
capítulo 13

ADMINISTRACION DE PRODUCTOS A TRAVES DE SU CICLO DE VIDA

Este es uno de los días más tristes de mi vida. Un día triste para mí, para nuestros empleados, funcionarios y directores; de hecho lo es para el público estadounidense. Por lo visto, nuestro producto ya no es necesario en el esquema actual de vida.

MARTIN ACKERMAN PRESIDENTE DE *The Saturday Evening Post*

Normalmente, durante la vida de un producto, una empresa reformula varias veces su estrategia de mercadotecnia. No sólo cambian las condiciones económicas y los competidores lanzan nuevos asaltos, sino que, además, el producto pasa por nuevas etapas de interés y necesidades del comprador. En consecuencia, una empresa debe planear estrategias sucesivas adecuadas para cada etapa del ciclo de vida del producto. La compañía espera ampliar la vida y rentabilidad del producto, incluso sabiendo que éste no durará por siempre.

En este capítulo, responderemos a tres preguntas: ¿Qué es el ciclo de vida del producto? ¿Qué estrategias de mercadotecnia son apropiadas en cada etapa del ciclo de vida del producto? ¿Cómo evoluciona todo el mercado y cuáles estrategias de mercadotecnia son apropiadas?

EL CONCEPTO CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

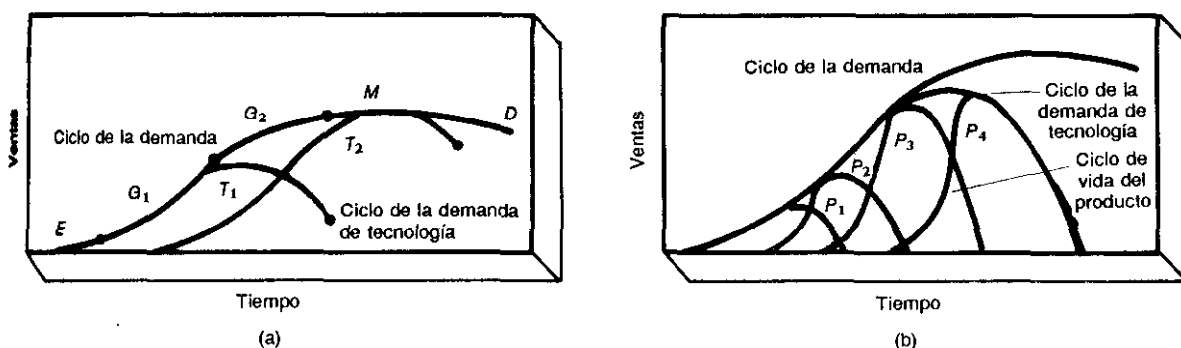
El concepto ciclo de vida del producto (CVP) es importante en la mercadotecnia porque permite penetrar en las dinámicas competitivas de un producto, pero también puede ser engañoso si no se utiliza con cuidado. Para comprender totalmente el CVP, describiremos su concepto padre, el *ciclo de vida demanda/tecnología*.¹

Ciclo de vida demanda/tecnología

La idea de la mercadotecnia no debe empezar con un producto, ni siquiera con un tipo de producto, sino más bien con una necesidad. El producto existe como una solución, entre muchas, para cubrir una necesidad. Por ejemplo, la raza humana tiene necesidad del “poder de cálculo” y esta necesidad ha crecido al paso de los siglos, con la expansión del mercado. El nivel cambiante de la necesidad se describe en la curva del *ciclo de vida de la demanda*, la curva más alta que aparece

FIGURA 13-1 Ciclos de vida de la demanda, de la tecnología, del producto

Fuente: H. Igor Ansoff, *Implanting Strategic Management* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984) p. 41.



en la figura 13-1(a). Hay una etapa de (E), **emergencia** o **crecimiento acelerado** (C_1), **crecimiento desacelerado** (C_2), **madurez** (M) y **declinación** (D). En el caso del “poder de cálculo” la madurez y de declinación pueden no haberse establecido todavía. En el caso de otra necesidad, digamos la necesidad de “transporte personal”, ésta puede estar en una etapa madura o de declinación en ciertos países avanzados.

Actualmente una necesidad es satisfecha por alguna tecnología. La necesidad de “poder de cálculo” fue satisfecha primero contando con los dedos, después con ábacos, luego con regla de cálculo, sumadoras, calculadoras manuales y computadoras. Por lo general, cada nueva tecnología satisface la necesidad en forma superior y muestra un **ciclo de vida de la demanda de tecnología**, representada por las curvas (T_1 y T_2) bajo la curva del ciclo de la demanda en la figura 13-1a. Cada ciclo de vida de la demanda de tecnología tiene una emergencia, crecimiento rápido, crecimiento lento, madurez y después declina.

Dentro de un determinado ciclo de la demanda de tecnología, aparecerá una sucesión de formas del producto que satisfacen la necesidad específica en el momento. De esta forma, una calculadora manual proporcionó una nueva tecnología ofreciendo “poder de cálculo”. Al principio el producto tenía la forma de una caja larga de plástico con una **pantallita** y teclas con números, que podía desarrollar solamente cuatro funciones: sumar, restar, multiplicar y dividir. Esta forma duró unos años y fue mejorada por calculadoras manuales más pequeñas que podían desempeñar todavía más operaciones matemáticas. Hoy en día, las formas del producto incluyen calculadoras manuales no más grandes que una tarjeta de presentación. La figura 13-1 b muestra una sucesión de ciclos **de vida de las formas del producto**, P_1, P_2, P_3, P_4 . Más adelante mostraremos que cada forma del producto contiene un conjunto de marcas con sus correspondientes ciclos **de vida de las marcas**.

Estas diferenciaciones son que si una empresa se concentra sólo en el ciclo de vida de su marca, pierde de vista una gran parte de la situación y puede un día despertar para encontrar todo el negocio arruinado. Por ejemplo, un fabricante de reglas de cálculo podría haber considerado a sus competidores como otros fabricantes de reglas de cálculo (competidores de marca), pero en realidad debe preocuparse por la nueva tecnología que está prevaleciendo (calculadoras manuales), la cual acabará con las reglas de cálculo.

La misma observación puede hacerse sobre el destino de los tubos de vacío, que llenaron las necesidades de “amplificación de señales eléctricas débiles”, y aparecieron mejoras con los años. Fueron desplazados por la innovación de una tecnología de **estálides** del tubo de vacío, como el **Electron Ray** fallaron al con la **tecnología**, y así fue como **arr Instruments, Fairchild y Transitron**.

Las empresas deben decidir en qué **invertir y cuándo** cambiar a una nueva. Ansoff denomina a un área de tecnología un **área estratégica de negocios (AEN)**, es decir un segmento distintivo del ambiente en que la firma quiere o quizás quiera hacer negocios. Las empresas se encaran muchas tecnologías de cambio pueden invertir en todo. Tienen que apostar a una demanda de tecnología ganarle a la nueva **tecnología** pocas o varias. Si éste es el caso **que le da la oportunidad de convertirse en el líder**. Tal vez la primera firma que **aparece en la tecnología** ganadora. Por lo tanto las empresas **elegiremos** no cuida áreas estratégicas de negocio que no perarán.

Etapas en el ciclo de vida del producto

Podemos ahora enfocarnos al ciclo de vida del producto retradiferentes **etapas en la historia de las ventas** del producto. Existen diferentes oportunidades y correspondientes a estas etapas con res-

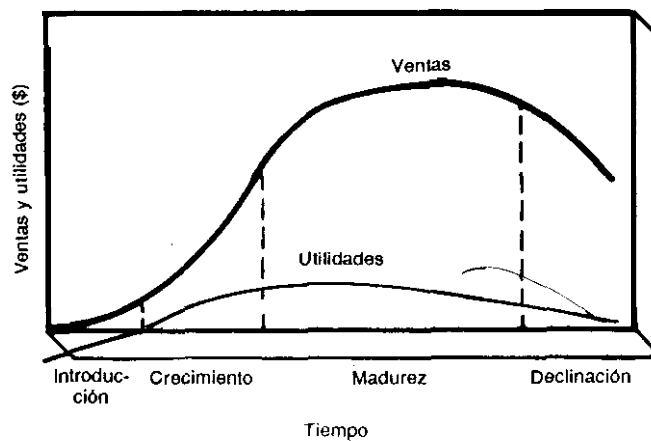


FIGURA 13-2
Ciclos de vida de las **ventas**
y de las **utilidades**.

pecto ala estrategia de mercadotecnia y al potencial de utilidades. Si se identifica la etapa en la cual se encuentra un producto o a la cual puede dirigirse, las empresas pueden formular mejores planes de mercadotecnia.

Decir que un producto tiene un ciclo de vida es decir cuatro cosas:

- Los productos tienen una vida limitada.
- Las ventas del producto pasan por diferentes etapas, cada una con diferentes retos para el vendedor.
- Las utilidades del producto se elevan y caen en diferentes etapas del ciclo de vida del producto.
- Los productos requieren diferentes estrategias de mercadotecnia, financieras, de producción, de adquisiciones y de personal en las diferentes etapas de su ciclo de vida.

La mayoría de los comentarios sobre el ciclo de vida del producto (CVP) describen la historia de las ventas de un producto típico siguiendo una curva en S (figura 13-2). La curva, generalmente se divide en cuatro etapas, conocidas como **introducción, crecimiento, madurez y declinación:**

- **Introducción.** Es un periodo de crecimiento lento en las ventas, mientras se introduce el producto en el mercado. En esta etapa no existen utilidades, por los grandes gastos de introducción del producto.
- **Crecimiento.** Es un periodo de rápida aceptación del mercado y aumento substancial de las utilidades.
- **Madurez.** Es un periodo en el cual las ventas y el crecimiento se hacen lentos, debido a que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o declinan por el aumento en los gastos de mercadotecnia para defender al producto de la competencia.
- **Declinación.** Es el periodo en el cual las ventas muestran un fuerte descenso y las utilidades desaparecen.

La designación de dónde printermina cada etapa es un cierto modo arbitrario. En general, las etapas están marcadas con índices de crecimiento o declinación. Ventas se hacen pronunPolli y Cook propusieron una medida operacional basada en la distribución de porcentaje de ventas en ventuales de año en año.

Estudios de Buzzell en abarrotes y de Polli y Cook en bienes de consumo no duradero, demostraron que el concepto CVP es sostenible bien para muchas clases de productos, "aunque planean utilizar este concepto en investigar el punto de la etapa en la cual el concepto describe la trayectoria de productos de su

industria. Deben verificar la secuencia normal de las etapas y la duración promedio de cada una. Cox encontró que un medicamento ético normal, tenía un periodo introductorio de un mes, una etapa de crecimiento de seis meses, una etapa de madurez de quince meses y una etapa de declinación muy prolongada —la última debido a la renuencia de los fabricantes a eliminar medicamentos de su catálogo—. Esta duración de las etapas debe revisarse periódicamente. La intensa competencia está conduciendo cada vez más a una reducción del CVP, lo cual significa que los productos deben obtener sus utilidades en un periodo más corto.

Ciclos de vida de la categoría del producto, forma del producto y marca

El concepto CVP puede utilizarse para analizar la categoría de un producto (cigarrillos), la forma de un producto (cigarrillos con filtro simple) o una marca (Philip Morris, regulares, sin filtro). (Figura 13-3.)

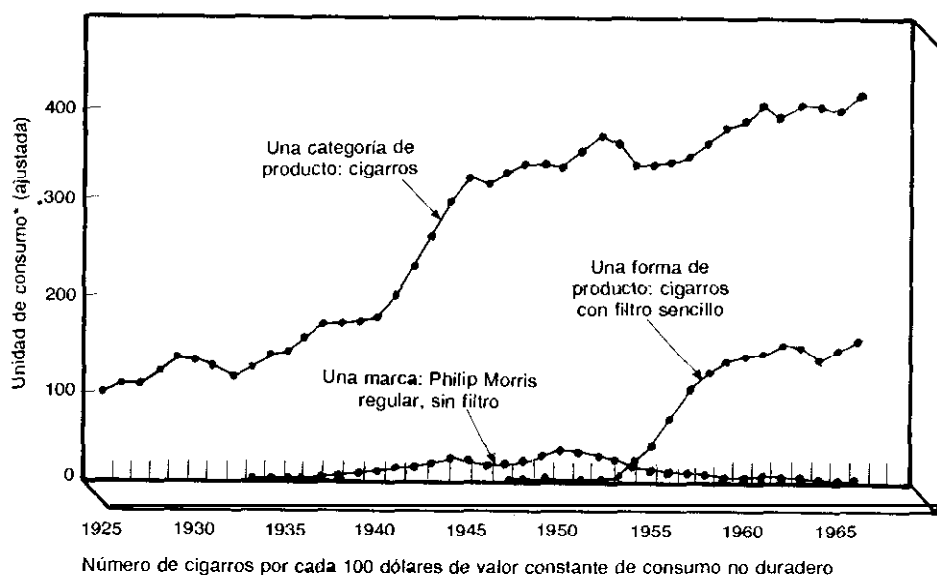
- Las *categorías del producto* tienen los ciclos de vida más largos. Muchas categorías de productos permanecen en la etapa de madurez por tiempo indefinido, ya que están muy relacionados con la población. Algunas categorías importantes de producto —cigarrillos, periódicos, café, películas— parecen haber entrado en la etapa de declinación del CVP,⁶ en tanto que algunas otras —microcomputadoras, videocasetes, teléfono inalámbrico— están claramente en la etapa introductoria o de crecimiento.
- Las *formas del producto* exhiben con más fidelidad las historias estándar del CVP que las categorías del producto. Así, las máquinas de escribir mecánicas pasaron por las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declinación; ahora las máquinas eléctricas muestran una historia similar, ya que las electrónicas empiezan a sustituirlas.
- Los *productos de marca* tienden a tener CVP cortos. Un estudio de Nielsen encontró que la esperanza de vida de un nuevo producto de marca era aproximadamente de tres años.⁷ Al mismo tiempo, los *nombres de marca*, como Ivory, Jello-O, Hershey's, a menudo tienen CVP más largos y se usan para nombrar a otros productos. P&G, por ejemplo, cree que puede tener una marca fuerte por siempre.

Otras formas del ciclo de vida del producto

No todos los productos exhiben un CVP en S. Los investigadores han encontrado de seis a diecisiete patrones diferentes del CVP.⁸ Los tres más comunes aparecen

FIGURA 13-3
CVP para una categoría de producto, forma de producto y marca

Fuente: Rolando Polli y Victor Cook, "Validity of the Product Life Cycle", *Journal of Business*, Octubre 1969, p. 389. The University of Chicago Press. Derechos de autor 1969, de la University of Chicago Press.



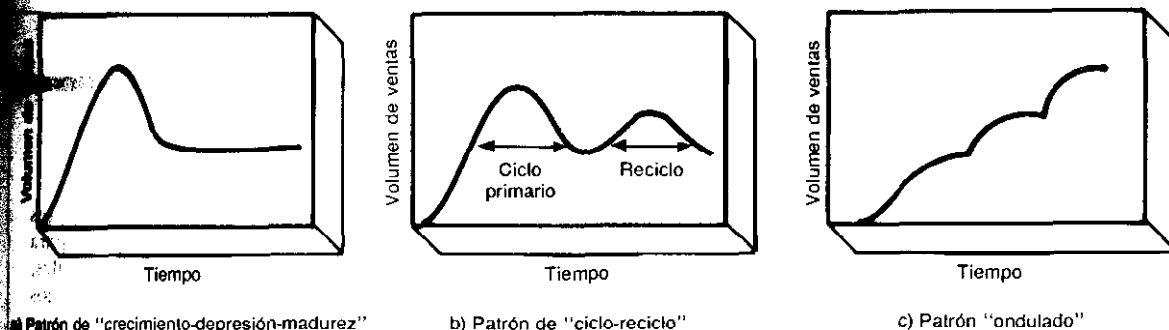


FIGURA 13-4 Algunos patrones comunes del ciclo de vida del producto

en la figura 13-4. La figura 13-4a muestra un patrón de "crecimiento-depresión-madurez" que suele ser característico en pequeños utensilios de cocina. Por ejemplo, las ventas de los minihornos crecieron con rapidez entre 1970 y 1976, después se deslizaron hasta la mitad de su nivel de 1976 a 1979, y de ahí en adelante se estabilizaron o "petrificaron" en ese nivel. El nivel petrificado está sostenido por los adoptantes tardíos que adquieren por primera vez el producto y los adoptantes tempranos que lo sustituyen.

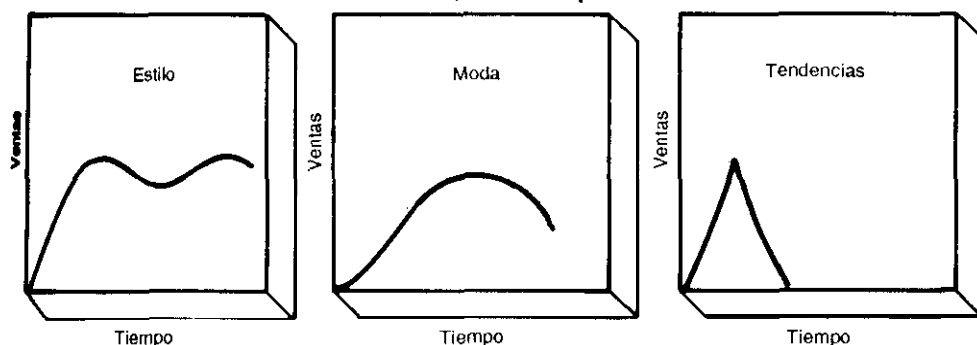
El patrón "ciclo-reciclo" de la figura 13-4b describe las ventas de nuevos medicamentos. La empresa farmacéutica promueve agresivamente su nuevo medicamento, y esto produce el primer ciclo. Después, las ventas empiezan a declinar y la compañía da otro empuje promocional al medicamento, el cual produce un segundo ciclo, por lo general de menor magnitud y duración.

Otro patrón también común, es el CVP "ondulado" que aparece en la figura 13-4c. Aquí las ventas pasan a través de una sucesión de ciclos de vida basados en el descubrimiento de nuevas características del producto, usos o usuarios. Por ejemplo, las ventas de Nylon muestran un patrón en ondas debido a los muchos nuevos usos descubiertos en el transcurso del tiempo: paracaídas, bonetería, camisas, alfombras, etc.⁹ El recuadro Conceptos y herramientas de mercadotecnia describe algunos de los factores principales que caracterizan al CVP de un producto específico.

CICLOS DE VIDA DEL ESTILO, LA MODA Y LAS TENDENCIAS • Existen tres categorías especiales del ciclo de vida del producto que deben distinguirse y son aquellos correspondientes a estilos, modas y tendencias (figura 13-5).

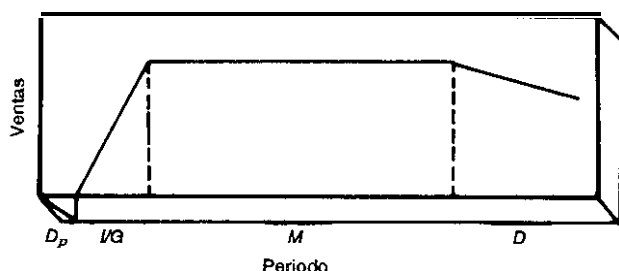
El *estilo* es un modo básico y distintivo de expresión que aparece en un campo del entorno humano. Por ejemplo, el estilo hace su aparición en las casas (colonial, campestre, Cape Cod); en el vestido (formal, informal, conservador), y en el arte (realista, surrealista, abstracto). Una vez que sea crea un estilo, éste puede du-

FIGURA 13-5 Ciclos de vida del estilo, la moda y las tendencias



PRONOSTICO DEL PERFIL Y LA DURACION DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

Goldman y Muller presentaron algunas observaciones interesantes sobre los factores que influyen en el perfil y la duración del ciclo de vida de productos específicos. Primero consideran el perfil del ciclo de vida de un producto:



Este perfil es idóneo para el desarrollo del producto (D_p) es corto y los costos en el desarrollo del producto, son bajos. El periodo de introducción/crecimiento (I/C) es corto, por lo que las ventas alcanzan su punto más alto, lo que significa un rápido ingreso al periodo de madurez (M) dur bastante, lo cual significa que la compañía disfruta de un periodo de utilidades por lo que la declinación (D) es muy lenta, lo que quiere decir que las utilidades en forma gradual súbita.

Una firma que lanza un nuevo producto debe hacer el pronóstico del perfil del CVP basándose en los factores que influyen en la duración de cada etapa.

- El tiempo de desarrollo es más corto y menos costoso para productos comunes que para productos de alta tecnología. Los nuevos perfumes, bocadillos, etc., no requieren de mucho tiempo para su desarrollo, en tanto que los productos de alta tecnología necesitan mucha I&D y demasiado tiempo de ingeniería y grandes costos.

- El tiempo de introducción y crecimiento será corto, bajo las siguientes condiciones:

que el producto no requiera del establecimiento de una nueva infraestructura de canales de distribución, transporte, servicios o comunicación.

que los distribuidores acepten rápidamente y promuevan el nuevo producto.

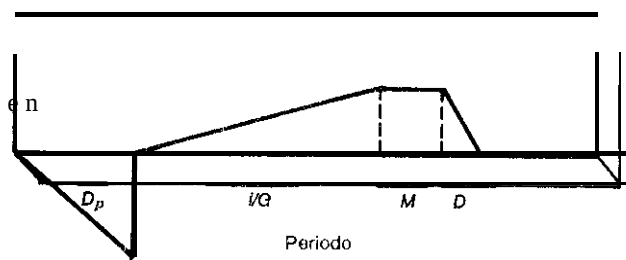
que los consumidores tengan interés en el producto adopten pronto y lo recomienden.

Estas condiciones se aplican a muchos productos de consumo familiar, son menos válidas para muchos productos de alta tecnología, los cuales por consiguiente requieren de periodos más largos de introducción/crecimiento.

- El tiempo de madurez será lo suficientemente largo para que el comprador del producto tecnológico esté sea totalmente estable y la compañía mantenga el liderazgo del mercado. Las compañías hacen sus ganancias cuando pasan por un largo periodo de introducción/crecimiento corto, la compañía puede no recuperar toda su inversión.

- El tiempo de declinación es largo si los gustos de consumo y la tecnología del producto cambian con mucha lentitud. Mientras más alta es la lealtad del consumidor hacia la marca, más lento es el índice de declinación. Mientras menos difíciles son las barreras de salida, saldrán con más rapidez algunas firmas y esto retrasará el índice de declinación de las firmas que permanecen.

De acuerdo con estos factores, podemos darnos cuenta de por qué muchas firmas tecnológicas fracasan. Se enfrentan a CVP nada atractivo. El peor tipo de CVP sería el que se ve en:



El tiempo de desarrollo es largo y su costo de desarrollo es excesivo; el periodo de introducción/crecimiento es largo; el periodo de madurez es corto y la declinación es rápida. Muchas firmas de alta tecnología deben hacer grandes inversiones en tiempo y costo para desarrollar su producto; descubren que toma mucho tiempo introducirlo en el mercado; el mercado no dura mucho y la declinación es excesiva a los rápidos cambios tecnológicos.

Fuente: Arich Goldman y Eitan Muller, "Measuring Shape Patterns of Product Life Cycles; Implications for Marketing Strategy", agosto 1982, Hebrew University of Jerusalem, Jerusalem School of Business Administration.

rar por generaciones, pasar de moda y volver a ser moda. Un estilo es un ciclo que contiene periodos de interés renovado.

Una **moda** es un **estilo** aceptado popular en el momento y en un campo determinado. Por ejemplo, "jeans" es una moda en el estilo "country" y "western" es una moda en la música popular actual. Las modas pasan por etapas.¹⁰ En la *etapa distintiva*, algunos consumidores se interesan en el producto y se aparta de otros como el producto puede ser fabricado en especial para el cliente o fabricado en pequeñas cantidades por algún productor. En la *etapa de emulación* se interesan por el deseo de emular a los líderes de la moda y otros fabricantes empiezan a producir grandes cantidades del producto. En la etapa de **moda** masiva, la moda se ha popularizado mucho y los fabricantes dedican la producción masiva. En la *etapa de declinación*, los consumidores empiezan a moverse hacia otras cosas cuando su atención.

De esta manera, las modas crecen lentamente, son populares por algún tiempo y declinan con lentitud. Es difícil predecir la duración de vida de una moda. Wasson considera que las modas llegan y terminan porque se hace un compromiso de compra y los consumidores se cansan de ellas. Hay modas faltantes. Por ejemplo, al volverse más pequeños los automóviles, los más cómodos y entonces un creciente número de automóviles más grandes. Es más, muchos consumidores adoptan la moda de la otra. Reynolds sugiere que la duración de un ciclo de moda en particular depende del punto en que ésta cubra una necesidad genuina consistente con las tendencias de la sociedad, normas y valores sociales y no se ve limitado por los límites tecnológicos de la evolución.¹¹ Bero Robins al analizar las modas viendo ciclos en la ropa, los cambios económicos, funcionales o tecnológicos de la sociedad, se vio y comparó varias teorías de la moda.

Las tendencias son modas que llegan a la conciencia pública y se adoptan con gran fervor, llegan rápidamente y declinan muy rápidamente. Su ciclo de aceptación es corto y atraen a algunos seguidores. La frecuencia, su aspecto económico, como cuando la gente adquiere "pet rock" y "speak & run" de las tendencias atraen a la gente que busca en otros lugares, no tener qué hablar. Las tendencias no sobreviven porque no satisfacen una necesidad. Sin embargo, es difícil predecir si algo será tendencia o no. Cuanto durará: unas semanas o meses. La atención de la moda y otros factores, influirá en la duración de la tendencia.

Razón fundamental del ciclo de vida del producto

Describimos antes el concepto de una razón fundamental en términos de tecnología. La teoría de la difusión y la innovación de Everett Rogers proporciona la razón fundamental para el ciclo de vida del producto (p. 384-386). Cuando se lanza un nuevo producto, hay una toma de conciencia, el interés, la prueba y la compra. Esto toma tiempo, y en la etapa introductoria sólo unas cuantas personas ("innovadoras") lo adquirirán. Si el producto es satisfactorio, mayor número de compradores (adopción temprana) lo tendrán. La entrada de los competidores al mercado acelera el proceso de adopción incrementando la conciencia del mercado y haciendo que bajen los precios. Al legitimarse el producto, llegan más compradores. Finalmente, la tasa de crecimiento decrece y el número de nuevos compradores potenciales se acerca a cero. Las ventas se estabilizan, así como el índice de compras de reposición. Por último, las ventas declinan al aparecer nuevas formas, clases y marcas de producto que desvían el interés del producto existente. De esta manera se explica el ciclo de vida por la evolución normal en la difusión y adopción de nuevos productos.

El concepto CVP proporciona un marco útil para desarrollar estrategias eficaces de mercadotecnia en diferentes etapas del ciclo de vida del producto. Volvamos ahora a estas etapas y consideremos las estrategias de mercadotecnia adecuadas.

ETAPA DE INTRODUCCION

La etapa de introducción se inicia al lanzar el nuevo producto. Se lleva tiempo colocar el producto en diferentes mercados y llenar los conductos de distribución, así que el crecimiento de las ventas suele ser lento. Productos tan conocidos como el café instantáneo, el jugo de naranja congelado, y la crema en polvo para café, tardaron varios años para entrar en la etapa de crecimiento rápido. Buzzell identificó diversas causas del crecimiento lento de muchos alimentos procesados: retrasos en la expansión de la capacidad de producción; problemas tecnológicos ("corrección de fallas"); retrasos en obtener la distribución adecuada a través de los centros de distribución, y renuencia de los clientes para modificar los patrones de conducta establecidos." En caso de nuevos productos costosos, el crecimiento se retrasa por factores adicionales, como es el pequeño número de compradores que puede pagar el nuevo producto.

En esta etapa no hay utilidades, o éstas son reducidas, debido a las escasas ventas y los fuertes gastos de distribución y promoción. Se requiere de mucho dinero para atraer a los distribuidores y "llenar los conductos". Los gastos de promoción se encuentran en su más alto nivel en relación con las ventas por la "necesidad de un esfuerzo promocional de gran nivel para 1) informar a los clientes potenciales del nuevo y desconocido producto, 2) inducir pruebas del producto y 3) asegurar su distribución en los centros de ventas al detalle".

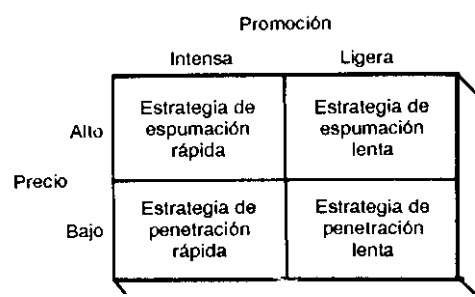
Existen sólo unos cuantos competidores y éstos fabrican las versiones básicas del producto, ya que el mercado no está preparado para refinamientos del producto. Las firmas enfocan sus ventas hacia aquellos compradores que están listos para adquirir, en general grupos de ingresos altos. Los precios tienen que ser altos debido a que: "1) los costos son elevados porque los índices de producción son relativamente bajos, 2) los problemas tecnológicos de producción pueden no haberse dominado todavía en su totalidad, y 3) se requieren amplios márgenes para apoyar los fuertes gastos promocionales necesarios para alcanzar el crecimiento."¹⁶

Estrategias de mercadotecnia en la etapa

En el lanzamiento de un nuevo producto, la administración de la mercadotecnia puede establecer un nivel elevado o bajo para cada variable de mercadotecnia, como son: precio, promoción, distribución y calidad del producto. Considerando sólo el precio y la promoción, la administración puede perseguir una de las cuatro estrategias que se muestran en la figura 13-6.

La *estrategia de espumación rápida* consiste en el lanzamiento de un nuevo producto a un precio elevado y con nivel promocional alto. La firma carga un pre-

FIGURA 13-6
Cuatro estrategias
introducidas de
mercadotecnia



cio elevado para recuperar tanta utilidad bruta por unidad como sea posible. Hace gastos fuertes de promoción para convencer al mercado de los méritos del producto, a pesar de su alto precio y la intensa promoción actúa para acelerar el índice de penetración en el mercado. Esta estrategia tiene sentido bajo las siguientes condiciones: 1) una gran parte del mercado potencial no tiene conciencia del producto, 2) los que han tomado conciencia están ansiosos por adquirir el producto y pueden pagar su precio, 3) la firma se enfrenta a una competencia potencial y quiere crear preferencia de marca.

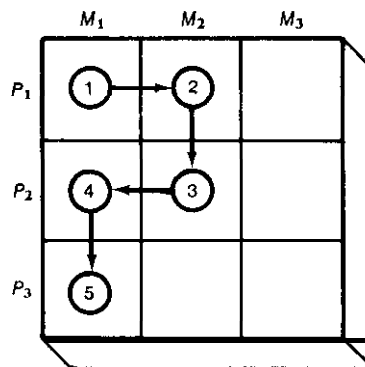
La estrategia de espumación lenta consiste en el lanzamiento del nuevo producto a un precio elevado y con poca promoción. El precio alto ayuda a recuperar tanta utilidad bruta por unidad como sea posible y el bajo nivel de promoción mantiene bajos los costos de mercadotecnia. Se espera que esta combinación levante grandes utilidades del mercado. Esta estrategia tiene sentido cuando: 1) el tamaño del mercado es limitado, 2) la mayor parte del mercado tiene conciencia del producto, 3) los compradores están dispuestos a pagar un precio elevado, y 4) cuando no es inminente la competencia potencial.

La penetración rápida consiste en el lanzamiento del producto a un precio bajo con gastos fuertes de promoción. Esta estrategia promete dar lugar a la penetración en el mercado más rápida y a la mayor participación. Tiene sentido cuando: 1) el mercado es grande, 2) el mercado no tiene conciencia del producto, 3) la mayoría de los compradores son sensibles al precio, 4) existe una competencia potencial fuerte, y 5) cuando los costos unitarios de producción de la empresa caen con la escala de producción y con la experiencia acumulada de fabricación.

La estrategia de penetración lenta consiste en el lanzamiento del producto a un precio bajo con bajo nivel de promoción. El precio bajo estimulará la aceptación rápida del producto y la compañía mantiene bajos sus costos de promoción con objeto de obtener más utilidades netas. La compañía considera que la demanda del mercado es muy elástica en relación con el precio, pero mínimamente elástica en cuanto a la promoción. Esta estrategia tiene sentido cuando: 1) el mercado es grande, 2) el mercado tiene gran conciencia del producto, 3) el mercado es sensible al precio y 4) cuando existe alguna competencia potencial.

Una empresa, en especial la **pionera del mercado**, no debe elegir arbitrariamente ninguna de estas estrategias de lanzamiento. La elección de la estrategia debe ser el primer paso en un plan importante para el ciclo de vida de la mercadotecnia. Si la pionera elige su estrategia inicial para "hacer su agosto", estará sacrificando ingresos a largo plazo por obtener ganancias rápidas. Los pioneros del mercado tienen la mejor oportunidad de retener el liderazgo del mercado si realizan bien su juego. (Véase el recuadro Estrategias de mercadotecnia 13-1). El pionero debe visualizar los diferentes mercados del producto a los cuales podría entrar inicialmente, sabiendo que no puede entrar en todos. Supongamos que el análisis de segmentación del mercado revela los segmentos de mercado del producto que se indican en la figura 13-7. El pionero debe analizar el potencial de utilidades de cada

FIGURA 13-7
Estrategia de expansión a
largo plazo
producto/mercado (P_i =
producto i ; M_j = mercado j)



“VENTAJA” DEL PIONERO DEL MERCADO

Las firm pioneras de nuevos mercados en frecuencia desarrollan sostenidas ventajas. No ten más que pensar en Campbell's, Coca-Cola, Eastman Kodak, Hallmark y Xerox. Por supuesto hay sus excepciones: Bowmar, (calculadoras manuales), Reynolds, (bolígrafos), y borne (computadoras portátiles), las cuales fueron rápidamente superadas por entrantes tardíos.

William Robinson y Claes Fornell estudiaron una amplia gama de negocios de bienes industriales y encontraron que los pioneros del mercado disfrutaban por lo general de participaciones del mercado substancialmente mayores que los entrantes tardíos:

	Participación del mercado promedio	
	Bienes de consumo	Bienes industriales
Pionero	29%	29%
Seguidor temprano	17%	21%
Entrante tardío	13%	15%

En la información de un negocio se clasifica como 1) un **pionero** en desarrollar primeros productos o servicios, 2) un **seguidor temprano** del (los) pioneros en un mercado dinámico,

condiciones de crecimiento) un entrante en el mercado más tarde.

¿Por qué los pioneros del mercado gozan de una ventaja competitiva sostenida? Por lo menos tres razones. Primero, los pioneros tienen productos de más y mejores líneas de productos más tempranas. Segundo, ganan ventaja en el aprendizaje que el seguidor no tiene. Tercero, el primer movimiento de asegurar una posición particular en los mercados donde los consumidores generalmente participan.

Los pioneros logran ahorros importantes en sus costos. En el caso de la Coca-Cola, el ahorro en la producción fue del 20 por ciento, la repercusión en la participación del mercado responsable de la participación. En esto, los pioneros tienen ventajas y los secretos sobre procesos beneficiosos para los pioneros. Estas ventajas competitivas sostenidas, por lo tanto, ayudan a los pioneros a ganar en el mercado, y no en la producción.

Fuente: William T. Robinson y Claes Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research*, agosto 1985, pp. 305-17, y Robinson y Fornell, "Market Pioneering and Sustainable Market Share Advantages", PIMS letter, No. 39, Strategic Planning Institute, 1986.

mercado del producto. La combinación de decidir sobre la expansión del mercado. Así, el pionero en la figura 13.1 es el inicial en el mercado P_1M_1 , donde P_1 es el primer producto, M_1 es el primer mercado. Luego sorprende la competencia con desarrollo de un segundo producto para el segundo mercado (P_2M_2) y posteriormente el segundo producto para el primer mercado (P_2M_1) , y entonces lanzar un tercer producto para el primer mercado (P_3M_1) . Si este plan de juego funciona en el mercado se aplica una buena parte de los segmentos del mercado y los servirá a otros productos. Supuesto, este plan altera con el tiempo al surgir nuevos productos. La misma ha planificado la vanguardia en la forma en que evoluciona el mercado. en este

Viendo hacia el futuro, la sabiduría es que los primeros seguidores tardos tempranos en el mercado a menudo pierden precios y su participación. Preguntas que surgen: ¿Cuándo sucede esto? y ¿Qué debe hacer la pionera en cada etapa? Frey describió cinco etapas del ciclo de vida de un producto: anticiparse la pionera (3-8), imitar a la pionera es el con el 100 por ciento de capacidad, desde el primer producto hasta la del producto. La segunda etapa, penetración comienza con un producto

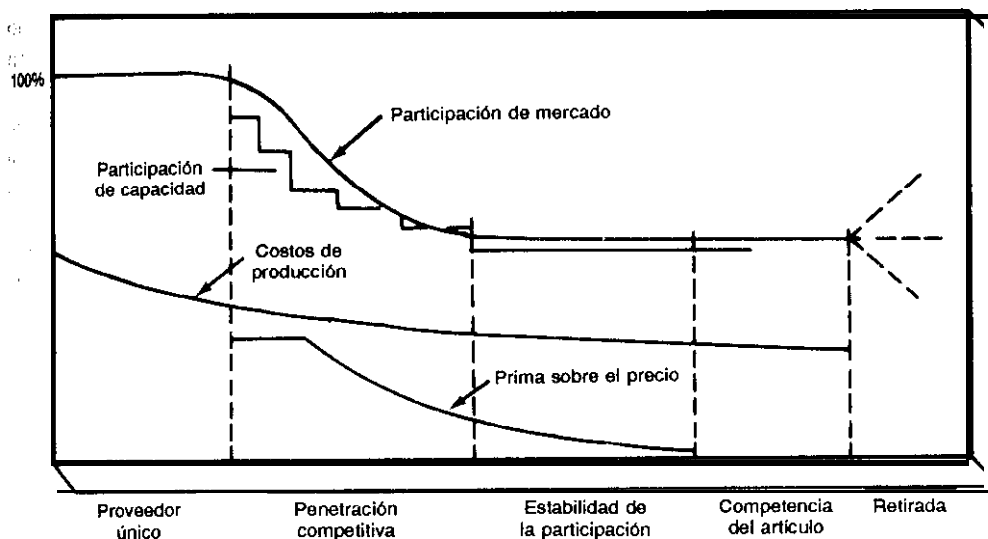


FIGURA 13-8 Etapas del ciclo competitivo

Fuente: John B. Frey, "Pricing Over the Competitive Cycle", ponencia presentada en el Congreso de Mercadotecnia de 1982 © 1982. The Conference Board, New York.

nuevo competidor ha creado capacidad de producción y la participación de capacidad de producción y la participación de capacidad de producción.

Suelen entrar en el mercado competidores cargando precios más bajos que los del líder, porque los competidores se desempeñan durante un tiempo. Al paso del tiempo, el valor relativo de la capacidad de producción, originando la disminución de la prima de precio del líder.

Se tiende a sobreestructurar la capacidad durante las etapas de crecimiento rápido, de manera que tiene lugar la reducción cíclica de la sobrecapacidad industrial. Los márgenes se vuelven más "normales". Nuevos competidores deciden entrar y los que ya están dentro tratan de sobrevivir. Esto conduce a una tercera etapa, estabilidad de la participación, en la cual las participaciones de capacidad de mercado se estabilizan.

A este periodo de estabilidad de la participación le sigue una etapa en que el producto se ha convertido en una mercancía cuya prima de precio y los pagos a los compradores, y el producto obtiene sólo un rendimiento mediano. En este punto pueden retirarse una o más firmas. La pionera, que probablemente todavía es la participante dominante, puede decidir formar una mayor participación al salirse o renunciar a la participación y retirarse en forma gradual. Al pasar por diferentes etapas de este ciclo competitivo, la pionera debe formar continuamente nuevas estrategias de precios y de mercadotecnia.

ETAPA DE CRECIMIENTO

La etapa de crecimiento está marcada por un rápido aumento de las ventas. El producto gusta a sus adoptantes tempranos y la mayoría de los consumidores comienzan a comprar el producto. Nuevos competidores entran en el mercado, atraídos por la oportunidad de utilizar la capacidad ociosa. Introduce nuevas características del producto, lo que hace que el mercado se expanda más. El aumento de competidores conduce a un incremento de la plaza de distribución y las ventas de fábrica suben. Se dan lugar a conductas de distribución.

Los precios se quedan donde están o bajan un poco, en tanto que la demanda crece con rapidez. Las empresas mantienen sus gastos promocionales al mismo

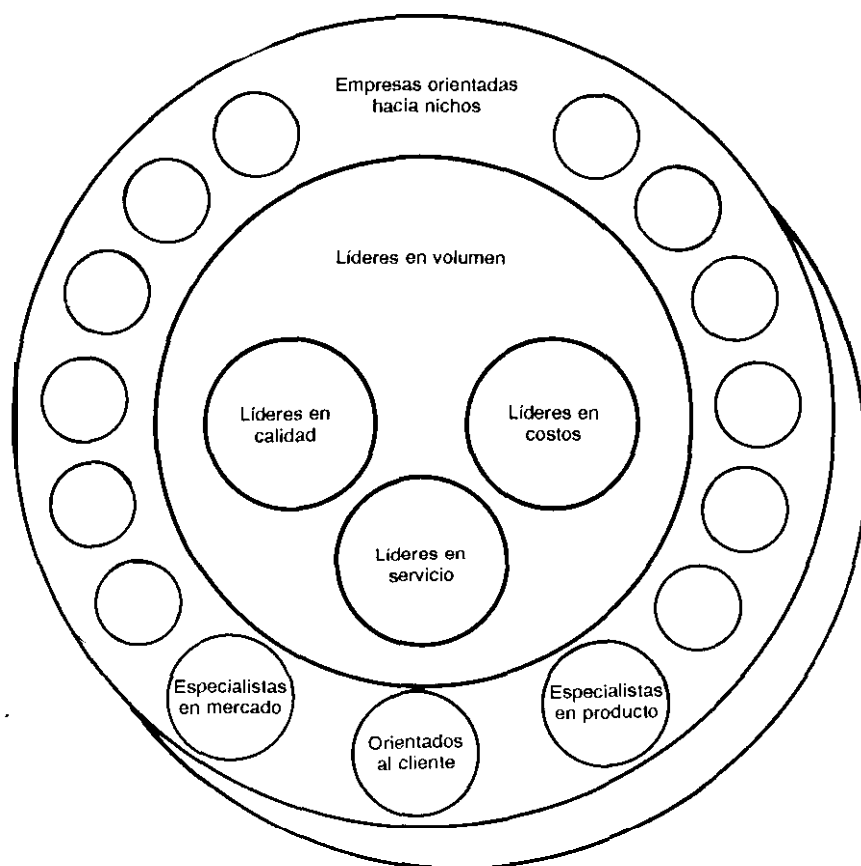


FIGURA 13-9 Empresas en una industria madura

y comercialización, así como el trato con los consumidores. Asimismo, aumentan sus presupuestos de I&D para desarrollar mejoras del producto y productos flanco, y hacen negociaciones para abastecer a marcas privadas. Estas medidas significan cierta erosión de las utilidades, por lo que se inicia un periodo de recesión moderada y los competidores débiles se retiran. Finalmente, la industria queda integrada por competidores bien afianzados cuyo impulso fundamental es ganar ventaja competitiva.

Estos competidores son de dos tipos (véase la figura 13-9). La industria la dominan unas cuantas firmas gigantes que producen la mayor parte de los productos. Estas firmas sirven a todo el mercado y obtienen sus utilidades principalmente de sus grandes volúmenes y sus bajos costos. Se distinguen por sus reputaciones en bajos costos, alta calidad, buen servicio y cosas parecidas. Por debajo de estas empresas dominantes hay una multitud de firmas de nichos. Estas incluyen especializadas en el mercado, especializadas en el producto y orientadas al cliente. Las firmas de nicho sirven y satisfacen muy bien a sus pequeños mercados meta e imponen un pequeño sobreprecio. Lo que tiene que decidir una empresa en un mercado maduro es si esforzarse para convertirse en uno de los "tres grandes" y obtener ganancias a través de grandes volúmenes y bajos costos o seguir una estrategia de nichos y obtener grandes márgenes de ganancia.

Estrategias de mercadotecnia en la etapa de madurez

En la etapa de madurez, algunas empresas abandonan sus productos más débiles, creyendo que hay poco que hacer con ellos. Piensan que lo mejor es conservar sus recursos y gastarlos en productos nuevos, en los canales de desarrollo, esta ac-

titud ignora el bajo índice de éxito de los productos nuevos y el elevado potencial que tienen todavía muchos de los productos viejos. A muchas industrias les preocupa demasiado llegar a la etapa madura —la industria automotriz, la de las motocicletas, la de los televisores, la relojera, la de las cámaras fotográficas— en la cual los japoneses han demostrado lo contrario al haber encontrado formas de ofrecer nuevos valores a los clientes. En forma parecida, marcas moribundas como Jell-O, Ovaltine y Arm & Hammer han logrado revivir varias veces sus ventas de manera importante, mediante el ejercicio de la imaginación de la mercadotecnia. Los directivos de mercadotecnia no deben ignorar o defender en forma pasiva a los productos que están envejeciendo. Una buena ofensiva es la mejor defensa. Los mercadólogos deben considerar sistemáticamente modificaciones a las estrategias del mercado, al producto y a la mezcla de la mercadotecnia.

MODIFICACION DEL MERCADO ■ La compañía debe buscar la expansión del mercado para su marca trabajando con los dos factores que integran el volumen de ventas:

$$\text{Volumen} = \text{número de usuarios de la marca} \times \text{índice de uso por usuario}$$

La compañía puede tratar de ampliar el número de usuarios de la marca de tres maneras:

- *Convertir a los no usuarios.* La compañía puede tratar de atraer a los no usuarios al producto. Por ejemplo, la clave para el crecimiento del servicio de flete aéreo es la búsqueda constante de nuevos usuarios a los cuales pueden demostrar los aerotransportistas los beneficios del transporte aéreo sobre los del flete terrestre.
- *Entrar en nuevos segmentos del mercado.* La compañía puede tratar de entrar en nuevos segmentos del mercado —el geográfico, el demográfico, etc.—, que utilizan el producto pero no la marca. Por ejemplo, Johnson & Johnson promovió su champú para bebé con los usuarios adultos.
- *Ganar clientes a la competencia.* La compañía puede trabajar para atraer clientes de la competencia para que prueben o adopten la marca. Por ejemplo, Pepsi-Cola persuadió constantemente a los usuarios de Coca-Cola para que cambien a Pepsi-Cola, lanzando un reto tras otro.

También puede incrementarse el volumen haciendo que los usuarios actuales aumenten el uso anual de la marca, para lo cual existen tres estrategias.

- *Uso más frecuente.* La compañía puede intentar lograr que los consumidores utilicen el producto con mayor frecuencia. Por ejemplo, los mercadólogos del jugo de naranja tratan de lograr que la gente tome jugo de naranja en otras ocasiones además de en el desayuno.
- *Más uso por ocasión.* La compañía puede tratar de interesar a los usuarios para que usen más producto en cada ocasión. Así, un fabricante de champú puede indicar que el champú es más efectivo con dos aplicaciones que con una.
- *Nuevos y más variados usos.* La compañía puede intentar descubrir nuevos usos para el producto y convencer a la gente para que lo use de maneras más diferentes. Por ejemplo, los fabricantes de alimentos ponen recetas en sus empaques, para ampliar la conciencia del consumidor sobre todos los usos del producto.

MODIFICACION DEL PRODUCTO ■ Los administradores también pueden estimular las ventas modificando las características del producto. Esto puede tomar diferentes formas:

Una estrategia de *superación de la calidad* dirigida a incrementar el desempeño funcional del producto —su durabilidad, confiabilidad, velocidad, sabor—. Con frecuencia, un fabricante puede superar a sus competidores lanzando una maquinaria, un automóvil, un televisor o un detergente “nuevo y mejorado”. Los

productores de abarrotes llaman a esto un lanzamiento "plus" y promueven un nuevo aditivo o anuncian algo como "más fuerte", "más grande" o "mejor". Esta estrategia es efectiva hasta el punto en que se mejora la calidad, los compradores aceptan el llamado de calidad mejorada y un número suficiente de ellos quiere una mejor calidad.

La estrategia de *superación de las características* está dirigida a adicionar nuevas características (como tamaño, peso, materiales, aditivos, accesorios) que hacen mayor la versatilidad del producto, su seguridad o conveniencia. Por ejemplo, al añadir impulso eléctrico a las podadoras manuales hizo más rápido y fácil el cortar la hierba. Después, los fabricantes de podadoras trabajaron en la ingeniería para lograr características de mayor seguridad. Algunos productores han agregado características de conversión, de manera que las podadoras de motor se conviertan en una quitanieve.

Una estrategia de mejoramiento de características tiene varias ventajas. Las nuevas características crean una imagen de progreso y liderazgo de la empresa. Ganan la lealtad de ciertos segmentos del mercado que buscan estas características. Las nuevas características pueden adaptarse o desecharse con rapidez y hacerse opcionales para el comprador. Proporcionan una oportunidad para la publicidad gratuita y a menudo generan el entusiasmo de la fuerza de ventas y los distribuidores. La principal desventaja es que el mejoramiento de las características es muy imitable, a menos que haya una ventaja permanente sobre la primera, la superación de las características puede no ser redituable.

La estrategia de *superación del estilo* está dirigida a incrementar la atracción estética del producto. La introducción periódica de nuevos modelos de automóvil aumenta la competencia de estilo, más que la de calidad o de características. En el caso de los alimentos empacados y de los productos para el hogar, las compañías introducen variaciones en el color y la textura y con frecuencia cambian el empaque, tratándolo como una extensión del producto. La ventaja de la estrategia de estilo es que podría conferir una identidad de mercado única y asegurar un seguimiento leal. Sin embargo, la competencia de estilo tiene algunos problemas: primero, es difícil predecir si a la gente —y a qué gente— le gustará un nuevo estilo; segundo, los cambios de estilo por general significan que se descontinúe el estilo viejo y la empresa se arriesga a perder a algunos clientes a los que les gustaba el estilo anterior.

MODIFICACION DE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA ■ El gerente de producto también podría estimular las ventas modificando uno o más de los elementos de la mezcla de la mercadotecnia. Deben hacerse las siguientes preguntas sobre los elementos que no pertenecen al producto de la mezcla de la mercadotecnia en la búsqueda de maneras para estimular las ventas del producto maduro.

- ☐ *Precios.* ¿Atracción un precio reducido a nuevos usuarios y probadores? Si es así, ¿debe bajarse el precio de lista o deben bajarse los precios a través de precios especiales, descuentos por volumen o por compra temprana, absorción de flete o mejores condiciones de crédito?, o ¿sería mejor elevar el precio para sugerir una mejor calidad?
- ☐ *Distribución.* ¿Puede una empresa obtener mayor apoyo para el producto y exhibición en las plazas de ventas existentes? ¿Pueden penetrarse más plazas? ¿Puede la empresa introducir el producto en nuevos tipos de canales de distribución?
- ☐ *Publicidad.* ¿Deben incrementarse los gastos de publicidad? ¿Debe cambiarse el mensaje o la copia publicitaria? ¿Debe cambiarse la mezcla de los medios? ¿Debe cambiarse el momento, la frecuencia o el tamaño de los anuncios?
- ☐ *Promoción de ventas.* ¿Debe la compañía intensificar la promoción de ventas —convenios comerciales, eliminar los centavos, descuentos, garantías, regalos y concursos?
- ☐ *Ventas personales.* ¿Debe incrementarse el número o la calidad del personal de ventas? ¿Deben modificarse las bases para la especialización de la fuerza de ventas? ¿De-

de bienes de consumo empacados gastan más del 50 por ciento de su presupuesto total de promoción en promoción de ventas para apoyar a productos maduros. Pero otros mercadólogos afirman que las marcas deben manejarse como activos de capital. Los gastos de publicidad deben tratarse como inversiones de capital y no como gastos. Sin embargo, los gerentes de marca, recurren a las promociones de ventas porque sus efectos son más rápidos y visibles para sus superiores, pero una actividad de promoción de ventas cara daña las utilidades a largo plazo.

Un problema importante con las modificaciones de la mezcla de la mercadotecnia, es que éstas son muy imitables por la competencia, en especial las reducciones de precio y los servicios adicionales. La firma puede no ganar tanto como esperaba y todas las firmas pueden experimentar erosión en las utilidades al intensificar sus ataques de mercadotecnia entre sí.

El recuadro Estrategias de mercadotecnia 13-2 presenta un marco para encontrar ideas para reestructurar las ventas de productos maduros.

ETAPA DE DECLINACION

Las ventas de la mayoría de las formas y marcas así como de los productos declinan fácilmente. La declinación de las ventas puede ser lenta como en el caso de la avena-cereal, o rápida, como el caso del automóvil Edsel. Las ventas pueden hundirse hasta cero o petrificarse a un nivel bajo y continuar en él por muchos años.

Las ventas declinan por numerosas razones, que incluyen los avances tecnológicos, los cambios en los gustos del consumidor y el incremento de la competencia local y extranjera. Todo esto conduce a sobrecapacidad, aumento de la reducción de precios y erosión de las utilidades.

Al declinar las ventas y las utilidades algunas firmas se retiran del mercado, y las que permanecen pueden reducir el número de ofertas del producto, abandonar segmentos pequeños del mercado y canales débiles de comercialización, o reducir el presupuesto de promoción y rebajar más sus precios.

Lamentablemente la mayoría de las empresas no han desarrollado una política bien ideada para manejar los productos que envejecen. El sentimentalismo juega su papel en ello.

El eliminar productos —o dejarlos morir— es asunto cotidiano y con frecuencia engendra una tristeza muy similar a la que se siente al dar el último adiós a viejos amigos incondicionales. Nuestra galleta hexagonal en paquetes pequeños fue el primer producto de la compañía. Nuestra línea ya no será la misma sin él.¹⁸

La lógica también juega su papel. La administración considera que las ventas del producto se mejorarán cuando la economía lo haga o cuando se revise la estrategia de mercadotecnia o se supere el producto. O bien, puede retenerse el producto débil porque se dice que contribuye a las ventas de otros productos de la empresa; o sus ingresos pueden cubrir desembolsos en efectivo y la compañía no tenga un mejor uso para el dinero.

A menos que existan razones de peso para hacerlo, el retener un producto débil es muy costoso para la firma. El costo no es solamente la cantidad no cubierta entre gastos y utilidades. La contabilidad financiera no puede transferir en forma adecuada todos los costos ocultos y el producto débil puede consumir una cantidad desproporcionada del tiempo de la administración, suele requerir ajustes de precios y de inventario frecuentes, y en general involucra corridas cortas de producción a pesar del alto costo del establecimiento de tiempos; requiere tanto de atención publicitaria como de la fuerza de ventas a las que podrían usarse mejor para hacer más rentables a productos "saludables"; su gran inadecuabilidad puede provocar desconfianza en el cliente y ensombrecer la imagen de la empresa. El mayor costo puede estar en el futuro, pues no eliminar los productos débiles retrasa la búsqueda agresiva de productos sustitutos; crea desequilibrio en la mezcla del producto, abundancia de productos sostén "de ayer" y escasez de productos sos-

tén “del mañana”; deprimen la rentabilidad actual y debilita la entrada de la empresa al futuro.

Estrategias de mercadotecnia en la etapa de declinación

Una empresa se enfrenta a varias funciones y decisiones para manejar a los productos que envejecen.

IDENTIFICACION DE LOS PRODUCTOS DEBILES ■ La primera labor es establecer un sistema para identificación de los productos débiles. La compañía designa un comité de revisión de productos con representantes de mercadotecnia, producción y finanzas. Este comité desarrolla un sistema para identificar a los productos débiles. La contraloría proporciona información sobre cada producto, indicando tendencias del tamaño del mercado, participación del mercado, precios, costos y utilidades. Esta información se analiza mediante un programa de computación que identifica a los productos dudosos. El criterio incluye los años de la declinación de ventas, las tendencias de la participación del mercado, el margen de utilidad bruta y el rendimiento sobre la inversión. Los directivos responsables de productos dudosos llenan unas formas de clasificación indicando hasta dónde piensan que llegarán las ventas y las utilidades, con y sin modificaciones en la estrategia de mercadotecnia. El comité de revisión de productos examina esta información y hace sus recomendaciones para cada producto dudoso: dejarlo solo, modificar su estrategia de mercadotecnia o eliminarlo.¹⁹

DETERMINACION DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA ■ Algunas empresas abandonan a los mercados en declinación antes que otras. Esto depende en mucho del grado de la *barreras de salida*.²⁰ Si las barreras de salida están muy bajas, es más fácil para las firmas el dejar su industria y es más tentador para las firmas restantes el quedarse y atraer a los clientes de las firmas que se retiraron. Las firmas que se queden disfrutarán de incrementos en sus ventas y utilidades. Entonces, una firma debe decidir si permanece en el mercado hasta el final. Por ejemplo, Procter & Gamble se quedó en el negocio declinante del jabón líquido e hizo buenas utilidades al retirarse las otras firmas.

En un estudio de estrategias de empresas para industrias en declinación, Harrigan señala cinco estrategias de declinación abiertas para la firma:

- ☐ Incrementar la inversión de la firma (para dominar o fortalecer su posición competitiva).
- ☐ Mantener el nivel de inversión de la firma hasta que se hayan resuelto las dudas acerca de la industria.
- ☐ Disminuir en forma selectiva el nivel de inversión de la firma, desprendiéndose de los grupos de clientes que prometen poco y al mismo tiempo, fortalecer la postura de inversión de la firma en los nichos lucrativos.
- ☐ Cosechar (u ordeñar) la inversión de la firma para recuperar rápidamente el efectivo.
- ☐ Abandonar el negocio con rapidez, disponiendo de sus activos en la forma más ventajosa posible.²¹

La estrategia adecuada de declinación depende del atractivo de la industria y la fuerza competitiva de la empresa en dicha industria. Por ejemplo, una compañía que se encuentra en una industria no atractiva, pero que posee fuerza competitiva, debe considerar su contracción selectiva. Sin embargo, si la empresa se encuentra en una industria atractiva y tiene fuerza competitiva, debe considerar el incrementar o mantener su inversión. En varias ocasiones, Procter & Gamble tomó marcas que no daban una buena respuesta, pero que estaban en mercados fuertes e intentó *volverlas a poner en escena*.

P&G lanzó una crema para las manos de nombre Wondra que se decía era menos grasosa y cuyo empaque era una botella invertida, de manera que la crema salía desde el fondo. Aunque las ventas iniciales fueron elevadas, las compras de repetición decepcionaron. Los consumidores se quejaron de que el fondo de la botella se ponía pegajoso y de que el término “no grasosa” daba la idea de que no funcionaría bien. P&G llevó a cabo dos reacondicionamientos: Primero, introdujo Wondra en una botella normal, y después, reformuló sus ingredientes para que dieran mejores resultados. Con esto se levantaron las ventas. ■

P&G prefiere cambiar a abandonar nombres de marcas. A los voceros de P&G les gusta proclamar que no existe el llamado ciclo de vida del producto y mencionan a Ivory, Camay y muchas otras “damas respetables” entre las marcas que aún tienen éxito.

Si la compañía estuviera eligiendo entre *cosechar* y *abandonar*, sus estrategias serían muy diferentes. El cosechar requiere la eliminación gradual de los costos de un producto o negocio, al tiempo que se trata de mantener las ventas. Los costos que hay que eliminar primero son los de I&D y la inversión en planta y equipo. La compañía puede también reducir la calidad del producto, el tamaño de la fuerza de ventas, los servicios marginales y sus gastos de publicidad. Le gustaría llevar a cabo estas medidas de costos, sin que los clientes ni los competidores advirtieran de que están retirándose poco del negocio. Si los clientes lo supieran, cambiarían de proveedor; si lo supieran los competidores lo dirían a los clientes; si lo supieran sus empleados buscarían un nuevo empleo. Entonces, cosechar es una estrategia ambivalente éticamente y también es difícil de llevarse a cabo. Sin embargo, muchos productos maduros garantizan esta estrategia. La cosecha pueden incrementar en forma substancial el flujo de caja de las empresas, mientras dure, siempre y cuando las ventas no caigan.²²

Cosechar hace que un negocio vaya perdiendo su valor. Por otra parte, si la firma se hubiera decidido por deshacerse del negocio, podría haberle buscado un comprador, en cuyo caso hubiera tratado de hacer más atractivo el negocio, en lugar de debilitarlo. Por lo tanto, la compañía debe pensar con cuidado si cosecha o se deshace de la unidad de negocios que se debilita.

LA DECISION DE SUPRIMIR ■ Cuando una empresa decide suprimir un producto, tiene ante sí otras decisiones que tomar. Si el producto tiene una distribución fuerte y aún goza de buena aceptación, es probable que la empresa pueda venderlo a una firma pequeña.

Jeffrey Martin, Inc., compró a Purex Corporation varias marcas “acabadas”, que incluían *Cuticura*, *Bantron* y *Doan's Pills* y las cambió totalmente. Dos hombres de negocios de Minnesota adquirieron el nombre y la fórmula del dentífrico *Ipana* a Bristol-Myers, y sin promoverlo, en los primeros siete meses de operación, vendieron 250 000 dólares. ■

Si la empresa no puede encontrar compradores, debe decidir si liquida la marca rápida o lentamente, y también cuántas refacciones y servicio conservar para atender a los clientes antiguos.

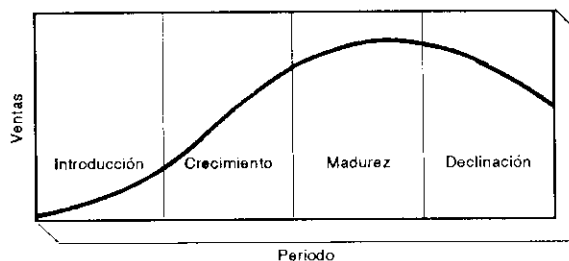
RESUMEN Y COMENTARIOS SOBRE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La tabla 13-2 sintetiza las características, los objetivos y las estrategias de mercadotecnia de las cuatro etapas del CVP.

Algunos mercadólogos han determinado estrategias más específicas durante cada etapa del CVP. La figura 13-10 muestra las estrategias de ciclo de vida para la mercadotecnia de abarrotes.

Muchos mercadólogos utilizan el concepto CVP para interpretar las dinámicas del producto y del mercado. Como una *herramienta de planeación* el concepto CVP caracteriza los principales retos de mercadotecnia en cada etapa y posee

BLA 13-1 umen de las acterísticas, objetivos y ategías del ciclo de vida producto



CARACTERÍSTICAS

Ventas	Ventas bajas	Ventas en ascenso rápido	Ventas pico	Ventas declinantes
Costos	Costo elevado por cliente	Costo medio por cliente	Costo bajo por cliente	Costo bajo por cliente
Utilidades	Negativas	Utilidades en ascenso	Utilidades elevadas	Utilidades declinantes
Clientes	Innovadores	Adaptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	En aumento	El número comienza a declinar	El número disminuye

OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

	Crear conciencia y prueba del producto	Maximizar la participación del mercado	Maximizar las utilidades a la vez que se defiende la participación del mercado	Reducir gastos y ordeñar la marca
--	--	--	--	-----------------------------------

ESTRATEGIAS

Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del producto, servicio y garantía	Diversificar marcas y modelos	Descontinuar artículos débiles
Precio	Usar costo-plus	Precio para penetrar en el mercado	Precio para igualar o derrotar a la competencia	Reducción de precio
Distribución	Crear una distribución selectiva	Crear distribución intensiva	Crear más distribución intensiva	Salida selectiva: Descontinuar las plazas no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los adaptadores tempranos y los distribuidores	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Enfaticar las diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel requerido para retener a los leales absolutos
Promoción de ventas	Uso de promoción intensa de ventas para inducir a la prueba	Reducción para obtener ventaja de la demanda intensa de consumo	Incremento para estimular el cambio de marca	Reducción al nivel mínimo

Fuentes: Esta tabla la formó el autor de diversas fuentes: Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin Press, 1978); John A. Weber, "Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles", *Long Range Planning*, octubre 1976, pp. 12-29; y Peter Doyle, "The Realities of the Product Life Cycle", *Quarterly Review of Marketing*, Verano 1976, pp. 1-6.

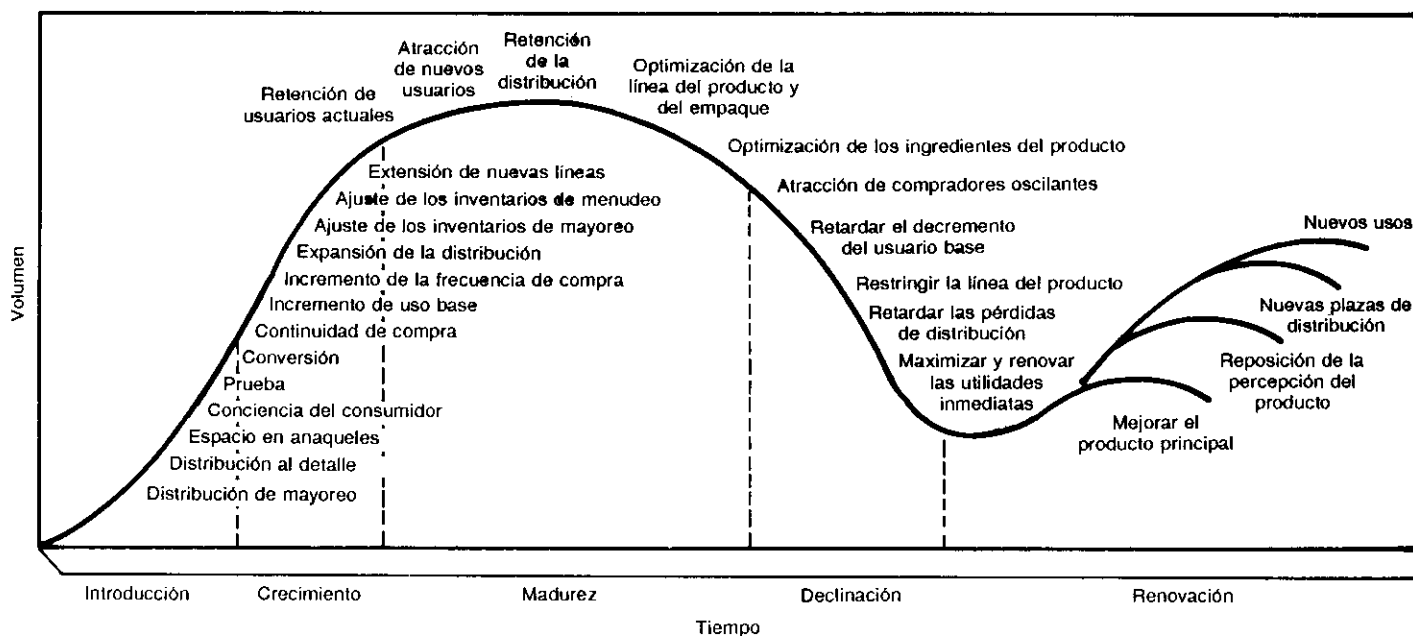


FIGURA 13-10 CVP de mercadotecnia para abarrotes

alternativas de estrategias de mercadotecnia importantes, que podrían seguir las firmas. Como una *herramienta de control* el concepto CVP lanzado permite a la empresa medir el desempeño del producto con el de productos similares lanzados en el pasado. Como una *herramienta de predicción*, el concepto CVP es menos útil porque la trayectoria de sus ventas demuestra diversos patrones, y las etapas tienen una duración variable.

La teoría del CVP tiene sus críticos, quienes señalan que los patrones del ciclo de vida son demasiado variables en su forma y duración, el CVP carece de una secuencia fija de las etapas y de una duración fija de cada etapa, como las tienen los organismos vivos. Los críticos dicen, además, que los mercadólogos pocas veces pueden indicar en qué etapa se encuentra el producto. Un producto puede parecer maduro cuando en realidad ha alcanzado sólo una etapa de crecimiento anterior a otro ascenso. Afirman que el patrón CVP es el resultado de las estrategias de mercadotecnia más que un curso inevitable que deben seguir las ventas:

Supongamos que una marca tiene aceptación con los consumidores pero ha tenido algunos años malos debido a otros factores: por ejemplo, publicidad deficiente, está fuera de las listas de una cadena importante, o la entrada de un producto de la competencia "yo también", respaldado por muestras masivas. En lugar de pensar en términos de medidas correctivas, la empresa empieza a sentir que su marca ha entrado en la etapa de declinación y por lo tanto, retira fondos del presupuesto de promoción para I&D de otros artículos. Al año siguiente la marca está peor, el pánico aumenta. . . Resulta claro que el CVP es una variable dependiente la cual está determinada por las acciones de mercadotecnia; no se trata de una variable independiente a la cual deben adaptar las empresas sus programas de mercadotecnia.²³

Dicho de otra manera, si las ventas de una marca declinan, la administración no debe llegar a la conclusión de que la marca está inevitablemente en la etapa de declinación. Si los directivos les quitan fondos, esto dará lugar al autocumplimiento de la profecía de que seguirá la declinación de la marca. En vez de ello, la administración debe estudiar todas las acciones que podrían estimular las ventas: modificar la mezcla del cliente, el posicionamiento de la marca o la mezcla de mercadotecnia. Sólo cuando la administración no puede identificar un cambio promi-

sorio de estrategia, puede concluir que la marca está en la etapa de declinación de su ciclo de vida, y en ese momento debe decidir qué hacer.

CONCEPTO EVOLUCION EL MERCADO

El CVP se enfoca a lo que sucede a un producto o marca en particular, más que a lo que sucede en todo el mercado. Proporciona un cuadro orientado hacia el producto y no un cuadro orientado hacia el mercado. El ciclo de vida demanda/tecnología antes mencionado, nos recuerda que debemos dar una mirada más amplia al mercado total. Las firmas necesitan anticiparse a la ruta evolutiva del mercado, ya que éste se ve afectado por nuevas necesidades, competidores, tecnología, canales y otros desarrollos.

Etapas en la evolución del mercado

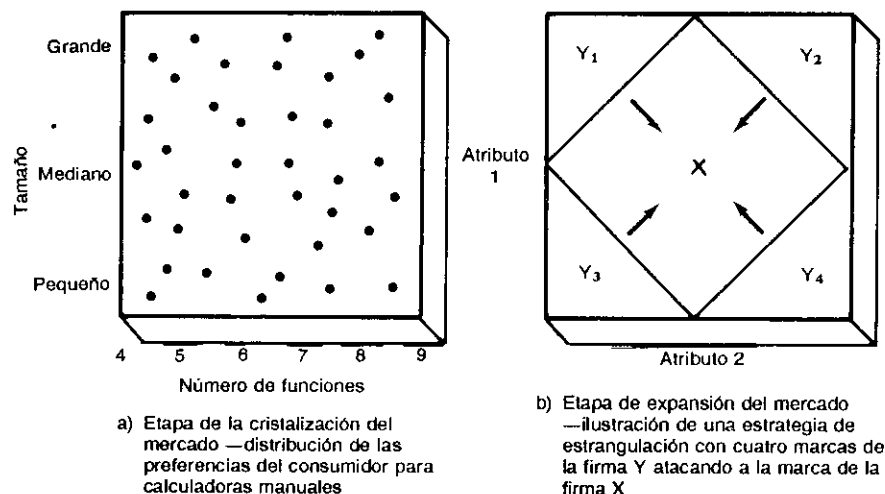
Un mercado evoluciona a través de cuatro etapas: surgimiento, crecimiento, madurez y declinación. Enseguida describiremos e ilustraremos estas etapas.

ETAPA DE SURGIMIENTO ■ Antes de que un mercado se materialice, existen como *mercado latente*. Un mercado latente está formado por gente que comparte una misma necesidad o deseo de algo que aún no existe. Por ejemplo, la gente ha deseado una forma de cálculo más rápida que la que proporciona una hoja de papel y un lápiz. Hasta hace poco, esta necesidad se encontraba satisfecha en forma imperfecta por los ábacos, las reglas de cálculo y las máquinas sumadoras.

Supongamos que un empresario identifica esta necesidad e imagina una solución tecnológica en la forma de una pequeña calculadora electrónica del tamaño de una mano. Ahora el empresario debe determinar los atributos del producto, específicamente el *tamaño físico* y la *cantidad de funciones aritméticas*. Por tratarse de un mercado orientado, entrevista a los compradores potenciales y les pide que indiquen los niveles que prefieren de cada atributo.

Supongamos que las preferencias del consumidor son las que se indican en la figura 13-11a. Es evidente que los clientes meta varían mucho en sus preferencias. Algunos desean una calculadora que realice cuatro funciones (suma, resta, multiplicación y división), y otros desean más funciones (cálculo de porcentajes, raíces cuadradas, logaritmos, etc.). Algunas desean una calculadora manual pequeña y otros una grande. Cuando las preferencias de un mercado se esparcen uniformemente en un mercado, se le llama a éste *mercado de preferencia diseminada*.

FIGURA 13-11
Estrategias de espacio del
mercado



El problema del empresario es diseñar un producto óptimo para este mercado.²⁴ Para ello tiene tres opciones:

- Puede diseñar el nuevo producto para cubrir las preferencias de una de las esquinas del mercado (*estrategia de un solo nicho*).
- Pueden lanzarse simultáneamente dos o más productos para capturar dos o más áreas del mercado (*estrategia de nicho múltiple*).
- El nuevo producto puede diseñarse para el centro del mercado (*estrategia de mercado masivo*).

Para empresas pequeñas, la estrategia de mercado de un solo nicho es la más adecuada, ya que una firma pequeña no tiene suficientes recursos para capturar y retener un mercado masivo, en el cual entrarían las grandes empresas, derrotando con facilidad a la pequeña firma. Su mejor carta es desarrollar un producto especializado y capturar una esquina del mercado que no atraiga a los competidores durante algún tiempo.

Una empresa grande podría ir en pos del mercado masivo mediante el diseño de un producto “mediano” en tamaño y número de funciones. Un producto en el centro minimiza la suma de las distancias de las preferencias existentes del producto real. Una calculadora manual diseñada para un mercado masivo minimizará la insatisfacción total. Supondremos que la firma pionera es grande y diseña su producto para el mercado masivo. Con el lanzamiento del producto se inicia la *etapa de surgimiento*.

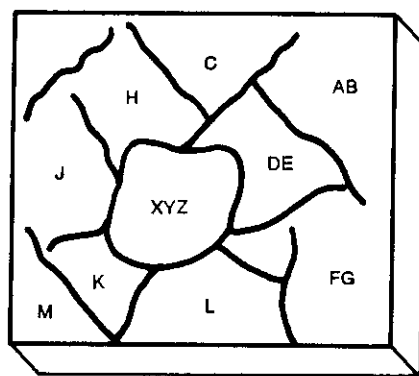
ETAPA DE CRECIMIENTO ■ Si las ventas son buenas, entrarán firmas nuevas en el mercado, introduciéndose en una *etapa de crecimiento del mercado*. Una pregunta interesante es, ¿Dónde entrará una segunda firma en el mercado, suponiendo que la primera esté establecida en el centro? La segunda firma tiene tres opciones:

- Puede colocar su marca en una de las esquinas (*estrategia de un solo nicho*)
- Puede colocar su marca junto al primer competidor (*estrategia de mercado masivo*).
- Puede lanzar dos o más productos en diferentes esquinas que estén desocupadas (*estrategia de nicho múltiple*).

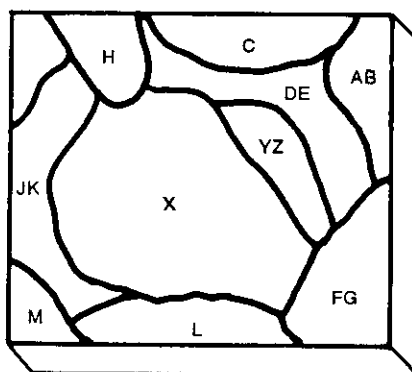
Si la segunda firma es pequeña, evitará la competencia frontal con la pionera y lanzará su marca en una de las esquinas del mercado. Si la segunda firma es grande, podría lanzar su firma en el centro, contra la firma pionera. Las dos firmas pueden fácilmente terminar compartiendo el mercado masivo, casi en partes iguales. Una segunda firma grande, puede implementar una estrategia de nicho múltiple.

Procter & Gamble entra ocasionalmente en un mercado en el cual existe un competidor fuerte, bien arraigado, y en lugar de lanzar un producto yo también, o un producto de un solo segmento, introduce una sucesión de productos dirigidos a diferentes segmentos. Cada entrada crea lealtad de seguimiento y quita algunos negocios al competidor principal. Pronto el gran competidor se ve cercado, sus ingresos se debilitan y ya es demasiado tarde para lanzar nuevas marcas en los segmentos distantes, y P&G, en un momento de triunfo, lanza una marca contra el segmento principal. A esto se le llama estrategia de cercamiento y se ilustra en la figura 13-11b. ■

ETAPA DE MADUREZ ■ Cada firma que entre en el mercado irá en pos de alguna posición, colocarse cerca de un competidor o en algún segmento desocupado. Al final, los competidores cubren y sirven todos los segmentos importantes del mercado. De hecho van más lejos y se invaden los segmentos entre sí, reduciéndose en este proceso las utilidades de todas las empresas. Al bajar el crecimiento del mercado, éste se divide en segmentos cada vez más finos, dando lugar a una condición



a) Etapa de fragmentación del mercado



b) Etapa de reconsolidación del mercado

de gran fragmentación del mercado, lo cual se ilustra en la figura 13-12a, donde las letras representan a empresas que abastecen a varios segmentos. Nótese que dos segmentos no son servidos por ser demasiado pequeños para producir utilidades.²⁵

Sin embargo, éste no es el final de la evolución de un mercado. La fragmentación del mercado, con frecuencia, es seguida por la consolidación del mercado, motivado por el surgimiento, que tiene un atractivo poderoso para el mercado. La consolidación del mercado tuvo lugar en el mercado de los dentífricos cuando P&G introdujo su nueva pasta con flúor, Crest, que en realidad retrasaba la aparición de la caries. De repente otras marcas de dentífricos alegaron tener poder blanqueador, poder limpiador, "sex appeal", sabor y la eficacia en el lavado dental fue empujada hacia las esquinas, porque los consumidores querían primordialmente un dentífrico que protegiera los dientes. Crest de P&G ganó la parte del león del mercado, que es el territorio marcado con X en la figura 13-12b.

Pero ni aún la condición del mercado consolidado durará, ya que otras marcas copiarán a la marca triunfadora y al final el mercado se fragmentará otra vez. Los mercados maduros oscilan entre la fragmentación y la consolidación, la primera causada por la competencia y la segunda por la innovación.

ETAPA DE DECLINACION • Finalmente, la demanda del mercado para los productos actuales empieza a declinar. Ya sea que decline el nivel de la necesidad total o que empiece una nueva tecnología sustituyendo a la antigua. Así, un empresario podría inventar un spray bucal efectivo, como sustituto superior de la pasta de dientes. En este caso, al final desaparecerá la antigua tecnología y surgirá un nuevo ciclo de vida de la demanda-tecnología.

Dinámica de los atributos de competencia

Así, los mercados surgen y evolucionan a través de varias etapas. Consideremos la evolución del mercado de las toallas de papel. Originalmente, las amas de casa usaban sólo secadores de trastos de algodón y de lino en sus cocinas. Una empresa papelerera que buscaba nuevos mercados, desarrolló las toallas de papel para competir con las toallas de tela. Este desarrollo cristalizó un nuevo mercado. Otras firmas papeleras entraron y expandieron el mercado. El número de marcas proliferó y crearon la fragmentación del mercado. La sobrecapacidad de la industria llevó a los fabricantes a buscar nuevas características. Un fabricante que escuchó la queja de los consumidores de que las toallas de papel no eran absorbentes, introdujo toallas de papel "absorbentes" y aumentó su participación del mercado. Esta consolidación del mercado no duró mucho porque los competidores surgieron con sus versiones de toallas de papel absorbentes, y el mercado se fragmentó otra vez.

Entonces otro fabricante escuchó a los consumidores expresar el deseo por una toalla de papel “super-resistente” e introdujo una, que pronto fue copiada por otros fabricantes. Otro fabricante introdujo una toalla de papel “sin pelusa” que después fue copiada. De esta manera, las toallas de papel evolucionaron, de ser un producto simple, a uno con diferentes absorbencias, resistencias y usos. La evolución del mercado fue motivada por las fuerzas de la innovación y la competencia.

La competencia produce una serie continua de descubrimientos de nuevos atributos de los productos. Si un nuevo atributo tiene éxito, pronto lo ofrecen varios competidores y pierde su calidad distintiva. Desde el momento en que la mayoría de los bancos ofrecen ahora “amistad”, este atributo ya no influye en el consumidor para la elección de un banco. Asimismo, en virtud de que casi todas las líneas aéreas sirven comidas durante el vuelo, las comidas ya no son un fundamento para la elección del transporte aéreo. *Las expectativas del cliente son progresivas*. Esto describe la importancia estratégica que tiene para una firma el mantener el liderazgo en la innovación de otros atributos. Cada nuevo atributo, si tiene éxito, crea ventaja competitiva para la firma, conduciéndola en forma temporal hacia una participación del mercado y obtención de utilidades más elevadas que el promedio. El líder del mercado debe aprender a *convertir en rutina* el proceso de innovación.

Una pregunta crucial es: ¿Puede una firma ver hacia el futuro y adelantarse a la sucesión de atributos que al paso del tiempo pudieran tener gran demanda y ser factibles tecnológicamente? ¿Cómo puede la firma encontrar nuevos atributos? Existen cuatro planteamientos.

El primero emplea un *proceso empírico* para la identificación de nuevos atributos. La empresa pregunta a los consumidores cuáles beneficios les gustaría que se agregaran al producto y grado deseado de cada uno. La firma también examina el costo del desarrollo de cada atributo y las posibles respuestas competitivas. Decide desarrollar aquellos atributos que prometen el mayor incremento en las utilidades.

El segundo planteamiento ve la búsqueda de atributos como un *proceso intuitivo*. Los empresarios tienen corazonadas y emprenden el desarrollo del producto sin mucha investigación de mercados. La selección natural determina a los vendedores y a los compradores. Si un fabricante intuye un atributo que desea el mercado, se le considera inteligente, aunque desde otro punto de vista, es sólo suerte. Esta teoría no ofrece ninguna guía para visualizar nuevos atributos.

Un tercer planteamiento dice que los nuevos atributos surgen a través de un *proceso dialéctico*. Cualquier atributo de valor es impulsado a una forma extrema por medio del proceso competitivo. Por ejemplo, los blue jeans empezaron como una prenda de vestir económica, con el tiempo se pusieron de moda y se volvieron más caros. Sin embargo, este movimiento sin dirección, contiene la semilla de su propia destrucción. Al final algún fabricante introducirá un material barato para pantalones y los consumidores correrán a comprarlo. La teoría dialéctica dice que los innovadores no deben caminar con la multitud sino en la dirección opuesta, hacia los segmentos del mercado que padecen un abandono creciente.

Un cuarto planteamiento sostiene que los nuevos atributos surgen de un *proceso de jerarquización de las necesidades* (véase la teoría de Maslow, pp. 195). Sobre esta teoría pronosticaríamos que los primeros automóviles proporcionaban transportación básica y estaban diseñados para ser seguros. Posteriormente los automóviles empezaron a atraer la aceptación social y las necesidades del estatus. Más adelante, los automóviles se diseñaron para ayudar a la gente a sentirse “satisfecha” consigo misma. La labor del innovador es determinar en qué momento está listo el mercado para satisfacer una necesidad de mayor nivel.

El desenvolvimiento real de nuevos atributos en un mercado es más complejo de lo que sugeriría cualquier simple teoría. No debemos subestimar la influencia que juegan los procesos tecnológicos y sociales en el surgimiento de nuevos atributos. Por ejemplo, el gran interés del consumidor por los televisores compactos

permaneció ignorado hasta que la tecnología de miniaturización tuvo el suficiente desarrollo. El pronóstico tecnológico intenta predecir el momento adecuado de futuros desarrollos tecnológicos que permitirán ofrecer nuevos atributos a los consumidores. El factor social también juega un papel importante en la evolución de la forma del atributo; la inflación, la escasez, el ambientalismo, el consumismo y los nuevos estilos de vida son acontecimientos que crean desequilibrio en el consumo y llevan al consumidor a reevaluar los atributos del producto. Por ejemplo, la inflación aumenta el deseo de un automóvil pequeño y la seguridad en el automóvil aumenta el deseo de un carro más grande. El innovador debe utilizar la investigación de mercados para estimar la potencia de la demanda de diversos atributos con objeto de determinar el mejor movimiento de la empresa vis-a-vis con la competencia.

ESUMEN

Los productos y los mercados tienen ciclos de vida que requieren, con el tiempo, modificaciones en las estrategias de mercadotecnia. Toda nueva necesidad sigue un ciclo de vida de la demanda que pasa a través de etapas de surgimiento, aceleración del crecimiento, desaceleración del crecimiento, madurez y declinación. Cada nueva tecnología que surge para satisfacer esa necesidad, muestra un ciclo de vida demanda-tecnología. Las formas particulares de un producto de una determinada tecnología muestra un ciclo de vida, al igual que las marcas dentro de la forma del producto.

La historia de ventas de muchos productos sigue una curva en S que consta de cuatro etapas. La etapa de *introducción* está marcada por crecimiento lento y utilidades mínimas en tanto que el producto se impulsa en la distribución. Durante esta etapa, la compañía debe decidir entre cuatro estrategias: espumación rápida, espumación lenta, penetración rápida o penetración lenta. Si tiene éxito, el producto entra en una etapa de *crecimiento*, marcada por ventas, crecimiento y rápido aumento en las utilidades. La compañía trata de mejorar el producto, entrar en nuevos segmentos del mercado y canales de distribución, y reduce ligeramente sus precios. A éste le sigue una etapa de *madurez*, en la cual el crecimiento de las ventas baja y las utilidades se estabilizan. La compañía busca estrategias innovadoras que incluyen modificaciones en el mercado, el producto y en la mezcla de mercadotecnia, para renovar el crecimiento de las ventas. Finalmente, el producto entra en una etapa de *declinación* en la cual puede hacerse poco para determinar el deterioro de las ventas y de las utilidades. La labor de la empresa es identificar al producto realmente débil; desarrollar una estrategia de continuación, enfoque u ordeña para cada uno y por último, eliminar poco a poco a los productos débiles, de tal manera que el daño a las utilidades de la empresa, empleados y clientes sea mínimo.

No todos los productos pasan a través de un CVP en S, algunos muestran un patrón de crecimiento-desplome-madurez, otros una forma de ciclo-reciclo y otros más muestran una forma ondulada. Algunos investigadores han descubierto más de una docena de formas del CVP incluyendo aquellas que describen estilos, modas y tendencias. La teoría del CVP ha sido criticada en cuanto a que las empresas no pueden pronosticar las formas o saber en qué etapa se encuentran en una determinada forma, o predecir la duración de las etapas. El CVP también es el resultado de la selección de estrategias de mercadotecnia, más que de una inevitable historia de las ventas, la cual es independiente de la elección de las estrategias de mercadotecnia.

La teoría del ciclo de vida del producto debe ampliarse con la teoría de la evolución del mercado, que sostiene que los nuevos mercados *surgen* cuando un producto es creado para satisfacer una necesidad ignorada. El innovador en general diseña el producto para el mercado masivo. Los competidores entran en el mercado con productos similares, que conducen al *crecimiento del mercado*. Con el tiempo el crecimiento se reduce y el mercado entra en la *madurez*. El mercado su-

fre una creciente *fragmentación* hasta que alguna firma introduce un nuevo atributo poderoso que *consolida* al mercado en menos y más grandes segmentos. Esta etapa no dura porque los competidores copian los nuevos atributos. Existe un ciclo que va de atrás hacia adelante entre la consolidación del mercado basado en la innovación, y la fragmentación, basada en la competencia. Al final, el mercado para la actual tecnología *declinará* ante el descubrimiento de tecnologías superiores.

Las compañías deben tratar de anticipar los nuevos atributos que quiere el mercado. Las utilidades son para aquellos que introducen pronto nuevos y valiosos beneficios. La búsqueda de nuevos beneficios puede basarse en trabajo empírico, intuición, razonamiento dialéctico o razonamiento de jerarquización de las necesidades. El éxito en la mercadotecnia llega a través de la visualización creativa del potencial evolutivo del mercado.

CUESTIONARIO

1. Comente el ciclo de vida de demanda/tecnología para esparcimiento en el hogar.
2. Lleve a cabo un "Análisis-Brecha" (véase Estrategias de mercadotecnia 13.2) para Ocean Spray Cranberry Juice.
3. Seleccione un producto para el cuidado personal que usted considere se encuentra en la etapa de madurez de su ciclo de vida del producto (CVP). Comente las estrategias competitivas utilizadas por las marcas en la categoría de este producto. ¿Han sido todas las estrategias igualmente efectivas? ¿Por qué?
4. Las estrategias de empaque no fueron incluidas en la tabla 13-1 como una de las áreas de mercadotecnia en las cuales se harían las modificaciones en el curso de un CVP. ¿Esperaría usted que los cambios en el empaque coincidieran las etapas del CVP? De ser así, ¿cuáles serían estos cambios? Si no, ¿por qué no?
5. Si el mercado de los jeans de mezclilla se encuentra en su estado de madurez de su CVP, ¿qué debería hacer Levi Strauss para alcanzar los objetivos de crecimiento de la corporación?
6. ¿Cuál debe ser el enfoque para los estudios de investigación de mercados en cada etapa del CVP?
7. Desarrolle un plan de mercadotecnia a largo plazo para una nueva línea de abrelatas eléctricos, indicando para cada etapa del ciclo de vida del producto, el objetivo principal y la posible política de precios, calidad, publicidad, ventas personales y canales.
8. Al pasar por un producto por las etapas sucesivas de su ciclo de vida, se modifican tanto el índice de crecimiento de las ventas como el de rendimiento sobre la inversión. Utilizando estas dos variables como ejes, desarrolle un diagrama que muestre la trayectoria típica de dichas variables sobre el ciclo de vida del producto.
9. Comente los cambios en el nivel y mezcla de promoción en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.
10. Seleccione una tendencia actual y un producto de moda y trace en una gráfica sus respectivos patrones del ciclo de vida del producto. ¿En qué difieren uno de otro?
11. ¿Cuál es la diferencia entre el ciclo de vida del producto "toallas de papel" y el análisis de la evolución del mercado para este producto, que se encuentran en este capítulo?

1. Este comentario sobre los ciclos demanda/tecnología se tomó de H. Igor Ansoff, *Implanting Strategic Management* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984), pp. 37-44.
2. *Ibid.*, p. 38.
3. Algunos autores señalan etapas adicionales. Wasson sugiere una etapa de turbulencia competitiva entre el crecimiento y la madurez. Véase Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, Tex.: Austin Press, 1978). La madurez describe una etapa de reducción en el crecimiento de las ventas y la saturación describe una etapa de ventas uniformes, después de haber alcanzado su punto máximo.
4. Rolando Polli y Victor Cook, "Validity of the Product Life Cycle", *Journal of Business*, Octubre 1969, pp. 385-400.
5. Robert D. Buzzell, "Competitive Behavior and Product Life Cycles", in *New Ideas for Successful Marketing*, ed. John D. Wright and Jac L. Goldstucker (Chicago: American Marketing Association, 1966), pp. 46-68; y Polli y Cook, "Product Life Cycle".
6. Para algunas recomendaciones, véase Richard G. Hamermesh y Steven B. Silk, "How to Compete in Stagnant Industries", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre 1979, pp. 161-68.
7. *The Nielsen Researcher*, No. 1 (Chicago: A. C. Nielsen Co., 1968).
8. Véase William E. Cox, Jr. "Product Life Cycles as Marketing Models", *Journal of Business*, Octubre 1967, pp. 375-84; John E. Swan y David R. Rink, "Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles", *Business Horizons*, Enero-Febrero, 1982, pp. 72-76, y Gerald J. Tellis y C. Merle Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory", *Journal of Marketing*, Otoño 1981, pp. 125-34.
9. Jordan P. Yale, "The Strategy of Nylon's Growth", *Modern Textiles Magazine*, febrero 1984, pp. 32ff. Véase también Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1965, pp. 81-94.
10. Chester R. Wasson, "How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?" *Journal of Marketing*, julio 1968, pp. 36-43.
11. William H. Reynolds, "Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends", *Journal of Marketing*, julio 1968, pp. 44-49.
12. Dwight E. Robinson, "Style Changes: Cyclical, Inexorable and Foreseeable", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1975, pp. 121-31.
13. George B. Sproles, "Analyzing Fashion Life Cycles—Principles and Perspectives", *Journal of Marketing*, otoño 1981, pp. 116-24.
14. Buzzell, "Competitive Behavior", p. 51.
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*, p. 52.
17. John B. Frey, "Pricing over the Competitive Cycle", speech presented at the 1982 Marketing Conference, Conference Board, New York.
18. R. S. Alexander, "The Death and Burial of 'Sick Products'", *Journal of Marketing*, abril 1964, p. 1.
19. Véase Philip Kotler, "Phasing Out Weak Products", *Harvard Business Review*, marzo-abril 1965, pp. 107-18; Paul W. Hamelman y Edward M. Mazze, "Improving Product Abandonment Decisions", *Journal of Marketing*, abril 1972, pp. 20-26; y Richard T. Hise, A. Parasuraman, y R. Viswanathan, "Product Elimination: The Neglected Management Responsibility", *Journal of Business Strategy*, primavera 1984, pp. 56-63.
20. Véase Kathryn Rudie Harrigan, "The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility", *Strategic Management Journal*, 1 (1980), pp. 165-76.
21. Kathryn Rudie Harrigan, "Strategies for Declining Industries", *Journal of Business Strategy*, otoño 1980, p. 27.
22. Véase Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products", *Business Horizons*, agosto 1978, pp. 15-22; y Laurence P. Feldman y Albert L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy", *Journal of Business Strategy*, primavera 1985, pp. 79-85.
23. Nariman K. Dhalla y Sonia Yuspeh, "Forget the Product Life Cycle Concept!" *Harvard Business Review*, enero-febrero 1976, pp. 102-12, aquí p. 105.
24. Este problema es trivial si las preferencias de los consumidores están concentradas en un punto. Si existen distintos grupos de preferencias, el empresario puede diseñar un producto para el grupo más grande o para el grupo que la compañía pueda servir mejor.
25. Para simplificar, el espacio del producto está diseñado con dos atributos. En realidad se crean más atributos al evolucionar el mercado. El espacio del producto crece, de bidimensional a N -dimensional, lo cual lamentablemente, no puede ilustrarse.