

---

# Creant valor: decisiones de productes, marques i innovacions

---

PID\_00239090

Ana I. Jiménez-Zarco

**Ana I. Jiménez-Zarco**

Professora agregada d'Innovació i Màrqueting a la Universitat Oberta de Catalunya i investigadora del grup de recerca consolidat I2TIC. Així mateix, és professora associada a ICADE BS i *visiting researcher* a les universitats d'Anglia de l'Est i Brighton. Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Castella-la Manxa i postgraduada en Construcció de models en ecologia i gestió de recursos naturals de la Universitat Politècnica de Catalunya. És avaluadora del Programa Marie Skłodowska-Curie Actions Innovative Training Networks de la Unió Europea i també avaluadora de l'Agència Nacional d'Avaluació i Prospectiva en l'àrea d'innovació empresarial i innovació social. Autora de més de setanta articles en revistes d'àmbit nacional i internacional.

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	8
<b>1. La proposta de valor integral</b> .....	9
1.1. Complexitat, tipologies i nivells de producte .....	9
1.1.1. Què és un producte? .....	9
1.1.2. Tipus de productes .....	10
1.1.3. Els nivells constitutius del producte .....	19
1.2. Els serveis com a producte intangible .....	27
1.3. La gestió de la intangibilitat en la proposta de valor .....	32
1.4. Les idees de la proposta de valor .....	34
1.5. El concepte integral de proposta de valor .....	38
<b>2. Creant valor per mitjà dels atributs del producte</b> .....	39
2.1. La qualitat: què és i com es mesura .....	39
2.2. Cap a la gestió integral de qualitat .....	43
2.3. El disseny del producte: envàs i etiqueta .....	46
2.4. La garantia i l'atenció al client .....	49
<b>3. La gestió de la marca</b> .....	54
3.1. El concepte de marca .....	54
3.2. El nom i logotip .....	56
3.2.1. El nom de la marca .....	57
3.2.2. El logotip .....	59
3.3. El capital de marca com a font d'avantatges competitiu .....	60
3.3.1. La notorietat de marca .....	61
3.3.2. La qualitat percebuda .....	63
3.3.3. Les associacions de la marca .....	66
3.3.4. La lleialtat a la marca .....	68
3.3.5. Altres actius de la marca .....	71
3.4. Les estratègies de marca .....	71
3.4.1. La marca enfront del producte genèric .....	72
3.4.2. La marca de distribuïdor .....	72
3.4.3. L'extensió de marca .....	75
3.4.4. La internacionalització de la marca .....	81
3.5. Les noves tendències en la gestió de la marca: el <i>lovebrand</i> .....	83
<b>4. Decisions sobre la cartera de productes</b> .....	85
4.1. El concepte de cartera de productes .....	87
4.2. Decisions estratègiques sobre composició i mida de la cartera ...	88

<b>5. El desenvolupament i la creació de productes.....</b>	<b>89</b>
5.1. La innovació en producte: tipus d'innovacions i riscos associats al procés .....	89
5.2. El procés innovador .....	91
5.2.1. Els models lineals d'innovació .....	92
5.2.2. L' <i>stage-gate system</i> .....	93
5.3. La cocreació i l'aportació de valor de producte .....	94
5.4. El cicle de vida del producte .....	97
5.4.1. Etapes del cicle de vida del producte .....	97
5.4.2. La gestió del cicle de vida del producte des d'una perspectiva de màrqueting .....	99
5.4.3. Limitacions del model de cicle de vida del producte ....	103
5.5. El comportament del consumidor davant la innovació .....	104
<b>Resum.....</b>	<b>109</b>
<b>Activitats.....</b>	<b>111</b>
<b>Glossari.....</b>	<b>115</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>116</b>

## Introducció

Sota el disseny d'una estratègia de màrqueting integral, les quatre eines clau (el producte, el preu, la distribució i la comunicació de màrqueting integrada) són capaces de generar sinergies si es combinen de manera coherent i es complementen les unes amb les altres. Però el màrqueting no solament concep el producte com una variable especialment rellevant del màrqueting mix. A més, es reconeix en el producte la capacitat de generar valor per al client i es conceben alguns dels seus atributs (per exemple, la qualitat percebuda i la marca) com a recursos estratègics amb els quals es construeixen avantatges competitiu sostenibles en el temps.

El producte és molt més que un conjunt d'elements físics que presten una funció bàsica. Sota un enfocament de màrqueting orientat a la creació i el lliurament de valor al client, el producte es presentarà com una combinació de béns, serveis i idees que aporten valor al consumidor, satisfan les seves necessitats i creen experiències.

En cada nou llançament d'iPhone, els experts consideren que el nou model ofereix atributs superiors als dels seus competidors més directes. Els punts forts de l'iPhone X, per exemple, van ser una pantalla OLED gairebé sense marcs que proporciona a les imatges més brillantor i contrast; l'absència de components mecànics, com el botó central; un sistema de reconeixement facial per a desbloquejar el mòbil que funciona fins i tot en la foscor; càrrega sense fil de la bateria, que a més ofereix més autonomia; ús en combinació amb auriculars sense fil, i un disseny resistent a l'aigua.



Font: [https://store.storeimages.cdn-apple.com/4974/as-images.apple.com/is/image/AppleInc/aos/published/images/i/ph/iphone/x/iphone-x-gallery1-2017?wid=835&hei=641&fmt=jpeg&qlt=95&op\\_sharpen=0&resMode=bicub&op\\_usm=0.5,0.5,0,0&iccEmbed=0&layer=comp&v=1506704361965](https://store.storeimages.cdn-apple.com/4974/as-images.apple.com/is/image/AppleInc/aos/published/images/i/ph/iphone/x/iphone-x-gallery1-2017?wid=835&hei=641&fmt=jpeg&qlt=95&op_sharpen=0&resMode=bicub&op_usm=0.5,0.5,0,0&iccEmbed=0&layer=comp&v=1506704361965)

Però més enllà de les millores tecnològiques que pugui incorporar, cada nou model d'iPhone ofereix un valor molt superior al client, derivat de l'experiència satisfactòria que viu l'usuari que l'ha adquirit.

Des de les seves primeres versions, els iPhones s'han dirigit a un perfil d'usuari molt concret: sofisticat, amant de la tecnologia i el disseny, cosmopolita, apassionat de viatjar i amb ingressos relativament elevats. I els llançaments d'Apple no el defrauden, ja que li ofereixen un producte exclusiu, aspiracional i que li posa al palmell de la mà tot allò que desitja en un mòbil, des de l'última tecnologia fins al reconeixement social. I és que, per a aquest tipus de consumidor, els iPhones no només són un instrument pràctic, sinó que a més els generen una sensació de poder i estima.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=9RZv6HakJbM&list=PLyUcBJFMJQd3TXe53uyGOdFSe9mVSOaGS>

Una part important de l'experiència del client d'iPhone es deu a la imatge d'Apple, una marca capdavantera en tecnologia digital que es caracteritza per la qualitat i el disseny dels seus productes. Per als seus clients, Apple és sinònim de disseny, sofisticació, modernitat, qualitat i tecnologia d'avantguarda. Per a ells, qualsevol producte pertanyent a la família Apple comparteix aquestes característiques, per la qual cosa la taxa de fidelització amb la marca és molt elevada. I és que és habitual que els consumidors de les últimes versions d'iPhone ja disposin d'un altre terminal d'una generació anterior, i que, a més, facin servir altres productes de la marca, com una Apple TV, el MacBook o l'iMac.

En aquest mòdul didàctic estudiarem els principals aspectes de la proposta de valor de l'empresa que permeten crear valor per als consumidors. Per fer-ho, analitzarem el concepte de producte i n'establirem les diferents classificacions, atenent a la seva naturalesa, durada i formes de consum. Seguidament, definirem els conceptes de servei i idea, atenent a la seva intangibilitat, i estudiarem com es confecciona una proposta integral de béns, serveis i idees que aportin valor als clients i els satisfaci.

A continuació, estudiarem les diverses formes en les quals les empreses poden crear valor per als consumidors, bé per mitjà de la gestió dels atributs del producte o mitjançant la creació i el desenvolupament de nous productes. Així doncs, considerarem alguns dels principals atributs del producte, com són la qualitat, el disseny o la garantia i l'atenció al client. Així mateix, estudiarem la gestió de la marca i la construcció d'un capital comercial.

Finalment, analitzarem els processos de desenvolupament i creació de nous productes, la qual cosa ens permetrà conèixer les diferents fases que conformen el procés, els nivells d'innovació i tipus de risc existents, així com el cicle de vida del producte.

**Vegeu també**

Podeu aprofundir en els continguts que es treballen en aquest mòdul didàctic a l'assignatura *Direcció de productes i marques*.

## Objectius

Els objectius que l'estudiant ha d'aconseguir amb l'estudi d'aquest mòdul didàctic són els següents:

- 1.** Definir el producte com la variable principal utilitzada pels responsables de màrqueting de les empreses per crear valor per als consumidors.
- 2.** Conèixer les diferents classes de productes que poden oferir-se als consumidors i com valoren els seus atributs durant el procés de decisió de compra.
- 3.** Establir les diferents decisions que ha de prendre l'empresa sobre el producte i els seus atributs, des del moment en què descobreix una nova necessitat al mercat i decideix llançar el producte fins que ofereix el producte al mercat.
- 4.** Analitzar la importància de la marca com a atribut del producte en el procés de construcció d'avantatges competitius per a l'empresa.
- 5.** Conèixer els riscos i les fases associats als processos de desenvolupament i innovació de nous productes.
- 6.** Identificar les etapes que conformen el cicle de vida del producte i establir recomanacions estratègiques per a la gestió de producte al llarg del seu cicle de vida.



## 1. La proposta de valor integral

Una part molt important de la proposta de valor que l'empresa es compromet a proporcionar als consumidors ve definida pel producte que posa a la seva disposició. En ocasions, aquesta proposta és resultat d'oferir un bé físic, un servei o una idea. Però, freqüentment, l'empresa aconsegueix una proposta de valor integral, superior a la de la competència, oferint una combinació de béns i serveis accessoris, i fins i tot d'informació i idees.

### 1.1. Complexitat, tipologies i nivells de producte

Oferir una definició clara i concisa sobre què és un producte resulta una tasca bastant complexa. La literatura especialitzada ha aportat diverses definicions sobre aquest concepte, que atenen a criteris diversos. No obstant això, una cosa que tenen en comú totes elles és el fet de considerar el producte com un dels elements que aporten valor al consumidor, sobre la base dels beneficis que ofereix (Grewal i Levy, 2016).

En màrqueting, el producte constitueix la variable més important del mix. Les estratègies i polítiques de preu, distribució i comunicació de màrqueting integrada han d'ajustar-se als productes de l'empresa i a la posició que ocupen enfront de les altres empreses rivals en la ment dels clients potencials. Així mateix, els productes de l'empresa determinen en gran manera el mercat en el qual aquesta competeix. A més, les necessitats que satisfan aquests productes i la tecnologia sobre la qual se sustenten també influeixen en les activitats d'investigació i desenvolupament que es posaran en marxa.

#### 1.1.1. Què és un producte?

El producte és el mitjà del qual disposa l'empresa, o qualsevol organització humana, per satisfer les necessitats dels consumidors i aportar-los valor per mitjà d'un intercanvi voluntari (Grewal i Levy, 2016).

Tot i que la majoria dels productes són objectes físics, també hi ha productes que, per la seva naturalesa, són intangibles, si bé compleixen les característiques i funcions d'un producte. Per tant, en un sentit ampli, el concepte de producte ha de donar cabuda no solament als béns físics i tangibles, sinó també a béns intangibles, com un **servei** (de restauració, sanitat, bancari, un viatge, etc.) o una **idea** (com totes les difoses per institucions públiques, entitats no governamentals i partits polítics); i fins i tot pot tractar-se d'una **persona** (com artistes, músics, etc.). Tots els productes satisfan una necessitat, de ma-

nera que són susceptibles de ser comercialitzats al mercat i poden ser objecte de programes de comunicació de màrqueting integrada que tinguin com a fi afavorir-ne la venda, l'acceptació o el reconeixement.

### 1.1.2. Tipus de productes

La definició de producte que acabem de veure posa de manifest que un producte, entès com un conjunt d'atributs que ofereixen beneficis i satisfan i aporten valor al consumidor, pot consistir en béns, serveis i idees de tipologia molt diversa. A continuació, estudiarem aquesta varietat de productes existent tenint en compte dos criteris tan diferents com la seva naturalesa i els destinataris.

#### 1) Béns, serveis i idees

Tenint en compte la seva naturalesa, els productes es poden classificar en béns físics, o simplement béns, en serveis i en idees:

a) Els **béns** són elements físics que es poden oferir al mercat per a la seva exhibició, adquisició, ús o consum, i que satisfan un desig o necessitat alhora que aporten valor a qui els consumeix.

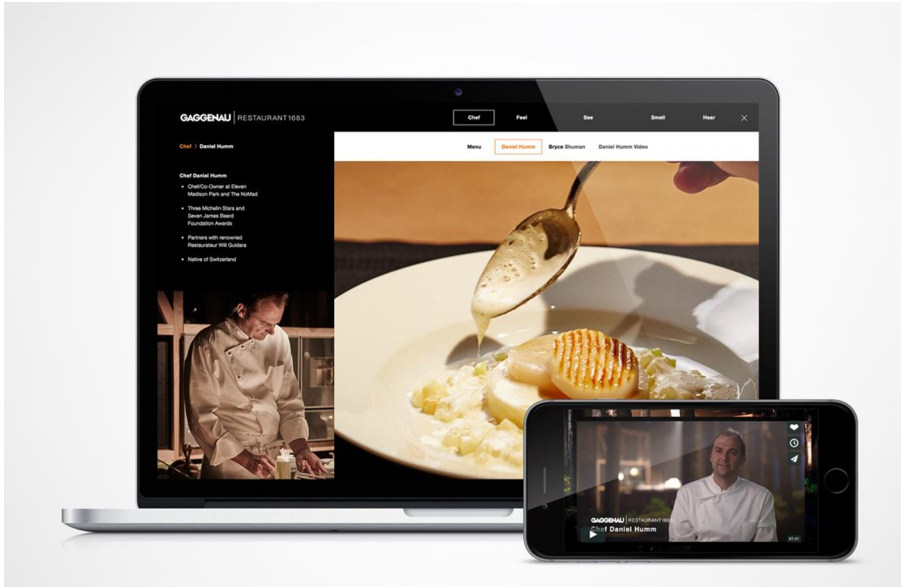
En funció del seu consum, podem diferenciar, al seu torn, dos tipus de béns: els béns de consum immediat i els béns duradors. Són **béns de consum immediat** aquells que, a causa del consum, s'extingeixen, tant si és de manera immediata com en un breu període de temps. En canvi, els **béns duradors** poden consumir-se durant un període de temps relativament més ampli.

Considerem com a béns de consum immediat els diaris, perquè, igual que els aliments i les begudes, són consumits immediatament. A diferència d'aquests, els automòbils, el mobiliari de la llar i els electrodomèstics són béns duradors, ja que presenten un període de consum llarg en el temps.



b) Els **serveis** consisteixen en activitats, beneficis o satisfaccions essencialment intangibles i que no donen com a resultat cap tipus de propietat a qui els contracta i en gaudeix.

Un àpat en un restaurant constitueix un exemple de servei, de manera similar a una visita al metge o l'assistència a una representació teatral.



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/experiential/gaggenau\\_gaggenau\\_restaurant\\_1683](http://www.adsoftheworld.com/media/experiential/gaggenau_gaggenau_restaurant_1683)

c) Les **idees** són pensaments, raonaments, estats d'opinió, conceptes o qüestions socials. Amb la seva difusió, bàsicament, l'empresa o organització busca augmentar el nivell de coneixement del consumidor sobre un producte, tema o qüestió determinats, perquè hi mediti i se'n formi un judici, una valoració o una opinió.

En ocasions, les idees difoses no tenen una finalitat lucrativa, sinó que persegueixen una millora del benestar social o la conscienciació entorn dels perills o beneficis que impliquen determinades accions. En altres casos, les idees es promouen amb una finalitat lucrativa o de millora de la imatge de determinats individus o organitzacions. Què es proposa aquí Indesit?



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/integrated/indesit\\_doittogether](http://www.adsoftheworld.com/media/integrated/indesit_doittogether)  
Traducció

No obstant això, els productes no necessàriament s'inclouen de manera exclusiva en una de les tres categories que acabem de descriure. En determinades circumstàncies, un producte pot compartir algunes característiques pròpies de cadascuna d'aquestes.

### Exemple

La persona que decideix prendre un refresc en una terrassa d'estiu gaudeix tant d'un bé (la beguda) com d'un servei (el que és prestat per l'establiment). La beguda es pot tocar, emmagatzemar i degustar, i presenta les mateixes qualitats en cada ocasió en què és consumida, en ser resultat d'un procés de producció estandarditzat. No obstant això, també té lloc una activitat intangible, com la de servir la beguda. El servei proporcionat pel cambrer no es podria prestar fora de l'establiment i sense comptar amb la presència del client.



Font: <https://pixabay.com/es/adulto-al-aire-libre-bar-ciudad-1846137/>

## 2) Productes de consum i productes industrials

És possible establir una classificació dels productes depenent de qui en sigui el destinatari, i així distingir entre productes de consum i productes industrials o organitzacionals. Els primers estan dirigits als mercats de particulars i el seu destinatari principal són els consumidors finals, mentre que els segons van destinats als mercats de les empreses o altres organitzacions que, una vegada adquirits, els utilitzen per al desenvolupament de les seves activitats.

### a) Productes de consum

Un producte de consum és aquell que està dirigit als consumidors finals, perquè sigui adquirit i utilitzat per aquests i els reporti satisfacció.

Atès l'elevat nombre de productes de consum existents i la seva gran diversitat, el criteri més habitual per classificar-los és aquell que considera els hàbits de compra dels consumidors. A partir d'aquest criteri cal distingir entre:

- productes de conveniència
- productes de compra esporàdica
- productes d'especialitat
- productes no buscats

Els **productes de conveniència** són aquells que el consumidor tendeix a adquirir amb freqüència i en la compra dels quals desitja destinar un mínim esforç. En molts casos, són adquirits sense una planificació prèvia i sense haver comparat les alternatives de compra existents.

Per exemple, són productes de conveniència la pasta de dents i els detergents. Tots dos solen tenir un preu baix i, com que el consumidor no està disposat a dedicar gaire temps per decidir quin vol comprar ni a desplaçar-se per adquirir-los, els responsables de màrqueting es preocupen de distribuir-los de manera intensiva perquè estiguin disponibles en un gran nombre de punts de venda, sempre que els clients els necessitin.

La distribució exerceix un important paper en la comercialització dels productes de conveniència, ja que facilita l'adquisició de la marca i evita que els clients en comprin una altra de diferent que sigui menys accessible.



Font: <https://cdn7.wn.com/ph/img/10/b0/f0d389ef6d22a3235aa943b3b400-large.jpg>

Els productes de conveniència, al seu torn, poden classificar-se en diferents categories:

- **Productes d'ús comú**, també coneguts com a productes de compra corrent. Són adquirits de manera habitual pel consumidor, moltes vegades de manera rutinària i realitzant un esforç de compra mínim. No obstant això, d'alguna manera, el consumidor planifica la compra abans de fer-la efectiva, ja que prèviament ha reconegut que té una necessitat que pot ser satisfeta amb l'adquisició i l'ús del producte.

La llet, el pa o els ous són productes d'ús comú: es consumeixen gairebé diàriament i la seva compra comporta un mínim esforç.



Font: <https://pixabay.com/es/huevo-supermercado-fresco-1316407/>

- **Productes de compra per impuls.** Són aquells productes que es compren sense esforç però de manera no planificada. De manera habitual, la decisió de compra es pren en el moment en què el consumidor rep un estímul extern (com pot ser la visió del producte en l'establiment), i això el porta a recordar l'existència d'una necessitat determinada. La rapidesa i el poc esforç amb què es duu a terme la presa de decisió i l'acte de compra porten els responsables de màrqueting a establir una política de distribució intensiva d'aquests productes. Així busquen aconseguir presència en gran nombre de punts de venda, en una ubicació fàcilment visible i propera a les zones amb gran trànsit o aflluència de clients.

Les xocolatines i els xiclets són productes de compra impulsiva. La decisió d'adquirir-los és poc meditada i se sol prendre una vegada que els veiem, per exemple, quan fem cua a la caixa registradora del supermercat.



Font: <https://www.equipamientosiic.com/muebles-caja-check-out/>

- **Productes de compra d'emergència.** Aquests productes s'adquireixen quan sorgeix una necessitat urgent. Tenen en comú amb els casos anteriors que es distribueixen intensivament, de manera que se situen on probablement sorgirà la necessitat. Així s'assegura que el client en disposarà en el moment precís en què els necessita.

Un paraigua quan cau una tempesta, unes cadenes per als pneumàtics durant la primera nevada d'hivern o un repel·lent per a mosquits a l'estiu són exemples de productes de compra d'emergència.



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/print/greenpeople\\_mosquito](http://www.adsoftheworld.com/media/print/greenpeople_mosquito)

Els **productes de compra esporàdica** són aquells productes que s'adquireixen amb menys freqüència que els productes de conveniència i una vegada el consumidor ha realitzat un procés més exhaustiu de comparació i selecció entre diferents alternatives, i n'ha considerat la qualitat, el preu i el disseny, entre altres característiques.

Els consumidors estan disposats a destinar més temps i esforç per obtenir la informació sobre les diferents ofertes disponibles d'aquests productes. També poden realitzar comparacions que condueixin a la decisió de compra més encertada. Alguns exemples d'aquests productes els trobem en els electrodomèstics i els productes informàtics.

Si els productes que configuren les diferents alternatives de compra són considerats homogenis pel que fa al seu nivell de qualitat, però hi ha diferències significatives en el preu, els consumidors basaran la seva comparació i decisió principalment sobre aquesta última variable. En casos com aquest, l'empresa s'haurà d'esforçar a comunicar i justificar adequadament el preu al comprador. Per contra, si els productes són considerats heterogenis quant al seu nivell de qualitat, l'empresa haurà de fer un gran esforç per oferir un producte diferent i adaptat als gustos dels consumidors, ja que aquests realitzaran comparacions sobre elements com el disseny, la qualitat i els serveis oferts al client.

Marques com Renault estableixen la seva diferència enfront d'altres com Nissan. En particular, models com el Renault Kadjar i el Nissan Qashqai, malgrat les seves aparents similituds, tenen nivells de preu diferents que es justifiquen per la seva garantia, el seu aspecte exterior, la mida dels seus habitacles o el seu equipament.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=qyKLfes2WQ>  
Traducció

Els **productes d'especialitat** són aquells productes que, per les seves característiques especials o la seva identificació amb una marca de prestigi, provoquen, en un grup de compradors significatiu, la voluntat de fer un esforç especial de compra. Són exemples d'aquest tipus de productes les joies, la roba de marca i les estades en hotels de luxe.

### Exemple

En la compra de productes d'especialitat els consumidors saben el que volen. La seva adquisició no exigeix, generalment, la cerca de gaire informació o la realització de grans comparacions, i els esforços se centren més a localitzar el venedor que pot facilitar l'article desitjat. A més, la proximitat a l'establiment no serà determinant en la comercialització del producte, ja que el consumidor estarà disposat a realitzar l'esforç de desplaçar-se. No obstant això, algunes marques realitzen un gran esforç de màrqueting per comunicar i promoure l'establiment adequadament. Aquest és el cas de la marca Louis Vuitton, que destina grans inversions a fer de les seves botigues llocs únics i molt coneguts a les ciutats on se situen.

Establiment de Louis Vuitton al districte de disseny de Miami



Font: <https://www.miamidesigndistrict.net/listing/276/louis-vuitton/>



Els **productes no buscats** són aquells productes que el consumidor no coneix o que, tot i conèixer-los, no s'ha plantejat adquirir-los, encara que puguin satisfer alguna necessitat i aportar-li valor.

Les assegurances de vida i els serveis funeraris solen ser productes no buscats, per la qual cosa requereixen un esforç de comunicació de màrqueting important, especialment en publicitat i en venda personal.



Font: <https://vimeo.com/88934882>

Taula 1. Comportament del consumidor i estratègies de màrqueting per a productes de consum

	<b>Productes de conveniència</b>	<b>Productes de compra esporàdica</b>	<b>Productes d'especialitat</b>	<b>Productes no buscats</b>
<b>Comportament del consumidor</b>	Compra freqüent i escassa planificada. Baixa implicació en la compra. Escassa comparació. Poden ser productes d'ús comú, comprats per impuls o davant una emergència.	Compra menys freqüent, amb més planificació, comparació de preus, qualitat i estil entre marques.	Fora lleialtat i preferència de marca. Esforç especial de compra. Reduïda comparació entre marques. Baixa sensibilitat al preu.	Reduït coneixement de l'existència del producte i, si es coneix, interès baix o fins i tot negatiu en aquest.
<b>Preu</b>	Baix	Més alt	Alt	Variable
<b>Distribució</b>	Distribució intensiva, en localitzacions convenients.	Distribució selectiva. Disponibles en menys punts de venda.	Distribució exclusiva en un o pocs punts de venda per a cada àrea de mercat.	Variable
<b>Comunicació de màrqueting</b>	Comunicació massiva a càrrec del productor.	Publicitat i venda personal a càrrec tant del productor com dels distribuïdors.	Comunicació a públics objectiu acuradament definits. A càrrec tant del productor com dels distribuïdors.	Fora pressió per mitjà de la publicitat i la venda personal a càrrec tant del productor com dels distribuïdors.
<b>Exemples</b>	Pasta de dents, revistes, detergents.	Electrònica de consum, mobiliari domèstic, roba.	Béns i serveis de prestigi, com rellotges de luxe i estades en hotels de cinc estrelles.	Assegurances de vida, donacions a ONG.

### Activitat

1. La compra d'una nevera suposa una compra esporàdica. Indiqueu per què aquest tipus de producte es considera d'alta implicació. Així mateix, assenyalau quin tipus de valor busca el client amb la seva compra.

### b) Productes industrials

Els productes industrials són adquirits per empreses, institucions públiques o organitzacions privades sense finalitat de lucre per utilitzar-los en el desenvolupament de les seves activitats. També reben el nom de productes organitzacionals.

Tenint en compte els usos als quals es destinen, és possible classificar els productes industrials en:

- béns de capital,
- materials i conjunts incorporables,
- subministraments i serveis auxiliars.

Els **béns de capital** són béns duradors que faciliten la creació o la gestió del producte final de l'empresa, però que no formen part del producte. Al seu torn, cal distingir entre els béns de capital següents:

- Les **instal·lacions**, entre les quals es troben els edificis (fàbriques, oficines) i els béns d'equip (generadors, ordinadors, etc.).
- Els **accessoris d'equipament**, que inclouen equips portàtils, eines de treball i equipament d'oficina.

Per a l'elaboració d'un perfum es requereixen tant instal·lacions en forma de laboratoris com accessoris d'equipament (aparells electrònics, provetes, etc.).



Font: <http://www.laboratoriosnaturomatic.com/>

Els **materials i conjunts incorporables** són béns adquirits pels fabricants que, una vegada incorporats als seus processos productius, acaben formant part d'un altre producte, ja sigui com a ingredients o com a components. Inclouen els següents:

- Les **matèries primeres**, que constitueixen una part fonamental del producte, habitualment després d'un procés de transformació.

- Els **components materials**, productes semielaborats (generats en un procés previ de transformació), que són incorporats al producte per donar-li més valor afegit.
- Els **conjunts incorporables**, que acaben formant part del producte final sense haver estat objecte de cap tipus de transformació, com és el cas de les bugies i els parabrises dels automòbils, i els processadors d'Intel que porten els ordinadors.

Les essències són la matèria primera dels perfums, els alcohols els seus components materials i els envasos de vidre que els contenen constitueixen conjunts incorporables.



Font: <http://www.bellezapura.com/2012/10/25/scent-on-canvas-marca-de-perfumeria-nicho-que-fusiona-pintura-con-perfume/>

Els **subministraments i serveis auxiliars** són productes que, tot i ser necessaris per al desenvolupament de les activitats de l'empresa, no formen part del producte acabat. Podem distingir-ne els següents:

- Els **subministraments**, que, tot i que són productes de naturalesa tangible, intervenen en el procés de producció sense incorporar-se al producte final. Així doncs, podem parlar de subministraments operatius (lubrificants, carbó, paper per imprimir, bolígrafs, etc.) i subministraments destinats al manteniment i les reparacions (pintura, claus, broques, etc.).
- Els **serveis auxiliars**, que resulten imprescindibles per al bon funcionament de l'empresa o organització. Entre aquests, s'inclouen activitats variades com els serveis de manteniment i reparacions i els serveis de consultoria (en matèria legal, fiscal, estratègica, etc.).

### 1.1.3. Els nivells constitutius del producte

Els responsables de la cartera de productes d'una empresa no solament han de conèixer les diferents necessitats que motiven la compra d'un producte, sinó també els diferents beneficis que aquest ofereix als consumidors. A partir d'això, és possible identificar els nivells constitutius del producte.

Per identificar els diferents beneficis que un producte ofereix, prèviament cal establir les diferents **necessitats** que un individu presenta.

El treball d'Abraham Maslow planteja, des d'un punt de vista psicològic, com les necessitats del consumidor poden ser classificades jeràrquicament tenint en compte la seva naturalesa. Així doncs, tractarà de satisfer les necessitats d'ordre inferior i, una vegada que aquestes es trobin cobertes, es plantejarà satisfer-ne d'altres d'ordre superior.

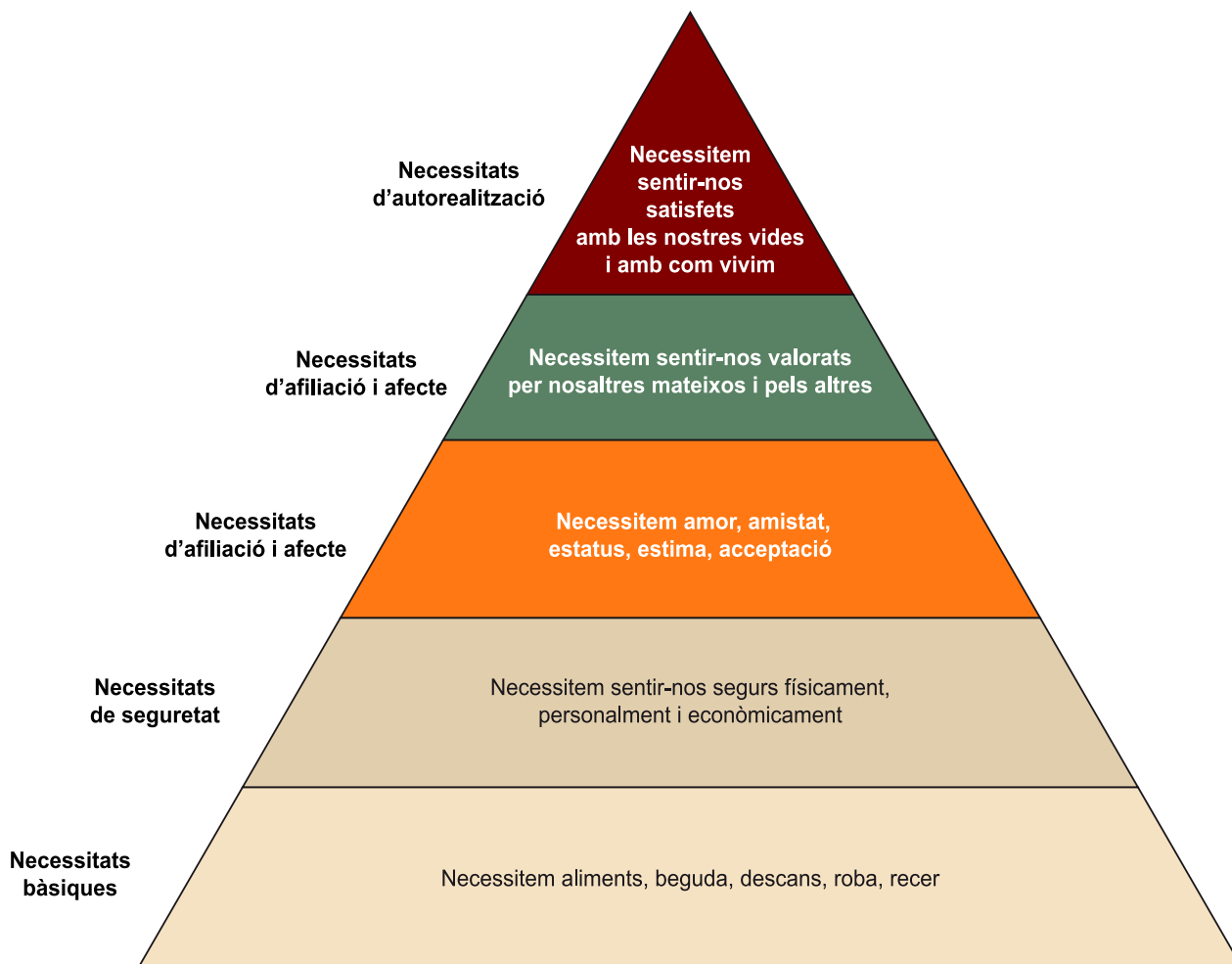
#### Vegeu també

Podeu revisar la piràmide de necessitats que va proposar Maslow al mòdul «Comportament del consumidor», de l'assignatura *Fonaments de màrqueting*.

#### Piràmide de jerarquies

La teoria de Maslow estableix un ordre en el qual les necessitats han de satisfer-se i que adopta la forma d'una piràmide de jerarquies. La part inferior de la piràmide està ocupada per les necessitats humanes bàsiques. A mesura que aquestes necessitats són satisfetes, apareixen necessitats i desitjos més elevats, que van ocupant les parts superiors de la piràmide. La jerarquia establerta marca el camí que ha de seguir l'individu a fi de donar resposta a totes les seves necessitats. D'aquesta manera, primer se satisfan les necessitats fisiològiques bàsiques. Una vegada satisfetes, sorgeixen les necessitats relacionades amb la seguretat, després amb l'afiliació i la pertinença, amb el reconeixement i, finalment, amb l'autorealització personal.

Figura 1. Piràmide de Maslow



A grans trets, la teoria de la jerarquia de les necessitats de Maslow assenyala el següent:

- Només les necessitats no satisfetes aconseguen influir en el comportament d'una persona, mentre que les que estan satisfetes no generen comportaments.
- Les necessitats bàsiques neixen amb la persona, mentre que la resta de necessitats sorgeixen al llarg de la vida.
- A mesura que la persona aconsegueix controlar les seves necessitats bàsiques, apareixen gradualment necessitats d'ordre superior.
- No totes les persones senten necessitats d'autorealització, ja que aquestes sorgeixen com a resultat d'una conquesta individual.
- Les necessitats bàsiques requereixen per a la seva satisfacció un cicle motivador relativament curt. En contraposició, les necessitats superiors requereixen un cicle més llarg.

Podem establir una relació entre les necessitats dels consumidors i els diferents **beneficis** que aporta un producte, la qual cosa ens permet distingir entre:

- beneficis bàsics
- beneficis accessoris
- beneficis estètics
- beneficis simbòlics dels productes

Els **beneficis bàsics** són el nivell més elemental de beneficis que un producte pot oferir. Estan relacionats amb la satisfacció de necessitats d'ordre fisiològic o de seguretat del consumidor i són oferts mitjançant la combinació dels atributs intrínsecs que proporciona el producte. Determinen la raó de ser del producte, la funció principal per la qual ha estat creat.

### Exemple

Considerem l'adquisició d'un servei com la reserva d'una nit d'hotel. El benefici bàsic que busca el consumidor és dormir fora del seu domicili habitual. La necessitat serà satisfeta tenint en compte alguns dels atributs bàsics dels quals disposa l'hotel, com la mida del llit o l'absència de sorolls i altres elements que pertorbin la tranquil·litat del client.



Font: <https://pixabay.com/en/bed-wear-bedroom-home-indoors-1284666/>

Un altre exemple el trobem en la compra d'un cotxe. En aquest cas, el benefici bàsic que ofereix el producte és el de desplaçament. Aquesta és la raó per la qual el producte ha estat creat, i el compliment d'aquesta funció depèn dels components bàsics que presenta l'automòbil.

Els **beneficis accessoris** són aquells que faciliten la satisfacció de la necessitat bàsica, fent més accessible i còmoda la seva realització. El producte pot oferir aquest tipus de beneficis i afegirà alguns atributs o característiques addicionals que augmentaran el seu «valor» a ulls del consumidor.

## Creant valor

Els beneficis accessoris d'una reserva d'hotel o un automòbil són proporcionats a partir d'atributs que faciliten la funció bàsica que proporciona el bé o servei. En el cas de l'hotel, la mida de l'habitació, la disponibilitat d'alguns petits electrodomèstics a l'habitació (assecador per als cabells, nevera, planxa, etc.), el domini de diverses llengües per part del personal o la disponibilitat de pàrquing propi incrementen el valor percebut.

Per la seva banda, el valor que un cotxe ofereix a l'usuari és cada vegada més gran a mesura que el producte es dota de tecnologies que permeten sincronitzar el mòbil amb el cotxe, sistemes d'ajuda a la conducció (avisos de canvi de carril o d'angle mort, lectors de senyals, controls de creuer adaptatiu, sensors de fatiga, detectors de vianants i ciclistes, frenades automàtiques d'emergència) i fins i tot sistemes d'aparcament assistit (càmeres, sensors de distància, sistemes d'aparcament remot amb el mòbil), etc.

La tecnologia d'ajuda a la conducció crea valor per al consumidor.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=517lhLaWIU>

Els **beneficis estètics** incrementen el valor del producte gràcies a la introducció d'atributs o característiques que el fan més atractiu per al consumidor. Elements com la forma, el disseny o el color permeten que el consumidor trobi el producte més agradable, més còmode o més modern, de tal manera que la decisió de compra pot estar causada per la seva presència.

## Creant valor

Els beneficis estètics d'una reserva d'hotel són proporcionats per atributs com ara la decoració de l'habitació i les instal·lacions, la il·luminació i els elements estètics de les zones comunes. En un automòbil, aquests atributs venen determinats pel disseny de la seva carrosseria i pels interiors, els materials dels seients i el quadre de comandament, etc.

El disseny dels vehicles aporta beneficis d'ordre estètic.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=gQUY50BA8rM>

Els denominats **beneficis simbòlics** busquen satisfer necessitats relacionades amb l'afiliació social, l'autoestima i l'autorealització.

En ocasions, consumir un producte o una marca concrets pot ser sinònim de pertinença a un determinat grup social, de disposició d'un determinat nivell d'ingressos o nivell educatiu. D'això es dedueix que, perquè un producte ofereixi beneficis simbòlics, ha de presentar, a més d'atributs intrínsecs, uns altres d'ordre extrínsec pels quals s'incrementi el seu atractiu i valor.



## Creant valor

El nom o marca de la cadena a la qual pertany un establiment hotel·ler, la seva ubicació a la ciutat o la presència de grups són beneficis simbòlics en una reserva d'hotel. En el cas d'un vehicle, el model i la marca, o el fet que es tracti d'un cotxe d'importació, poden ser considerats beneficis simbòlics.

Els beneficis simbòlics d'un automòbil amb una marca de prestigi com Maserati aporten prestigi social, d'autoconfirmació, d'identificació o de comunicació personal.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=B2rD2yMySL8>  
Traducció

Tots aquests aspectes simbòlics determinen el segment de consumidors al qual va dirigit el producte, i influeixen en l'ús pel qual ha estat creat o la categoria social dels seus consumidors.

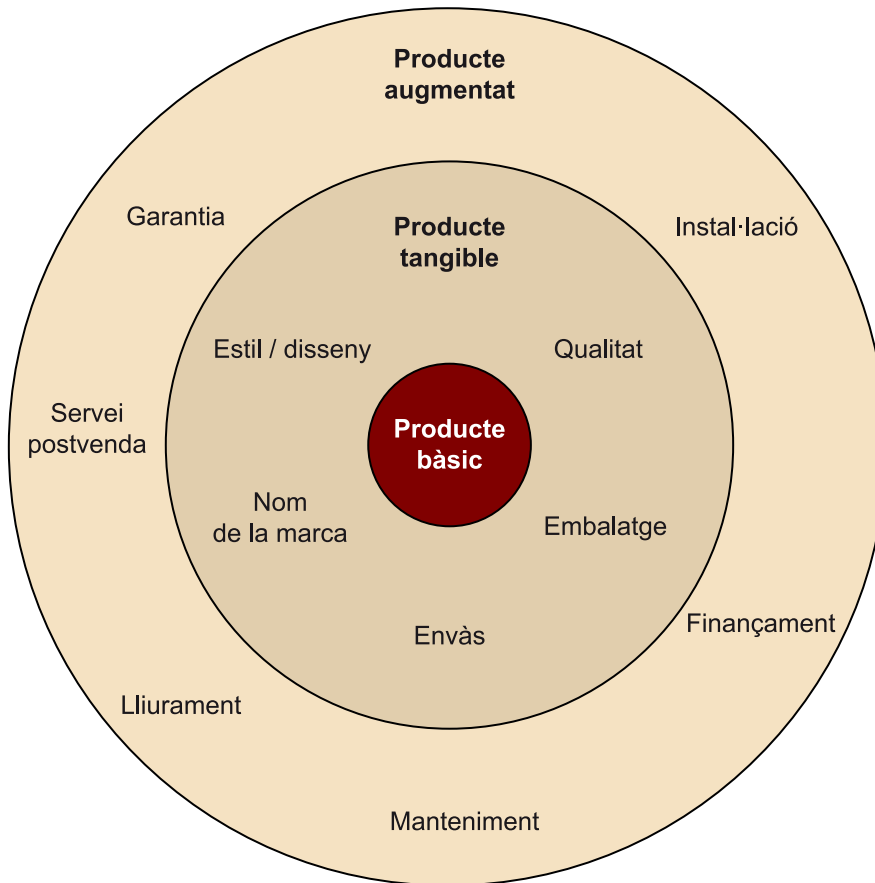
Podem distingir tres **nivells constitutius d'un producte**: el producte bàsic, el producte tangible i el producte augmentat. Per a això, tindrem en compte tant la capacitat del producte per satisfer diversos tipus de necessitats dels consumidors com els diferents tipus de beneficis que els ofereix (Ruiz i Parreño, 2013). Així mateix, considerarem que, a mesura que un producte presenta beneficis addicionals i d'ordre superior, es torna més valuós i atractiu per al consumidor.

1) En un primer nivell es troba el denominat **producte bàsic**, que és capaç de satisfer les necessitats bàsiques que presenta el consumidor mitjançant el lliurament de beneficis, també bàsics. Habitualment, el producte bàsic es troba associat a les característiques tècniques del producte, o a determinades característiques de l'establiment o de la persona que presta el servei.

2) En el segon nivell se situa el **producte tangible**, que satisfà necessitats addicionals a la funció bàsica per mitjà del lliurament de beneficis d'ordre accessori o estètic, com també de serveis previs i posteriors a la venda del producte.

3) En l'últim nivell es troba el **producte augmentat**, que permet satisfer totes les necessitats del consumidor potencial: les bàsiques, les complementàries i les d'expressió individual (simbòliques), ja siguin d'ordre social o psicològic.

Figura 2. Nivells del producte



Les marques utilitzen cada vegada menys el nivell bàsic del producte en la seva **estratègia de posicionament**, ja que, en molts casos, els atributs que serveixen la funció o funcions bàsiques del producte són comuns entre tots els que competeixen al mercat i, simplement, actuen com a requisit perquè el producte sigui considerat pel consumidor dins del conjunt evocat d'alternatives d'elecció.

De fet, les estratègies de posicionament se solen construir sobre els nivells de producte augmentat. No obstant això, el pas d'un nivell de producte a un altre implica per a l'empresa costos addicionals que han de recuperar-se a partir del preu de venda del producte. A més, les utilitats funcionals, accessorïes, estètiques o simbòliques que es van incorporant al producte passen a ser considerades pel consumidor com a aspectes que necessàriament han de constituir-lo de manera sistemàtica i que, per tant, d'ara endavant seran beneficis esperats.

Pot ocórrer que, en competir amb el producte augmentat, l'increment de preu que això representa deixi espai perquè els competidors aconseguixin posicionar-se en un segment de mercat amb un producte bàsic a un preu menor, per la qual cosa l'empresa ha de planificar de manera correcta els beneficis que oferirà en el seu producte.

Els hotels Ritz ofereixen una gamma diversa de serveis, impecables i de gran qualitat, que completen tots els nivells del producte. El seu objectiu és «crear records inoblidables als seus hostes», també entre les noves generacions de consumidors, que busquen experiències

#### Estratègia de posicionament i proposta de valor

Recordem que l'estratègia de posicionament de la marca ha de transmetre una idea clara del producte i distintiva dels de la competència, i que la seva proposta de valor ha de traduir-se en un valor superior i únic.

#### Conjunt evocat

El conjunt evocat és el conjunt de marques o productes que venen a la ment del consumidor quan aquest es proposa satisfer una necessitat.

úniques i un contacte més estret amb la cultura local i a més valoren el disseny i l'estètica dels establiments on s'allotgen.



Font: [https://exp.cdn-hotels.com/hotels/1000000/580000/571600/571569/0c232e9b\\_z.jpg](https://exp.cdn-hotels.com/hotels/1000000/580000/571600/571569/0c232e9b_z.jpg)

## 1.2. Els serveis com a producte intangible

Des de finals del segle passat, el sector serveis ha anat guanyant en importància en les economies occidentals. Unit a això, cada cop és major i més necessària l'aplicació dels principis del màrqueting en les activitats no empresarials. Però, a més, els gestors de màrqueting han trobat que el valor que el consumidor percep en el producte s'eleva a mesura que aquest incorpora serveis addicionals. Per això és important conèixer bé els serveis.

Per comercialitzar adequadament els serveis cal haver comprès les característiques específiques que es deriven de la seva naturalesa: la seva intangibilitat, la inseparabilitat de la producció i del consum, la seva caducitat i la variabilitat que presenten en la seva prestació.

La **intangibilitat** es refereix al fet que el servei, a diferència d'un bé tangible, no pot ser percebut pels sentits: no pot ser provat, vist, sentit, olorat, ni escoltat. Això fa difícil que el consumidor es formi una imatge real del servei abans de comprar-lo i consumir-lo.

El consumidor no pot fer-se una idea real de la qualitat de servei fins que aquest no li és subministrat pel proveïdor. Això sovint en dificulta la comercialització.

Atès que el consumidor difícilment podrà conèixer el nivell de qualitat d'un servei si prèviament no l'ha consumit, en ocasions considerarà que comprar-lo és arriscat. Amb l'ànim de reduir la incertesa del consumidor i facilitar l'avaluació del nivell de qualitat del servei, els responsables de màrqueting busquen associar la qualitat del servei a algun element tangible o visible que l'identifiqui, o bé utilitzen alguns atributs d'aquest (la marca o el preu) perquè actuïn com a indicadors del seu nivell de qualitat.

### Exemple

Sanitas, companyia asseguradora de salut, utilitza la targeta d'usuari, ja sigui en la seva versió analògica o digital, per transmetre confiança als seus clients. Per mitjà de les targetes, els clients són identificats i queda constància dels serveis sanitaris a la seva disposició. Amazon, per la seva banda, intenta compensar la intangibilitat dels serveis de comerç electrònic amb la possibilitat de provar-los abans d'adquirir-los. Per aquest motiu permet provar el seu servei Premium de manera gratuïta durant un mes.



Font: <http://landing.sanitasweb.es/tarjeta-digital/movil.png> i <http://www.blogdeofertas.es/tutorial-para-envios-gratis-en-amazon-mes-prueba-premium/>

La **inseparabilitat** de la producció i el consum suposa que els serveis no es poden dissociar ni de qui els presta ni de qui els rep. Això és perquè la producció i el consum es produeixen simultàniament.

Aquesta característica provoca amb freqüència que els clients associïn la persona que presta el servei amb el mateix servei. D'aquesta manera, la imatge que es crea de l'empresa es troba condicionada al comportament i les característiques de les persones que els han ofert el servei. Així mateix, la imatge del servei es troba influïda per les característiques i condicions del lloc on es realitza la prestació i el consum del servei.

### Exemple

Aspectes com la decoració del local, l'olor o la música de fons influeixen en l'estat anímic del client. Les olors de cítric i la música lenta relaxen, i per això la compra i el consum del servei es realitzen en millors condicions.

Determinats elements decoratius també permeten recrear espais o situacions que són agradables per al consumidor. Així ho ha entès Hollister, que en els seus establiments evoca l'estil de vida californià: sol, platja, surf de vela, etc. Tot això s'acaba associant amb la imatge de la marca.



Font: <http://www.reservahotelesledo.es/016-hollister-tiendas-en-barcelona-2782.html?zenid=25c6b264097568f71b467f5bc7659425>

Una segona implicació de la inseparabilitat o simultaneïtat de la producció i el consum és que, amb freqüència, l'usuari té una participació elevada en el procés productiu del servei. Perquè el servei pugui prestar-se a mida del client, és necessari que aquest prèviament especifiqui quines són les seves necessitats, característiques i preferències particulars. Tot això fa molt recomanable aprofitar els avantatges que es deriven de la relació personal amb el client i la prestació d'un servei adaptat a les seves preferències particulars.

## Construint relacions

Perquè el servei s'adapti a la demanda del client, cal que aquest últim mostri una forta implicació. Les entitats financeres vetllen perquè els seus professionals es posin al servei del client. Com a assessors financers, aquests professionals no solament mostren una forta formació en aspectes financers, sinó també un elevat grau d'orientació cap al client i una elevada capacitat d'empatia.



Font: <http://www.pqs.pe/finanzas-personales/motivos-mejorar-servicio-cliente-entidades-financieras>

La **caducitat** dels serveis és conseqüència de la impossibilitat d'emmagatzemar-los. Els serveis han de consumir-se en el moment en què es creen. Si no s'utilitzen en el moment en què estan disponibles, no poden guardar-se per utilitzar-los posteriorment.

La caducitat dels serveis arriba a ser un problema per a l'empresa quan la demanda del mercat és fluctuant, inestable o està sotmesa a variacions estacionals. En casos com aquests, els responsables de màrqueting hauran de desenvolupar alguna estratègia per aconseguir fer la demanda més estable.

### **Exemple**

Mentre que els diumenges a la tarda es produeix un excés de demanda de sessions de cinema, que moltes vegades no pot ser absorbit, en les sessions entre setmana és habitual que moltes butaques quedin buides. Amb la implantació del dia de l'espectador, les sales de cinema intenten descongestionar les sessions de més concurrència i reconduir la demanda cap a hores de menys ocupació. I per fer encara més atractiva la seva proposta de valor per al dia de l'espectador, solen oferir descomptes addicionals en el preu de les crispets i les begudes.



Font: <http://www.cinesa.es/promociones/miercoles-de-cine>

Serveis tan diferents com els oferts per les companyies telefòniques o les concessionàries de les autopistes també despleguen estratègies anàlogues, que els porten a establir tarifes reduïdes per a les franges horàries en què l'ocupació és inferior.

La **variabilitat** dels serveis, especialment els que són prestats essencialment per persones, es refereix a la dificultat d'aconseguir-ne l'estandardització. Així, el tracte que es pot rebre en un restaurant pot no ser sempre el mateix, la qual cosa provoca una certa incertesa en el consumidor. Per minimitzar aquesta variabilitat, les empreses analitzen els processos dels seus serveis, desenvolupen estàndards de prestació i, en la mesura del possible, incorporen sistemes automatitzats.

Una part important dels serveis més bàsics oferts des dels departaments d'atenció al client s'han automatitzat o els proporcionen el personal del departament sobre la base de guies d'actuació que estableixen els protocols que s'han d'aplicar en cada cas.



Font: <https://pixabay.com/en/agent-business-call-center-18741/>

El quadre següent resumeix les principals característiques dels serveis, així com algunes de les estratègies de màrqueting utilitzades per les companyies.

Taula 2. Característiques diferencials dels serveis

Característiques dels serveis	Estratègies de màrqueting de serveis	Exemples
Intangibilitat	Associar el servei a algun element tangible o visible.	Targetes d'usuari de companyies asseguradores.

Característiques dels serveis	Estratègies de màrqueting de serveis	Exemples
Inseparabilitat	Capitalitzar els avantatges de la prestació personal del servei.	Motivació i formació contínues del personal en contacte directe amb el client.
Caducitat	Dirigir la demanda cap a l'oferta disponible.	El dia de l'espectador als cinemes, preus baixos en destinacions turístiques fora de temporada.
Variabilitat	Estandarditzar la prestació del servei en la mesura en què sigui possible.	Ús de tecnologia, serveis estandarditzats i automatitzats; caixers automàtics, banca en línia i banca mòbil en serveis financers, cuina de menjar ràpid o <i>fast food</i> .

### 1.3. La gestió de la intangibilitat en la proposta de valor

Avui dia, els consumidors poden triar entre un gran nombre de productes físics per satisfer una necessitat, i les característiques bàsiques i accessòries que presenten aquests productes són molt similars. Així doncs, bona part d'aquestes característiques són considerades una condició necessària, que no suficient, perquè el producte sigui comercialitzat.

Pràcticament tots els automòbils nous incorporen aire condicionat, direcció assistida, sistema antibloqueig de frens i doble coixí de seguretat en el seu equipament bàsic, i això fa dècades es considerava un equipament de luxe.



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/print/renault\\_homeless\\_car\\_2](http://www.adsoftheworld.com/media/print/renault_homeless_car_2)

En altres paraules, els atributs del producte que són similars als de la competència no formen part de la proposta de valor. I sí que en formen part, en canvi, els atributs que, alhora que satisfan necessitats dels consumidors, no coincideixen amb els de la competència.

Perquè el consumidor consideri la compra d'un producte, cal que aquest li ofereixi un valor superior al de la resta. Aquest fet ha portat un gran nombre d'empreses a fonamentar les seves estratègies de diferenciació en la incorpo-



ració al producte d'atributs addicionals, o en l'oferta de serveis complementaris, que enriqueixen el contingut de la proposta de valor. En tots dos casos, l'increment del valor que el consumidor percep en el producte es deu a la incorporació d'un element intangible, a una proposta de valor que en origen es correspon amb la d'un bé tangible.

### Exemple

La marca és un atribut intangible del producte que pot contribuir a millorar la proposta de valor. Precisament, en alguns productes d'alimentació bàsics, com la llet i els cereals, la marca actua com un element diferencial. Amb aquesta, el consumidor percep els beneficis superiors que el producte ofereix enfront d'altres productes rivals.

Puleva s'identifica com una marca preocupada perquè els consumidors adoptin un estil de vida saludable, i Kellogg's s'associa amb un estil de vida natural i basat en un bon desdèjuni.



Font: [https://www.youtube.com/watch?v=rSMOm\\_DBIHc](https://www.youtube.com/watch?v=rSMOm_DBIHc)



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/tv/kelloggs\\_swimmer](http://www.adsoftheworld.com/media/tv/kelloggs_swimmer)  
Traducció

En altres casos, es proporciona al consumidor gratuïtament un servei complementari que facilita el seu procés de compra. Això és el que ha fet Audi amb el seu programa Audi Selection Plus.

Audi Selection Plus és un servei gratuït que permet trobar automòbils de segona mà, seminous, en els concessionaris propers al domicili de l'usuari.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=cS0FNj-xD2Q>

La gestió dels elements intangibles de la proposta de valor, com la marca i els serveis complementaris, constitueix un procés complex, que serà clau en l'èxit del producte al mercat. Així, el conjunt de decisions que s'han de prendre va més enllà d'establir els serveis que acompanyaran el producte, o el nom de marca que aquest portarà. Com veurem als propers apartats, també comporta construir una imatge de marca forta i favorable en la ment dels consumidors i establir els nivells de qualitat que s'oferiran.

#### **1.4. Les idees de la proposta de valor**

En ocasions, les idees són en si mateixes l'objecte d'intercanvi entre el consumidor i l'empresa o organització. Trobem exemples d'això en els àmbits de la política i de les organitzacions no governamentals, on es busca que el consumidor simpatitzi amb unes idees. A canvi, el consumidor mostra la seva adhesió a aquestes emetent un vot, o bé dedicant el seu temps o diners a col·laborar amb l'organització.

## Ètica i responsabilitat social en pràctica

El voluntariat és una de les múltiples formes que tenim les persones de mostrar la nostra adhesió a una causa o idea. Amb el voluntariat, les persones dediquen el seu temps i esforç a servir la societat, per decisió pròpia i sense percebre cap retribució a canvi. Organitzacions no governamentals com Oxfam Intermon utilitzen el voluntariat per dur a terme part de la seva obra social en àmbits tan diversos com l'exclusió social, la protecció infantil o el comerç just.

Els voluntaris d'Oxfam ajuden a canviar vides i a transformar la societat.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=raln017qvyE>

No obstant això, en altres ocasions, la idea s'incorpora a una proposta de valor ja formada per un bé tangible i/o un servei, amb la finalitat d'incrementar el valor que el consumidor rep.

## Ètica i responsabilitat social en pràctica

Marques com Gucci han sabut conjuminar sota la seva ensenya conceptes que, en principi, semblen ser contradictoris: el luxe, la protecció de la infància i del medi ambient. Entre les seves activitats de responsabilitat social corporativa destaca la seva col·laboració amb els programes d'Unicef destinats a promoure la salut, l'educació i la justícia entre nenes i dones. Així doncs, els compradors de la marca són capaços de satisfer, per mitjà del seu consum, necessitats tan diferents com el reconeixement social i la protecció de la infància.

Amb aquesta iniciativa, que es va posar en marxa el 2005, Gucci va aconseguir anticipar-se a molts competidors de la indústria de la moda que després es van veure embolicats en conflictes de responsabilitat social (condicions laborals insatisfactòries, ocupació de mà d'obra infantil, accidents laborals, etc.).

L'actriu Salma Hayek col·labora amb Gucci i Unicef per donar a conèixer el problema dels refugiats sirians.



Font: <http://www.chimeforchange.org/chime-co-founder-salma-hayek-pinault-visits-syrian-refugees-in-lebanon/>

Comunament, les idees solen fer referència a causes socials o mediambientals, de manera que la comunicació de màrqueting sol apel·lar als sentiments i la sensibilitat del potencial consumidor per assolir més impacte.

Campanya de Save the Children per conscienciar sobre el *cyberbullying* i la violència viral.



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/print/save\\_the\\_children\\_backyard](http://www.adsoftheworld.com/media/print/save_the_children_backyard)

## Màrqueting mòbil i de mitjans socials

Els mitjans socials han afavorit una ràpida i àmplia difusió de les idees. No obstant això, generen una disminució del nivell d'implicació de l'audiència.



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/outdoor/crisis\\_relief\\_war](http://www.adsoftheworld.com/media/outdoor/crisis_relief_war)

Aquest fenomen es deu al fet que la difusió de causes en xarxes socials corre el risc de no tenir cap repercussió real, més enllà de fer sentir bé la persona que hi està participant. Alguns exemples d'aquest cas els trobem en l'enviament de missatges de suport a certes causes, la petició de firmes, l'adhesió a comunitats virtuals o els canvis d'imatge a Facebook en suport a certes causes, actes que després no es traslladen en un suport efectiu envers aquestes.

### Traducció

Agradar no és ajudar.  
Sigues voluntari. Canvia una vida.

## 1.5. El concepte integral de proposta de valor

Als apartats anteriors, hem pogut veure que la proposta de valor de l'empresa pot estar formada únicament per un bé físic, un servei o una idea. Però és cert que, en la mesura en què les empreses i organitzacions s'esforcen per augmentar el valor de les seves propostes als consumidors, incorporen al producte bàsic elements addicionals que el fan més atractiu a ulls del consumidor.

Les empreses ofereixen als seus consumidors un concepte de proposta de valor integral que combina béns, serveis i fins i tot idees que es complementen entre si. Gràcies a això, incrementen el valor total que rep el consumidor.

Els supermercats Veritas ofereixen molt més que una àmplia oferta de béns d'alimentació. També despleguen serveis addicionals, que augmenten la seva proposta de valor (compra per comerç electrònic, tallers sobre alimentació saludable i benestar, trobades amb xefs, investigadors i professionals de la salut, etc.). De totes maneres, els principals valors de Veritas són el seu caràcter ecològic i la seva proximitat, la qual cosa acaba configurant una veritable oferta integral.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=f7SZSEZVftw&list=PLE84owYP0siTUJJniyftox9jnZAsSCSeA&index=2>

## 2. Creant valor per mitjà dels atributs del producte

La capacitat mostrada pels productes en la satisfacció de les diferents necessitats i desitjos dels consumidors ha portat les empreses a mostrar un creixent interès per l'anàlisi dels diferents components del producte: els incorporats durant el procés d'elaboració del producte, coneguts com a components intrínsecs o ingredients, i els que han estat agregats posteriorment, denominats components extrínsecs. No obstant això, malgrat aquestes diferències, tots permeten que el producte compleixi amb les seves funcions i, al mateix temps, afavoreixen la seva identificació i la seva diferenciació pel que fa als productes de la competència.

Els **components intrínsecs**, o ingredients utilitzats en l'elaboració del producte, determinen el grau d'eficàcia i eficiència amb el qual el producte satisfà la necessitat o necessitats per les quals ha estat creat. Es tracta, per tant, d'elements essencials en el producte.

No obstant això, són els **components extrínsecs** els que requereixen més atenció dels responsables de màrqueting, perquè acaben determinant l'acolliment que finalment rebrà el producte pel mercat. La gran importància concedida pels consumidors a necessitats d'ordre estètic i simbòlic, així com la capacitat de l'empresa per obtenir avantatges competitius en diferenciació sobre la base d'una oferta de productes capaços de donar resposta a aquestes necessitats, així ho justifiquen. D'aquesta manera, el màrqueting afavoreix l'anàlisi i la potenciació d'elements de la proposta de valor com ara la qualitat, el disseny, la marca i el servei al client.

### 2.1. La qualitat: què és i com es mesura

La qualitat és, sense cap dubte, un dels atributs més valorats pels consumidors a l'hora d'enfrontar-se a la compra d'un producte. Amb freqüència, és considerada com la 'superioritat del producte enfront d'uns altres', o bé com la 'capacitat del producte per respondre a una necessitat'. No obstant això, malgrat la facilitat amb la qual s'utilitza el terme *qualitat*, establir-ne una definició planteja dificultats.

L'avaluació que el consumidor realitza sobre la qualitat d'un producte es basa en les percepcions que s'ha format sobre el producte i les capacitats d'aquest per satisfer determinades necessitats. Possiblement, el consumidor no consideri tant la qualitat objectiva o real del producte (la qualitat dels seus components, del procés de fabricació, dels acabats, etc.) com la **qualitat subjectiva** d'aquest.

Des del punt de vista del consumidor, un producte té una elevada qualitat quan el percep com a superior enfront dels altres: bé perquè posseeix unes qualitats diferencials que el fan superior, bé perquè ha estat desenvolupat mitjançant un correcte procés d'elaboració, o bé perquè és capaç de satisfer d'una manera superior les necessitats per les quals havia estat creat.

La **qualitat percebuda** pel consumidor es refereix a la qualitat global o superior d'un producte pel que fa a la finalitat per la qual ha estat creat, o en relació amb la resta d'alternatives del mercat (Kotler i Keller, 2009).

Per tractar-se d'una percepció individual, la qualitat percebuda és determinada pel consumidor de **manera subjectiva**. Cada consumidor podrà servir-se d'un conjunt d'indicadors particular, i a partir d'aquests es formarà la seva opinió sobre el nivell de qualitat del producte. Aquests indicadors de qualitat li permeten reduir la percepció de risc associada a una compra, i són especialment útils en els casos següents:

- a) quan el consumidor no té experiència prèvia amb el producte i, en conseqüència, té dificultats per avaluar la qualitat real del producte;
- b) quan el seu nivell d'implicació amb el producte és baix;
- c) quan és difícil mesurar la qualitat a simple vista.

Les característiques personals, el moment del temps i la situació en la qual es troba el consumidor influeixen tant en els indicadors seleccionats com en les avaluacions que realitzi sobre la base d'aquests indicadors. D'aquesta manera, la necessitat o necessitats que hagin de ser satisfetes, les diferents alternatives entre les quals el consumidor pugui triar, el moment del temps en el qual hagi de prendre la decisió, així com les característiques personals, judicis i expectatives del consumidor determinen tant les característiques o atributs del producte, en funció dels quals estableix l'avaluació, com el procés d'avaluació que seguirà i el resultat final al qual arribarà.

### **Exemple**

Al llarg del temps, el consumidor pot valorar de manera diferent la qualitat d'un producte. Les necessitats que el porten a comprar-lo quan és adolescent, així com la importància relativa que li dona a cada atribut a l'hora d'examinar la qualitat del producte, poden diferir dels utilitzats quan és adult.

Per exemple, en la compra d'un rellotge de polsera, l'adolescent podrà valorar la qualitat del producte sobre la base d'alguns elements, com la mida i el color de l'esfera i la possibilitat de canviar el model i color de la corretja. Quan s'és adult, la qualitat del producte pot venir valorada per la procedència de la maquinària (preferiblement suïssa), un disseny elegant o el material amb el qual el rellotge ha estat fabricat (or, platí, titani...).





Font: [https://www.swatch.com/en\\_us/collections/time-to-swatch/](https://www.swatch.com/en_us/collections/time-to-swatch/) i <https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/736x/f2/3d/62/f23d629ddaf1b7b1f41dc5b85a262a3a.jpg>

La qualitat que el consumidor percep en un producte és **relativa**, perquè s'estableix pel consumidor a partir de la seva comparació amb un producte ideal, o amb altres productes o marques similars.

Els joves clients de marques com Abercrombie & Fitch avaluen la seva qualitat mitjançant comparacions amb marques semblants, com American Eagle, Polo Ralph Lauren, La Martina, etc.

## PENSANDO EN TI

We create style that fits you and your life. The places you go.  
A las cosas que haces. Para demostrarlo, salimos a la calle para que la gente real lo pruebe and share their thoughts. (Spoiler alert: they wanted to keep the clothes.)



### PENSANDO EN TI

"Esta camisa me la pondría seguro porque es azul, está estampada y puedo patinar con ella".

COMPRAR TODO EN CAMISAS

Font: captura de pantalla del lloc web d'Abercrombie

Un altre element que cal considerar és que l'avaluació del nivell de la qualitat difereix substancialment si es refereix a un bé o a un servei. Mentre que la qualitat d'un **bé** es determina principalment en funció dels seus components físics i tangibles, com el seu aspecte, durada, etc., la qualitat d'un **servei** sol examinar-se per aspectes relacionats amb les entitats i els agents que el desenvolupen.

En l'avaluació de la qualitat d'un servei com els paquets turístics de Viajes El Corte Inglés intervenen factors de naturalesa tan variada com el tracte, la professionalitat i la informació

oferta pel comercial de l'agència de viatges, la puntualitat i la comoditat del mitjà de transport emprat, la neteja i l'ambient de l'hotel on s'allotja el client o la qualitat de les platges que visita.



Font: captura de pantalla de Viajes El Corte Inglés

Així mateix, el consumidor examina la qualitat del producte en funció del context físic o virtual on es duu a terme la interacció. En els entorns físics, la qualitat percebuda està influïda per elements de l'establiment on s'ofereix el producte, com ara:

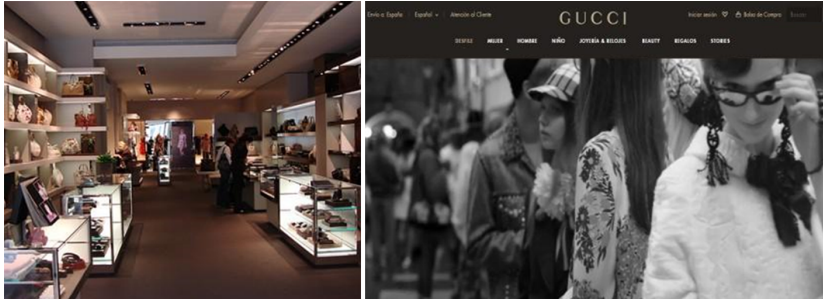
- a) les característiques físiques de l'establiment (situació, ambientació, ubicació dels productes...);
- b) els serveis oferts en botiga (pàrquing, pagament amb targeta, etc.);
- c) les característiques i els comportaments del personal de vendes i atenció al client.

En canvi, les característiques especialment valorades pels consumidors en els entorns virtuals són:

- a) la plataforma tecnològica que suporta el servei de comerç electrònic;
- b) la informació i els continguts proporcionats;
- c) la relació que el consumidor estableix amb el comerciant mitjançant la interfície (Chan et al., 2014).

### **Exemple**

La qualitat percebuda a les botigues físiques de Gucci ve determinada pel disseny interior de l'establiment, la seva il·luminació, l'amplitud dels aparadors i la disposició del producte, i també per l'atenció que proporcionen els venedors. Per la seva banda, la qualitat percebuda a l'espai web de la marca ve influïda per elements relatius a la tecnologia que li dona suport, com ara la velocitat amb la qual el web carrega la informació o els elements visuals i auditius que contingui. Així mateix, la quantitat i el nivell d'actualització de la informació continguda també són valorats pels consumidors en línia, i també el tipus de tracte i resposta que l'individu rep durant el procés: cerca d'informació, retorn de productes, etc.



Font: <http://www.desigbarcelona.com/blog/es/compras-de-navidad-en-barcelona/> i [www.gucci.com](http://www.gucci.com)

## 2.2. Cap a la gestió integral de qualitat

La qualitat percebuda influeix de manera important en la decisió de compra del consumidor. Per aquest motiu, per a la gestió de la qualitat dels productes, els especialistes de màrqueting han de tenir en compte els diversos elements que influeixen sobre les percepcions dels consumidors.

No obstant això, la gestió d'una oferta integral formada per la combinació de béns, serveis i idees que aporten valor al client de manera conjunta, fan aquesta tasca complexa. Els especialistes de màrqueting han de dissenyar estratègies que no solament contemplin les característiques del bé o servei ofert, sinó també del més o menys ampli ventall de serveis complementaris i d'idees o valors que l'acompanyen. A més, el context on es realitza la interacció també influirà en la percepció de qualitat total del consumidor.

Tot això porta a proposar que la gestió de la qualitat que les empreses realitzin de la seva proposta de valor es desenvolupi de **manera integral**. Aquesta estratègia no solament ha de considerar tots els elements que conformen la proposta de valor, sinó també la importància que té cadascun d'aquests elements, així com els seus diversos aspectes i característiques que influeixen sobre la qualitat percebuda.

La major part de les mètriques utilitzades actualment per mesurar la qualitat percebuda dels béns físics i dels serveis ofereixen una visió més o menys integral de l'oferta, ja que contemplen diferents dimensions, relacionades amb els aspectes tangibles i intangibles de la proposta de valor.

Alguns treballs, com el de Dawar i Parker (1994) i Del Vecchio (2001), entre altres, assenyalen que, en relació amb els productes físics, l'individu utilitza l'aparença física del producte, la marca, el preu i la reputació de l'establiment com a signes de la qualitat del producte. Concretament, algunes característiques físiques del producte, com el material amb el qual ha estat construït, la mida, el color o el sabor ofereixen al consumidor informació sobre la qualitat del producte. En altres ocasions, és el preu la variable considerada per avaluar el nivell de qualitat, de tal manera que un preu elevat és considerat per molts consumidors com a indicador d'un nivell alt de qualitat.

La qualitat d'un vi ve determinada pel seu color, sabor i olor, mentre que, per a un telèfon mòbil, la mida de la pantalla, la capacitat d'emmagatzematge i fins i tot el preu són indicadors de la qualitat.



Font: <http://oletalifestyle.com/wp-content/uploads/2015/12/Dairy-Free-Drinks-Wine.jpg> i <https://pixabay.com/en/woman-samsung-alpha-taking-picture-638384/>

Una proposta interessant per mesurar la qualitat dels béns físics és la de Moreno-Luzon, Peris i González (2001), que suggereixen considerar les dimensions o els indicadors següents:

- el rendiment, determinat per les característiques primàries i les especificacions bàsiques;
- les prestacions, enteses com les característiques secundàries o complementàries del bé;
- la fiabilitat, és a dir, el rendiment i les prestacions esperats en el producte, des que s'adquireix fins que es produeix la primera avaria o incidència;
- la conformitat, o sigui, el grau en què el bé s'ajusta als estàndards al mercat;
- la durabilitat, això és, la vida útil del producte;
- la capacitat de servei, quant a rapidesa i professionalitat;
- l'estètica, que està vinculada a la imatge i la reputació de la marca.

Una de les mètriques més emprades en l'àmbit dels serveis, tant en l'àmbit acadèmic com professional, és la proposta per Zeithal, Parasuraman i Berry (1988), coneguda com SERVQUAL. Es tracta d'una escala de mesura que permet examinar la qualitat del servei per mitjà de cinc dimensions:

- fiabilitat: disposició per realitzar el servei promès de manera fiable i amb cura;
- capacitat de resposta: voluntat i disposició per prestar als usuaris un servei excel·lent ràpidament;
- seguretat: coneixements transmesos, atenció i habilitats mostrades pels empleats per inspirar credibilitat i confiança;

- empatia: atenció individualitzada i capacitat del venedor de comprendre els sentiments i valors que mostra el comprador;
- elements tangibles: aparença física de les instal·lacions, els equipaments, el personal i el material de comunicació de màrqueting.

Aquestes mètriques es plasmen en bateries de preguntes de resposta múltiple que han estat especialment dissenyades per comprendre les expectatives dels clients pel que fa a un bé o un servei. Però, a més de mesurar la qualitat percebuda, aquestes mètriques són també un instrument útil per a la comparació amb els productes de la competència i la millora de la proposta de valor de l'empresa.

Com acabem de veure, l'adopció d'un model de gestió integral de la qualitat porta a considerar un ampli ventall de dimensions, tant les relatives als béns físics com les aplicables als serveis. A més, s'haurà d'examinar la importància relativa que cadascuna d'aquestes dimensions té per al consumidor.

Finalment, també s'haurà de considerar el context presencial o virtual on es desenvolupa la relació, de manera que convindrà recordar que la qualitat percebuda ve influïda per factors tan diversos com l'ambient o la localització de l'establiment físic, o el tipus d'informació oferta i les característiques tecnològiques del comerç electrònic.

### **Exemple**

El lector de llibres electrònics Amazon Kindle és àmpliament utilitzat pels amants de la lectura, que els dona accés a un ampli i variat catàleg d'obres i també els permet el pagament electrònic i la possibilitat de retornar els llibres descarregats fins a quinze dies més tard d'haver estat comprats. Però a més de tot això, la qualitat de Kindle ve influïda per les característiques de disseny de la seva interfície, que facilita la interacció del consumidor amb el sistema; la quantitat d'informació oferta, la rapidesa de les descàrregues, l'atractiu dels elements visuals (fotos i vídeos); la facilitat d'ús del dispositiu, i la seguretat i confidencialitat en la transmissió de dades bancàries. Tots aquests elements determinen la qualitat total percebuda.



Font: <https://pixabay.com/es/actualizaci%C3%B3n-de-kindle-1560728/>

### Activitat

2. Els serveis oferts per una aerolínia estan formats per la combinació de béns físics i serveis. Identifiqueu alguns d'aquests elements i establiu de quina manera mesuràrieu la qualitat de cadascun.

### 2.3. El disseny del producte: envàs i etiqueta

Un concepte clau en la política de producte és el de diferenciació. No tots els productes pertanyents a la mateixa categoria són iguals. És possible que proporcionin beneficis bàsics molt similars, però segurament poden diferir en algun aspecte formal o afegit, o bé oferir certs beneficis addicionals. El disseny de certs elements del producte, com l'envàs i l'etiqueta, poden marcar aquesta diferència.

L'envàs és, en primera instància, l'element utilitzat per contenir, embolicar o protegir el producte: pot ser el flascó que conté un perfum, l'ampolla on s'envasa un vi o la caixa de cartró que protegeix un producte alimentari.

En múltiples ocasions, l'envàs és el primer element del producte amb el qual el consumidor estableix contacte. Per aquest motiu les empreses hi troben un element ideal perquè compleixi funcions addicionals a les ja esmentades, i així aporti més valor. De fet, l'envàs s'utilitza com un instrument de diferenciació i comunicació del producte, de manera que s'empren tipografies, gràfics i colors que estimulen, si no l'adquisició del producte, almenys l'interès per recaptar-ne més informació. Per aquest motiu els responsables de màrqueting han de cuidar i renovar el disseny de l'envàs quan els efectes comunicatius disminueixin o quan apareguin materials que millorin les seves funcions i el puguin fer més atractiu.

## Exemple

Alguns envasos tenen tanta importància que plantegen un cost molt elevat, especialment si es compara amb el del producte que contenen. Com a exemple, poden considerar-se els envasos destinats al sector de la perfumeria: el seu disseny respon a una estratègia que intenta reflectir una imatge adequada a cada segment de mercat, per la qual cosa recorren, fins i tot, a tòpics que identifiquen diferents perfils.

Els envasos utilitzats per als perfums masculins procuren evocar valors d'aventura i risc, amb dissenys purs, simples i estrictes, fonamentalment en colors blau i plata. Per als perfums femenins, en canvi, s'empren envasos de formes arrodonides, que augmenten la percepció de sensualitat i inclouen motius florals que simbolitzen la fragància del perfum. Predominen els colors pastel (que accentuen la sensació de suavitat), i els cromats i daurats (que ajuden a transmetre un estatus de luxe). En les fragàncies per a joves, les formes i colors són més forts i lliures, ja que evoquen valors urbans.

El dissenyador també té en compte altres paràmetres com la incidència de la llum en l'envàs, que depèn de la forma, el color i la textura. En alguns casos i, sobretot, en èpoques de fortes vendes, es troben envasos més propis d'exercicis escultòrics que de disseny i que busquen un impacte ràpid en el consumidor.



Font: <http://mujerinteligente.com/tendencias-en-perfumes-para-mujer/>

Un altre element molt útil per identificar, descriure i diferenciar els productes és l'etiqueta.

Stanton et al. (2007) defineixen l'etiqueta com «la part d'un producte que transmet informació sobre el producte i el venedor. Pot ser part de l'empaquetatge o estar adherida al producte».

L'etiqueta compleix primerament una labor **informativa**, mitjançant la qual facilita dades sobre el fabricant o venedor, sobre les característiques del producte (composició, lots i dates de fabricació i caducitat), així com sobre les seves maneres d'ús o consum. Les etiquetes són dissenyades, en primer lloc, per ajudar els consumidors a seleccionar adequadament els productes i a reduir la seva dissonància cognoscitiva després de la compra.

### Requisits de l'etiqueta

L'etiquetatge utilitzat pels productes es troba subjecte a la normativa legal aplicable a cada país o regió, que establirà els requisits quant al contingut informatiu que han de contenir.

Però en màrqueting, la importància de l'etiqueta és tal que a més es configura com un poderós instrument de **comunicació de màrqueting**, que pot utilitzar-se com un element persuasiu i diferenciador del producte (Lamb et al., 2006). Les etiquetes que exerceixen funcions persuasives o de diferenciació confereixen gran importància a un tema o logotip promocional en qüestió.

Algunes marques de roba utilitzen la seva etiqueta per destacar aquella característica que fa el producte diferent. Abercrombie & Fitch assenyalen la seva procedència novaiorquesa com a element diferencial i representatiu de l'estil de vida americà, i Louis Vuitton mostra en les seves etiquetes la seva llarga tradició i saber fer en l'elaboració d'articles de viatge.



Font: [http://farm4.static.flickr.com/3156/2586304921\\_dc48487915.jpg?v=0](http://farm4.static.flickr.com/3156/2586304921_dc48487915.jpg?v=0) i <https://s-media-cache-ak0.pinning.com/736x/7a/bc/a5/7abca551d607555fc192cbeed08857b2.jpg>

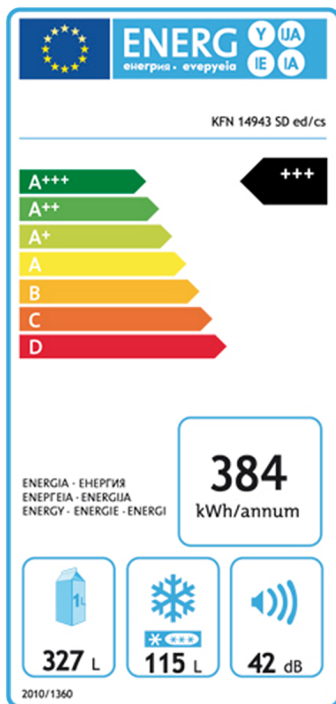
Stanton et al. (2007) identifiquen tres tipus d'etiqueta:

- 1) **L'etiqueta de marca**, que mostra únicament el nom de la marca. Per exemple, la que es troba en les peces de roba.
- 2) **L'etiqueta descriptiva**, que aporta informació sobre el producte, la seva forma d'ús i altres característiques considerades rellevants. Prenguem com a exemple les etiquetes dels medicaments.
- 3) **L'etiqueta de grau**, que identifica la qualitat del producte mitjançant una lletra, un nombre o una paraula.

### **Exemple**

L'etiqueta energètica que acompanya els electrodomèstics és un clar exemple d'etiquetes de grau. Aquestes informen sobre la capacitat d'un electrodomèstic per realitzar la seva funció amb un consum d'energia menor. Per a això, adopten una escala de classificació per lletres i colors, que va des de la A i el color verd, per als equips més eficients, fins a la D i el color vermell, per als equips menys eficients. A més, contemplen fins a tres classes addicionals d'eficiència energètica (A+, A++ i A+++), i incorporen pictogrames amb informació addicional sobre les característiques de l'equip.





Font: <https://www.iberdrola.es/hogar/eficiencia/ahorro/etiquetado-electrodomesticos>

## 2.4. La garantia i l'atenció al client

La garantia és un dret que la llei reconeix als consumidors i que afecta els béns destinats al seu consum privat. La garantia protegeix els consumidors durant un període predeterminat enfront de problemes sorgits per un mal funcionament del producte adquirit i obliga el productor a substituir o reparar els elements defectuosos.

Hi ha dos tipus de garantia: la garantia legal i la garantia comercial. La **garantia legal** és obligatòria per als productors, si bé no regeix en la compravenda de béns entre particulars. Per la seva banda, la **garantia comercial** és una garantia addicional que les empreses poden oferir al consumidor i que podrà millorar, mai empitjorar, les prestacions contemplades en la garantia legal.

Però a més de ser un mitjà per respectar i protegir els drets dels consumidors, la garantia també constitueix una excel·lent eina de màrqueting. I és que la garantia ajuda a incrementar la **confiança** dels consumidors en la proposta de valor. Comunicada correctament, és útil per dissipar els dubtes i les pors de l'usuari quan aquest ha de prendre una decisió de compra. D'aquesta manera, es podria dir que la garantia pot ser un factor que impulsa el client a realitzar la compra del producte.

Els especialistes de màrqueting poden considerar el desplegament de les següents garanties comercials (*Mercadeo de Serveis*, 2015) per afavorir la comercialització del producte:

- **Si no li agrada, li retornem els diners.** Potser és la garantia més estesa, ja que és vista tant com un dret del consumidor com un avantatge en si mateixa. A més, el seu suport a la venda és molt positiu, ja que proporciona seguretat al client, malgrat que en ocasions, perquè sigui aplicable, s'exigeixen diverses condicions: període de vigència limitat, documentació que cal presentar, etc.
- **Prova-ho gratis.** És una fórmula freqüentment utilitzada en productes nous que acaben d'introduir-se al mercat, en què s'ofereix un període de prova gratuït, sense compromís de compra. Des de la perspectiva del consumidor, el risc relacionat amb la compra d'aquests productes és elevat, per la qual cosa les empreses utilitzen la garantia com a indicador de la seva vàlua i eficiència.

La garantia risc 0 pretén dir al client que, si contracta el producte, no pot equivocar-se. Moltes vegades consisteix en la prova gratuïta del servei.

The screenshot shows the HBO España website interface. At the top, there are navigation links for 'SERIES', 'PELÍCULAS', and 'FAMILIA', along with 'INICIAR SESIÓN' and 'EMPEZAR' buttons. The main banner features a woman holding a white rose, with the text 'The White Princess' and 'Dos familias reales y una batalla por el trono. Nuevos episodios los lunes'. Below the banner, there are three columns of promotional text:

- EMPEZAR**: Todas las temporadas. Todos los capítulos. HBO España te ofrece todas las temporadas de las mejores series. Disfruta de más de 4000 capítulos de series y una selección de las mejores películas en cualquier lugar.
- Prueba un mes gratis. Sin compromiso de permanencia**: Todos los nuevos clientes pueden probar el servicio totalmente gratis durante el primer mes. Solo 7,99€ al mes tras el periodo de prueba, sin compromiso de permanencia.
- También incluido en Vodafone TV**: Si eres un cliente de Vodafone activa tu suscripción de HBO España. [Más información.](#)

Font: captura de pantalla d'HBO Espanya

- **Satisfacció garantida.** Aquesta forma de garantia pot ser considerada més extensa que les dos anteriors. Amb aquesta, es limiten els riscos per a l'empresa que ofereix el producte, ja que se centra en l'«experiència» de l'usuari, que és clau per aconseguir un client fidelitzat.

El Corte Inglés ha fet un lema organitzatiu de la seva garantia: «Si no queda satisfet, li retornem els diners».

The logo for El Corte Inglés, featuring the brand name in a stylized, green, cursive font.

Font: logotip de El Corte Inglés

- **Garantia per a tota la vida.** Amb aquesta garantia, l'empresa posa de manifest la seva seguretat total sobre la qualitat del producte. El seu equivalent en l'àmbit dels serveis i les aplicacions seria una assistència gratuïta per a tota la vida.

La marca de bicicletes B'TWIN ofereix garantia per a tota la vida per a quadres, potències, manillars i forquetes rígides a les seves bicicletes. Els tallers de la marca reparen les peces trencades o les canvien gratis. I si la bicicleta està descatalogada, és substituïda per un model equivalent de la gamma actual.

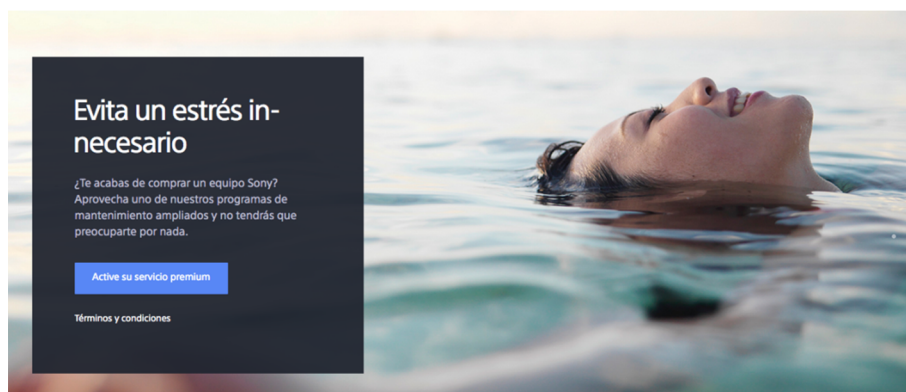


Font: <https://www.youtube.com/watch?v=kWRDNmjZv7k>

- **Garantia àmplia.** Algunes marques ofereixen estendre la garantia estàndard durant un període de temps addicional o una garantia amb una cobertura més completa que la convencional. En ocasions aquests plans d'ampliació s'ofereixen gratuïtament, previ registre en una base de dades, la qual cosa permet incorporar el client a la comunitat d'usuaris de la marca, però en molts altres casos tenen un cost addicional.

Sony ofereix garanties ampliades per perllongar les garanties convencionals o amb cobertures completes que cobreixen el servei tècnic i les reparacions.

ASISTENCIA · GARANTÍA AMPLIADA  
Garantía ampliada



Font: captura de pantalla de Sony

- **Preu més baix.** Amb aquesta garantia el consumidor té la seguretat que, si troba el producte en un altre establiment a un preu més econòmic, se li abonarà la diferència. Això té un avantatge addicional per al client: es

pot estalviar la cerca exhaustiva del producte i la comparació de models, condicions i preus, que porta temps i pot resultar enutjosa.

Malgrat aquests avantatges, són escassos els consumidors que sol·liciten la devolució de la diferència, perquè suposa un esforç de tramitació i justificació per després obtenir una quantitat que sol ser poc substancial.

- **Milers de persones han triat aquest producte.** Aquesta garantia es proposa infondre confiança en el producte, ja que apel·la al nombre de clients que ja han adquirit el producte o la importància o popularitat dels qui l'estan utilitzant. Per tant, respon a un senzill raonament: els consumidors confien en el bon criteri de les persones que prèviament han adquirit un producte, ja que consideren que, si l'han adquirit, no poden estar equivocades i ha de ser realment bo.

La seva principal limitació és que la marca necessita un gran volum de clients o, en el seu defecte, alguns clients reconeguts que es prestin a fer pública aquesta informació.

## Màrqueting mòbil i de mitjans socials

El 2016, hi havia dinou aplicacions mòbils que superaven els cent milions de descàrregues entre usuaris de la plataforma Android (Ras, 2016). Molt possiblement, aquesta alta concentració de les descàrregues en unes poques aplicacions obeeix al fet que algunes es troben preinstal·lades en els telèfons mòbils; però també al fet que, a l'hora de triar un servei de missatgeria instantània, un cercador o qualsevol altra aplicació mòbil, el nombre de descàrregues prèvies influeix en la nostra elecció d'unes sobre unes altres.



Font: <https://pixabay.com/en/tablet-screen-apps-android-1442900/>

El servei d'atenció al client està molt relacionat amb la garantia. De fet, aquest component de la proposta de valor ha guanyat gran importància com a eina de comunicació de màrqueting, i s'ha convertit en una peça fonamental en la construcció d'una relació i un diàleg amb els clients (Carolina i Pérez, 2010). Les organitzacions actuals són conscients de la gran importància del client en la projecció del seu negoci. Per aquest motiu, en un intent per satisfer les expectatives del client, ofereixen serveis d'atenció al client que incrementen el valor que aquest rep.

L'atenció al client és el servei prestat per l'empresa als consumidors en cas que aquests necessitin obtenir informació i ajuda sobre el producte, o realitzar-ne una reclamació o un suggeriment.

Per dur a terme una política reeixida d'atenció al client, l'empresa ha d'assegurar-se que se'ls proporciona un servei útil i de qualitat. Se'ls ha d'atendre de manera àgil, sense retards ni cancel·lacions, de manera educada i amb professionalitat, tant si han comprat el producte com si no.

### 3. La gestió de la marca

Un dels principals actius de l'empresa és la marca, ja que resulta determinant de l'èxit de la seva proposta de valor. La marca és un intangible el valor del qual resideix en la percepció que en tenen els consumidors, així com en la relació que entre tots dos s'estableix.

#### 3.1. El concepte de marca

La primera definició oferta sobre la marca va ser elaborada per l'Associació Americana de Màrqueting el 1995, que la va concebre com:

«un nom, signe, símbol o disseny, o una combinació d'aquests, la finalitat de la qual és identificar els béns o serveis d'un venedor o grup de venedors i diferenciar-los de la seva competència».

En aquesta definició s'observa que les empreses troben en les marques un element perquè els productes puguin ser identificats i diferenciats de la resta dels que competeixen al mercat, i també per protegir-los legalment. D'aquesta manera, la inscripció de la marca en un registre permet que la competència no pugui aprofitar el prestigi i el reconeixement del nom emprat per l'empresa per rubricar els seus productes.

La marca és utilitzada per les empreses per identificar, diferenciar i protegir els seus productes.

Actualment, no obstant això, aquesta definició de la marca es considera incompleta i, per tant, superada. Això es deu al fet que concep la marca exclusivament des del punt de vista de l'empresa, i atén solament els potencials beneficis que des del punt de vista estratègic pot oferir-li. En canvi, no considera els efectes ni les relacions que la marca genera en els consumidors, ni tampoc té en compte que les marques han superat l'àmbit purament empresarial i comercial i es desenvolupen en molts altres contextos: des de la política fins a l'art, passant per l'àmbit personal i les ONG.

En el panorama polític són ben coneguts les sigles i els logos d'algunes formacions, així com el nom dels candidats que les representen. Així mateix, ensenyes com UNICEF, OXFAM o Creu Roja gaudeixen de nivells de reconeixement tan elevats com qualsevol marca comercial.



En l'àmbit acadèmic, s'ha assumit la importància de la demanda en la conceptualització de la marca, la qual cosa ha portat a definir-la com un element que identifica el nivell de qualitat i el valor que el producte aporta al consumidor i que, a més, aglutina i recull el significat que la marca té per a ell, actuant així com un magatzem d'informació. Prenguem com a exemple la definició aportada per Parreño, Ruiz i Casado (2005), que defineixen la marca en els termes següents:

«La marca és un indicador perfecte del nivell de qualitat dels productes i per al consumidor és un element que permet la identificació, classificació i ordenació de l'oferta de béns i serveis existents al mercat.»

En l'àmbit professional, també s'han elaborat algunes definicions sobre la marca, com l'aportada per González (2012), que recull àmpliament totes les dimensions de la relació que les marques estableixen amb els seus consumidors. En aquest aspecte, les marques són definides com a catalitzadors d'afectes, és a dir, com la suma de totes i cadascuna de les sensacions, percepcions i experiències que una persona té com a resultat del contacte amb una organització, els seus béns i serveis. I és que, tal com assenyala González, aquesta definició mostra com:

«la marca resideix, per sobre de tot, en la ment de les persones, que hi accedeixen per mitjà d'un o diversos dels seus punts de contacte».

La percepció que una persona té sobre la marca ve influïda pel que ha vist, sentit o llegit sobre ella en els mitjans de comunicació i les xarxes socials personals, i pel nivell de qualitat del contacte amb el personal de la marca i la satisfacció amb el que s'ha comprat (en cas d'haver adquirit el producte).

Tant en l'àmbit acadèmic com en el professional, la marca es considera un element creat per les organitzacions que exerceix un important efecte sobre el comportament dels consumidors. Per aquest motiu, a l'hora d'oferir una definició sobre la marca, és necessari adoptar un enfocament integrador d'oferta i demanda. Sobre aquesta base, considerem l'aportació de Valverde (2015), que assenyala el següent:

La marca és:

- un intermediari en les relacions entre l'empresa i els consumidors,
- un agent amb capacitat de decisió i actuació,
- un portaveu i representant dels valors, principis i compromisos adquirits per l'organització.

I a més, ofereix al consumidor un important lliurament de valor al llarg del temps.

La marca constitueix un element fonamental sobre el qual pivota l'estratègia de màrqueting. La creació de marques fortes que serveixin de base per a l'obtenció d'avantatges competitiu en diferenciació constitueix una de les estratègies més habituals. D'aquesta manera, un mateix producte pot ser percebut d'una manera diferent segons la marca que el comercialitzi.

Algunes marques gaudeixen d'aquest grau de prestigi i reconeixement que, fins i tot, arriben a convertir-se en ambaixadores i portaveus dels seus països de procedència (Nebenzahi i Jaffe, 2013). És el cas de Louis Vuitton, Dior, Chanel o Yves Saint Laurent, que representen el glamur de França, i Coca-cola, McDonald's o Nike, que són dignes representants de l'estil de vida nord-americà.



Font: logotips de Louis Vuitton, Dior, Chanel i Saint Laurent

El potencial estratègic que la marca presenta no depèn exclusivament de les seves actuacions, sinó que el seu èxit o fracàs és fonamentalment responsabilitat dels **consumidors** (Carpenter i Nakamoto, 1990; Keller, 1993). Per això, en l'actualitat, l'estudi de la relació que s'estableix entre la marca i el consumidor i la manera de desenvolupar estratègies de màrqueting que afavoreixin l'aprofitament de les potencialitats de la marca constitueixen algunes de les línies d'interès del màrqueting.

Per determinar els beneficis que la marca ofereix al consumidor, s'ha de considerar el paper destacat que exerceix la **imatge de la marca** i l'actitud davant d'aquesta en el procés de decisió de compra (Kottemann et al., 2017). Però també s'ha de tenir en compte que les organitzacions han de fonamentar les seves estratègies en allò que la marca és (Orth i Rose, 2017), i no solament en *el que desitjarien* que els seus clients pensin de la marca. És per això que en el disseny d'accions estratègiques relatives a la marca, tant la imatge de marca com la **identitat de marca**, entesa aquesta última com el que la marca realment és, constitueixen dos elements fonamentals.

### 3.2. El nom i logotip

En una marca calen distingir-se dos elements: el seu nom i el seu logotip o logo. El **nom** és la part de la marca que es pronuncia i pot coincidir amb la denominació del producte concret o de l'empresa que el fabrica. Per la seva banda, el **logotip** és el símbol gràfic que s'utilitza per distingir una marca.



El logotip sol ser una combinació múltiple del nom de la marca, o part d'aquest, amb altres elements gràfics, com símbols o emblemes, amb un grafisme específic i uns colors distintius. En el cas de Nike, no obstant això, no recull ni totalment ni parcialment el nom de la marca.



Font: logotips de Coca-cola, MacDonal'd's i Nike

### 3.2.1. El nom de la marca

Un producte pot ser percebut de manera diferent segons el nom de la marca sota el qual es comercialitza. D'aquesta manera, la informació aportada pel nom utilitzat com a marca pot contribuir, d'una manera positiva o negativa, en la seva venda i acceptació als mercats.

El nom és l'essència bàsica de la marca. És un dels elements més duradors en el pla de màrqueting, afavoreix el coneixement i record de la marca, alhora que determina en gran manera l'estratègia de comunicació de màrqueting que cal utilitzar. Per això, la seva elecció constitueix una decisió clau per a l'empresa.

El nom de la marca s'ha d'escollit tenint en compte una sèrie d'aspectes formals, tot i que sempre sense perdre de vista la realitat del mercat. Això implica considerar el posicionament de l'empresa o el producte en la ment dels seus clients.

El nom ha de ser **apropiat**: ha d'ajudar que el producte se situï en un lloc destacat, sigui fàcil de reconèixer i de recordar. De manera habitual, també es recomana que consisteixi en una o diverses paraules que tinguin un **so agradable** i que siguin **de fàcil pronunciació**, sobretot si es pretén aconseguir una difusió internacional. A més, convé que les paraules recollides en el nom no tinguin dobles significats que puguin ser pejoratius per al producte o que permetin trivialitzar-lo en les llengües en què es comercialitzarà.

Tot i que el procés d'emmagatzematge i recuperació de la informació emmagatzemada en la memòria és complex, hi ha algunes situacions en què el nom triat facilita la seva capacitat per ser recordat:

- Quan el nom és **diferent** o prou inhabitual com per atreure l'atenció i, potser, encuriosir. Pringles és el nom d'unes patates fregides i Calvo el d'unes conserves de peix. Cap dels dos diu res del tipus de producte que rubriquen.

- Quan té alguna cosa **interessant**, com per exemple una rima, una al·literació o un joc de paraules o humor. És el cas de Coca-cola i Toys-R-Us (en anglès, 'les joguines som nosaltres').
- Quan desperta una **imatge mental**, ja que aquesta proporciona una línia de memòria generalment més fàcil de recuperar que un concepte abstracte. És el cas de noms com Apple ('poma') i Anís del Mono.
- Quan desperta alguna **emoció favorable**, ja que aquesta influeix positivament en la memòria. Fins i tot els noms que podrien associar-se amb emocions negatives, en alguns casos, poden acabar funcionant bé. En el món de l'alta perfumeria trobem alguns exemples coneguts, com Obsession ('obsessió'), Eternity ('eternitat') i Poison ('verí').
- Quan és **simple**. Una paraula senzilla serà més fàcil de recordar, sobretot si el consumidor té poca motivació per aprendre. Aquest és el cas de noms com Raid i Bic.

No obstant això, a vegades les empreses opten per triar noms que no compleixen algunes d'aquestes recomanacions, perquè se'ls presenten dificultats per establir una estratègia de màrqueting que vinculi aquest nom amb el producte i en ressalti els atributs més destacables. Les situacions més comunes en les quals no se segueixen les recomanacions anteriors són les següents:

- L'empresa opta per un nom vinculat a la **categoria de producte**, amb què pretén obtenir un alt nivell de reconeixement o record dins de la seva categoria. És el cas de noms com British Airways o Gas Natural, que recorden fàcilment el servei subministrat o algun dels beneficis que es deriva del seu ús.  
Aquesta estratègia, no obstant això, té un inconvenient. I és que, malgrat la facilitat per recordar aquest tipus de noms, a mesura que el nom es faci més descriptiu de la categoria de producte, serà més difícil estendre la marca a altres productes de l'empresa, que puguin pertànyer a categories de producte diferents.
- El nom utilitzat es correspon amb el de la **persona** que ha dissenyat, creat o inspirat el producte. En aquests casos, l'objectiu perseguit és que el producte s'associï amb algunes de les connotacions i trets de la persona que li dona nom.

Els dissenys presentats per firmes com Dior, Chanel o Yves Saint Laurent representen un estil molt més clàssic i femení que els de Prada. Aquesta última firma s'associa amb un estil més urbà i transgressor que les anteriors.



Font: [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=8&v=o7KuosYNmz8](https://www.youtube.com/watch?time_continue=8&v=o7KuosYNmz8)

### 3.2.2. El logotip

Tal com s'ha assenyalat prèviament, el logotip o logo es correspon amb la part gràfica de la marca. En ocasions, és una combinació del nom amb altres elements gràfics, mentre que en unes altres tan sols ve definit per un símbol o un emblema.

El logo afavoreix el reconeixement i el record de la marca per part dels consumidors. La seva importància en això és tal que resulta especialment rellevant establir quins són els elements del logo que afavoreixen el reconeixement i record de la marca (LanceTalent, 2014).

#### Exemple

La creativitat i exclusivitat en el disseny del logo són alguns dels elements assenyalats com a determinants del reconeixement i record de la marca. Però, juntament amb aquests, també destaquen recursos visuals com ara el color o la grafia utilitzada en el logo. Cada color aporta matisos diferents al missatge. Els colors brillants i audaçs capten l'atenció cap al producte però també poden semblar temeraris, mentre que els tons apagats traspuen sofisticació, si bé poden ser passats per alt (LanceTalent, 2014). Així mateix, s'ha d'evitar l'ús de tipus de lletra poc comuns per al text del logo.

Fonts com l'Helvetica han estat àmpliament utilitzades per marques populars, com és el cas de Vans, Panasonic i Post-it.



Font: logotips de Vans, Panasonic i Post-it

D'altra banda, determinats gràfics, com fletxes o l'ús de certes lletres, poden donar una imatge d'agilitat o moviment.

Amazon juga amb el seu nom al logo utilitzant una fletxa de la a a la z que evoca el seu ampli inventari.



Font: logotip d'Amazon

Però el logo no només facilita la identificació de la marca, sinó que a més pot ser utilitzat pels clients com un element d'identificació i autoexpressió (Park et al., 2013).

### **3.3. El capital de marca com a font d'avantatges competitiu**

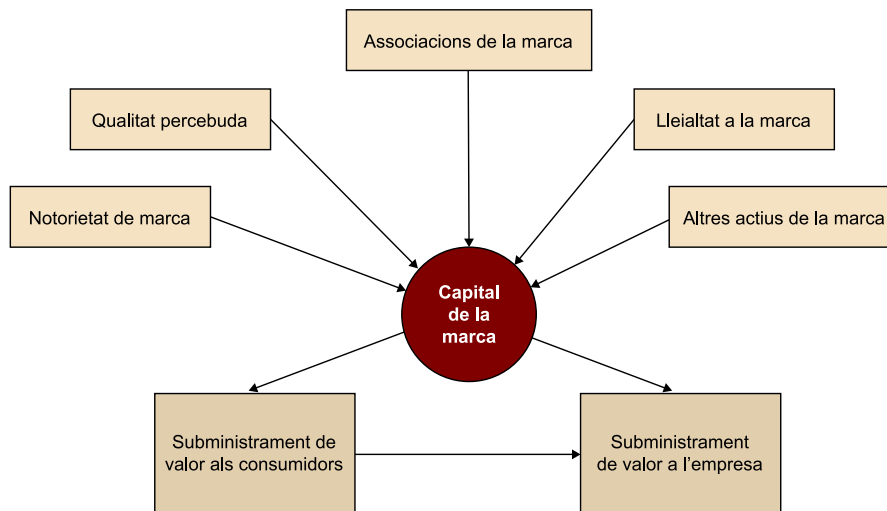
El capital de marca, o valor de marca, es refereix als components i beneficis que l'ús de la marca proporciona a l'empresa. Entre les definicions més utilitzades del capital o valor de marca destaquen les de David A. Aaker (1991) i Kevin L. Keller (1998), que la vinculen als beneficis que obté l'empresa i que es deriven del comportament dels consumidors pel que fa a la marca.

Per a Aaker i Keller, «el capital de marca és el conjunt d'actius i passius que, vinculats a la marca, al seu nom i al seu símbol, incorporen o disminueixen el valor que proporciona el producte als consumidors».

Aquesta concepció del capital de la marca és plenament vigent, si bé cal afegir que els actius i passius que genera el valor de marca poden diferir en funció del context on actua la marca (Keller, 2016), i que aquests actius o passius poden ser agrupats en cinc categories:

- notorietat de marca
- qualitat percebuda
- associacions de la marca
- lleialtat a la marca
- altres actius de la marca (patents, marques registrades, relacions amb el canal de distribució, etc.).

Figura 3. Actius del capital de marca



Font: Aaker (1991)

Una anàlisi detallada del capital comercial creat entorn de la marca posa de manifest que els actius que el conformen són el resultat directe del grau de coneixement que el consumidor té de la marca i de la influència que aquest coneixement exerceix sobre els seus sentiments i la seva conducta davant la marca. Això determina que els diferents actius que conformen el valor de la marca estiguin relacionats entre si. Així, la qualitat que el consumidor percep en la marca vindrà determinada, en part, pel grau de coneixement que el consumidor disposi sobre la marca i per les associacions que aquesta li generi. De la mateixa manera, l'associació de la marca amb un símbol determinat pot influir en la capacitat del consumidor per reconèixer-la i recordar-la.

### 3.3.1. La notorietat de marca

La notorietat és un dels actius del capital de marca i està determinada directament pel nivell de coneixement que el consumidor té sobre la marca (Albereda et al., 2006). Perquè una marca gaudeixi de notorietat, cal que sigui percebuda com una gran marca, que sigui coneguda, se'n parli i estigui present en diferents ensenyos o comerços, al costat de la competència.

La notorietat és la capacitat potencial que un comprador té per reconèixer o recordar que una marca és membre d'una certa categoria de producte, per ser conscient del que la marca promet i saber quin és el seu territori de competència (Baños i Rodríguez, 2016).

Per crear notorietat en les seves marques, els especialistes i directius de màrqueting acostumen a dur a terme grans esforços en comunicació i una distribució intensiva. Però la notorietat també pot ser el resultat d'estar present en el negoci des de fa molt de temps. De fet, el temps de permanència al mercat influeix notablement en el grau de notorietat d'una marca. D'aquesta manera,

les marques que entren al mercat de manera primerenca i que desenvolupen una intensa estratègia de comunicació es beneficien de l'avantatge de ser pioneres.

Moltes marques que van dominar un mercat en el moment de la seva creació continuen sent líders. És el cas de Black & Decker, Cola Cao, Gillette o Nestlé. No obstant això, l'avantatge estructural de ser pioner solament es donarà i es mantindrà en el temps si la marca és capaç de donar satisfacció i aportar valor.



Font: logotips de Black & Decker, Nestlé, Cola Cao i Gillette

Es poden establir diferents **graus de notorietat**. Pot considerar-se que la notorietat de marca es mou en un continu que va del sentiment vague que la marca és coneguda a la creença que la marca és l'única d'aquesta classe de producte. En concret, és possible identificar tres nivells de notorietat que mesuren el grau de reconeixement que el subjecte té de la marca: el reconeixement o la notorietat assistida o suggerida, la notorietat espontània i la notorietat superior en la ment (*top-of-mind*).

La notorietat contribueix a la formació del valor de la marca, almenys de tres maneres diferents:

1) Serveix d'**àncora** perquè es puguin aconseguir altres associacions. El nom de la marca és com un fitxer en la ment dels consumidors, on s'emmagatzemen tots els noms, sentiments i fets que estan relacionats amb la marca. Per aquest motiu l'aprenentatge de les característiques i els beneficis d'un producte nou és difícil d'aconseguir si aquest no té notorietat.

2) Proporciona a la marca un sentit de **familiaritat**, especialment quan el consumidor està poc implicat en la compra o ús del producte.

#### Vegeu també

En el mòdul «Comunicant valor i construint relacions amb el client» d'aquest material didàctic s'estudien amb deteniment aquests tres nivells de notorietat.

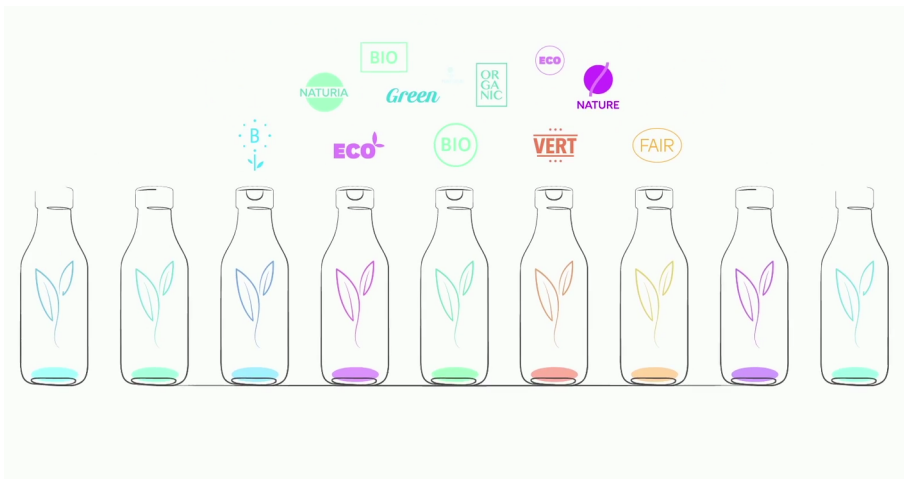
En absència d'una motivació per avaluar amb deteniment els atributs del producte, n'hi pot haver prou amb la familiaritat aconseguida mitjançant la publicitat. Així és com certes marques de productes, com per exemple els làctics, es converteixen en consum habitual a les llars.



Font: <https://pixabay.com/es/leche-productos-l%C3%A1cteos-gerra-1887234/>

3) Pot convertir-se en un senyal del **compromís** de l'empresa amb determinats valors o causes.

L'associació de la marca amb el seu compromís per certes causes pot marcar la diferència per a alguns consumidors i explicar per què s'ha de seleccionar aquesta marca. És el cas de L'Oréal i el seu suport al consum sostenible. Això fa que els compradors sensibilitzats amb el tema la triïn enfront d'altres marques.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=fHQqjevU-IQ>  
Traducció

### 3.3.2. La qualitat percebuda

La qualitat percebuda és la que el consumidor s'ha format sobre la qualitat general o la superioritat d'un producte pel que fa a les funcions o beneficis que aquest ofereix, i en comparació amb la resta d'alternatives de compra del consumidor (Díaz i Oliva, 2015).

La qualitat percebuda dels productes és un dels factors determinants de les decisions de compra dels consumidors; influeix en el fet que determinades marques siguin incloses o eliminades del conjunt d'alternatives d'elecció i en l'elecció de les marques que finalment seran consumides. En certes situacions, el paper de la qualitat percebuda és encara més important, perquè constitueix l'únic atribut del producte sobre el qual el consumidor fonamenta la seva decisió de compra.

L'empresa té capacitat per influir en el nivell de qualitat que percep el consumidor. Si desitja millorar la percepció de qualitat en el producte, el primer que ha de fer és oferir nivells **de qualitat real** elevats. És a dir, ha d'assegurar-se que el producte reuneix uns components de qualitat, és desenvolupat per mitjà d'un eficient procés de fabricació i ofereix més beneficis que els productes de la competència.

No obstant això, assolir una qualitat real alta no resulta suficient si no s'aconsegueix que el consumidor percebi aquesta millora. El caràcter subjectiu de la qualitat percebuda dificulta aquesta tasca i, per això, de vegades l'empresa ha d'incorporar **senyals** que indiquin la presència i millora de la qualitat.

Alguns senyals indicatius de la qualitat són les característiques intrínseques del producte, com ara el rendiment del motor (en el cas d'un cotxe), el consum elèctric (si es tracta d'un electrodomèstic), la textura (en una peça de roba), l'olor (en una peça de pell), etc. Però moltes vegades els indicadors de qualitat són atributs extrínsecs del producte, com el preu, i les associacions relacionades amb la marca: l'esforç de comunicació de màrqueting o el mateix nom de la marca.

### **Exemple**

El preu és un dels indicadors externs de qualitat més utilitzats. A grans trets, s'accepta que entre les variables de preu i qualitat hi hagi una relació directa i positiva. D'aquesta manera, el consumidor tendeix a associar un preu alt amb un producte de qualitat elevada.

La probabilitat que el preu actuï com a indicador de la qualitat és més elevada en aquelles situacions en les quals el consumidor no disposi d'altres indicadors de caràcter intrínsec o extrínsec, o quan no coneix prou la categoria de producte o està poc implicat en la compra.



Com que són intangibles, els serveis oferts per un hotel són difícils d'avaluar; per aquest motiu el preu és un indicador àmpliament utilitzat pels potencials clients per anticipar el nivell de qualitat que poden rebre si finalment decideixen allotjar-s'hi.



Font: <http://www.lavanguardia.com/economia/20150211/54427088991/compra-habitacion-hotel-condominio-catalunya.html>

L'esforç dedicat a comunicar la marca al mercat també pot assenyalar que l'empresa confia plenament en la qualitat dels seus productes, de manera que està disposada a realitzar una forta inversió. De la mateixa manera, el nom de la marca també és un indicador sobre el qual els consumidors desenvolupen percepcions de qualitat, fet que queda patent quan l'empresa l'utilitza per rubricar diverses categories de productes.

La qualitat percebuda subministra valor a la marca i, per tant, a l'empresa fabricant. D'entre els principals avantatges que es deriven de la percepció d'una alta qualitat de marca, destaquen els següents:

- Contribueix al fet que les **comunicacions de màrqueting** siguin més efectives, ja que el consumidor es mostrarà més atent i receptiu als missatges de màrqueting que es refereixin a una marca de qualitat.
- Facilita un sòlid **posicionament** de la marca al mercat. Un posicionament atractiu suposa un important avantatge competitiu, del qual es podran derivar elevats beneficis per a l'empresa.
- Permet establir **preus** elevats per als productes, sense que això afecti excessivament el comportament de compra dels consumidors habituals, que mostraran un elevat grau de lleialtat a la marca.

A més, la qualitat percebuda pot reportar avantatges per al **distribuïdor**. Els distribuïdors seran més proclius a comercialitzar aquells productes de més qualitat perquè la seva imatge està afectada per la dels productes que subministren. A més, oferir un producte d'una elevada qualitat percebuda, especialment si té un preu atractiu, els permet atreure clients als establiments i augmentar el tràfic de mercaderies.

### 3.3.3. Les associacions de la marca

Les associacions de la marca són tot allò que el consumidor vincula al record de la marca i li confereix un significat.

El consumidor pot vincular a la marca diversos significats, la qual cosa dona lloc a diferents tipus d'associacions. Així, la marca pot associar-se amb logotips, símbols gràfics i sons utilitzats en la seva comunicació; amb característiques, atributs i beneficis del producte; amb situacions d'ús i consum dels productes de la marca; amb sentiments, impressions i emocions que la marca desperta en el consumidor; amb productes complementaris a l'ús de la marca, i amb l'origen geogràfic de l'empresa productora.

La marca Nike mostra una forta associació no solament amb el seu logo i amb l'eslògan que utilitza en les seves campanyes («Just do it»), sinó que, a més, s'associa amb els esportistes d'elit, que són patrocinats per la marca.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=P1b49hRBiLM>  
Traducció

El nombre d'associacions de marca i la intensitat d'aquests vincles poden enfortir-se a mesura que el consumidor hi tingui més contacte. Com més experiència tingui el consumidor amb la marca i major sigui el nombre de vegades que s'exposi a les comunicacions de màrqueting que aquesta duu a terme, més elevat serà el nombre d'associacions de marca i més elevada la força amb què es vinculen al nom.

Quan els consumidors organitzen i integren les associacions vinculades a una marca en una imatge coherent, que té sentit per a ells, es forma la **imatge de marca**. Com que la imatge de marca es configura a la ment dels consumidors, pot incloure percepcions o sentiments que reflecteixin, o no, la realitat objectiva de la marca.

La imatge de marca és una representació mental de la marca que es correspon amb la manera en què els consumidors interpreten i defineixen el conjunt de senyals procedents dels béns, serveis i comunicacions emesos per la marca.

La imatge de marca exerceix un paper fonamental durant els processos pels quals els consumidors prenen les decisions de compra del producte. La seva influència en el comportament del consumidor es produeix tant en l'àmbit cognitiu com en l'afectiu i el conductual:

- La imatge captura la **informació** que el consumidor té sobre la marca i el significat que té per a ell.
- La interpretació que el consumidor fa de la informació que ofereix la imatge de marca constitueix la base sobre la qual es forma **actituds** i sentiments envers aquesta.
- Les decisions de compra del consumidor sobre un producte estan influïdes per la seva actitud cap a aquest, per la qual cosa la imatge de marca acaba orientant la **conducta** de consum.

Les associacions de marca subministren valor a l'empresa de diverses maneres:

- Poden **sintetitzar** fets i especificacions complexos que, d'una altra manera, serien costosos de comunicar i difícils de processar pels consumidors. Les associacions influeixen en la fase de recollida d'informació durant el procés de presa de decisió i també en la interpretació que se'n fa. D'aquesta manera, una associació pot proporcionar un paquet compacte d'informació i una via per solucionar problemes.

Les marques d'origen alemany es beneficien moltes vegades de la seva associació amb tecnologia de qualitat. Aquest és el cas d'Opel, que fins i tot reforça aquesta associació utilitzant en les seves comunicacions de màrqueting la model d'origen alemany Claudia Schiffer.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=1u6kCqQDz7w>

- Poden proveir els productes d'una **base de diferenciació**. Si la marca està ben posicionada sobre atributs clau, els competidors ho tindran difícil quan intentin atacar-la.
- Poden estimular el desenvolupament de **sentiments positius** cap a la marca. L'ús d'un eslògan atractiu o el suport d'un personatge famós pot ser agradable a ulls dels consumidors i estimular emocions i actituds favorables sobre el producte.
- Poden subministrar les bases per al desenvolupament d'estratègies d'**extensió de la marca**, si creen un bon encaix entre el nom de la marca i el nou producte.

### 3.3.4. La lleialtat a la marca

Un consumidor és lleial o fidel a una marca quan la compra habitualment, de manera que encara que hi hagi altres possibles alternatives d'elecció tria sempre la mateixa. Això pot portar a entendre la lleialtat com un comportament de compra repetitiu, però en realitat la lleialtat és més que això.

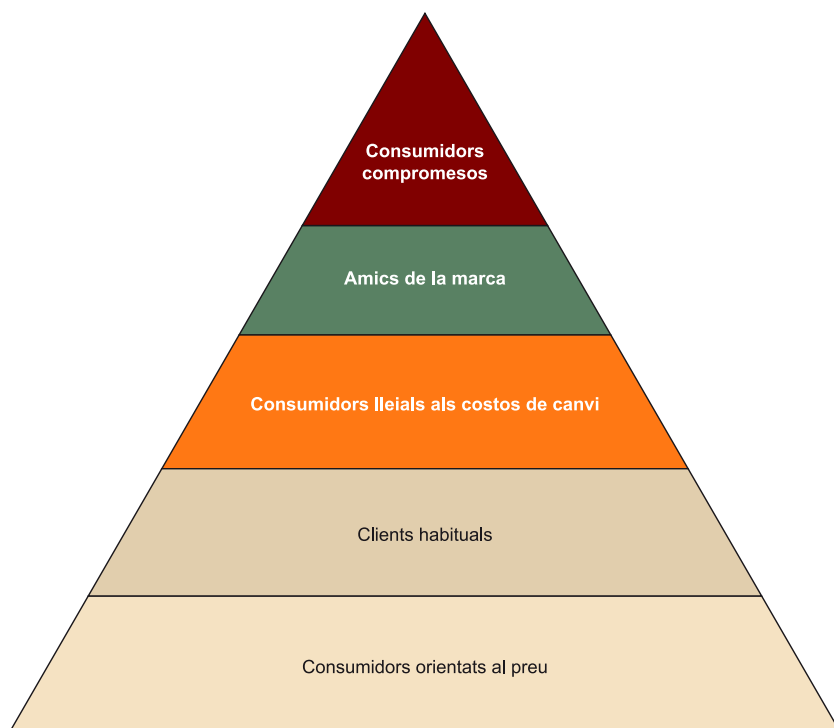
Les raons que porten el consumidor a triar d'una manera continuada la mateixa marca poden ser variades. I és aquí on realment s'estableix el veritable significat de la lleialtat i on se situen els factors que diferencien un comportament lleial d'uns altres que, a primera vista, poden resultar similars.

La lleialtat no solament incorpora una dimensió conductual, plasmada en la repetició de la compra, ja que també recull una **dimensió afectiva**; i és, en realitat, aquesta última la que motiva i condiona veritablement el comportament desenvolupat pel consumidor davant la marca.

La lleialtat és un sentiment d'atracció, vinculació o afecte que el consumidor té cap a la marca i que el porta a mostrar un comportament repetitiu de compra, fins i tot en el cas que l'empresa realitzi canvis en el mix de màrqueting: en les característiques i atributs del producte, en el preu, en els canals de distribució o en la comunicació.

El consumidor pot mostrar diferents **graus de lleialtat** cap al producte. Una de les classificacions més esteses i acceptades és la proposada per Aaker (1991), que distingeix fins a cinc nivells de lleialtat en funció del grau de compromís que el consumidor mostra cap a la marca.

Figura 4. Nivells de lleialtat a la marca



Font: Aaker (1991)

### Nivells de lleialtat a la marca

En el nivell inferior de lleialtat, el dels **consumidors orientats al preu**, es troben representats els individus no lleials; en la seva decisió de compra el paper de la marca seria mínim. Per a ells, la marca només és un nom donat al producte i la decisió de compra es desenvolupa bàsicament tenint en compte altres atributs, com el preu o la qualitat.

Quan els gestors de màrqueting alteren algunes de les característiques del producte, o bé modifiquen els seus nivells de preu, és bastant freqüent que decideixin canviar de marca, sense que això els suposi cap tipus de sacrifici.

En un segon nivell se situen els denominats **clients habituals**, consumidors caracteritzats per presentar un determinat grau de satisfacció amb la marca, de manera que no hi ha cap estímul que els inciti al canvi. No obstant això, si la competència és capaç d'oferir algun nou benefici visible per a aquests consumidors, o el canvi de marca no els representa cap sacrifici, és possible que no dubtin a canviar les seves preferències.

En el tercer nivell se situen els **consumidors lleials als costos de canvi**. Aquests consumidors estan veritablement satisfets amb la marca, per la qual cosa els resultaria difícil i costós canviar-la per una altra. Els costos associats al canvi de marca poden ser de caràcter temporal, econòmic i fins i tot psicològic.

Per atreure aquests clients, la competència necessita superar els costos de canvi i induir-los a canviar de marca mitjançant el lliurament de beneficis prou atractius com per compensar aquests costos.

En el quart nivell es troben els individus als quals veritablement els agrada la marca. Denominats **amics de la marca**, aquests consumidors basen les seves preferències en associacions amb símbols, conjunts d'experiències d'ús o una elevada qualitat percebuda.

Si bé en aquest nivell comença a existir un vincle emocional entre la marca i el consumidor, el gust per la marca constitueix sovint un sentiment general, i per això pot ser realment complex vincular-lo a alguna cosa tan específica com la marca.

En l'últim nivell se situen els **consumidors compromesos** realment amb la marca, que manifesten orgull per haver-la descobert o per utilitzar-la. La marca és molt important per a ells, de tal manera que de vegades la poden arribar a considerar una extensió de si mateixos. La seva confiança en la marca és tan elevada que la recomanaran a altres consumidors, per la qual cosa es converteixen en autèntics prescriptors.

La lleialtat cap a la marca és un actiu estratègic per a l'empresa que, si és gestionat i explotat amb propietat, té potencial per proporcionar-li valor. El conjunt de clients fidels a la marca redueix els costos de fer negocis: és molt menys costós retenir un client satisfet que guanyar-ne de nous, que, generalment, presenten poca motivació per canviar de marca. Allò familiar és confortable i segur, i la clau per mantenir els clients radica sovint a fer que desenvolupin actituds favorables i positives que els vinculin amb la marca i reforcin les seves

decisiones prèvies. Per accedir a un mercat en què els clients actuals són fidels i estan satisfets amb una marca establerta, es requereixen elevats esforços que els incitin a canviar per un producte alternatiu.

### 3.3.5. Altres actius de la marca

L'última categoria d'actius de la marca està formada pels beneficis econòmics que reporta a l'empresa el fet de posseir una marca. Entre aquests es troben les patents, les marques registrades i les relacions amb el canal de distribució.

Una **patent** és un títol que atorga el dret a fabricar i comercialitzar el producte durant un període de temps determinat. Per la seva banda, una **marca registrada** és aquella inscrita en un registre oficial de marques i patents, la qual cosa permet aconseguir-ne la propietat, de tal manera que no pot ser copiada, reproduïda o comercialitzada per altres empreses i particulars diferents del propietari. Finalment, les **relacions amb el canal** es refereixen a tot tipus de contactes i vincles, d'índole contractual o informal, que s'estableixen entre l'empresa fabricant i els distribuïdors del producte.

L'existència d'aquests actius ofereix a l'empresa beneficis de caràcter estratègic i econòmic. Així, una patent poderosa i rellevant per als consumidors pot prevenir la competència directa; una marca registrada protegirà la marca dels competidors que intentin confondre els clients utilitzant noms, símbols o envasos similars, i una bona relació amb el canal de distribució permetrà a l'empresa controlar els productes i la política desenvolupada pels distribuïdors.

### 3.4. Les estratègies de marca

Crear i gestionar una marca és un dels reptes més importants als quals s'enfronten els especialistes i directius de màrqueting. Per garantir-ne el seu desenvolupament, manteniment i permanència als mercats, les marques requereixen una gran quantitat de recursos financers, humans i estratègics, encara que no per això desapareixi el risc de fracàs. No obstant això, les múltiples possibilitats d'aplicació que ofereixen, la imatge del producte i de l'empresa que són capaces de generar, així com la possible base de consumidors lleials que poden crear, fan de la marca un element de primer ordre en el desenvolupament d'estratègies de màrqueting.

Les estratègies relacionades amb la marca se circumscriuen a les decisions que l'empresa ha de prendre: comercialitzar el producte amb o sense marca, utilitzar o no una marca pròpia, establir la relació entre la marca i els productes, o establir l'àmbit geogràfic on es comercialitzarà el producte.

### 3.4.1. La marca enfront del producte genèric

En l'actualitat, la major part de les empreses venen els seus productes com a marques. Fins i tot en alguns productes en què l'ús de la marca havia estat, tradicionalment, molt baix ha proliferat la utilització de marques de fabricant o de marques públiques d'ús comú, que identifiquen el producte i el diferencien de la competència.

#### Exemple

L'ús de la marca de fabricant és molt habitual en els productes que, malgrat ser d'origen agrícola, experimenten algun tipus de transformació; és el cas dels vins, el pernil o l'oli d'oliva. Tanmateix, això no implica que, per a altres productes agrícoles que no requereixen un procés de transformació, la marca no sigui una alternativa estratègica.

Alguns productes agrícoles es comercialitzen amb la seva pròpia marca, com és el cas de la marca espanyola de melons que es recull aquí. Altres productes, per contra, estableixen la seva diferenciació utilitzant marques públiques d'ús col·lectiu, amb les quals tracten de destacar l'origen i les característiques diferencials del producte. Aquest és el cas dels aliments amb denominació d'origen.



Font: <http://www.freshplaza.es/articulo/73013/espaa%F1a-La-campa%F1a-de-mel%F3n-i-sand%EDa-comenaa-amb-menys-calibre-i-bons-preus> i <http://2.bp.blogspot.com/-c3vuy50hop8/urmjvirv9I/aaaaaaa9k/vrflvwzahie/s1600/esp%C3%A1rrago+indicacion.jpg>

L'opció de no utilitzar una marca pot resultar bastant atractiva per a algunes empreses. Aquesta alternativa redueix els costos del producte, la qual cosa és un avantatge considerable als mercats en els quals les decisions de compra s'estableixen principalment a partir del preu. Però, encara que la creació d'una marca impliqui costos importants, els beneficis que confereix al producte i a l'empresa motiven que sigui una alternativa que ha de ser considerada comercialment.

### 3.4.2. La marca de distribuïdor

Una vegada adoptada la decisió de comercialitzar el producte sota una marca, la decisió següent que s'ha de prendre és si crear una marca pròpia, utilitzar una marca de distribuïdor o bé desenvolupar una política híbrida.

Encara que els distribuïdors comercialitzin molts productes amb marques de fabricant com una manera d'atreure els seus potencials compradors, també aposten per les seves pròpies marques, conegudes com a marques de distribuïdor, marques privades o marques blanques.



Els productes amb marques gestionades pel distribuïdor són fabricats per compte del comerciant, que les difon i comercialitza a la seva xarxa de distribució. Les seves característiques són les mateixes que les de les marques capdavanteres dels fabricants, però amb una variant: solen ser significativament més barates (Cruz et al., 1999).

La marca de distribuïdor és aquella marca en què el mateix distribuïdor o un fabricant fan les funcions de fabricació, que són gestionades i comercialitzades per un distribuïdor concret sota el mateix nom de l'ensenyà o un altre de diferent; i que poden ser distribuïdes tant en els seus propis establiments com en els d'altres cadenes (Oñederra, 2014).

La quota de mercat de les marques de distribuïdor s'ha incrementat en importància als països europeus, fins a aconseguir el 2014 una quota del 40% segons estimacions de la consultora Nielsen per a l'*Anuari internacional de la marca de distribuïdor* (Private Label Manufacturers Association, 2014). L'excepció és França, on les marques de fabricant han iniciat una agressiva activitat promocional en el seu intent de frenar l'avanç de la marca de distribuïdor.

Són diverses les raons argumentades per justificar l'auge de la marca de distribuïdor:

- El distribuïdor pot ser capaç de crear un **producte únic**, afegint o eliminant atributs i ajustant el preu per reflectir un valor propi. Les marques de distribuïdor, a més de presentar un preu d'adquisició més baix per al consumidor, ofereixen productes de molta qualitat. La bona relació qualitat-preu derivada dels costos de distribució i comunicació associats a aquestes marques pot generar en el consumidor un alt grau de satisfacció i un comportament de lleialtat cap a la marca.
- Confereix al distribuïdor una **defensa** que garanteix que el proveïdor no deixarà de subministrar el producte. D'una banda, una alteració en les característiques de qualsevol dels productes comercialitzats sota la marca del distribuïdor no sol implicar canvis en el comportament dels consumidors enfront de la marca. D'altra banda, és bastant comú que el consumidor desconeixi qui és el fabricant del producte. Tots dos fets permeten que el distribuïdor pugui canviar de fabricant tan sovint com desitgi i que, en la relació que estableixi amb els fabricants, sigui ell mateix qui tingui més poder i fixi les condicions que aquests hauran de complir.
- El distribuïdor pot substituir costos fixos de producció per **costos variables** comprant productes que han fabricat altres. Atès que no desenvolupa cap tipus d'activitat productiva, els costos d'adquisició dels productes que

comercialitza sota la seva pròpia marca es poden considerar com a costos variables.

- La lleialtat generada en els consumidors cap a la marca i l'establiment que la comercialitza atorga al distribuïdor un alt **poder de negociació** enfront dels fabricants i altres distribuïdors. La possessió d'una marca forta ofereix als distribuïdors importants beneficis, derivats del capital comercial creat al voltant de la marca.

## Creant valor

Mercadona és el primer supermercat espanyol que va apostar per crear una marca pròpia per complir fidelment els seus objectius. El 1996, l'empresa comença a desenvolupar marques blanques com ara Hacendado, Bosque Verde, Deliplus i Compy.

Mercadona posa gran èmfasi en l'estalvi que ofereixen aquestes marques, i així evita costos innecessaris en tot el procés de producció i logística. Això li ha permès minimitzar l'impacte de l'increment del preu de les matèries primeres. A més, Mercadona prioritza la venda dels productes de la seva marca en els establiments de la cadena, la qual cosa l'ha portat a reduir el seu assortiment de marques, que per a moltes categories de producte es limita a la marca o marques capdavanteres i a la pròpia.

Les marques privades de Mercadona afegeixen valor al producte oferint estalvi.



Font: logotip de Mercadona

L'estratègia de marca de distribuïdor no és necessàriament negativa per al fabricant. D'una banda, pot facilitar-li l'entrada en un nou mercat o aconseguir una major quota de participació en un mercat en què ja estava present. D'altra banda, no comporta inversions en comunicació de màrqueting, la qual cosa pot ser interessant per a fabricants amb marques poc conegudes.

Malgrat això, també hi ha raons per considerar que el desenvolupament d'aquest tipus d'activitats pot tenir un impacte negatiu per al fabricant:

- **Pèrdua de control sobre el producte.** El fabricant no pot influir en la manera en què el seu producte és comunicat i venut. Aquest fet pot ser crític si el distribuïdor no realitza una bona tasca de comercialització, o bé desenvolupa una estratègia que, tot i que en principi sigui correcta per

aconseguir els seus objectius, estigui descoordinada o sigui contrària als interessos del fabricant.

- **Forta dependència del distribuïdor.** Un fabricant feble haurà d'acceptar les condicions imposades pel distribuïdor sobre les formes d'elaboració o els terminis de lliurament del producte. Al mateix temps, el distribuïdor establirà l'estratègia de màrqueting del producte sense que el fabricant pugui intervenir en aquestes decisions.
- **Competència en preus amb altres fabricants.** Per mantenir el volum d'activitat i de vendes al distribuïdor, el fabricant ha de competir en preu. El distribuïdor sempre podrà canviar de proveïdor per als productes amb marca de distribució sense que el consumidor ho noti, ja que físicament el producte és igual i la marca continua sent la mateixa.

L'elecció del fabricant entre comercialitzar amb la seva pròpia marca o amb la marca del distribuïdor depèn del seu poder de negociació. Si el distribuïdor és important i el fabricant és desconegut i està ansiós per entrar al mercat, pot ser que li convingui operar amb la marca de distribuïdor. Però si el fabricant té una força superior, hauria de desplegar la seva pròpia marca i aconseguir que el distribuïdor l'accepti en els seus establiments. En qualsevol cas, les alternatives de marca de fabricant i de distribuïdor no s'exclouen mútuament. De fet, marques de dimensió internacional adopten ambdues estratègies simultàniament.

### 3.4.3. L'extensió de marca

L'extensió de marca consisteix a fer ús de la marca per rubricar diversos productes, que poden pertànyer a diferents àmbits professionals, ser comercialitzats en diferents mercats, estar dirigits a segments de consumidors diferents i ser obtinguts amb tecnologies diverses.

Com més ampli sigui el conjunt d'associacions que formen el capital de marca, més alta la qualitat percebuda en el producte, més elevada la seva notorietat i més àmplia la base de clients fidels, més possibilitats hi haurà d'estendre la marca actual a nous productes.

Podem identificar sis estratègies diferents amb les quals estendre la marca: la marca producte, la marca línia, la marca gamma, la marca paraigua, la marca font i la marca garantia, que estudiarem a continuació.

### Estratègies d'extensió

Les sis estratègies d'extensió de marca que s'expliquen aquí són casos típics, models que, en la realitat, no sempre es presenten d'una manera pura. Això es deu al fet que els responsables de màrqueting moltes vegades adopten configuracions híbrides en les quals la marca és, segons els productes, gamma, paraigua, font o garantia.

## Estratègia de marca producte

L'estratègia de marca producte suposa vincular de manera exclusiva un nom a un sol producte i a un únic posicionament. La conseqüència d'aquesta estratègia és que cada nou producte rep un nom de marca que li és propi, de manera que l'empresa té una cartera de marques que coincideix amb la seva cartera de productes.

### Exemple

Danone segueix una estratègia de marca producte per a les seves marques de iogurts. Cadascuna d'aquestes té un posicionament concret i ocupa un segment ben definit. Savia és el iogurt 100% vegetal elaborat amb proteïna de soia i totalment lliure de gluten i lactosa, Activia és el iogurt elaborat amb llet fermentada amb *Bífidus ActiRegularis*; Vitalinea és la gamma dels 0% greixos de Danone, i així successivament.



Font: <https://www.alimentasonrisas.es/es/ofertas>

L'estratègia de marca producte ofereix diversos avantatges a l'empresa:

- **Permet ocupar diferents segments i maximitzar quota de mercat.** Fins i tot quan els productes són molt similars entre si, triar un nom diferent per a cadascun facilita als consumidors la percepció de les seves diferències.
- **Permet córrer riscos en nous mercats.** En la introducció de productes amb un cert grau de novetat, dels quals es desconeix quina reacció poden suscitar entre els consumidors, es fa recomanable emprar una nova marca que assumeixi el risc sense danyar la marca ja instal·lada al mercat.
- **És aconsellable per a empreses altament diversificades,** ja que els permet tenir gran llibertat per establir cadascuna de les seves marques amb una orientació diferent. Amb aquesta política el nom de l'empresa continua sent desconegut per al públic, ja que normalment no coincideix amb el de les marques que utilitza per als seus productes.

Els inconvenients d'aquesta estratègia són fonamentalment de tipus econòmic:

- No és gaire aconsellable per a les organitzacions que dubten a destinar grans inversions en **publicitat i promoció de vendes**. En realitat, cada llançament d'un nou producte és un llançament de marca.
- Com que els **distribuidors** no volen córrer riscos amb productes que no tinguin un futur determinat, només els accepten en les seves prestatgeries a canvi de primes importants.
- Com que la **segmentació de mercats** sol ser cada vegada més afina- da, la multiplicació de les marques al mercat té un efecte negatiu sobre l'esperança d'una ràpida recuperació de la inversió. De manera que aquesta estratègia pot ser adequada per a mercats en creixement, en què una feble quota de participació assegura un volum de vendes important, però no per a mercats saturats en què l'esperança de recuperar ràpidament l'elevada inversió desapareix.
- La decisió de circumscriure cada marca a un producte molt específic dirigit a un segment de mercat concret impedeix el ple **aprofitament del capital de marca**. D'aquesta manera, els nous productes creats no aprofiten en cap moment la notorietat de marca o els estalvis en costos de comunicació i distribució que es podrien aconseguir.

### Estratègia de marca línia

L'estratègia de marca línia respon al desig de proporcionar una oferta de productes coherent sota el mateix nom. Aquesta estratègia pot anar des de l'oferiment de diferents prestacions de la marca fins a la inclusió de productes diversos en el si d'una mateixa promesa específica i que, per tant, són percebuts pel consumidor com «vinculats els uns a uns altres».

La marca línia explota un concepte que ha tingut èxit, estenent-lo en les seves variants, que a més es mantenen prop del producte de partida. Aquest és el cas de Finish, que dona nom a tota una línia de detergents i additius destinats a la neteja amb rentavaixel·la.



Font: captura de pantalla de Finish

Entre els avantatges que ofereix l'estratègia de marca línia trobem la força que confereix a la **proposta de valor de la marca**, ja que estableix una imatge de marca coherent; la distribució fàcil i ràpida de les extensions creades, i l'àmplia reducció dels costos de llançament de qualsevol dels nous productes que s'afegeixin a la línia.

El principal inconvenient d'aquesta estratègia sorgeix perquè, de vegades, s'oblida que la línia és un **univers limitat**, en el qual només tenen cabuda innovacions i productes molt propers als de l'oferta existent.

### Estratègia de marca gamma

L'estratègia de marca gamma suposa agrupar sota un mateix nom de marca i comunicar sota la mateixa promesa un conjunt de productes que pertanyen al mateix territori de competència professional. En l'estructura de gamma, els productes conserven els noms corrents o genèrics.

Nivea comercialitza una àmplia gamma de productes, tots dedicats a la cura de la pell.



Font: <http://www.nivea.es>

El desenvolupament de l'estratègia de marca gamma té una sèrie d'avantatges associats:

- **Evita la dispersió de les comunicacions de màrqueting**, ja que els esforços es concentren en un únic nom; així es crea un capital de marca que després repercuteix sobre tots els productes de la gamma.
- **La marca comunica d'una manera genèrica**, exposant el seu concepte de marca o recolzant-se en determinats productes específics que li permeten expressar millor el seu significat.

- **La gestió de nous productes se simplifica**, ja que, com que estan definits a partir d'un únic concepte, han de respectar el significat que s'ha establert per a la marca.
- **Genera costos de llançament i de distribució de productes més baixos**, com ja passava amb les marques línia.

No obstant això, l'ús d'aquesta estratègia pot plantejar una sèrie d'inconvenients a l'empresa:

- La voluntat d'aprofitar la marca al màxim pot portar a un increment excessiu de l'oferta, de manera que s'incorporen productes que no tenen res a veure amb el principi o concepte sobre el qual es fonamenta la marca.
- No sempre resulta fàcil que els missatges de màrqueting s'adaptin als diferents **públics** dels productes. De vegades, el missatge que sembla adequat per a un públic no ho és per a un altre.

### Estratègia de marca paraigua

L'estratègia de marca paraigua suposa utilitzar el mateix nom de marca per comercialitzar productes ben diferents per a mercats també diversos. Utilitzant el nom genèric, cada producte realitza la seva pròpia comunicació, desenvolupa la seva proposta de valor i estableix el seu propi posicionament.

Sota una sola marca paraigua, Samsung comercialitza diferents productes: dispositius mòbils, televisors, electrodomèstics, aparells d'aire condicionat, etc.



Font: <http://www.samsung.com/es>

El principal avantatge de l'estratègia de marca paraigua resideix en la **sinergia de capitalització**. No hi ha acció, producte o comunicació desenvolupada per la marca que no influeixi en la seva notorietat. Això permet entrar en sectors en els quals l'empresa estava absent i capitalitzar el nom i la reputació a partir d'una inversió mínima en comunicació.

D'altra banda, la marca paraigua permet fer evolucionar el contingut de la marca, nodrint-la per mitjà de l'aportació de la imatge dels productes que fins ara no cobria. A més, és una estratègia poc coercitiva, fet que permet que ca-

da divisió dirigeixi la seva pròpia estratègia de comunicació per optimitzar la quota de mercat i adaptar-se a les característiques específiques dels segments als quals s'orienten.

En contrapartida, l'estalvi monetari aconseguit en diversificar sota una mateixa marca paraigua pot fer oblidar que l'objectiu de la marca és guanyar, i que la notorietat per si mateixa no garanteix aquest objectiu. Així, cada divisió ha d'aplicar els recursos financers i humans necessaris per demostrar que els seus productes valen tant com els de les marques especialitzades.

D'altra banda, oblidar el sentit de la marca pot portar a introduir productes que no tenen res a veure amb el «concepte» que dona origen a la marca. Quan això succeeix, quan la marca s'estira massa, s'afebleix i perd part de la seva energia, fins a convertir-se en un simple nom sobre els productes, en una indicació d'origen o en garantia de qualitat mínima.

### Estratègia de marca font

L'estratègia de marca font és pràcticament idèntica a la de marca paraigua, tret que els productes tenen nom propi. Ja no es denominen per un nom genèric (perfum o aigua de colònia), sinó que reben una denominació específica, com Aire de Loewe, CK Two de Calvin Klein o Coco Mademoiselle, de Chanel.

Freqüentment, l'estratègia de marca font es confon amb l'estratègia de marca garantia. No obstant això, mentre que aquí el que domina és el «**esperit de família**» –tot i que els productes mantinguin una personalitat pels seus noms propis–, en la marca garantia, els productes són autònoms i solament tenen en comú la garantia.

Els avantatges de l'ús d'una marca font resideixen en les aportacions que la marca principal fa a les altres que rubrica. La marca matriu aporta la seva significació i la seva identitat, enriquint la marca filial amb la finalitat d'interessar un segment de consumidors concret.

D'altra banda, les limitacions de la marca font es deuen a la necessitat de respectar el fons, l'esperit i la identitat de la marca matriu.



Quan una marca com Chanel rubrica els perfums N.º 5, Coco Mademoiselle, Chance, Allure, Cristalle, etc. actua més que com una simple garantia: atorga als productes una distinció que no aconseguirien exclusivament amb el nom.



Font: [https://www.chanel.com/en\\_us](https://www.chanel.com/en_us)

### L'estratègia de marca garantia

La marca garantia és la que dona fonament i seguretat a les altres marques que rubrica.



Font: captura de pantalla de Nescafé i Nesquik Espanya

El principal avantatge de l'estratègia de marca garantia resideix en la llibertat de **maniobra** que atorga. A més, el nom de cada producte confereix un impacte i un poder d'evocació que la nodreix i enriqueix. Això fa d'aquesta estratègia una de les vies menys costoses per donar contingut al nom de l'empresa i aconseguir que accedeixi a l'estatut de marca.

#### 3.4.4. La internacionalització de la marca

Sovint les empreses requereixen una dimensió internacional per poder mantenir un avantatge competitiu, ja sigui aprofitant economies d'escala o d'experiència, o explotant el posicionament i imatges favorables dels seus productes als diferents mercats objectiu. Això condueix al fet que sigui cada vegada més necessari incorporar productes globals a les carteres de productes de les empreses.

Tanmateix, això no significa que les marques hagin de ser globals. En realitat, una empresa pot optar per utilitzar marques globals o per marques locals, sense que res assegurï que les primeres seran més reeixides que les segones. L'elecció

d'una estratègia o una altra dependrà fonamentalment de les característiques del producte i dels mercats als quals s'orienta, com també dels recursos dels quals disposi l'empresa per desenvolupar-los.

Una estratègia de marca global va més enllà de comercialitzar el producte amb el mateix nom en tots els mercats. Tot i que sempre es poden variar o adaptar alguns elements concrets del mix de màrqueting segons el mercat al qual es dirigeixi, la marca global ha d'estar guiada sempre pels mateixos principis estratègics, estar posicionada de la mateixa manera en tots els mercats i respondre a un mateix enfocament de màrqueting.

L'estratègia de marca global única és necessària quan els compradors potencials tenen motivacions, característiques i comportaments similars arreu del món. També és aconsellable quan es desitgen aprofitar les oportunitats de comunicació global que ofereixen internet i els mitjans socials, i estructures sociodemogràfiques o tendències culturals i socials que són comunes en diferents països o regions.

Els clients d'empreses d'àmbit internacional no entendrien per què comprar un equip HP, Toshiba o un portàtil d'Apple sota un altre nom de marca. La marca global també és necessària quan procedeix d'una persona que va crear-la i va fer-la la seva firma, el seu segell.



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/film/apple\\_earth\\_shot\\_on\\_iphone](http://www.adsoftheworld.com/media/film/apple_earth_shot_on_iphone)  
Traducció

La marca única per a tots els països on actua l'empresa accelera el procés de capitalització sobre el nom, que adquireix més difusió i notorietat i, si els productes posseeixen bones prestacions, una bona reputació. El **capital de marca** adquirit d'aquesta manera proporciona una palanca irremplaçable per introduir-se en nous mercats i en altres serveis.

Però també hi ha certs frens a la utilització d'aquesta estratègia, que procedeixen, d'una banda, de les diferències estructurals i dels comportaments, les actituds i la cultura entre països; i, de l'altra, de la dificultat per mantenir per a

un producte el mateix posicionament en preu entre el país d'origen i el país meta, la qual cosa també porta a establir diferències en les estratègies de comunicació de màrqueting.

Per a la globalització de la marca es requereix una modificació dels procediments de decisió i, en general, de totes les estructures de l'empresa. Es fa necessari el desenvolupament d'estructures i procediments d'informació, persuasió, coordinació i aprovació generals i centralitzats. La globalització provoca que la funció de màrqueting ascendeixi fins a les seus central o regional, quan abans podia estar enterament descentralitzada. En matèria de comunicació de màrqueting, la globalització exigeix adoptar una sola xarxa que faciliti la coordinació creativa i els intercanvis d'informació i de persones.

### 3.5. Les noves tendències en la gestió de la marca: el *lovebrand*

Les empreses tenen en les marques un actiu intangible de valor incalculable. I és que, en molts casos, la marca ha superat la seva condició de nom, de rúbrica d'un producte, o la de magatzem d'informació sobre els beneficis que ofereix el producte, i s'ha configurat com un agent amb el qual s'estableixen relacions.

Els consumidors han fet seves les marques i hi troben *algú* en qui confiar, amb qui establir un diàleg o mantenir una relació. No obstant això, el tipus de vincles afectius que el client pot mantenir amb la marca pot anar des del simple coneixement fins a un nivell màxim d'emocions positives que podria ser qualificat d'*amor*.

L'**amor a la marca** o *brand love* es defineix com el grau de sentiment passional d'un consumidor satisfet envers una marca (Carroll i Ahuvia, 2006).

Però no totes les marques són proclius a aconseguir aquest màxim nivell de relació amb el client. Solen ser principalment les marques que rubriquen productes hedònics, aquelles que permeten al client la vivència d'experiències plaents, les que poden arribar a generar aquest tipus d'emocions tan positives. I és que l'amor a la marca s'estableix en termes de la connexió emocional que uneix el client amb la marca.

També són més propensos a suscitar amor a la marca els productes amb què el consumidor s'identifica fàcilment, i aquells amb els quals percep que forma part d'una comunitat o col·lectiu de persones que també el fan servir (Bergskvist i Berch-Larsen, 2010; Albert et al., 2007).

Així mateix, cal identificar cinc elements que són essencials perquè es produeixi amor a la marca (Carroll i Ahuvia, 2006):

- passió per la marca
- connexió amb la marca
- avaluació positiva de la marca
- emocions positives
- declaracions d'amor (explícites) cap a la marca

Entre les conseqüències directes que desencadena el sentiment d'amor per la marca en el comportament de l'individu destaquen la lleialtat cap a la marca i el compromís actiu envers aquesta, entès aquest últim com la disposició del consumidor a invertir temps i diners a donar a conèixer la marca, especialment a partir del boca orella electrònic o **eWOM**.

### **Activitat**

3. La passió d'alguns motoristes per la seva Harley-Davidson constitueix un clar exemple de com el consumidor desenvolupa amor a la marca. Quins valors d'aquesta marca considereu que constitueixen la base d'aquesta relació?

## 4. Decisions sobre la cartera de productes

La majoria de les empreses no fabriquen i comercialitzen un únic producte, sinó un nombre més o menys elevat de productes. No obstant això, com bé sabem, els costos de fabricació es minimitzen quan s'elaboren grans volums d'un producte estàndard. De la mateixa manera, els costos de distribució tendeixen a reduir-se si s'emmagatzema, gestiona i comercialitza un sol producte. Si això és veritat, per què moltes empreses decideixen oferir al mercat un gran nombre de productes o diferents varietats d'un mateix producte?

Diverses raons justifiquen aquesta diversitat de productes en cartera, entre les quals: l'heterogeneïtat de les preferències dels consumidors en molts mercats, la naturalesa dinàmica de la competència i la preferència dels consumidors per la varietat.

En molt poques situacions els consumidors potencials estan d'acord sobre el conjunt únic d'especificacions que han de caracteritzar el seu producte ideal. Al contrari, mostren **diversitat de preferències** sobre la importància i el valor assignat a cada atribut. Si les diferències són prou grans, sobretot en relació amb el valor que esperen rebre, estaran disposats a pagar un preu superior per obtenir un producte que s'ajusti estretament a les seves necessitats.

## Creant valor

A l'hora d'adquirir un telèfon mòbil, cada consumidor pot valorar de manera diferent els atributs que presenta el dispositiu. Alguns consumidors valoren per sobre de tot la mida i la resolució de la pantalla, mentre que per a altres és especialment el disseny l'atribut que li aporta més valor. Altres consumidors, en canvi, prefereixen mòbils senzills que ofereixin una excel·lent relació rendiment-preu.

Marques xineses com Huawei han entrat al mercat dels mòbils desenvolupant els seus propis dispositius, on el seu preu assequible és un gran reclam (Palazuelos, 2017, 16 de gener).



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/film/huawei\\_high\\_hopes](http://www.adsoftheworld.com/media/film/huawei_high_hopes)  
Traducció

A més, la mateixa **dinàmica competitiva** també fa que les empreses ofereixin més productes dels que fins i tot desitjarien. A mesura que els competidors procuren augmentar les quotes de mercat, troben avantatjós introduir nous productes dirigits a segments molt concrets, oferint-los beneficis específics. La pressió competitiva procedent de les organitzacions que actuen d'aquesta manera porta les empreses que venen els seus productes en el mateix segment a continuar adaptant-se per evitar la pèrdua de la seva quota de mercat.

Una altra raó que justifica la diversitat de productes en cartera té a veure amb la **cerca de varietat** per part dels consumidors. Un fet constatat és que als consumidors els agrada canviar, de vegades fins i tot amb molta freqüència. Precisament, la indústria de roba i complements està molt marcada per aquest fenomen, del qual són testimonis les marques conegudes com de moda ràpida (Zara, H&M, Primark, C&A, etc.).

### Exemple

En les decisions de compra de roba i complements s'observa una elevada preferència per la varietat de les peces, que canvien en funció de la temporada, del temps que fa, del moment del dia i de l'ocasió en què s'usaran (treballar a l'oficina, sortides informals, festes, etc.). Molts consumidors es cansen ràpidament de la roba que tenen i busquen nous articles amb els quals reemplaçar-la, només pel plaer de vestir-se de manera diferent.

Les marques del sector, com Mango, tenen en compte aquests aspectes. Augmentar la seva cartera de productes pot tenir un efecte positiu sobre la quota de mercat, no solament per les diferències en les preferències dels consumidors, sinó també pel disseny de varietat de cada consumidor individual.



Font: [https://a.namshicdn.com/cms/phoenix/landing\\_pages/mango/2017/05042017/module\\_01\\_b.jpg](https://a.namshicdn.com/cms/phoenix/landing_pages/mango/2017/05042017/module_01_b.jpg)

#### 4.1. El concepte de cartera de productes

La cartera de productes d'una empresa està formada pel conjunt de productes individuals que componen la seva oferta i se solen ordenar o estructurar en tres nivells: gamma, línia i producte individual.

Les empreses solen dotar-se de carteres amb un gran nombre de productes. Firmes com General Electric que gestionen milers d'articles diferents en camps tan diversos com l'aviació, les solucions de diagnòstic per a professionals de la salut i els electrodomèstics per a llars, necessiten organitzar la gestió d'aquests articles.



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/print/general\\_electric\\_ge\\_now\\_1](http://www.adsoftheworld.com/media/print/general_electric_ge_now_1) i [http://www.adsoftheworld.com/media/print/general\\_electric\\_fish](http://www.adsoftheworld.com/media/print/general_electric_fish)

#### Traducció

NO DEIXIS QUE L'AROMA ES  
CONVERTEIXI EN LA TEVA  
FRAGÀNCIA

CREAR TECNOLOGIA DE RE-  
ALITAT MIXTA (MR), MÉS  
PRECISA  
I FÀCIL D'USAR, ÉS EL MILLOR  
PER A METGES,  
PARES I FUTURES ESTRELLES  
DEL FUTBOL  
ARA.

GE imaginació a la feina

La **gamma** està formada pel conjunt de productes que pertanyen a un mateix àmbit professional i es comercialitzen sota una mateixa promesa, una mateixa tecnologia o un mateix tipus de canal de distribució, o bé es dirigeixen als mateixos segments de mercat.

La **línia** forma part de la gamma i està integrada per un conjunt de productes que comparteixen un determinat concepte o són complementaris en l'ús.

Nestlé té diverses gammes: d'aigües embotellades, plats preparats, làctics, gelats, cereals per a esmorzar, aliments infantils, xocolates, cafès i aliments per a mascotes. En la gamma de làctics, Nestlé compta a Espanya amb les línies de la Lechera, Ideal, Sveltesse i Nesquik.

Font: <http://empresa.nestle.es/es/marcas/lacteos>

## 4.2. Decisions estratègiques sobre composició i mida de la cartera

Els objectius de màrqueting poden assolir-se mitjançant programes que aprofitin la capacitat de l'empresa per adaptar convenientment la seva gamma de productes. Així, l'empresa pot allargar o escurçar la longitud d'una línia de productes i incrementar o reduir-ne les variants. També pot intentar satisfer les necessitats d'un segment de consumidors ampliant el nombre de línies, o es pot retirar d'algun segment o abandonar un canal de distribució que no sigui rendible o coherent amb la imatge de l'empresa eliminant alguna línia.

Per formular una estratègia de màrqueting d'una línia de productes, els responsables de màrqueting han de fer el següent:

- Disposar d'informació sobre la contribució actual i futura de cadascun dels productes de la línia en la xifra de vendes i en els beneficis.
- Decidir el nombre de productes que han d'integrar la línia i establir si cal augmentar o reduir el nombre de productes dels quals es compon en l'actualitat.
- Decidir amb quins productes concrets ha d'explicar cada línia i quina ha de ser la seva estratègia de posicionament.
- Distribuir els recursos de màrqueting entre els diversos productes de la línia.



## 5. El desenvolupament i la creació de productes

Habitualment, un producte no roman al mercat indefinidament. Les empreses no poden dependre exclusivament de la seva oferta actual per sobreviure, i necessiten planificar la substitució successiva dels productes actuals que componen la seva cartera per uns altres.

En la cerca de nous productes, les empreses es proposen: aconseguir nivells d'eficiència més elevats amb els nous productes, oferir més valor als consumidors, incorporar noves tecnologies o adaptar millor els productes als gustos, les preferències i les tendències del moment. Ens trobem, doncs, davant d'un procés d'**innovació** empresarial.

La innovació exerceix un paper important en les empreses, ja que és una font d'avantatge competitiu (Dess i Pickens, 2000). Precisament, la capacitat d'innovar és un dels principals determinants de l'acompliment empresarial (González-Pernía i Peña-Legazkue, 2007).

### 5.1. La innovació en producte: tipus d'innovacions i riscos associats al procés

Hi ha tres elements destacats en la innovació:

a) La innovació **implica novetat**, ja que innovar vol dir crear una cosa nova, ja sigui una cosa radical o bé incremental, a partir de la millora significativa d'alguna cosa existent.

b) La innovació en l'empresa **té una aplicació**, ja sigui en el procés productiu, en l'activitat organitzativa, en el producte o en la seva comercialització.

c) La innovació **sorgeix d'una idea** (Crossan i Apydin, 2010). De fet, les innovacions arrenquen amb idees creatives, aportades per una persona o un grup, que després són desenvolupades convenientment.

Les empreses poden innovar en diferents àmbits (en l'organització, en els seus processos, en els productes i en les iniciatives de màrqueting). De tots aquests, no obstant això, és majoritàriament el desenvolupament de nous productes el que presenta més importància.

Pot resultar complex definir què és un nou producte des d'una perspectiva de màrqueting: per a alguns, pot tractar-se d'una modificació en un producte ja existent, en el qual s'hagi introduït algun nou component; per a uns altres, podrà ser un producte que es comercialitza per primera vegada en un mercat o que és elaborat per primera vegada per una empresa. Fins i tot de vegades

s'identifica un nou producte amb una innovació tecnològica. No obstant això, per definir apropiadament el que és un nou producte s'ha de tenir en compte tant la perspectiva del consumidor com la de l'empresa.

Així, considerant el grau de novetat que el producte representa per als consumidors i l'empresa, és possible establir la classificació de productes següent:

- Un **producte original, nou, que suposi una innovació radical**, és aquell amb unes característiques físiques i perceptuals del tot noves. El producte és pràcticament desconegut per a l'empresa, que s'enfronta per primera vegada a la seva elaboració i comercialització, i també per al consumidor, que considera per primera vegada la seva compra.

El rellotge intel·ligent (en anglès, *smartwatch*) va suposar tota una innovació radical per al mercat, que va acollir amb interès el producte.



Font: <http://www.samsung.com/es/wearables/gear-s3-classic/>

- Un **producte reformulat** és aquell que incorpora alguna novetat pel que fa a les característiques físiques d'un producte ja existent, però que no suposa cap canvi rellevant en la seva percepció per part dels consumidors. Bàsicament, els productes reformulats contenen alguna modificació en les característiques físiques o en els components d'un producte que ja es comercialitzava. L'empresa és l'únic agent que es pot enfrontar als reptes que planteja la innovació, ja que ha d'introduir canvis en els seus processos productius.
- Un **producte reposicionat** és aquell en el qual s'ha modificat la manera de percebre'l del comprador potencial, però sense que se n'hagin alterat

les característiques físiques. Per tant, s'ha canviat el mix de màrqueting per modificar el posicionament original del producte al mercat.

Tot procés d'innovació, independentment del grau de novetat que presenti el producte, porta associat un risc. Atenent als factors que el generen, en màrqueting es reconeixen tres tipus de riscos, que es poden definir de la manera següent:

- **Risc de mercat**, també conegut com a risc comercial. És el risc associat al grau d'originalitat i complexitat de la innovació. Està causat pel desconeixement de la reacció dels consumidors davant la innovació (el que seria el grau de receptivitat del mercat), i també per l'existència, per als consumidors, de costos associats a un canvi de marca o producte (costos de canvi). Aquest tipus de risc és propi tant dels productes reposicionats com dels productes nous.
- **Risc tecnològic**, que està associat al grau d'innovació tecnològica que suposa el procés de fabricació del nou producte, així com a la capacitat de l'empresa per adequar-s'hi mitjançant l'adquisició de coneixements o l'ús d'operaris qualificats i coneixedors del procés. Aquest tipus de risc és propi dels productes reformulats i dels productes nous.
- **Risc estratègic**, que està associat a la capacitat de gestió de l'empresa. Serà més elevat com més alts siguin els riscos de mercat i tecnològics que es deriven de la innovació i, per això, serà propi dels productes nous. Una empresa podrà reduir aquest risc com més familiar li resulti el mercat al qual es dirigeix i com més control tingui sobre els processos tecnològics.

El risc que comporten els productes originals o nous dependrà del grau de novetat que suposen per a l'empresa i el mercat. Si el producte és nou tant per a l'empresa com per al mercat, el risc associat serà molt elevat i vindrà determinat tant pel desconeixement de la tecnologia com per quina serà la reacció del mercat.

## 5.2. El procés innovador

Per als especialistes i directius de màrqueting, és de gran importància conèixer i comprendre el procés d'innovació (Crossan i Apaydin, 2010). Això els permet organitzar les seves activitats innovadores i avaluar-ne els resultats. No obstant això, el procés innovador és extremament complex i incert, com a conseqüència del seu caràcter evolutiu i iteratiu (Holleinstein, 2003). Aquestes característiques porten a plantejar la innovació com un procés que es desenvolupa gradualment, però de manera continuada en el temps, i en el qual el coneixement és el principal *input*.

### Processos de negoci

En els negocis, un procés es defineix com el desenvolupament d'un conjunt, seqüència o interrelació d'activitats (Hallberg i Ericksson, 2010), i implica la combinació i transformació d'un conjunt d'*inputs* (Schherkenbach, 1998) amb la finalitat d'obtenir un determinat resultat.

A continuació, estudiarem dos tipus de models, els models lineals d'innovació i el model *stage-gate system*, que ens ajuden a comprendre com desenvolupar nous productes amb èxit, o aporten elements i coneixements útils per utilitzar-los com a eines de gestió. Els models lineals són d'ordre descriptiu. S'han desenvolupat amb finalitats didàctiques a partir d'estudis empírics sobre les pràctiques d'innovació. En canvi, el model *stage-gate system* és el resultat d'estudis que analitzen el desenvolupament de nous productes amb èxit, per la qual cosa pot ser utilitzat com a eina per a la gestió de la innovació.

### 5.2.1. Els models lineals d'innovació

El primer model conceptual que descriu el procés d'innovació en les empreses sorgeix a la dècada de 1940 i es manté vigent, aproximadament, fins a la dècada de 1970. Per comprendre l'abast d'aquest model, convé tenir en compte que es desenvolupa en un context industrial de ràpida expansió i on existia un fort suport públic i privat al desenvolupament d'activitats de R+D.

Es tracta d'un **model seqüencial d'empresa** d'innovacions (Rothwell, 1994) que concep el procés d'innovació com una seqüència d'etapes. El punt de partida és el desenvolupament de recerca bàsica que genera descobriments científics. Aquest és, per tant, el motor de la innovació. En aquesta etapa inicial, les fases següents són les de disseny i enginyeria, la de producció i, finalment, la de màrqueting i vendes.

Una de les principals crítiques que es fa d'aquest model és que les innovacions no sorgeixen necessàriament d'una investigació científica bàsica, ni totes les innovacions són radicals. A més, al començament de la dècada de 1960, les empreses s'esforcen per augmentar la seva quota de mercat i dissenyar estratègies de diversificació per aconseguir els seus objectius de creixement. En aquests anys, per tant, es centren en l'obtenció d'economies d'escala i el desenvolupament de productes basats en tecnologies existents (Rothwell, 1994).

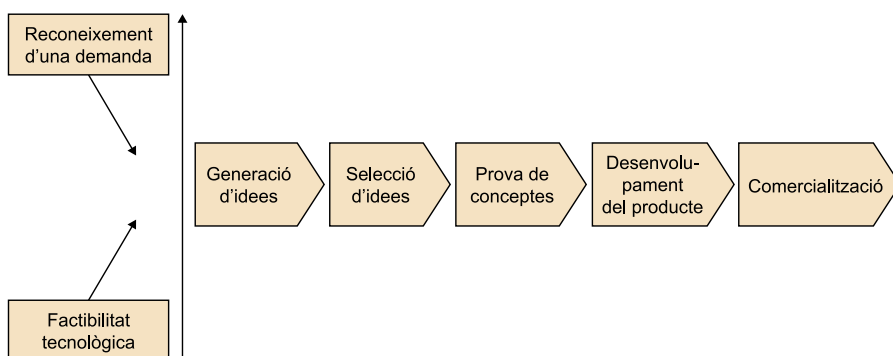
Durant la dècada de 1960, comença a imposar-se un nou model d'innovació. Aquest nou model es considera una variant de l'anterior, ja que es continua concebut el procés d'innovació com a seqüencial i lineal. No obstant això, es tracta d'un **model d'aspiració**, ja que es proposa que el punt de partida de la innovació és la demanda del mercat. Aquí, per tant, la demanda alimenta les etapes de disseny i enginyeria, l'etapa de producció, i la de màrqueting i vendes.

El 1969 sorgeix el model proposat per Myers i Marquis. Es tracta d'un model descriptiu que serveix de marc de referència conceptual per a l'estudi dels processos d'innovació, ja que s'aproxima bastant a la realitat empresarial (Escorsa i Valls, 2003).

El **model de Myers i Marquis** suggereix que les innovacions tecnològiques tenen com a punt de partida una proposta d'idea (fase d'iniciació). Aquesta idea és el resultat de la síntesi d'informació provinent de dues fonts: el coneixement tècnic existent i disponible en aquest moment, i l'ús econòmic i social dels productes i processos existents, que, al seu torn, està determinat per la competència i els consumidors, actuals i potencials.

Aquest model considera que la innovació no prové necessàriament de la investigació (Pedroza i Ortiz, 2008), sinó que pot sorgir en qualsevol àrea de l'organització. En qualsevol cas, es presumeix que, per generar innovació, hi ha d'haver un *know-how* que alimenti les diferents etapes del procés.

Figura 5. Models lineals d'innovació



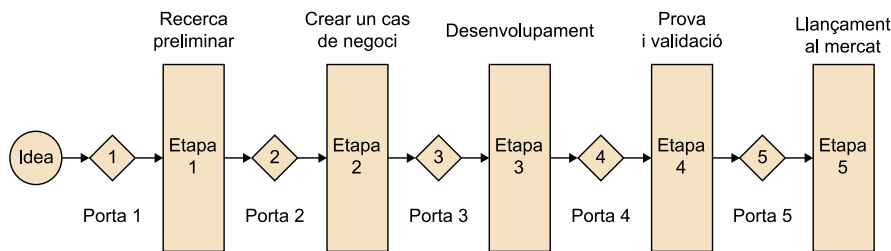
Font: Pedroza i Ortiz (2008)

### 5.2.2. L'*stage-gate system*

El model innovació de Cooper (1983) té caràcter normatiu i consta d'etapes i portes. La seva principal utilitat es troba en el fet que pot servir de base per a l'estandardització dels processos d'innovació en l'empresa. A més, concep la innovació com un procés continuat en el temps, flexible i que es retroalimenta de manera interna, per la qual cosa ajuda a reduir la incertesa que es produeix com a resultat dels canvis inherents a una innovació.

El model de Cooper presenta el procés d'innovació com un conjunt d'etapes seqüencials, cadascuna composta per **bones pràctiques** (requerides o recomanades) que han de desplegar-se per fer avançar el projecte cap a la porta següent. Per la seva banda, les **portes** són punts de control de la qualitat i/o viabilitat del que es realitza en la fase immediatament anterior i aporten informació útil per decidir si s'ha d'avançar, o no, cap a l'etapa següent (Cooper, 2008).

Figura 6. Model de Cooper (1983)



El procés s'inicia amb l'avaluació d'una idea de producte a partir de diversos criteris que, en cas de ser satisfets, permeten el pas a una primera fase d'avaluació del projecte en termes de mercat, tecnologia i recursos financers. Una vegada superat aquest segon filtre es desplega l'etapa següent, en la qual es durà a terme un estudi molt més detallat que es plasmarà en un pla de negocis. Aquest pla de negocis serà avaluat a la porta següent. Si continua, en la tercera fase la idea es converteix en un prototip de producte. El prototip després és avaluat per assegurar el compliment de les especificacions que s'haguessin establert. Si supera aquesta avaluació, accedeix a la quarta etapa, en la qual es realitzaran diverses proves de validació del nou producte. El filtre que s'establirà aquí consisteix a decidir si el nou producte passarà o no a l'etapa de producció i es llançarà al mercat. Com acabem de veure, els filtres establerts en el procés es proposen valorar els resultats del projecte de desenvolupament del nou producte (Herstatt i Verworn, 2004).

### 5.3. La cocreació i l'aportació de valor de producte

Desenvolupar nous productes resulta un procés complex que requereix coneixements i recursos dels quals l'empresa no sempre disposa. A més, la pressió competitiva del mercat exigeix que el procés d'innovació ofereixi resultats de manera ràpida, ja que, en cas contrari, l'empresa s'arrisca a perdre l'avantatge competitiu que el nou producte li pogués oferir.

Una possible solució a aquest problema consisteix en la cerca de **socis** que col·laborin en el procés d'innovació. La participació, en major o menor grau, de tercers agents permet a l'empresa no solament accedir a recursos dels quals no disposa, sinó també a la possibilitat de reduir els costos i els nivells de risc associats a la innovació.

### Socis en processos d'innovació

Habitualment, les empreses busquen la col·laboració en innovació amb universitats i centres de recerca, amb empreses o organitzacions d'altres sectors, o bé amb proveïdors i distribuïdors que formen part de la seva cadena de valor. Fins i tot també poden col·laborar amb els seus competidors en projectes d'innovació.

La col·laboració amb les universitats i els centres de recerca sol establir-se per mitjà de la signatura de convenis, o la participació conjunta en projectes de recerca. En canvi, la col·laboració amb altres empreses sol tenir lloc a partir de les anomenades aliances estratègiques: societats en les quals dues o més empreses treballen en conjunt per aconseguir objectius que són mútuament beneficiosos. Per assolir-los, les empreses comparteixen recursos, informació, capacitats i riscos.

En ocasions, s'aposta per pràctiques col·laboratives amb competidors en matèria d'innovació. Mitjançant la col·laboració amb competidors, que també rep el nom de coopeció (Branderburger i Nalebuff, 1997), es busca millorar la capacitat d'inversió, el grau d'especialització o la reducció de costos, la qual cosa seria difícil d'aconseguir de manera aïllada per part de cada participant.

Un altre agent amb el qual les organitzacions col·laboren són els **consumidors**. Aquest fenomen, conegut com a cocreació, ve afavorit principalment per dues causes: l'increment del poder dels consumidors enfront de les empreses, gràcies a la tecnologia digital; i els beneficis que, en termes de reducció de costos i de millora de la relació amb els clients, ofereix aquesta pràctica.

Els mitjans socials han permès que les persones desenvolupin un paper molt més actiu en la seva relació amb les empreses i han fet de les xarxes socials virtuals espais d'intercanvi, diàleg i relació. En aquestes, els consumidors tenen capacitat per crear i difondre continguts, sobre l'empresa i els seus productes, gaudeixen d'una elevada credibilitat i tenen un elevat abast. Si l'empresa aconsegueix que el consumidor s'interessi i participi en les iniciatives d'innovació, no només aconseguirà enfortir la seva relació, sinó que, a més, podrà incrementar el nivell d'implicació de l'individu amb aquest procés en fer-lo sentir part activa.

Fer que el consumidor se senti part del procés d'innovació ha començat a ser una pràctica desitjable en màrqueting. El valor que l'individu percep del producte o marca és molt superior, en sentir que ha format part activament del procés de creació.



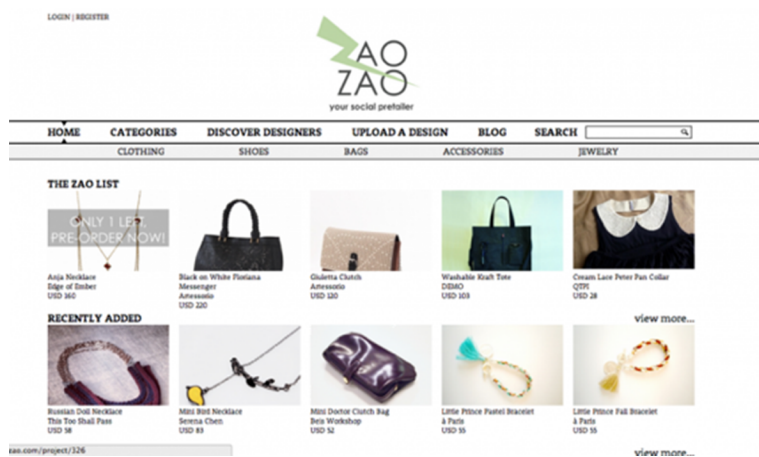
Font: <https://pixabay.com/es/pensamiento-idea-innovaci%C3%B3n-2123970/>

La col·laboració del consumidor en el procés d'innovació ofereix importants beneficis a l'empresa, com és l'accés directe a informació del mercat, com també la possibilitat de reduir els costos i el temps associat al procés d'innovació, en poder realitzar de forma directa la prova del producte. A més, la participació del consumidor en el procés d'innovació també és una manera d'incrementar les probabilitats d'èxit del producte al mercat, ja que aquest ha estat creat d'acord amb les necessitats i els desitjos que han manifestat els consumidors.

### **Exemple**

Han sorgit termes com *presumer* i *custowner* per fer referència a aquells consumidors que s'impliquen de forma directa amb les activitats d'innovació de les seves marques preferides. Als *presumers* els encanta implicar-se en nous productes, fomentar-ne l'adopció, finançar-los i promocionar-los. Una de les seves maneres de contribuir-hi és mitjançant el finançament del producte, gràcies a plataformes de *crowdfunding* com ZAOZAO. Aquesta plataforma en línia permet als dissenyadors de moda realitzar el prellançament dels seus productes i aconseguir fons per desplegar la seva producció a partir de les contribucions dels mecenes amants de la moda que formen part de la comunitat del lloc.





Per la seva banda, *customers* són aquells consumidors que no només inverteixen en les marques que compren, sinó que també es fan amb una participació d'aquestes. Aquests consumidors, que solen conèixer bé el món dels negocis, amb freqüència també busquen una compensació emocional, a més de la compensació financera, per la qual cosa només aquelles marques obertes, amistoses, honestes, dignes de confiança, transparents i, en certa manera, *humanes* són capaces d'atreure'ls.

## 5.4. El cicle de vida del producte

Els productes, igual que els éssers vius, es desenvolupen al llarg del seu cicle vital i passen per diferents etapes, durant les quals canvien d'aspecte, prestacions, característiques i comportaments. Podria dir-se que els productes neixen quan són llançats al mercat, després creixen i es van estabilitzant fins a assolir la maduresa, que és quan es reproduïxen i donen lloc a diferents versions i models. Finalment, moren en ser retirats del mercat.

### 5.4.1. Etapes del cicle de vida del producte

El cicle de vida d'un producte es defineix com el temps d'existència i les etapes d'evolució que caracteritzen el desenvolupament d'un producte al mercat, des que és llançat fins que se n'abandona la comercialització.

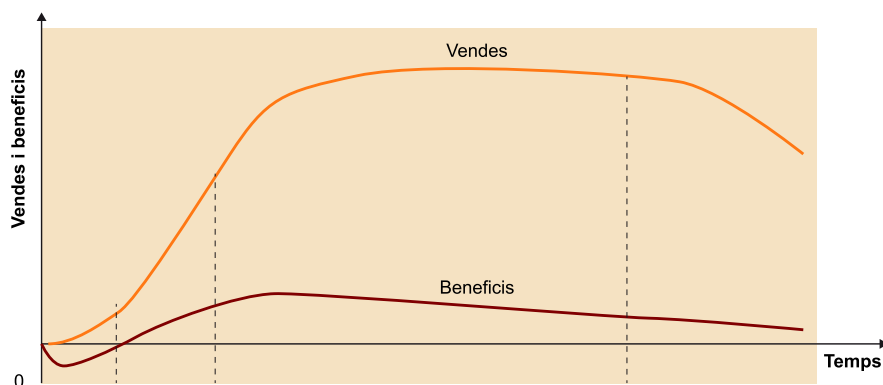
Com a resultat d'establir una analogia entre l'evolució de les vendes d'un producte al llarg del temps i l'evolució dels éssers vius des que neixen fins que moren, aquest model considera que el comportament de les vendes varia al llarg del temps, de manera que és possible establir quatre etapes diferents: introducció, creixement, maduresa i declivi.

Donada la seva senzillesa, aquest model presenta una gran capacitat d'aplicació. D'aquesta manera, es pot analitzar el cicle de vida d'una categoria de producte concreta (com l'automòbil), d'una marca determinada (Volkswagen) o d'un model específic (el Volkswagen Golf GTI, per exemple). No obstant això, i malgrat que els principis aplicats i la metodologia d'anàlisi utilitzada siguin els mateixos, per a cadascun dels casos proposats s'aconseguiran

resultats diferents. Així, els productes genèrics presentaran un cicle de vida més llarg, mentre que les marques, i especialment els models concrets de cadascuna, tindran, segurament, una durada més curta al mercat.

Gràficament, el cicle de vida d'un producte s'ha representat tradicionalment a partir de dues corbes, amb les quals s'expressa l'evolució de les vendes i els beneficis que genera durant el temps en el qual s'ofereix al mercat.

Figura 7. Cicle de vida d'un producte comú



Podem distingir quatre etapes:

1) **Introducció.** En l'etapa d'introducció les vendes són baixes i avancen lentament. La demanda es va creant a mesura que el producte s'adapta als consumidors, tot i que el nivell d'incertesa i de risc associat a la demanda és molt elevat. La durada d'aquesta etapa depèn de la complexitat, del grau de novetat i de l'adequació a les necessitats del consumidor del producte, així com de la presència de productes substitutius. A més, és habitual que l'empresa encara no obtingui beneficis, com a conseqüència de les fortes despeses que ha destinat a introduir el nou producte al mercat.

2) **Creixement.** La fase de creixement és un període en el qual bona part dels consumidors del mercat accepten ràpidament el producte i, per aquesta raó, la demanda comença a accelerar-se i la mida del mercat creix ràpidament. Aquest fet determina que l'empresa comenci a obtenir un retorn important sobre les inversions realitzades.

3) **Maduresa.** En aquesta fase tant les vendes del producte com els beneficis que genera se solen estabilitzar, ja que s'ha aconseguit guanyar l'acceptació de la majoria dels compradors potencials. En molts casos, les vendes i els beneficis fins i tot es poden veure reduïts, especialment si l'empresa es veu en la necessitat d'augmentar considerablement les inversions de comunicació de màrqueting integrada per defensar la seva quota de participació al mercat.

4) **Declivi.** A causa de l'aparició de nous productes substitutius, les vendes i els beneficis disminueixen en l'etapa de declivi. En aquesta situació, l'empresa ha de plantejar-se si manté el seu producte o el retira del mercat.

Tot i que el model entén que tot producte passa al llarg de la vida per les quatre etapes que acabem de descriure, en la realitat dels mercats s'aprecia que alguns productes fracassen poc després de llançar-se al mercat, mentre que altres s'arriben a mantenir en una situació estable durant períodes de temps molt llargs. És molt possible, fins i tot, que el desenvolupament d'una acció de màrqueting per part de l'empresa porti a alterar el cicle de vida del producte i a aconseguir que passi d'una etapa de maduresa a una nova etapa de creixement.

#### **5.4.2. La gestió del cicle de vida del producte des d'una perspectiva de màrqueting**

La utilitat estratègica del cicle de vida del producte és molt discutida. No obstant això, si el concebem com un marc conceptual destinat a facilitar la reflexió estratègica, podrem extreure implicacions útils per al negoci, sempre que es compleixin les hipòtesis en les quals se sustenta el model.

##### **Introducció**

La vida del producte s'inicia quan és llançat per primera vegada al mercat. En aquesta fase inicial les vendes solen augmentar lentament, però, en contrapartida, els competidors solen ser escassos o, fins i tot, inexistents.

Sovint, els productes es presenten en versions bàsiques, de manera que no tenen molts dels complements o les versions que més tard apareixeran; i es dirigeixen als consumidors més innovadors, generalment a un preu relativament alt. En aquests moments, cal una forta inversió per atreure els distribuïdors i aconseguir que s'aprovisionin del producte i li dediquin un espai en els seus establiments. També cal invertir en comunicació de màrqueting integrada per informar els consumidors de l'existència del nou producte i facilitar que el provin.

Els preus unitaris solen ser alts, tot i que també podria ser aconsellable una política de preus baixos que facilités la difusió del producte i permetés escurçar-ne la introducció.

Alguns productes d'alta tecnologia, com els equips de realitat virtual de Samsung, tenen una introducció més lenta, el seu preu és elevat i, inicialment, es dirigeixen als consumidors més innovadors.



Font: [http://images.samsung.com/is/image/samsung/mx-gear-vr-innovator-edition-f-galaxy-s6-sm-r321nzwamxo-00000020-combination1-white?SPD\\_GALLERY\\_JPG](http://images.samsung.com/is/image/samsung/mx-gear-vr-innovator-edition-f-galaxy-s6-sm-r321nzwamxo-00000020-combination1-white?SPD_GALLERY_JPG)

### Fase de creixement

Si el nou producte s'adecua a les necessitats i expectatives del mercat, entra en una etapa de creixement en la qual les vendes i els beneficis augmenten ràpidament. Els primers consumidors a adquirir-lo el continuen comprant i, gràcies als comentaris que transmeten a les persones del seu entorn proper o en xarxes socials virtuals, faciliten la seva adopció per part de nous compradors potencials.

El nou producte millora les seves prestacions. A mesura que augmenta el seu acolliment, es va estandarditzant fins a adquirir la forma definitiva i estar en condicions de cobrir les necessitats d'un ampli espectre de consumidors. Els costos unitaris baixen, com a conseqüència de l'acumulació d'experiència del procés productiu, per la qual cosa els preus podran reduir-se.

La consolidació del producte estimula l'entrada de noves empreses, que adopten comportaments imitadors i aprofiten l'experiència de les empreses pioneres per evitar els seus errors i introduir millores en productes i processos. Aquest augment de la competència fomenta l'adaptació del producte a les necessitats de grups específics de clients, a les exigències dels quals no responia amb precisió en la seva versió inicial.

L'entrada de noves empreses no implica que el grau de competència entre elles sigui molt alt, almenys mentre les taxes de creixement de les vendes siguin altes. Cada empresa intentarà crear la seva pròpia imatge de marca; així doncs, la inversió en comunicació de màrqueting integrada serà elevada i estarà diri-

gida a crear lleialtat de marca entre els distribuïdors i els consumidors. Ara no es tracta de donar a conèixer el producte, sinó de fer que el mercat objectiu prefereixi la marca de l'empresa.

A mesura que l'acceptació del producte s'incrementa, és normal que vagi sent més fàcil accedir a nous canals de distribució i punts de venda, de manera que la cobertura del mercat es va fent més intensa. Tot això afavoreix el creixement de les vendes.

Per donar suport a aquesta etapa de creixement, l'empresa pot adoptar diferents estratègies:

- Millorar la qualitat del producte o incorporar noves característiques o atractius.
- Introduir el producte en nous mercats.
- Reduir el nivell de preus, per fer-lo més accessible a una part important del mercat, o modificar la comunicació de màrqueting, per promoure la seva adopció i incentivar la lleialtat.

### **Fase de maduresa**

La fase de maduresa sol ser la més llarga del cicle de vida. S'hi intensifica la competència, que lluita per mantenir o, fins i tot, per augmentar la seva participació al mercat. En molts casos, l'ampli coneixement i difusió del producte entre els consumidors fa que es mostrin particularment sensibles al preu, la qual cosa pot portar les empreses a competir en preus. No obstant això, les empreses poden apostar fermament per processos de segmentació i diferenciació del producte.

El mercat d'aigua mineral és ben madur i competitiu, de manera que els esforços de comunicació de màrqueting són molt importants per diferenciar la marca i fidelitzar els

consumidors. Al llarg dels anys, Font Vella s'ha anat posicionant com la marca dels consumidors que aposten per la salut i el benestar en les seves vides.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=q-xOlxVjtAQ>

### Fase de declivi

A mesura que les vendes i els beneficis es redueixen, algunes empreses es retiren del mercat. Unes altres, en canvi, opten per mantenir el seu producte, encara que sovint eliminin algunes de les versions i models, i abandonin la seva presència als canals de distribució menys rendibles. Paral·lelament, també redueixen el seu pressupost de comunicació de màrqueting.

Els avanços tecnològics, els canvis en els gustos dels consumidors i la pressió competitiva són les principals causes del descens de la demanda del producte.

La decisió de retirar-se del mercat depèn de l'atractiu relatiu que tingui el sector i de la força competitiva de l'empresa en aquest. En cas que s'opti per no abandonar-lo, potser calgui reformular el producte i intentar relançar-lo. Un exemple d'això el trobem en l'empresa de joguines Famosa que, després d'haver retirat del mercat la nina Nancy, la va relançar.



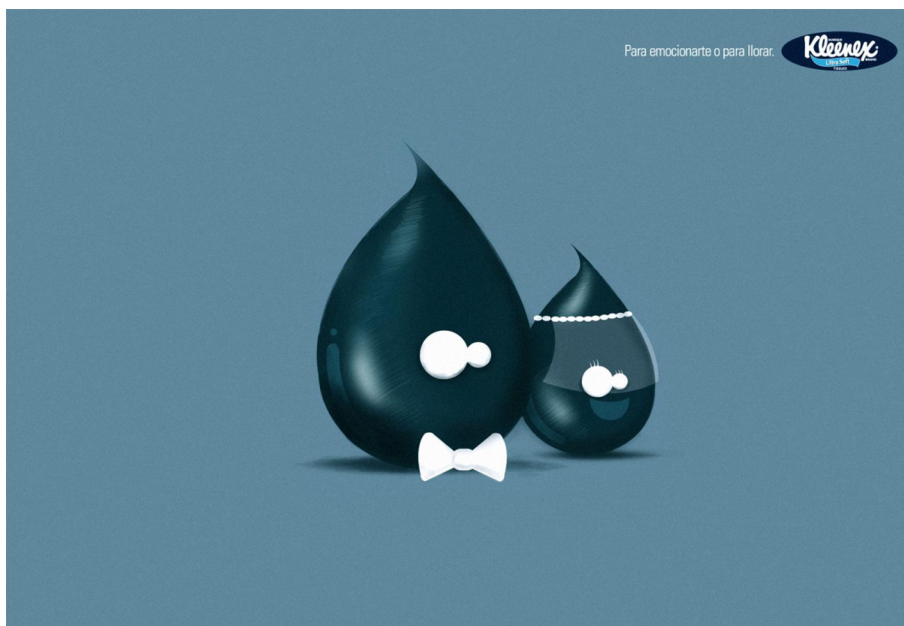
Font: <https://www.youtube.com/watch?v=pKbQWuRxdN4>

### 5.4.3. Limitacions del model de cicle de vida del producte

Les etapes que configuren el model del cicle de vida del producte han d'entendre's com a **etapes ideals**, ja que l'evolució real de les vendes i els beneficis dels productes no necessàriament les reproduïxen. De fet, seria un error creure que el producte té una vida predeterminada o que l'etapa en la qual es troba solament es deu a aquest efecte inexorable del pas del temps, en lloc de ser el resultat de les estratègies de màrqueting que s'hagin aplicat i de la pròpia evolució de la demanda del mercat.

La introducció de nova tecnologia pot escurçar la durada d'algunes de les etapes, com va ocórrer amb el cafè soluble, que els consumidors van adoptar ràpidament perquè és fàcil d'usar i perquè es diferencia escassament del cafè tradicional. D'altra banda, una iniciativa de màrqueting per fomentar nous usos del producte pot allargar la seva fase de maduresa o, fins i tot, fer que torni a l'etapa de creixement.

Quan es van llançar al mercat, cap a l'any 1924, la marca Kleenex va oferir el seu producte com a tovalloletes per desmaquillar. No obstant això, el públic va trobar per al producte una millor utilitat com a mocadors d'un sol ús. Això va obligar la companyia Kimberly-Clark a modificar la comunicació de màrqueting, per donar a conèixer el seu nou ús.



Font: <http://www.openads.es/wp-content/uploads/2011/03/kleenex2-03.preview.jpg>

També convé tenir en compte la **variabilitat** associada a les formes i a la durada del cicle de vida del producte. Així, hi ha productes que segueixen una moda passatgera: després d'una fase d'introducció pràcticament inexistent, passen a la fase de creixement i, immediatament després d'arribar al màxim de vendes, decauen per complet i desapareixen del mercat.

Malgrat tot això, el concepte de cicle de vida del producte és útil per interpretar la dinàmica del producte i del mercat en tres àmbits diferents, com són els següents:

- Com a **eina de planificació**, destaca els principals reptes de màrqueting als quals s'enfronta el producte i que varien al llarg de la seva vida al mercat, de manera que ajuda a identificar les principals estratègies alternatives.
- Com a **instrument de control**, permet establir comparacions entre el comportament d'un producte i d'altres similars.
- Com a **instrument de previsió**, ofereix una seqüència de les vendes que pot generar el producte en el futur, encara que amb importants limitacions.

### 5.5. El comportament del consumidor davant la innovació

Una qüestió essencial per a l'empresa és identificar quins consumidors adopten des del primer moment el producte, ja que això li permetrà dissenyar la política de màrqueting adequada per atreure'ls.

L'**adopció** és el procés mental pel qual els consumidors potencials d'un producte el coneixen, el proven i decideixen acceptar-lo.

Si el producte és de compra freqüent, el procés d'adopció es completa quan el producte comença a utilitzar-se de manera regular. Si, en canvi, és de compra esporàdica i el període de temps que pot transcórrer entre la primera compra i la recompra és llarg, el procés d'adopció del producte es considera conclòs una vegada s'hagi realitzat la primera compra.

Una innovació pot tenir un procés de difusió de durada molt diferent segons el canvi d'hàbits que impliqui l'adopció del producte i l'esforç d'aprenentatge i adaptació que requereixi el seu ús. El procés d'adopció pot ser molt ràpid si no implica un canvi substancial en els hàbits socials ni un esforç d'adaptació. Per contra, si el producte constitueix una novetat per al mercat i la seva utilització suposa un canvi de costums del consumidor, el procés de difusió serà molt més llarg.

Cada nou iPhone d'Apple ofereix millores pel que fa als seus predecessors (per exemple, nous colors, menys pes, més durada de la bateria, millor resistència a l'aigua i a la pols, càmera amb



més prestacions, etc.) i sol tenir un excel·lent acolliment al mercat, per la qual cosa es pot dir que els seus processos d'adopció són realment ràpids.



by Cole R. | apple.com/worldgallery



Shot on iPhone 6



Font: [http://www.adsoftheworld.com/media/print/apple\\_shot\\_on\\_iphone\\_6\\_3](http://www.adsoftheworld.com/media/print/apple_shot_on_iphone_6_3)

Hi ha diverses característiques del producte que poden influir en la velocitat a la qual es desenvolupa el procés d'adopció (Kotler i Keller, 2009):

- **Avantatge relatiu.** Com més gran és l'avantatge percebut del nou producte sobre els existents (en preu, rendiment, cost, etc.), més ràpid s'adoptarà.
- **Compatibilitat.** Com millor s'adapta el producte als valors culturals i hàbits del mercat, amb més velocitat s'adoptarà.
- **Complexitat.** Com més difícil és comprendre o utilitzar el producte, més temps precisarà perquè es completi el procés d'adopció.
- **Divisibilitat.** Si el producte és divisible i es pot utilitzar en quantitats o dosis petites, es podran distribuir mostres gratuïtes per provar-lo, la qual cosa en facilitarà l'adopció.

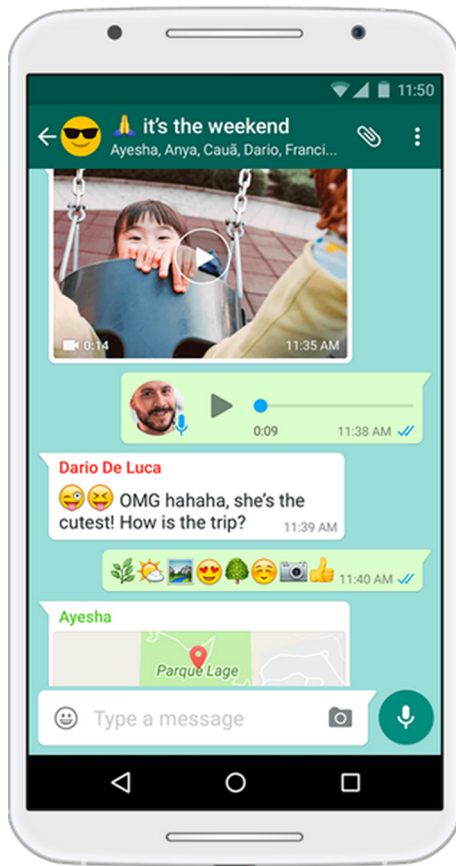
Aquest procediment és habitual en cosmètica i perfumeria. Moltes marques del sector distribueixen mostres gratuïtes en revistes de moda.



Font: <http://www.notcot.com/images/2016/03/spray1.jpg>

- **Comunicabilitat.** En la mesura en què els resultats del producte són evidents i poden ser observats o descrits amb facilitat, la seva adopció serà més ràpida.

Aplicacions mòbils com WhatsApp han estat ràpidament adoptades, ja que els seus avantatges (senzillesa d'ús, agilitat en la comunicació, baix cost, etc.) són fàcilment observables.



Font: captura de pantalla de WhatsApp

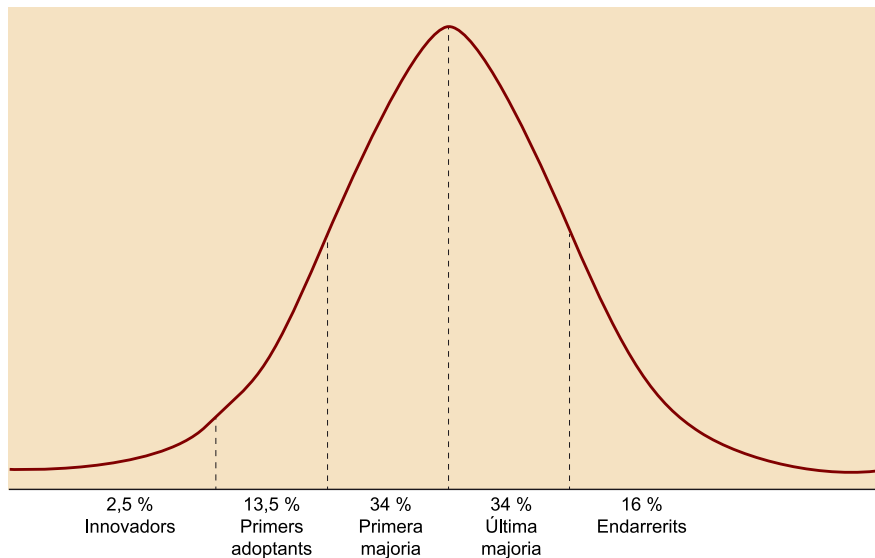
No tothom que adopta un producte ho fa al mateix temps. De fet, el perfil d'aquests consumidors sol estar relacionat amb el moment en el qual adopten el producte, de manera que poden ser classificats en cinc grups: innovadors, primers adoptants, primera majoria, última majoria i endarrerits.

- Els primers consumidors que adopten un producte són els **innovadors**. Representen una minoria molt reduïda, que suposa entorn del 2,5% del total dels adoptants del producte. D'acord amb certs estudis empírics, tendeixen a ser persones amb rendes i estudis per sobre de la mitjana, són amants del risc i l'aventura i són cosmopolites.
- Els **primers adoptants** són un grup més nombrós (representen entorn del 13,5% del total dels adoptants). No esperen que hi hagi un gran nombre d'usuaris per adquirir el producte. Són líders d'opinió i tenen un gran impacte sobre els adoptants posteriors. Solen ser persones segures de si mateixes, extravertides. La seva influència, per tant, pot decidir l'èxit o el fracàs d'un nou producte.
- La **primera majoria** és un dels grups d'adoptants més nombrós, ja que acull entorn del 34% del total. Aquests consumidors són menys amants del risc i desenvolupen un procés de presa de decisió menys elaborat, de

manera que no adopten el producte fins que no ho ha arribat a fer una part important del mercat. L'entrada d'aquest grup és decisiva per a la consolidació del producte al mercat.

- D'altra banda, es troba la denominada **última majoria**. Aquest grup, igual que l'anterior, també és bastant nombrós i aconseguix sobre el 34% dels adoptants. Es caracteritzen per tenir una elevada aversió al risc i ser escèptics i insegurs, per la qual cosa solament adquireixen el producte quan és acceptat àmpliament pel mercat.
- Finalment es troben els **endarrerits**, que representen una fracció més petita dels adoptants, entorn del 16% del total. Tendeixen a ser persones amb un nivell d'ingressos i estudis baix, d'idees tradicionals i caràcter introvertit, i que es resisteixen a comprar un nou producte o ho fan solament quan pràcticament tots els usuaris potencials el tenen.

Figura 8. Perfils de consumidors en funció del moment d'adopció



## Resum



Font: <http://www.business2community.com/brandviews/smssummit/5-brands-winning-social-media-can-learn-01433688#Qoipx5VzwGAcLSXO.9>

Les empreses posen un elevat interès sobre determinats atributs del producte que, com l'envàs, l'embalatge, la qualitat o la marca, són clau en el disseny d'estratègies per crear un valor superior als seus clients. En màrqueting, la qualitat és una percepció que es forma el consumidor sobre la superioritat del producte pel que fa als de la competència o a un producte ideal, pel que considera tant els components que els conformen com el seu rendiment. Per la seva banda, la marca és el nom, terme, símbol o signe que s'usa per identificar el producte i diferenciar-lo de la competència.

Les marques constitueixen la base sobre la qual els especialistes i directius de màrqueting estableixen les estratègies per generar valor. A partir del seu reconeixement, associacions o qualitat, els consumidors despleguen comportaments lleials a les marques i fins i tot estableixen una relació emocional que els porta a sentir amor cap a algunes d'aquestes.

Una altra decisió clau que la direcció de màrqueting ha de prendre és sobre la composició i mida de la cartera de productes i marques. I és que els objectius de màrqueting poden ser aconseguits mitjançant programes que aprofitin la capacitat de l'empresa per adaptar convenientment la seva gamma de productes, igual que poden allargar o escurçar la longitud d'una línia de productes i incrementar o reduir les seves variants.

La introducció de nous productes i la renovació continuada dels productes en cartera és clau en el procés de creació de valor per al consumidor. Les estratègies d'innovació no solament porten a desenvolupar béns i serveis més eficients, sinó també millor adaptats als desitjos i necessitats dels seus consumidors.

## Activitats

1. La compra d'una nevera suposa una compra esporàdica. Indiqueu per què aquest tipus de producte es considera d'alta implicació. Així mateix, assenyaleu quin tipus de valor busca el client amb la seva compra.
2. Els serveis oferts per una aerolínia estan formats per la combinació de béns físics i serveis. Identifiqueu alguns d'aquests elements i establiu de quina manera mesuraríeu la qualitat de cadascun.
3. La passió d'alguns motoristes per la seva Harley-Davidson constitueix un clar exemple de com el consumidor desenvolupa amor per a la marca. Quins valors d'aquesta marca considereu que constitueixen la base d'aquesta relació?

### Decisions de màrqueting

#### *Yo fui a EGB: el factor X de l'estratègia de lovebrand*

El relançament, per part de l'empresa de joguines Famosa, de marques emblemàtiques com Nancy, Barriguitas, Nenuco o PinyPon no és casualitat. Amb aquesta iniciativa *vintage* (Monforte, 2013), Famosa cerca aprofitar la gran notorietat que aquestes marques tenen entre els seus antics compradors, ara pares i mares de família, per arribar a un públic més jove.

Per als membres espanyols de la generació X, almenys un d'aquests dos anuncis nadalencs de les nines Famosa és part de la seva història personal.



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=IpeJRjif2NM>



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=ZiT1VGJ9s6o>

Aquesta pràctica no és aïllada, ja que són moltes les marques que, com Famosa, han començat a relançar o reeditar productes que els consumidors de la cohort coneguda com a generació X, consumien quan eren nens. És el cas de Marvel i Sony, entre moltes altres.

Però què hi ha realment darrere d'aquesta acció? Doncs alguna cosa tan simple com utilitzar l'estret vincle emocional que uneix la persona amb la marca per desenvolupar estratègies de màrqueting basades en el record o la nostàlgia i, sobre la base d'això, construir un fort amor per la marca (*brand love*). Si, a més, la marca està associada a una etapa vital concreta, com la infància, la força del sentiment és molt forta. Però si, a sobre, aquest record és compartit per un ampli col·lectiu, llavors l'efecte pot ser encara superior.

### La generació X i l'EGB

Primer va ser una pàgina a Facebook, després un blog i un lloc web, després una col·lecció de llibres..., la creació i posterior difusió de *Yo fui a EGB* pot considerar-se el detonant de la història. I és que, més enllà del seu èxit a les xarxes socials, el seu alt nombre de seguidors i el suport que ha rebut de personatges populars (González, 2014), *Yo fui a EGB* s'ha convertit en el segell distintiu de tota una generació (la generació X), és a dir, en tota una marca que identifica i diferencia els milions de persones nascudes a Espanya entre el 1965 i el 1976.

Per mitjà de les diverses plataformes de *Yo fui a EGB*, els seus autors fan molt més que un ampli repàs de tot allò que va marcar la infància dels nens de la generació X. I, per descomptat, entre tots aquells vells, però alhora bons records, es troben algunes de les marques que actualment expliquen l'afecte, i fins i tot l'amor, d'aquella generació de persones que actualment ronden els quaranta.

Tots els integrants d'aquesta generació tenen alguna cosa en comú: han cursat els estudis de primària quan es deien EGB, les sigles que popularment defineixen l'anomenada Educació General Bàsica, que va ser el sistema educatiu que va estar vigent a Espanya entre el 1971 i el 1997. A diferència de l'actual sistema, aquest situava l'edat obligatòria d'escolarització fins als catorze anys, dividint-la en un total de vuit cursos.

Però més enllà d'això, les sigles EGB s'associen a la infància i a tot el que això significa: uns jocs, uns costums i, amb això, uns productes i unes marques. I el més important és que tot és compartit pels qui van cursar l'EGB.

### *Yo fui a EGB* i l'amor a la marca: algunes propostes de valor

És possible que les marques de la nostra infantesa, trenta anys després, generin amor entre la generació de l'EGB? La resposta és afirmativa, o almenys així ho entenen algunes empreses com Bimbo i Idilia Food, l'antiga Nutrexpà.

Nocilla va ser la primera a llançar-se a la recerca de la generació de l'EGB. La marca, fortament lligada a la infància dels nens espanyols, va recuperar amb una col·lecció de gots alguns dels famosos personatges dels dibuixos animats de la infància dels membres de la generació X. Això li va permetre reforçar l'associació entre la marca, els berenars i les tardes davant de la televisió. De fet, l'allusió als berenars i els *entrepans de mare* va ser després explotada en una iniciativa de Pans & Company per a mitjans socials, que va comptar amb la col·laboració de la mateixa Nocilla i altres marques emblemàtiques en els berenars espanyols: els xoriços Revilla, el paté La Piara i la margarina Tulipán.



## Nocilla i els entrepans de mare



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=hbsk08cd0s>

Però potser la campanya que més directament s'ha dirigit a la generació de l'EGB és la impulsada per Bimbo. Creada per l'agència Publicis, es va compondre de tres espots per a televisió (un per a cadascun dels seus emblemàtics pastissos) i una acció a internet que va incloure vídeos i un *microsite*. Tot es va emmarcar sota el concepte creatiu de *sistalgia*, amb el qual s'al·ludia a un sentiment oposat a la nostàlgia que es produeix en enyorar alguna cosa que encara existeix i està al nostre abast.

Recordant Bony, Tigretón i la Pantera Rosa



Font: <https://www.youtube.com/watch?v=P86MCOcmOVk>, <https://www.youtube.com/watch?v=rc3alMlchuA> i <https://www.youtube.com/watch?v=nlsAPrtrUtw>

Amb l'ànim d'enfortir la relació de les marques de Bimbo amb un temps passat, l'anunciant ha creat el «Reproductor de sistalgia», que permet veure cintes de vídeo en format VHS, BetaCam o Super8. El reproductor ha estat presentat en centres comercials, fent possible que els consumidors puguin portar les seves cintes, reproduir-les i obtenir còpies en format digital.

Bimbo ha portat fins i tot més enllà la seva vinculació amb la generació X buscant enfortir la relació entre les seves marques i el concepte *Yo fui a EGB*. Com una autèntica aliança, Bimbo i *Yo fui a EGB* han desenvolupat accions de promoció conjunta, com el sorteig de caixes de pastissos en les plataformes de *Yo fui a EGB*.

## Referències

Bergkvist, L.; Bech-Larsen, T. (2010). «Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love». *Journal of brand management* (vol. 17, núm. 7, pàg. 504-518).

**Farrés, Cristina** (2015, 15 de gener). «Nutrexpa desaparece para dar paso a Adam e Idilia Foods» [en línia]. *Economía Digital*. <[http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/nutrexpa-desaparece-para-dar-paso-a-adam-e-idilia-foods\\_164814\\_102.html](http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/nutrexpa-desaparece-para-dar-paso-a-adam-e-idilia-foods_164814_102.html)>

**Galera, César; Mazo, Estela S.**(2016). «¿A qué generación perteneces? 7 cosas que no sabías sobre la población española» [en línia]. *Expansión*. <<http://www.expansion.com/economia/2016/07/30/57989f5ce5fdea74068b45e8.html>>

**González, Lucía** (2014, 14 de novembre). «El top de nostalgia de la generación “Yo fui a EGB”» [en línia]. *El País Verne*. <[http://verne.elpais.com/verne/2014/11/14/articulo/1415946415\\_000038.html](http://verne.elpais.com/verne/2014/11/14/articulo/1415946415_000038.html)>

**Monforte, Carmen** (2013, 30 de juny). «Empresas vintage: Famosa» [en línia]. *Cinco Días*. <[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/29/sentidos/1375119195\\_146235.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/07/29/sentidos/1375119195_146235.html)>

### **Preguntes per a la reflexió i el debat**

1. Considereu viable la possibilitat de realitzar una estratègia d'extensió sobre la marca *Yo fui a EGB*? Raoneu la vostra resposta.
2. Les campanyes iniciades per Bimbo i Nocilla s'han dirigit a un públic objectiu adult. No obstant això, el seu producte està pensat per al públic infantil. Quines raons creieu que han mogut aquestes empreses a fer-ho? Aquestes iniciatives, tindran un efecte positiu sobre la notorietat de la marca per al públic infantil?
3. Proposeu algunes accions que millorin la fortalesa de la relació entre Bimbo i *Yo fui a EGB*.

## Glossari

**amor a la marca** *f* Vegeu *brand love*.

**brand love** *m* Sentiment molt favorable desenvolupat pel consumidor cap a la marca que el porta a mantenir-hi una relació lleial i estable.

**cicle de vida d'un producte** *m* Temps d'existència i etapes d'evolució que caracteritzen el desenvolupament d'un producte al mercat, des que és llançat fins que se n'abandona la comercialització.

**fidelitat** *f* Vegeu lleialtat.

**imatge de marca** *f* Percepcions que els consumidors tenen sobre una marca i que reflecteixen les associacions que en tenen en la seva memòria.

**innovació** *f* Introducció d'alguna cosa nova o millorada al mercat, per mitjà d'una intensa i ininterrompuda labor d'investigació, anàlisi i creativitat.

**lleialtat** *f* En màrqueting, predisposició del consumidor a adquirir reiteradament un producte fruit d'una preferència clara per aquest, formada després d'una avaluació prèvia de les alternatives de compra.

**marca** *f* Nom, terme, signe, disseny, o combinació d'aquests, utilitzat per identificar els productes d'un oferent o grup d'oferents i diferenciar-los dels competidors.

**notorietat de la marca** *f* Capacitat potencial que un comprador té per reconèixer o recordar que una marca és membre d'una certa categoria de producte, ser conscient del que la marca promet i saber quin és el seu territori de competència.

**producte** *m* Bé material, servei o idea que té un valor per al consumidor i és susceptible de satisfer una necessitat. Constitueix el mitjà del qual disposa l'empresa per satisfer els consumidors.

**proposta de valor** *f* Valor superior i únic que el producte de l'empresa proporciona als consumidors.

## Bibliografia

(2014, 3 de novembre). «7 consejos para diseñar un buen logo para tu empresa» [en línia]. *LanceTalent*. <<https://www.lancetalent.com/blog/7-claves-disenar-logo/>>

(2015, 27 d'abril). «La garantía como herramienta del marketing» [en línia]. *Mercadeo de Servicios*. <[http://mktingelectronico13.blogspot.com.es/2015\\_04\\_27\\_archive.html](http://mktingelectronico13.blogspot.com.es/2015_04_27_archive.html)>

**Aaker, David A.** (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. Nova York: Free Press.

**Alameda Abejón, P.; Olarte Pascual, C.; Reinares Lara, E. M.; Saco Vázquez, M.** (2006). «Notoriedad de marca y medios de comunicación». *ESIC Market* (vol. 124, pàg. 383-408).

**Albert, N.; Merunka, D.; Valette-Florence, P.** (2008). «When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions». *Journal of Business research* (vol. 61, núm. 10, pàg. 1.062-1.075).

**American Marketing Association** (2017). «Product» [en línia]. *American Marketing Association Dictionary*. <<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx>>

**Baños González, M.; Rodríguez García, T. C.** (2016). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: ESIC.

**Bearden, W. O.; Ingram, T. N.; LaForge, R. W.** (2005). *Marketing: principles and perspectives* (5a. ed.). Nova York: McGraw-Hill.

**Brandenburger, A. M.; Nalebuff, B. J.** (1997). *Co-opetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business*. Nova York: Doubleday.

**Bergkvist, L.; Bech-Larsen, T.** (2010). «Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love». *Journal of brand management* (vol. 17, núm. 7, pàg. 504-518).

**Carpenter, G. S.; Nakamoto, K.** (1990). «Competitive strategies for late entry into a market with a dominant brand». *Management Science* (vol. 36, núm. 10, pàg. 1.268-1.278).

**Carroll, B. A.; Ahuvia, A. C.** (2006). «Some antecedents and outcomes of brand love». *Marketing letters* (vol. 17, núm. 2, pàg. 79-89).

**Chang, K. C.; Kuo, N. T.; Hsu, C. L.; Cheng, Y. S.** (2014). «The impact of website quality and perceived trust on customer purchase intention in the hotel sector: website brand and perceived value as moderators». *International Journal of Innovation, Management and Technology* (vol. 5, núm. 4, pàg. 255-260).

**Cooper, R.** (1994). «Perspective: third generation new product processes». *Journal of Product Innovation Management* (vol. 11, núm. 1, pàg. 3-14).

**Cooper, R.** (2008). «Perspective: the stage-gate idea-to-launch process-update. What's new, and NexGen Systems». *Journal of Innovation Management* (vol. 25, núm. 3, pàg. 213-232).

**Crossan, M. M.; Apaydin, M.** (2010). «A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature». *Journal of Management Studies* (vol. 47, núm. 6, pàg. 1.154-1.191).

**Cruz, I.** (coord.) (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Madrid: Pirámide.

**Dawar, N.; Parker, P.** (1994). «Marketing universals: consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality». *Journal of Marketing* (vol. 58, núm. 2, pàg. 81-95).

**Del Vecchio, D.** (2001). «Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics». *Journal of Retailing and Consumer Services* (vol. 8, núm. 5, pàg. 239-249).

**Dess, G.; Pickens, J.** (2000). «Changing roles: leadership in the 21st Century». *Organizational Dynamics* (vol. 28, núm. 3, pàg. 18-34).

**Escorsa, P.; Valls, J.** (2003). *Tecnologia i innovació en l'empresa*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

**Grewal, D.; Levy, M.** (2016). *Marketing* (6a. ed.). Nova York: McGraw-Hill Education.

**González, Gabriela** (2016, 6 d'abril). «¿Qué es el slacktivismo?» [en línia]. *Blogthinkbig.com*. <<http://blogthinkbig.com/que-es-slacktivismo/>>

**González, Jorge** (2012, 19 de juny). «Las 7 dimensiones del branding: I el concepto de marca» [en línia]. *Think & Sell*. <<http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-i-el-concepto-de-marca/>>

**González-Pernía, J.; Peña-Legazkue, I.** (2007). «Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España». *Economía Industrial* (núm. 363, pàg. 129-148.)

**Herstatt, C.; Verworn, B.** (2004). «Innovation process models and their evolution». A: D. Probert; O. Granstrand; A. Nagel; B. Tomlin; C. Herstatt; H. Tschirky; T. Durand (eds.). *Bringing technology and innovation into the boardroom: strategy, innovation and competences for business value*. Nova York: Palgrave MacMillan.

**Hollenstein, H.** (2003). «Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data». *Research Policy* (vol. 32, núm. 5, pàg. 845-863).

**Keller, K. L.** (1993). «Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity». *Journal of Marketing* (vol. 57, núm. 1, pàg. 1-22).

**Keller, K. L.** (2002). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity* (2a. ed.). Nova York: Prentice Hall.

**Keller, K. L.** (2016). «Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities». *AMS Review* (vol. 6, núm. 1/2, pàg. 1-16).

**Kottemann, P.; Decker, R.; Hentschel, D.** (2017, 2 de febrer). «Brand image perceptions in co-branding: an exploratory study» [en línia]. <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2910096>>

**Kotler, P.; Keller, K. L.** (2009). *Dirección de marketing*. Mèxic: Pearson Educación.

**Lamb, C.; Hair, J.; McDaniel, C.** (2006). *Marketing*. Mèxic: International Thomson.

**Maslow, Abraham H.** (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.

**Myers, S.; Marquis, D. G.** (1969). *Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms*. Washington, DC: National Science Foundation.

**Moreno-Luzón, M. D.; Peris, F. J.; González, T. F.** (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice-Hall.

**Nebenzahl, I. D.; Jaffe, E. D.** (2013). «Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products». *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* (vol. 13, núm. 4, pàg. 5-22).

**Oñederra, J. J. B.** (2014). «El valor de las marcas de distribuidor y sus antecedentes: el caso de las marcas de cadena». *Revista de Dirección y Administración de Empresas* (vol. 1, núm. 16, pàg. 123-149).

**Orth, U. R.; Rose, G.** (2017). «Consumers' brand identity complexity: conceptualization and initial evidence». *The customer is NOT always right? Marketing orientations in a dynamic business world*. Springer.

**Palazuelos, F.** (2017, 16 de gener). «Por qué Huawei ya es líder en el mercado de móviles en España» [en línia]. *El País*. <[http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2017/01/13/actualidad/1484299676\\_642750.html](http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2017/01/13/actualidad/1484299676_642750.html)>

**Park, C. W.; Eisingerich, A. B.; Pol, G.; Park, J. W.** (2013). «The role of brand logos in firm performance». *Journal of Business Research* (vol. 66, núm. 2, pàg. 180-187).

**Parreño, J.; Ruiz Conde, E.; Casado Díaz, A. B.** (2005). *Dirección comercial: los instrumentos del marketing*. San Vicente: Editorial Club Universitario.

**Pedroza Zapata, A. R.; Ortiz Cantú, S.** (2008). «Gestión estratégica de la tecnología en el predesarrollo de nuevos productos» [en línia]. *Journal of Technology Management & Innovation* (vol. 3, núm. 3, pàg. 100-111). <<http://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v3n3/art11.pdf>>

**Private Label Manufacturers Association** (2014). «Anuario internacional de la marca de distribuidor» [en línia]. <<http://www.plmainternational.com/es/international-private-label-yearbook>>

**Ras, Blai** (2016, 22 d'agost). «¿Sabes cuáles son las 19 apps que superan los 1.000 millones de descargas en Google Play?» [en línia]. *Andro4all* (2015). <<https://andro4all.com/2016/08/19-apps-mas-descargadas-google-play-mil-millones>>

**Rothwell, R.** (1994). «Towards the fifth-generation innovation process». *International Marketing Review* (vol. 11, núm. 1, pàg. 7-31).

**Rudelius, W.; Hartley, S; Kerin, R.** (2012). *Marketing*. Nova York: McGraw Education.

**Ruiz, E.; Parreño, J.** (2013). *Dirección de marketing: variables comerciales*. San Vicente: Editorial Club Universitario.

**Setó, D. S.** (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.

**Stanton, W.; Etzel, W.; Bruce, W.** (2007). *Marketing foundations*. Nova York: McGraw-Hill.

**Torres, V. C. P.** (2010). *Calidad total en la atención al cliente*. Vigo: Ideaspropias.

**Valverde, J. F. M.** (2015). *Investigación comercial*. Madrid: Paranimfo.

**Zeithaml, Valarie A.; Leonard, L. Berry; Ananthanarayanan, Parasuraman** (1996). «The behavioral consequences of service quality». *Journal of Marketing* (vol. 60, núm. 2, pàg. 31-46).