

CICLO DE VIDA DE PRODUCTO. MODELOS Y UTILIDAD PARA EL MARKETING

Eduardo SÁNCHEZ HERNANDO

Estudiante de Grado en la Facultad de Administración
y Dirección de Empresas de la UNED

1. CONCEPTO DE CICLO DE VIDA DE PRODUCTO

El modelo de ciclo de vida de producto fue desarrollado por uno de los referentes del marketing más importantes del siglo XX, el economista alemán Theodore Levitt¹.

Levitt, editor de la revista Harvard Business School, utilizó esta publicación para difundir sus artículos más importantes.

En uno de ellos, “Exploit the Product Life Cycle” (noviembre-diciembre de 1965) utilizó por primera vez el concepto de Modelo de Ciclo de vida de producto. Posteriormente, en su libro “Marketing Imagination” (1983) desarrollaba y discutía más ampliamente sobre el concepto.

El ciclo de vida de producto se puede definir de una forma muy básica como el periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. No obstante un enfoque más alineado con la concepción de producto del marketing, debería situar el inicio del ciclo del vida del producto mucho antes de que comience a producir ventas y utilidades para los consumidores, desde que la empresa comienza a desarrollar un producto tras la detección de una necesidad insatisfecha.

Pero una vez que sabemos qué es el ciclo de vida de producto lo importante es conocer cuál es su utilidad. En su artículo de 1965, Levitt indicaba que, si bien por aquel entonces el ciclo de vida de producto venía a ser un concepto generalmente conocido por la comunidad económica, no se extraía hasta ese momento ningún beneficio de él, con lo cual su utilidad práctica era nula. Más adelante analizaremos cuales son las utilidades del ciclo de vida de producto y de los modelos desarrollados.

El concepto de ciclo de vida de producto que es quizás, junto con el concepto de las 4 P’s del Marketing Mix, de los que más investigaciones, análisis y discusiones han generado en la comunidad del Marketing. En la abundante bibliografía

1. Nacido en Alemania en 1925 y fallecido en EEUU en 2006. Economista americano (vivió desde los 10 años en EEUU) y profesor de la prestigiosa escuela de negocios Harvard Business School (Cambridge, Massachusetts). También editor de la revista económica Harvard Business Review (HBR) donde publicó sus célebres artículos.

existente podemos encontrar referencias al Ciclo de Vida de Producto por sus siglas **CVP** o **PCL** (del inglés Product Cycle Life).

En la actualidad está generalmente aceptado que tiene una utilidad desde dos enfoques de estudio diferentes:

- El **enfoque teórico** como modelo que permite estudiar la evolución de una serie de variables económicas y comerciales.
- El **enfoque comercial** o desde el punto de vista de la gestión, que permite anticipar las actividades de la dirección comercial. El modelo nos permite identificar desviaciones entre la situación real del producto y la esperable en función del modelo y tomar decisiones acordes con las observaciones realizadas.

2. EL MODELO DE CICLO DE VIDA DE PRODUCTO

2.1. EL MODELO CLASICO Y SUS VARIANTES

El primer modelo fue el que describió Theodore Levitt en su artículo de 1965. Para Levitt, los productos son como los seres vivos, que a lo largo de su existencia, entre el nacimiento y la muerte, pasan por diferentes etapas. La sucesión de estas etapas, que sigue unas pautas generales compartidas por todos los productos, es lo que compone el modelo de ciclo de vida de producto.

Levitt describe las siguientes etapas:

- **Etapa 1:** Desarrollo de mercado (Market Development). Comienza cuando el producto llega al mercado. Se caracteriza por unas ventas bajas y que además experimentan un lento crecimiento.
- **Etapa 2:** Crecimiento de mercado (Market Growth). Caracterizada porque la demanda comienza a crecer y el mercado se expande rápidamente.
- **Etapa 3:** Madurez de mercado (Market Maturity). El mercado ha alcanzado su máximo nivel, la demanda puede crecer ligeramente por la propia tasa de renovación del producto y por la tasa de formación de nuevas familias (crecimiento demográfico).
- **Etapa 4:** Declive del mercado (Market Decline). El producto deja de ser atractivo para los consumidores y la demanda comienza a caer. Normalmente sucede porque el producto es sustituido por otros productos que resultan de mayor utilidad para los consumidores.

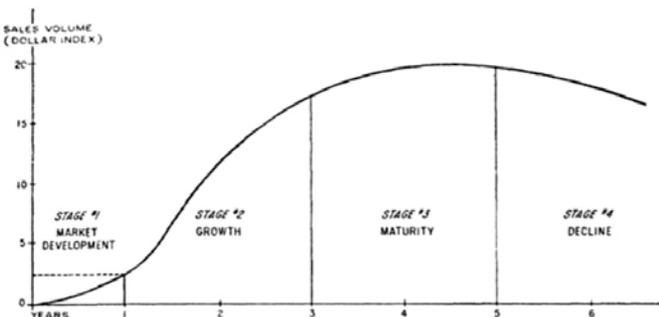


Imagen 1. Modelo de ciclo de vida de producto publicado por Levitt en 1965.

En la **imagen I**, se muestra la representación gráfica del ciclo de vida de producto caracterizada por la evolución de las ventas con el tiempo.

Los diferentes modelos de ciclo de vida de producto que han aparecido posteriormente, son variaciones más o menos importantes sobre el modelo de Levitt.

Si considerásemos la vida del producto desde el momento de su concepción habría que considerar también la etapa previa al lanzamiento al mercado y deberíamos representar una variable adicional para ver su evolución en el paso del tiempo. Lo más habitual es utilizar el beneficio, tal y como se presenta en la línea verde de la **imagen II**.

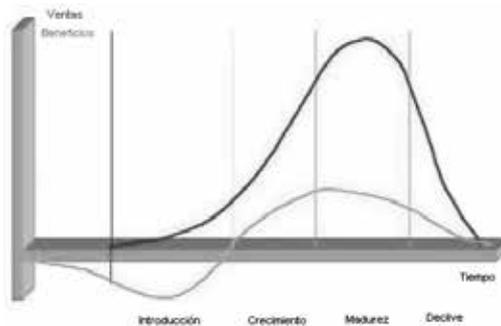


Imagen II. Inclusión de la fase previa al lanzamiento al mercado.

Lógicamente, antes de que el producto se lance al mercado, las ventas son nulas, pero sí que se producen gastos e inversiones, con lo cual tenemos un periodo en el que habrá un beneficio negativo. Posteriormente el beneficio evoluciona en función de en qué etapa de la vida se encuentre el producto, al igual que también lo hace la variable ventas.

En general, los diferentes modelos de ciclo de vida de producto debatidos entre los expertos como continuación al de Levitt, han ido añadiendo etapas o dividiendo las enunciadas por Levitt en varias sub-etapas. En la **imagen III** se muestra el modelo de evolucionado.

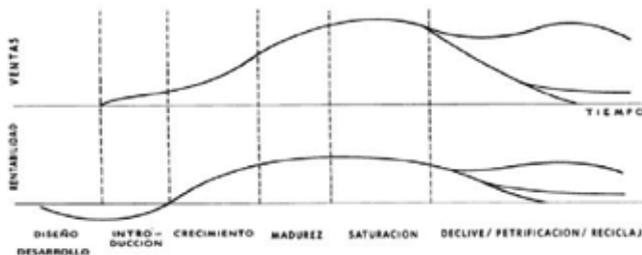


Imagen III. Modelo de ciclo de vida de producto de 6 etapas.

Vemos como al modelo original se añadió una etapa inicial previa al lanzamiento del producto (fase de desarrollo de diseño) y la etapa de madurez se dividió en varias fases de acuerdo con las diferentes características del mercado y, por último, se consideraron distintas alternativas a la desaparición del producto una vez iniciada la fase de declive:

- Muerte del producto.
- Reciclaje del producto.
- Petrificación del producto. Las ventas del producto se mantienen en el tiempo en un determinado nivel con un mínimo coste y con posibilidad de aportar una rentabilidad aceptable a la empresa.

En la actualidad hay autores que defienden la existencia de una fase entre las de desarrollo y la de crecimiento, es la *fase de turbulencias* que se muestra en la *imagen IV*.

Esta sería una fase crítica en la que las presiones externas del mercado o problemas internos de la empresa, pueden llegar a poner en peligro el desarrollo del producto. Si se conocen las amenazas y los riesgos que acechan al producto en este momento, será más fácil que se supere esta etapa y se alcance definitivamente la fase de crecimiento.

También pueden aparecer turbulencias en la transición de la fase de crecimiento a la fase de madurez.

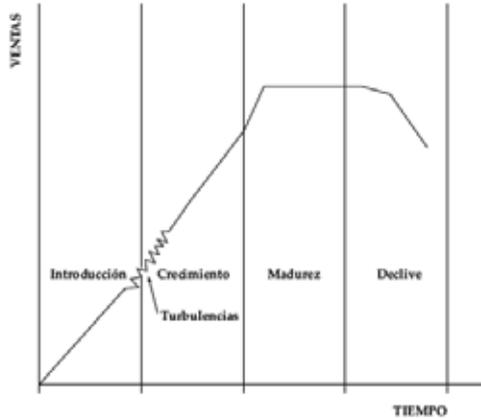


Imagen IV. Modelo de ciclo de vida de producto que incluye fase de Turbulencias

2.2. LA MATRIZ BCG

Un capítulo específico merece el estudio de la matriz BCG.

Basado en el modelo de ciclo de vida del producto, el *Boston Consulting Group (BCG)*² publicó en 1973 un modelo que utilizaba una matriz que clasificaba los productos en 4 tipos diferentes en función del crecimiento del mercado y de la cuota de mercado del producto.

La matriz BCG es en realidad una herramienta gráfica de análisis estratégico, aunque está muy vinculada al marketing estratégico. Ayuda a tomar decisiones de dónde invertir, desinvertir o incluso qué negocios/productos abandonar.

² Consultora Estadounidense fundada por Bruce D. Henderson en 1963 que en la actualidad tiene oficinas en 45 países y más de 6000 empleados. Está considerada como una de las consultorías de estrategia empresarial más prestigiosas del mundo. www.bcg.com

Los tipos de producto que contempla la matriz son los siguientes:

- **Productos Estrella:** productos que tienen una elevada cuota de mercado en un mercado que está en fuerte crecimiento.
- **Productos Vaca:** productos que tienen una elevada cuota de mercado en un mercado estancado o con bajo crecimiento.
- **Productos Interrogante** (también llamados **Gatos o Niños Problemáticos**): tienen una baja cuota de mercado en un mercado que está en fuerte crecimiento.
- **Productos Perro:** una reducida cuota de mercado en un mercado estancado o con lento crecimiento.

Aunque aparentemente es un modelo de ciclo de vida completamente diferente al de Levitt, de su análisis se puede comprobar que ambos modelos se corresponden hasta cierto punto, representando de diferente manera y desde una óptica diferente, los mismos estados en los que se puede encontrar un producto.

Así, los *productos estrella* son grandes generadores de Cash, pero también grandes consumidores ya que precisan del mismo para financiar su fuerte crecimiento. Se correspondería por tanto con productos en fase de crecimiento.

Los *productos vaca* son los que fundamentalmente generan recursos para la empresa sin consumirlos. De hecho muchas veces financian productos que están en otras etapas más consumidoras de recursos. Son productos que se encuentran en su fase de madurez.

Los *productos perros* son productos en fase de declive, con cuotas de mercado estancadas o incluso descendentes, en mercados maduros que crecen poco por definición.

Los *productos interrogante* requieren muchas inversiones y no aportan retorno a la empresa. Los nuevos productos que se lanzan al mercado pasan por esta fase (introducción) y dado su negativo balance de recursos para la empresa conviene acortar este paso lo máximo posible.

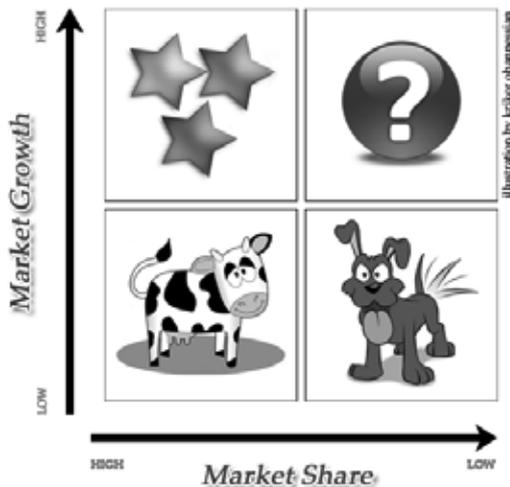


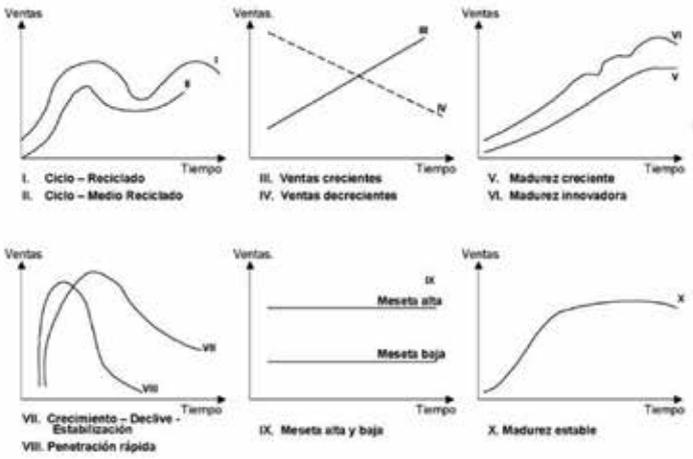
Imagen V. Representación de la matriz BCG

2.3. CARACTERIZACIÓN EMPÍRICA DE OTROS MODELOS

Los ciclos de vida no son iguales para todos los productos. Los ciclos de vida de diferentes productos tienen una duración distinta, que depende fundamentalmente de cómo innova la industria en el desarrollo de nuevas formas de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Existen productos con un ciclo de vida muy corto, como son por ejemplo todos aquellos relacionados con la moda. Por el contrario, existen otros productos que tienen ciclos de vida muy largos, porque conforme va pasando el tiempo encuentran nuevas utilidades que les permiten ampliar su mercado o alargar su periodo de madurez.

Para analizar la aplicación del modelo teórico del ciclo de vida a la realidad, en 1979 Rink y Swan desarrollaron un estudio en el que se recopilaban diferentes trabajos empíricos y llegaron a identificar hasta doce modelos diferentes de ciclo de vida.



Fuente: Swan y Rink, 1979

Imagen VI. Algunos modelos empíricos caracterizados en el estudio de Swan y Rink adicionales al modelo clásico

El tipo ciclo reciclado pudo identificarse en varios estudios de productos consumo del hogar, alimentación y medicinas. También fueron identificados en varios estudios empíricos los tipos de ventas crecientes y decrecientes y el de madurez estable.

Los tipos menos comunes que se identificaron en los estudios empíricos fueron el ciclo medio reciclado, el de madurez creciente y madurez innovadora, los tipos de meseta tanto alta como baja y el de rápida penetración.

No obstante, los estudios empíricos demostraron también que el modelo que más habitualmente respondía a la realidad era el tradicional de Levitt.

3. LA DURACIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La duración del ciclo de vida de producto es una de las características más importantes del ciclo de vida, ya que será el tiempo que un determinado producto le esté generando ingresos a la empresa.

Como hemos indicado en el punto anterior, los ciclos de vida tienen una duración distinta para cada producto, y ésta depende fundamentalmente de la capacidad de innovación.

Esto hace que en las últimas décadas, se produzca un generalizado acortamiento de los ciclos de vida de producto, de la mano del boom de las nuevas tecnologías y muy especialmente en cualquier sector que tenga que ver con ellas.

Un ejemplo puede ser el de los reproductores de video. El reproductor VHS tuvo un ciclo de vida de varias décadas, hasta que fue sustituido por otros dispositivos tecnológicamente más avanzados: primero por el reproductor DVD (que ya está en una clara fase de declive y retirada del mercado) y éste a su vez por el disco duro multimedia o por el Blue Ray.

Vemos como ninguno de los dispositivos que ha sustituido al histórico reproductor VHS se acerca a la duración que tuvo éste.

Las principales causas del acortamiento en los últimos años del ciclo de vida de producto son:

- Los avances tecnológicos, que permiten el desarrollo de nuevos productos que mejoran a sus predecesores sustituyéndolos en cada vez menores espacios de tiempo.
- El mayor acceso a la información y el mayor conocimiento de los consumidores, que muestran además una actitud más favorable a las innovaciones.
- Las mejoras en las comunicaciones y canales de distribución (por ejemplo, *Barrabés*, una tienda situada en Benasque un pequeño pueblo pirenaico de la provincia de Huesca, vende material deportivo de montaña en todo el mundo, gracias a su excelente canal de distribución).
- La globalización y consecuente mayor presión competitiva en la mayor parte de los mercados.

En estas condiciones, resulta clave para las empresas ser las primeras en poner su producto en el mercado, ya que muy posiblemente la reacción de la competencia va a ser muy rápida y no van a tardar mucho tiempo en poner productos similares en el mercado. Lo rápido que las empresas sean capaces de poner nuevos productos en el mercado y la velocidad con que consigan superar las primeras etapas de introducción y crecimiento, determinará en gran medida su rentabilidad.

En la actualidad, la mayor parte de los nuevos productos son modificaciones que mejoran el producto original y, por tanto más que de ciclo de vida de producto podríamos hablar de ciclo de vida del modelo o de la versión.

4. UTILIDAD DEL MODELO CLÁSICO DE LEVITT

En su publicación de 1965 Levitt ya hacía referencia a tres importantes preguntas que los ejecutivos de las empresas deberían hacerse en relación al ciclo de vida de producto:

1. Dada una propuesta de un nuevo producto o servicio, ¿cómo y hasta qué punto se puede llegar a predecir la forma y duración de cada una de las etapas de su ciclo de vida?

2. Dado un producto ya existente, ¿Cómo podemos determinar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra?

3. Todo el conocimiento relativo al ciclo de vida del producto y su modelo, ¿puede ser utilizado en la práctica para obtener beneficios?

Efectivamente, responder a esas preguntas es la clave para obtener beneficios del modelo. Un modelo es útil para nosotros en tanto en cuanto nos permite conocer mejor la realidad y sobre todo porque ese conocimiento nos permite sacar un beneficio del mismo.

Para ello, vamos a repasar los puntos clave identificados por Levitt para sacar provecho del modelo.

4.1. LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN PREVIA

Evidentemente, uno de los primeros valores importantes que aporta el modelo de ciclo de producto es para los responsables de lanzamientos de nuevos productos. El primer paso para ellos será tratar de predecir la forma y duración del ciclo de vida del producto que van a lanzar al mercado.

Es muy complicado hacer una estimación del ciclo de vida de producto, pero es importante invertir tiempo y recursos en hacerla ya que dará una visión estratégica y permitirá también tener una base consolidada sobre la que tomar ulteriores decisiones.

Hay que conocer las *posibilidades de que el producto fracase*. La duración y pendiente de la etapa de desarrollo del ciclo de vida depende de algunos factores como la complejidad del producto, de su grado de novedad en el mercado, de cómo se ajusta a las necesidades del consumidor y de si existen o no productos sustitutos en el mercado.

Normalmente, cuanto más novedoso es un producto, más tiempo va a tardar en recorrer la primera etapa del ciclo de vida y despegar en ventas. Al mercado hay que comunicarle la novedad que supone el producto, atraerlo y seducirlo; hacerle ver que necesita ese nuevo producto.

Esto es algo que deben conocer los responsables de los lanzamientos de nuevos productos y obviamente, cuanto más novedoso resulte un producto más elevadas son sus posibilidades de fracaso en el mercado. Se corre el riesgo de que se alargue la etapa de desarrollo de mercado, con un consumo importante de recursos que no se compensan con los ingresos que genera el producto.

En general, la etapa de desarrollo de mercado corre el riesgo de alargarse excesivamente por:

- La complejidad del producto.
- Lo novedoso que resulta el producto en el mercado.
- El grado en que se encuentra influenciado o no por la moda (cuanto menos influenciado se encuentre por la moda mayor riesgo de que se alargue esta etapa).
- El mayor número de personas que toman decisión de compra (productos dirigidos a consumidores finales que toman decisiones totalmente independientes unos de otros tienen mayor riesgo de alargarse esta etapa).

Pero en esta etapa de planificación previa también hay que conocer cuáles son las **posibilidades de que el producto tenga éxito**. En este sentido, la identificación de los problemas anteriormente relatados crea oportunidades de control de los mismos que refuercen la posibilidad de éxito.

Por ejemplo, cuando un producto es novedoso para el consumidor, una primera experiencia favorable con el mismo lo convierte en un producto importante para él y al contrario también sucede, si la primera experiencia es negativa, el efecto es nefasto. En las primeras experiencias de consumidores con productos novedosos se generan publicidades del producto con una repercusión muy superior a la que cabría esperar por el número de consumidores implicados.

Esto hace que sea muy importante elegir bien el canal de distribución para estos productos en la primera etapa de desarrollo de mercado. Puede ser recomendable en algunos productos muy novedosos un canal de distribución que permita llegar al cliente para darle una información muy cercana de cómo usar el producto y qué ventajas le va a aportar su utilización (ejemplo las primeras lavadoras).

Otra de las decisiones importantes a tomar es la del **precio** en la etapa de desarrollo de mercado.

- ¿Usaremos una estrategia de precio alto que permita recuperar pronto la inversión?
- ¿Usaremos una estrategia de precio bajo que disuada a la competencia de entrar en el mercado?

Los factores importantes que afectan a esta decisión son la estimación de vida de producto, si el producto está o no protegido por patentes, la inversión realizada, la elasticidad de la demanda durante la etapa de desarrollo de mercado, etc.

La decisión que se tome tiene influencia en la vida del producto, puede convertir un producto en una moda, haciendo que tenga un ciclo de vida más corto, o convertirlo en un producto de evolución mucho más lenta alargando su vida.

La presencia o no de competidores también es importante para el desarrollo del mercado. Normalmente, para un producto novedoso, el mercado se desarrolla más rápidamente cuando hay más competidores ofertando ese producto. En esas circunstancias, aunque la cuota de mercado del productor original de producto innovador vaya decreciendo por la aparición de nuevos competidores, sus ventas totales van creciendo por el desarrollo del mercado.

Por tanto, es muy importante también saber distinguir entre el ciclo de vida del producto genérico en el mercado y el ciclo de vida del producto propio.

4.2. LAS CARGAS DEL PRODUCTOR ORIGINAL

La compañía que más pone en juego en el lanzamiento de un nuevo producto es la compañía que originalmente desarrolla el producto y lo pone por primera vez en el mercado. Los productores originales asumen la mayor parte de los costes y los riesgos de desarrollo de producto y de mercado. Por el contrario, pueden tener la mayor participación de beneficios y sus posibilidades de posicionarse como

líderes del mercado son superiores a las de sus seguidores (ver apartado 5.2 más adelante).

En el momento en que se haga evidente que el mercado ha aceptado el nuevo producto, otros muchos productores se lanzarán a poner en el mercado productos competidores del original lo antes posible. Así, en la etapa de crecimiento, el productor original tendrá que compartir los beneficios de este fuerte crecimiento con los competidores que vayan llegando al mercado.

Esto provoca que la curva característica de ciclo de producto para el mercado global mostrada en la *imagen I*, cuando se traslada al análisis del producto que pone en el mercado el productor original, nos da una curva con una etapa de crecimiento con una pendiente mucho menos pronunciada, tal y como se muestra en la *imagen VII* siguiente.

En la etapa de desarrollo de mercado el productor original es el único presente en el mismo, por lo que ambas curvas coinciden. Pero cuando se supera esa etapa, la aparición de nuevos competidores hace que el productor original se lleve solo una parte de las ventas del mercado. La diferencia entre ambas curvas se va acentuando conforme pasa el tiempo y aparecen más competidores.

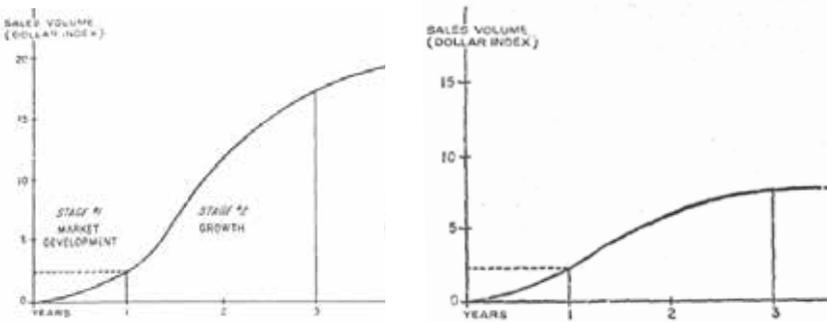


Imagen VII. Comparación de la fase de crecimiento para el mercado global (izda.) y para el productor original (dcha.)

Es importante conocer en qué etapa se encuentra tanto nuestro producto como el mercado.

Otra de las cargas del productor original es el ajuste del beneficio, y su comprensión a lo largo de la vida del producto, como se muestra en la *imagen VIII*.

Durante la etapa de desarrollo de mercado el margen es negativo. En la etapa de crecimiento, el margen unitario crece rápidamente, hasta que llega un momento en el que, aunque el mercado sigue creciendo, el beneficio unitario para la empresa productora original comienza a reducirse, *el beneficio se comprime*. Esto es motivado por la presencia de competidores que obligan a reducir los márgenes (tienen menos costes de desarrollo y equipos más modernos y más productivos).

No obstante, en ese momento, los beneficios totales continúan incrementarse para el productor original, ya que el mercado sigue creciendo.

Llegado el momento en que las ventas del productor original se estabilizan, el beneficio unitario se va aproximando paulatinamente a cero.

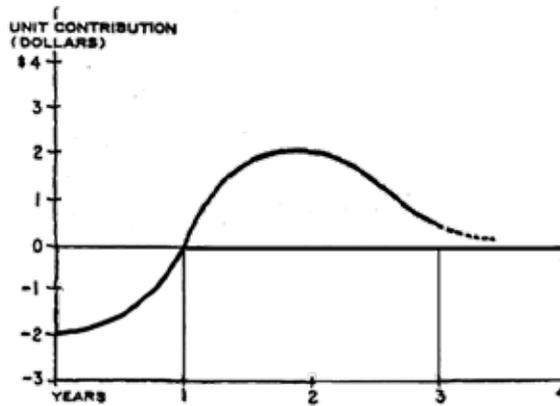


Imagen VIII. Beneficio unitario para el productor original

4.3. ACCIONES POSTERIORES PARA EXTENDER LA VIDA DEL PRODUCTO

Una vez analizado como se produce la compresión del beneficio en el productor original, parece claro que la compañía que desarrolla un nuevo producto o servicio, debe simultáneamente trazar un plan que pueda ir aplicando en las diferentes etapas del ciclo de vida para conseguir sostener sus ventas y beneficio en el tiempo.

Uno de los clásicos ejemplos de extensión del ciclo de vida de producto es el Nylon, representado en la *imagen IX*. Inicialmente surgió para aplicaciones militares (paracaídas, hilo, cuerdas). Posteriormente se introdujo en el mercado de los tejidos y se posicionó como dominador en el mercado de las medias femeninas. Estos usos originales le llevaron a desarrollar una curva de ventas y beneficios muy satisfactoria, pero llegó un momento en que las ventas se estabilizaron (Punto A).

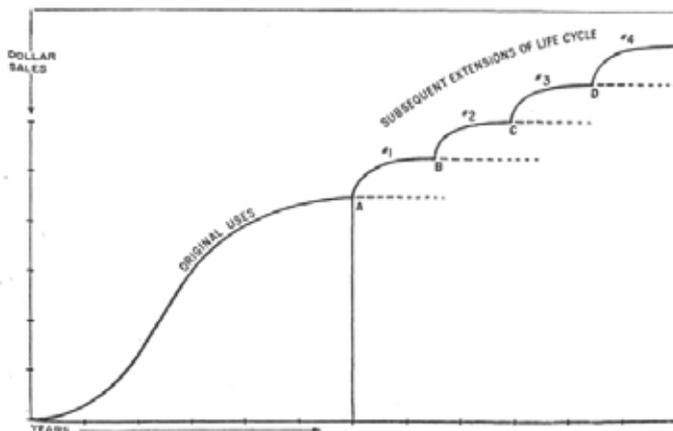


Imagen IX. Ciclo de vida de producto del Nylon. Ejemplo de extensión de la vida de producto.

No obstante, **Du Pont**³ tenía ya diseñadas varias medidas para revitalizar las ventas y beneficios en el momento en que se alcanzase la estabilización de las ventas. En la imagen IX se muestran esquemáticamente los efectos que tuvieron esas medidas.

¿Cuáles fueron las medidas preparadas por Du Pont que tuvieron semejante éxito? Se pueden clasificar en cuatro tipos:

1. Promover un **uso más frecuente** del producto entre los consumidores actuales.
2. Conseguir un **uso más variado** entre los actuales usuarios. Introdujo las medias tintadas de colores o decoradas. Lo que además abrió la puerta de la moda y por tanto de la necesidad de renovación de diseños y colores pasados de moda, asegurando así un crecimiento importante y sostenido.
3. Crear **nuevos usuarios** para el producto expandiendo el mercado (jóvenes y adolescentes).
4. Desarrollar **nuevos usos** no conocidos hasta entonces para el producto. Es la estrategia que más ha contribuido al éxito. Usos como alfombras, neumáticos, rodamientos, etc.

En la imagen siguiente se puede ver la evolución independiente de los diferentes usos

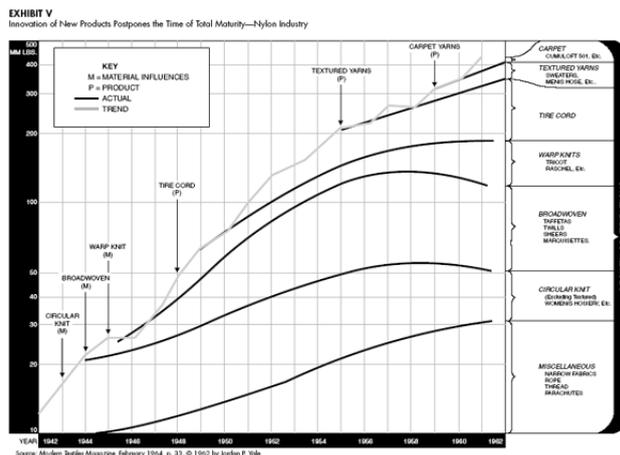


Imagen X. Ciclo de vida de los diferentes usos del Nylon.

La existencia de los diferentes tipos de ciclo de vida de producto ilustrados hasta ahora muestra la importancia de que los desarrolladores de producto comiencen a planificar la extensión de la vida del producto desde incluso antes de su lanzamiento al mercado.

Hacer esto puede ser extremadamente útil en tres modos:

1. Genera una política de producto mucho más activa que reactiva.

3. Compañía química estadounidense fundada en 1802, que desarrolló y fabricó el nylon por primera vez en 1935. Actualmente Du Pont es la tercera compañía química más importante del mundo en capitalización bursátil. www.dupont.com

2. Establece una plan a largo plazo diseñado para infundirle una nueva vida al producto en el momento adecuado y con los recursos adecuados.

3. Esta práctica fuerza a las compañías a adoptar una visión más amplia con la naturaleza del producto con el que está tratando.

Para ilustrar la importancia de este punto, Levitt en su estudio pone un hipotético ejemplo que resulta, por su simpleza, muy clarificador.

Supongamos que vamos a lanzar al mercado un producto totalmente novedoso (un salero de mesa) que no podemos proteger con una patente y que no existe en el momento que lo lanzamos nada parecido en el mercado.

Si no planificamos previamente ninguna extensión del ciclo de vida del producto, lo que cabría esperar en cuanto al ciclo de vida de nuestro producto sería lo siguiente:

- Existe un mercado potencial de X millones de usuarios.
- En dos años, se habrá alcanzado la madurez del mercado.
- En aproximadamente un año, los márgenes del producto se habrá reducido hasta casi cero por la entrada de nuevos competidores.

Por el contrario, antes del lanzamiento se podría trazar el siguiente plan para la expansión del mercado:

- Al final del primer año, expandir el mercado entre los actuales usuarios. Nuevos diseños por ejemplo para uso en barbacoas, para llevarlo de pic-nic, pequeños saleros para uso individual de cada comensal, etc.
- Al final del segundo año expandir el mercado con nuevos usuarios. Saleros con motivos infantiles para niños, para bebedores de tequila en bares, etc.
- Al final del tercer año expandir el mercado con nuevos usos. Utilizar el mismo producto para dosificar pimienta, ajo en polvo, usarlo como objeto decorativo, usos industriales que requieran dosificar polvo o elementos granulados sobre superficies, etc.

Parece claro que la evolución del ciclo de vida del mismo producto haciendo esta planificación previa de expansión de mercado no tendrá nada que ver con la que cabría esperar inicialmente sin esta planificación.

Tener hecha esta planificación previa permitirá orientar los esfuerzos de la empresa en este sentido de forma organizada y anticipada, y no como reacción a los envites del mercado. La empresa que haga esta planificación llegará la primera a cada una de las expansiones del mercado y disfrutará de un tiempo de exclusividad que le permitirá incrementar sus ventas y beneficios hasta que la competencia reaccione.

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN FUNCIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Una vez definido el concepto de ciclo de producto, enunciados los diferentes modelos de ciclo de vida de producto y analizado más en detalle la visión de Levitt sobre la utilidad del modelo clásico de ciclo de vida de producto, es el momento de recopilar cuales son las mejores estrategias de marketing para utilizar en cada

momento en función de la etapa de ciclo de vida de producto y/o mercado en que se nos encontremos.

5.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTO

En el cuadro siguiente se muestran las características a lo largo de las diferentes etapas del ciclo de vida de producto (modelo tradicional) de una serie de aspectos que se consideran importantes desde el punto de vista del marketing (crecimiento, segmentación, tecnología, beneficios y competencia).

| ASPECTO | DESARROLLO DE MERCADO | CRECIMIENTO | MADUREZ | DECLIVE |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Ratio de crecimiento del mercado | Bajo | Alto | Vegetativo | Negativo |
| Cambio en el ratio de crecimiento | Pequeño | Se incrementa con rapidez, después más despacio | Pequeño-nulo | Decrece con rapidez |
| Número de segmentos | Muy pocos | Algunos | De algunos a muchos | Pocos |
| Cambios tecnológicos en el diseño del producto | Muy grandes | Grandes | Ligeros | Ligeros |
| Beneficios totales | Negativos | Positivos crecientes | Punto más alto - empiezan a descender | Positivos a negativos |
| Beneficios por unidad | Negativos | Punto más alto | Se inicia el descenso | Positivos a negativos |
| Cash-Flow | Altamente negativo | Negativo | Altamente positivo | Positivo |
| Ventas | Bajas | Rápido crecimiento | Lento crecimiento / estabilización | Disminuyen |
| Costes de producción | Altos | Más bajos (economías de escala y de experiencia) | Alcanzan su nivel más bajo | Se elevan |
| Clientes | Innovadores (escasos) | Primeros adoptadores y primera mayoría | Mercado masivo | Última mayoría - Rezagados |
| Competencia | Escasa o inexistente. Monopolio | Entrada de competidores que imitan el producto, lo mejoran o reducen precios. Oligopolio | La competencia se estabiliza. Cuotas de mercado estables. Competencia monopolística/aumenta a competencia | Competidores van saliendo del mercado. Oligopolio. Aumenta la competencia |
| Información fundamental | Identificar las posibilidades de uso del producto y descubrir sus debilidades | Atención a la posición de la marca. Búsqueda de nuevas oportunidades de segmentación | Atención a posibles mejoras del producto. Alerta ante la competencia y los posibles signos de declive del producto | Identificación del momento en que el producto deber ser abandonado |
| I+D | Correcciones técnicas | Iniciar el desarrollo del producto sucesor del actual | Desarrollar pequeñas variantes. Reducir costes. | Retirar toda la I+D de la inversión inicial |

Fuente: Adaptado de Cruz Roche, I. (1990): Fundamentos de Marketing, Ariel Economía, p. 185 y Santemas, M (1996): Marketing. Conceptos y Estrategias, Pirámide, p. 438.

Tabla I. Evolución de características importantes para el marketing en función de la etapa de ciclo de producto.

5.2. ESTRATEGIAS PARA LA FASE DE DESARROLLO DE MERCADO

El momento de entrada en un nuevo mercado influye fuertemente en la cuota de mercado y en la rentabilidad futura del producto.

Lo más común es que en mercados maduros, la mayor cuota de mercado la tengan los productores que en su día fueron pioneros por encima de los seguidores y estos por encima de los últimos que se incorporaron. Pero también hay que indicar que ser pionero tampoco garantiza el liderazgo depende de que la estrategia seguida sea la adecuada.

En función del momento en el que se encuentra el mercado genérico de ese producto cuando la empresa realiza el lanzamiento de su producto se han podido identificar las siguientes estrategias entre productos de éxito:

1. Pionero

- Entrada a gran escala
- Amplia línea de productos
- Buena calidad de los productos
- Fuertes inversiones promocionales

2. Primeros seguidores

- Entrada a mayor escala que los pioneros
- Superioridad de recursos de marketing frente al pionero
- Reducción de los precios
- Mejora de la tecnología, la calidad y el servicio

3. Últimos seguidores

- Especializarse en mercados periféricos o nichos

Para un producto nuevo que se incorpora al mercado, en la fase de desarrollo de mercado se distinguen las siguientes posibles estrategias genéricas.

5.2.1. Estrategia de Desnatado Rápido

Busca recuperar la inversión lo antes posible. Se utiliza cuando el mercado aún no conoce el bien (por ejemplo artículos muy novedosos) pero un cierto número de consumidores estará dispuesto a pagar un precio alto por el producto.

En estos casos se utilizan costosas campañas de promoción para dar a conocer el producto y conseguir así un posicionamiento rápido y una obtención rápida de beneficios en previsión de que nuevos competidores no tarden en llegar al mercado y obliguen a reducir precios y por tanto márgenes.

5.2.2. Estrategia de Desnatado Lento

El nuevo producto se lanza a un precio elevado pero con pocos gastos en promoción.

Esta estrategia suele tener éxito cuando se utiliza con nuevos productos para los que los productos genéricos son ya conocidos y los consumidores están dispuestos a pagar una cantidad importante, y todo ello en un entorno en el que la competencia es débil.

En esos casos esta estrategia puede producir importantes beneficios con inversiones mínimas en promoción.

5.2.3. Estrategia de Penetración Rápida

El nuevo producto se lanza a un precio relativamente bajo, y apoyado por una fuerte campaña de promoción.

El objetivo es conseguir una fuerte penetración en el mercado en un periodo de tiempo corto para que al final el producto pueda mantenerse como líder del mercado durante tiempo.

Esta estrategia es útil para productos que pueden tener un elevado nivel de consumo y en los que por tanto, aunque el margen sea reducido, los beneficios pueden ser elevados si se consigue alcanzar una importante cuota de mercado.

5.2.4. Estrategia de Penetración Lenta

Se lanzan productos sin apenas coste en promoción y a un precio reducido.

Para que esta estrategia sea exitosa el producto genérico debe ser ya conocido, el mercado potencial debe ser relativamente amplio y la elasticidad demanda precio elevada.

5.3. ESTRATEGIAS PARA LA FASE DE CRECIMIENTO

El pionero del mercado suele ser el primero en alcanzar esta etapa. Para él, el objetivo debe ser mantener la posición de liderazgo mientras el mercado crece y se produce la entrada de nuevos competidores, obteniendo de este modo la mayor ventaja del crecimiento del mercado.

Pero evidentemente no todos los productos pueden ser líderes o tener aspiraciones de convertirse en líderes. Por ello, en esta fase vamos a distinguir entre las estrategias que deben seguir los líderes y las que deben seguir los que no lo son.

5.3.1. Estrategias para Productos Líderes

En este caso el objetivo debe ser mantener la cuota de mercado durante la fase de crecimiento. Esto es, que el aumento del mercado y de la competencia no reduzca la participación relativa en el mercado.

Para conseguir esto es necesario que el producto líder retenga a sus actuales clientes y que atraiga además al menos al mismo porcentaje de los nuevos clientes (los que provienen del crecimiento del mercado) que componen su cuota de mercado actual.

Para trabajar con los **clientes actuales** las estrategias posibles son:

- **Mantener su satisfacción** mediante mejoras en la calidad del producto, pequeñas y continuadas mejoras en los productos que vayan aumentando paulatinamente su utilidad para los consumidores, reducción de los precios en los momentos adecuados, mejora del canal de distribución para acercarse más al cliente final, etc.
- **Estimular las compras repetidas.** Mejorar el canal de distribución para evitar las roturas de stock (reducir los plazos de entrega, reforzar las relaciones con los intermediarios, automatización del canal, etc.).

- **Reducir el atractivo del cambio de marca.** Ampliar la línea de producto para poder llegar a todos los segmentos. Desarrollar segundas marcas que cubran otros segmentos de mercado. Obtener ventajas en precios o promociones (tarjetas de fidelización por ejemplo).

Para atraer a los **nuevos clientes** las estrategias posibles son:

- **Estrategia de flanqueo**, que protege los segmentos más expuestos mediante el lanzamiento de segundas marcas dirigidas a esos segmentos.
- **Estrategia de confrontación** mediante la existencia de atributos más atractivos para los nuevos clientes que los que presenta la competencia.
- **Competencia en precios.**
- **Posicionamiento diferenciado** frente a ofertas competidoras. Ocupar mercados, segmentos o canales de distribución en los que no está presente la competencia (expansión a nuevos mercados, diferenciación frente a segmentos mediante publicidad, nuevos canales de distribución, etc.).

5.3.2. Estrategias para Productos NO Líderes

La estrategia de nicho de mercado la deben seguir aquellas empresas que por su reducida dimensión o por su tardía incorporación al mercado, no tienen aspiraciones de llegar a ser líderes.

Se trata de, mediante un claro posicionamiento en un determinado segmento, construir una pequeña pero rentable cuota de mercado, evitando la competencia directa con rivales más poderosos.

Hay otras empresas para las que su objetivo será aumentar su cuota de mercado e intentar llegar a convertirse en líderes. Son los **aspirantes a líderes**.

Para conseguir este propósito hay dos caminos a seguir:

- Conseguir **captar compras repetidas o de sustitución** provenientes de otros competidores, ofreciendo a los consumidores ventajas competitivas que inciten el cambio de marca (precios, publicidad comparativa, promoción en punto de venta, etc.)
- Conseguir una **elevada cuota de mercado entre los nuevos consumidores**. Esto es especialmente posible cuando el mercado está todavía en una fase muy inicial y sin un claro líder, o en el caso de haber líder su posición sólo es sólida en algún segmento. En este caso el objetivo es diferenciarse para atacar los segmentos sin líder claro.

5.4. ESTRATEGIAS PARA MERCADOS MADUROS

En un mercado estancado, como es el caso de los mercados maduros, el objetivo fundamental debe ser mantener la cuota de mercado, mediante la retención de los clientes fomentando la lealtad a la marca.

Plantearse ganar cuota de mercado en esta etapa es difícil ya que como hemos visto en el modelo de Levitt, el margen unitario en esta fase es mínimo. Para ganar cuota de mercado en un mercado estancado como éste, la única opción es quitarle clientes a los competidores. Para ello sería preciso ofrecerles a esos clientes alguna

ventaja adicional que, dado el escaso margen del producto en esta etapa, posiblemente haría que la operación no fuese rentable,

Las dos estrategias a seguir en mercados maduros son las de mantenimiento de cuota y las de expansión del volumen de ventas.

La **estrategia de mantenimiento de cuota** supone proteger y mantener la cuota de mercado, reduciendo los gastos comerciales. Las acciones que buscan facilitar la compra repetida y aumentar la satisfacción de los consumidores son las adecuadas.

La **expansión del volumen de ventas** se puede obtener mediante tres acciones:

- Incrementar la penetración aumentando la proporción de usuarios, atrayendo a los no usuarios y convirtiéndolos en consumidores.
- Estrategia de extensión de uso aumentando la tasa de consumo medio entre usuarios.
- Expansión del mercado incorporando nuevas áreas geográficas (exportación) o nuevos segmentos de mercado.

Podemos recordar el caso del nylon expuesto anteriormente (apartado 4.3) en el que cuando el mercado alcanza la madurez, se expande el volumen de ventas mediante la incorporación de uso más frecuente, uso más variado, nuevos usuarios y nuevos usos.

5.5. ESTRATEGIAS PARA MERCADOS EN DECLIVE

Cuando se alcanza el declive y caen las ventas, lo primero que se debe hacer es analizar detalladamente la cuenta P&L y abandonar la actividad al aparecer las pérdidas.

El objetivo a seguir debe ser **obtener ventas y beneficios** y para ello las estrategias pueden ser:

- Reducir el surtido y especializarse.
- Abandonar los segmentos más pequeños.
- Recortar el presupuesto de marketing y promoción.
- Reducir precios (reduciendo los costes lo máximo posible).
- En cualquier caso es muy importante saber abandonar el mercado en el momento adecuado, para evitar la generación de pérdidas.

6. CONCLUSIONES

El concepto de ciclo de vida de producto es conocido desde hace mucho tiempo, pero la definición de su modelo y lo que es más importante, su utilización práctica dentro del marketing, es relativamente reciente, y se le debe a **Theodore Levitt**.

El modelo de ciclo de vida de producto es un concepto teórico que trata de modelar una realidad, la evolución de las variables Ventas y Beneficios para un determinado producto o mercado. Sin embargo, su uso como herramienta predictiva y ajuste a la realidad es limitado. Hay numerosos modelos y **la forma y duración de cada una de las etapas se puede ver afectada por múltiples factores**.

Cuando una empresa se decide al lanzamiento de un nuevo producto **es fundamental tener planificada una primera estrategia para toda la vida del producto**, no sólo para el lanzamiento.

Hemos indicado que el modelo de ciclo de vida como herramienta predictiva tiene serias limitaciones, pero siempre será mejor hacer una predicción con sus errores y sus limitaciones, que no hacer ningún tipo de estimación.

Antes del lanzamiento de un producto se debe tener una estimación de cuál va a ser su ciclo de vida. Incluso se debe tener ya una **estrategia para las posibles extensiones** del mercado (incrementos de frecuencia de usos, ampliación de mercados, nuevos usos y nuevos usuarios). Recordemos el ejemplo del Nylon y la estrategia de Du Pont (ver apartado 4.3 más atrás).

La primera estimación de ciclo de vida antes de lanzar el producto ayudará a definir cuál es la mejor estrategia de lanzamiento (penetración, descremado, etc...)

Las acciones de marketing y promoción que se desarrollen deben ser consistentes con la estrategia global planificada para el ciclo de vida. Hay que evitar que una acción llevada a cabo en las primeras etapas nos pueda perjudicar en etapas posteriores.

En las últimas décadas se ha observado una generalizada reducción de la vida de los productos. Los rápidos cambios tecnológicos y la modificación de los hábitos de consumo, hacen que productos que sean relativamente jóvenes lleguen a su etapa de declive y sean sustituidos por otros tecnológicamente más avanzados o que se han sabido adaptar mejor a nuevas necesidades de los consumidores.

Posteriormente al lanzamiento del producto, cobra gran importancia la realización de un continuo análisis del entorno del producto y de las condiciones del mercado, para poder anticipar las posibles etapas por las que va pasando el producto e **identificar las estrategias de marketing más adecuadas en cada momento.**

De hecho, una de las evidencias que se han ilustrado a lo largo de este trabajo es el hecho de que **las empresas deben utilizar diferentes estrategias de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto** para adaptarse a los cambios que se experimentan en la demanda y en entorno competitivo en cada etapa.

El proceso a seguir por una empresa que tiene un producto en el mercado o que se dispone a lanzar uno nuevo, y que se trata de ilustrar en la **imagen XI**, sería el siguiente:

- Como empresas sabemos que nuestros productos en el mercado van a seguir un ciclo de vida determinado.
- De ese ciclo de vida conocemos el modelo teórico y hemos hecho una estimación previa del que va a seguir nuestro producto, con las propias limitaciones predictivas del modelo.
- La empresa recopila información del resultado que está dando el producto en el mercado y del propio mercado y su entorno.
- A la vista del modelo teórico conocido y de la estimación inicial de ciclo de vida, y con los datos recopilados, la empresa analiza la situación del producto y define las estrategias a aplicar en cada momento.
- La empresa pone en marcha la estrategia decidida (que puede ser mantener la estrategia que ya venía aplicando a raíz de análisis anteriores, hacer pequeños cambios en la misma o aplicar una nueva estrategia a la vista de un cambio de fase o un cambio sustancial en las condiciones del mercado o del entorno).

Hay que tener en cuenta también que la transición de las diferentes etapas no es algo fijo que ocurre de repente y en un momento determinado. El director de Marketing no llega un día a la oficina y a la vista de los datos deduce que ese día el producto ha pasado de la etapa de Crecimiento a la de Madurez, por ejemplo. El proceso de cambio de una etapa a otra tiene una duración más o menos amplia y hay que hacer un continuo análisis de la información para identificarlo.

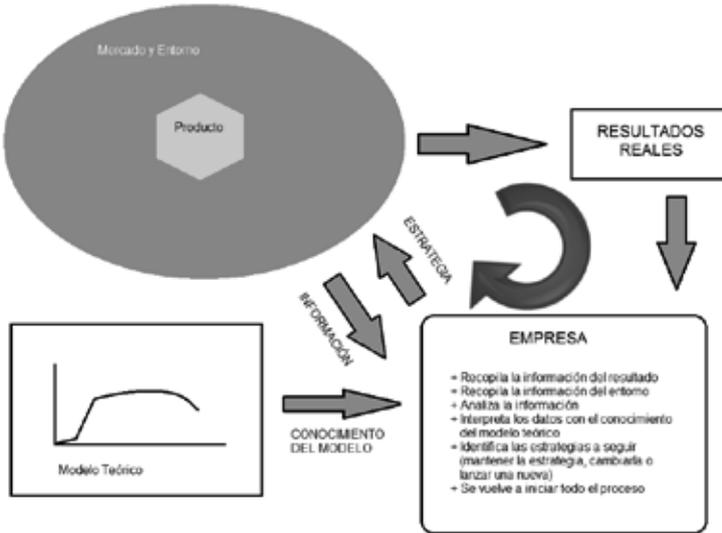


Imagen XI. Esquema simplificado de la continua observación y análisis que debe mantener la empresa
Elaboración propia

La empresa debe por tanto realizar ese continuo estudio de la situación para poder anticiparse a los cambios y elegir la mejor estrategia en cada momento, ejecutando el plan previsto inicialmente o modificándolo para adaptarse a la realidad del mercado y del producto.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS CONSULTADAS

MARKETING PASADO, PRESENTE Y FUTURO
 Mariló Reina Paz (2011)
 EXPLOIT THE PRODUCT LIFE CYCLE (Versión original en inglés)
 Theodore Levitt (1965)
 PRODUCT LIFE CYCLE RESEARCH: A LITERATURE REVIEW (Versión original en inglés)
 David R. Rink, Northern Illinois University
 John E. Swan, University of Alabama at Birmingham (1979)
 MARKETING EN EL SIGLO XXI
 Rafael Muñoz González
 MARKETING ESTRATEGIAS Y TENDENCIAS
 Ainhoa Rodríguez.

APUNTES DE DIRECCIÓN COMERCIAL II

Profesores Ignacio Cruz Roche y Martínez Castro (Universidad Autónoma de Madrid).

UTILIDAD DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: ¿DEBEMOS REABRIR EL DEBATE ANTE EL ACORTAMIENTO DE LA VIDA DE LOS PRODUCTOS EN EL MERCADO? (ICADE enero-abril 2008)

ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, nº 73, enero-abril 2008. Marta Muñoz Ferrer.

WIKIPEDIA

www.emprendedores.es (Sección de Marketing)

Eva González Fernández (Diciembre 2006)

<http://www.buenosnegocios.com/notas/184-ciclo-vida-productos-claves-hacer-marketing>