



## DIMENSIONAMIENTO PARA EL ÉXITO.

Dra. Alma D. Hernández Ruiz

Licenciada en Economía, Doctora en Ciencias Económicas.

Profesora Auxiliar del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

Universidad de La Habana.

[almah@fcf.uh.cu](mailto:almah@fcf.uh.cu)

Tradicionalmente el conocimiento de lo producido y vendido por la empresa cubana ha sido evaluado principalmente desde el punto de vista tecnológico; se diseña el producto, se establecen las normativas y estándares de calidad y consumo de materias primas y materiales, la norma de producción que corresponde a cada operario, etc. Pero esto no basta para la empresa moderna si desea que sus productos y servicios se enfrenten exitosamente a sus compradores.

Estos tiempos exigen bienes y servicios concebidos a partir de los requerimientos de las necesidades y deseos de los consumidores. Esto se justifica mucho más si se tienen en cuenta las condiciones de nuestra economía, que no justifican a que se generen productos que no respondan a las verdaderas necesidades de los consumidores, para que, en última instancia se traduzcan en despilfarros y acumulaciones de productos en almacenes en espera de su deterioro u obsolescencia. Son escasos los recursos económicos tanto empresariales como de los consumidores finales, por tanto los esfuerzos deben aplicarse en productos bien diseñados y que respondan a necesidades y deseos.

A las empresas en perfeccionamiento se les exige que sus producciones estén precedidas por la exploración de los mercados hacia los cuales pretenden dirigir sus productos y servicios, con la finalidad de descubrir

si existe el nivel de demanda que amerite su producción, o sea, la aplicación de técnicas de marketing para asegurarse de la existencia de mercados para estos, lo que es válido tanto para aquellas productoras de bienes finales como de intermedios.

Durante muchos años el sistema empresarial cubano ha estado signado por las orientaciones a la producción, los productos o las ventas y no al marketing. En nuestros cursos de marketing a directivos y en la Maestría en Dirección de Empresas<sup>20</sup>, al abordar esta temática preguntamos siempre a los cursistas cuál es el negocio en el que se desenvuelve su empresa y sus respuestas mayoritariamente reflejan estos enfoques en un altísimo porcentaje, algunas respuestas típicas son vendemos materiales de construcción, importamos equipos de izaje, producimos muebles de oficina, etc.

Lo anterior condiciona la necesidad de trabajar por revertir estos enfoques en el contexto de las empresas a fin de que las mismas se adiestren en la detección de oportunidades de mercado para insertar exitosamente sus creaciones.

La orientación al marketing no es solo la aplicación de sus técnicas por parte de los departamentos comerciales y de

---

<sup>20</sup> Se refiere a los cursos y Maestría que se imparten en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.

ventas, que es otra de las tendencias que se percibe en nuestro sector empresarial. No basta con que en los departamentos o grupos de marketing o comercialización se lleven a cabo estudios de mercado.

El marketing es una filosofía que debe impregnar a toda la organización, pues parafraseando a Peter Drucker, ésta preconiza que no se trata de vender lo que se produce, sino de producir lo que se pueda vender. O sea que el marketing no es técnica que alcance solamente el ámbito comercial, como muchos directivos consideran. Si bien el personal de esta área es el llamado a detectar las oportunidades que el entorno ofrece, es toda la organización la que debe integrarse a garantizar la total satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores. Phillip Kotler plantea como uno de los pilares fundamentales del marketing el denominado “marketing coordinado”<sup>21</sup>, aduciendo a la necesidad de que a esta filosofía se incorpore toda la organización.

Esto significa que desde el diseño de los productos y servicios debe estar presente esta filosofía, es hacer las cosas tal como las necesita y demanda el consumidor y no aferrarse a las conveniencias internas de la organización. Téngase en cuenta que no siempre se está solo en la competencia al mercado. La oferta debe estar orientada a la satisfacción de una necesidad detectada en el mercado –en su más amplia acepción posible–, transitando también por el estudio de los competidores existentes y de las potencialidades de la organización para enfrentarse con éxito a los mismos. En otras palabras, la decisión de qué producir depende de las oportunidades que detectemos en el entorno empresarial y desempeña un papel protagónico en todo el proceso

de diseño de la estrategia empresarial como base de partida de ésta.

Lo anterior no significa que la empresa cambie constantemente de negocio o de productos o servicios porque detecte diversas necesidades. A lo que se convoca a la empresa es a un proceso adaptativo dialéctico de sus realizaciones a tono con los cambios que se están presentando en su entorno. Cabe aquí recordar el concepto que ofrece el marketing de nuevo producto, donde se reconoce que además de los productos totalmente nuevos e innovadores, cualquier cambio, modificación, adaptación de un producto, la introducción en la empresa de una nueva producción para ella, aunque ya en el mundo o en el mercado se conozca, el cambio del envase, etc., constituye un nuevo producto a los fines que el marketing da al tratamiento de esta importante variable.

De lo que se trata pues es de estar preparados permanente y constantemente para, a tiempo, introducir cambios en nuestros bienes y servicios, a partir de la detección de cambios que está exigiendo el mercado en ese negocio, para esos productos. Lo que no excluye la probabilidad de la aparición de un nuevo negocio.

Hace unos 10 años cuando salió el líquido de frenos “MAREX”, este en un principio no tuvo una buena recepción en el público objetivo por su color azul. En ese momento sus creadores no tuvieron en cuenta que, por experiencias anteriores, en la mente del comprador cubano estaba posicionado que “solo el líquido verde es bueno”. Posteriormente, y para mejorar sus ventas, los productores cambiaron el color de MAREX de azul a verde con el que tuvieron buenos resultados. En ese momento, estaban lanzando un nuevo producto al mercado solo por el cambio de color y fue resultado de una adaptación del original a las preferencias y exigencias del consumidor. Sin embargo lo lógico

---

<sup>21</sup> Vea el concepto de Pilares del Marketing en el libro Dirección de Marketing de Phillip Kotler.

y económico es que antes de lanzar el producto se hubiera realizado el correspondiente estudio de las preferencias del consumidor a fin de tener éxito desde el primer momento y no tener que hacer correcciones inmediatamente por detectar insuficiencias en el producto lanzado.

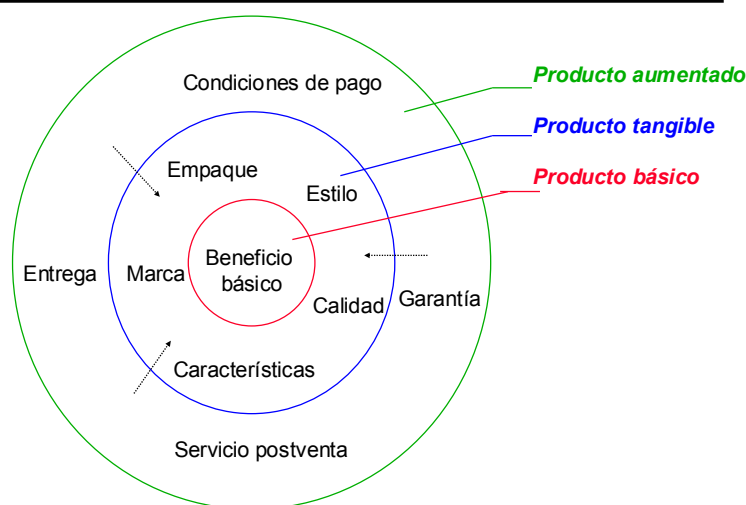
El marketing le proporciona a la empresa el instrumental necesario para que diseñe su producto a imagen de las necesidades y deseos de los consumidores y le ofrece además la posibilidad de establecer comparaciones entre estos productos y los de sus competidores, a fin de asegurar que su oferta sea percibida como única, o al menos que difiera de la de los competidores en aquellos elementos que el público escogido reconoce y requiere.

Para ello se aplica el llamado **dimensionamiento del producto**. Mediante esta herramienta el empresario puede establecer claramente los elementos que contiene su producto y contrastarlo contra el producto ideal que espera el público objetivo y también contra los productos de los competidores.

Esta técnica, planteada por Theodore Levitt y enriquecida por Phillip Kotler, establece que el producto tiene diferentes dimensiones inseparables, pero que cada una le aporta un elemento importante. Durante el propio proceso de evolución del marketing los autores han planteado 3, 4 y hasta 5 dimensiones para los productos. Sin embargo en el presente trabajo solo nos referiremos a aquel dimensionamiento que reconoce 3 dimensiones producto básico, producto tangible y producto ampliado.

El primero, conocido también como el corazón del producto, es el **producto básico** constituido por el beneficio esperado por el consumidor, o sea, es la necesidad primaria que satisfará el consumidor con el producto de la empresa, y de paso, es base de partida para establecer o ratificar el negocio en el que ésta se mueve y de hecho, con quien compite. Theodore Levitt aconseja que este debe ser lo suficientemente amplio a fin de que la empresa plantee correctamente el conjunto de competidores a que se enfrenta y hacia qué necesidad del consumidor se orienta.

## DIMENSIONAMIENTO DEL PRODUCTO



A menudo los empresarios consideran que su negocio es la tecnología en que se mueven y con esto pierden de vista la verdadera necesidad de los consumidores (la

famosa “miopía de marketing” de Theodore Levitt). A menudo en la literatura especializada se encuentra este ejemplo: a la pregunta de en qué negocio se encuentran los vendedores de taladros, muchos responden que en la de herramientas para la construcción, sin embargo Levitt aclara que estas empresas se encuentran en el negocio de hacer huecos, pues el taladro es la tecnología con que se resuelve la necesidad, ya que la verdadera necesidad, y razón por la cual comprarán el taladro, es la de hacer huecos. En este caso el taladro es la solución tecnológica que ofrece la empresa para hacer los huecos y que no necesariamente sea la única existente en el mercado.

Esta primera dimensión es de suma importancia, toda vez que si el producto no ha estado basado en la verdadera causa por la cual el consumidor lo adquirirá, entonces no serán suficientes los esfuerzos que se hagan para que el mismo se realice y el resultado será que el producto no logre su inserción en el mercado.

Por tanto, es preciso reflexionar ampliamente sobre esta dimensión y desentrañar, mediante la realización de los correspondientes estudios acerca del comportamiento del consumidor, la demanda existente así como los cambios en ésta, para poder establecer el verdadero beneficio que espera el consumidor del mismo y que será en última instancia la causa principal por la que lo adquiera. Si no hay necesidad –y ésta la empresa no puede crearla- no habrá demanda y por tanto, no se comprará el producto.

En diferentes épocas se han tratado de “imponer” al consumidor diferentes productos no elaborados a partir de la detección de sus verdaderas necesidades y sin tener en cuenta sus hábitos, gustos y preferencias, muchos de los cuales dependen de patrones culturales enraizados muy fuertemente en su comportamiento. Ha sucedido en estos casos que el consumidor los ha rechazado con la no compra. Se necesita conocer su necesidad y trabajar sobre su demanda, incluso en ocasiones educándolo en relación a un tipo de consumo u otro, pero nunca imponiéndole el producto. Para ser efectivo es necesario conocer al consumidor y cuáles son las verdaderas razones que impulsarán su compra.

El **producto tangible** es ya la dimensión que contribuye a “darle forma” al producto; está integrado por *las características* de este, *su estilo*, *la marca* (importantísimo elemento para su diferenciación y posicionamiento en la mente de los consumidores), *el envase*, que además de servir para contenerlo y protegerlo, es su identificación, que brinda información sobre importantes aspectos a tener en cuenta en su consumo y manipulación y *la calidad*, factor que deberá ser definido en términos de cubrimiento de las expectativas del consumidor con las características del producto y no desde dentro de la organización productora, teniendo en cuenta antes que todo el cumplimiento de las normativas y estándares. En resumen el producto tangible es, como su nombre lo dice, el elemento que materializa al producto, lo hace real.

El tercer elemento, **el producto aumentado** es el llamado a enriquecer al producto con cualidades adicionales, o sea, es la dimensión que contribuye a complementar el producto con elementos de valor adicionales al esperado por el consumidor. La mayoría de los elementos del producto ampliado se dirigen a aumentar el valor del producto en relación con la oferta de la competencia. La frontera entre producto tangible y aumentado está abierta a la evolución que sufren los mercados y las necesidades y preferencias de los consumidores, pues en la medida en que se generaliza entre los competidores y clientes, el producto tangible asimila entonces elementos que en un momento determinado pertenecieron al aumentado, dejando el espacio para nuevas incorporaciones y enriquecimientos.

Por tal motivo, la garantía que se asegura al comprador, que se plantea en el esquema inicial de dimensionamiento como producto ampliado, ya hoy día es un aspecto que todos ofrecen, toda vez que es elemento que espera obtener el consumidor y que en última instancia puede decidir una decisión de compra, debe ser por tanto, objeto de atención de la empresa, incluso teniendo en cuenta que es uno de los elementos que más refuerzan las organizaciones de protección del consumidor en todos los países.

En el mundo de hoy en que la tecnología iguala a muchos productos o reduce sus diferencias tangibles es relevante que la empresa suministre aspectos que contribuyan a elevar el valor percibido por el consumidor. El consumidor busca en los productos la solución a sus problemas; es obvio entonces que la integralidad de la solución que le ofrezcamos sea la que obtenga el mejor reconocimiento del mercado. Por ello es sumamente importante que la empresa cubana se dedique a elevar el grado de satisfacción de los consumidores mediante el fortalecimiento de esta dimensión del producto.

A menudo se conoce de múltiples insatisfacciones de los compradores, tanto del ámbito empresarial como de los consumidores finales, relativas a los servicios que ofrecen nuestras empresas. Es común escuchar quejas sobre los procedimientos a seguir con la garantía de los bienes adquiridos, o la carencia o insuficiencia de la información al cliente acerca del funcionamiento del equipo adquirido<sup>22</sup>.

Es precisamente en esta dimensión de producto ampliado donde la empresa cubana debe trabajar más fuertemente para aplicar realmente la filosofía marketing, teniendo en cuenta que el consumidor, sus gustos y preferencias, sus necesidades y deseos, evolucionan, lo que provoca que muchos de los estos elementos ya han traspasado o se encuentran en vías de traspasar la frontera entre aumentado y tangible.

---

<sup>22</sup> En nuestro mercado se han vendido equipos electrodomésticos con instrucciones en inglés.

Es frecuente encontrar en nuestra práctica empresarial magníficos productos tanto importados como nacionales acompañados de un servicio de garantía y postventa que deja mucho que desear. Esa empresa ha pensado solamente en vender, y vender sin tener en cuenta que del otro lado de la venta se encuentra un consumidor de escasos recursos que necesita asegurarse que esa decisión de compra tomada le sea efectiva en lugar de que cuando requiera de un servicio de garantía o postgarantía, se enfrente a un proceso de total insatisfacción de sus necesidades debido a la atención que recibe.

Hasta que no entendamos que esa actividad también forma parte del producto que vendemos, seguiremos aplicando enfoques de producción (producir y producir sin tener en cuenta necesidades existentes), de producto (diversificación sobre la base del desarrollo tecnológico de la empresa sin considerar las necesidades), de

ventas (vender a toda costa sin pensar en lo que sucederá después con la satisfacción de las necesidades de los consumidores) en lugar del que la empresa moderna aplica: el enfoque marketing que se basa en un proceso de planificación de la actividad productiva de la empresa tomando como punto de partida las necesidades de los miembros de la sociedad, lo que no significa que una empresa produzca para todos sino para el segmento de mercado que mejor se corresponda con sus productos y servicios)

Todo lo anterior reafirma la necesidad de fortalecer el empleo de la filosofía marketing en la empresa cubana, de manera que sea definido correctamente el alcance del producto y de todas sus aristas, de esta forma, se eleva el grado de satisfacción del adquirente de los bienes y servicios pero además, refuerza la posición de la empresa en el mercado y por tanto, su desempeño exitoso.