto, 52 por ciento más que su rival más cercano. ESPN-Radio.com es la estación de radio deportiva en línea más escuchada con un millón de personas que visitan el sitio al menos una vez al mes. Los podcasts de ESPN se descargan más de 358 millones de veces al año. Con literalmente docenas de sitios globales y para mercados específicos, sin duda que ESPN domina.

Con acceso a contenido de televisión, radio y medios impresos, ESPN posee un vasto suministro de material útil para alimentar sus medios digitales. Sin embargo, también es líder en el terreno de los medios móviles en expansión. Emplea una estrategia de “móvil primero”, la cual consiste en orientar todos sus sitios web hacia los medios móviles, optimizando así su desempeño. Actualmente, ESPN entrega contenido deportivo en forma móvil por medio de los proveedores inalámbricos más importantes de Estados Unidos —incluyendo marcadores en tiempo real, estadísticas, noticias de última hora y videos por solicitud—. Sus sitios y aplicaciones móviles son líderes en la categoría de deportes en cuanto a número de visitantes y audiencia promedio por minuto. La estrategia digital condujo a la creación de ESPN3, una televisora de deportes visible en múltiples pantallas que transmite en vivo las 24 horas del día, los siete días de la semana, y está disponible sin costo en 85 millones de hogares que reciben su conexión a internet de alta velocidad de su proveedor afiliado de este servicio. Los telespectadores de ESPN3 pueden recibir la señal de ESPN en sus computadoras, tabletas o teléfonos inteligentes.

Publicaciones: Cuando ESPN publicó por primera vez *ESPN The Magazine* en 1998, los críticos consideraron que tenía pocas posibilidades de prosperar ante la poderosa revista *Sports Illustrated*. No obstante, con su imagen audaz, sus colores brillantes y su formato poco convencional, la publicación de ESPN ahora atiende a más de 14 millones de lectores cada mes y continúa creciendo. En 2014, el consumo de la versión digital de la revista aumentó en 50 por ciento para alcanzar casi un millón de lectores por número. En comparación, la relativamente estancada *Sports Illustrated* está luchando para hacer el cambio al mundo digital.

Por si todo eso no fuera suficiente, ESPN también maneja eventos, incluyendo los X Games, los X Games de invierno, ESPN Outdoors (que presenta al Bassmaster Classic), los Skin Games, el Jimmy V Classic y varios juegos de tazones de fútbol. Además, desarrolla productos y servicios de consumo con su marca, incluyendo CD, DVD, videojuegos, ropa e incluso escuelas de golf. Si todo esto le despierta el apetito, tal vez esté cerca de una Zona ESPN que incluye un restaurante con



ESPN es más que una colección de cadenas de televisión por cable, sitios en línea y móviles y publicaciones. La marca ESPN es sinónimo de entretenimiento deportivo y está totalmente vinculada con los recuerdos, las realidades y las expectativas de los consumidores en cuanto a los deportes se refiere.

© M40S Photos/Alamy

temas deportivos, juegos interactivos y venta de mercancía deportiva. En la actualidad usted puede encontrar contenido de ESPN en aeropuertos y aviones, gimnasios y hasta en los paneles de video de las gasolineras. Todo ello se traduce en ingresos anuales por \$8500 millones, lo cual hace que ESPN sea más importante para su compañía matriz, Walt Disney Company, que los parques temáticos Disneyland y Disney World combinados.

¿Cuál es el hilo que une todo esto? La misión de la marca ESPN enfocada en el cliente: la compañía desea servir a los entusiastas del deporte “en cualquier lugar donde los deportes se vean, se escuchen, se analicen, se discutan, se lean o se practiquen”. ESPN tiene una filosofía conocida como “la mejor pantalla disponible”. Sabe que cuando los aficionados están en casa, ven la pantalla plana de 50 pulgadas. Pero durante la mañana, los teléfonos inteligentes se utilizan más. Durante el día, dominan las computadoras de escritorio, y por las noches, la actividad de las tabletas aumenta. ESPN está en una cruzada para saber cuándo, dónde y en qué condiciones los aficionados utilizarán cada dispositivo y poder ofrecerles la experiencia de más alta calidad de manera continua.

Así, no sorprende que en todo el mundo los aficionados a los deportes adoren a ESPN. Para los consumidores de todas partes, ESPN significa deportes. La marca —experta en tecnología, creativa y a menudo irreverente, bien administrada y siempre en expansión— continúa entregando experiencias significativas a los clientes y forjando relaciones con ellos. Si algo tiene que ver con su vida y con los deportes —ya sea a gran escala o en ámbitos reducidos—, ESPN realiza la cobertura, donde quiera que usted esté, las 24 horas al día y los siete días de la semana. Tal vez la compañía debería asignar un nuevo significado a su acrónimo ESPN: Every Sport Possible, Now, es decir: Todo deporte posible, ahora.¹

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	Definir qué es un <i>producto</i> y describir las principales clasificaciones de productos y servicios. ¿Qué es un producto? (pp. 232-237)
OBJETIVO 2	Describir las decisiones que toman las compañías en relación con sus productos y servicios individuales, líneas de productos y mezclas de productos. Decisiones sobre productos y servicios (pp. 237-244)
OBJETIVO 3	Identificar las cuatro características que afectan al marketing de servicios y los aspectos adicionales de marketing que requieren los servicios. Marketing de servicios (pp. 244-250)
OBJETIVO 4	Analizar las estrategias de asignación de marca, es decir, las decisiones que toman las compañías para crear y administrar sus marcas. Estrategia de branding: creación de marcas fuertes (pp. 250-260)

Tal como nos muestra el ejemplo de ESPN, en su búsqueda por establecer relaciones con los clientes, los especialistas en marketing deben crear y administrar productos y marcas que se conecten con los consumidores. Este capítulo inicia con una pregunta sumamente sencilla: *¿Qué es un producto?* Después de responderla, estudiaremos formas de clasificar los productos en los mercados de consumo y de negocios. Luego, analizaremos las decisiones importantes que toman los especialistas en marketing respecto a los productos individuales, las líneas de productos y las mezclas de productos. Después, examinaremos las características y los requerimientos de marketing de un tipo especial de producto: los servicios. Por último, estudiaremos el tema crucial referente a cómo crean y administran los especialistas en marketing las marcas de productos y servicios.

Comentario del autor | Como verá, se trata de una pregunta sumamente sencilla con una respuesta muy compleja. Por ejemplo, piense en la historia de ESPN que abre el capítulo. ¿Cuál es el "producto" de ESPN?

► ¿Qué es un producto?

Definimos un **producto** como cualquier bien que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles, como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición amplia, los *productos* también incluyen servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones e ideas o una mezcla de estos elementos. A lo largo de este libro usamos el término *producto* en un sentido extenso para incluir cualquiera de dichos elementos o todos. Así, un iPhone de Apple, un Camry de Toyota y un Caffé Mocha de Starbucks son productos; pero también lo son un viaje a Las Vegas, los servicios de inversión en línea Schwab y el consejo de su médico familiar.

Debido a su creciente importancia para la economía mundial, ponemos atención especial a los servicios. Un **servicio** es una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo. Algunos ejemplos son los servicios bancarios, el hospedaje en hoteles, los vuelos en aerolíneas, el comercio minorista, la comunicación inalámbrica y los servicios de reparación para el hogar. Más adelante en el capítulo analizaremos los servicios con mayor profundidad.

Productos, servicios y experiencias

Los productos son un elemento fundamental de la *oferta de mercado* general. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes y consumidores.

Producto

Cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Servicio

Una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y, siendo esencialmente intangibles, no tienen como resultado la propiedad de algo.

La oferta de mercado de una empresa suele incluir tanto bienes tangibles como servicios. En un extremo, la oferta consistiría en un *bien tangible puro*, como jabón, dentífrico o sal; ningún servicio acompaña al producto. En el otro extremo están los *servicios puros*, donde la oferta consiste principalmente en un servicio. Algunos ejemplos son los exámenes médicos o los servicios financieros. Sin embargo, entre ambos extremos hay muchas combinaciones posibles de bienes y servicios.

En la actualidad, a medida que los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las empresas están creando y entregando *experiencias* para los clientes con sus marcas o su compañía.

Las experiencias siempre han formado parte importante del marketing de algunas compañías. Desde hace mucho tiempo Disney crea sueños y recuerdos a través de sus películas y parques temáticos —desea que el personal que trabaja en los parques cautive a los clientes—. Por su parte, Nike siempre ha declarado: “No se trata tanto de los zapatos, sino de a dónde te lleven”. Sin embargo, actualmente todo tipo de empresas están reformulando sus bienes y servicios tradicionales para crear experiencias. Por ejemplo, las tiendas lúdicas y sensoriales Renault Store, recientemente rediseñadas, no sólo venden automóviles, también crean experiencias para que el cliente pueda configurar su vehículo y no sólo imaginarlo:

La empresa francesa Renault introdujo en México el nuevo concepto de tiendas lúdicas y sensoriales que piensa replicar en una decena de unidades para el próximo año, con una inversión de alrededor de 40 millones de pesos mexicanos. Renault Store es un concepto de ventas cuya investigación se desarrolló por alrededor de tres años con la finalidad de introducir al cliente en el desarrollo tecnológico de la industria automotriz desde que ingresa a la agencia con pantallas táctiles y dispositivos cautivadores de los sentidos. Durante la inauguración de la tienda número 69 en este país, a 15 años de que la marca volvió a México, la compañía anunció una inversión de unos tres millones de pesos en cada una de, por lo menos, las 13 franquicias que pretende abrir en 2016 con el objetivo de transitar hacia las tiendas tecnológicamente lúdicas y sensoriales. El director de ventas de Renault México, Ismael Vargas, explicó que el objetivo de Renault Store es orientar al comprador para entrar en un ambiente confortable, acorde con la nueva época. “Es un concepto de la nueva era. No sólo somos modernos con nuestros autos, sino que ahora desde que el cliente pisa la tienda entra a un mundo vanguardista”, dice un funcionario de la marca. Renault Store se caracteriza por su interactividad, que permite al consumidor acercarse más a los vehículos; es considerado un concepto de la nueva era, donde el cliente puede prácticamente dibujar su vehículo: “En pantallas interactivas el cliente puede configurar su vehículo, verlo en diferentes colores, puede cambiarle los rines, las telas. La idea es que el cliente no se lo imagine, sino que lo ponga del color que más le gusta y con los accesorios que le agraden”, concluyó.

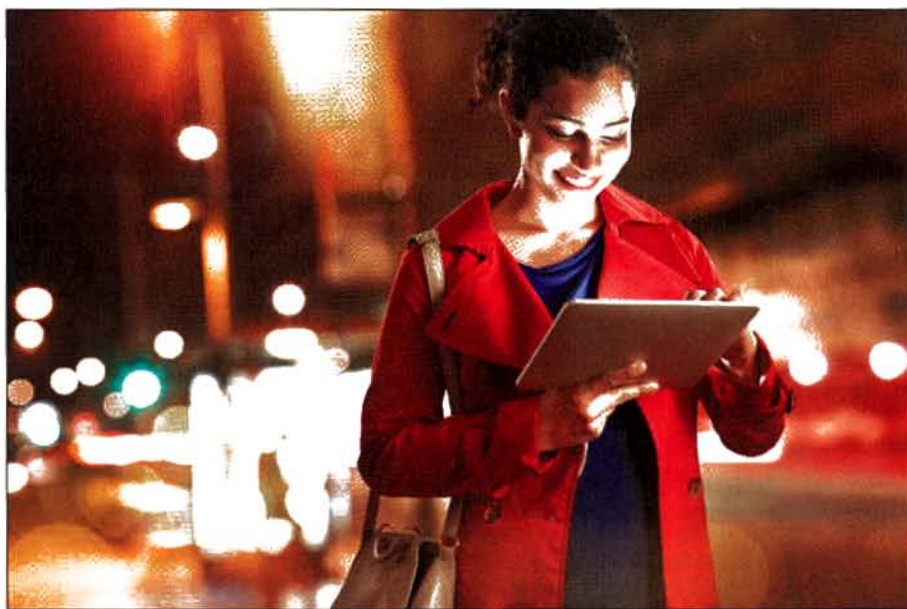
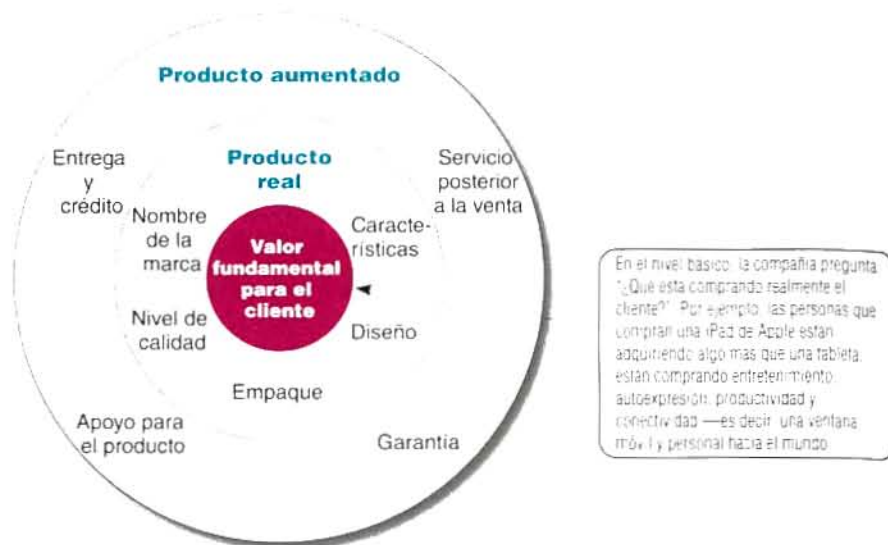
Niveles de productos y servicios

Los encargados de la planeación de los productos deben considerar los productos y los servicios en tres niveles (vea la ● **figura 8.1**). Cada nivel agrega más valor para el cliente. El nivel básico es el *valor fundamental para el cliente* y responde a la pregunta: *¿qué está adquiriendo realmente el comprador?* Al diseñar productos, los especialistas en marketing primero deben definir lo esencial, los beneficios o servicios que buscan los consumidores para resolver problemas. La mujer que compra un lápiz labial adquiere más que color para sus labios. Charles Revson de Revlon se dio cuenta de ello con rapidez: “En la fábrica elaboramos cosméticos; en la tienda vendemos esperanza”. ● Y la gente que compra una iPad de Apple está adquiriendo algo más que una tableta: está comprando entretenimiento, autoexpresión, productividad y conectividad con sus amigos y familiares —es decir, una ventana móvil y personal hacia el mundo.

En el segundo nivel, los encargados de la planeación de los productos deben convertir el beneficio principal en un *producto real*. Para ello, tendrán que desarrollar las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un empaque de los productos y servicios. Por ejemplo, la iPad es un producto real. Su nombre, sus partes, su estilo, su sistema operativo, sus características, su empaque y otros atributos se combinaron cuidadosamente para brindar el valor principal para el cliente de mantenerse conectado.

Por último, los encargados de la planeación de los productos deben crear un *producto aumentado* en torno al beneficio principal y al producto real para ofrecer servicios y beneficios adicionales al cliente. La iPad es más que un dispositivo digital; brinda a los consumidores una solución completa de conectividad. Por lo tanto, cuando los consumidores compran una iPad, Apple y sus distribuidores también podrían ofrecer a los compradores una garantía de algunas de sus partes y mano de obra, servicios rápidos de reparación cuando se necesiten y un sitio web para ingresar en caso de problemas o de dudas. Apple también brinda acceso a un enorme surtido de aplicaciones y accesorios junto con un servicio de iCloud que permite integrar fotografías, música, documentos, aplicaciones, calendarios, contactos y otros contenidos de los usuarios a través de todos sus dispositivos desde cualquier ubicación.

● FIGURA | 8.1
Tres niveles de producto.



● **Producto fundamental, real y aumentado:** La gente que compra una iPad está adquiriendo mucho más que una tableta: compra entretenimiento, autoexpresión, productividad y conectividad —es decir, una ventana móvil y personal hacia el mundo.

Betsie Van der Meer/Getty Images

Producto de consumo

Artículo que un consumidor final adquiere para su uso personal.

Producto de conveniencia

Bien de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra.

aquellos bienes y servicios que un consumidor final adquiere para su uso personal. Los especialistas en marketing suelen clasificar estos productos y servicios con base en lo que los consumidores hacen para adquirirlos. Los productos de consumo incluyen *productos de conveniencia*, *productos de compra*, *productos de especialidad* y *productos no buscados*. Tales productos difieren en las formas en que los consumidores los compran y, por lo tanto, en la manera en que se venden (vea la ● tabla 8.1).

Los **productos de conveniencia** son los bienes y servicios de consumo que el cliente suele adquirir con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra. Algunos ejemplos son el detergente para ropa, los dulces, las revistas y la comida rápida. Los productos de conveniencia, en general, tienen un precio bajo y los especialistas en marketing los colocan en muchos lugares para que los clientes los adquieran fácilmente cuando los necesiten.

Los clientes y consumidores perciben los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, los especialistas en marketing primero deben identificar el *valor fundamental* que los consumidores buscan en el producto. Luego tendrán que diseñar el producto *real* y encontrar formas para *aumentarlo* y crear valor para el cliente y una total y satisfactoria experiencia de marca.

Clasificaciones de productos y servicios

Los productos y servicios se dividen en dos clases generales de acuerdo con el tipo de consumidor que los utilizan: *productos de consumo* y *productos industriales*. De manera general, los productos también incluyen otros elementos que se pueden comercializar, como experiencias, organizaciones, personas, lugares e ideas.

Productos de consumo

Los **productos de consumo** son

Producto de compra

Bien de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo.

Producto de especialidad

Bien de consumo con características o identificación de marca únicas, por lo cual un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial.

Producto no buscado

Bien de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar.

Los **productos de compra** son bienes y servicios de consumo adquiridos con poca frecuencia y que los clientes comparan cuidadosamente en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo. Al adquirir productos y servicios de compra, los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo a obtener información y efectuar comparaciones. Algunos ejemplos son los muebles, los automóviles, la ropa, electrodomésticos grandes y servicios de hotelería. Los especialistas en marketing de productos de compra suelen distribuirlos a través de menos puntos de venta, aunque brindan un mayor apoyo de ventas para ayudar a los clientes a realizar comparaciones.

Los **productos de especialidad** son productos y servicios de consumo con características o identificación de marca únicas y por las cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial. Algunos ejemplos incluyen marcas específicas de automóviles, equipo fotográfico costoso, ropa de diseñador, alimentos *gourmet* y servicios de especialistas médicos o legales. Por ejemplo, un automóvil Lamborghini es un producto de especialidad porque los compradores, por lo regular, están dispuestos a viajar grandes distancias para adquirir uno. Los compradores no suelen comparar productos de especialidad; invierten sólo el tiempo necesario para ponerse en contacto con los distribuidores que venden los productos deseados.

Los **productos no buscados** son productos de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar. El consumidor no busca las innovaciones más importantes sino hasta que las conoce gracias a la publicidad. Ejemplos clásicos de productos y servicios conocidos pero no buscados son los seguros de vida, los servicios funerarios pagados con anticipación y las donaciones de sangre a la Cruz Roja. Por su naturaleza, los productos no buscados requieren mucha publicidad, una gran labor de ventas personales y otros esfuerzos de marketing.

● **Tabla 8.1 | Consideraciones de marketing para productos de consumo.**

Consideraciones de marketing	Tipo de producto de consumo			
	De conveniencia	De compra	De especialidad	No buscado
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente; planeación, comparación o esfuerzo de compra escasos; baja participación del cliente.	Compra poco frecuente; planeación y esfuerzos de compra intensos; comparación de marcas por precio, calidad y estilo.	Fuerte preferencia y lealtad hacia las marcas; esfuerzo de compra especial; escasa comparación de marcas; baja sensibilidad al precio.	Poca conciencia o conocimiento acerca del producto (o, si se conoce, causa poco interés o incluso aversión).
Precio	Precio bajo.	Precio más alto.	Precio alto.	Varía.
Distribución	Distribución amplia, lugares convenientes.	Distribución selectiva en menos puntos de venta.	Distribución exclusiva en uno o unos cuantos puntos de venta por área del mercado.	Varía.
Promoción	Promoción masiva por parte del productor.	Publicidad y ventas personales tanto por parte del productor como de los distribuidores.	Promoción dirigida con más cuidado, tanto por el productor como por los distribuidores.	Publicidad agresiva y ventas personales por parte del productor y de los distribuidores.
Ejemplos	Dentífrico, revistas y detergente para ropa.	Aparatos domésticos grandes, televisores, muebles y ropa.	Artículos de lujo, como relojes Rolex o cristalería fina.	Seguros de vida, donaciones de sangre a la Cruz Roja.

Productos industriales

Producto industrial

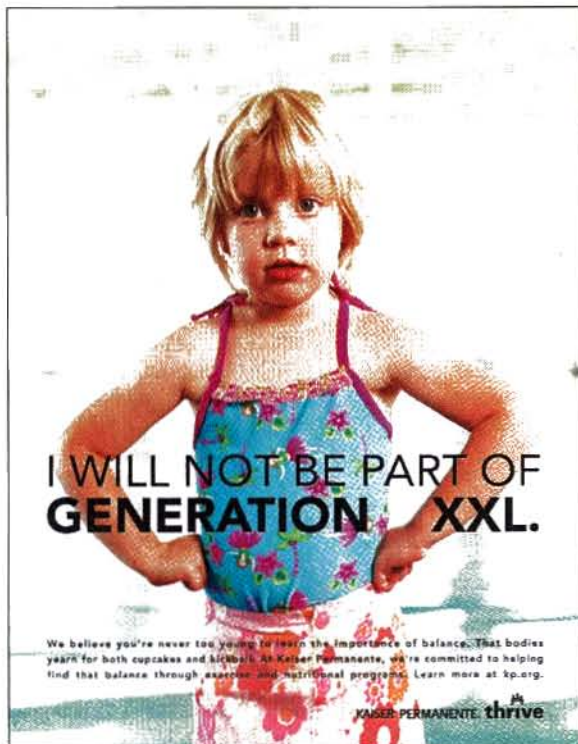
Producto comprado por personas y organizaciones para darle un procesamiento posterior o para utilizarlo en las actividades de un negocio.

Los **productos industriales** son aquellos que se adquieren para darles un procesamiento posterior o para utilizarlos en las actividades de un negocio. Así, la diferencia entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el *propósito* para el que se adquieren uno y otro. Si un consumidor adquiere una podadora de césped para arreglar su casa, compra un producto de consumo. Si el mismo consumidor adquiere la misma podadora para utilizarla en un negocio de jardinería, la podadora será entonces un producto industrial.

Los tres grupos de productos y servicios industriales son: materiales y refacciones, bienes de capital y suministros y servicios. *Materiales y refacciones* abarcan materias primas y materiales y componentes manufacturados. Las materias primas son productos agrícolas (trigo, algodón, ganado, frutas, verduras) y productos naturales (pescado, madera, petróleo crudo, mineral de hierro). Los materiales y componentes manufacturados consisten en materiales componentes (hierro, hilo, cemento, alambre) y piezas componentes (motores pequeños, neumáticos, piezas de fundición). La mayoría de los materiales y componentes manufacturados se venden directamente a los usuarios industriales. El precio y el servicio son los principales factores de marketing; la asignación de marca y la publicidad suelen ser menos importantes.

Los *bienes de capital* son productos industriales que ayudan en la producción o en las operaciones del comprador, incluyendo las instalaciones y el equipo accesorio. Las instalaciones incluyen edificios (fábricas, oficinas) y equipo fijo (generadores, prensas perforadoras, sistemas de cómputo grandes, ascensores). El equipo accesorio abarca el equipo portátil de fabricación y herramientas (herramientas de mano, montacargas) y equipo de oficina (computadoras, máquinas de fax, escritorios). Estos bienes tienen una vida más corta que las instalaciones y solamente apoyan el proceso de producción.

El grupo final de productos industriales es el de *suministros y servicios*. Los suministros abarcan los insumos indispensables para la operación (lubricantes, carbón, papel, lápices) y artículos para reparación y mantenimiento (pintura, clavos, escobas). Los suministros son los productos de conveniencia del campo industrial ya que suelen adquirirse con un esfuerzo y un trabajo de comparación mínimos. Los servicios industriales comprenden los servicios de mantenimiento y reparación (limpieza de ventanas, reparación de computadoras) y de asesoría a negocios (legal, consultoría gerencial, publicidad). Por lo general, esta clase de servicios se prestan mediante un contrato.



● **Marketing de organizaciones:** La campaña “Thrive” de Kaiser Permanente promueve a la organización como un defensor de la salud plena que ayuda a sus miembros a obtener la salud, a permanecer sanos y a prosperar.

©2007 Kaiser Permanente

Organizaciones, personas, lugares e ideas

Además de los productos y servicios tangibles, los especialistas en marketing han ampliado el concepto de producto para incluir otras ofertas de mercado: organizaciones, personas, lugares e ideas.

Las organizaciones realizan actividades para “vender” la propia organización. El *marketing de organizaciones* consiste en actividades que se llevan a cabo para crear, mantener o modificar las actitudes y el comportamiento de consumidores meta hacia una organización. Tanto las organizaciones con fines de lucro como las no lucrativas practican el marketing de organizaciones. Las firmas de negocios patrocinan campañas de relaciones públicas o campañas *publicitarias de imagen corporativa* para promoverse y mejorar su imagen.

Por ejemplo, la prolongada campaña “Thrive”, de Kaiser Permanente, promueve a esta organización creada para el mantenimiento de la salud no sólo como una compañía dedicada al cuidado de la salud, sino también como un defensor de la salud plena. Mientras que los “competidores [representan] el cuidado de la salud”, dice la compañía, “Kaiser Permanente [representa] la salud”. La premiada campaña “Thrive” promueve la prevención y el bienestar a través de estilos de vida saludables que ayudarán a sus miembros y a sus familias a obtener la salud, a permanecer sanos y a prosperar. Algunos anuncios muestran a personas ejercitándose, o bien se enfocan en elecciones de alimentos sanos (“Yo pido a gritos, tú pides a gritos, todos pedimos a gritos habichuelas ([ejotes])”). ● Otro anuncio presenta a una niña delgada que declara: “No seré parte de la generación XXL”. Otros anuncios muestran cómo Kaiser Permanente realiza avances importantes, en materia del cuidado de la salud, “detrás del escenario” para que sus miembros puedan prosperar y disfrutar todos los momentos de su vida al máximo.²

A las personas también se les puede considerar como productos. El *marketing de personas* consiste en actividades cuya finalidad es crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia individuos específicos. Diversas personas, desde presidentes, deportistas y actores hasta

profesionistas como médicos, abogados y arquitectos utilizan el marketing de personas para forjarse una reputación. Las empresas, las organizaciones altruistas y algunas otras recurren a personalidades reconocidas para vender sus productos o sus causas. Por ejemplo, la marca Cover Girl de P&G está representada por celebridades como Ellen DeGeneres, Pink y Sofia Vergara. El hábil empleo del marketing puede hacer que el nombre de una persona se convierta en una poderosa marca. Por ejemplo, la famosa chef de Food Network, Rachael Ray, es un fenómeno de marketing ya que tiene su propio *talk show* en horario diurno, marcas de utensilios de cocina y cuchillería, una marca de alimento para perros (Nutrish) e incluso su propia marca de aceite de olivo extravirgen.

El *marketing de lugares* incluye actividades que se llevan a cabo para crear, mantener o modificar actitudes o conductas hacia sitios específicos. Las ciudades, los estados, las regiones e incluso los países compiten por atraer turistas, nuevos residentes, convenciones, oficinas de empresas y fábricas. El sitio web de la ciudad de Nueva Orleans aconseja “Go NOLA” (“Vaya a Nueva Orleans”), al tiempo que promueve eventos anuales como las festividades del Mardi Gras (el carnaval) y el New Orleans Jazz and Heritage Festival. Michigan invita a los visitantes a experimentarlo; con la campaña Pure Michigan promueve naturaleza pura, lagos que parecen océanos, millas de huertos de cerezas, atardeceres gloriosos y cielo nocturno poblado de estrellas. Brand USA, una asociación pública y privada de marketing creada por un decreto reciente del Congreso estadounidense, promueve a Estados Unidos como un destino turístico para los viajeros internacionales. Su misión es “representar la verdadera grandeza de Estados Unidos —de costa a costa—” por medio de anuncios publicados en distintos países, promociones y el sitio web DiscoverAmerica.com, el cual describe distintos destinos del país, brinda información y consejos para viajar en Estados Unidos y contiene herramientas para planear los viajes.³

Las *ideas* también pueden venderse. En cierto sentido, todo el marketing es el marketing de una idea, ya sea la idea general de cepillarse los dientes o la idea específica de que los dentífricos Crest crean “sonrisas sanas y hermosas para toda la vida”. Sin embargo, aquí limitamos nuestro enfoque en el marketing de *ideas sociales*. A esta área se le conoce como **marketing social** y consiste en el uso de conceptos y herramientas de marketing comercial para motivar comportamientos que generen bienestar individual y social.

Los programas de marketing social abarcan un amplio rango de asuntos. Por ejemplo, el Ad Council of America (www.adcouncil.org) ha desarrollado docenas de campañas de propaganda social que hablan de asuntos como salud preventiva, educación, sustentabilidad ambiental, derechos humanos y seguridad personal. Sin embargo, el marketing social implica mucho más que difundir campañas de información; involucra una amplia variedad de estrategias y herramientas de mezcla de marketing diseñadas para motivar cambios sociales benéficos.⁴

Marketing social

Uso de conceptos y herramientas de marketing comercial en programas diseñados para influir en el comportamiento de las personas con la finalidad de incrementar su bienestar y el de la sociedad.

Comentario del autor | Ahora que ya respondimos a la pregunta “¿qué es un producto?”, profundizaremos en las decisiones específicas que deben tomar las compañías al diseñar y ofrecer productos y servicios.

► **Decisiones sobre productos y servicios**

Los especialistas en marketing toman decisiones sobre productos y servicios en tres niveles: decisiones de productos individuales, decisiones de líneas de productos y decisiones de mezcla de productos. A continuación analizaremos cada una de ellas.

Decisiones de productos y servicios individuales

La **figura 8.2** muestra las decisiones importantes involucradas en el desarrollo y el marketing de productos y servicios individuales. Nos enfocaremos en las decisiones sobre *atributos del producto, branding, empaçado, etiquetado y servicios de apoyo al producto*.

Atributos del producto o servicio

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto como *calidad, características y estilo y diseño*.

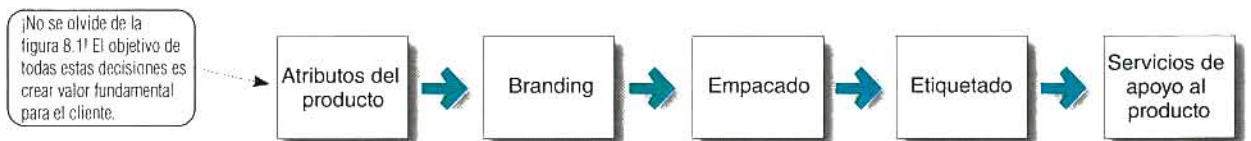
Calidad del producto. La **calidad del producto** es una de las principales herramientas de posicionamiento del especialista en marketing. La calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto o servicio; de esta forma, está muy vinculada con el valor para el cliente y su

Calidad del producto

Características de un producto o servicio que determinan su capacidad para satisfacer las necesidades manifiestas o implícitas del cliente.

● **FIGURA | 8.2**

Decisiones de productos individuales.



satisfacción. En sentido estricto, la calidad se define como “estar libre de defectos”. Sin embargo, los especialistas en marketing van más allá de esta definición estrecha, ya que definen la calidad en términos de la creación de satisfacción y valor para el cliente. La American Society for Quality define la calidad como las características de un producto o servicio que sustentan su capacidad para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del cliente. Asimismo, Siemens define la calidad en la siguiente forma: “La calidad se da cuando regresan nuestros clientes, no nuestros productos”.³

La *administración de la calidad total* (TQM, por sus siglas en inglés) es un método en el que participa todo el personal de la empresa para mejorar constantemente la calidad de los productos, servicios y procesos de negocios. Para la mayoría de las empresas grandes, la calidad orientada al cliente se ha convertido en una forma de hacer negocios. En la actualidad, las compañías están adoptando un enfoque de “rendimiento de la calidad”, en el cual consideran a la calidad como una inversión y que los esfuerzos por mantenerla en cierto nivel son responsables de los resultados finales.

La calidad del producto tiene dos dimensiones: nivel y consistencia. Para desarrollar un producto, el especialista en marketing primero debe elegir un *nivel de calidad* que sustente el posicionamiento del producto. Aquí, calidad del producto significa *calidad de desempeño*, es decir, la capacidad que tiene un producto para cumplir con sus funciones. Por ejemplo, un Rolls Royce ofrece mayor calidad de desempeño que un Chevrolet: se conduce con mayor suavidad, dura más y está fabricado con mayor destreza, lujo y comodidades. Las empresas rara vez buscan ofrecer la calidad de desempeño más alta posible, ya que pocos clientes desean o podrían hacer frente a los costos de los altos niveles de calidad que ofrecen productos como un automóvil Rolls Royce, una estufa Viking o un reloj Rolex. Más bien, las empresas eligen un nivel de calidad que se ajuste a las necesidades del mercado meta y a los niveles de calidad de los productos competidores.

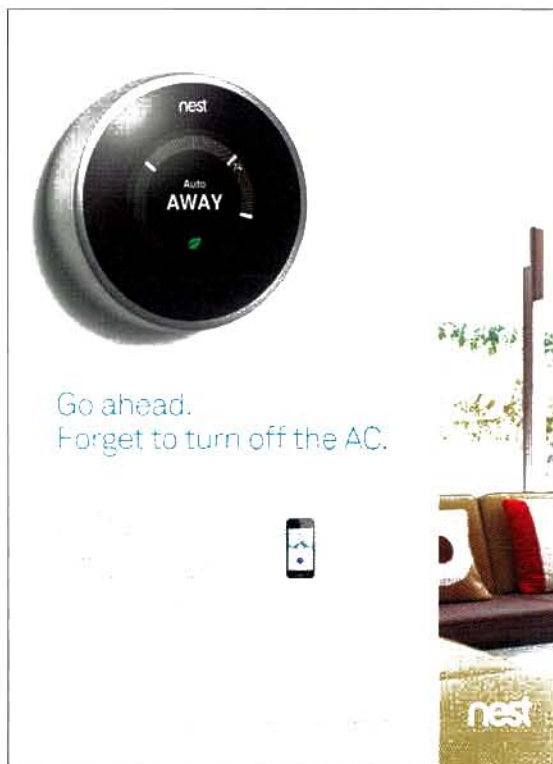
La alta calidad no sólo implica cierto nivel de calidad, sino también consistencia en dicho nivel. Aquí, la calidad del producto se refiere a la *calidad de conformidad*, lo cual implica que el producto esté libre de defectos y brinde un nivel específico de desempeño de manera consistente. Todas las compañías deben buscar altos niveles de calidad de conformidad. En este sentido, un automóvil Chevrolet podría tener la misma calidad que un Rolls Royce. Aun cuando el desempeño de un Chevy no sea tan bueno como el de un Rolls Royce, es capaz de entregar de manera consistente la calidad que los clientes esperan y pagan.

Características del producto. Un producto puede ofrecerse con características variables. El punto de partida sería un modelo austero, sin atributos adicionales. La empresa creará modelos de nivel más alto si agrega más características. Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los de sus competidores. Una de las formas más eficaces de competir consiste en ser el primer productor en introducir una nueva característica necesaria y valorada.

¿Cómo puede una compañía identificar características nuevas y decidir cuáles agregará a su producto? La compañía debe realizar encuestas periódicas a los consumidores que han utilizado el producto y plantearles las siguientes preguntas: ¿Qué le parece el producto? ¿Qué características específicas del producto le gustan más? ¿Qué características podríamos agregar para mejorarlo? Las respuestas dan a la empresa una lista rica en ideas para incorporar nuevas características. Después, la compañía compara el *valor* que tiene cada característica para los clientes contra el *costo* que significa para la empresa agregarla. Las características que tienen un alto valor para los clientes en relación con los costos deben agregarse.

Estilo y diseño del producto. Otra forma de añadir valor para el cliente es mediante un *estilo* y un *diseño* distintivos del producto. El diseño es un concepto más general que el estilo. El *estilo* sólo describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser atractivos o aburridos. Un estilo sensacional puede captar la atención y generar una estética agradable, pero esto no necesariamente se traduce en un mejor *desempeño* del producto. A diferencia del estilo, el *diseño* es más profundo, llega hasta el propio corazón del producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad del producto tanto como a su apariencia.

Un buen diseño no comienza con opciones de nuevas ideas y la realización de prototipos. Inicia con la observación del cliente, con una comprensión profunda de sus necesidades y dando forma a su experiencia de uso del producto. Los diseñadores deberían enfocarse menos en las especificaciones técnicas de los productos y más en la forma en que los clientes los utilizarán y se beneficiarán de ellos. ● Por ejemplo,



● Por medio de un premiado diseño orientado al consumidor, la compañía Nest Labs creó el termostato Nest Learning, un dispositivo elegante que se ve bien y, al mismo tiempo, es fácil de usar, divertido y efectivo. “Adiéstrelo bien”, dice la compañía, “y bajarán sus cuentas de calefacción y aire acondicionado hasta en 20 por ciento”.

mediante un diseño inteligente basado en el conocimiento profundo de las necesidades de los clientes, la compañía Nest Labs creó un termostato de calefacción y enfriamiento que no sólo se ve bien, sino que ofrece beneficios de fácil acceso para el cliente:⁶

El termostato Nest Learning se ve muy bien: es elegante, limpio, con diseño curvo y acabado de plata pulida para crear un efecto de camuflaje que le permita incorporarse de manera armoniosa al entorno. Sin embargo, la belleza del termostato Nest Learning va más allá de la superficie. Los termostatos programables que le antecedieron eran demasiado complicados de usarse y las unidades se veían toscas y anticuadas. Así que Nest Labs reunió a un grupo de diseñadores de Silicon Valley para que reinventaran el termostato de manera que pudiera satisfacer las necesidades de la actual generación tan acostumbrada a los teléfonos inteligentes. El resultado fue el termostato Nest Learning que, por sí solo, aprende cuáles son las preferencias, los comportamientos y los entornos del cliente para luego optimizar los horarios de calefacción y enfriamiento de manera que pueda mantenerlo a usted confortable mientras está en casa y ahorrarle energía cuando está fuera. Los usuarios también pueden controlar el dispositivo de manera sencilla mediante Wi-Fi, en casa o incluso cuando están fuera, con la ayuda de una aplicación para computadora portátil, tableta o teléfono inteligente.

De esta forma, Nest Labs ha transformado el modesto termostato doméstico no sólo en un dispositivo del que usted se sentirá orgulloso por tenerlo instalado en su pared, sino también en un dispositivo agradable de conexión que es fácil de usar, divertido y eficaz. Gracias a su buen diseño, el pequeño y estupendo termostato Nest Learning se agotó a los pocos meses de su lanzamiento. Con base en el enorme éxito del termostato, Nest Labs aplicó la misma magia de diseño para crear un detector de humo igualmente inteligente, el cual alerta a los propietarios de viviendas mediante una alarma, un mensaje de voz o telefónico cuando percibe humo. El detector también interactúa con el termostato Nest para apagar el horno si detecta monóxido de carbono. El buen diseño da frutos en más de una forma. Esta increíblemente exitosa compañía, fundada en 2010, fue adquirida en 2014 por Google por la cantidad de \$3200 millones.

Branding

Tal vez la habilidad más distintiva de los especialistas en marketing profesionales sea su capacidad para construir y administrar sus marcas. Una **marca** es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos, que identifican al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como una parte importante de un producto y el branding podría agregarle valor. Los clientes asignan significados a las marcas y desarrollan relaciones con ellas. Como resultado, las marcas tienen significados que van más allá de los atributos físicos de un producto. ● Considere la siguiente historia:⁷

Un martes por la noche, en enero, Joshua Bell, uno de los mejores violinistas del mundo, se presentó en el majestuoso Symphony Hall de Boston ante una audiencia que pagó en promedio \$100 por asiento. Con base en la bien ganada fuerza de la "marca Joshua Bell", el talentoso músico se presenta rutinariamente en salas de concierto de todo el mundo y siempre se agotan las localidades. Sin embargo, tres días después, como parte de un experimento social del *Washington Post* y en una estación del tren subterráneo de Washington, D. C., Bell se presentó vestido con *jeans*, una camiseta y una gorra de béisbol del equipo Washington Nationals. Mientras los transeúntes pasaban, Bell sacó su Stradivarius de \$4 millones, dejó el estuche abierto sobre el piso y comenzó a tocar las mismas obras clásicas que interpretó en Boston. Durante los siguientes 45 minutos, unas 1100 personas pasaron al lado de él, pero pocos se detuvieron a escucharlo. Bell ganó ahí un total de \$32. Nadie reconoció al Bell "sin marca", así que muy pocos apreciaron su virtuosismo. ¿Qué le dice eso a usted acerca del significado de una marca fuerte?

Marca

Nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos, que identifican los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencian de los de sus competidores.



● Significado de una marca fuerte: Joshua Bell "con marca" y "sin marca". El excelente músico llena las salas de conciertos, donde la gente paga en promedio \$100 o más por localidad; sin embargo, obtuvo tan sólo \$32 como músico callejero en una estación del tren subterráneo de Washington, D. C.

NBC por Getty Images (izquierda); The Washington Post/Getty Images (derecha)

El branding es tan importante en la actualidad que prácticamente todas las mercancías tienen una marca. La sal se empaqueta en contenedores con marca; tuercas y tornillos comunes vienen empaquetados con la etiqueta del distribuidor y las partes automovilísticas (bujías, neumáticos, filtros) llevan los distintos nombres de marca de los fabricantes de automóviles. Hasta las frutas, los huevos, las verduras, los productos lácteos y las aves de corral tienen marca: hay mandarinas Cuties, ensaladas Dole Classic, leche Horizon Organic, pollos Perdue y huevos Eggland's Best.

El branding sirve a los compradores en muchas formas. Los nombres de marca les ayudan a identificar productos que podrían beneficiarlos. También les brindan información sobre la calidad y consistencia del producto —los compradores que siempre adquieren la misma marca saben que obtendrán los mismos beneficios, características y calidad en cada compra—. El branding también otorga varias ventajas al vendedor. La marca registrada y el nombre de marca de un vendedor brindan protección legal a las características únicas del producto que, de otra manera, podrían copiar los competidores. Además, el branding ayuda al vendedor a segmentar los mercados. Por ejemplo, en vez de ofrecer un solo producto general a todos los consumidores, Toyota puede ofrecer las distintas marcas Lexus, Toyota y Scion, cada una con numerosas submarcas —Camry, Corolla, Prius, Matrix, Yaris, Tundra y Land Cruiser.

Por último, un nombre de marca se convierte en la base sobre la cual se puede desarrollar una historia acerca de las cualidades especiales del producto. Por ejemplo, las diminutas mandarinas de la marca Cuties se distinguen de las naranjas ordinarias al prometer que “los niños adoran las mandarinas Cuties porque están hechas para niños”. Son una fruta saludable que resulta “perfecta para las pequeñas manos” de los niños: son dulces, sin semillas, de tamaño pequeño y fáciles de pelar.⁸ Quizá la tarea más importante para el especialista en marketing consista en la creación y administración de las marcas. Más adelante en este capítulo analizaremos con mayor detalle las estrategias del branding.

Empaque

El **empaquete** implica el diseño y la producción del envase o de la envoltura de un artículo. Por tradición, la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes, varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing. Con la competencia y la saturación crecientes en los anaqueles de las tiendas minoristas, los empaques ahora deben desempeñar muchas tareas de ventas —desde llamar la atención de los compradores y comunicar el posicionamiento de la marca hasta cerrar la venta—. No todos los consumidores verán la publicidad de una marca, las páginas de social media u otras promociones. Sin embargo, todos los que adquieran y utilicen un producto interactuarán en forma regular con su empaque. Por lo tanto, el modesto empaque representa un excelente espacio para el marketing.

Las empresas están descubriendo el poder que tiene un buen empaque para propiciar el reconocimiento instantáneo de la marca por parte del consumidor. Por ejemplo, un supermercado promedio almacena aproximadamente 43 mil artículos; un Walmart Supercenter promedio maneja 142 mil. El comprador común toma tres de cada cuatro decisiones de compra en el interior de las tiendas y pasa junto a 300 artículos por minuto. En este ambiente tan competitivo, el empaque podría ser la última oportunidad de los comerciantes de influir en los compradores. De esta manera, el empaque se ha convertido en un medio promocional importante.⁹

Los empaques mal diseñados provocan dolores de cabeza a los consumidores y hacen perder ventas a la empresa. Piense en todos esos empaques difíciles de abrir, como las cajas de los DVD selladas con pegajosas etiquetas imposibles de quitar, los empaques cerrados con alambres retorcidos que lastiman los dedos o los contenedores en forma de concha sellados que causan frustración al no poder abrirlos y envían a miles de personas al hospital cada año con laceraciones y heridas. Otro problema que se relaciona con el empaque es el embalaje excesivo —como sucede cuando una diminuta memoria USB se empaqueta en un cartón de mucho mayor tamaño y una cubierta de plástico también muy grande en comparación con el producto que contienen—. El embalaje excesivo genera una cantidad increíble de basura, lo cual resulta frustrante para quienes se preocupan por el ambiente.

Amazon.com lanzó recientemente una iniciativa multianual para reducir el embalaje excesivo y la frustración por no poder abrir los empaques. Este minorista en línea está trabajando con más de dos mil empresas, como Fisher-Price, Mattel, Unilever, Microsoft y otras, para crear empaques reciclables más pequeños y fáciles de abrir que utilicen menos material y eviten las conchas plásticas o las tiras de alambre. Actualmente, ofrece más de 200 mil artículos con mejores empaques y, a la fecha, ha enviado más de 75 millones de ellos a 175 países. En el proceso, la iniciativa ha eliminado casi 5.6 kilómetros cuadrados de cartón y 11 340 toneladas de desperdicio de empaque.¹⁰

El uso de empaques innovadores puede dar a una compañía una ventaja sobre los competidores e incrementar sus ventas. ● Por ejemplo, PUMA reemplazó recientemente la tradicional caja de zapatos por un empaque atractivo, funcional y amigable con el ambiente, la Clever Little Bag.¹¹

En su búsqueda de la nueva generación de empaques para el calzado, los diseñadores de PUMA se dedicaron 21 meses a someter a prueba 40 prototipos de cajas, analizando su potencial impacto ambiental durante su producción y transportación además de sus posibilidades de reutilización. El resultado fue

Empaque

Actividades que incluyen el diseño y la producción del envase o de la envoltura de un artículo.



● **Empaque innovador:** La nueva generación de empaques para el calzado de PUMA, la Clever Little Bag, no sólo es amigable con el ambiente, sino que también resulta amigable con los consumidores y con las utilidades de la compañía. Muy inteligente, ¿verdad?

PUMA SE

empresa también debe considerar las crecientes preocupaciones en torno al ambiente. Por fortuna, igual que PUMA, una gran cantidad de empresas se han vuelto “ecologistas” al reducir el uso de empaques y utilizar materiales que no dañan el ambiente.

Etiquetado

El etiquetado va desde etiquetas sencillas adheridas a los productos hasta gráficos complejos que forman parte del empaque. Las etiquetas cumplen diferentes funciones. Como mínimo, una etiqueta *identifica* el producto o la marca, tal como el nombre Sunkist adherido a las naranjas; también *describe* diversos aspectos acerca del producto (quién lo hizo, dónde y cuándo, qué contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad pertinentes). Por último, la etiqueta podría servir para *promover* la marca, apoyar su posicionamiento y conectarla con los clientes. Para muchas compañías, las etiquetas se han convertido en un elemento importante en campañas generales de marketing.

Las etiquetas y los logotipos de las marcas pueden apoyar el posicionamiento de una marca y añadirle personalidad. De hecho, constituyen un elemento crucial para lograr la conexión entre marca y cliente. Los consumidores a menudo se vinculan fuertemente con los logotipos como símbolos de las marcas que representan. Considere los sentimientos que evocan logotipos de compañías como Coca-Cola, Google, Twitter, Apple y Nike. Los logotipos deben rediseñarse de vez en cuando. Por ejemplo, marcas como Yahoo!, eBay y Wendy's han adaptado con éxito sus logotipos para que sigan siendo contemporáneos y para satisfacer las necesidades de los nuevos medios interactivos, como los motores de búsqueda de internet y las aplicaciones móviles. No obstante, las compañías deben ser muy cautelosas cuando modifican esos importantes símbolos de marca.

Por ejemplo, cuando Gap presentó el rediseño más contemporáneo de su conocido logotipo (letras blancas sobre un cuadrado azul oscuro), los clientes se pusieron furiosos y ejercieron una fuerte presión en línea. Gap volvió a su antiguo logotipo después de tan sólo una semana.

● De manera similar, American Airlines reemplazó su conocido logotipo de un águila entre dos letras A mayúsculas, que había utilizado durante 45 años, por una versión más moderna; sin embargo, el nuevo logotipo se convirtió en un detonante para los seguidores de la marca, pero también para sus detractores. Aunque probablemente hacía mucho tiempo que se necesitaba rediseñar el logotipo, los seguidores de la compañía lamentaron la pérdida del diseño clásico, mientras que sus detractores argumentaron que los millones de dólares gastados en repintar todos los aviones de American deberían haberse invertido en mejorar el servicio a los clientes de la aerolínea. Estos ejemplos “ponen de manifiesto la poderosa conexión que establece la gente con las representaciones visuales de sus marcas”, afirma un analista.¹²

Aunada a los aspectos positivos, existe una larga historia de problemas legales sobre el empaque y el



● **Etiquetas y logotipos de marcas:** Cuando American Airlines modernizó su conocido logotipo del águila entre dos letras A mayúsculas, el nuevo logotipo se convirtió en un detonante no sólo para los seguidores de la marca, sino también para sus detractores.

Associated Press (nuevo logotipo); Mark Fairhurst/ZUMA Press/Newscom (antiguo logotipo)

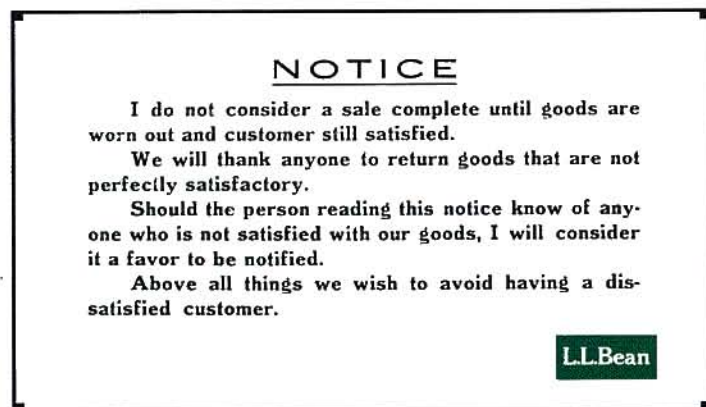
etiquetado. En Estados Unidos, la Federal Trade Commission Act de 1914 sostenía que las etiquetas o los empaques falsos, confusos o engañosos constituyen una competencia deshonesta. Las etiquetas pueden confundir a los clientes, describir de manera incorrecta ingredientes importantes o carecer de las advertencias de seguridad necesarias. Como resultado, varias leyes federales y estatales regulan el etiquetado en ese país. La más sobresaliente es la Fair Packaging and Labeling Act de 1966, la cual establece requisitos de etiquetado obligatorios, fomenta estándares voluntarios de empaquetado industrial y permite que las dependencias federales establezcan regulaciones de empaquetado en industrias específicas.

El etiquetado se ha visto afectado recientemente por la *fijación del precio unitario* (establecimiento del precio unitario de una medida estándar), el *fechado abierto* (establecimiento de la vida de anaquel esperada para el producto) y el *etiquetado con información nutricional* (descripción de los valores nutricionales del producto). La Nutritional Labeling and Educational Act de 1990 obliga a los comerciantes estadounidenses a brindar información nutricional detallada sobre los productos alimenticios, mientras que acciones radicales recientes de la Food and Drug Administration (FDA) regulan el uso de términos relacionados con la salud, como *bajo en grasas*, *"light"* y *alto contenido de fibra*. Los vendedores deben asegurarse de que sus etiquetas contengan toda la información requerida.

Servicios de apoyo a productos

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia del producto. La oferta de una empresa suele incluir algunos servicios de apoyo que constituyen una parte menor o mayor de la oferta total. Más adelante en el capítulo hablaremos de los servicios como productos en sí mismos. Aquí, analizaremos los servicios que aumentan el valor de los productos reales.

Los servicios de apoyo constituyen una parte importante de la experiencia general del cliente con la marca. Por ejemplo, L.L. Bean —el icónico minorista de ropa y equipo para actividades al aire libre— sabe que el buen marketing no termina al realizar la venta. Mantener a los clientes contentos *después* de la venta es clave para establecer relaciones duraderas con ellos.¹³



● Servicio al cliente: Durante más de 100 años, L.L. Bean se ha esforzado por atender a los clientes. En palabras de Leon Leonwood Bean: “No considero que una venta está completa sino hasta que el cliente usa [los] bienes y aún se siente satisfecho”.

L.L. Bean Inc.

Año tras año, L.L. Bean aparece prácticamente en todas las listas que citan a las 10 mejores compañías en brindar servicio al cliente, incluyendo la más reciente lista de los “campeones del servicio al cliente” de J.D. Power. La cultura de servicio al cliente está fuertemente arraigada en L.L. Bean. ● Hace más de 100 años, Leon Leonwood Bean fundó la empresa bajo una filosofía de brindar satisfacción plena al cliente, lo que se expresa en el siguiente enunciado: “No considero que una venta está completa sino hasta que el cliente usa [los] bienes y aún se siente satisfecho”. Hasta ahora, los clientes pueden devolver cualquier artículo, sin ser interrogados, incluso décadas después de haber realizado la compra.

La filosofía de servicio al cliente de la compañía quizá pueda sintetizarse en la respuesta de L.L. a la pregunta: ¿Qué es un cliente? Su respuesta aún constituye la parte medular de los valores de la empresa: “Un cliente siempre es la persona más importante en esta compañía, ya sea que esté en presencia física o que se ponga en contacto con nosotros por correo electrónico. Un cliente no depende de nosotros, sino que nosotros dependemos de él. Un cliente no interrumpe nuestro trabajo, sino que es parte de éste. No estamos haciéndole un favor al servirlo; él nos está haciendo el favor de darnos la oportunidad de hacerlo. Un cliente no es alguien con quien debemos

discutir o competir. No hay nadie que haya ganado una discusión con un cliente. Un cliente es una persona que nos trae sus deseos. Es nuestro trabajo manejarlos de manera redituable para él y para nosotros”. El ex director general de L.L. Bean, Leon Gorman, agrega: “A mucha gente se le ocurre algo que decir acerca del servicio al cliente, pero sólo se trata de un tipo de actividad que se realiza día a día, sobre la marcha, sin interrupciones, con perseverancia y compasión”.

El primer paso para diseñar servicios de apoyo consiste en realizar periódicamente encuestas a los clientes para evaluar los servicios actuales y obtener ideas para servicios nuevos. Una vez que la empresa evaluó la calidad de diversos servicios de apoyo para los clientes, puede tomar medidas para solucionar los problemas y añadir nuevos servicios que deleitarán a los clientes y proporcionarán ganancias a la compañía.

Ahora muchas empresas están utilizando una interesante mezcla de teléfono, correo electrónico, internet, social media, medios móviles y tecnologías de datos y de voz interactiva para brindar servicios de apoyo que antes no era posible ofrecer. Por ejemplo, Lowe’s, la tienda para mejoras del hogar, ofrece una vigorosa dosis de servicio al cliente tanto dentro del establecimiento como en línea; de esa forma, hace que el proceso de compra sea más sencillo, responde a las preguntas de los clientes y resuelve los problemas. Los clientes tienen acceso a recibir apoyo de Lowe’s por teléfono, correo electrónico (CareTW@lowes.com), un sitio web, una aplicación móvil y una cuenta

de Twitter (@LoweCares). El sitio web de la compañía y su aplicación móvil se vinculan con una guía de compras y una biblioteca de “cómo hacerlo”. En sus tiendas, Lowe’s ha equipado a sus empleados con 42 mil iPhone que cuentan con aplicaciones y hardware adicionales, lo que les permite realizar tareas de servicio como revisar inventarios de sucursales cercanas, consultar los historiales de compra de clientes específicos, compartir videos explicativos de cómo hacer las cosas y verificar precios de los competidores —todo ello sin apartarse del lado del cliente.¹⁴

Decisiones de línea de productos

Además de incluir las decisiones sobre productos y servicios específicos, la estrategia de productos también requiere desarrollar una línea de productos. Una **línea de productos** es un grupo de productos relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de puntos de venta o se ubican dentro de ciertos rangos de precio. Por ejemplo, Nike produce varias líneas de calzado y ropa deportivos y Marriot ofrece varias líneas de hoteles.

La principal decisión de la línea de productos se refiere a la *extensión de la línea de productos* —es decir, al número de artículos incluidos en la línea de productos—. La línea será demasiado corta si el gerente puede aumentar las utilidades añadiendo artículos; será demasiado larga si el gerente puede incrementar las utilidades al eliminar artículos. Los gerentes deben analizar sus líneas de productos en forma periódica para evaluar las ventas y utilidades de cada artículo y saber cómo contribuye al desempeño general de la línea.

Una empresa podría extender su línea de productos de dos formas: *rellenando la línea o extendiéndola*. El *rellenado de líneas de productos* consiste en agregar más artículos a la variedad actual de la línea. Hay varias razones para rellenar una línea de productos: obtener más utilidades, satisfacer a los distribuidores, aprovechar una capacidad excedente, convertirse en compañía líder de línea completa y llenar vacíos para excluir a la competencia. Sin embargo, el relleno de una línea será contraproducente si algunos artículos “canibalizan” las ventas de otros de la misma línea o si origina confusión entre los clientes. La compañía debe asegurarse de que los nuevos artículos sean muy distintos de los existentes.

La *extensión de una línea de productos* ocurre cuando la empresa lleva su línea de productos más allá de su variedad actual. La compañía puede extender su línea hacia abajo, hacia arriba o en ambas direcciones. Las compañías que se ubican en el extremo superior del mercado podrían extender sus líneas *hacia abajo*. Una empresa hace esto para cubrir alguna necesidad en el mercado que, de otra manera, atraería a un competidor nuevo, o bien, para responder al ataque

de un competidor en el extremo superior. O quizá la compañía agregue productos en el extremo inferior porque observe que el crecimiento es más alto en los segmentos inferiores. Las empresas también podrían extender sus líneas de productos *hacia arriba*. Algunas veces las compañías se extienden hacia arriba para dar mayor prestigio a sus productos actuales. O tal vez se sientan atraídas por una mayor tasa de crecimiento o por márgenes más elevados en el extremo superior.

● En los últimos años, Samsung ha extendido y relleno su línea Galaxy de teléfonos inteligentes y tabletas de gran calidad. Samsung inició la línea Galaxy con un teléfono inteligente de 4 pulgadas e inmediatamente después agregó una tableta de 10.1 pulgadas. Ahora ofrece una abultada línea Galaxy que incluye un tamaño de pantalla para cada necesidad o preferencia. Los teléfonos inteligentes básicos de Galaxy tienen pantalla de 5 pulgadas. La popular Galaxy Note o “phablet” tiene pantalla de 5.7 pulgadas y Samsung la llama “lo mejor de ambos”, ya que tiene características de teléfono y de tableta. Los compradores de tabletas Galaxy ya pueden elegir entre tres tamaños de pantalla —7, 8 y 10.1 pulgadas—. Para completar la línea, Samsung ofrece el Galaxy Gear, un teléfono inteligente que tiene la apariencia de reloj de pulsera. La línea Galaxy aún atiende de manera importante al extremo superior de sus mercados. Sin embargo, se rumora que está desarrollando modelos Galaxy de bajo precio para

atender al segmento de más rápido crecimiento de los teléfonos inteligentes —aquellos que se venden por menos de \$300 y están libres de contrato—. Como resultado, por medio de la aplicación hábil de las tácticas de extensión y relleno, la exitosa línea Galaxy de Samsung ha aumentado su atractivo, mejorado su posición competitiva e impulsado el crecimiento.

Decisiones de mezcla de productos

Una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla de productos. Una **mezcla de productos** (o **cartera de productos**) consiste en todas las líneas de productos y artículos

Línea de productos

Grupo de productos relacionados estrechamente porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de puntos de venta o se ubican dentro de ciertos rangos de precio.



● Extensión y relleno de líneas de productos: La abultada línea de dispositivos móviles Galaxy de Samsung ya ofrece un tamaño de pantalla para cada necesidad o preferencia, incluyendo teléfonos inteligentes, “phablets”, tabletas y el Galaxy Gear, un teléfono inteligente con la apariencia de reloj de pulsera.

© Oleksiy Maksymenko Photography/Alamy

Mezcla de productos (o cartera de productos)

Conjunto de todas las líneas de productos y artículos que una compañía ofrece a la venta.



● **Mezcla de productos:** The Clorox Company tiene una gran mezcla de productos que es congruente con su misión de “hacer que la vida cotidiana sea mejor cada día”.

Todas las marcas registradas y los logotipos que aparecen en esta figura son propiedad de The Clorox Company y sus subsidiarias y se utilizaron con permiso. ©2015 The Clorox Company. Reimpresión con permiso.

que una compañía ofrece a la venta. Por ejemplo, The Clorox Company es mejor conocida por su blanqueador CLOROX; sin embargo, de hecho, Clorox es una empresa de \$5600 millones que fabrica y vende toda una mezcla de productos consistente en docenas de líneas y marcas conocidas. Clorox divide su mezcla completa de productos en cinco líneas principales: limpieza, artículos para el hogar, estilo de vida, profesional e internacional.¹⁵ Cada línea de productos consta de varias marcas y artículos.

La mezcla de productos de una empresa tiene cuatro dimensiones fundamentales: ancho, extensión, profundidad y consistencia. El *ancho* de la mezcla se refiere al número de líneas de productos que tiene la compañía. ● Por ejemplo, Clorox tiene una mezcla aceptable de productos que se ajusta a su misión de “hacer que la vida cotidiana sea mejor cada día”. En contraste, GE fabrica 250 mil artículos dentro de un amplio rango de categorías, desde bombillas eléctricas hasta equipo médico, motores de reacción y locomotoras diesel.

La *extensión* de la mezcla de productos se refiere al número total de artículos que tiene una compañía dentro de sus líneas de productos. Clorox tiene varias marcas dentro de cada línea. Por ejemplo, su línea de limpieza incluye CLOROX, FÓRMULA 409, LIQUID PLUMBER, SOS, PINE-SOL, TILEX, HANDI-WIPES y otras. La línea de estilo de vida incluye las marcas KC MASTERPIECE, BRITA, HIDDEN VALLEY y BURT'S BEES, entre otras.

La *profundidad* de la mezcla de productos se refiere a la cantidad de versiones que se ofrecen de cada producto incluido en la línea. La marca Clorox incluye un amplio surtido de artículos y variedades, como desinfectantes, limpiadores de pisos, quitamanchas y blanqueadores. Cada variedad comprende cierto número de formas de producto, formulaciones, aromas y tamaños. Por ejemplo, es posible adquirir CLOROX Regular Bleach, CLOROX Scented Bleach, CLOROX Bleach Foamer, CLOROX High Efficiency Bleach, CLOROX UltimateCare Bleach (suave con las telas delicadas) y docenas de otras variedades.

Finalmente, la *consistencia* de la mezcla de productos se refiere a qué tan relacionadas están entre sí las diversas líneas de productos en cuanto a su uso final, sus requerimientos de producción, sus canales de distribución o algún otro aspecto. Las líneas de productos de The Clorox Company son consistentes en tanto que se trata de productos de consumo que llegan al mercado por los mismos canales de distribución. Las líneas son menos consistentes en la medida en que desempeñen diferentes funciones para los compradores.

Estas dimensiones de la mezcla de productos sirven como cimientos para definir la estrategia de producto de la empresa. Una compañía dispone de cuatro formas para incrementar sus negocios. En primer lugar, puede agregar nuevas líneas de productos al ensanchar su mezcla de productos. De esta manera, sus líneas nuevas se apoyan en la reputación de las otras líneas de la compañía. En segundo lugar, la empresa podría extender sus líneas de productos existentes para convertirse en un proveedor de línea completa. Tercero, también podría añadir más versiones de cada producto y así hacer más profunda su mezcla de productos. Por último, la empresa puede buscar una mayor —o menor— consistencia entre sus líneas de productos, dependiendo de si desea tener una reputación sólida en un solo campo o en varios.

De cuando en cuando, una empresa también podría reestructurar su mezcla de productos eliminando líneas que tengan un desempeño marginal y para redirigir sus esfuerzos. Por ejemplo, como vimos en el capítulo anterior, P&G tiene una estrategia desarrollada en torno a marcas que le reditúan \$25 000 millones en las categorías de cuidado del hogar, belleza y arreglo personal. En la década pasada, este gigante de los productos de consumo vendió docenas de marcas importantes que ya no se ajustaban a su enfoque evolutivo o que no traspasaban el umbral de ingresos de los \$1000 millones; entre éstas se cuentan la crema de maní Jif, la manteca vegetal Crisco, el café Folgers, las papas Pringles, las bebidas Sunny Delight, los productos para el cuidado de la piel Noxema, el desodorante Right Guard y el analgésico Aleve. Una poda de este tipo resulta esencial para mantener una mezcla enfocada y conveniente de productos.

Comentario del autor | Tal como señalamos al inicio de este capítulo, los servicios también son “productos” —productos intangibles—. Así, todos los temas acerca de los productos que hemos analizado hasta ahora se aplican tanto a los servicios como a los productos físicos. Sin embargo, en esta sección nos enfocaremos en las características especiales y las necesidades de marketing que distinguen a los servicios.

► Marketing de servicios

Los servicios han crecido en forma drástica en los últimos años. Ahora representan casi el 80 por ciento del producto interno bruto (PIB) de Estados Unidos. Los servicios están creciendo a un ritmo aún más acelerado en la economía mundial y constituyen el 64 por ciento del producto bruto mundial.¹⁶

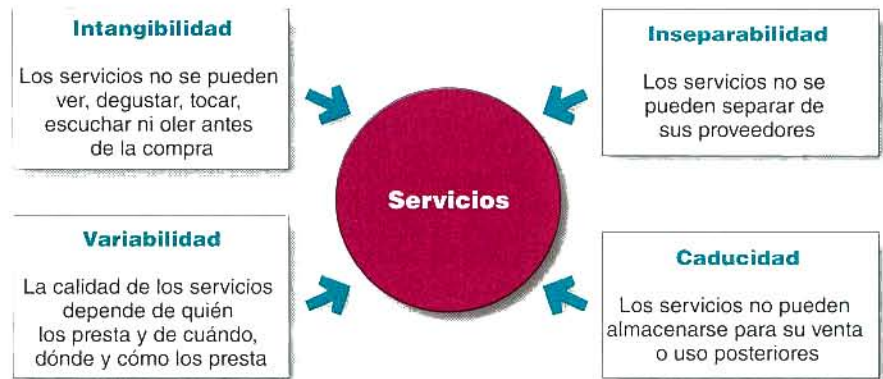
Las industrias de servicios varían de manera considerable. Los *gobiernos* ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas de empleo, hospitales, fuerzas militares, departamentos de policía y bomberos, servicio postal y escuelas. Las *organizaciones privadas sin fines de lucro* dan servicios a través de museos, instituciones de beneficencia, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales. Además, un gran número de *organizaciones de negocios* también brindan servicios —líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguros, empresas de asesoría, consultorios médicos y despachos jurídicos, compañías de entretenimiento y de telecomunicaciones, empresas inmobiliarias y minoristas, entre otras.

Naturaleza y características de un servicio

Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de los servicios al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad (vea la ● figura 8.3).

● FIGURA | 8.3
Cuatro características de los servicios.

Aunque los servicios son "productos" en un sentido general, tienen características y necesidades de marketing especiales. Las principales diferencias provienen de que los servicios son esencialmente intangibles y se crean mediante interacciones directas con los clientes. Piense acerca de sus experiencias con una línea aérea o con Google frente a experiencias que también haya tenido con Nike o Apple.



Intangibilidad del servicio

No es posible observar, degustar, tocar, escuchar u oler los servicios antes de comprarlos.

Inseparabilidad del servicio

Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, no pueden separarse de sus proveedores.

Variabilidad del servicio

La calidad de los servicios podría variar mucho, dependiendo de quién los proporciona y de cuándo, dónde y cómo los proporciona.

Se entiende por **intangibilidad del servicio** el que los servicios no se pueden observar, degustar, tocar, escuchar ni oler antes de adquirirlos. Por ejemplo, la gente que se somete a una cirugía cosmética no puede ver los resultados antes de la compra. Los pasajeros de las líneas aéreas no tienen más que un boleto y la promesa de que ellos y su equipaje llegarán seguros a su destino, ojalá que al mismo tiempo. Para reducir la incertidumbre, los consumidores buscan "señales" acerca de la calidad de un servicio; sacan conclusiones a partir del lugar, de la gente, del precio, del equipo y de las comunicaciones que observan en donde se presta el servicio.

Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras y enviar las señales correctas sobre la calidad. ● La Clínica Mayo hace esto en forma correcta.¹⁷

En materia de hospitales, para la mayoría de los pacientes resulta muy difícil juzgar la "calidad del producto". Se trata de un producto muy complejo, difícil de entender y no es posible someterlo a prueba antes de comprarlo. Por eso, cuando se considera una institución médica, la mayoría de las personas, inconscientemente, busca evidencias de que la institución es cuidadosa, competente y confiable. La Clínica Mayo no deja las evidencias al azar. En vez de eso, ofrece a los pacientes evidencias organizadas y honestas de su dedicación para "proveer el mejor cuidado a cada paciente todos los días".

Dentro del hospital, su personal está capacitado para actuar de manera que dé señales claras de que la Clínica Mayo se preocupa por el bienestar del paciente. Por ejemplo, los médicos regularmente hacen un seguimiento de los pacientes una vez que éstos se encuentran en casa, para ver cómo evolucionan, y trabajan con ellos para resolver los problemas que pudieran surgir. Las instalaciones físicas de la clínica también envían las señales correctas, ya que fueron diseñadas para ofrecer un lugar de refugio, transmitir actitudes de cuidado y respeto y demostrar competencia. ¿Busca confirmación externa? Consulte internet y escuche directamente a las personas que han estado en la clínica o que trabajan allí. La Clínica Mayo utiliza ahora redes sociales —desde blogs hasta Facebook y YouTube— para mejorar la experiencia de sus pacientes. Por ejemplo, en el blog Sharing Mayo Clinic (<http://sharing.mayoclinic.org>), pacientes y sus familiares cuentan las experiencias que tuvieron en la clínica y los empleados ofrecen un panorama "detrás del escenario". ¿El resultado? Clientes sumamente leales que están dispuestos a difundir comentarios positivos, lo cual ha permitido construir una de las marcas más poderosas en el cuidado de la salud.

La imagen muestra una página web del blog "Sharing Mayo Clinic". El encabezado dice "A blog with stories from patients, families, friends and Mayo Clinic staff". El artículo principal se titula "Walking in Rhythm" y está etiquetado como "In Newsletter Editor". El texto del artículo comienza: "You often hear the old adage that nurses are caring and compassionate. It's true, but what does it mean? How do you show it, how do you express it, and what defines compassion and caring? Transplant Services on Mayo 3 South on the Florida campus has a clear understanding of this terminology." Debajo del texto hay un video de YouTube que muestra a una enfermera sonriendo. A la derecha del artículo hay una barra de búsqueda y menús para categorías, archivos y páginas.

● Al proporcionar a sus clientes una evidencia organizada y honesta de sus capacidades, la Clínica Mayo ha creado una de las marcas más poderosas en el cuidado de la salud. Su blog Sharing Mayo Clinic presenta testimonios directos de las personas que han acudido a la clínica o que trabajan ahí.

Mayo Clinic

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y, al final, se consumen. En cambio, los servicios primero se venden, luego se producen y se consumen al mismo tiempo. La **inseparabilidad del servicio** se refiere a que éste no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas. Si un empleado brinda el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio. Y los clientes no sólo compran y utilizan un servicio, sino que desempeñan un papel activo en su entrega. La participación del cliente hace que la *interacción entre proveedor y cliente* sea una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del servicio.

La **variabilidad del servicio** implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo los proporciona. Por ejemplo, algunos hoteles —digamos, el Marriott— tienen la reputación de dar mejor servicio que otros. Incluso dentro de un hotel Marriott específico, quizás un empleado de la recepción sea alegre y eficiente mientras que otro que esté a sólo unos metros tal vez sea desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un mismo empleado del Marriott varía de acuerdo con su energía y su estado mental en el momento en que atiende a cada cliente.

La **caducidad del servicio** se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posteriores. Algunos médicos cobran a los pacientes las citas que éstos cancelan porque el valor del

Caducidad del servicio

Los servicios no se pueden almacenar para su venta o uso posteriores.

servicio existía únicamente en ese momento y desapareció cuando el paciente no llegó. La caducidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas. Por ejemplo, a causa de la demanda en las horas de mayor afluencia, las compañías de transporte público deben contar con una cantidad de equipo mucho mayor que si la demanda fuera uniforme durante todo el día. Por consiguiente, las empresas de servicio con frecuencia diseñan estrategias que les ayuden a lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta. Los hoteles y centros vacacionales cobran menores tarifas en la temporada baja para atraer a más huéspedes, en tanto que los restaurantes contratan empleados de medio tiempo para atender a la clientela durante los periodos de alta concurrencia.

Estrategias de marketing para compañías de servicios

Igual que los negocios de fabricación, las buenas compañías de servicios usan el marketing para posicionarse de manera sólida en los mercados meta seleccionados. FedEx promete entregar los paquetes “más rápido y más lejos”; Angie’s List ofrece “Reviews you can trust (reseñas confiables)”; en Hampton, “We love having you here (amamos tenerlo aquí)”; y el St. Jude Children’s Hospital está “Finding cures. Saving children (encontrando curación, salvando niños)”. Éstas y otras compañías de servicios establecen sus posiciones mediante actividades tradicionales de mezcla de marketing. Sin embargo, como los servicios difieren de los productos tangibles, con frecuencia requieren enfoques de marketing adicionales.

Cadena de servicio-utilidades

En un negocio de servicios, el cliente y los empleados de la empresa que están en la “línea frontal” interactúan para crear juntos el servicio. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que los respalden. Por esta razón, las compañías de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la **cadena de servicio-utilidades** que vincula las utilidades de la empresa de servicios con la satisfacción de los empleados y los clientes. Esta cadena consta de cinco eslabones:¹⁸

- *Calidad interna del servicio.* Una selección y capacitación superiores del personal, un ambiente de trabajo de calidad y un gran apoyo para quienes tratan con los clientes da como resultado...
- *Empleados de servicio satisfechos y productivos.* Empleados más satisfechos, leales y trabajadores redunda en...
- *Mayor valor del servicio.* Una creación de valor para el cliente, un compromiso y una entrega del servicio más eficaces y eficientes derivan en...
- *Clientes satisfechos y leales.* Clientes satisfechos que permanecen leales, realizan más compras y recomiendan el servicio a otras personas, da como resultado...
- *Utilidades y crecimiento saludables.* Desempeño superior de la compañía de servicios.

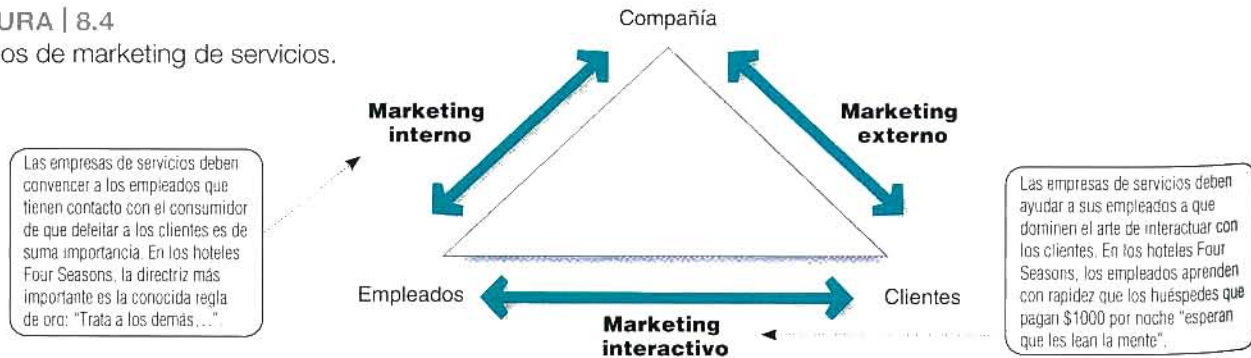
Por ejemplo, la cadena de supermercados Wegmans —el eterno campeón del servicio al cliente— ha desarrollado clientes devotos colocando primero a sus empleados. Wegmans cree que empleados contentos y soberbiamente capacitados crean una experiencia superior para el cliente. Los clientes contentos que resultan de ello son extraordinariamente leales, dan a la empresa más negocios y convencen a otros clientes de hacer lo mismo. Eso, a la vez, da por resultado inversionistas contentos. “Nuestros empleados son el activo número uno, y punto”, asevera un ejecutivo de Wegmans. “La primera pregunta que hacemos es: ‘¿Esto es lo mejor para los empleados?’”.¹⁹ De manera similar, Four Seasons Hotels and Resorts, una cadena legendaria por su excelente servicio al cliente, es también legendaria por sus empleados motivados y satisfechos (vea Marketing real 8.1).

El marketing de servicios necesita algo más que el marketing tradicional externo que aplica las cuatro P. La **figura 8.4** indica que el marketing de servicios también requiere de un

Cadena de servicio-utilidades

Cadena que vincula las utilidades de una compañía de servicios con la satisfacción de los empleados y los clientes y/o consumidores.

FIGURA | 8.4
Tres tipos de marketing de servicios.



Marketing real 8.1

Four Seasons: Cuidar a quienes cuidan de los clientes

En el Four Seasons Hotels and Resorts, cada huésped es importante. Otros centros vacacionales exclusivos consienten a sus huéspedes, pero el Four Seasons ha perfeccionado el arte del servicio de lujo cuidadosamente personalizado. Ya sea que se trate del elegantemente rediseñado Four Seasons de Londres, del regimiento atendido Four Seasons Hotel Riyadh en Arabia Saudita, del Four Seasons Resort en la paradisíaca isla tropical de Mauricio o del lujoso "campamento" subsahariano del Four Seasons Safari Lodge Serengeti, los huéspedes, que pagan \$1000 o más por una noche, esperan que les lean la mente. Y Four Seasons no los desilusiona. Su misión consiste en perfeccionar la experiencia de viaje mediante los estándares más altos de hospitalidad. "Desde ambientes elegantes de la más fina calidad hasta un servicio esmerado y personalizado las 24 horas del día", afirma la empresa, "Four Seasons parece un verdadero hogar lejos del hogar para aquellos que conocen y aprecian lo mejor".

Como resultado, la compañía tiene una clientela de culto, lo que la convierte en una de las cadenas hoteleras más galardonadas en el mundo. Por ejemplo, TripAdvisor recientemente nombró al hotel de playa Four Seasons Resort Hualalai, en Hawái, como el hotel número uno en el mundo de acuerdo con las reseñas de los millones de usuarios internacionales de ese sitio web. Como dijo recientemente un huésped del Four Seasons en Maui a un gerente: "Si existe el cielo, espero que lo administre Four Seasons".

Pero, ¿qué hace que esta empresa sea tan especial? En realidad, no es ningún secreto. Sólo pregunte a alguien que trabaje ahí. Desde el director ejecutivo hasta el portero le dirán —es la calidad del personal de Four Seasons—. Sus empleados son "el corazón y el alma del éxito de esta empresa", afirma Isadore Sharp, fundador del Four Seasons. "Cuando decimos que el personal es nuestro activo más importante, no es sólo palabrería". Así como cuida de sus clientes, Four Seasons respeta y consiente a sus empleados; sabe que los empleados felices y satisfechos logran que también los clientes se sientan felices y satisfechos.

El legado de servicio al cliente de la compañía está profundamente arraigado en su cultura, que a su vez se fundamenta en la regla de oro. En todas las interacciones con sus huéspedes y empleados, Four Seasons procura tratar a los demás como le gustaría ser tratada. "El trato que se da a los empleados es un reflejo de la manera en que uno

espera que ellos traten a los clientes", afirma Sharp.

Four Seasons da vida a esta cultura de servicio al cliente al contratar el mejor personal, al orientarlo de manera cuidadosa, al inculcarle un sentimiento de orgullo y al motivarlo reconociendo y recompensando conductas de servicio sobresalientes. Todo comienza al contratar al personal correcto, es decir, a los individuos que se ajustan a la cultura de Four Seasons. Cada aspirante a un empleo —ya sea que se trate de un potencial recepcionista, un aspirante a gerente de alberca o un candidato a gerente financiero— pasa por varias entrevistas. "Buscamos empleados que compartan esa regla de oro; individuos que, por naturaleza, crean que deben tratar a los demás como quieren que los demás los traten a ellos", comenta Sharp.

Una vez dentro, todos los nuevos empleados reciben tres meses de capacitación, incluyendo ejercicios de improvisación que les ayudan a entender plenamente las necesidades y el comportamiento de los clientes. En los hoteles Four Seasons, la capacitación nunca termina. Pero aún más importante es el propio personal y la cultura dentro de la cual se trabaja. La directriz cultural más relevante es la antigua regla de oro. "No es un truco", insiste Sharp. Como resultado, los empleados de la compañía saben qué es un buen servicio y están muy motivados para brindarlo.

Lo más importante es que una vez que tiene a los empleados adecuados en su sitio, Four Seasons los trata como a sus huéspedes más importantes. En comparación con la competencia, los salarios de Four Seasons se ubican entre el percentil 75 y el 90, con generosos planes de jubilación y reparto de utilidades. Todos los empleados, desde el personal encargado de arreglar las habitaciones hasta el gerente general, comen

juntos de manera habitual y gratuita en la cafetería del hotel. Y quizá lo mejor de todo sea que todos los empleados pueden gozar de una estancia gratuita en los hoteles Four Seasons; después de seis meses de trabajar en la compañía, la estancia gratuita es de tres noches; luego de un año de trabajar, tienen derecho a seis noches o más de hospedaje gratuito.

El hospedaje gratuito hace que los empleados se perciban tan importantes y apreciados como los huéspedes a los que atienden, además los motiva a esforzarse por lograr niveles aún más altos de servicio al desempeñar su trabajo. Karoë Braun, un camarero de la alberca en el Four Seasons de Maui, ha visitado otros hoteles de la cadena en los 10 años que lleva de trabajar con la compañía. "Estuve en un hotel en Bali. Por mucho, es mi favorito", asegura. "Uno llega y le dicen '¿Cómo está, señor Braun?', y uno piensa: ¡Vaya, soy importante!". Otro empleado del hotel comenta: "Nunca lo tratan a uno sólo como a un empleado, sino como a un huésped. Uno regresa de esos viajes con gran energía y quiere hacer mucho por los huéspedes".

Como resultado, el personal ama a Four Seasons tanto como los clientes. Aunque los huéspedes pueden registrar su salida cuando lo deseen, los empleados nunca quieren irse. La rotación del personal de



Los empleados felices, dedicados y llenos de energía —ya sea el gerente de alberca, el personal de conserjería o el gerente financiero— crean experiencias inigualables para el cliente. Un cliente afirma: "Si existe el cielo, espero que lo administre Four Seasons".

Toronto Star por Getty Images

tiempo completo es de sólo 18 por ciento al año, la mitad del promedio en la industria. Four Seasons ha estado incluida en la lista de las 100 mejores compañías para trabajar de la revista *Fortune* durante 17 años consecutivos. Y cómo lo ha logrado es el mayor secreto de la compañía. Procurar la satisfacción del cliente y generar valor para éste implica más que diseñar una estrategia de marketing altamente competitiva e implementarla desde los niveles superiores

de la administración. En Four Season, crear valor para el cliente es asunto de todos. Y

todo comienza por cuidar bien de aquellos que cuidan de los clientes.

Fuentes: Con base en información de "TripAdvisor Names Four Seasons Resort Hualalai #1 Hotel in the World", 18 de enero de 2013, http://press.fourseasons.com/hualalai/hotel-news/2013/01/tripadvisor_names_four_seasons_resort_hualalai_1_h/; Jeffrey M. O'Brian, "A Perfect Season", *Fortune*, 22 de enero de 2008, pp. 62-66; "The 100 Best Companies to Work For", *Fortune*, 4 de febrero de 2013, p. 85; Micah Solomon, "Four Seasons Hotels: Building a Hospitality and Customer Service Culture", *Forbes*, 1 de septiembre de 2013, <http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2013/09/01/four-seasons-hotels-building-a-hospitality-service-culture-without-starting-from-scratch/>; y <http://jobs.fourseasons.com/Pages/Home.aspx> y www.fourseasons.com/about_us/, consultados en septiembre de 2014.

Marketing interno

Consiste en orientar y motivar al personal que tiene contacto con los clientes y a todos los empleados de apoyo al servicio para que trabajen en equipo y brinden satisfacción al cliente.

Marketing interactivo

Capacitar a los empleados de servicio en el fino arte de interactuar con los clientes para satisfacer sus necesidades.

marketing interno y de un *marketing interactivo*. El **marketing interno** consiste en que la empresa de servicios debe orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como al personal de servicio de apoyo, para que trabajen como un equipo y brinden satisfacción al cliente. Los especialistas en marketing tienen que lograr que todos los trabajadores de la organización se concentren en el cliente. De hecho, el marketing interno debe *preceder* al marketing externo. Por ejemplo, Four Seasons Hotels and Resorts empieza por contratar al personal adecuado, lo orientan en forma cuidadosa y lo inspiran para que dé un servicio inigualable al cliente. La idea es lograr que los propios empleados crean en la marca para que, de manera auténtica, entreguen la promesa de marca a los clientes.

El **marketing interactivo** implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción entre comprador y vendedor durante la prestación del servicio. En el marketing de productos, la calidad de éstos muchas veces depende muy poco de la forma en que se obtienen. Sin embargo, en el marketing de servicios la calidad depende tanto del prestador del servicio como de la forma en que se entrega el servicio. Por lo tanto, los especialistas en marketing de servicios deben dominar habilidades de marketing interactivo. Por ello, los hoteles Four Seasons seleccionan sólo personas con una "pasión innata para servir" y las capacita cuidadosamente en el arte de interactuar con los clientes para satisfacer todas sus necesidades. Todos los empleados recién contratados reciben capacitación durante tres meses para que mejoren sus habilidades de interacción con los clientes.

En la actualidad, a medida que se incrementan los costos y la competencia, y conforme disminuyen la productividad y la calidad, se requiere un marketing de servicios más elaborado. Las compañías de servicios realizan tres tareas fundamentales de marketing: buscan incrementar la *diferenciación*, la *calidad* y la *productividad de sus servicios*.

Administrar la diferenciación del servicio

En estas épocas de intensa competencia de precios, los especialistas en marketing de servicios suelen quejarse de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de sus competidores. En tanto los clientes perciban como similares los servicios de distintos proveedores, se preocuparán menos por el proveedor que por el precio. La solución para la competencia de precios es desarrollar una oferta, una entrega y una imagen diferenciadas.

La *oferta* puede incluir características innovadoras que la distinguen de las ofertas de la competencia. Por ejemplo, algunos minoristas se diferencian mediante ofertas que van más allá de los productos que tienen en inventario. ● Dick's Sporting Goods se inició como una tienda de aparejos para pesca en Binghamton, Nueva York, pero ahora es una enorme cadena minorista de productos deportivos con 588 tiendas distribuidas en 46 entidades de Estados Unidos; la cadena, con un valor de \$5800 millones, ofrece servicios interactivos que la diferencian de las tiendas ordinarias de productos deportivos. Los clientes pueden probar el calzado en la pista interna de Dick's, los palos de golf con un analizador de *swings* y un *putting green*, disponibles en la tienda, disparar arcos en su campo de tiro y recibir orientación personalizada sobre productos de acondicionamiento físico por parte de un equipo de entrenadores dentro de las tiendas. Esos servicios diferenciados contribuyen a hacer de Dick's "la principal tienda de artículos deportivos para los grandes atletas y los entusiastas de las actividades al aire libre".²⁰

Las compañías de servicios pueden diferenciar la *entrega* de sus servicios por medio de un personal de contacto con el cliente más capaz y confiable, creando así un ambiente físico superior donde se entrega el producto, o diseñando un proceso de entrega excelente. Por ejemplo, muchas cadenas de comestibles ofrecen compras en línea y entrega a domicilio como una mejor forma de comprar sin tener que conducir, estacionarse, hacer fila y llevar las compras a casa.



● **Diferenciación del servicio:** Dick's Sporting Goods se diferencia ofreciendo servicios que van más allá de los productos que tiene en inventario.

© Ian Dagnall/Alamy

La mayoría de los bancos ofrecen aplicaciones para teléfonos móviles que permiten a sus clientes realizar transferencias de dinero fácilmente y revisar sus estados de cuenta. Muchos incluso permiten hacer depósitos en cuentas de cheques mediante dispositivos móviles. “Firme, tome una foto y envíe un cheque desde donde esté”, dice un anuncio de Citibank. “Es más fácil que acudir al banco”.

Por último, las compañías de servicios también diferencian su *imagen* a través de símbolos y branding. Aflac adoptó un pato como símbolo en su publicidad. En la actualidad, el pato se inmortalizó por medio de figuras de peluche, cubiertas para palos de golf, tonos de llamada para teléfono y protectores de pantalla de computadora. El famoso pato de Aflac ayudó a hacer memorable y accesible a la compañía de seguros que, si bien era grande, se le conocía poco. Otros personajes y símbolos de servicio bien conocidos incluyen la salamandra de GEICO, el personaje Flo de Progressive Insurance, los arcos dorados de McDonald's, las “buenas manos” de Allstate, el pájaro de Twitter y la vocera pelirroja de coletas y pecosa de Wendy's.

Administrar la calidad del servicio

Una empresa de servicios puede diferenciarse entregando de manera consistente mayor calidad que sus competidores. Igual que los fabricantes que les antecedieron, la mayoría de las industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad orientada al cliente. Y, de la misma forma que los especialistas en marketing de productos, los prestadores de servicios deben identificar qué esperan los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio.

Por desgracia, es más difícil definir y juzgar la calidad de un servicio que la de un producto. Por ejemplo, resulta más difícil coincidir al juzgar la calidad de un corte de cabello que la calidad de una secadora de cabello. La retención del cliente quizá sea la mejor medida de la calidad; la capacidad de una empresa de servicios de conservar a sus clientes depende de la consistencia del valor que les entrega.

Las mejores compañías de servicios establecen estándares altos en la calidad del servicio; observan de cerca el desempeño de éste, tanto el suyo como el de sus competidores. No se conforman simplemente con un buen servicio —sino que buscan un servicio 100 por ciento libre de fallas—. Un estándar de desempeño del 98 por ciento parecería bueno, aunque empleando este estándar, el servicio postal estadounidense perdería o desviaría 440 mil piezas de correo cada hora y las farmacéuticas estadounidenses cometerían errores al surtir más de 75.3 millones de recetas médicas cada semana.²¹

A diferencia de los fabricantes de productos que pueden ajustar sus máquinas e insumos hasta que todo quede perfecto, la calidad de los servicios siempre es variable, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes. Aun cuando se esfuercen mucho, incluso las mejores compañías en ocasiones realizan una entrega tardía, queman un filete o tienen un empleado malhumorado. Sin embargo, una buena *recuperación de servicio* convertirá a clientes enfadados en clientes leales. De hecho, una buena recuperación originará más compras y lealtad por parte de los clientes que si todo hubiera salido bien desde el principio.

Por ejemplo, Southwest Airlines tiene un equipo de comunicaciones proactivo cuyo trabajo consiste en detectar situaciones en las que algo salió mal —un retraso por causas mecánicas, mal tiempo, una emergencia médica o un pasajero furioso—; luego se encarga de remediar la mala experiencia rápidamente, en menos de 24 horas si es posible.²² Las comunicaciones del equipo dirigidas a los pasajeros, normalmente por correo electrónico, incluyen tres componentes básicos: una sincera disculpa, una breve explicación de lo que sucedió y un regalo para resarcir al cliente, por lo general, un vale por cierta cantidad que este último podrá utilizar en su siguiente viaje con Southwest. Las encuestas indican que cuando Southwest maneja adecuadamente una situación de demora, los clientes la califican otorgándole de 14 a 16 puntos más que cuando los vuelos regulares son puntuales.

En la actualidad, social media como Facebook y Twitter pueden ayudar a las compañías a remediar y erradicar la insatisfacción de los clientes con el servicio. Considere el caso de Marriott International:²³

John Wolf, director de relaciones públicas de los hoteles Marriott, encabeza un equipo que trabaja de tiempo completo monitoreando los mensajes de Twitter de la compañía y otros social media. El equipo

trata de identificar a quienes se quejan por problemas que tuvieron en los hoteles Marriott. “Es mejor enterarse de un problema que ignorarlo, así tenemos la oportunidad de resolverlo”, comenta Wolf. Esta estrategia ayuda a los hoteles Marriott a resolver los problemas del cliente en cuanto surgen y a recuperar clientes previamente insatisfechos. Por ejemplo, cuando el equipo encontró que un cliente descontento escribía tweets y mensajes en blogs acerca de una experiencia negativa que tuvo en un hotel Marriott, la cual terminó en un par de zapatos arruinados y una elevada cuenta de lavandería, se puso en contacto con él directamente a través de Twitter, preguntándole sus datos generales. Al día siguiente, el contrariado cliente recibió una llamada telefónica de Marriott para ofrecerle una explicación, disculparse sinceramente y otorgarle puntos de recompensa que se agregaron a su cuenta para aplicarse en futuras estancias en los hoteles Marriott. El resultado: un cliente contento y leal que ahora escribe tweets y mensajes en blogs para contar a otros su experiencia positiva.

Administrar la productividad del servicio

Con el rápido incremento de sus costos, las compañías de servicios están sometidas a grandes presiones para mejorar la productividad de sus servicios. Esto se logra de varias formas. En primer término, es posible capacitar mejor a los empleados actuales o contratar a otros que trabajen mejor o que cuenten con mayores habilidades. También puede incrementarse la cantidad del servicio

sacrificando cierto grado de calidad. Finalmente, el proveedor del servicio podría aprovechar el poder de la tecnología. A pesar de que con frecuencia consideramos que el poder de la tecnología sirve para ahorrar tiempo y costos a las compañías de manufactura, también tiene un enorme potencial —que rara vez se utiliza— para lograr que los trabajadores de servicios se vuelvan más productivos.

Sin embargo, las empresas deben evitar impulsar demasiado la productividad cuando esto vaya en detrimento de la calidad. Los intentos por modernizar un servicio o disminuir costos suelen permitir que una compañía de servicios sea más eficiente a corto plazo, pero también podrían reducir su capacidad a largo plazo para innovar, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades y los deseos de los consumidores. ● Por ejemplo, algunas líneas aéreas han aprendido esta lección de la manera más difícil al tratar de economizar ante el incremento de los costos. En la mayoría de las líneas aéreas, los pasajeros se enfrentan ahora con quioscos que “ahorran tiempo” para hacer su registro en un vuelo, en lugar de ser atendidos por personal de mostrador. Además, la mayoría de las aerolíneas de-



● Administrar la productividad del servicio: Las compañías deberían ser cautelosas para no llevar las cosas demasiado lejos. Por ejemplo, en sus intentos por mejorar la productividad, algunas aerolíneas han deteriorado el servicio al cliente.

AP Photo/Rick Bowmer

jaron de ofrecer de manera gratuita incluso las cosas más insignificantes —como los snacks durante el vuelo— y empezaron a cobrar cuotas adicionales por todo tipo de servicios, como el registro del equipaje en el mostrador y los asientos de los pasillos. El resultado es un avión lleno de clientes resentidos. En sus intentos por mejorar la productividad, estas compañías afectaron el servicio al cliente.

De esta manera, al tratar de incrementar la productividad del servicio, las compañías deben considerar la forma en que crean y entregan valor para el cliente. Deberían ser cuidadosas para no sacar el *servicio* fuera del servicio. De hecho, una compañía podría reducir deliberadamente la productividad del servicio con la finalidad de mejorar la calidad de este último, de manera que sea posible mantener precios y márgenes de utilidad más altos.²⁴

Comentario del autor Una marca representa todo

lo que un producto o servicio significa para los clientes y consumidores. Como tales, las marcas son bienes valiosos para una compañía. Por ejemplo, cuando usted escucha a alguien decir “Coca-Cola”, ¿qué piensa, siente o recuerda? ¿Y si escucha “Target” o “Google”?

➤ Estrategia de branding: creación de marcas fuertes

Algunos analistas consideran que las marcas son el principal activo perdurable de una empresa, superando a sus productos e instalaciones específicos. John Stewart, ex director general de Quaker Oats, señaló alguna vez: “Si este negocio se dividiera, yo le daría a usted el terreno, los ladrillos y el cemento, conservaría las marcas y las marcas registradas y tendría más éxito que usted”. Un ex director general de McDonald’s declaró: “Si cada bien que poseemos, cada edificio y cada pieza de equipo se destruyeran en un terrible desastre natural, tendríamos la capacidad de poder pedir prestado todo el dinero necesario para reemplazarlo con rapidez gracias al valor de nuestra marca... La marca es más valiosa que la totalidad de esos activos”.²⁵

De este modo, las marcas son activos poderosos que deben desarrollarse y administrarse en forma cuidadosa. En la presente sección examinaremos las principales estrategias empleadas para construir y administrar marcas de productos y servicios.

Capital de marca y valor de marca

Las marcas no sólo son nombres y símbolos. Son elementos fundamentales de las relaciones que tiene la compañía con sus clientes. Las marcas representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño —es decir, todo lo que el producto o servicio *significa* para los consumidores—. En el análisis final, las marcas existen en la mente de los clientes. Como señaló en una ocasión un respetado especialista en marketing: “Los productos se crean en la fábrica, pero las marcas se crean en la mente”. Jason Kilar, ex director general del servicio de video en línea Hulu, agrega: “La marca es lo que la gente dice de usted cuando usted no está presente”.²⁶

Una marca poderosa tiene un alto *capital de marca*. El **capital de marca** es el efecto diferencial que el conocimiento del nombre de una marca tiene sobre la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización. Es una medida de la capacidad que tiene la marca para obtener la preferencia y lealtad del cliente. Una marca tiene un capital positivo cuando los consumidores reaccionan de manera más favorable ante ella que ante una versión genérica o sin marca del mismo producto. A la inversa, una marca tiene un capital negativo si los consumidores reaccionan ante ella de manera menos favorable que a una versión sin marca.

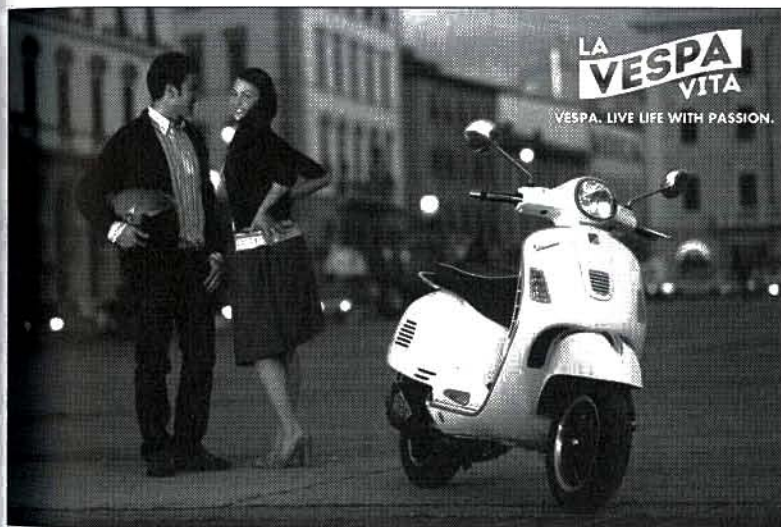
Las marcas pueden tener un poder y un valor variables en el mercado. Algunas marcas —como Coca-Cola, Nike, Disney, GE, McDonald’s, Harley-Davidson y otras— se convierten en iconos trascendentes que mantienen su poder en el mercado durante años, incluso durante generaciones. Otras marcas —como Google, Facebook, Apple, ESPN y Wikipedia— crean un actual entusiasmo y lealtad en los clientes. Estas marcas ganan en el mercado no simplemente porque entregan beneficios únicos o un servicio confiable; más bien, tienen éxito porque establecen conexiones profundas con los clientes. Las personas tienen realmente relaciones con las marcas.

● Por ejemplo, para los devotos seguidores de Vespa en todo el mundo, la marca significa mucho más que una motoneta: significa “la Vespa vida”, un estilo de vida elegante y despreocupado. La marca Vespa de motonetas coloridas, lindas, delgadas, ligeras y eficientes representa la libertad de poder deambular por donde usted quiera y de “vivir la vida con pasión”.²⁷

El Brand Asset Valuator de la agencia de publicidad Young & Rubicam mide la fuerza de una marca en cuatro dimensiones de la percepción de los consumidores: *diferenciación* (lo que hace que la marca destaque), *relevancia* (el grado en que los consumidores piensan que cubre sus necesidades), *conocimiento* (cuánto saben los consumidores acerca de la marca) y *estima* (la consideración y el respeto que tienen los consumidores por la marca). Las marcas con un capital de marca elevado obtienen una alta puntuación en las cuatro dimensiones. Una marca debe distinguirse; de lo contrario, los clientes y consumidores no tendrán razones para elegirla sobre las demás. Sin embargo, el hecho de que una marca esté muy diferenciada no necesariamente significa que los consumidores la comprarán. La marca debe destacar en formas que sean relevantes para las necesidades de los consumidores. No obstante, incluso una marca relevante y diferenciada aún está lejos de ser exitosa. Antes de que los consumidores respondan a la marca, deben conocerla y entenderla; y esa familiaridad debe conducir a una conexión fuerte y positiva entre el consumidor y la marca.²⁸

Capital de marca

Efecto diferencial que el conocimiento del nombre de una marca tiene sobre la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización.



● Relación de los consumidores con las marcas: Para los devotos seguidores de Vespa en todo el mundo, la marca significa mucho más que una motoneta: significa “la Vespa vida” lo que supone vivir la vida con pasión.

Cortesía de Piaggio Group

De esta manera, un capital de marca positivo deriva de los sentimientos que tienen los clientes respecto a una marca y de la conexión que mantienen con ella. En ocasiones los clientes desarrollan vínculos *muy* estrechos con marcas específicas. Quizá como la máxima expresión de devoción hacia una marca, un número sorprendente de personas, y no solamente los fanáticos de Harley-Davidson, se tatúan los nombres de sus marcas favoritas en el cuerpo. Ya sea que se trate de nuevas marcas contemporáneas como Facebook o Amazon, o de las antiguas y clásicas como Harley o Converse, las marcas fuertes se construyen en torno a un ideal de atraer a los consumidores de alguna forma relevante.

Una marca que tenga un fuerte capital de marca será un activo muy valioso. El **valor de marca** es el valor financiero total de una marca. Medir este valor resulta difícil; sin embargo, de acuerdo con un estimación, el valor de marca de Apple es la sorprendente suma de \$185000 millones, el de Google es de \$113600 millones, el de IBM de \$112500 millones, el de McDonald’s de

Valor de marca

Es el valor financiero total de una marca.

\$90000 millones, el de Coca-Cola de \$78400 millones y el de Microsoft de \$70000 millones. Otras de las marcas más valiosas del mundo incluyen a AT&T, China Mobile, GE, Walmart y Amazon.com.²⁹

Un alto capital de marca le otorga a una empresa muchas ventajas competitivas. Una marca fuerte disfruta de un alto nivel de reconocimiento y lealtad por parte de los consumidores. Puesto que éstos esperan que las tiendas tengan en existencia productos de una marca, la compañía tiene mayor poder de negociación con los distribuidores. Ya que el nombre de marca lleva en sí un alto nivel de credibilidad, una empresa podría lanzar fácilmente extensiones de línea y de marca. Una marca poderosa da a una empresa ciertas posibilidades de defenderse en contra de la feroz competencia de precios.

Sin embargo, ante todo, una marca poderosa conforma la base para construir relaciones fuertes y redituables con los clientes. El recurso fundamental que recae en el capital de marca es el *capital de clientes* —es decir, el valor que crea la marca en las relaciones con los clientes—. Una marca poderosa es importante, pero lo que realmente representa es un conjunto redituable de clientes leales. El enfoque correcto del marketing es crear capital de clientes, para lo cual la administración de la marca es la principal herramienta de marketing. Las compañías deben considerarse a sí mismas no como carteras de marcas, sino como carteras de clientes.

Construcción de marcas fuertes

El branding representa una decisión difícil para el especialista en marketing. ● La **figura 8.5** muestra que las principales decisiones de estrategia de marca implican el *posicionamiento de marca*, la *selección del nombre de marca*, el *patrocinio de marca* y el *desarrollo de marca*.

Posicionamiento de marca

Los especialistas en marketing deben posicionar sus marcas con claridad en la mente de los clientes meta. Pueden posicionar las marcas en cualquiera de tres niveles.³⁰ En el nivel más bajo, lo hacen de acuerdo con los *atributos del producto*. Por ejemplo, P&G inventó la categoría de pañales desechables con su marca Pampers. El marketing de los primeros Pampers se enfocó en atributos tales como la absorción de fluidos, el ajuste y la facilidad de desecho. Sin embargo, en general, los atributos son el nivel menos deseable del posicionamiento de la marca. Los competidores llegan a copiar con facilidad los atributos y, algo aún más importante, los clientes no se interesan en los atributos como tales, sino en lo que éstos hacen por ellos.

Una marca se posiciona mejor al asociar su nombre con un *beneficio* deseable. De esta manera, Pampers puede ir más allá de los atributos técnicos de la marca y hablar acerca de los beneficios de la absorción para la salud de la piel debido a que ésta se conserva seca. Algunas marcas exitosas posicionadas con base en los beneficios son FedEx (entrega a tiempo garantizada), Nike (desempeño), Walmart (precios bajos) y Facebook (conexiones y posibilidad de compartir).

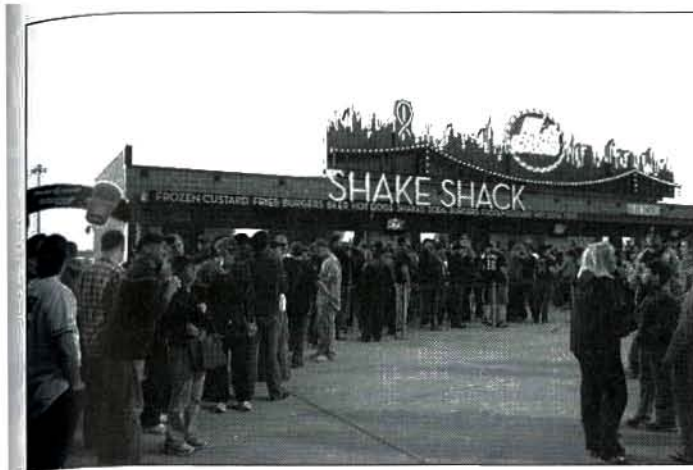
Las marcas más fuertes se posicionan más allá de los atributos o los beneficios: lo hacen con base en *creencias y valores sólidos*, atrayendo a los clientes en un nivel profundo y emocional. Por ejemplo, para los padres de familia, Pampers significa mucho más que capacidad de absorción para mantener seca la piel del bebé. El sitio web de Pampers (www.pampers.com) posiciona a Pampers como una marca de “amor, sueño y juego” que se preocupa por que los bebés estén felices, por las relaciones entre padres e hijos y por el cuidado del bebé. Un ex ejecutivo de P&G afirma: “Nuestro negocio de cuidar al bebé no comenzó a crecer intensamente sino hasta que cambiamos el enfoque de Pampers, al dejar de centrarnos en mantener seco al bebé, para tratar de ayudar a las mamás con el desarrollo de sus bebés”.³¹

Las marcas de éxito involucran a los clientes en un nivel emocional profundo. La agencia de publicidad Saatchi & Saatchi sugiere que las marcas deberían tratar de convertirse en *lovemarks* (marcas amadas) (es decir, marcas que la gente ama), al elaborar productos y servicios que “inspiren lealtad más allá de las razones”.³² Marcas como Apple, Disney, Nike, Coca-Cola, Google y Pinterest han alcanzado ese estatus con muchos de sus clientes. Las *lovemarks* se empaquetan junto con fuerza emocional. A los clientes no solamente les gustan esas marcas, sino que tienen fuertes conexiones emocionales con ellas y las aman incondicionalmente. ● Considere a Shake Shack, que se inició hace 10 años como un modesto carrito de *hot dogs* en Manhattan y creció hasta convertirse en

Las marcas son activos poderosos que deben desarrollarse y administrarse de manera cuidadosa. Como sugiere esta figura, la creación de marcas fuertes implica muchas decisiones difíciles.



● FIGURA | 8.5 Principales decisiones de estrategia de marca.



● Las marcas no tienen que ser grandes ni legendarias para considerarse *lovemarks*. Las largas filas que se forman ocasionalmente en las sucursales de Shake Shack dan testimonio de su estatus como *lovemark*.

Sports Illustrated/Getty Images

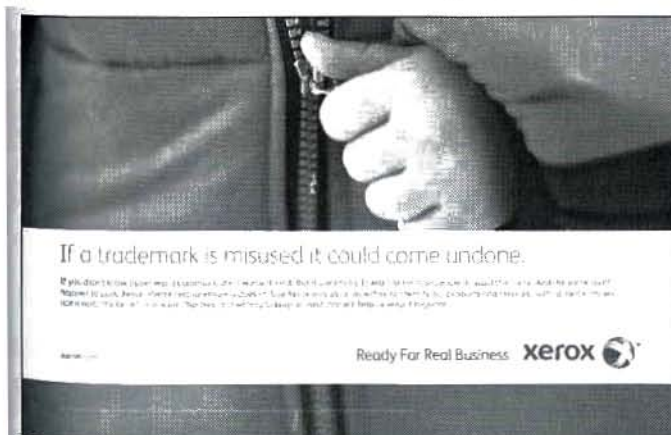
marketing propuestas. Después de eso, la asignación del nombre se vuelve una combinación de ciencia, arte y un poco de instinto.

Algunas cualidades deseables para un nombre de marca son: (1) Debe sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto. Ejemplos: Beautyrest, Lean Cuisine, Snapchat, Pinterest. (2) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar: iPad, Tide, Jelly Belly, Twitter, JetBlue. (3) Tiene que ser distintivo: Panera, Swiffer, Zappos, Nest. (4) Es recomendable que el nombre de marca pueda ampliarse: Amazon.com se inició como vendedor de libros en línea, pero eligió un nombre que le permitiera expandirse a otras categorías. (5) El nombre debe traducirse con facilidad a otros idiomas sin causar confusión; por ejemplo, antes de cambiar su nombre a Exxon, Standard Oil de New Jersey rechazó el nombre Enco al descubrir que, cuando se pronuncia en japonés, se refiere a un motor atascado. (6) Tiene que registrarse y protegerse legalmente; no es posible registrar un nombre de marca si afecta nombres de marcas existentes.

La elección de un nuevo nombre de marca es difícil. Después de una década de nombres de marca extravagantes (Yahoo!, Google) o de nombres a prueba de marcas registradas (Novartis, Aventis, Accenture), el estilo actual consiste en construir marcas alrededor de nombres que tengan un significado real. Por ejemplo, nombres como Silk (leche de soya), Method (productos para el hogar), Smartwater (bebidas) y Blackboard (software escolar) son sencillos y tienen sentido. Sin embargo, con la enorme solicitud de marcas registradas, es difícil encontrar nuevos nombres *disponibles*. Haga la prueba; seleccione un producto y vea si le puede elegir un mejor nombre. ¿Qué le parece Moonshot? ¿Tickle? ¿Vanilla? ¿Teehugger? ¿Simplicity? Búsquelos en Google y descubrirá que ya están asignados.

Una vez que se elige el nombre de la marca, es necesario protegerlo. Muchas empresas tratan de construir un nombre de marca que al final se identifique con la categoría del producto. Marcas como Kleenex, JELL-O, BAND-AID, Scotch Tape, Velcro, Formica, Magic Marker, notas Post-it y Ziploc han tenido éxito de este modo. Sin embargo, su enorme éxito podría amenazar los derechos que tiene la empresa sobre el nombre. Muchos nombres de marca protegidos originalmente —como celofán, aspirina, nailon, queroseno, linóleo, yo-yo, trampolín, escalera eléctrica, termo y trigo molido— ahora son nombres genéricos que cualquier proveedor puede utilizar.

Para proteger sus marcas, los especialistas en marketing las presentan de manera cuidadosa utilizando la palabra *marca* y el símbolo de marca registrada, como en "Bandas adhesivas marca BAND-AID®". Incluso la antigua canción publicitaria "Estoy pegado a BAND-AID y BAND-AID está pegado a mí" se convirtió en "Estoy pegado a la marca BAND-AID y BAND-AID está pegada a mí". ● De manera similar, un reciente anuncio de Xerox hace notar que



● Protección de un nombre de marca: Este anuncio pide a la gente utilizar el nombre Xerox sólo como un adjetivo para identificar sus productos y servicios (tal como en "copiadoras Xerox"), no como sustantivo ("voy a sacar una Xerox").

Associated Press

es posible perder un nombre de marca si la gente lo utiliza inadecuadamente. El anuncio pide a la gente utilizar el nombre Xerox sólo como un adjetivo para identificar sus productos y servicios (tal como en “copiadoras Xerox”), no como sustantivo (“voy a sacar una Xerox”).

Patrocinio de marca

Los fabricantes tienen cuatro opciones de patrocinio. El producto podría lanzarse como una *marca nacional* (o *marca del fabricante*), como cuando Samsung y Kellogg comercializan su producción con sus propias marcas de fabricante (tableta Samsung Galaxy o Frosted Flakes de Kellogg). Otra posibilidad es que el fabricante venda su producto a distribuidores que le dan una *marca propia* (también llamada *marca de tienda* o *marca de distribuidor*). Aunque la mayoría de los fabricantes crean sus propios nombres de marca, otros comercializan *marcas con licencia*. Finalmente, dos compañías pueden unir fuerzas y lanzar un producto de *co-branding*. A continuación hablaremos de estas posibilidades.

Marcas nacionales frente a marcas propias. Las marcas nacionales (o marcas del fabricante) han dominado durante mucho tiempo las ventas minoristas. Sin embargo, recientemente un número creciente de minoristas y mayoristas han creado sus **marcas propias o marcas privadas** (o **marcas de tienda**). Si bien las marcas propias ya habían ganado fuerza durante más de dos décadas, las dificultades económicas recientes motivaron su auge. Los estudios revelan que los clientes y consumidores están comprando más marcas propias, lo que, en promedio, les representa el 30 por ciento de ahorro.³³ Las épocas de moderación impulsan las marcas propias, ya que los consumidores se vuelven más conscientes de los precios y les interesa menos la marca.

De hecho, las marcas propias están creciendo mucho más rápido que las marcas nacionales. En los últimos tres años, las ventas anuales de los comestibles de marcas propias registraron un crecimiento que duplicó la tasa de las marcas nacionales. En Estados Unidos, las marcas propias representan más del 18 por ciento de las ventas de los supermercados y casi el 17 por ciento de las ventas de las farmacias. En forma similar, para el caso de las ventas de ropa, las marcas propias —como Hollister, The Limited, Arizona Jean Company (JCPenney) y Xhilaration (Target)— captan el 50 por ciento de la participación de todas las ventas de ropa en Estados Unidos, en comparación con el 25 por ciento que representaban hace una década.³⁴

Muchos grandes minoristas comercializan hábilmente una gran cantidad de mercancías con su marca propia. ● Por ejemplo, las marcas propias de Walmart—Great Value de productos alimenticios—; Sam’s Choice de bebidas; Equate de productos farmacéuticos, para el cuidado de la salud y cosméticos; White Cloud de papel higiénico y pañales; Simple Elegance de productos de lavandería y Canopy de productos domésticos para exteriores— representan el 20 por ciento de sus ventas. Sus marcas propias, por sí solas, generan más ventas que todas las marcas de P&G combinadas. Great Value de Walmart, por sí sola, es la marca de productos alimenticios más grande de Estados Unidos. En el otro extremo del espectro de los comestibles, la exclusiva compañía Whole Foods Market ofrece una variedad de productos con su marca propia 365 Everyday Value, los cuales van desde jarabe de maple orgánico canadiense y pizza Caesar de pollo congelada, hasta multivitaminas para niños y pasta orgánica de trigo entero.³⁵

Alguna vez conocidas como marcas “genéricas” o “sin nombre”, las marcas propias actualmente están cambiando su imagen de copias baratas de marcas nacionales. Ahora ofrecen una selección mucho mayor y rápidamente están logrando la calidad de nombre de marca. De hecho, minoristas como Target y Trader Joe’s están superando en innovación a muchos de sus competidores de marcas nacionales. Como resultado, los clientes y consumidores se están volviendo leales a las marcas de tienda por razones distintas al precio. Una investigación reciente mostró que el 80 por ciento de todos los compradores creen que la calidad de las marcas de tienda es igual o inclusive mejor que la de las marcas nacionales. “A veces pienso que ni siquiera saben que se trata de una marca propia”, afirma un analista del mercado al por menor.³⁶ En algunos casos, los consumidores incluso están dispuestos a pagar más por marcas propias que se han posicionado como artículos gourmet o de calidad suprema.

En la así llamada *batalla de las marcas* entre las marcas propias y las nacionales, los vendedores minoristas cuentan con muchas ventajas. Ellos controlan qué productos mantienen en existencia, en qué anaqueles los colocan, qué precios cobran y cuáles artículos incluir en sus promociones locales. Para sus marcas propias, los minoristas a menudo fijan precios más bajos que los de las marcas nacionales equivalentes y hacen comparaciones

Marca propia o marca privada (o marca de tienda)

Marca de un producto o servicio creada por un distribuidor y que es de su propiedad.



● La popularidad de las marcas propias ha aumentado recientemente. Las marcas propias de Walmart representan un sorprendente 20 por ciento de sus ventas y su marca Great Value es, por sí sola, la marca de productos alimenticios más grande de Estados Unidos.

indicando las diferencias de precio en los anaqueles de las tiendas. Aunque en ocasiones resulta difícil establecer marcas propias, y tal vez sea costoso su almacenamiento y promoción, también generan márgenes de utilidades más altos al distribuidor. Además, le suministran productos exclusivos que no pueden adquirirse con los competidores, lo que da por resultado más lealtad y mayor tráfico de tienda. Trader Joe's, un minorista que crece con rapidez, tiene un buen control del destino de su marca propia, en vez de depender de productores que fabriquen y administren las marcas que necesita para servir mejor a sus clientes.³⁷

Para competir con las marcas propias, las marcas nacionales deben mejorar sus propuestas de valor, sobre todo cuando se trata de atraer a los más frugales consumidores de la actualidad. Muchas marcas nacionales están contraatacando al ofrecer más descuentos y cupones para defender su participación de mercado. Sin embargo, a largo plazo, los especialistas en marketing de las marcas líderes tendrán que competir invirtiendo para crear marcas y características nuevas y para hacer mejoras continuas que los distinguen en cuanto a la calidad. Deben diseñar fuertes programas publicitarios para mantener conciencia y preferencia elevadas por parte del consumidor. Además, tendrán que encontrar formas de asociarse con los principales distribuidores para forjar economías de distribución y un mejor desempeño conjunto.

Por ejemplo, en respuesta al aumento repentino de las ventas de marcas propias, el gigante de los productos de consumo Procter & Gamble ha redoblado esfuerzos para desarrollar y promover nuevos y mejores productos, en particular a menores precios. "Invertimos \$2000 millones al año en investigación y desarrollo, \$400 millones en conocer mejor al consumidor y aproximadamente el 10 por ciento de nuestras ventas en publicidad", asegura el director general de P&G. "Las marcas propias no cuentan con esa capacidad". Como resultado, las marcas de P&G aún dominan en sus respectivas categorías. Por ejemplo, Tide, Gain, Cheer y otras marcas de detergente de elevada calidad para ropa, en conjunto, captan el 50 por ciento de participación en el mercado de detergentes en Norteamérica, el cual asciende a \$8600 millones.³⁸

Licencias. A la mayoría de los fabricantes les toma años y millones de dólares crear sus nombres de marca. Sin embargo, algunas empresas licencian nombres o símbolos creados previamente por otros fabricantes, nombres de celebridades o personajes de películas y libros populares. A cambio de una cuota, cualquiera de estas empresas puede ofrecer al instante un nombre de marca acreditado.

Los vendedores de ropa y accesorios pagan cuantiosas regalías por adornar sus productos —que van desde blusas y corbatas hasta sábanas y maletas— con los nombres o iniciales de innovadores reconocidos de la moda como Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Gucci o Armani. Los vendedores de productos para niños adhieren una lista casi interminable de nombres de personajes a ropa, juguetes, útiles escolares, sábanas, muñecas, loncheras, cereales y otros artículos. Los nombres de personajes con licencia van desde clásicos como Plaza Sésamo, Disney, Barbie, Star Wars, Scooby Doo, Hello Kitty y Dr. Seuss, hasta los más recientes como Doc McStuffins, Monster High, Angry Birds y Ben 10. Y en la actualidad numerosos juguetes con altas ventas son productos basados en programas de televisión y películas.

La concesión de licencias para usar nombres y personajes ha crecido con rapidez durante los últimos años. Las ventas minoristas anuales de productos bajo licencia crecieron en todo el mundo a partir de tan sólo \$4000 millones en 1977 hasta \$55000 millones en 1987 y a más de \$230000 millones en la actualidad. Las marcas registradas podrían volverse un negocio muy redituable para muchas empresas. Por ejemplo, Disney, la compañía que otorga el mayor número de licencias en el mundo, tiene un estudio lleno de personajes muy populares entre los que se cuentan las princesas y hadas de Disney, los héroes de *Toy Story* y *Cars*, además de personajes clásicos como Mickey Mouse y Minnie. En 2014, en todo el mundo, los personajes de Disney cosecharon ventas de mercancía por \$39300 millones. Por sí solas, las princesas de Disney obtuvieron ventas minoristas en Norteamérica por \$1500 millones.³⁹

Co-branding. Si dos nombres de marca establecidos por diferentes compañías se usan en el mismo producto, surge el **co-branding**. El co-branding ofrece muchas ventajas. Ya que cada marca opera en una categoría diferente, las marcas combinadas crean mayor atractivo para el consumidor y aumentan el capital de marca. Por ejemplo, Benjamin Moore y Pottery Barn unieron fuerzas para crear una colección especial de pinturas, denominada Benjamin Moore, diseñada para coordinar perfectamente con los peculiares muebles y la decoración de Pottery Barn. Taco Bell y Doritos formaron equipo para crear los Doritos Locos Tacos. En las primeras 10 semanas transcurridas luego del lanzamiento, Taco Bell vendió más de 100 millones de tacos y pronto agregó las versiones Cool Ranch y Fiery.⁴⁰

Co-branding

Práctica de usar dos nombres de marca establecidos por dos compañías diferentes en el mismo producto.



● **Co-branding:** Build-A-Bear y McDonald's formaron equipo para lanzar una promoción en la que los clientes que compraban una Cajita Feliz, en McDonald's, durante el mes de diciembre, recibían un "amigo de peluche" en miniatura y un cupón de descuento para canjearlo por vestuario y accesorios para el muñeco en la tienda Build-A-Bear.

Build-A-Bear Workshop realizó una alianza con McDonald's México a través de una promoción en su Cajita Feliz. ● Este co-branding consiste en que los clientes que compraran una Cajita Feliz en McDonald's durante el mes de diciembre recibían un "amigo de peluche" en miniatura y un cupón de descuento para canjearlo por vestuario y accesorios para el muñeco en la tienda Build-A-Bear. Con esta estrategia Build-A-Bear Workshop aumentó sus ventas tanto en las tiendas físicas como en línea, pues a menos de una semana de la alianza las ventas en línea aumentaron 150 por ciento, indicó Erick Peña, director de mercadotecnia de Build-A-Bear Workshop, y recibieron miles de visitantes nuevos.

El co-branding puede aprovechar las fortalezas complementarias de dos marcas. También permite que una empresa extienda su marca existente hacia otra categoría, a la cual le sería muy difícil entrar por sí sola. Por ejemplo, Nike y Apple fabrican el Nike+iPod Sport Kit, el cual permite a los corredores vincular sus tenis Nike con sus iPod para registrar y mejorar su desempeño al correr en tiempo real. "Su iPod Nano [o iPod Touch] se convierte en su instructor, entrenador personal y compañero favorito de ejercicio". El Nike+iPod da presencia a Apple en el mercado de los deportes y del acondicionamiento físico; al mismo tiempo, ayuda a Nike a brindar nuevo valor a sus clientes.⁴¹

El co-branding también tiene sus límites. Este tipo de relaciones suele implicar complejos contratos legales y licencias. Los socios deben coordinar cuidadosamente su publicidad, su promoción de ventas y otras actividades de marketing. Finalmente, en cada asociación de co-branding, cada miembro debe confiar en que la otra parte cuidará su marca. Si algo daña la reputación de una marca, también podría afectar a la marca asociada.

Desarrollo de marca

Una compañía tiene cuatro opciones para desarrollar marcas (vea ● la figura 8.6). Puede lanzar extensiones de línea, extensiones de marca, multinarcas o marcas nuevas.

Extensión de línea

Uso de una marca para introducir al mercado nuevas formas, nuevos colores, tamaños, ingredientes o sabores de una categoría de productos existente.

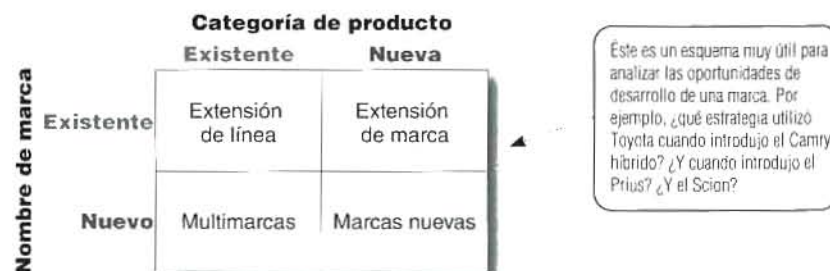
Extensiones de línea. Una **extensión de línea** tiene lugar cuando una empresa utiliza el nombre de una marca para introducir al mercado nuevas formas, nuevos colores, tamaños, ingredientes o sabores de una categoría de productos existente. Por ejemplo, a lo largo de los años, KFC ha extendido su línea de pollo "finger lickin' good" más allá de la receta original, que era el pollo frito Kentucky con hueso. Ahora ofrece pollo a la parrilla, pollo frito sin hueso, pollo tierno, alitas picantes, trocitos de pollo y, más recientemente, KFC Go Cups, pollo y rebanadas de papa servidos en un vaso que se puede transportar fácilmente en el automóvil para permitir a los clientes comer snacks durante sus traslados.

Una empresa podría introducir extensiones de línea para ofrecer nuevos productos a bajo costo y con escaso riesgo. O tal vez quiera conocer los deseos de los consumidores en cuanto a variedad, utilizar su capacidad excedente o sólo disponer de un espacio adicional en los anaquelos de los distribuidores. Sin embargo, las extensiones de línea también implican algunos riesgos. Un nombre de marca demasiado extendido podría causar confusión entre los consumidores o perder su significado específico.

Por ejemplo, como parte de sus esfuerzos por ofrecer algo a todos —desde amantes de las hamburguesas hasta padres de familia prácticos y personas que quieren comida rápida más saludable—, McDonald's creó un menú con muchas opciones. Así, algunos clientes consideran que el extenso menú es un tanto abrumador; además, ofrecer tantas opciones le ha complicado a la cadena el proceso de ensamble de los paquetes de comida y ha vuelto más lento el servicio en los mostradores y para los clientes que piden su orden desde el automóvil. El menú extendido también puede volver confuso el posicionamiento de la cadena. De acuerdo con un analista, McDonald's "no tiene un mensaje de marketing claro en este momento".⁴²

En algún punto, las extensiones adicionales podrían agregar poco valor a la línea. Por ejemplo, en Estados Unidos, los Doritos Tortilla Chips originales se transformaron en una larga lista de más de 20 diferentes tipos y sabores, más otras docenas en los mercados extranjeros. Los sabores incluyen desde Nacho Cheese y Pizza Supreme hasta Blazin' Buffalo & Ranch, Fiery Fusion y Salsa Verde. ¿Y qué decir de los Gold Peking Duck Chips, con sabor a carne de pato, o de los Mr. Dragon's Fire Chips con sabor a *wasabi* que se distribuyen en Japón? Aunque la línea parece tener un buen desarrollo, con ventas cercanas a \$5000 millones en todo el mundo, los

● FIGURA | 8.6
Estrategias de desarrollo de marca.





● **Extensiones de marca:** P&G ha empleado la fuerza de su marca Mr. Clean para lanzar nuevas líneas al mercado, incluyendo establecimientos para lavado de automóviles con el mismo nombre de marca.

The Procter & Gamble Company

Extensión de marca

Uso del nombre de una marca ya existente para introducir al mercado nuevas categorías de productos.

que normalmente se requieren para desarrollar un nuevo nombre de marca. Al mismo tiempo, la estrategia de extensión de marca implica algunos riesgos. La extensión podría confundir la imagen de la marca principal. Por ejemplo, piense en el perfume Zippo —una marca de encendedores— o en las salsas para marinar de la marca Dr. Pepper. Extensiones de marca como el ungüento para los labios Cheetos, el alimento para mascotas Heinz y la goma de mascar Life Savers tuvieron una temprana muerte.⁴⁴ Además, si una extensión de marca fracasa, afectaría negativamente las actitudes de los consumidores hacia los otros productos que llevan el mismo nombre de marca. Asimismo, es probable que un nombre de marca no sea adecuado para un producto nuevo específico, aun cuando esté bien hecho y sea satisfactorio. ¿Usted volaría en Hooters Air o usaría un sostén con almohadillas rellenas de agua Evian? (Ambos fracasaron). Por eso, antes de transferir un nombre de marca a un nuevo producto, los especialistas en marketing deberían investigar qué tanto se ajusta el nuevo producto a las asociaciones con la marca original, así como qué tanto contribuiría esta última al éxito de la extensión en el mercado (vea Marketing real 8.2).

Multimarcas. Las compañías a menudo introducen marcas adicionales en la misma categoría de productos. Por ejemplo, en Estados Unidos, PepsiCo vende al menos ocho marcas de bebidas refrescantes (Pepsi, Sierra Mist, Mountain Dew, Manzanita Sol, Mirinda, IZZE, Tropicana Twister y la cerveza de raíz Mug), tres marcas de bebidas energéticas y para deportistas (Gatorade, AMP Energy, Starbucks Refreshers), cuatro marcas de té y cafés embotellados (Lipton, SoBe, Starbucks y Tazo), tres marcas de aguas embotelladas (Aquafina, H2OH! y SoBe) y nueve marcas de bebidas frutales (Tropicana, Dole, IZZE, Lipton, Looza, Ocean Spray y otras). Cada marca incluye una larga lista de submarcas. Por ejemplo, SoBe consiste en SoBe Teas & Elixers, SoBe Lifewater, SoBe Lean y SoBe Lifewater with Coconut Water. Aquafina incluye Aquafina regular, Aquafina Flavorsplash y Aquafina Sparkling.

Las multimarcas ofrecen una forma de establecer distintas características que atraen a diferentes segmentos de clientes, aseguran mayor espacio de anaquel y captan mayor participación de mercado. Por ejemplo, aunque las diversas marcas de bebidas de PepsiCo pudieran competir entre sí en los anaqueles de los supermercados, obtienen en conjunto una participación de mercado mucho mayor de la que logra una sola marca. De manera similar, al posicionar múltiples marcas en distintos segmentos, las ocho marcas combinadas de bebidas refrescantes de Pepsi captan una participación de mercado mucho mayor de lo que cualquier marca puede lograr por sí sola.

Una desventaja importante de las multimarcas es que cada marca obtiene sólo una pequeña participación de mercado y quizá ninguna sea muy redituable. La compañía podría terminar distribuyendo sus recursos en muchas marcas en vez de crear unas cuantas mucho más redituables. Estas empresas deberían reducir el número de marcas que venden en cierta categoría y establecer procedimientos de filtro más estrictos para las marcas nuevas. Esto le ocurrió a GM, que en años recientes tuvo que eliminar varias marcas de su cartera, incluyendo a Saturn, Oldsmobile, Pontiac, Hummer y Saab. Asimismo, como parte de su reciente cambio radical, Ford eliminó su línea Mercury, vendió Volvo y redujo el número de modelos de 97 a menos de 20. El director general de Ford, Alan Mulally, comenta: “Quiero decir, ¡teníamos 97 [modelos], por el amor de Dios! ¿Cómo podríamos lograr que todos fueran sensacionales? Al llegar a las 8 a.m., uno diría: ‘de las 8 a las 12 voy a hacer el número 64 y después del almuerzo voy a hacer el número 17’. ¡Eso era ridículo!”⁴⁵

Doritos originales se consideran tan sólo un sabor más.⁴³ ¿Y qué porcentaje robaría a las propias ventas de Doritos un nuevo sabor en vez de adjudicarse una porción de las ventas de los competidores? Una extensión de línea funciona mejor cuando roba ventas a las marcas competidoras, no cuando “canibaliza” otros artículos de la empresa.

Extensiones de marca. Una **extensión de marca** implica el uso de un nombre de marca exitoso para lanzar productos nuevos o modificados en una categoría nueva. Por ejemplo, Starbucks ha extendido su negocio de cafeterías minoristas agregando cafés empacados que se venden en supermercados, una cadena de salones de té (Teavana Fine Teas + Tea Bar), e incluso una máquina para preparar en casa raciones individuales de café americano, expreso y café con leche —el Verismo—. Y P&G utilizó la fuerza de marca de su limpiador para el hogar Mr. Clean para lanzar varias líneas nuevas: toallas de limpieza (Magic Eraser), herramientas para la limpieza de baños (Magic Reach) y equipos para lavar el automóvil en casa (Mr. Clean Auto-Dry). ● Incluso abrió establecimientos para lavado de automóviles con la marca Mr. Clean.

Una extensión de marca permite que un nuevo producto tenga reconocimiento instantáneo y una aceptación más rápida. También ahorra los altos costos publicitarios

Marketing real 8.2

Extensiones de marca: Los consumidores dicen “¡Sí!” o “¿Qué?”

En la actualidad, la gran mayoría de los nuevos productos, decenas de miles cada año, son extensiones de marcas exitosas. A diferencia de lo que sucede cuando se construye una nueva marca, las extensiones permiten evocar familiaridad con el nuevo producto y facilitar la aceptación. Por ejemplo, no se trata de cualquier base inalámbrica para recargar sus dispositivos móviles, sino de un Duracell Powermat; tampoco se trata de un nuevo producto sin nombre que se vende sin receta y sirve para conciliar el sueño, sino de Vicks ZzzQuil. Extensiones de marca como Duracell Powermat y Vicks ZzzQuil tienen sentido, ya que se conectan con valores de marca fundamentales y se construyen sobre las fortalezas de la marca que les da origen.

Sin embargo, para cada extensión de marca razonable y exitosa, hay enigmas que dejan a uno rascándose la cabeza y preguntándose “¿Qué? ¿En qué estaban pensando?”. Por ejemplo, ¿qué tal los alimentos Gerber para adultos (incluyendo Madera, un delicioso alimento a base de carne de cerdo y pollo agri-dulce en forma de pure)? ¿O qué sentiría usted al probar una bebida frutal enlatada de la marca Exxon o una bebida refrescante Kodak? Otros intentos descabellados por extender un buen nombre de marca incluyen el cereal Cracker Jack, salsa de tomate Smucker, alimento para mascotas Carnation y detergente para ropa Fruit of the Loom. No solo fueron enormes fracasos, también amenazaron con manchar la reputación de las marcas originales que pretendían extender. ¿Cómo? Sí, de verdad. ¿En qué estaban pensando?

¿Qué distingue a las extensiones de marca exitosas de las que fracasan? De acuerdo con la firma de consultoría de extensión de marca Parham | Santana, el éxito de una extensión de marca se apoya en tres pilares: la extensión debe ajustarse de manera lógica a la marca original; la marca original debería dar a la extensión de marca una ventaja competitiva en una nueva categoría; y la extensión debería ofrecer ventas significativas y potencial de utilidades.

El “factor de ajuste” parece orientar los otros dos pilares. El valor de cualquier marca es su buen nombre, el cual se gana a lo largo del tiempo. La gente se vuelve leal a una marca ya que confía en que les entregará un conjunto consistente de atributos. No es posible tomar un nombre de marca conocido y pegarlo simplemente en un producto de otra categoría. En vez de ello, una buena extensión debería ajustarse de manera lógica a la marca que le dio origen. Sin embargo, las marcas son entidades perceptuales y

emocionales complejas, de manera que el ajuste suele ser difícil de definir. Una forma de asegurar el ajuste es enfocarse en la cartera fundamental de productos de la marca.

Considere el reciente lanzamiento de la crema de mani Planters. Durante más de 100 años, la marca Planters se ha enfocado en un tipo de producto: los frutos secos y algunas semillas. Esto incluye nueces de la India, almendras, pistaches, nueces, semillas de girasol y, desde luego, maníes. Ninguna otra marca de Estados Unidos se asocia tan fuertemente con los frutos secos favoritos como Planters. La mascota de la compañía —Mr. Peanut, un maní personificado que usa monoculo—, creada hace 100 años, es uno de los iconos más conocidos en la historia de la publicidad. Considerando el enfoque de Planters en frutos secos en general, y en el maní en particular, extender la marca para incluir crema de mani resultaba lógico. Los consumidores parecían estar de acuerdo. Nueve meses después de su lanzamiento, la crema de mani Planters había alcanzado una participación redituable de un dígito en un mercado maduro y sumamente competitivo.

Sin embargo, otras marcas bien conocidas han traicionado la confianza del consumidor al agregar su buen nombre a algo totalmente fuera de lugar. Por ejemplo, el aderezo Gorgonzola no tenía sentido para la marca Louis Sherry, conocida por sus deliciosos chocolates y helados; se trataba de un aderezo para ensalada a base de queso y sin azúcar. De manera similar, Zippo, la compañía que ha fabricado encendedores recargables de alta calidad durante más de 80 años, recientemente extendió su marca para lanzar un perfume, llamado Zippo The Woman. El perfume tiene una agradable fragancia frutal y floral, la cual viene en un envase esmerilado que parece encendedor, con la clásica tapa abatible de Zippo. Sin embargo, por desgracia, sin importar lo bien que huele, un perfume tiene poco que ver con la competencia fundamental de la marca Zippo, que consiste en lograr que “todo se encienda”. Como resultado, en una encuesta reciente de Parham | Santana, los consumidores votaron por Zippo The Woman como la peor extensión de marca del año pasado. ¿en qué estaban pensando?

Incluso cuando un nuevo producto parece asociarse bien con los valores fundamentales de una marca, los consumidores podrían no hacer la conexión. Por ejemplo, a principios de la década de 1990, Clorox investigó la posibilidad de lanzar extensiones relacionadas con la limpieza, desde detergentes para ropa hasta limpiadores de alfombras. Esto parecía tener sentido, considerando la asociación de Clorox con la limpieza. No obstante, los consumidores rechazaron esos nuevos conceptos de producto ya que les preocupaba que los productos de limpieza de una compañía dedicada a blanquear la ropa pudieran dañar los colores de sus prendas y alfombras. Los consumidores asociaban la marca Clorox no solo con “limpieza”, sino más bien con “limpieza, desinfección y eliminación de manchas”. Así, en vez de tratar de modificar esas percepciones de marca, Clorox se apoyó en ellas para lanzar productos como Clorox Toilet Bowl Cleaner, convirtiéndose en la marca que más vende en esa categoría al concentrar el 35 por ciento de la participación de mercado. Otras extensiones de marca exitosas incluyen Clorox Disinfecting Wipes, Clorox Clean-Up (diseñado para limpiar y eliminar manchas en una variedad de superficies) y Clorox OxiMagic



Extensiones de marca: Una buena extensión de marca deberá ajustarse a la marca que le dio origen; esta última debe dar a la extensión una ventaja competitiva en la nueva categoría. Vicks ZzzQuil no es un producto sin nombre que sirve para conciliar el sueño y se vende sin receta.

The Procter & Gamble Company

(un quitamanchas en aerosol con múltiples aplicaciones para eliminar manchas tanto en ropa como en superficies).

El buen ajuste funciona en dos sentidos. Así como una extensión debería ajustarse con la marca original, esta última debe dar una ventaja competitiva a la extensión en su nueva categoría. El resultado es el éxito en las ventas y utilidades. Por ejemplo, durante mucho tiempo, los consumidores han asociado la marca Vicks NyQuil con el alivio a los síntomas de la gripe, de manera que les ayuda a dormir mejor. Por eso, el nombre Vicks ZzzQuil dio a la extensión un sustancial impulso al segmento de los productos para conciliar el sueño. De manera similar, cuando FedEx creó FedEx TechConnect, un servicio que ayuda a configurar, reparar y

recondicionar equipos de tecnología, la sólida reputación de la marca FedEx en cuanto a rapidez, confiabilidad y accesibilidad dio al nuevo servicio credibilidad inmediata al compararse con los competidores.

Desde luego, cuando se trata de extensiones de marca, la mayoría de los consumidores no se detienen a pensar en los "tres pilares" o en otros factores de éxito. En vez

de ello, simplemente reaccionan. De acuerdo con el presidente de Parham | Santana, los consumidores, por lo regular, tienen respuestas instantáneas, casi viscerales, ante las extensiones de marca. Una extensión tiene sentido o no. En palabras del ejecutivo: "Algunas personas dicen '¡Sí!', mientras otras sólo exclaman: '¿Qué?'. ¿En qué estaban pensando?"

Fuentes: Con base en información de Robert Klara, "The Best (and Worst) Brand Extensions", *Adweek*, 4 de febrero de 2013, pp. 26-27; Brad Tuttle, "Why Some Brand Extensions Are Brilliant and Others Are Just Awkward", *Time*, 7 de febrero de 2013, <http://business.time.com/2013/02/07/why-some-brand-extensions-are-brilliant-and-others-are-just-awkward/>; Gary Belsky, "These Companies Stretched Their Brands to Make Even Bigger Bucks", *Time*, 13 de marzo de 2012, business.time.com/2012/03/14/the-10-best-brand-extensions-ever-according-to-me/; Denisse Lee Yohn, "Great Brands Aim for Customers' Hearts, Not Their Wallets", *Forbes*, enero de 2014, www.forbes.com/sites/onmarketing/2014/01/08/great-brands-aim-for-customers-hearts-not-their-wallets/; www.duracellpowermat.com y www.zzzquil.com, consultados en septiembre de 2014.

Marcas nuevas. Una empresa podría considerar que el poder de su nombre de marca existente está disminuyendo, y que necesita un nuevo nombre de marca. O quizás una empresa idee un nuevo nombre de marca cuando ingresa a una nueva categoría de productos, donde ninguno de sus nombres de marca actuales es adecuado. Por ejemplo, Toyota creó la marca separada Lexus, dirigida a consumidores de automóviles de lujo, y Scion, dirigida a los consumidores de la generación del milenio.

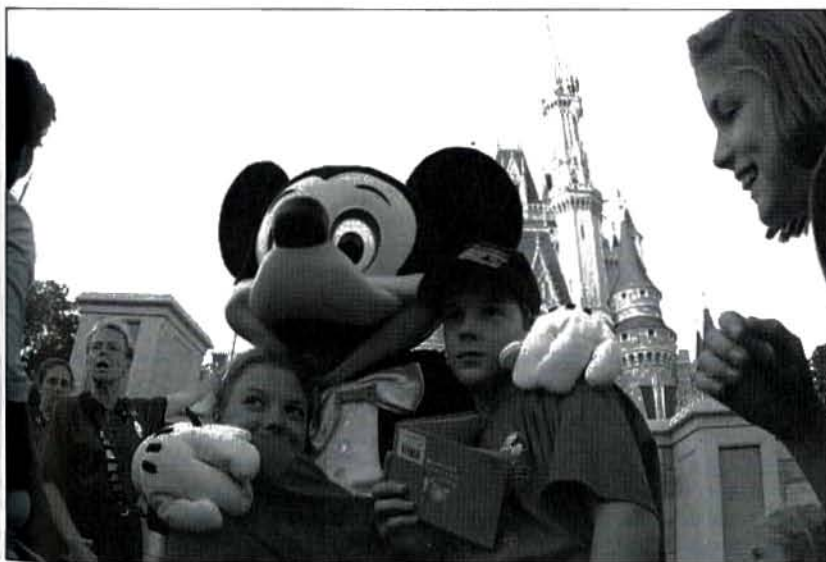
Al igual que sucede con las multimarcas, ofrecer demasiadas marcas nuevas podría originar que la compañía distribuya sus recursos excesivamente. Y en algunas industrias, como la de bienes de consumo empacados, a los clientes y a los minoristas les preocupa que ya existan demasiadas marcas, con muy pocas diferencias entre sí. Como consecuencia, P&G, PepsiCo, Kraft y otros grandes fabricantes de productos de consumo ahora están buscando estrategias de megamarca, eliminando las marcas más débiles o de crecimiento lento para enfocar sus recursos de marketing únicamente en las marcas capaces de conquistar el primer lugar o el segundo en la participación de mercado en sus categorías.

Administración de marcas

Las compañías deben administrar sus marcas de forma cuidadosa. Primero, es necesario comunicar el posicionamiento de la marca continuamente a los consumidores. Los especialistas

en marketing de las principales marcas suelen invertir cuantiosas sumas en publicidad para crear conciencia de marca y para ganar preferencia y lealtad. Por ejemplo, en todo el mundo, Coca-Cola gasta casi \$3000 millones cada año para anunciar sus diversas marcas; GM gasta \$3200 millones; Unilever, \$7400 millones; y P&G gasta la sorprendente suma de \$10 600 millones.⁴⁶

Este tipo de campañas publicitarias ayuda a crear un reconocimiento de nombre y de marca, incluso cierta preferencia entre los consumidores. Sin embargo, el hecho es que las marcas no se mantienen sólo gracias a la publicidad, sino por el *compromiso* y la *experiencia de marca* de los clientes. En la actualidad, los clientes llegan a conocer una marca a través de diversos nexos y puntos de contacto, los cuales incluyen la publicidad pero también la experiencia personal con la marca, los comentarios de otros consumidores, los social media, los sitios web de la compañía, las aplicaciones móviles y muchos otros. La empresa debe prestar tanta atención a la administración de esos puntos de contacto como la que dedica a la producción de sus



● Administrar marcas requiere administrar "puntos de contacto". Un ex ejecutivo de Disney afirma: "Una marca es una entidad viva, se enriquece o debilita poco a poco a lo largo del tiempo como resultado de miles de pequeñas acciones".

Joe Raedle/Getty Images

anuncios. ● Como dijo un ex ejecutivo de Disney: “Una marca es una entidad viva, se enriquece o debilita poco a poco a lo largo del tiempo como resultado de miles de pequeñas acciones”.⁴⁷

El posicionamiento de la marca no será total sino hasta que cada persona de la empresa viva la marca. Por consiguiente, la compañía tendrá que capacitar a su personal para que se concentre en el cliente. Aún mejor, la compañía deberá desarrollar una estrategia interna de marca para que los empleados entiendan la promesa de marca y se sientan entusiasmados con ella. Muchos negocios van aún más lejos y capacitan y motivan a sus distribuidores y concesionarios para atender bien a sus clientes.

Por último, las empresas necesitan auditar periódicamente las fortalezas y debilidades de sus marcas. Es conveniente que se pregunten: ¿esta marca sobresale al brindar beneficios que los consumidores valoran realmente? ¿La marca está posicionada adecuadamente? ¿Todos los puntos de contacto con nuestros consumidores apoyan el posicionamiento de la marca? ¿Los gerentes de marca comprenden el significado que tiene la marca para los consumidores? ¿La marca recibe un apoyo adecuado y sostenido? La auditoría de marcas identifica las marcas que necesitan mayor apoyo, las que necesitan eliminarse o las que requieren una modificación o un reposicionamiento debido a las cambiantes preferencias del consumidor o a la aparición de nuevos competidores.

8 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Cada producto o servicio que se ofrece a los clientes y consumidores se percibe en tres niveles. El *valor fundamental para el cliente* consiste en los principales beneficios de solución de problemas que buscan los consumidores cuando adquieren un producto. El *producto real* existe alrededor del valor fundamental e incluye el nivel de calidad, las características, el diseño, el nombre de marca y el empaque. El *producto aumentado* es el producto real más los diversos servicios y beneficios que lo acompañan, como la garantía, la entrega sin costo, la instalación y el mantenimiento.

OBJETIVO 1

Definir qué es un producto y describir las principales clasificaciones de productos y servicios. (pp. 232-237)

De manera general, un *producto* es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen objetos físicos, pero también servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estos elementos. Los *servicios* son productos que consisten en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y son esencialmente intangibles, como los servicios bancarios, el hospedaje en hoteles, la elaboración de la declaración de impuestos y los servicios de reparación para el hogar.

Productos y servicios se dividen en dos clases generales de acuerdo con el tipo de consumidor que los utiliza. Los *productos de consumo* (los que adquieren consumidores finales) suelen clasificarse de acuerdo con los hábitos de compra del consumidor —productos de conveniencia, productos de compra, productos de especialidad y productos no buscados—. Los *productos industriales* —que se adquieren para darles un procesamiento posterior o para usarse en la conducción de un negocio— abarcan tanto materiales y partes como bienes de

capital y suministros y servicios. Otras entidades susceptibles de comercializarse —como organizaciones, personas, lugares e ideas— también se considerarían productos.

OBJETIVO 2

Describir las decisiones que toman las compañías en relación con sus productos y servicios individuales, líneas de productos y mezclas de productos. (pp. 237-244)

Las decisiones sobre productos individuales implican los atributos del producto, la asignación de marca, el empaquetado, el etiquetado y los servicios de apoyo al producto. Las decisiones sobre los *atributos del producto* incluyen la calidad del producto, sus características y su estilo y diseño. En cuanto a la *asignación de marca*, las decisiones implican elegir un nombre de marca y desarrollar una estrategia de marca. El *empaque* ofrece muchos beneficios importantes como protección, economía, conveniencia y promoción. Las decisiones sobre el empaquetado a menudo abarcan el diseño de *etiquetas* que identifiquen, describan y quizá promuevan el producto. Las compañías también desarrollan *servicios de apoyo al producto*, los cuales mejoran el servicio y la satisfacción del cliente y lo protegen contra los competidores.

La mayoría de las compañías fabrican una línea de productos en vez de un solo producto. Una *línea de productos* es un conjunto de bienes que están relacionados por su función, las necesidades de compra del cliente o los canales de distribución. Todas las líneas de productos y artículos que un vendedor específico ofrece a los clientes constituyen la *mezcla de productos*, la cual se describe en cuatro dimensiones: ancho, extensión, profundidad y consistencia. Estas dimensiones son las herramientas empleadas para desarrollar la estrategia de producto de la empresa.

OBJETIVO 3**Identificar las cuatro características que afectan al marketing de servicios y los aspectos adicionales de marketing que requieren los servicios.** (pp. 244-250)

Los servicios se caracterizan por cuatro rasgos fundamentales: son *intangibles*, *inseparables*, *variables* y *tienen caducidad*. Cada característica plantea problemas y requisitos de marketing. Los especialistas en marketing trabajan para lograr que los servicios sean más tangibles, para aumentar la productividad de los proveedores que son inseparables de sus productos, para estandarizar la calidad ante la variabilidad y para incrementar los movimientos de demanda y las capacidades de abastecimiento dada la caducidad de los servicios.

Las buenas empresas de servicios centran su atención tanto en los clientes como en los empleados; entienden la *cadena de servicio-utilidades*, la cual vincula las utilidades del servicio de la compañía con la satisfacción de los empleados y los clientes. La estrategia del marketing de servicio no sólo necesita del marketing externo, sino también del *marketing interno* para motivar a los empleados y del *marketing interactivo* para incrementar las habilidades de entrega del servicio de quienes lo proveen. Para tener éxito, los especialistas en marketing de servicios deben establecer una *diferenciación competitiva*, ofrecer un *servicio de alta calidad* y encontrar formas para aumentar la *productividad del servicio*.

OBJETIVO 4**Analizar las estrategias de asignación de marca, es decir, las decisiones que toman las compañías para crear y administrar sus marcas.** (pp. 250-260)

Algunos analistas consideran que las marcas son el principal valor de una compañía. Las marcas no sólo son nombres y

símbolos, sino que se componen de todo lo que el producto o servicio *significa* para los consumidores. El *capital de marca* es el efecto diferencial positivo que tiene el hecho de conocer el nombre de la marca en la respuesta de los clientes hacia el producto o servicio. Una marca con un capital fuerte es un recurso muy valioso.

Al crear marcas, las empresas deben tomar decisiones acerca del posicionamiento, la selección del nombre, el patrocinio y el desarrollo de la marca. El *posicionamiento de marca* más poderoso es aquel que se crea con base en las creencias y los valores de los clientes y consumidores. La *elección del nombre de marca* implica encontrar el mejor nombre a partir de una revisión cuidadosa de los beneficios del producto, del mercado meta y de la estrategia de marketing propuestos. Un fabricante tiene cuatro opciones de *patrocinio de marca*: lanzar una *marca nacional* (o marca de fabricante), vender a distribuidores que utilizan una *marca propia*, comercializar *marcas con licencia* o unir fuerzas con otra empresa para lanzar un producto de co-branding. La empresa también tiene cuatro opciones cuando desarrolla una marca: introducir *extensiones de línea*, *extensiones de marca*, *multimarcas* o *marcas nuevas*.

Las compañías deben construir y administrar sus marcas con cuidado. Es conveniente comunicar el posicionamiento de la marca de manera continua a los consumidores. La publicidad ayuda, pero las marcas no se mantienen tan sólo gracias a la publicidad, sino a través de las *experiencias de marca* de los clientes. Estos últimos llegan a conocer las marcas mediante diversas formas de contacto e interacción. La compañía debe prestar tanta atención al manejo de estos puntos de contacto como la que dedica al desarrollo de sus anuncios. Es necesario que las compañías realicen una auditoría periódica de las fortalezas y debilidades de sus marcas.

Términos clave**OBJETIVO 1**

Producto (p. 232)
Servicio (p. 232)
Producto de consumo (p. 234)
Producto de conveniencia (p. 234)
Producto de compra (p. 235)
Producto de especialidad (p. 235)
Producto no buscado (p. 235)
Producto industrial (p. 236)
Marketing social (p. 237)

OBJETIVO 2

Calidad del producto (p. 237)
Marca (p. 239)

Empaque (p. 240)

Línea de productos (p. 243)
Mezcla de productos (o cartera de productos) (p. 243)

OBJETIVO 3

Intangibilidad del servicio (p. 245)
Inseparabilidad del servicio (p. 245)
Variabilidad del servicio (p. 245)
Caducidad del servicio (p. 245)
Cadena de servicio-utilidades (p. 246)
Marketing interno (p. 248)
Marketing interactivo (p. 248)

OBJETIVO 4

Capital de marca (p. 251)
Valor de marca (p. 251)
Marca propia (o marca de tienda) (p. 254)
Co-branding (p. 255)
Extensión de línea (p. 256)
Extensión de marca (p. 257)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO**Preguntas para análisis**

8-1 Defina qué es un producto. ¿En qué difieren los productos de consumo de los productos industriales? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

8-2 Mencione y describa brevemente las importantes decisiones involucradas al desarrollar y comercializar productos y servicios individuales. (AACSB: Comunicación).

- 8-3** Explique la importancia de la calidad de los productos y analice en qué forma la utilizan los especialistas en marketing para crear valor para el cliente. (AACSB: Comunicación).
- 8-4** ¿Qué es una marca? Describa las opciones de patrocinio de marca disponibles para los especialistas en marketing y dé un ejemplo de cada una. (AACSB: Comunicación).
- 8-5** Analice las distintas formas en que los proveedores de servicios diferencian sus servicios de los de la competencia y dé un ejemplo de cada una. (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

- 8-6** La Food and Drug Administration (FDA) anunció recientemente una propuesta para modificar las etiquetas de información nutricional estándar incluidas en los artículos alimenticios. En pequeños grupos, investiguen los cambios propuestos y escriban un informe para explicarlos. En su presentación, relaten la historia de las etiquetas de información nutricional. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).
- 8-7** El empaque de un producto debe satisfacer muchos criterios, como sustentabilidad, conveniencia, seguridad, eficiencia, funcionalidad y marketing. Realice una búsqueda acerca del concepto "premios de empaqueo" y desarrolle una presentación analizando el empaque de un producto que haya ganado algún premio. Describa la organización que realizó el concurso, los criterios para seleccionar a los ganadores y uno de los empaques ganadores de algún premio. (AACSB: Comunicación; uso de TI).
- 8-8** Dé cinco ejemplos de intentos por parte de proveedores de servicios por reducir la intangibilidad del servicio. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media **Cómo vigilar la salud de Fido**

¿Desea monitorear la salud y el estado físico de su perro? Ahora es posible hacerlo mediante dispositivos como Whistle y Voyce, unas bandas que se colocan alrededor del cuello del perro como si se tratara de un collar. Sólo que, en vez de ser un collar común, monitorean los signos vitales del perro, como ritmo cardíaco, frecuencia respiratoria y calorías quemadas. También permiten al dueño enterarse de si su perro es activo o si duerme la mayor parte del día. A diferencia de los humanos, los perros no manifiestan síntomas y a menudo es demasiado tarde cuando se nota que algo anda mal. Voyce da "voz" a los perros al permitir a los dueños hacer inferencias para revelar cualquier indicio de algún problema. Aunque el monitoreo no hará que suenen alarmas, los dueños de los perros pueden hacer un seguimiento de los datos de signos vitales por medio de un servicio de suscripción mensual que se sincroniza con una computadora, una tableta o un teléfono inteligente, para luego compartir los datos con un veterinario. Con el tiempo, el dispositivo llega a conocer a un perro y envía al dueño artículos, consejos y recomendaciones personalizados. Al utilizar

un dispositivo móvil, los dueños pueden tener acceso remoto a los datos de sus perros en cualquier momento a través de www.MyDogsVoyce.com. Voyce también facilita la labor de compartir los logros en el desarrollo de los perritos con familiares y amigos a través de los social media. Sin embargo, estos dispositivos no son baratos; los precios van desde \$129.95, en el caso del producto Whistle, hasta \$299 para Voyce, además de la tarifa que hay que pagar mensualmente por el servicio. Los creadores de Voyce también desean lanzar un dispositivo que se ajuste incluso a los perros más pequeños, los gatos y los caballos.

- 8-9** Describa los niveles esenciales, reales y aumentados de producto asociados con este producto. ¿Qué nivel representa el servicio de monitoreo? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 8-10** Analice dos ejemplos de tipos similares de productos tecnológicos portátiles para uso humano. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Ética de marketing **La tarjeta de regalo de Starbucks por \$450**

Por segundo año consecutivo, alrededor de las fiestas decembrinas, Starbucks ofreció la tarjeta Limited Edition Medal Starbucks por \$450, la cual permite al poseedor disfrutar de bebidas y golosinas de Starbucks por \$400, además de gozar del estatus de miembro de nivel oro. Los otros \$50 cubren el costo de la tarjeta, hecha de acero color rosa, que se elabora a mano y está grabada con láser. Suena estrafalario, ¿verdad? Bueno, mil de estas elegantes tarjetas que sólo podían adquirirse en el sitio web de artículos de lujo Gilt.com se vendieron

en unos cuantos minutos. Luego se vendieron en eBay a precios de entre ¡\$500 y \$1000! Las tarjetas son recargables, lo que permite a los poseedores tener exclusividad. Algunos criticaron a Starbucks, afirmando que es una tarjeta "para el 1%" de la población y que sólo es una tarjeta "de estatus", ya que sus poseedores tienen algo que los demás no tienen. Starbucks también lanzó un café para el otro 99 por ciento al elevado precio de \$7 por taza.

8-11 ¿Qué tiene de especial Starbucks que le permite vender una tarjeta de regalo por \$50 más sobre los \$400 que ofrece en mercancía al poseedor? ¿Debería permitirse a una marca hacer eso? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo; razonamiento ético).

8-12 ¿Cómo ha posicionado Starbucks su marca? ¿La tarjeta de regalo o las tazas de café por \$7 podrían dañar su imagen de marca? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Pop-Tarts Gone Nutty!

Kellogg's, fabricante de Pop-Tarts, lanzó recientemente Pop-Tarts Gone Nutty! El nuevo producto incluye sabores como crema de maní y crema de maní con chocolate. Aunque la compañía cobrará por el nuevo producto Gone Nutty! un precio al por mayor más alto (\$1.20 por un paquete de 8 unidades del nuevo producto frente a \$1 por paquete del producto original), también supone costos variables más altos (\$0.55 por un paquete de 8 unidades del nuevo producto frente a \$0.30 por un paquete similar del producto original).

8-13 ¿Qué estrategia de desarrollo de marca está utilizando Kellogg's? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

8-14 Suponga que la compañía espera vender cinco millones de paquetes de Pop-Tarts Gone Nutty! en el primer

año después del lanzamiento, pero espera que el 80 por ciento de esas ventas provengan de compradores que, normalmente, comprarían los sabores existentes de Pop-Tart (es decir, habría canibalización de ventas). Suponiendo que las ventas de Pop-Tarts regular alcanzan, normalmente, los 300 millones de paquetes al año y que la compañía incurrirá en un incremento de costos fijos de \$500 000 durante el primer año del lanzamiento de Gone Nutty!, ¿el producto será redituable para la compañía? Consulte la sección dedicada al concepto de canibalización en el apéndice 2: Aritmética de marketing, para conocer una explicación sobre cómo realizar este tipo de análisis. (AACSB: Comunicación; razonamiento analítico).

Caso empresarial Target: el lugar donde las marcas propias ofrecen más que precios bajos

Cuando se trata de minoristas de descuento, Target no necesita justificarse. En poco más de 50 años, esta compañía con sede en Minnesota, ha dotado a Estados Unidos y Canadá con más de 1900 tiendas que se distinguen por la famosa diana en colores rojo y blanco. Con ventas anuales por más de \$72 000 millones, Target ocupa el segundo lugar en el mercado de minoristas de descuento en Estados Unidos, está sólo después de Walmart —la corporación más grande del mundo—. Y aunque sólo tiene un séptimo de las dimensiones de Walmart, Target se las ha arreglado para mantener en observación a su mucho más grande rival mediante una imagen "chic a precio bajo" que ha revolucionado el mercado minorista de descuento con grandes dosis de estilo y moda.

Sin embargo, durante la década pasada, Target experimentó aumentos y disminuciones en su participación de mercado. Mientras que superó a Walmart en crecimiento a principios de la década de 2000, los últimos años de dificultades económicas hicieron que incluso los compradores más vanguardistas voltearan la vista hacia el posicionamiento de bajo precio de Walmart y de las tiendas de productos a un dólar. Durante varios años, Target ha realizado cambios que incluyen reducción de costos, remodelación de las tiendas y reestructuración de inventarios, con lo cual se ha posicionado mejor estratégicamente para cumplir su misión de entregar un "valor sobresaliente, innovación continua y experiencias excepcionales al cliente para satisfacer de manera consistente la promesa de marca 'Expect More. Pay Less.'".

Una de las formas en que Target está cumpliendo su misión es a través de una cartera fuerte de marcas propias. Aunque las marcas propias no son nada nuevo para Target, esta cadena se ha erigido como punto de referencia para minoristas de todo tipo al ejecutar una estrategia de marca propia. Y aun cuando Target ha tenido marcas de tienda dentro de su cartera corporativa durante décadas, recientemente la expandió para sacar provecho del reciente crecimiento de este tipo de marcas. Target aún vende muchas marcas nacionales. Sin

embargo, ahora está obteniendo grandes ingresos y utilidades conforme los clientes adoptan productos de docenas de marcas propias y exclusivas que sólo se encuentran en las tiendas Target.

Llevar las etiquetas de diseñador al mercado minorista de descuento

No hace mucho, las marcas propias poseían el estigma de ofrecer productos de "baja calidad" y "sin gracia". Con esas características percibidas como menos que atractivas, tales marcas se vendían, sobre todo, porque sus precios eran mucho más bajos que los de los productos comparables que tenían nombre de marca. Quizá más que cualquier otro minorista, Target luchó por diferenciar sus marcas exclusivas de las tradicionales. De hecho, se ha adherido a dos valores corporativos que apoyan su misión para guiar el desarrollo de marcas propias: "diseño e innovación" y "valor como más por menos".

Como parte de su estrategia de marca propia, Target está forjando relaciones de colaboración con diseñadores de alto nivel para crear líneas de productos exclusivos. Desde 1999, cuando presentó a sus socios de diseño Michael Graves y Sonia Kashuk, Target ha cubierto casi todas las categorías de bienes con marcas de diseñador. Ha firmado convenios de exclusividad con más de 50 diseñadores para producir Graves, una línea de artículos para el hogar; Mulberry, la marca de bolsos de Target, e Isaac Mizrahi, sus líneas de ropa, accesorios, blancos y productos para mascotas.

Con estas alianzas todos se benefician. Los diseñadores obtienen una exposición amplísima, una gran base de clientes y el poder y gran presupuesto de un minorista masivo; Target obtiene distinción de marca que acrecienta la elegancia de su imagen y los clientes consiguen estilos de pasarela a precios accesibles. Poseer un producto con etiqueta de diseñador normalmente adorna bienes que tienen un precio de tres o cuatro cifras; por eso los artículos de diseñador de Target han sido enormes éxitos. Circulan historias de clientes que se

pelean por suéteres con figuras de zigzag y que llenan sus carritos hasta el tope en los días en que nuevos productos salen a la venta. Las liquidaciones son comunes y las etiquetas de diseñador de Target aparecen en eBay con precios significativamente más altos.

Alto estándar para las marcas propias

Las líneas de diseñador de Target son muy populares, pero representan sólo una pequeña porción de los esfuerzos de la compañía por contar con marcas exclusivas. Más bien, Target ha aplicado su filosofía de valor y su experiencia en el diseño para crear más de una docena de marcas propias. La más difundida de éstas es la línea "Up & Up", que reemplazó la principal marca propia "Target" que existía hace unos cuantos años. En vez de ostentar el conocido símbolo de la diana, las líneas "Up & Up" vienen en empaques de color blanco con grandes flechas coloridas que apuntan hacia arriba. Con más de 800 productos en más de 50 categorías, la marca Up & Up puede encontrarse en todos los departamentos de las tiendas Target.

Mientras que Up & Up sigue el enfoque más tradicional de las marcas propias que proveen productos básicos a precios bajos, Target ha tenido gran cuidado de alcanzar los niveles de calidad de las marcas nacionales siempre que ha sido posible. En el caso de ciertos productos básicos, como desinfectante para manos (con un precio de \$1.74 frente a \$2.69 de Purell), servilletas (\$2.66 frente a \$2.99 de Bounty) e hisopos (\$2.99 frente a \$4.79 de Q-Tips), es difícil encontrar la diferencia. E incluso cuando los clientes son capaces de detectar una diferencia, los ahorros bien valen la pena. En promedio, los productos Up & Up tienen un precio 30 por ciento más bajo que los productos con nombre de marca.

No obstante, igual que sucede con sus marcas de diseñador, Target no persigue sólo un posicionamiento de precio bajo para sus marcas propias. Esto es quizá más evidente en los pasillos de comestibles, donde ahora Target no tiene una sola marca propia para alimentos, sino tres. Así como Up & Up, la marca Market Pantry de Target cubre productos básicos como queso, leche, huevo, ingredientes para hornear, jugos, snacks y opciones de alimentos preparados. E igual que Up & Up, el posicionamiento es similar al de las marcas nacionales —la misma calidad y el mismo sabor, pero por mucho menos dinero.

Sin embargo, las otras dos marcas de alimentos de Target van mucho más allá de tan sólo ofrecer a los clientes una opción de precio más bajo. Archer Farms es una elección "más saludable", que no contiene saborizantes ni edulcorantes artificiales, tampoco grasas transgénicas. Y aunque es una marca "de precio bajo", esa característica es relativa sólo en el caso de los alimentos que ostentan la etiqueta Archer Farms — artículos que, por lo regular, interesarían a los esnobs de la comida y a los gourmets—. Para tal fin, los productos Archer Farms son notablemente más sofisticados.

Por ejemplo, ¿por qué va usted a conformarse con una variedad básica de mezcla de frutos secos Planters cuando puede adquirir Caramel Cashew, Sunny Cranberry, Tex Mex o Cinnamon Raisin Nut Breakfast de Archer Farms? Como sucede con muchas categorías de Archer Farms, Target ofrece mucha más variedad con sus marcas propias que las marcas nacionales. También se enfoca en sabores que los consumidores no encontrarán en ninguna otra parte. "Uno de los productos de Archer Farms que se vende en mayores volúmenes son las hojuelas de maíz azul con semillas de linaza", dice Annette Miller, quien supervisa el negocio de comestibles de Target. "Una de las pizzas de Archer Farms de mayor venta es la de queso de cabra, papas y espinacas". Con un precio entre 10 y 30 por ciento más bajo que las marcas de nombre, los productos Archer Farms son aún más baratos. Y con opciones

como Key Lime Cookie Straws y leche orgánica, Archer Farms mantiene la imagen "chic a precio bajo" de Target.

Si los productos Archer Farms aún no son lo suficientemente sofisticados para algunos compradores, Target se ocupa de estos últimos con su tercera y última marca de alimentos. Simply Balanced —una línea orgánica de más de 250 productos originalmente lanzados como una submarca de Archer Farms—. Con 40 por ciento de contenido orgánico, Simply Balanced también afirma ser la más libre de organismos genéticamente modificados. Esta marca más reciente de Target, oficialmente puede considerarse barata, pero sus precios se comparan favorablemente con los de marcas de productos orgánicos exclusivos que Target ni siquiera tiene en inventario.

Con sus marcas de alimentos, Target se enfoca en productos que los clientes son más propensos a probar, como snacks, café y lácteos. En especial, con sus dos marcas de nivel superior, se espera que los alimentos de marca propia de Target sean al menos tan buenos como los de marcas nacionales, si no es que mejores. Para mantener los costos bajos, sin que esto vaya en detrimento de la calidad, Target se enfoca en desarrollar sus propios productos en lugar de subcontratar a otras compañías para su elaboración. En sus cocinas de prueba de Minneapolis, los empleados de Target preparan, cocinan y realizan pruebas de cada producto antes de colocarlos en los anaqueles de comestibles de Target.

Aprovechar las tendencias

El hecho de que Target haya lanzado tres marcas propias de alimentos indica claramente que las marcas propias han recorrido un largo camino. De manera similar a lo que sucede con las marcas propias en general, las marcas de Target se benefician de —si no es que contribuyen a— una tendencia nacional de aceptación y consumo de alimentos de marca propia. De acuerdo con un estudio reciente, las marcas propias se encuentran cada vez más en las cocinas estadounidenses. Cada vez menos consumidores consideran que sacrifican algo cuando compran alimentos de marca propia y pocos manifiestan la intención de adquirir menos de estos productos en el futuro. De hecho, el 80 por ciento de todos los compradores creen que las marcas propias son iguales o mejor que las marcas nacionales en términos de calidad. "Compró productos de la marca Target y no tengo ningún reclamo en relación con ellos", afirma un estudiante universitario que cuida su presupuesto. "Son un poco más baratos y de muy buena calidad". Y no solamente los consumidores de ingresos más bajos optan por las marcas propias. Por fortuna para Target, el mayor furor por las compras en las marcas propias se presenta entre los compradores de mayores recursos económicos.

Tales tendencias nacionales se manifiestan en Target. De acuerdo con Miller, el 20 por ciento del volumen de ventas de Target proviene de marcas propias y el número va en ascenso. "La tasa de crecimiento de los productos alimenticios de nuestra marca ha superado la tasa de crecimiento de todos los alimentos en los últimos cinco años a medida que hemos continuado expandiendo nuestra oferta de productos a nuevas categorías que no habíamos desarrollado antes".

Paralelamente al camino que ha seguido Target con sus marcas propias de alimentos, la compañía ha cubierto muchas otras categorías de productos. La marca Cherokee de Target ofrece "ropa para niños clásica y atractiva a precios que hacen sonreír a las mamás y los papás"; Xhilaration es la marca para adolescentes que "se mantiene a la vanguardia de las últimas tendencias". Mossimo Supply Co., "presume de ofrecer ropa de moda, de estilo despreocupado y casual para hombres y mujeres", y Merona es "un moderno estilo de calzado clásico, accesorios y trajes de dos piezas". Circo cubre los segmentos

de bebés y niños, Champion es la marca de ropa deportiva de Target y Gilligan & O'Malley es la marca de lencería y ropa para dormir. En la categoría de muebles y accesorios para el hogar, RE (Room Essentials) apela a las necesidades de adultos jóvenes, mientras que Threshold ofrece "calidad y diseño" a los hogares establecidos.

En el altamente competitivo sector minorista de descuento, Target continúa enfrentando una dura batalla. Los aumentos en los ingresos netos se han mantenido en cifras de un solo dígito en los últimos años. De hecho, el año pasado las ventas totales de Target disminuyeron en 1 por ciento con respecto al año anterior, mientras que las de Walmart se incrementaron en 3.6 por ciento. Y algo aún peor, las utilidades netas de Target disminuyeron en 33 por ciento, al pasar de \$3000 millones a \$2000 millones, en tanto que las utilidades de Walmart permanecieron estables en \$16000 millones.

Puesto que Target tiene que lidiar con varios factores en el entorno de marketing mientras lucha por hacer que sus finanzas retomen el camino, sus marcas propias son una luz brillante, le ayudan a evitar mayores pérdidas y constituyen una gran promesa para el futuro. Si las tendencias de crecimiento general de las marcas propias continúan, es factible esperar que haya más marcas de Target en sus anaqueles. Por fortuna

para Target, está mucho mejor preparada para ello que muchos de sus competidores.

Preguntas para análisis del caso

- 8-15 ¿Qué beneficios recibe Target de sus marcas propias?
- 8-16 ¿Está funcionando la estrategia de marcas de Target? Explique su respuesta.
- 8-17 ¿Qué podrá hacer Target en el futuro para desarrollar más fortalezas en sus marcas propias?
- 8-18 ¿Qué problemas potenciales enfrenta Target al continuar enfocándose en las marcas propias?

Fuentes: "Target Intros Exclusive Sonia Kashuk Spring Limited Edition Collection", *Store Brands Decisions*, 21 de enero de 2014, www.storebrandsdecisions.com/news/2014/01/21/target-intros-exclusive-sonia-kashuk-spring-limited-edition-collection-; Brad Tuttle, "The Rise of the Swanky No-Name Brand", *Time*, 11 de junio de 2013, <http://business.time.com/2013/06/11/the-rise-of-the-swanky-no-name-brand/>; Martin Moylan, "Target Benefits From Popularity of Store Brands", *MPR News*, 19 de noviembre de 2010.

Referencias

1. Vea Anthony Kosner, "Mobile First: How ESPN Delivers to the Best Available Screen", *Forbes*, 30 de enero de 2012, www.forbes.com/sites/anthonykosner/2012/01/30/mobile-first-how-espn-delivers-to-the-best-available-screen/2/; Nick Summers, "Big, Bigger, Biggest", *Newsweek*, 23 de enero de 2012, p. 4; Kenneth R. Gosselin, "ESPN in the Zone", *McClatchy-Tribune Business News*, 20 de enero de 2013; Derek Thompson, "The Global Dominance of ESPN", *The Atlantic*, 14 de agosto de 2013, www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/09/the-most-valuable-network/309433/; e información de <http://espnmediazone.com/us/about-espn/> y www.espn.com, consultados en septiembre de 2014.
2. Vea "Kaiser Permanente: Health Isn't an Industry. It's a Cause", www.c-e.com/work/clients/Kaiser-Permanente.html, consultado en septiembre de 2014.
3. Vea www.neworleansonline.com, www.michigan.org y www.thebrandusa.com, consultados en septiembre de 2014.
4. Para conocer más acerca del marketing social, vea Alan R. Andreasen, *Social Marketing in the 21st Century* (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2006); Philip Kotler y Nancy Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*, 4a. ed. (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications, 2011); y www.adcouncil.org y www.i-socialmarketing.org, consultados en septiembre de 2014.
5. Citas y definiciones de Philip Kotler, *Marketing Insights from A to Z* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003), p. 148; y www.asq.org/glossary/q.html, consultado en septiembre de 2014.
6. Con base en información de "Nest Labs Introduces the World's First Learning Thermostat", 25 de octubre de 2011, www.nest.com/press/nest-labs-introduces-worlds-first-learning-thermostat/; Katie Fehrenbacher, "Hundreds of Thousands of Nest Learning Thermostats Sold", *GigaOM*, 4 de septiembre de 2012, <http://gigaom.com/2012/09/04/hundreds-of-thousands-of-nest-learning-thermostats-sold/>; Claire Cane Miller, "Is 2014 the Year of the Connected Home?", *New York Times*, 3 de enero de 2014, http://bits.blogs-nytimes.com/2014/01/03/is-2014-the-year-of-the-connected-home/?_r=0; Alexei Oreskovic, "Google to Acquire Nest for \$3.2 billion in Cash", *Reuters*, 13 de enero de 2014, <http://finance.yahoo.com/news/google-acquire-nest-3-2-212257046.html>; y www.nest.com/living-with-nest/, consultado en septiembre de 2014.
7. Con base en información de Gene Weingarten, "Pearls before Breakfast", *Washington Post*, 8 de abril de 2007, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/04/AR2007040401721.html; y "Stop and Hear the Music", www.youtube.com/watch?v=hnOPu0_YWfw, consultado en septiembre de 2014.
8. Vea <http://cutieskids.com/what-is-a-cutie/>, consultado en septiembre de 2014.
9. Vea "3 in 4 Grocery Purchase Decisions Being Made In-Store", *MarketingCharts*, 15 de mayo de 2012, www.marketingcharts.com/direct/3-in-4-grocery-purchase-decisions-being-made-in-store-22094/; "FMI-Supermarket Facts", www.fmi.org/research-resources/supermarket-facts, consultado en abril de 2014; y "Our Retail Divisions", <http://news.walmart.com/news-archive/2005/01/07/our-retail-divisions>, consultado en abril de 2014.
10. Vea Mary Mazzoni, "Amazon Continues Its Battle against 'Wrap Rage'", *Triple Pundit*, 9 de diciembre de 2013, www.triplepundit.com/2013/12/amazon-continues-battle-against-wrap-rage/; "The Gallery of Wrap Rage", www.amazon.com/Packaging-Videos-Green/b?ie=UTF8&node=1234279011, consultado en septiembre de 2014.
11. Con base en información de "PUMA Clever Little Bag", www.idsa.org/puma-clever-little-bag, consultado en marzo de 2012; y <http://brand.puma.com/cleverworld/cleverlittlepackaging>, consultado en septiembre de 2014.
12. Vea "Leggo Your Logo", *Adweek*, 6 de diciembre de 2010, p. 12; "New Gap Logo a Neural Failure", 10 de octubre de 2010, www.newscientist.com/blogs/shorsharpscience/2010/10/-normal-0-false-false-2.html; "Marketer in the News", *Marketing*, 9 de febrero de 2011, p. 8; Robert Klara, "New American Airlines Logo Triggers Ire and a Sens of Déjà vu", *Adweek*, 18 de enero de 2013, www.adweek.com/print/146659; Emile Futterman, "9 Major Logo Redesigns: Yahoo and Beyond", *The Next Web*, 13 de septiembre de 2013, <http://thenextweb.com/dd/2013/09/05/9-major-logo-redesigns/#!saOXg>; y www.designboom.com/design/

- futurebrand-american-airlines-rebrand/, consultado en septiembre de 2014.
13. Con base en información de "Company Values", www.llbean.com/customerService/aboutLLBean/company_values.html; www.llbean.com/customerService/aboutLLBean/company_history.html?nav=s1-ln; y otras páginas en www.llbean.com, consultadas en septiembre de 2014.
 14. Vea Anna Rose Welch, "Lowe's Leverages Mobile Initiatives to Improve Customer Experience", *Integrated Solutions for Retailers*, 21 de noviembre de 2013, www.retailolutionsonline.com/doc/lowe-s-leverages-mobile-initiatives-to-improve-customer-experience-0001; y www.lowes.com/cd_Contact+Us_347544179_, www.lowes.com/how-to-library; www.lowes.com/webapp/wcs/stores/servlet/ContactUsLandingPageView y <https://twitter.com/LowesCares>, consultados en septiembre de 2014.
 15. Información sobre la mezcla de productos de The Clorox Company tomada de www.thecloroxcompany.com/products/our-brands/, consultado en septiembre de 2014.
 16. Vea "Table 1.2.5 Gross Domestic Product by Major Type of Product", U.S. Bureau of Economic Analysis, 27 de enero de 2012, www.bea.gov/national/nipaweb/TableView.asp?SelectedTable=19&Freq=Qtr&FirstYear=2009&LastYear=2011; y "List of Countries by GDP Sector Composition", http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_sector_composition, consultado en abril de 2014.
 17. Con base en información de Leonard Berry y Neeli-Bendapudi, "Clueing in Customers", *Harvard Business Review*, febrero de 2003, pp. 100-106; Jeff Hansel, "Mayo Hits the Blogosphere", *McClatchy-Tribune Business News*, 22 de enero de 2009; "Mayo Clinic Model of Care", www.mayo.edu/pmts/mc4200-mc4299/mc4270.pdf, consultado en septiembre de 2014; y www.mayo-clinic.org, consultado en septiembre de 2014.
 18. Vea James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., y Leonard A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value* (Nueva York: Free Press, 1997); y Heskett, Sasser y Schlesinger, *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees* (Nueva York: Free Press, 2003). Vea también John Marshall y Dave Mayer, "Activate a Brand Internally", *Marketing Management*, invierno de 2012, pp. 37-44.
 19. David Rohde, "The Anti-Walmart: The Secret Sauce of Wegmans Is People", *The Atlantic*, 23 de marzo de 2012, www.theatlantic.com/business/archive/2012/03/the-anti-walmart-the-secret-sauce-of-wegmans-is-people/254994/. Vea también Carmine Gallo, "How Wegmans, Apple Store, and Ritz-Carlton Win Loyal Customers", *Forbes*, 11 de diciembre de 2012, www.forbes.com/sites/carminegallo/2012/12/11/how-wegmans-apple-store-and-the-ritz-carlton-wins-loyal-customers/.
 20. Vea los informes anuales y la información en <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=132215&p=irol-irhome>, consultado en julio de 2014.
 21. Vea "United States: Prescription Drugs", www.statehealthfacts.org/profileind.jsp?sub=66&rgn=1&cat=5, consultado en abril de 2014; y "Postal Facts", <http://about.usps.com/who-we-are/postal-facts/welcome.htm>, consultado en julio de 2014.
 22. Vea Terry Maxon, "Horrible Flight? Airlines' Apology Experts Will Make It Up to You", *McClatchy-Tribune News Service*, 24 de agosto de 2010; Katie Morell, "Lessons from Southwest Airlines' Stellar Customer Service", *ehotelier.com*, 29 de agosto de 2012, http://ehotelier.com/hospitality-news/item.php?id=23931_0_11_OM_C; y Micah Solomon, "Customer Service: What Southwest Knows and You Don't (Hint: Being Nice Isn't Enough)", *Forbes*, 22 de septiembre de 2013, www.forbes.com/sites/micahsolomon/2013/09/22/not-hiring-jerks-isnt-enough-your-systems-have-to-love-your-customers-too/.
 23. Con base en información de Sarah Kessler, "The Future of the Hotel Industry and Social Media", *Mashable!*, 19 de octubre de 2010, <http://mashable.com/2010/10/18/hotel-industry-social-media/>; y Jeff Williams, "Marriott's SM Team Gets It", *HD Leader*, 14 de septiembre de 2010, <http://hdleader.com/2010/09/14/marriotts-sm-team-gets-it/>. Vea también <https://twitter.com/MarriottIntl>, consultado en septiembre de 2014.
 24. Para un mayor análisis sobre las compensaciones entre productividad y calidad del servicio, vea Roland T. Rust y Ming-Hui Huang, "Optimizing Service Productivity", *Journal of Marketing*, marzo de 2012, pp. 47-66.
 25. Vea "McAtlas Shrugged", *Foreign Policy*, mayo-junio de 2001, pp. 26-37; y Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 14a. ed. (Upper Saddle River: Pearson Publishing, 2012), p. 256.
 26. Citas tomadas de Jack Trout, "Branding' Simplified", *Forbes*, 19 de abril de 2007, www.forbes.com; y una presentación de Jason Kilar en la Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina en Chapel Hill, otoño de 2009.
 27. Pete Pachal, "Love Your Vespa? Now You Can Do It Officially on Social Media", *Mashable*, 21 de agosto de 2012, <http://mashable.com/2012/08/21/la-vespa-vita/>; y www.lavespavita.com/, consultado en septiembre de 2014.
 28. Para saber más de Young & Rubicam's BrandAsset Valuator, vea W. Ronald Lane, Karen Whitehill King y Tom Reichert, *Kleppner's Advertising Procedure*, 18a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2011), pp. 83-84; "Brand Asset Valuator", *Value-Based Management.net*, www.valuebasedmanagement.net/methods_brand_asset_valuator.html, consultado en junio de 2014; y <http://bavconsulting.com>, consultado en junio de 2014.
 29. Vea Millward Brown Optimor, "BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands", www.millwardbrown.com/brandz/2013/Top100/Docs/2013_BrandZ-Top100_Chart.pdf. Vea también "Best Global Brands", www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/top-100-list-view.aspx.
 30. Vea Scott Davis, *Brand Asset Management*, 2a. ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2002). Para saber más acerca de posicionamiento de marcas, vea Kotler y Keller, *Marketing Management*, 14a. ed., capítulo 10.
 31. Vea "For P&G, Success Lies in More Than Merely a Dryer Diaper", *Advertising Age*, 15 de octubre de 2007, p. 20; Jack Neff, "Just How Well-Defined Is Your Brand's Ideal?", *Advertising Age*, 16 de enero de 2012, p. 4; y www.pampers.com, consultado en septiembre de 2014.
 32. Vea Aaron Ahuvia Rajeev y Richard P. Bagozzi, "Brand Love", *Journal of Marketing*, marzo de 2012, pp. 1-16; y www.saatchi.com/the_lovemarks_company y www.lovemarks.com, consultados en septiembre de 2014.
 33. "Store Brands Prices Stay Hot During the Coldest Months. Saving Shoppers 30% on Average", *PRNewswire*, 12 de febrero de 2013, www.prnewswire.com/news-releases/store-brands-prices-stay-hot-during-the-coldest-months-saving-shoppers-30-on-average-190846991.html.
 34. Vea "Store Brands Growing across All Channels", <http://plma.com/storeBrands/sbt13.html>, consultado en enero de 2014; Stephanie Strom, "Groceries Are Cleaning Up in Store-Brand Aisles", *New York Times*, 2 de octubre de 2013, p. B1; e "IRI: Private and National Brands Should Combine Strengths for Growth", *Store Brands Decisions*, 7 de enero de 2014, www.storebrandsdecisions.com/news/2014/01/07/iri-private-and-national-brands-should-combine-strengths-for-growth-.
 35. Vea "Top 35 Private Label Retailers", *Private Label Buyer*, 2 de octubre de 2013, www.privatelabelbuyer.com/articles/87669-top-35-private-label-retailers/; y www.wholefoodsmarket.com/about-our-products/product-lines/365-everyday-value, consultado en septiembre de 2014.
 36. Scott Davis, "How Target, Walgreens, and Home Depot Have Forever Changed the Private Label Game", *Forbes*, www.forbes.com/sites/scottdavid/2013/05/23/how-target-walgreens-and-home-depot-have-forever-changed-the-private-label-game/; y

Stephanie Strom, "Groceries Are Cleaning Up in Store-Brand Aisles", *New York Times*, 2 de octubre de 2013, p. B1.

37. Vea "Top 35 Private Label Retailers", *Private Label Buyer*, 2 de octubre de 2013, www.privatelabelbuyer.com/articles/87669-top-35-private-label-retailers.
38. "P&G Targets Thrifty Customers with Cheaper Tide", *Trefis*, 11 de septiembre de 2013, www.trefis.com/stock/pg/articles/205189/pg-targets-thrifty-customers-with-cheaper-tide-detergent/2013-09-11.
39. "Top 150 Global Licensors Account for More than \$230 Billion in Retail Sales", *PRNewswire*, 16 de mayo de 2013, www.prnewswire.com/news-releases/top-150-global-licensors-account-for-more-than-230-billion-in-retail-sales-207686201.html; "Disney Princess, Star Wars, Hello Kitty Topped \$1B Each in Licensed Merchandise Sales in 2012", *PRNewswire*, 21 de octubre de 2013, www.prnewswire.com/news-releases/disney-princess-star-wars-hello-kitty-topped-1b-each-in-licensed-merchandise-sales-in-2012-228647991.html.
40. Vea Austin Carr, "The Hard Sell at Taco Bell", *Fast Company*, julio-agosto de 2013, pp. 36-38; www.tacobell.com/food/menuitem/Doritos-Locos-Tacos-Supreme, consultado en septiembre de 2014.
41. Cita tomada de www.apple.com/ipod/nike/, consultado en abril de 2014.
42. Julie Jargon, "At McDonald's Salads Don't Sell", *Wall Street Journal*, 13 de octubre de 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304384104579139871559464960>.
43. Vea "The Brand That Launched 1000 Ships", *Bloomberg Businessweek*, 3 a 9 de octubre de 2011, p. 30; y www.fritolay.com/our-snacks/doritos.html, consultado en septiembre de 2014.
44. Para conocer listas interesantes de buenos y malos candidatos de extensiones de marca, vea Christina Austin, "See the 10 Worst Brand Extensions Currently on the Market", *Business Insider*, 9 de febrero de 2013, www.businessinsider.com/the-10-worst-brand-extensions-2013-2?op=1; y Brad Tuttle, "Why Some Brand Extensions Are Brilliant and Others Are Just Awkward", *Time*, 7 de febrero de 2013, <http://business.time.com/2013/02/07/why-some-brand-extensions-are-brilliant-and-others-are-just-awkward/>.
45. Paul Hochman, "Ford's Big Reveal", *Fast Company*, abril de 2010, pp. 90-95.
46. "Global Marketers 2013", *Advertising Age*, 9 de diciembre de 2013, p. 17.
47. Stephen Cole, "Value of the Brand", *CA Magazine*, mayo de 2005, pp. 39-40. Vea también "The Power of Customer Service", *Fortune*, 3 de diciembre de 2012, www.timeincnewsgroupcustompub.com/sections/121203_Disney.pdf; y "Customer Engagement", <http://thewaltdisneycompany.com/citizenship/community/consumer-engagement>, consultado en septiembre de 2014.