

01167

22ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**T E S I S**

**EL PERFIL DEL PRODUCTO COMO  
EJE DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN INGENIERÍA  
(PLANEACIÓN)**

**P R E S E N T A:**

**FERNANDO CARRIZOSA CELIS**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN**



CIUDAD UNIVERSITARIA

Agosto de 1998

265933

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Un sueño es una proyección en el tiempo, si te guías con él le das un sentido a la vida y cuando lo alcanzas, haz creado una parte de ti.

"Hoy uno de esos sueños se hace realidad"

**Dedico esta Tesis:**

**A la UNAM,**

**A Norma y Brenda,**

**A mis Padres,**

**A mis Hermanos,**

**A mi Padrino,**

**A mis Amigos,**

**Y a la Grandeza de Dios.**

**Fernando**

**“El Perfil del Producto como Eje  
de la Estrategia Competitiva”**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	2
<b>1. CONCEPTOS BÁSICOS .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 BIENES .....	5
1.1.2 SERVICIOS .....	5
1.1.3 COMBINACIÓN DE LOS BIENES Y SERVICIOS .....	6
1.1.4 PRODUCTO INTERMEDIO Y FINAL .....	7
1.2 VALOR DEL PRODUCTO .....	8
1.2.1 NIVELES DEL PRODUCTO .....	8
1.2.2 DE LAS NECESIDADES HASTA LAS MARCAS .....	10
1.2.3 VALOR REAL Y VALOR DE SEÑAL .....	12
1.2.4 ETAPAS EN EL PRODUCTO .....	14
1.2.5 VALOR DEL PRODUCTO CONFORME A LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR AL ADQUIRIRLO .....	16
<b>2. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO .....</b>	<b>19</b>
2.1 DIFERENCIACIÓN .....	19
2.1.1 FORMAS DE DIFERENCIACIÓN .....	19
2.2 EL PRECIO .....	20
2.3 LA CALIDAD DEL PRODUCTO .....	21
2.3.1 FORMACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD .....	21
2.3.2 DIMENSIONES DE LA CALIDAD .....	22
2.4 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS .....	25
2.4.1 SERVICIO AL PRODUCTO .....	25
2.4.2 SERVICIO AL CLIENTE .....	26
2.5 IMAGEN .....	27
<b>3. PERFIL DEL PRODUCTO .....</b>	<b>29</b>
3.1 DIMENSIONES DEL VALOR .....	29
3.2 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO .....	30
<b>4. INNOVACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL VALOR .....</b>	<b>34</b>
4.1 INNOVACIÓN .....	34
4.1.1 TIPOS DE INNOVACIÓN .....	34
4.2 RECOMENDACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL VALOR .....	35
4.2.1 PASOS PARA LA DIFERENCIACIÓN .....	37
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS .....</b>	<b>39</b>
<b>APENDICE .....</b>	<b>40</b>

# INTRODUCCIÓN

La batalla económica que se agudizó con el fin de la guerra fría, ha hecho que en la actualidad se viva una dura competencia en los mercados. Esta nueva era llena de incertidumbre, retos y a la vez de oportunidades ha llevado a las empresas a buscar una mayor eficiencia y efectividad, con el fin de alcanzar un lugar que les reditue mejores resultados en el mercado.

Por tal motivo han surgido diversos enfoques, técnicas y métodos que pretenden hacer más competitiva a la empresa, en los que se concede un lugar importante al producto, que en cierto sentido se considera como el eje de la estrategia competitiva<sup>1</sup> (figura 1-1). Esto se refiere a que las diferentes variables que van inmersas en la estrategia competitiva, el producto en cierto sentido interrelaciona con cada una de ellas.

Ahora bien, el mayor o menor atractivo del producto depende de distintos factores como son la calidad, precio, apariencia física o duración, además de aspectos como los servicios de que se acompaña o la variedad de presentaciones, hasta llegar a aspectos como la imagen o reputación de la empresa.

Conforme a lo cual se puede afirmar que el producto tiene un carácter multifacético que es necesario comprender para llegar a obtener las mayores ventajas.

Este tema ha sido abordado desde distintas perspectivas, principalmente en los campos de la calidad, la mercadotecnia y la planeación estratégica, pero al final queda cierta vaguedad, confusión y traslapes que limitan la capacidad para explorar a plenitud las potencialidades del producto en el mercado.

Así, en esta tesis se hace una revisión amplia que parte de la definición y caracterización de lo que es un producto, que incluye la distinción entre bienes y servicios, lo que es el valor del producto y las distintas formas o niveles en que puede ser concebido.

En el capítulo dos se presentan los factores sobre los que giran las estrategias de diferenciación de un producto, con lo que en el capítulo tres se estructura un esquema que presenta en forma ordenada las distintas dimensiones o facetas a considerar en el diseño o mejoramiento de un producto.

---

<sup>1</sup> Fuentes Zenón, Arturo, Apuntes del curso de Planeación Estratégica.

En el capítulo cuatro se integran estas ideas en el contexto de la innovación, para dar forma a una guía que tiene la finalidad de dar a los distintos resultados, una orientación práctica.



figura 1-1.- Posición del Producto dentro de la Estrategia Competitiva

### Objetivo General

“Generalizar el concepto del producto a través de la integración de las ideas existentes sobre dicho concepto, utilizando un enfoque sistémico que permita definir las **Dimensiones del Valor** para configurar **el Perfil del Producto**”.

### Objetivos específicos

- Obtener la lista de las Dimensiones del Valor.
- Dar los parámetros para diseñar el Perfil del Producto.

# 1. CONCEPTOS BÁSICOS

**El producto es todo aquello que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad.**<sup>2</sup>

**Los productos para atención** (Ilustración 1-1) son aquellos que de alguna forma captan el cuidado, la observación o el interés del cliente. Estos productos quedan en la mente de éste como una sensación de impresión, satisfacción o alguna otra, más que como algo físico. Una película de un cine o de un videoclub, un concierto de algún artista o el teatro son productos de atención.

**Los productos para adquisición** son ofrecidos por la industria, las inmobiliarias, las aseguradoras; los cuales pasan a propiedad del cliente (Ilustración 1-2).

**Los productos para uso** (Ilustración 1-3) son aquellos que le sirven al cliente para emplearlo, manejarlo o utilizarlo en forma directa, en otras palabras, ofrecen algo físico con el fin de ahorrarle energía o darle comodidad. Dollar Rent a Car ofrece automóviles en renta para que el cliente los utilice, ya sea en vacaciones o en salidas de negocio.

**Los productos para consumo** (Ilustración 1-4), en la mayoría sólo se pueden utilizar una vez y tienen una vida relativamente corta, normalmente después de cumplir su propósito no queda nada de éste. El producto que ofrece un Restaurante es para consumo.



Ilustración 1-1.- Los videocassettes de Video Centro, son productos para atención



Ilustración 1-2.- Los instrumentos financieros de un banco son productos de adquisición

<sup>2</sup> Philip Kotler, "Dirección de la Mercadotecnia", (Editorial Prentice - Hall, 7ª edición, 1993), p. 511

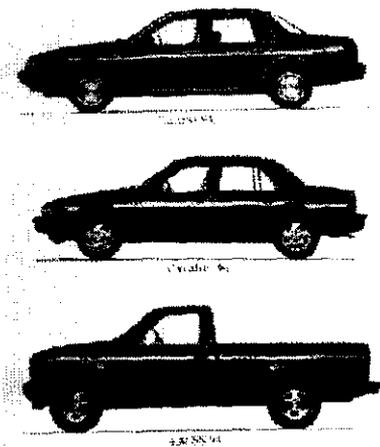


Ilustración 1-3.- La renta de automóviles son productos de uso.



Ilustración 1-4.- El restaurante La Hacienda Los Morales, ofrece productos de consumo.

Dentro de los productos tenemos dos grandes grupos con características muy particulares, los bienes (tangibles) que son producidos y los servicios (intangibles) que son desempeñados.

### 1.1.1 BIENES

En un sentido amplio, el bien, en esta tesis, se refiere a productos físicos que se puede oler, tocar, ver, probar, experimentar con más facilidad y verificar de una forma más directa, además para su realización se lleva a cabo una serie de procesos de transformaciones físicas que permite tener un mejor control de su desempeño.

### 1.1.2 SERVICIOS

*Un servicio (producto intangible) es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico.<sup>3</sup>*

Según una de las acepciones de la Real Academia de la lengua Española, un SERVICIO es la utilidad o provecho que resulta a uno de lo que otro ejecuta en atención suya.

Los servicios son muy variables, ya que son más complejos, evasivos y difíciles en su desempeño, que pudiera propiciar más fácilmente el fracaso.

Los productos intangibles (servicios) no existen antes de su compra, por esta razón el comprador se ve obligado a realizar más juicios y cuestionamientos sobre la base de lo que dice o lo que sugiere el producto.

<sup>3</sup> ídem

Este tipo de productos tienen tres importantes características: inseparabilidad, Versatilidad e imperdurabilidad.

### **1.1.2.1 Inseparabilidad**

Esta característica implica que el producto no puede existir en tanto el prestador del servicio y el cliente no interactúen, ya que ambos son necesarios para que exista y se lleve a cabo éste. Cuando se va a un concierto de música no se podría dar este espectáculo si el público o el artista no se encuentran presentes en el momento.

### **1.1.2.2 Versatilidad**

La versatilidad es otra característica del servicio y esta afectada por factores difíciles de controlar, puesto que dependen de quién, cómo, cuándo y dónde se proporciona el servicio, por este motivo el producto que surge de cada interacción del prestador con su cliente, será muy distinto uno con otro en tanto cambie alguna de sus partes. En el mismo caso del concierto, el producto no sería el mismo si el cantante acudiera al concierto con un fuerte problema en la garganta, porque ya está siendo afectado por uno como que no permite que el espectáculo se lleve con éxito.

### **1.1.2.3 Imperdurabilidad**

Otra característica de estos productos es que no se pueden producir en serie como en los tangibles, por lo tanto, tampoco se pueden almacenar debido a su misma naturaleza. Esta característica no sería problema si se tuviera una demanda fija. Siguiendo el mismo ejemplo, supóngase que normalmente se tiene un número específico de espectadores, y el local puede aceptar ese cupo, pero si en alguna ocasión, en uno de sus conciertos acude un número mayor de personas de lo previsto, en ese preciso momento, algunas de las personas (clientes) no podrán recibir el servicio, porque los conciertos no pueden ser producidos y almacenados, y sacarlos cuando se les requiera.

## **1.1.3 COMBINACIÓN DE LOS BIENES Y SERVICIOS**

Los bienes y servicios se pueden encontrar en forma separada o combinados, que es como normalmente se encuentran en el mercado, de esto se puede hacer una clasificación de cuatro formas posibles de adquirir o presentar al producto (figura 1-1).

1. **Un bien puro.** - Consiste en ofrecer un bien tal y como se obtiene de la industria, como puede ser el azúcar, un lapicero, etc.

2. **Un bien acompañado de servicio.**- En este caso existe un bien, el cual lo acompaña un servicio complementario<sup>4</sup>, por ejemplo en la adquisición de una computadora personal, se adquiere también una serie de servicios complementarios, como soporte técnico por teléfono. En el caso de un restaurante existe un bien que es la comida y un servicio de atención al cliente, como meseros, que si no existieran afectarían al producto que se ofrece en el restaurante.
3. **Un servicio acompañado de un bien.**- El servicio es la parte principal en el producto, pero está acompañado de un bien. En el caso de un viaje en avión, el servicio que se ofrece es un traslado, pero durante el viaje se acompaña de ciertos bienes como los tragos o algún aperitivo que hacen más agradable la estancia.
1. **Un servicio puro.**- Es cuando solo se ofrece un intangible, aunque es muy difícil encontrarlo, un ejemplo de esto sería la consulta con el psiquiatra.

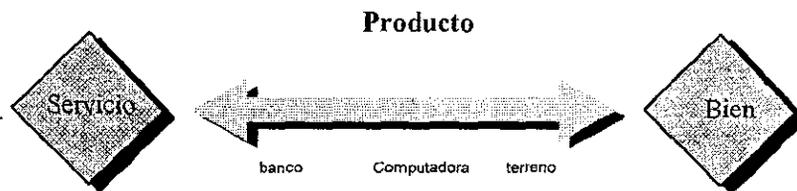


figura 1-1.- Rango del Producto

#### 1.1.4 PRODUCTO INTERMEDIO Y FINAL

Los productos, dependiendo al tipo de cliente (intermedio o final) que va a procurar, se pueden adquirir en dos momentos, cuando aun le falta algún proceso o cuando ya está terminado y puede cubrir una necesidad primordial.

Los *productos intermedios* (también llamados industriales), aun formarán parte de un proceso o un producto que finalmente dará un producto listo para su utilización final. Dentro de esta categoría se tienen dos grupos, los de soporte y los de entrada. La primera clasificación son productos que sirven para procedimientos en operaciones de la organización y esta formada por equipos accesorios, refacciones, servicios, instalación; la segunda clasificación lo conforman productos que se integrarán, para dar un producto terminado, entre estos se tienen las materias primas (Directas o Indirectas), partes del componente y materiales del componente.

Este tipo de productos, para efectos de esta tesis, se pueden tratar como un producto final en cuanto a sus características, por eso sólo se mencionan superficialmente.

<sup>4</sup> Servicio complementario lo llamaremos de aquí en adelante al servicio que no es parte del producto principal, ni afecta a la esencia de su utilización del mismo, sino como un valor agregado (se analiza más adelante).

Los *productos finales* son todos aquellos que se encuentran listos para ser adquiridos en el mercado y pueden cubrir un deseo o necesidad en el consumidor final. Este tipo de productos se trata con más detalle a lo largo de esta tesis.

## 1.2 VALOR DEL PRODUCTO

En un sentido amplio, el producto tendrá distintos valores para los diferentes clientes y para cada empresa, ya que el producto existe como una solución, entre muchas, para cubrir una necesidad, y las necesidades varían con cada cliente.

Desde el punto de vista del comprador, el producto es una promesa, un racimo de expectativas de valor, de las cuales, sus cualidades no tangibles son una parte integral como las partes tangibles.

En cuanto a la empresa, la concepción del producto es el valor subjetivo que quiere construir para el consumidor en función de las expectativas de venta y rentabilidad, de la capacidad interna de la empresa, de la gama completa de productos, de la imagen adquirida, o del posicionamiento de otros productos de la competencia<sup>5</sup>.

### 1.2.1 NIVELES DEL PRODUCTO

Los productos son herramientas para resolver problemas, porque satisfacen una o varias necesidades, por lo tanto, un producto es un conjunto complejo de satisfacciones.

Estas satisfacciones se van dando en forma gradual (figura 1-2)<sup>6</sup>, de tal forma que el producto va cumpliendo con una serie de expectativas por parte del cliente y del productor.

Este crecimiento de beneficios se inicia por una *percepción esencial* de una necesidad o deseo que un consumidor tiene que cubrir, por ejemplo cuando alguien sale de viaje tiene la necesidad de satisfacer una serie de necesidades, como el dormir, sentirse seguro, asearse, etc.

La captación y transformación de esa necesidad o deseo básico en un producto simple o rudimentario, se llama *producto genérico*, el cual tiene la función de cumplir en forma limitada con su propósito. En el caso del producto que ofrece un hotel, se necesita un edificio, una recepción, cuartos con camas y regaderas.

<sup>5</sup> Jordi Montaña, "Marketing de Nuevos Productos", (Editorial Hispano Europea, Colección ESADE, 1990), p. 115.

<sup>6</sup> Véase Theodore Levitt, "Comercialización Creativa", (C.E.C.S.A., 1983), pp. 45-47

El producto no solo es el cumplir dicho propósito, también es necesario que cumpla con ciertas expectativas o beneficios mínimos que el cliente espera obtener y está dispuesto a pagar en el *producto esperado*. El cliente llega al hotel y desea encontrarse con una recepcionista amable, con cuartos limpios, una cama confortable, un baño con jabón, toallas y papel sanitario.

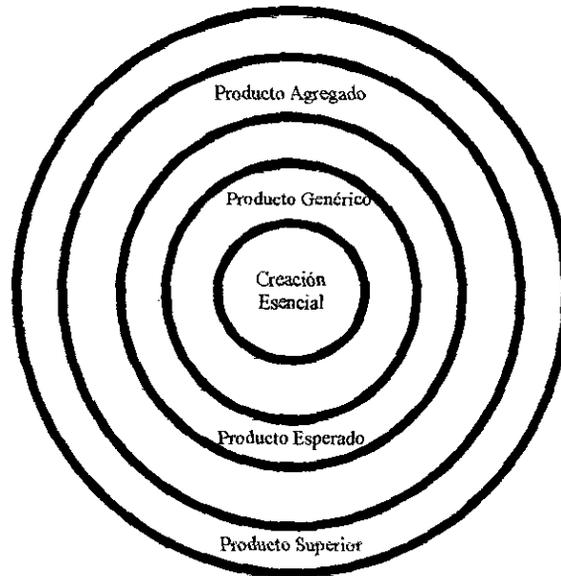


figura 1-2.- Niveles de objetivos del producto

Ahora, con la fuerte competencia de querer ser el mejor, las compañías ofrecen un *producto agregado*, donde se va más allá de las expectativas y en cierto modo de las necesidades esenciales del cliente, dando una serie de servicios y beneficios adicionales. En la actualidad los hoteles se clasifican por el grado de agregación que tienen para sus clientes (cinco estrellas, gran turismo, clase exclusiva, etc.), (Ilustración 1-5) donde algunos de estas agregaciones son un jacuzzi, servicio en el cuarto, salas de conferencias, televisión con antena parabólica, escritorio y bar dentro de la habitación, servicio de lavado y planchado, alberca, etc..



Ilustración 1-5.- Algunos Hoteles tiene presente la importancia de elevar el valor de su servicio

Y finalmente en el *producto superior* se tienen todos esos atributos o ventajas potenciales que se puede explotar, éste es un nivel importante para aquellos que desean mejorar a la competencia o posicionarse en el mercado, con el fin de satisfacer mejor las nuevas o existentes necesidades cambiantes del cliente que podrían ser por medio de Estrategias Competitivas (figura 1-3).

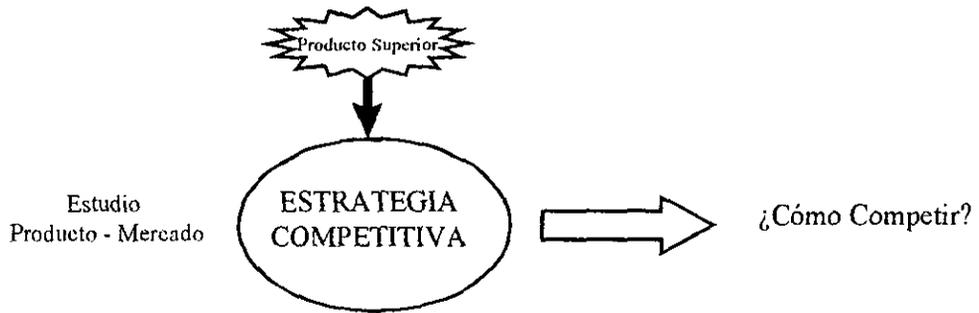


figura 1-3. Estrategia Competitiva (Fuentes Zenón, Arturo, Apuntes de la Materia "Planeación Estratégica).

## 1.2.2 DE LAS NECESIDADES HASTA LAS MARCAS

Así como las necesidades se transforman en productos, también dichos productos se transforman en marcas. La mercadotecnia ve necesaria la identificación del producto con una marca, pues ésta le da identidad, prestigio y una fácil localización en el mercado.

Los siguientes niveles muestran como se va dando desde la necesidad básica hasta un artículo específico de la marca.

**Familia de Necesidades.** La necesidad esencial en la que se apoya la familia de productos. Por ejemplo una necesidad de la gente es querer verse bien (este ejemplo se desarrollará a lo largo de los niveles).

**Familia de Productos.** Toda clase de productos que satisfacen una necesidad esencial con más o menos eficacia. Los productos que en cierto modo dan belleza (cirugía plásticas, dietas, cosméticos, etc.).

**Línea de Productos.** Un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan en forma similar o se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializa a través de los mismos tipos de mercados o caen dentro de determinadas categorías de precios. Ejemplo Maquillaje, lápiz labial, rímel sombras para los ojos, mascarillas, tintes para cabello, etc.

**Tipo de producto.** Aquellos artículos que comparten una o varias formas posibles para hacer el producto. Por ejemplo lápiz labial nacarado o mate, de larga duración o normal, etc.

**Marca.** Es el nombre relacionado con uno o más artículos de la línea de productos. Es la identidad del producto. Ejemplo Lancome

### 1.2.2.1 Línea De Productos

La línea de productos tiene además otras subdivisiones<sup>7</sup> importantes para esta tesis.

**Combinación de Productos.** Son el total de productos ofrecidos por una compañía, divididas en dos dimensiones:

- **Amplitud del producto.** Es el número de productos distintos que una empresa tiene, por ejemplo Nestlé tiene una amplia gama de productos, como comidas para bebé, chocolates, cereales, leche, comida para animales, etc.
- **Profundidad del producto.** Son las diferentes variaciones o clases de un mismo tipo de productos que una empresa tiene. La cervecería Moctezuma, dentro de su producto principal que es la cerveza, tiene una amplia gama de variaciones como son las cervezas claras, oscuras, light y en distintas presentaciones y tamaños.

**Productos Semejantes.** Es un grupo de productos con cierta afinidad ya sea para el cliente, el mercado o la producción. Se divide en dos dimensiones:

- **Productos complementarios.** Son productos que la compra de uno aumenta las posibilidades de adquirir algún otro, ya sea porque aumenta el desempeño o aumenta su valor. Cuando alguien adquiere una computadora, adquiere también una serie de equipo complementario que aumentan el desempeño y disminuyen el trabajo del usuario (Ilustración 1-6). Los productos complementarios pueden ofrecerse en paquetes dependiendo de la estrategia que se este utilizando, además de que las ventas, su imagen y calidad estas muy relacionadas uno del otro y en cierta forma llegan afectarse para bien o para mal entre si.
- **Productos sustitutos.** Estos productos satisfacen la misma necesidad pero tienen distintas características. Por ejemplo en vacaciones la gente puede llegar y hospedarse en un

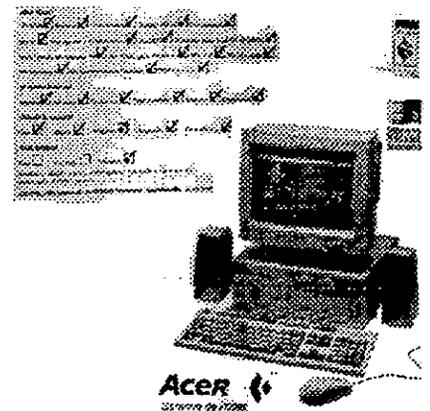


Ilustración 1-6.- Las computadoras manejan equipo complementario en sus paquetes que permiten hacerlas aceptadas en el mercado (multimedia, fax-modem, software, etc.)

<sup>7</sup> William F. Shoell and Josep P. Guilltinam, "Marketing" (Allyn and Bacon, 1992), pp.290-292

hotel o rentar una casa de campaña rodante, tienen distintas características, pero satisfacen la misma necesidad esencial.

### 1.2.2.2 Marcas

Como ya se dijo, la marca identifica y ayuda a diferenciar al producto (bienes o servicios), evitando un engaño de la competencia. Dentro de las marcas tenemos dos variaciones que se pueden complementar una con otra.

- Nombre de la marca. Es la parte que puede ser vocalizada (Levi's, Compac, etc.)
- Logotipo. Es el símbolo, diseño o dibujo que representa al producto (Ilustración 1-7).



Ilustración 1-7.-AT and T y su logotipo son reconocidos en todo el mundo.

### 1.2.2.3 Marca registrada.

Es el nombre que una compañía o empresa tiene en términos legales para su producto, esto es, el nombre que protege en forma legal la identidad de un producto ante la competencia o la piratería. Algunos de ellos son las Patentes, protecciones, copyright.

## 1.2.3 VALOR REAL Y VALOR DE SEÑAL

Todo aquello que pueda hacer que una persona se sienta mejor o satisfaga alguna necesidad y que el cliente esté dispuesto a pagar se llama valor, ya sea real o de señal (como a continuación se explica).

### 1.2.3.1 Valor Real

Este valor está dado por la interacción de la cadena de valor de la empresa con la cadena de valor del cliente<sup>8</sup> (Apéndice).

El valor real se da a través de dos mecanismos: Bajando el costo del comprador<sup>9</sup> y/o aumentando el desempeño del usuario<sup>10</sup>, justificando un *precio superior*<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Véase Michael Porter, "Ventajas Competitivas".(CECSA, México, 1996) pp. 134-180.

<sup>9</sup> Bajar el riesgo de que fracase un comprador es sus tareas con el producto, es equivalente a bajar el costo del comprador. Esto también significa un ahorro de tipo económico.

<sup>10</sup> Dar un mayor desempeño es ofrecer más beneficios al usuario

<sup>11</sup> Precio superior se refiere a todos aquellos beneficios que ayuden a ser único un producto, respecto a sus competidores, en algo que sea valioso para los compradores.

El objetivo de este valor es encajar armónicamente el producto con el consumidor, en el mejor de los casos lograr que el producto llegue a ser casi una extensión de su personalidad y crear un alto nivel de satisfacción. Ya que el consumidor siempre desea maximizar este valor, donde el empaquetado, la presentación y las funciones son igualmente importantes.

Por otro lado, para mejorar el valor real es necesario comprender o saber como el producto de la empresa es realmente usado o percibido por el cliente, no necesariamente sobre cómo se suponía que sería usado o dado.

El valor real abarca al producto real y al sistema por el cual una empresa entrega y apoya a su producto. También puede incluir las especificaciones logradas por el producto, así como la consistencia con que se cumplen esas especificaciones.

### **1.2.3.2 Valor De Señal**

El Valor de señal es lo que el cliente percibe para inferir o juzgar el cómo un producto bajará su costo o mejorará su desempeño en relación con los competidores. Este valor puede ayudar a un proveedor en particular a ser considerado y/o jugar un papel importante en la decisión final de la compra de un comprador.

Estas señales muchas veces se manipulan con el fin ganar la batalla en el mercado con un producto que en realidad no tiene ese valor real. Esto es, que se dicen del producto cosas que realmente no son o no las cumple.

En el caso de cuando se tiene un buen producto (un buen valor real), también es necesario señalarlo bien, ya que muchas veces llega a suceder que una empresa tiene un valor real modesto pero lo señala con mayor efectividad, y recibe un precio más alto que una empresa que tiene un valor real alto pero lo señala mal (figura 1-4). Esto es que un cliente no pagará por un valor que no percibe, sin importar qué tan real pueda ser. El valor de señal es extremadamente importante en los servicios.

Entre los valores de señal tenemos los siguientes:

1. Reputación o imagen.
2. Publicidad acumulada.
3. Apariencia externa.
4. Empaquetado y etiquetas.
5. Apariencia y tamaño de las instalaciones.
6. Tiempo en el negocio.
7. Base instalada.
8. Lista de clientes.
9. Participación en el mercado.
10. Precio.
11. Identidad con la compañía matriz (tamaño, estabilidad financiera, etc).
12. Visibilidad de la alta gerencia de la empresa compradora.

En conclusión, el valor de señal es un punto estratégico para el ataque a los competidores, y éste es necesario hasta el grado en que ayuda a los compradores a percibir el valor real del producto. La importancia del valor de señal es igual como el valor real para hacer notar la diferenciación lograda con otros productos.

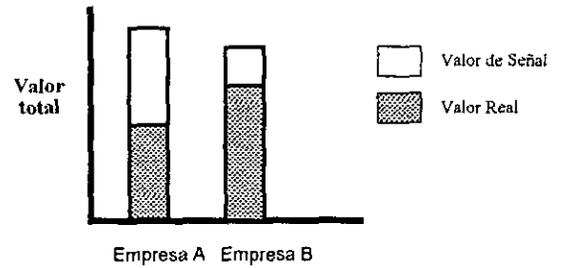


figura 1-4.- Valor real y Valor de Señal

#### 1.2.4 ETAPAS EN EL PRODUCTO

Esta clasificación es otra forma de ver el valor que tiene un producto con la interacción del cliente desde el punto de vista de los beneficios que le puede aportar el producto a lo largo de su vida.

- **Valor de la compra.** Constituye una función del diseño externo o estilo del producto, de las actividades de comunicación y la atmósfera que se cree alrededor del producto (utilidad en el punto de la compra). Representa la respuesta a la pregunta ¿Cuánta satisfacción creo me va a reportar este bien o servicio?.
- **Valor de Uso.** Condicionado por factores como el equilibrio entre la aceptación al diseño externo y el rendimiento efectivo del producto, el nivel de servicio posventa, la calidad de la ingeniería y los métodos de producción (utilidad que logra el producto a lo largo de la vida útil del mismo). Contesta a la pregunta ¿Cuánta satisfacción me produce este producto ahora que lo he comprado?
- **Valor Final.** La utilidad que puede lograr en el momento de desprenderse del producto (valor de rescate, valor residual o de salvación) o la facilidad con que pueda el cliente deshacerse del producto. Esta relacionado con la pregunta ¿Qué voy a hacer o cuanto beneficio me puede traer este producto ahora que voy a desprenderme de él?. Los automóviles Volkswagen tienen un alto valor de rescate debido a la economía en el bajo consumo de combustible y refacciones, sus diseños que tienen mucha aceptación, etc.

Esta clasificación es importante porque muestra las tres etapas importantes en un producto, siendo el valor de compra el más importante entre la compañía y el cliente, porque es donde entran en juego los valores de señal y la presentación externa de éste, y dependiendo de eso el producto tendrá la oportunidad de ser adquirido; en el valor de uso se percibe el valor real más fácilmente y aquí es uno de los mejores momentos en que

una empresa puede hacer clientes incondicionales, crear su imagen<sup>7</sup> y buscar un posicionamiento<sup>8</sup>, y en el valor final la buena calidad del producto<sup>9</sup> es la que juega el papel importante. Con lo anterior se pretende mostrar aspectos importantes en cada valor pero no quiere decir que sea lo único o que los otros aspectos sean menos importantes.

---

<sup>7</sup> La imagen, la calidad del producto y el posicionamiento se analizan más adelante.

### 1.2.5 VALOR DEL PRODUCTO CONFORME A LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR AL ADQUIRIRLO

Este sistema de clasificación está basado en las diferentes conductas de compra que la gente toma al adquirir un producto (como ellos perciben y buscan el producto)<sup>12</sup>, no se refieren a las diferencias de los productos mismos. Aunque hemos dicho que el producto toma diversos significados para cada cliente, esta clasificación se da, con base en que la mayoría de los clientes adoptan conductas semejantes al comprar los productos, esta clasificación está muy asociada al momento y a la situación en que se encuentre el cliente. Las cuatro clasificaciones son *productos convenientes*, *productos de comparación*, *productos especiales* y *productos no buscados*.(Ilustración 1-8).



Ilustración 1-8.- Productos convenientes (izq.) y Productos de comparación (der.)

**Los productos convenientes.** En este tipo de productos, el consumidor lo adquiere con frecuencia, inmediatamente y con un mínimo de esfuerzo en la comparación y en el precio. Dentro de esta clasificación encontramos tres tipos de productos: *Producto primario*, *producto de impulso* y *productos de emergencia*.

*Producto primario.* Estos productos se adquieren en forma regular y rutinaria, por lo regular algunos de los bienes forman parte de la despensa básica de los consumidores y son un buen motivo para ir de compras. La leche, el pan, tortillas, transporte por metro o por autobús.

*Producto de impulso.* Son productos que su compra no son planeados, ni tampoco requiere de esfuerzo en su búsqueda. La forma de exponer estos productos es muy importante y normalmente se colocan en áreas muy concurridas. Los productos de impulso son el resultado de haber ido de compras. Por ejemplo las revistas, las golosinas, helados, etc.

<sup>12</sup> William F. Shoell and Josep P. Guillinam, ob. Cit., pp. 285-287

*Productos de emergencia.* Son el resultado de una emergencia o una necesidad urgente, en la mayoría de los casos el precio y la calidad no interesan demasiado. Una consulta al dentista cuando existe un fuerte dolor de muelas, un paraguas en un tormenta, etc.

**Productos de comparación.** En este tipo de productos el cliente, en el proceso de selección y compra, planea bien en cuanto a calidad y precio, donde el tiempo, el costo y el esfuerzo invertido son importantes para la decisión. Aquí tenemos dos tipos de producto, *los productos homogéneos* y *los productos heterogéneos*.

*Productos Homogéneos.* El cliente ve a estos productos similares en aspectos de calidad, por lo tanto su compra se enfoca principalmente en el precio y algunas señales de valor. Por ejemplo en los servicios de larga distancia los precios juegan un factor primordial para la selección del tipo de compañía, las agencias de viajes, servicio de Internet, las computadoras, etc.

*Productos Heterogéneos.* Para la selección de este tipo de productos las características de calidad y diferenciación juegan un papel más importante que el precio, es importante el surtido de productos y la asesoría para satisfacer los gustos del cliente. Por ejemplo en los jeans el cliente se preocupa más quedar satisfecho por el diseño, la tela, el color, etc., que por el precio.

**Productos Especiales.** En este tipo de productos, un grupo importante de cliente haría un gran esfuerzo por adquirir un de ellos. Son productos para el cual el comprador tiene una fuerte convicción por la marca, el estilo o el tipo (Ilustración 1-9), estos productos no tienen comparación, no se aceptan sustitutos y tienen un renombre en la gente. Las motocicletas Harley Davison, automóviles BMW o Mercedes Benz, Hospital ABC, Muebles para oficina López Morton, etc. son ejemplos de este tipo.

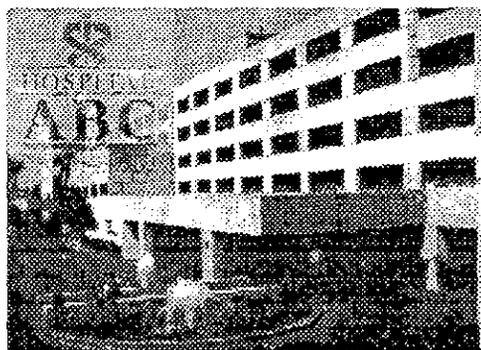


Ilustración 1-9.- El Hospital ABC es un producto especial, ya que solo un grupo selecto de clientes puede adquirir este producto.

**Productos No buscados o No requeridos.** Estos productos son de dos tipos y el cliente ignora su existencia o la conoce pero no desea adquirirlos por su naturaleza.

*Producto no buscados regularmente.* El cliente normalmente no desearía adquirir uno de estos productos por lo que significa para él. Por ejemplo los seguros de vida, lotes de cementerio, servicio de abogado en un problema legal, pruebas para detectar sida, etc.

*Productos totalmente nuevos.* Estos productos no son conocidos y requieren al igual que los productos regularmente no buscados, un gran esfuerzo de comercialización en forma de publicidad y venta personal. Por ejemplo las enciclopedias, las nuevas vacunas, en estos días el servicio de las AFORES.

Esta clasificación, como se mencionó al principio, está dada por la conducta que tiene el cliente al adquirir el producto y la conducta del cliente es afectada por muchos factores, por lo tanto algún producto pudiera estar en más de una de estas clasificaciones, dependiendo de la situación del cliente.

Alguna estrategia que se podría sugerir aquí, es el intentar crear en el cliente cierta necesidad del producto y poder colocar en otra clasificación, esto quiere decir, que si un producto es no buscado hacerlo un producto especial o de comparación.

## 2. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

### 2.1 DIFERENCIACIÓN

La diferenciación surge de crear en forma única el valor del comprador y es una ventaja competitiva que una empresa puede poseer. Esta proviene de los distintos eslabones de la cadena de valor de la empresa, que busca de forma sistemática maneras de proporcionar valores más altos a los consumidores.<sup>13</sup>

Todo producto ofrecido en el mercado está diferenciado, a pesar de que se traten de productos genéricos<sup>14</sup> idénticos, ya que realmente no existe el producto genérico. Todo los bienes y servicios pueden diferenciarse y de hecho lo están. Más bien lo que varía es el grado de diferenciación que tienen.

En los productos (bienes y servicios) se busca visiblemente la distinción competitiva mediante características que permiten diferenciarlo del resto de los productos. Algunas de estas características se pueden identificar visualmente o cuantificar, otras se insinúan a través del arreglo exterior y otras que con mucha retórica hacen referencia a atributos ocultos, reales o sugeridos, que prometen resultados o valores diferentes a los que ofrecen los productos de la competencia.<sup>15</sup>

#### 2.1.1 FORMAS DE DIFERENCIACIÓN

La organización puede diferenciar sus productos de los competidores por medio de las siguientes estrategias.

**Estrategia de Diferenciación de Precios:** Es una estrategia diseñada con el propósito de crear un producto con las mismas características que sea intrínsecamente más barato. Esta es la manera más elemental de diferenciar un producto (bien o servicio), pues simplemente es venderlo más barato.

**Estrategia de Diferenciación de la Calidad:** Tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, no necesariamente diferente, sino mejor.

<sup>13</sup> Michael Porter, ob. cit., p.151.

<sup>14</sup> Ver Niveles del Producto.

<sup>15</sup> Theodore Levitt, ob. cit., p. 89.

**Estrategia de Apoyo a la Diferenciación:** Más sustancial, aunque sin efecto en el producto mismo, es la diferenciación sustentada en algo que va acompañado al producto, una base de apoyo, como son el *servicio al producto* y el *servicio al cliente*.

**Estrategia de Diferenciación en la Combinación del Producto:** La estrategia tiene como objetivo ofrecer una amplia gama de productos, ya sea porque se ofrecen diversos productos principales o por la agregación de productos de apoyo a un producto principal.

**Estrategia de Diferenciación de la Imagen:** Esta estrategia es utilizada para realzar una diferenciación donde en realidad no la hay o si la hay trata de hacerlo lo mejor posible, esto es, se crea una imagen para el producto.

**Estrategia de No Diferenciación:** Una estrategia muy común es la de imitar a un producto con renombre o igualar las características de un producto de la competencia con el fin de colocarse al mismo nivel en el mercado.

**Estrategia de Diferenciación Superior:** Esta estrategia se enfoca en hacer una característica del producto muy difícil de imitar, esto es que una compañía tiene una característica en un producto que la competencia difícilmente logra igualar.

## 2.2 EL PRECIO

El precio juega un papel especial en la diferenciación y por supuesto que es poderoso, sin embargo, el ser poderoso no quiere decir que automáticamente sea suficiente, no importa cuán duramente se estén estrechando las negociaciones del precio o hasta qué minúsculas fracciones se estén conduciendo las cotizaciones de precios.

Durante periodos de superávit sostenido, exceso de capacidad o guerras despiadadas de precio, cuando parece ser que toda la atención está firmemente fijada sólo en el precio; es precisamente porque el precio es tan evidentemente objetivo (es decir, cuantificable) y con un tremendo potencial devastador en sus efectos, que desvía la atención de las posibilidades de escapar con éxito de una asoladora competencia en precios.

*Las presiones de precios son tan exigentes que otras posibilidades existentes se ven proporcionadamente ensombrecidas.*

Para poder ver por completo cuáles son éstas "otras posibilidades" es útil, en primer lugar, recordar con firmeza y exactitud, qué es un producto y aprovechar cada una de sus partes, con el fin de no querer diferenciar al producto solo por su precio.

## 2.3 LA CALIDAD DEL PRODUCTO

La calidad es un problema de cuatro disciplinas: la filosofía, economía, comercialización y dirección operativa<sup>16</sup>, cada una de ellas la ha visto con diferente enfoque. La *filosofía* se ha centrado en las cuestiones de definición, donde se dice que la calidad es "excelencia innata", y no puede definirse con precisión, porque es más bien una propiedad simple, no analizable, que solo aprendemos a reconocer mediante la experiencia; la *economía* se enfoca a la maximización de ganancias y el equilibrio de mercado; la *comercialización* en las determinantes del comportamiento adquisitivo y satisfacción del cliente; y la *dirección operativa* en las prácticas de ingeniería y control de la fabricación. El resultado ha sido una multitud de perspectivas que compiten, basada cada una en un marco de referencia analítico diferente y cada una con su propia terminología. Esto ha hecho que la calidad quiera abarcar todo lo relacionado al producto, tanto que muchas veces se hace una mezcla que no es muy fácil de entender y aplicar.

Esta tesis con el fin de alcanzar el propósito, enfoca a la calidad más desde el punto de vista de la dirección operativa, esto es, como una forma de hacer mejor al producto en características un tanto técnicas. Por lo tanto se intenta no traslapar ideas y a su vez tener cada parte del producto en el lugar más apropiado.

### 2.3.1 FORMACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD

Según Juran cualquier rasgo (propiedad, atributo, parámetro, etcétera) de los productos, materiales o procesos, que sea necesario para alcanzar la *adecuación al uso*, es una característica de calidad. En otras palabras, esta adecuación de uso significa como sirve con éxito el producto y/o servicio para el propósito del usuario. Estas características se clasifican como sigue:

- Tecnológicas: Por ejemplo: Dureza, inductancia, acidez, etc.
- Psicológicas: Por ejemplo: Aficiones, belleza, status, etc.
- Orientado al tiempo. Por ejemplo: Disponibilidad, confiabilidad, mantenibilidad, etc.
- Contractuales: Por ejemplo: Estipulaciones de garantía.
- Éticas: Por ejemplo: Cortesía del personal de ventas, honestidad, prontitud, etc.

Las últimas dos características se enfocan más al servicio al cliente, por lo tanto, con el fin de no crear confusiones se traspasa al capítulo de servicio al cliente.

---

<sup>16</sup> GARGIN, David A., ¿Qué significa en realidad "Calidad del Producto?", En HAX, Arnold C. (1992), *Planning Strategic the Work*, Oxford University, New York, pp. 153-175.

## 2.3.2 DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Dimensiones de la calidad son los parámetros o propiedades básicas que sirven como marco de referencia para definir la calidad de un producto que para enfoque de esta tesis, se hace desde un enfoque técnico como se mencionó al principio de este tema, en los cuales tenemos los siguientes:

### 2.3.2.1 Diseño

Desde los orígenes del ser humano se han tenido ciertas necesidades básicas, como el alimentarse y resguardarse. La industria ha satisfecho esas necesidades e incluido otras más (la comunicación, el transporte, etc.). También el humano ha mostrado un fuerte interés por tomar un control de las fuerzas de la naturaleza, la seguridad, el confort y muchas cosas más.



Ilustración 2-1.- El grado representa niveles en la calidad de vida.

Mientras los humanos buscan todo eso, internamente los grupos varían en cuanto a poder o influencia mostrándose una marcada diferencia entre ellos, creando o reconociendo diferentes niveles de excelencia en los productos (niveles de calidad<sup>17</sup>). Por ejemplo, en el transporte algunos utilizan el transporte público, otros un modesto automóvil propio (Volkswagen, Nissan, Chevrolet, etc.), algunos pocos un Ferrari y un poco menos un Jet privado (Ilustración 2-1). Cada uno de estos niveles se llama grado. Una diferencia de grado es una diferencia en el diseño.

*El grado* no es un término técnico y es muy utilizado por la gente para reconocer los niveles de calidad.

*El diseño* es un término técnico que muchas de las veces es el elemento integrador de otras características de la calidad<sup>18</sup> y aun de la mercadotecnia la cual en un sentido estricto se da por tres actividades (Ilustración 2-2).

<sup>17</sup> Los niveles de calidad son un tanto subjetivos que depende de la percepción de cada individuo o del grupo social.

<sup>18</sup> Juran, Joseph M. "Quality Control Handbook", 1903.

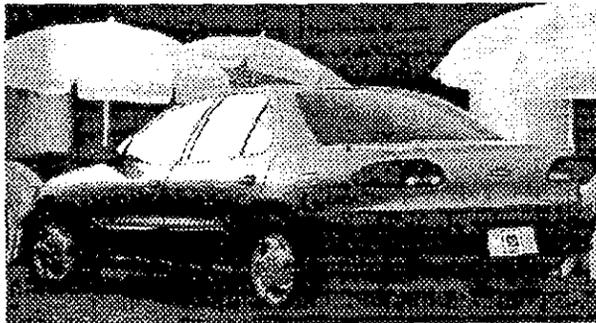


Ilustración 2-2 Los nuevos automóviles reúnen varias características de la calidad de diseño.

1. Identificar en que constituye la calidad del producto para el usuario, su necesidad real.
2. Elegir una idea que sea la respuesta de dicha identificación de la necesidad del usuario.
3. Transformación de la idea seleccionada con especificaciones a detalle, que en la medida de lo posible representará fielmente la necesidad del usuario.

Independientemente de que el diseño sea la integración de otros parámetros de la calidad los cuales se analizarán en forma individual para apreciar cada uno de ellos, es importante hacer mención en este apartado a las características de **Estética** desde un punto de vista objetivo en cuanto a su función operativa y subjetivo en como lo siente el cliente.

En forma operativa, el diseño es la sustancia que sirve de base a la línea que le confiere al producto el máximo grado de utilidad, de facilidad de uso (ergonomía), de efectividad y de eficiencia.

Desde el punto de vista del como lo siente el cliente, el diseño corresponde a sus preferencias del como lo ve (belleza), como lo siente (grado), como suena, como huele, en otras palabras que tanto valor representara para el cliente. Esto significa desarrollar al producto para captar la necesidad del cliente.

### 2.3.2.2 Desempeño y Rasgos

Estas dos dimensiones involucran atributos objetivos del producto que en muchos de los casos es difícil poder trazar la línea que las divide.

El desempeño se refiere a las características operativas primarias del producto. Esta característica es un tanto ambigua, ya que no es fácil percibir una diferencia de desempeño como una diferencia de calidad debido a las preferencias individuales de cada persona, por ejemplo un foco de 100 watts proporciona mayor luminosidad

(desempeño) que uno de 60 watts, pero la gente no fácilmente percibe esto como una medida de la calidad, sin embargo un automóvil que tiene un arranque suave y con potencia la gente lo asocia rápidamente como un reflejo de la calidad del producto.

Los rasgos son los accesorios secundarios del producto que facilitan o complementan las funciones básicas de éste, que muchas veces se llega a confundir cuando es una función básica y donde ya es una función secundaria, esto se da porque la distinción entre ellos esta dada principalmente por el grado de importancia que reporta para el usuario, por ejemplo los nuevos automóviles Chrysler tienen la opción de transmisión manual y automática que es un rasgo que complementa la función básica del automóvil.

### 2.3.2.3 Conformidad

Es el grado en que el diseño y las características operativas de un producto corresponde a normas preestablecidas o deseadas, en otras palabras es el proceso a través del cual se asegura que el producto se realice de acuerdo a las especificaciones. La conformidad se mide con diversos criterios, por ejemplo si se diseña que una impresora imprima 4 hojas por minuto y todas las impresoras que salen de la línea cumplen esta norma, se dice que tienen un alto grado de conformidad, pero si también el diseño implica una cierta cantidad de inyección de tinta y existe mucha variación en este aspecto, entonces no se tiene una buena conformidad en este criterio.

Esta dimensión de la calidad es el resultado de la interacción de varios aspectos como son la maquinaria, herramientas, métodos, mano de obra, medio ambiente, medición, etc.

### 2.3.2.4 Dimensiones que están afectadas por las Características Orientadas en el Tiempo

Aquellos productos que tienen una larga vida o duración para el usuario están afectados por dimensiones que tienen proyección en el tiempo y que a lo largo de éste se verifica la calidad del producto (Ilustración 2-3), aunque en los productos de corta duración también están afectados por estos, tiene mayor peso en los primeros. Estas dimensiones son las siguientes:

*Confiabilidad.* Es una medida de probabilidad que se espera que funcione un producto sin fallar en un periodo de tiempo, bajo ciertas condiciones de funcionamiento. La confiabilidad inherente al diseño se conoce como confiabilidad intrínseca y la alcanzada por el proceso de manufactura se conoce como confiabilidad operacional. Los microprocesadores intel tienen una alta confiabilidad intrínseca y operacional que lo hacen el número uno en el mercado de la computación.

## Absolutamente

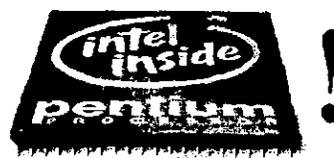


Ilustración 2-3.- Los microprocesadores Intel son garantía de calidad por su confiabilidad.

*Duración.* Es el uso o beneficio que se obtiene del producto antes de que se deteriore o deje de funcionar, se define a través de una función de probabilidad en términos del tiempo.

*Mantenibilidad.* Este es un término que expresa facilidad con que se puede conducir el mantenimiento. Esto incluye medidas como tiempo promedio de reparación, probabilidad de restablecer el servicio en el periodo de tiempo especificado y tiempo medio para efectuar mantenimiento preventivo, en la actualidad también se maneja mantenimiento predictivo, proactivo y TPM.

## **2.4 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

Estos servicios<sup>\*\*\*</sup> que se encuentran alrededor del producto, son una parte importante en el mismo, ya sea como auxiliar, como diferenciador o como señal de valor, etc.

Al igual como los productos intangibles (capítulo 1.1.2), este tipo de servicios tiene las características de inseparabilidad, Versatilidad e imperdurabilidad.

Los servicios complementarios hoy en día se han convertido en una clave y una herramienta poderosa para competir con éxito. Estos se pueden dividir en dos grupos, el servicio al producto y el servicio enfocado al cliente. Esta clasificación se da con base a quién va dirigido básicamente el servicio, en otras palabras la primera clasificación se puede dar siempre y cuando exista un producto ya que el servicio recaerá en éste, en cambio en la segunda clasificación el producto pasa a un segundo término y el servicio recae directamente en el cliente.

### **2.4.1 SERVICIO AL PRODUCTO**

Son aquellas acciones que una compañía da a su producto antes o después de su compra o adquisición con el fin de que éstas tenga un impacto en la satisfacción del cliente. Estos servicios no son propiamente características o accesorios secundarios que aumenten el funcionamiento básico del producto, si no, más bien son características que rodean al producto haciéndolo más atractivo y finalmente repercuten en un valor agregado para el cliente, pero no aumentan o mejoran la función básica del mismo.

Este tipo de servicios tiene como objetivo darle al producto apoyo de sus funciones. Entre ellas tenemos las siguientes:

---

<sup>\*\*\*</sup> Esta clasificación se refiere al servicio como algo extra que se le presta a un producto, ya sea al producto mismo o al cliente, no al servicio visto como producto intangible.

*Entrega.* Comprende la manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío. Este servicio es tan importante que algunas empresas lo hicieron su producto principal como son los servicios de paquetería y mensajería.

*Servicio de Mantenimiento.* Es aquel que el proveedor da a su producto una vez que ha sido adquirido por el cliente. Cuando alguien adquiere un automóvil nuevo, la agencia da la posibilidad de seguir los mantenimientos del automóvil dentro de sus concesionarios autorizados con el fin de que no pierda su originalidad.

*Instalación.* Es la acción que el proveedor realiza en su producto para que éste funcione en determinado lugar, el cual puede ir desde la habilitación de los servicios necesarios hasta la simple fijación del producto que queda listo para funcionar. Cuando alguna industria manufacturera adquiere maquinaria de tipo CNC, el proveedor ofrece la instalación de ésta a que queda funcionando.

*Servicio de asesoría.* Es la información que el proveedor ofrece acerca de su producto con el fin de que el cliente tenga un mayor conocimiento de éste o que sepa manipularlo con eficiencia.

*Servicio de reparación.* Se refiere al servicio de compostura del producto cuando éste se descompone, que la compañía ofrece a los clientes.

*Servicio de Garantía.* Es el respaldo que ofrece una compañía por su producto que va muy ligado con la calidad. Esto quiere decir que entre mayor tiempo de garantía tenga un producto significa que es de mejor calidad.

Estos servicios antes mencionados el proveedor los puede dar en forma gratuita o con algún pequeño cobro extra.

## **2.4.2 SERVICIO AL CLIENTE**

Este tema desde un estricto punto de vista quedaría fuera del alcance de esta tesis porque éste es más bien la relación que hay entre el cliente y el proveedor, pero se ve necesario su mención porque de cualquier modo esta relación se da en torno a un producto, además es necesario para dejar completo el tema de servicios complementarios.

En cuanto a los servicios al cliente, estos se enfocan más en la atención de éste, con el fin de dejar una buena experiencia o sensación de satisfacción.

Dentro de este segundo grupo, los diferentes *servicios al cliente* que una empresa debe tener para garantizar un buen servicio y asegurar al cliente, se pueden introducir casi todos dentro de la siguiente clasificación<sup>19</sup>.

*Información.*- Para obtener el valor total de un bien o servicio, un cliente necesita toda la información relevante sobre éste; especialmente si es un cliente de primera vez.

*Sugerencias (Consultas).*- Proveer información sugiere una simple respuesta al cliente, sugerir por el contrario implica un diálogo para sondear las exigencias del cliente y desarrollar soluciones "hechos a la medida". Sugerir consiste en un consejo inmediato de un servicio personal de conocimientos en respuesta a la pregunta ¿Qué sugiere?

*Toma de Ordenes.*- Una vez que el cliente este listo para comprar, un elemento clave suplementario entra en el juego: Aceptar las solicitudes, las ordenes y reservaciones.

*Salvaguardar (Cuidar el bienestar del cliente).*- Mientras que visitan el lugar del servicio, los clientes usualmente desean asistencia con sus posesiones personales.

*Hospitalidad (Cuidado con el cliente).*- Ciertos servicios necesitan que sus clientes entren a su fábrica y permanezcan en ella hasta que su entrega esté completa. Un buen empresario, tratará de que al menos en pequeña medida su cliente se sienta como un invitado.

*Ética en el servicio.*- El personal debe ser honesto con el cliente, en cuanto al producto que esta ofreciendo y a la información que el cliente pida.

*Excepciones.*- Implica un grupo complementario de servicios de entrega, Un gerente astuto anticipa las excepciones y desarrolla planes de contingencia para situaciones de este tipo.

*Facturando.*- la facturación es común en todas las transacciones. Una inadecuada, ilegible o incompleta facturación es una espléndida oportunidad para el descontento de un cliente que pudo haber quedado muy satisfecho con su experiencia.

*Formas de Pago.*- En la mayoría de los casos la facturación y la paga son actividades separadas. Una factura requiere que el cliente tome acción en su pago (esta acción puede ser muy tardada), entonces pueden utilizarse las ventajas de los créditos o servicios bancarios o algún tipo de financiamiento.

## 2.5 IMAGEN

La imagen esta muy ligada a la marca, al valor real y a otras características adicionales del producto que le dan una presencia en el mercado.

La imagen se va adquiriendo con el paso del tiempo y con la profundidad de conocimiento del cliente con respecto al producto, esta puede ser buena o mala dependiendo de la trayectoria que haya tenido el producto en el mercado. Dicha imagen no se adquiere tan

<sup>19</sup> Artículo "Competing on Service: Technology and Teamwork in Supplementary Service", de Christopher Lovelock, 1995.

fácilmente. Así mismo, algunas empresas se aprovechan de su solidez para lanzar al mercado productos que no son representativos de ella, logrando engañar al cliente, con la seguridad que les representa dicha imagen. La imagen desde un punto de vista de mercadotecnia esta muy ligada a la marca, esto se demuestra cuando a alguien se le pide que conteste que marca o nombre se le viene a la mente cuando se le pregunta por algún producto. Por ejemplo cuando a alguien se le dice la palabra cigarros y automáticamente contesta Marlboro o refresco y contesta Coca- Cola, esto significa que para ellos dichos productos ya tienen una imagen que la compañía ha logrado a partir de publicidad, tiempo en el mercado y algunas otras actividades que ayuden a dar dicha imagen.

### 3. PERFIL DEL PRODUCTO

Este perfil nos muestra como es el producto o como lo percibe el mercado, le dan una identidad por medio de las características llamadas dimensiones del valor.

#### 3.1 DIMENSIONES DEL VALOR

Las dimensiones muestran desde distintos enfoques al producto, así como también muestran sus cualidades intrínsecas y extrínsecas en cuanto a la perspectiva del valor del cliente y la industria. En la Tabla 1 se muestran las distintas dimensiones del valor en diversos grupos

**Tabla 1.- Las Dimensiones del Valor**

<b>Dimensión en el Precio</b>	<b>Dimensiones de Apoyo a la Diferenciación</b>
<p><i>Precio</i> : El precio es un buen diferenciador pero debe tenerse en cuenta que las demás dimensiones estén en equilibrio con respecto a la competencia</p>	<p><i>Mantenimiento</i> : Se refiere a la estandarización de las piezas que componen al producto y por lo tanto fácil adquisición de refacciones y acceso al producto en su reparación.</p>
<p><b>Dimensiones en la Calidad</b></p>	<p><i>Entrega</i> : Es la eficiencia con que un producto es entregado al cliente.</p>
<p><i>Diseño</i> : El diseño da máximo grado de utilidad, facilidad de uso, efectividad, eficiencia, etc.</p>	<p><i>Instalación</i> : La atención que algunas empresas prestan a sus clientes al adquirir un producto.</p>
<p><i>Conformidad</i> : Esta dimensión se basa mucho en la fabricación, que es la disminución de fallas y defectos, mediante normas preestablecidas.</p>	<p><i>Contratiempo</i> : Es la facilidad y garantía para adquirir las partes necesarias para dar mantenimiento o reparar al producto.</p>
<p><i>Confiabilidad</i> : Refleja la probabilidad de que un producto falle dentro de un periodo de tiempo especificado.</p>	<p><i>Servicio de Asesoría</i>: El servicio que puede dar la empresa al cliente para auxiliarle en el uso, reparación o mantenimiento de su producto.</p>
<p><i>Estética</i> : Esta dimensión del producto es muy subjetiva, ya que se refiere a las preferencias de los clientes en cuanto a belleza.</p>	<p><i>Servicio de Reparación</i>: Es la respuesta de la empresa que ofrece al cliente cuando ha fallado su producto.</p>
<p><i>Duración</i> : Es el uso que se obtiene de un producto antes de que se deteriore físicamente.</p>	<p><i>Atención al cliente</i>: Es la hospitalidad y/o la salvaguarda que la empresa tiene para con sus clientes.</p>
<p>Rasgos : Accesorios secundarios que complementan el funcionamiento básico del producto.</p>	<p><i>Formas de Pago</i>: Son las diferentes formas que la empresa le da a sus clientes para cubrir sus deudas.</p>
<p><i>Funcionalidad</i> : Son las características operativas primarias de un producto.</p>	<p><b>Dimensiones en la combinación del producto</b></p>
<p><b>Dimensión en la no Diferenciación</b></p>	<p><i>Profundidad</i> : Son las variaciones que una empresa tiene de un mismo producto.</p>
<p><i>Homogéneos o Imitación</i>: Son productos que tienen características iguales o semejantes de empresas distintas.</p>	<p><i>Complementarios</i> : Son los productos que se manejan en conjunto porque aumentan más su funcionamiento, desempeño o valor.</p>
	<p><b>Dimensión en la Imagen</b></p>
	<p><i>Imagen</i> : Es lo que representa un producto para el cliente, el cual puede estar dado por la marca, el valor real o de señal, etc. con respecto a la competencia.</p>

Esta lista sirve para ubicar mejor al producto y reflexionar en cada una de ellas, de que tan bien está cumpliendo los objetivos o su papel en el mercado y donde se está fallando, con el fin de crear al nuevo producto y/o posicionarlo o simplemente para conocerlo mejor.

### 3.2 POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

El posicionamiento es mucho más que lograr una imagen, es un intento por distinguirse de sus competidores en alguna dimensión del producto, la cual es importante ayudar a que el cliente conozca las diferencias reales entre los competidores y la empresa. Podemos decir que un producto está posicionado cuando éste ocupa un lugar en la mente del mercado. Este posicionamiento se ha logrado si una empresa puede ser única en algo que sea valioso para los compradores.

Algunas empresas se han posicionado o distinguido por medio de alguna dimensión del valor de su producto, como lo muestra la Tabla 2.

**Tabla 2. Posicionamiento del Producto en las dimensiones del Valor**

Dimensión en el Precio	Dimensiones de Apoyo a la Diferenciación
<p><i>Precio</i> : Las compañías de larga distancia diferencian sus productos por medio de los precios por minuto en las llamadas telefónicas.</p>	<p><i>Mantenimiento</i> : El VW es un automóvil que no es muy complicado mantenerlo, por su fácil reparación y refacciones económicas.</p>
<p><b>Dimensiones en la Calidad</b></p>	<p><i>Entrega</i> : Domino's Pizza, utiliza el lema "si no la entregamos en ½ hora, su pizza es gratis".</p>
<p><i>Diseño</i> : Chrysler le dio nuevos diseños a sus automóviles con formas aerodinámicas que ha impactado una gran parte del mercado.</p>	<p><i>Instalación</i> : La cocinas Delher incluyen el servicio de instalación en la adquisición de alguna de sus cocinas</p>
<p><i>Conformidad</i> : Los colchones Selter adaptan las características del producto a las necesidades del cliente, bajo fuertes normas de calidad.</p>	<p><i>Contratiempo</i>: Es la facilidad y garantía para adquirir las partes necesarias para dar mantenimiento o reparar al producto.</p>
<p><i>Confiable</i> : La compañía Toyota se centran en esta característica de la calidad haciendo pruebas y controlando su producción de sus automóviles antes de ofrecerlos al mercado.</p>	<p><i>Servicio de Asesoría</i>: Hewlet Packard tiene su Help Line las 24 hrs., para resolver problemas con sus productos.</p>
<p><i>Estética</i> : InterCeramic se enfoca en la elegancia, los colores y las formas de sus losetas, azulejos, etc.</p>	<p><i>Servicio de Reparación</i>: Volttran da un amplio servicio de reparación a cualquier tipo de Transformadores.</p>
<p><i>Duración</i> : Los electrodomésticos General Electric siempre se han distinguido por su duración en horas de trabajo con respecto a sus competidores.</p>	<p><i>Atención al cliente</i>: Wal-Mart tiene diversas formas de mejorar sus servicios en información oportuna de ofertas, hospitalidad, Salvaguarda del cliente, orientación, etc. que la hacen atractiva.</p>
<p><i>Rasgos</i> : Jumex con las nuevas tapas que le adaptó a sus envases de presentación de 1 litro, facilitan el consumo de sus jugos y dan mayor seguridad en su transporte por su buen sellado.</p>	<p><i>Formas de Pago</i>: Electra maneja el lema "con electra sí se puede", por la facilidad de pago que ofrecen a sus clientes para adquirir alguno de sus productos.</p>
<p><i>Funcionalidad</i>: Bosh ha desarrollado herramientas con gran desempeño en trabajos pesados.</p>	<p><b>Dimensiones en la combinación del producto</b></p>
<p><b>Dimensión en la no Diferenciación</b></p>	<p><i>Profundidad</i> : Nestle también maneja una gran variedad de presentaciones de café, como el Nescafé, Dolca, Ristreto, Diplomat, etc.</p>
<p><i>Homogéneos o Imitación</i>: Avantel, Alestra y Telmex ofrecen servicios idénticos en largas distancias, solo con pequeñas diferencias en precios y servicios.</p>	<p><i>Complementarios</i> : Los productos Gillett manejan el uso de sus rastrillos con la crema para afeitarse y la loción para después de afeitarse, como complementos para una buena afeitada.</p>
	<p><b>Dimensión en la Imagen</b></p> <p><i>Imagen</i> : McDonald y la "M" son marcas reconocidas mundialmente y la compañía Bacardí realiza una gran labor publicitaria con su producto Ron Bacardí Blanco.</p>

Con el propósito de ilustrar mejor las dimensiones del valor, se muestra como algunas empresas utilizan estas dimensiones en sus productos.

# VOLTRAN

## TRANSFORMADORES

### El fabricante de más calidad en México

Somos un equipo joven y dinámico que desea ayudarte a solucionar sus necesidades de transformación

- Subestación ✓
- Tipo Seco ✓
- Pedestales ✓
- Revis ✓
- Existencia Permanente ✓
- Servicio a todas las marcas ✓
- Distribución ✓
- Encapsulados ✓
- Refaccionamiento ✓
- Potencia hasta 60 Mva. ✓
- Asesoría y capacitación ✓
- Pruebas. ✓

#### Consultenos:

General Motors, Resistol, Vitro, Pemex, CFE, Nissan, Chrysler, Celanese, Cruz Azul, Siemens, ICA, Cien Cola y lo Intercom...

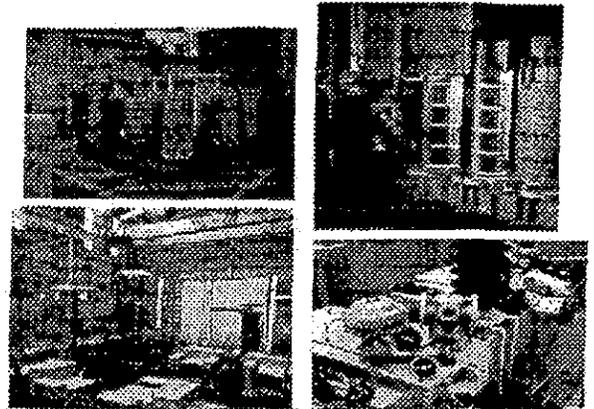


Ilustración 3-1

La Compañía VOLTRAN (ilustración) emplea o cuenta con las siguientes dimensiones del valor es sus transformadores

1. **Diseño.** Reparación, rediseño y adaptación a cualquier marca.
2. **Conformidad y Confiabilidad.** Pruebas en campo y pruebas al aceite.
3. **Servicio de Asesoría.** Asesoría y capacitación.
4. **Profundidad.** Transformadores tipo subestación y poste, tipo seco, tipo pedestal, tipo encapsulado, etc.
5. **Imagen.** Lista de Clientes y Marca Voltran.
6. **Funcional y Diseño.** El fabricante de más alta calidad en México.
7. **Contratamientos.** Refacciones Nacionales e Importadas, permanente existencia de termómetros.
8. **Imagen.** Somos un equipo joven y dinámico, VOLTRAN... energía que transforma.
9. **Instalación.** Servicio a todas las marcas en campo y planta.
10. **Entrega.** Distribución.
11. **Atención Al Cliente.** Desea ayudarte a solucionar sus necesidades.

# Ahora usted dicta y ThinkPad 701C captura toda su información.

Solicítala ahora, recíbelas GRATIS el paquete Voice Type Dictation y alégrese de escribir durante sus viajes de negocios.

IBM  
 Descubre todas las ventajas de ThinkPad 701C, el portátil más poderoso del mundo.



Escritorio para viajeros. 100% compatible con el sistema operativo de IBM.



Trabaja poder, admira su diseño. Cuando se proyecta en pantalla, el ThinkPad 701C se convierte en una gran pantalla.

## IBM ThinkPad 701C Precio: USD\$ 5,311.00

Modelo: 701C, 1.8GHz, 1GB, 15.5" Pantalla  
 Carga rápida de 100% a 90% en 1 hora

Oferta válida hasta el 31 de octubre de 2005

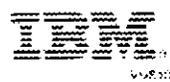
- Imagínese trabajar a la velocidad de sus palabras.**  
 El extraordinario paquete Voice Type Dictation convierte a su ThinkPad en una eficiente herramienta que copia con total y captura toda la información que le dicta.
- Se complementa, mediante un sistema integrado graba información esencial y dictada en formato ASCII, que facilitará desde llevar a su proveedor de destino. La herramienta más valiosa para maximizar su tiempo en viajes de negocios.
- ThinkPad 701C es su mejor compañero de viaje.**  
 Es una verdadera computadora, pero pesando menos que una de escritorio. Usted encontrará en su ThinkPad cómo producir y almacenar trabajo que se expande tanto como sus ideas y talentos.
- Conviene a utilizarlo en campo de desempeño. Tiene características:
- SmartSuite en línea.**  
 Toda la información necesaria, incluso la hoja de cálculo Lotus 1.23, incluye de serie Lotus Approach, el procesador de textos Ami Pro, el programa de presentaciones Freelance y la agenda Lotus Organizer 5.0.

- OS/2 Warp.**  
 Es el sistema operativo ambivalente más real que le permite seguir trabajando mientras realiza otras actividades, como imprimir mientras recibe correo electrónico.
- Conexión inmediata a la red mundial de Internet.**  
 Atención: Ojalas IBM, un profesional, no podría resolver problemas de software, hardware o sistema, así como a la habilidad hecha una virtud de IBM.
- Es su mejor arma de ventas.**  
 Demuestre las ventajas de su empresa a través de presentaciones que incluyen como nunca, gracias a sus lecciones de IBM ThinkPad y su amigable manual que reproduce sonidos naturales.
- Lleve con usted toda la información que necesita.**  
 Archivos completos de sus clientes, su agenda, sus tarjetas y presentaciones. Su disco duro cuenta con la capacidad adicional grande voluntaria de información (3GB, 5GB) y hasta 2GB MB de caché privada.
- Recíbala en 5 días o menos!**  
 Defienda sus ventas a IBM Directo desde la comodidad de su oficina o hogar y envíela a su proveedor de destino. Puede pagarla con tarjeta de crédito o en efectivo, con cheque certificado, depósito bancario certificado. Y también puede comprarla de IBM, usted mismo con asistencia telefónica gratuita.

¡Solicítela ahora!

## IBM Directo

627-2444  
 o al interior sin costo al  
 91-800-00-639



HelpWare, Asesoría Técnica Gratuita.  
 IBM Directo es un servicio de asistencia técnica gratuita.  
 Para más información, llame al número de asistencia técnica gratuita.

Ilustración 3-2

IBM (ilustración) maneja las siguientes dimensiones del valor para su Think Pad 701C

- |  |   |
|--|---|
| 1. Precio. \$5311.00 usd   | 7. Funcionalidad. Verdadera computadora poderosa  |
| 2. Diseño. Diseñada para trabajar con mas comodidad, sustituya su carpeta de viajes, ligera.                       | 8. Rasgos. Bocinas de Alta fidelidad y sintetizador musical que responde a sonidos naturales. |
| 3. Complementarios. Paquete Voice Type Dictation, Lotus SmartSuite, Conexión a Internet, etc.                      | 9. Imagen. Valor de señal y valor real.   |
| 4. Entrega. Recíbala en 5 días.  |   |
| 5. Servicio de Asesoría. Un profesional, vía módem le ayudara a resolver problemas de software basico y Help Ware. |   |
| 6. Imagen. IBM.  |   |



Ilustración 3-3

La dimensiones del valor que Nintendo (ilustración) utiliza para sus productos.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Confiabilidad. Garantía.                     | 6. Imagen. Nintendo.                                  |
| 2. Servicio de Reparación. Garantía.            | 7. Complementarios. Revistas, Programas de TV. Shows. |
| 3. Conformidad. Superación.                     | 8. Rasgos. Empaque.                                   |
| 4. Servicio al producto y al cliente. Servicio. |   |
| 5. Imagen. Aquí estas con nosotros.             |   |

## 4. INNOVACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL VALOR

### 4.1 INNOVACIÓN

La innovación se refiere a cualquier bien, servicio o idea percibida por alguien como novedosa. Una innovación proviene de un acto creativo, que es la unión de dos o más ideas que ya existían pero que no estaban unidas anteriormente y dan como resultado algo nuevo. Una idea puede tener ya una larga historia, pero es novedosa para quien recientemente la acaba de conocer.

#### 4.1.1 TIPOS DE INNOVACIÓN

Aunque este tema es muy amplio y complejo en esta tesis se resume tomando sólo aquello que entra dentro del alcance del estudio del producto y dar el amplio panorama que se persigue.

Los productos tienen dos tipos de innovación, productos adaptados y productos nuevos.

##### 4.1.1.1 Productos Adaptados

**Por renovación directa:** Es una sensible modificación de las características propias del producto. Por ejemplo Microsoft modificó Windows 3.1 por Windows 3.11, en el cual no hubo gran cambio en su estructura, sólo algunas pequeñas agregaciones de herramientas para trabajo en grupo.

**Por renovación indirecta:** Es una modificación que representa un cambio espectacular o utilitario, siguiendo el ejemplo anterior, cuando Microsoft lanzó Windows 95 el cambio fue radical en cuanto a su estructura mental y su funcionamiento, pues la forma de operar es completamente distinta a su versión anterior y haciéndolo funcionar a 32 bits y como sistema operativo.

**Por adaptación de las condiciones de venta:** El producto está acompañado por una serie de beneficios o servicios. Telmex tuvo que ofrecer una serie de servicios en larga distancia que anteriormente el cliente nunca imaginaría, aunque este cambio se dio por la fuerte competencia.

#### 4.1.1.2 Productos Nuevos

Un nuevo producto puede definirse de distintas maneras, según cual sea la perspectiva que se adopte.

**Nuevos para la empresa:** Un producto que ya existe en el mercado, pero es nuevo para la empresa. Desde una óptica interna de la empresa, un nuevo producto representa un cambio o un añadido en las entidades físicas que componen la línea de productos.

**Nuevos para otras clientelas:** El producto intenta entrar en un nuevo mercado. Significa percepciones diferentes por parte del consumidor con respecto a un conjunto de beneficios concretos.

**Nuevos para la empresa y para el mercado:** El producto no existe en ningún mercado y tampoco ninguna empresa lo ha desarrollado. Es cuando se genera una nueva necesidad o deseo en el cliente, ya sea inducido o porque se dio en el mismo medio ambiente.

Aunque aquí se presentan las diversas formas de innovar, las dimensiones del valor obtenidas en el capítulo anterior se dirigen más al tipo de innovación de productos adaptados, aun cuando se pueden utilizar éstas en muchas formas.

## 4.2 RECOMENDACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL VALOR

Cuando se requiere realizar alguno de los tipos de innovación antes mencionados, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que darán un conocimiento más amplio de la situación, tanto del producto o del cliente.

En este apartado se dan recomendaciones y puntos importantes para llevar a cabo alguna adaptación de alguna dimensión del valor con el fin de crear un producto mejor o más competitivo.

1. Primeramente, antes de hacer cualquier cosa, se recomienda tener un equipo multidisciplinario para producto. Las razones de que sea multidisciplinario son tres:
  - Dar al proyecto el beneficio de diferentes puntos de vista, aprovechando la experiencia de las distintas áreas (venta, mercadotecnia, finanzas) junto con personas externas a la empresa.
  - Promover la aceptación de la idea dentro de la empresa, ya que los participantes no solo forman parte de un equipo, sino que también promueven el desarrollo del nuevo producto dentro de sus departamentos.
  - Forzar un pensamiento creativo, tratando de integrar todas las distintas ideas en común de nominadores

2. Esto con el fin de tener una visión completa y desde diversos puntos de vista, abarcando y aprovechando toda la información posible de la empresa.
3. La imagen de la figura 4-1 ayuda como guía para tener presentes diversos aspectos necesarios para crear un ambiente altamente creativo en un equipo de trabajo.

2. Otra recomendación es realizar una investigación exhaustiva del cliente tanto de sus hábitos, conducta y actitudes, también haga una lista de sus problemas y de las áreas donde existe insatisfacción, que de alguna forma entran en las categorías del producto que se analiza y serviría para visualizar esas áreas donde el producto podría ser introducido. Para esto existen diversas técnicas Heurísticas que hacen más productiva esta actividad.

3. Es necesario tener un punto de vista de afuera hacia a dentro, esto quiere decir que debemos situar al cliente en primer lugar y a la empresa en segundo lugar.

4. El siguiente juego de palabras es muy útil para comenzar a cuestionarse acerca del producto de una empresa, con el fin de mantenerlo bien monitoreado con respecto al de la competencia.

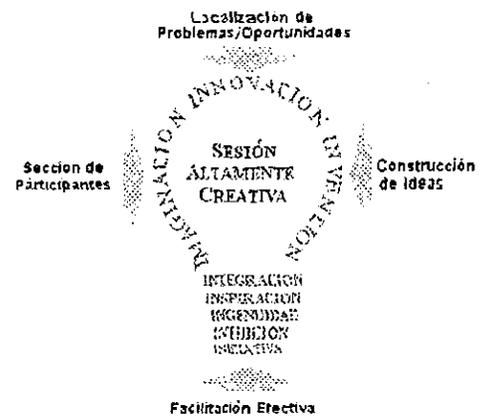
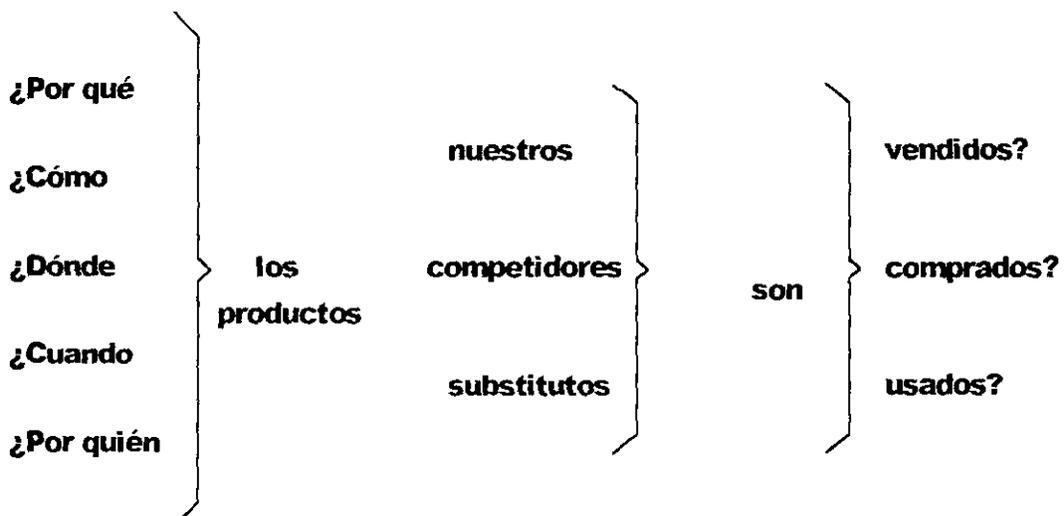


figura 4-1.- bulbo del producto



Por ejemplo, alguien puede hacer las siguientes preguntas utilizando las combinaciones, ¿Cómo los productos substitutos son usados?, ¿Por qué los productos nuestros son comprados?, ¿Por quién los productos competidores son usados?. El responder a esas

preguntas, pueden dar una infinidad situaciones o dar pauta para una investigación más completa.

#### 4.2.1 PASOS PARA LA DIFERENCIACIÓN

Como se ha visto, la diferenciación es un aspecto importante en la vida de un producto para que éste tenga éxito, Porter nos da una serie de pasos que llevan a la diferenciación<sup>20</sup>.

<b>Determine Quién es el Comprador Real.</b>	El comprador real no necesariamente es quien paga por el producto, en el caso de un médico y el paciente, el medico es el comprador real ya que es quien determina el valor del producto.
<b>Identifique cual es el impacto de la empresa en la Cadena de Valor del Comprador.</b>	Son los impactos directos o indirectos que dicha empresa tiene con su cliente, entre más impactos, más bajará el costo del comprador o aumentará su desempeño.
<b>Determine cuales son percepciones de Compra del Comprador (Criterio de Compra).</b>	Son aquellos criterios que el cliente utiliza para adquirir un producto que se basan en los atributos específicos de una empresa para crear el valor o la percepción del comprador de acuerdo a la cadena de valor del comprador.
<b>Asentar las Fuentes Existentes y Potenciales que tienen Exclusividad en la Cadena de Valor de una Empresa.</b>	Una empresa debe determinar qué actividades de valor tienen dentro de su cadena de valor que impacten en cada criterio de compra.
<b>Identifique cual es el Costo de esas Fuentes Existentes y Potenciales de Diferenciación.</b>	Algunas empresas gastan mucho por querer ser únicas y pasan por alto algunas formas de diferenciación que no son muy costosas y el perseguirlas pueden bajar aún más el costo de la empresa.
<b>Elija la Configuración de las Actividades del Valor que Crean la Configuración más valiosa para el Comprador con relación al Costo de Diferenciar.</b>	Una comprensión sutil de la relación entre las cadenas de valor de la empresa y del comprador permitirá a la empresa el elegir una configuración de actividades que harán la brecha más grande entre el valor del comprador y el costo de la diferenciación.
<b>Pruebe la Sostenibilidad de la Estrategia de Diferenciación.</b>	La diferenciación no llevará a un buen desempeño a menos que sea sostenible contra erosiones e imitaciones en el mercado.
<b>Reducir el costo en Actividades que no Afecten las formas Elegidas de Diferenciación.</b>	Con esto no solo aumentarán las ganancias, sino que también reducirá la vulnerabilidad de los diferenciadores para atacar a los competidores orientados al costo, ya que el precio superior se vuelve más alto.

<sup>20</sup> Porter, Michael , ob. cit., p. 179.

## CONCLUSIONES

El Objetivo planteado en esta tesis fue "Definir las dimensiones del Valor" y con eso tener un buen conocimiento del perfil del producto con el fin de poder hacer un análisis completo y tener un panorama amplio de la posición de dicho producto. Para lograr esto primeramente se tuvo que analizar al producto desde sus distintos significados y enfoques, esto dio una ubicación completa del producto desde distintos puntos de vista y diferentes enfoques, con la cual, se obtuvieron una serie de dimensiones del valor que se fueron complementando para darnos finalmente el conjunto de todos esos aspectos que un producto puede poseer.

La lista de las dimensiones del valor se presentó de tal forma que fuera sencilla su utilización, dado que muestra en resumen todas esas características que un producto puede tener o se le pueden agregar. Esa guía de las dimensiones podría usarse como una técnica de verificación, que sería la utilización más sencilla y útil.

Otro de los fines que cumplió esta tesis, fue el dar al lector o usuario una guía completa del producto, de tal forma que se facilitara el poder ubicar y reconocer al producto.

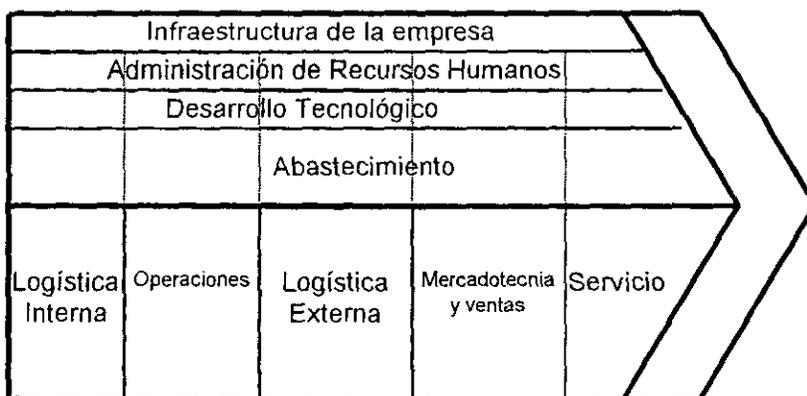
Entre otras aplicaciones y usos que se le pueden dar a esta tesis, una de ellas es tener el conocimiento completo del producto (como se llevo a cabo en el capítulo de Posicionamiento) y después llevar acabo alguna de las técnicas de calidad o de planeación estratégica.

## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

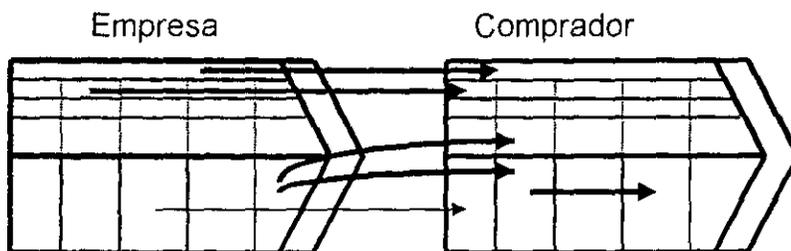
- PORTER, Michael E. (1987), **Ventaja Competitiva: Creación de un desempeño superior**, 13ª Edición, CECSA, México, 1996.
- KOTLER, Phillip (1988), **Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control**, 7ª Edición, Prentice Hall, México, 1993.
- LEVITT, Theodore (1983), **Comercialización Creativa**, 5ª Edición, CECSA, México, 1988.
- MONTANA, Jordi (1990), **Marketing de Nuevos Productos: Diseño, Desarrollo y Lanzamiento**, Hispano Europea S.A., España, 1990.
- WILLIAM, F. Shoell y GUILTINAN, Joseph P. (1982), **Marketing**, 9ª Edición, Allyn and Bacon, E. U., 1992.
- JURAN, J. M. (1988), **Quality Control Hand Book**, McGraw-Hill, E. U., 1988.
- NEPUEV- NIVELLE, F. (1963), **Lanzamiento de Nuevos Productos**, 2ª Edición, Oikostau S. A., España, 1968.
- LELE, Milind M. (1978), **El Cliente es la Clave**, Díaz de Santos, España, 1989.
- LOVELOK, Christopher (1995), "Competing on Service: Technology and Teamwork in Supplementary Service", **Harvard Business Review**, julio - Agosto, pp. 32-39.
- GARGIN, David A., ¿Qué significa en realidad "Calidad del Producto?", En HAX, Arnold C. (1992), **Planning Strategic the Work**, Oxford University, New York, pp. 153-175.

# APENDICE

La cadena de Valor esta compuesta por actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos, esta cadena representa un reflejo de la historia de cada empresa y su desempeño<sup>21</sup>.



Interacción de la Cadena de Valor de la Empresa con la Cadena de Valor del Comprador.



<sup>21</sup> Porter, Michael, "Ventajas Competitivas", (CECSA, 1996), p.p 51 - 78.