

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA

Postulado Del Ciclo De Vida Del Producto,
Como Sistema De Información

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE
CONTADOR AUDITOR
GRADO DE LICENCIADO EN AUDITORIA

Profesor Guía: JULIO PRINCE DE LA BARRA

Alumno: Claudio Prudent Vilches

1997

1997

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Escuela De Auditoría

2193

Postulado Del Ciclo De Vida Del Producto, Como Sistema De Información

Memoria Para Optar Al Título De Contador Auditor

Grado De Licenciado En Auditoría.

Comercialización
Producción
Mercado
Sistemas de I.

Profesor Guía : Julio Prince De La Barra
Alumno : Claudio Prudent Vilches

1997

INDICE

POEMA	3
AGRADECIMIENTOS	4
CAPITULO 1	
Definiciones Necesarias	5
Producto	5
Mercado	12
Clientes	16
Ventas	21
Valor del Producto	23
CAPITULO 2	
Postulado del Ciclo de Vida del Producto	30
Introducción	30
Razón Fundamental del Ciclo de Vida del Producto	31
Etapas del Ciclo de Vida	35
Comportamiento del Producto en las Diferentes Etapas del Ciclo de Vida del Producto	53
Representaciones Gráficas del Ciclo de Vida del Producto	58
Características Fundamentales de cada Etapa del C.V.P	61
CAPITULO 3	
Aspectos Generales de la Evolución del Mercado	62
Introducción	62
El Mercado Actual y la Opinión de Investigadores	62
Etapa de Crecimiento del Mercado	93
Etapa de Madurez del Mercado	94
Etapa de Declinación del Mercado	95
Conclusiones	96
CAPITULO 4	
Estrategias Relacionadas con Cada Etapa del C.V.P.	97

Introducción	97
Historia y Significado de las Estrategias	97
Estrategias Aplicables a Cada Etapa del C.V.P.	102
Conclusiones	131
CAPITULO 5	
Diseño de Sistema de Información, Detector del C.V.P.	134
Definición de Sistemas de Información	134
Evolución de los Sistemas de Información	134
Tipos de Sistemas de Información	135
Creación del Sistema: "Detector del C.V.P."	139
Explicación de las Diferentes Pantallas del Programa	
a) Ciclo de Vida de Productos	140
b) Ingreso de Variables	141
c) Gráfica de Utilidades/Periodo	145
d) Estrategias Recomendadas	145
Extracto del Lenguaje de Programación Utilizado	147
CONCLUSION	151
ANEXOS	153
BIBLIOGRAFIA	154

El mundo entero es un escenario,
y todos los hombres y mujeres no son sino actores:
Tienen sus entradas y salidas;
y durante su vida el hombre representa muchos papeles,
siendo sus actos siete edades. Primero la infancia,
lloriqueando y encogiéndose en los brazos de la nodriza.
Luego el escolar quejumbroso, con su cartapacio
y su reluciente cara matinal, arrastrándose
sin querer ir a la escuela. Y luego el amante,
suspirando como un horno, con una triste balada
compuesta a las cejas de su amada. Luego el soldado,
lleno de extraños juramentos, y barbudo como su compinche,
celoso en el honor, súbito y rápido en la pelea,
buscando la reputación pomposa
hasta la boca del cañón. Y luego el juez,
de orondo vientre y buena capa rayada,
de ojos severos y barba de corte oficial,
lleno de sentencias sabias y de instancias modernas;
representando así su papel. La sexta edad pasa
al bufón magro y en zapatillas,
con gafas y faltriquera,
sus calzas juveniles, bien conservadas, demasiado anchas
para su tronco encogido; y su gran voz masculina,
volviendo de nuevo al tiple infantil, chifla y
silba en sus sonidos. La última escena
que pone fin a esta rara historia,
es la segunda infancia y el mero olvido,
sin dientes, sin ojos, sin gusto, sin nada.

Shakespeare

A los que me tienden la mano cuando estoy caído.
A los que me dan esperanza en el desconsuelo.
A los que me miran de frente y me dicen su verdad.
A los que mi corazón guarda un gran espacio para ellos:
A mi familia: Papá, Mamá, Hermano.
A aquellos dos pilares hechos de amor y fe; mis abuelos:
Papá Humberto y Mamá Violeta.
A mi maestro de siempre y para siempre:
Cristo Jesús.

CAPITULO 1

Definiciones Necesarias

Para desarrollar el tema (o la teoría) del ciclo de vida del producto a mi juicio es necesario previamente, tener los conceptos claros y definidos de dos elementos recíprocamente dependientes, estos son: **Producto y Mercado.**

Producto

El conocimiento claro y definido del producto que ofrecemos es clave para elaborar nuestras estrategias de posicionamientos en el mercado, para identificar a nuestros competidores presentes y futuros, para captar las necesidades del mercado y realizar las mejoras necesarias en estos (productos), para valorar la calidad de nuestros productos y fijar los precios relacionados etc. Por otro lado se hace imprescindible la buena competencia del producto, que este se conciba no como el producto que quieren comprar los consumidores; sino los que solucionan sus problemas. Dentro de la clasificación de los productos destacan: los tangibles y los servicios

Así el producto "Miramar Hotel" es un beneficio que otorga una noche de descanso a un precio determinado, el producto "Jamaica Resort" es un lugar que proporciona sol, arena, romance, descanso, etc. El producto de un partido político es una persona (el candidato) que el partido quiere que el individuo compre (vote por el). Por consiguiente la definición de producto debe ser clara y amplia que involucre bienes tangibles y de servicios.

Así W. J. Stanton y Michal J. E. Etzel definen: Un producto es un grupo de atributos tangibles e intangibles, que incluyen el empaque, el color, el precio, la calidad, y la marca, mas los servicios y la reputación del vendedor. Puede ser un bien tangible, un servicio, un lugar, una persona o una idea, por lo tanto, en esencia, los consumidores compran algo mas que un grupo de atributos físicos adquieren la satisfacción de sus deseos bajo la forma de los beneficios del producto¹.

Según G. David. Hughes: El producto es algo mas que los atributos físicos del producto bien incluye las características del empaque, por ejemplo: la abertura practicada en una caja de detergentes para facilitar su uso. Producto, también significara los servicios proporcionados antes y después de la venta. Estos servicios constituyen una gran parte de la combinación servicio/producto en la venta de artículos industriales. Asimismo, producto puede incluir el prestigio asociado con el nombre de la marca, porque este prestigio contribuye a que el consumidor este satisfecho con el producto².

Por otra parte Philip Kotler lo define: "Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad", por otra parte señala que la mayoría de los productos son productos físicos (o bienes) como automóviles, tostadores, zapatos, huevos, y libros, pero los servicios (como cortes de pelo, conciertos y vacaciones)

¹ Fundamentos de Marketing "W. J. Stanton M. J. Etzel B. J Walker novena edición cap 7 pag 187

² Mercadotecnia, planeación estratégica "universidad Carolina del norte. páginas 318 - 349

también son productos (a veces llamados productos de servicios). Podemos también pensar en las personas como productos Barbara Stereisand puede ser comercializada, no en el sentido de que la "compraremos", sino en el sentido de que le pondremos atención, compraremos sus discos y asistiremos a sus conciertos. Un lugar como Hawai puede comercializarse, en el sentido de comprar ahí algún terreno o pasar unas vacaciones. Una organización como la "American Red Cross" puede comercializarse en el sentido de que tendremos sentimientos positivos hacia ella y la apoyaremos.

Aun una idea puede comercializarse, como por ejemplo: la planificación familiar o la seguridad en el manejo, en el sentido de que podríamos adoptar una conducta congruente con la ida.

Así, podemos decir que los productos consisten en general en todo aquello que pueda comercializarse incluyendo objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e idas³.

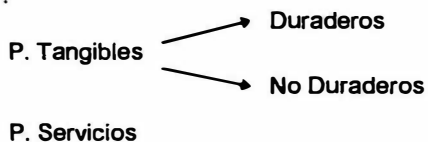
Clasificación de los Productos

En este ítem no pretendo dar una clasificación profunda y detallada de los productos, sino dejar en claro y someramente la clasificación mas primaria y global de estos.

³ Philip Kotler capítulo 16 página 482.

Los productos se dividen en dos grandes grupos:

- Los productos de consumos o tangibles y
- Los productos de negocios o de servicios



Productos Tangibles

Se define como un grupo de atributos físicos, reales, palpables, tangibles que se reúnen en una forma identificable.

Productos tangibles duraderos

Son bienes tangibles que por lo general resisten mucho uso. ej: la ropa, automóviles, televisores, etc. Por lo general requieren mas venta personal y servicios demandan un mayor margen mas garantías del vendedor.

Productos tangibles no duraderos

Son bienes tangibles que por lo general se consumen en una sola vez o en unas cuantas veces de uso. ej: un chocolate, bebida, una cerveza. En función de que estos productos se consumen rápidamente y se compran con frecuencia, la estrategia adecuada es ponerlos a la disposición en muchas localidades, hacer un pequeño cargo y anunciarles con intensidad para inducir la prueba y crear preferencia.

Productos Servicios

Los productos de servicios se diseñaron principalmente como instrumentos para producir otros productos o para proporcionar servicios en una empresa. La base fundamental para distinguir entre ambos grupos es el uso final para el que ha sido destinado el producto en su forma actual.

Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, ej: cortes de pelo, servicios odontológicos (o dentistas). Los servicios son intangibles, inesperables, variables y perecederos y en consecuencia, suelen requerir mayor control de calidad, credibilidad en el proveedor y adaptabilidad.

Inicialmente la idea de la mercadotecnia se desarrollo en relación con la venta de productos físicos, como dentrificos, automóviles, acero y equipos. Sin embargo, una de las principales megatendencias en Estados Unidos ha sido el crecimiento fenomenal de los servicios. Los empleos de servicios ocupan en la actualidad el 77% del empleo total y el 70 % del producto nacional bruto y se espera que proporcione el 90% de los nuevos empleos en los próximos 10 años.

Los empleos de servicios no solo incluyen a personas que laboran en industrias de servicios (hoteles, aerolíneas, bancos, etc.), sino también a personas que proporcionan servicios dentro de las industrias de productos (abogados corporativos, personal medico, capacitadores, etc.) como resultado de la creciente abundancia, de mas tiempo libre, y del aumento de la complejidad de los productos que requieren servicios, Estados Unidos se ha convertido en la primera

economía de servicios del mundo. Esto ha dado origen a un mayor interés en los problemas específicos de la mercadotecnia de servicios.

Las industrias de servicios son muy variadas. El sector gubernamental con sus cortes, servicios de empleos, hospitales, oficinas de prestamos, servicios militares, departamentos de policías y de bomberos, correos, oficinas reglamentadoras y escuelas, en el negocio de los servicios.

El sector privado no lucrativo, con sus museos, instituciones benéficas, iglesias, colegios, fundaciones, esta en el negocios de los servicios. Una buena parte del sector de negocios, con sus líneas aéreas, bancos, oficinas de servicios de computo, hoteles, compañías de seguros, firmas de abogados, firmas consultoras de auditorías, servicios médicos, empresas de bienes raíces etc., están en el negocio de los servicios⁴.

Tipos de Servicios

Un primer grupo de servicios dice relación con lo que se basa el servicio, por ejemplo: servicios basado en las personas o en equipos, Los servicios basados en equipos varían dependiendo si son automatizados o monitoreados por operadores experimentados o no experimentados. Los basados en personas varían en cuanto a si son proporcionados por trabajadores profesionales experimentados o no experimentados.

Hay otros que se agrupan en relación a la presencia del cliente por ejemplo: el

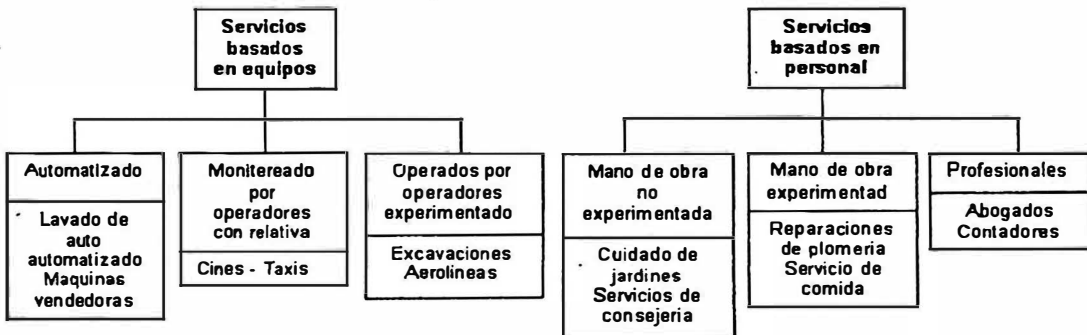
⁴ Philip Kotler

servicio de corte de pelo requiere obviamente la presencia del cliente, pero la reparación de un automóvil o de una casa no la requiere.

También se agrupan dependiendo, si cubren una necesidad personal o de negocios por ejemplo: los médicos practicarán exámenes diferentes a los pacientes privados que los empleados de una empresa bajo contrato y finalmente los prestadores de servicios difieren en sus objetivos (lucrativos o no lucrativos) y propiedad (privada o pública).

Ejemplo: Esquema de agrupación de equipos basados en equipos y basados en personal.

Tipo de Negocios de Servicios



Fuente: Adoptado bajo permiso de Harvard Business Review de "strategy is different in service business" de dan R. E. Thomas (julio-agosto 1978) del presidente y miembros de Harvard college.

Conclusión

Podemos apreciar, con las definiciones dadas, el extenso ámbito que abarca la definición de producto. Este extenso ámbito en la práctica no es muy conocido y por consiguiente, muchos ofrecimientos que realizan empresas u organismos especialmente públicos no son tratados como productos, implicando la carencia de formulación de estrategias mercadológicas, e incorrecciones en la determinación de los costos y gastos involucrados, (con lo ofrecidos), visión estrecha de la competencia existente etc.

Las tendencias actuales revelan que cada vez los mercados muestran un aumento en el ofrecimiento de productos intangibles, especialmente en el área de servicios de profesionales lo que hace necesario para el éxito de estos ofrecimientos, saber reconocer y clasificarlos (lo ofrecido) como producto y que no quede nada afuera, ya que podría traer como consecuencia servicios que no se cobran (o no se venden) o costos y gastos no reconocido.

Mercado

Todos nosotros inclusive los mas legos, tenemos una noción relativamente clara del significado de mercado, mas de alguna vez al día, escuchamos esta palabra en algún medio periodístico, diario, revista, radio, televisión, o en nuestro trabajo o con nuestros amigos, así escuchamos expresiones como: "el mercado accionarios esta en alza, el estado reduce cada vez mas su participación en el mercado, "los cantadores protestan porque el mercado chileno, no se prefiere ni protege a la música popular, el mercado se hace cada vez mas competitivo, el mercado

bancario experimento un alza en las tasas de interés, etc.

Podemos señalar desde un punto de vista económico: que las actividades económicas tienen lugar a través de mercados. En el mas amplio de los sentidos, un mercado no es necesariamente un lugar, sino, por el contrario, una institución a través de la cual operan las fuerzas determinantes de los precios, en otras palabras, es dentro de los mercados donde operan la oferta y la demanda⁵.

Ahora desde un punto de vista sistemático podemos señalar que el mercado constituye un gran sistema, el cual se define: diferentes partes mutuamente influyentes, interactuantes entre si en el cual la suma de las partes es mayor que el todo.

Para los efectos de esta tesis, me centrare en la definición mercadologica, así Philip Kotler lo define: "un mercado esta formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo."

Tamaño

Desde el punto de vista mercadologico el tamaño del mercado dependerá del numero de personas que expresen una necesidad y de los recursos que posean

⁵ Roger Leroy Miller , Roger. E. Meiners

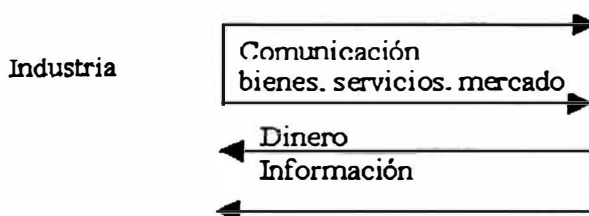
para darlos a quienes pueda satisfacer esas necesidades, es decir, los elementos participantes son:

- a) Cantidad de personas con necesidades
- b) Recursos (de estas personas) para poder intercambiarlos con los agentes o personas satisfactoras de necesidades.
- c) Personas o agentes satisfacedores de necesidades.

Estructura y Funcionamiento del Mercado

En un primer nivel la mercadotecnia identifica dentro del mercado, dos elementos interactuantes entre si.

- a) La industria: que constituye el conjunto de vendedores y
- b) El mercado: correspondiente al conjunto de compradores.
- c) Relación existente: la industria comunica lo bienes y servicios, posibles satisfacedores de las necesidades de los compradores a su vez los compradores informan a la industria sus necesidades y entregan dinero por los bienes o servicios que los satisfacen.



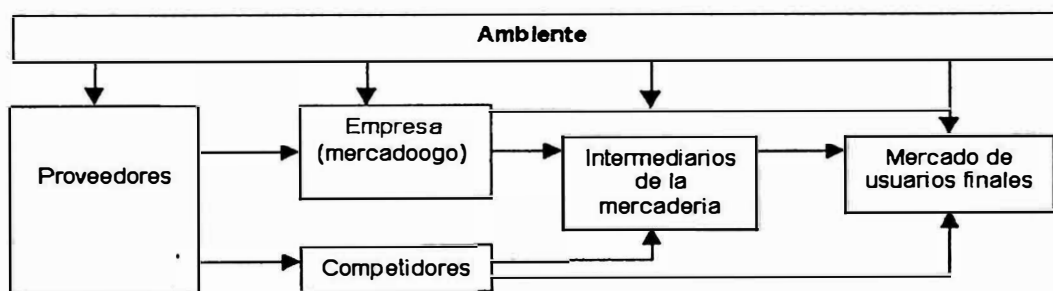
En un segundo nivel de análisis de la mercadotecnia distingue un sistema mas detallado y con mas elementos interactuantes, así el mercado se caracteriza por los siguientes elementos:

- a) Un ambiente
- b) Proveedores
- c) Empresa (mercadologo)
- d) Competidores
- e) Intermediarios de la mercadotecnia
- f) Mercado de usuario finales

Los proveedores (b) proporcionan los bienes supuestamente necesitados, al mercadologo © y sus competidores (d), estos (empresa y competidores) buscan activamente un intercambio con el mercado de usuarios (f) ayudándose por los intermediarios de la mercadotecnia (e).

Conjuntamente estos intercambios están influidos por las fuerzas del medio ambiente (a), como pueden ser factores: políticos, económicos, demográficos, tecnológicos etc.

Gráficamente



Philip Kotler

Resumiendo

Tomare la definición que da Michael Etzel y Bruce J. Waker: "Señalando que el mercado se entiende como las personas u organizaciones con deseos (necesidades) a satisfacer, dinero para gastar y la disposición para hacerlo. Por lo tanto, en la demanda del mercado de cualquier producto o servicio determinado, hay tres factores a tomar en cuenta: las personas u organizaciones con deseos (necesidades), su poder adquisitivo y su comportamiento de compra, entendiéndose como necesidades: la falta de algo que se requiere, se desea, o es útil.

Clientes

Este es otro elemento importantísimo a considerar en el desarrollo de la teoría del ciclo de vida del producto los clientes van a ser una de las variables fundamentales que afectaran la demanda del producto, además que de estos nacerán las necesidades motivantes para la creación de un producto (desde el punto de vista de marketing). El análisis de estos, será necesario para determinar el mercado objetivo etc.

Actualmente las empresas están adoptando una mentalidad orientada al cliente.

En este caso la empresa desarrolla productos no en base a lo que ella considera mejor para el cliente, sino en la necesidad real del cliente, por lo cual el conocimiento de esta necesidad requiere un profundo estudio y seguimiento del cliente, ahora en relación a la importancia de la satisfacción de la necesidad del

cliente se puede señalar que las ventas provienen de dos tipos de clientes: Los clientes nuevos y los clientes antiguos, los que mas cuesta atraer son los "nuevos", por lo tanto satisfacer las necesidades de los clientes antiguos se hace imprescindible para la sobrevivencia de la empresa. Los efectos de un cliente satisfecho "kotler" los enumera de este modo:

- 1- El cliente satisfecho compra una y otra vez
- 2- Menciona favorablemente de la compañía y a otros
- 3- Presta menos atención a las marcas y publicidad de la competencia.
- 4- Adquiere productos adicionales de la misma empresa

Una empresa orientada al cliente, que no solo el departamento de ventas valore al cliente, si no que debe haber una orientación y coordinación común entre todos los departamentos por ejemplo: el departamento de producción no debe caer en la típica política de disminuir costos del producto y disminuir la calidad de este y por consiguiente no satisfaciendo al cliente, por consiguiente cualquier modificación de los costos con el objeto de aumentar las utilidades debe realizarse, teniendo presente no afectar la satisfacción del cliente.

Una muestra de la orientación al cliente es la empresa "L. Bean de Freeport, Maine, fabricante de ropa y equipo para deporte de caza (cinegetico) tiene distribuidos en sus oficinas folletos que señalan:

QUE ES UN CLIENTE

- Un cliente es la persona mas importante en esta oficina, personalmente o por correo
- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de el
- Un cliente no interrumpe nuestro trabajo, es el motivo de el no estamos haciendo ningún favor al cliente con servirle, el nos lo esta haciendo al darnos esta oportunidad
- Un cliente no es alguien con quien discutir o intercambiar agudezas. Nunca nadie gano disputa a un cliente.
- Un cliente es una persona que nos trae sus deseos y es nuestra función manejarlos de manera provechosa para el y para nosotros.

Fuente: folleto y cartel de Il. beam, ine freeport. maine.

Por otra parte las clasificaciones de clientes son extensas, entre ellas las mas destacadas son:

- **Clientes por edad:**
 - Clientes bebes y niños de 0 a 4 años.
 - Jóvenes de 14 a 35 años
 - Maduros de 35 a 50 años
 - Tercera edad de 50 en adelante
- **Clientes por sexo:**
 - Clientes maduros

- Femeninos
- **Clientes por profesión:**
 - Clientes contadores auditores
 - Médicos
 - Profesores
 - Ingenieros
 - Arquitectos

A su vez Kotler clasifica los clientes de la siguiente forma:

Clientes consumidores

Son individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal

Clientes industriales

Son organizaciones que compran bienes y servicios que requieren para crear otros productos y servicios con el propósito de hacer utilidades y/o alcanza otros objetivos.

Clientes revendedores

Son organizaciones que compran bienes y servicios con objeto de revenderlos para obtener una utilidad.

Clientes gubernamentales y no lucrativos

Son las oficinas gubernamentales y no lucrativas que adquieren bienes y servicios con objeto de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios a otros que los necesiten.

Clientes internacionales

Son compradores extranjeros que pueden ser consumidores, productores, revendedores y gobiernos.

Conclusión

Existen diferentes teorías de "comercio", tendientes a obtener el éxito en los negocios entendiéndose este básicamente como la venta de un producto con un margen de utilidad: así encontraremos algunas que enfatizan el esfuerzo de la venta, es decir canalizar los esfuerzos en estimular al cliente, para que compre, otros estudian y modifican los precios de costo y los de venta, algunas apuntan al producto y a su calidad enfatizando, que el producto con buena calidad, siempre tendrá su comprador.

La teoría de orientación al cliente, recoge partes de las teorías anteriores, el echo de satisfacer las necesidades del cliente, implica que el cliente considerara la calidad del producto, así mismo que el precio sea atractivo y por consiguiente, para comprar el producto el cliente deberá conocerlo y ahí participa la venta.

Actualmente las empresas están valorando al cliente en primera prioridad y todo su que hacer esta orientado a la satisfacción de sus necesidades, por lo tanto se hace necesario el estudio permanente y profundo de todo el ámbito y sistema, en el cual esta inserto el cliente y determinar así las reales necesidades del cliente y por consiguiente el éxito de la empresa.

Ventas

Pienso que es conveniente aclarar este concepto, debido a la confusión frecuente entre la definición de venta y de marketing.

El concepto de venta percibe al cliente con una actitud de rechazo a la compra, por lo cual es necesario estimularlo y persuadirlo. La venta se preocupa que el producto obtenido sea vendido. En cambio el marketing se interesa de satisfacer las necesidades del cliente, se encarga antes de vender y concebir el producto, estudiar las necesidades del cliente de manera que (el producto) satisfaga las necesidades y el producto se venderá solo. Es decir según la venta "el objetivo es vender lo que hacen y no hacer lo que no pueden vender (según marketing)".

Según Peter Druker teórico de la administración señala: "Puede suponerse que siempre habrá necesidad de vender algo, pero el objetivo de la mercadotecnia es hacer que las ventas sean superfluas. El objetivo de la mercadotecnia es conocer y comprender tan bien al cliente, que el producto o servicio se adecue a el y se venda por si mismo. Idealmente, la mercadotecnia debe dar por resultado un cliente que este listo para comprar, en cuyo caso todo lo que requerirá es que el

producto o servicio se encuentren disponible.

Finalmente citando a los teóricos: Stanton, Etzel y Walker, en su libro "Fundamentos de marketing" novena edición, mencionan las diferencias entre ventas y marketing.

Ventas		Marketing
El interés se centra en el producto.	v/s	El interés se centra en los deseos de los consumidores.
La compañía primero hace el producto y después busca como venderlo.	v/s	La compañía determina primero los deseos de los consumidores y después busca como hacer y entregar un producto que satisfaga esos deseos
La administración esta orientada hacia el volumen de las ventas	v/s	La administración esta orientada hacia las utilidades
La planeación esta orientada hacia el corto plazo, en términos de los productos y mercados actuales	v/s	La planeación esta orientada hacia el largo plazo, en términos de nuevos productos los mercados del mañana y el crecimiento futuro
Se insiste en las necesidades del vendedor.	v/s	Se insiste en los deseos de vendedor de los compradores

"Cuando se da mayor importancia a la venta, la compañía fabrica un producto y después convence a los a los clientes para que lo compren"

"Cuando se practica el marketing y se usa un enfoque muy diferente. La empresa determina que desea el cliente y después desarrolla un producto que satisfará esa necesidad y además producirá una utilidad satisfactoria. En este caso la compañía ajusta su oferta a lo que desea la demanda del consumidor.

Valor del Producto

* Valor de Uso: no es nada mas que un conjunto de propiedades y cualidades que reúne un producto para su uso, consumo, trabajo o servicio. por ejemplo: un patinete para jugar, desplazarse, disfrutar, etc., un lápiz para escribir, pintar, dibujar, etc., una brújula para orientarse, determinar polos magnéticos etc.

* Valor de Estima: es aquel conjunto de propiedades, características o atractivo que impulsa al comprador a poseer una cosa. por ejemplo: - cierto tipo de automóvil por el status que representa - cierto periódico por la mejor información, mas acorde con el sentir del comprador / lector - cierto restaurante por el mejor ambiente / servicio / calidad que puede ofrecer

* Valor de coste: es la suma de los costos de mano de obra (directa o indirecta), de materias primas, de energía y otros necesarios para obtener el producto.

* Valor de cambio: es aquel conjunto de propiedades o cualidades que, valoradas en función de parámetros subjetivos/objetivos, permiten cambiar un determinado producto por otro, por ejemplo: la sal en la india de principio de siglos 20, los abalorios en las civilizaciones primitivas, el patrón oro o el dólar en nuestra economía moderna.

Se puede afirmar que el valor de un bien o servicio no es algo inherente o intrínseco a si mismo, sino que bien determinado por una serie de circunstancias. Se deberá emplear el concepto de valor como el de una medida de la adecuación

de los costos del producto o actividad de las necesidades del consumidor / productor potencial.

Ello debería permitir eliminar los costes innecesarios después de haberlos identificados. Desde esta óptica se podría definir el valor como el mínimo de unidades monetarias que el elemento del mercado deberá gastare en la compra, fabricación o desarrollo de un producto actividad, para lograr cubrir los factores de uso, consumo y estima adecuados.

Desde otro punto de vista, también podría ser el costo adecuado al uso o consumo a que esta destinado y a la consecución de la estima por parte del futuro comprador / consumidor.

Con todo ello, el análisis clásico del valor de un producto o actividad tendrá tres etapas básicas:

1- Clarificación de las funciones principales del producto o actividad. Se deberá ser capaz de responder a preguntas del tipo:

¿Que debe hacer el producto?

¿Cual es su misión?

La respuesta debería ser tan sencilla como:

- Un aparato de T.V.: informar, divertir, ayudar a pasar el tiempo, etc.
- Un aparato de Vídeo: conservar, reproducir, entretener, etc..
- Una manta: proteger, abrigar, etc.

Obviamente, cuanto mayor sea el numero de definiciones de las funciones del producto, mayores posibilidades de mejorar la definición del valor existirán.

Simultáneamente, se hace necesario evaluar la necesidad de esta (s) función (es), respondiendo a preguntas del tipo:

¿Porque es necesario?

¿Que ocurriría de suprimirse?

El objetivo de esta primera etapa no será otro que el de estudiar el producto o actividad desde el máximo numero de ópticas posibles, intentando llegar a la máxima familiarización con el.

2. Análisis del costo de obtención del producto:

El costo del producto deberá ser analizado con la finalidad de intentar descubrir si entre sus elementos existen algunos que lo pudiese encarecer de forma innecesaria. El análisis deberá efectuarse a partir de los diferentes componentes del costo global, no por parte del producto o actividad. Por ello, se intentara descomponer el costo en:

- Materia prima.

- Mano de obra indirecta.
- Energía.
- Mano de obra directa.
- Gastos de comercialización.
- Gastos de estructura.
- Gastos financieros.
- Amortizaciones.

Se deberá intentar desglosar cada uno de los anteriores conceptos al máximo. Por ejemplo, la mano de obra directa se desglosara en operaciones, estableciendo el tiempo empleado en cada una de ellas, haciendo repercutir los tiempos muertos y aplicando sobre el resultado el costo horario.

Es evidente que en esta etapa de análisis lo que realmente importa es localizar aquellos elementos que, en valor absoluto, tienen una mayor participación en el costo total. Será sobre estos los que deberán tomarse decisiones.

Una vez realizado lo anterior, se deberá proceder a valorar cada función que, supuestamente cumple el producto. En lugar de tratar con el producto original se trabajara con una serie de funciones cuya necesidad, por parte del mercado, se habrá ponderado, cada una de ellas con sus especificaciones, dejando bien claro su costo y las causas que lo provocan.

3. Búsqueda de alternativas.

Finalmente, centrandó el análisis estrictamente en el producto, se intentara estimar:

- Su posible supresión.
- La eventual modificación de ciertas características.
- Su sustitución por otro producto.
- La modificación de la totalidad o de una parte de su proceso con la finalidad de reducir su costo.

Todo ello evaluando en todo momento dos aspectos básicos:

- La función principal del producto o actividad.
- Las causas que pueden provocar el elevado costo.

Tal como se ha apuntado en líneas anteriores, los valores que reflejan un determinado producto o actividad no son siempre los mismos durante todo un periodo de existencia. Las sucesivas modificaciones no serán nada más que un reflejo de lo que acontece en su propio ciclo de vida. Todos los productos nacen con un determinado conjunto de valores, siendo muy probable que se modifique a lo largo de su vida. por ejemplo:

Las medias de nylon. En su periodo de introducción en nuestro país poseían un determinado valor de uso y un determinado valor de estima, lo que les confería un importante valor de cambio. La posterior evolución de su valor funcional, debido fundamentalmente a la masificación de la producción, provoco modificaciones en

los valores de estima y de cambio, pero no en el de uso... Cuando un producto se establece en un determinado mercado con valores no acordes con los demandados, o no logra coger el tren del cambio en los valores subyacentes en el consumo, se podrá afirmar que habrá perdido su relación con los compradores, consumidores, con su propia competencia e inclusive con sí mismo, o con lo que este producto debería representar. Cualquier desajuste de este tipo puede ser causa suficiente como para que el producto inicie su declive, puesto que lo único que ocurre es que empieza a estar desfasado respecto a lo que el mercado está demandando.

Se hará, pues, necesario encontrar un mecanismo que, en lugar de contribuir a arrojar el producto del mercado, le permita permanecer en él mediante las adecuadas modificaciones en su posición competitiva o en su propia naturaleza.

Este mecanismo debería ser capaz de aportar los siguientes datos:

- Detección de los valores supuestamente correspondientes a un nuevo producto.
- Detección del momento en el que se está produciendo o en el que se va a producir un cambio en el mercado, lo que podría propiciar cambios en los valores del producto
- Detección de la forma como podría afectar la modificación de uno o varios valores del producto a su relación en el mercado.
- Fijación de las medidas a adoptar con el producto para lograr mantenerlo sincronizado con el mercado.

Todo esto es lo que aporta el análisis del valor, planteamiento de análisis estratégico propiciado por el "Boston Consulting Group"

CAPITULO 2

Postulado: Ciclo de Vida del Producto

Introducción

Es frecuente observar en la historia del mercado del producto la desaparición de algunos como ejemplo: las reglas de calculo, los teléfonos con disco, las cocinas a leña, los televisores en blanco y negro, los automóviles Peugeot 404, los Fiat 125, 1500, en otro ámbito que paso con la dictación de carreras universitarias como: agente de aduanas, administrador publico, laboratorista dental, contador publico o general. También en un sentido contrario se puede apreciar la aparición de nuevos productos y tecnologías, así encontramos los computadores personales, teléfonos celulares, los equipos médicos scanner, la televisión por cable, operaciones realizadas con rayos láser, personal estéreo, computadoras multimedia, comunicaciones vía Internet, etc

Por lo tanto se puede deducir de productos tanto tangibles como de servicios que son afectados por ciclos de vida, es decir se observa productos que desaparecen o mueren, otros que nacen o son lanzados por vez primera al mercado; algunos se mantienen vigentes por largo tiempo.

La Teoría o Postulado del Ciclo de Vida del Producto, implica 4 aseveraciones:

- 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 vida⁶.

Es decir el ciclo de vida consistirá en que el producto será afectado por etapas de tiempo variables, las cuales tendrán utilidades distintas, se distinguirán básicamente las siguientes etapas:

- Etapa de Introducción.
- Etapa de Crecimiento.
- Etapa de Madurez.
- Etapa de Declinación.

Razón Fundamental del Ciclo de Vida del Producto

La teoría de la difusión y adopción de las innovaciones proporciona la razón fundamental.

Cuando se lanza un nuevo producto, la compañía debe estimular la toma de conciencia, el interés, la prueba y la compra. Esto toma tiempo, y en la etapa introductoria solo unas cuantas personas (innovadoras) lo adquirirán. Si el producto es satisfactorio, mayor número de compradores (adopción temprana) lo tendrán.

⁶ Fuente: Philip Kotler

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 mas compradores (mayoría temprana). Finalmente, la tasa de crecimiento decrece y el numero de nuevos compradores potenciales se acerca a cero. Las ventas se estabilizan, así como el índice de compras de reposición. Por ultimo las ventas declinan al aparecer nuevas formas, clases y marcas de productos que desvían el interés del producto excelente. De esta manera se explica el ciclo de vida por la evolución normal en la difusión y adopción de nuevos productos.

También el ciclo de vida del producto, como señala Philip Kotler."puede utilizarse para analizar la categoría de un producto (cigarrillos), la forma de un producto (cigarrillos con filtro simple) o una marca (cigarrillos: Philip Morris, regulares, sin filtro)

Muchas categorías permanecen en la etapa de madurez por tiempo indefinido por su relación con la población. ejemplo: algunas categorías importantes productos, cigarrillos, periódicos, café, películas, parecen haber entrado en la etapa de declinación del cvp, en tanto algunas otras microcomputadoras, videocasetes, teléfono inalámbrico, están claramente en la etapa introductoria o de crecimiento.

Las formas del producto exhiben con mas fidelidad las historias estándar del cvp, que las categorías del producto, así, las maquinas de escribir mecánicas pasaron por las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declinación, ahora las

maquinas 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. Al mismo tiempo, los nombres de marca, como Ivory, Jello, Hershey/ s, a menudo tienen cvp mas largos y usan para nombrar a otros productos, p&g, por ejemplo, cree que puede tener una marca frute por siempre.

Al emplear este postulado será necesario estar atento en el análisis, de distinguir a el producto, recién incorporado al mercado o la modificación del producto, como también la desaparición de un producto o la eliminación de una determinada característica, como también el cambio experimentado en su tecnología en cuyo caso una modificación profunda en esta, puede llegar a transformarlo en un nuevo producto, al respecto Abell 1980 define al producto de la siguiente forma: "la aplicación de una tecnología distintiva, para la utilización de una función particular de un grupo de clientes específicos".

Es importante tener presente que el concepto de ciclo de vida del producto se aplica a una categoría genérica de productos (ej.: cocinas) y marcas específicas (ej.: Fenza).

"El ciclo de vida de un producto consiste en la demanda agregada de todas marcas que componen una categoría genérica de un producto"⁷

El concepto del cvp. esta hoy aproximadamente en la misma situación en que estaba la visión copernicana del universo hace 300 años: mucha gente tiene una idea que existe, pero prácticamente nadie parece usarlo de una forma que pueda llamarse efectiva o productiva el ideal es que el conocimiento de su existencia sea un instrumento de gestión con potencia competitiva. Es decir el concepto deberá ser usado como modelo descriptivo de una serie de situaciones por las cuales atraviesa el producto y determinantes de líneas estrategias a aplicar.

Muchos mercadólogos utilizan el concepto cvp. para interpretar las dinámicas del producto y del mercado. Como una herramienta de planeación el concepto de cvp, caracteriza los principales retos de mercadotecnia en cada etapa y posee alternativas de estrategias de mercadotecnia importantes, que podrían seguir las firmas. Como una herramientas 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 demuestran diversos patrones, y las etapas tienen una duración variable.

⁷ Michael. J. Etzer y Bruce. J. Waker. cap. 8.

Resulta claro que el cvp, es una variable dependiente la cual esta determinada por las acciones de mercadotecnia, no se trata de una variable independiente a la cual deben adaptar las empresas sus programas de mercadotecnia.

Dicho de otra manera, si las ventas de una marca declinan, la administración no debe llegar a la conclusión de que la marca esta inevitablemente en la etapa de declinación.

Si los directivos les quitan fondos, esto dará lugar al autocumplimientos 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 de mercadotecnia. Solo cuando la administración no puede identificar un cambio promisorio de estrategia, puede concluir que la marca esta en la etapa de declinación de su ciclo de vida, y en ese momento debe decidir que hacer.

Las firmas necesitan anticiparse a la ruta evolutiva del mercado, ya que este se ve afectado por nuevas necesidades, competidores, tecnología, canales y otros desarrollos.

Etapas del Ciclo de Vida

Para enriquecer más las definiciones de cada etapa citare a investigadores mercadologos, los cuales darán sus respectivas opiniones.

Etapas de introducción

Philip Kotler: Este investigador señala que esta etapa se inicia al lanzar un nuevo producto al mercado, en esta etapa no hay utilidades, o estas son reducidas, debido a la escasas ventas y los fuertes gastos de distribución y promoción.

Los gastos de promoción se encuentran en su mas 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.

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.
- 3) se requieren amplios márgenes para apoyar los fuertes gastos promocionales necesarios para alcanzar el crecimiento⁸.

Theodore Levitt: Este investigador relaciona esta etapa cuando el producto se lanza o lleva por primera vez al mercado, antes de que exista una demanda

⁸ Fuente = Philip Kotler 7 (séptima) edición "dirección de la mercadotecnia, análisis, planeación, implementaron y control."

demostrable para el mismo y, con frecuencia, antes de que se halla verificado técnicamente en su totalidad en todos los aspectos. Las ventas son bajas y avanzan lentamente.

Complementa esta definición señalando que la salida de un nuevo producto al mercado esta cargada de incógnitas, incertidumbre, y muchas veces riesgos desconocidos, generalmente debe crearse la demanda, durante esta etapa inicial de desarrollo de mercado del producto. El tiempo que vaya a suponer esto depende de la complejidad del producto, de su grado de novedad, de su encaje en las necesidades del consumidor y de la presencia de sustitutos competitivos de una forma o de otra.

Un remedio eficaz contra el cáncer no requerirá virtualmente desarrollo de mercado alguno, conseguirá un apoyo masivo inmediato. Un sustituto, pretendidamente superior, para el proceso de perdida de la cera en la fundición de esculturas necesitara machismo mas tiempo.

A pesar de que se ha demostrado, una y otra vez, que el desarrollo de un nuevo producto, adecuadamente orientado al consumidor, es una de las condiciones primordiales para el crecimiento en ventas y beneficios, todavía se ha demostrado mas concluyentemente que el lanzamiento de nuevos productos al va asociado con costos desbordados y frecuentes bajas.

Nada parece consumir mas tiempo, costar mas dinero, implicar mas fracasos causar mas angustia, o hacer fracasar mas carreras que los programas de nuevos productos, con un modo honesto y sincero. Lo que es cierto, es que la mayor parte de productos nuevos no presentan ningún tipo de curva clásica del ciclo de vida. En su lugar, parecen tener desde su mismo principio, una curva indefinidamente descendiente.

No solo no parece que el producto despegue, mas bien desaparece rápidamente bajo la tierra: acaba con un metro de tierra encima de el. -

Por consiguiente, no hay por que extrañarse de que algunas empresas, muy desilusionadas y fatalmente "quemadas", hayan adoptado recientemente una política mas conservadora lo que el investigador llama política de la manguera mordida. En lugar de aspirar a ser la primera empresa que vea y aproveche una oportunidad, evitan sistemáticamente ser los primeros. Dejan a otros dar el primer bocado a la manzana, supuestamente jugosa, que los tienta. Dejan a los otros ser pioneros, si la idea tiene éxito, se lanzan inmediatamente a perseguirla.

En efecto, lo que dicen es "el problema de ser pionero es que los pioneros acaban muertos a manos de los indios". Por consiguiente, (dicen mezclando completamente sus metáforas), "no tenemos por que dar el primer bocado a la manzana, el segundo es también bastante bueno". -

Aunque están deseando comerse una manzana mordida, intentan estar lo bastante despiertos como para asegurarse de que solo esta razonablemente consumida, que pueden asegurarse un segundo bocado importante y no comer simplemente los restos⁹.

El sr. Levitt es profesor bajo la fundación Edward W. Carter, de administración de empresas en Harvard Business School y jefe del departamento de instrucción de marketing. Sus artículos en HBR, que son cerca de dos docenas, comprenden el ya famosísimo "Miopía del Mercado"(publicado en 1960 y reimpresso como un clásico en HBR en setiembre-octubre 1975)

Guillermo Sanchez Gallego: Este ingeniero define esta etapa como la etapa del lanzamiento y su duración, señala esta marcada por los siguientes factores:

- La propia complejidad del producto: cuanto mas complicado, mayor duración tendrá esta primera etapa.
- El grado de novedad que el producto puede representar.
- El grado de adaptación a las necesidades del consumidor: evidentemente cuanto mas adaptado, menor será el periodo de introducción.
- Existencia previa en el mercado de sustitutos competitivos.

Obviamente, el problema fundamental de esta primera etapa consistirá en que el consumidor / comprador potencial efectúe la primera prueba.

⁹ Harvard- Deusto Business Review Segundo Trimestre 1981 Ediciones Deusto S.A.

Ni que decir, si el producto estará caracterizado por poseer aun problemas en el diseño, en su composición, en su producción, en sus acabados, amen de sufrir posibles problemas de adaptación a las necesidades y requisitos del mercado y de los consumidores / compradores potenciales.

El mercado será claramente monopolista u oligopolista, con posibles acuerdos de precios entre los pocos competidores¹⁰.

Guillermo Sánchez Gallego: Es ingeniero en telecomunicaciones, y ha realizado numerosos estudios en el área de marketing, especialmente en la teoría del cvp.

Webster: Este investigador destaca en esta etapa el riesgo existente si el producto se va a vender en el mercado o no, estos riesgos de venta pueden tener relación con la obsolescencia técnica, la desigualdad en la calidad de los primeros productos, con los últimos producidos (no son igual de buenos) o la falta de estandarización del producto.

También menciona, que este riesgo se relaciona con la información y disponibilidad no solamente el producto debe estar disponible en forma inmediata (para la compra y el servicio) sino el comprador debe estar informado del producto y de sus beneficios¹¹.

¹⁰ Fuente: Revista Alta Dirección, 1991 año xxvii numero 158 Edita Alta Dirección SA, Barcelona-España.

¹¹ Fuente: journal of marketing, fall 1981 vol.45 pag.60-67 sacado del artículo "the product life cycle: analysis and applications issues", escrito por el investigador George s.Day, profesor of marketing, university of Toronto.

W.J.Stanto,M.J.Etzel, B.J.Walker: Ellos describen esta etapa de la siguiente manera: "durante la primera etapa del ciclo de vida de un producto, este se lanza al mercado en un programa amplio de promoción y marketing. Ya ha pasado por las etapas embrionicas de la evaluación de la idea, los modelos piloto y las pruebas de mercado. Quizá todo el producto sea nuevo, como una maquina que limpia ropa electrónicamente sin utilizar agua alguna. O quizá se conozca bien al producto básico, pero este tiene una nueva característica o accesorio que se encuentra en la etapa introductoria, por ejemplo, un motor de turbina de gas en un automóvil.

En esta etapa hay un alto porcentaje de fracasos de productos. Las operaciones en el periodo introductorio se caracterizan por costos altos, volumen de ventas bajo, perdidas netas y distribución limitada. En muchos aspectos, la etapa inicial es la mas riesgosa y cara. Sin embargo, para productos realmente nuevos hay muy poca competencia directa. El programa promocional se ha diseñado para estimular la demanda primaria, y no la secundaria, al insistir en el tipo de producto y no en la marca del vendedor¹².

Etapas de Crecimiento

Siguiendo con las descripciones de los investigadores encontramos en primer lugar a:

¹² Fuente: "Fundamentos de Marketing" novena edición, Stanton- universidad colorado, Etzel - universidad of notre. dame, Walker - universidad of missouri - columbia

Philip Kotler: Señala que esta etapa de crecimiento esta marcada por un ascenso rápido de las ventas. El producto gusta a sus adoptantes tempranos y la mayoría de los consumidores medianos empieza a comprar el producto a estos.

Los precios se quedan a donde están o caen muy poco, en tanto que la demanda crece con rapidez.

Durante esta etapa aumentan las utilidades, ya que los costos de promoción se distribuyen entre un mayor volumen y los costos unitarios de producción caen con mas rapidez que la declinación del precio, debido al efecto de la "curva de la experiencia".

Theodore Levitt: Entre tanto levitt señala que en esta etapa la demanda comienza a embalarse y el tamaño del mercado total crece rápidamente. Puede llamarse también etapa de "despegue".

Opina que la característica habitual de un producto nuevo interesante, es un aumento gradual de su curva de ventas, durante la etapa de desarrollo del mercado.

En algún punto, en este crecimiento, se produce un aumento notable en la demanda del consumidor y las ventas despegan. Ha llegado el éxito. Este es el comienzo de la etapa 2: la etapa del crecimiento del mercado. En ese momento, los competidores potenciales, que han estado observando la evolución de los

acontecimientos durante la etapa 1, intentan tomar el tren.

Los primeros en montarse son normalmente los que dominan efectivamente la "política de la manzana mordida". Algunos entran en el mercado con copias al carbón del producto original.

Otros, realizan mejoras funcionales y de diseño. En este momento comienza a desarrollarse la diferenciación por productos y marcas.

La lucha subsiguiente por los favores del consumidor plantea al productor original un conjunto de problemas completamente nuevo. En lugar de buscar formas de que los consumidores prueben el producto, el productor original se enfrenta ahora con el problema, mucho más acuciante, de conseguir que prefieran su marca. Esta situación exige generalmente importantes cambios en estrategias y métodos de comercialización. Pero las políticas y tácticas que ahora adopte ni serán únicamente de libre elección del productor original, ni serán tan experimentales como habían sido durante la etapa 1. La presencia de competidores dicta y limita a la vez lo que puede intentarse fácilmente, por ejemplo: probar cuál es el mejor precio o el mejor canal de distribución.

A medida que la tasa de aceptación del consumidor se acelera, es normal que vaya siendo progresivamente más fácil abrir nuevos canales de distribución y puntos de venta. La ocupación consiguiente de las líneas de distribución provoca generalmente, que las ventas totales del sector a nivel de fábrica crezcan más

rápidamente que las ventas al detalle.

Esto produce una impresión exagerada de oportunidad de beneficios que, a su vez, atrae mas competidores. Algunos de estos comenzaran a cargar precios mas bajos, debido a avances de ultima hora en tecnología, mejoras de producción, la necesidades de aceptar márgenes mas bajos para conseguir ventas y otras cosas por el estilo. Todo ello, a su debido tiempo, lleva inevitablemente a que la industria atraviere el umbral de nueva etapa de competencia.

Guillermo Sánchez: Opina que una vez, logrado la prueba del producto por parte del consumidor / comprador, el problema fundamental se traslada a la repetición de la prueba y posteriormente a la preferencia.

El anterior hecho, unido a la posible presencia de competidores, tanto iguales como sustitutivos, hace que tenga que quedar perfectamente definida la estrategia y los métodos de comercialización, es decir, de hacer llegar el producto al comprador en plazo, cantidad, momento y lugar adecuados.

Esta será una etapa fundamental, puesto que estará condicionado el grado de presencia futura y el de permanencia del producto en el mercado.

El peligro fundamental de esta etapa radicara en el hecho de que el progresivo convencimiento del canal de distribución respecto de la bondad del producto hace que el volumen de ventas conseguidos por la empresa sea, tal vez, mayor que las

ventas que hacen los propios detallistas, lo que implicara peligrosos incrementos en los stocks de los minoristas. De todos modos, y siempre que todo se desarrolle correctamente, en una segunda subfase de esta etapa, se suele apreciar una aceleración en las ventas producida, fundamentalmente, por la mayor presencia de la competencia en el punto de venta, pugnando por conseguir presencia en el, y que no es nada mas que la consecuencia de los productos competitivos idénticos o sustitutivos que estando presentes en el mercado deben reaccionar ante la penetración de nuevos productos.

W.J.Stanton, M.J.Etzel, B.J.Walker. Estos investigadores caracterizan esta etapa señalando que en esta fase de crecimiento, o de aceptación del mercado, aumentan tanto las ventas como las utilidades, con frecuencia a una tasa rápida. Entran competidores al mercado, en grandes números si las perspectivas de utilidades parecen ser particularmente atractivas. Los vendedores se desplazan a una estrategia promocional de demanda secundaria y abandonan la demanda primaria. Aumentan el numero de tiendas de distribución, se introducen economías de escala y quizá los precios bajen algo. Lo típico es que las utilidades comiencen a declinar cerca del fin de la tapa de crecimiento.

Etapa de Madurez

En esta etapa también citare a los anteriores investigadores comenzando por:

W.J.Stanton, M.J.Etzel, B.J.Walker. Ellos expresan que durante la primera parte de este periodo, las ventas continúan aumentando, pero a una tasa decreciente,

mientras que las ventas se van nivelando, declinan las utilidades tanto del productor como de los distribuidores detallistas. Los productores marginales se ven obligados a salir del mercado. Se intensifica la competencia de precios. El producto asume una parte mayor del esfuerzo promocional total en la lucha por conservar a los distribuidores y espacios de estanterías en sus tiendas. Se introducen nuevos modelos cuando los productores amplían sus líneas y las ventas en las que se recibe un producto como parte de pago se vuelven importantes.

Theodore Levitt: Señala que la demanda se estabiliza y crece, en su mayor parte, solo debido a las tasas de sustitución y de formación de nuevas familias.

Esta nueva etapa es la etapa de madurez del mercado. El primer signo de su llegada es la evidencia de la saturación del mercado. Esto significa que la mayor parte de empresas consumidoras o de hogares poseen ya o están utilizando, el producto.

Las ventas crecen en ese momento al mismo ritmo que la población, ya no pueden llenarse nuevos canales de distribución. En este momento la competencia de precios se vuelve intensa. Los intentos competitivos por conseguir y mantener la preferencia de marca implican, ahora, la realización de diferenciaciones cada vez mas finas del producto, en los servicios al cliente y en las practicas de promoción del producto.

De modo característico, la etapa de madurez del mercado fuerza al productor a concentrarse en el mantenimiento de sus puntos de ventas, en la conservación de su espacio de estantería, y, finalmente, en el intento de asegurarse una distribución todavía mas intensiva.

Al contrario de lo que sucedía durante la etapa de desarrollo de mercado, en la que el productor original dependería intensamente de los esfuerzos positivos de sus representantes y distribuidores para ayudarle a vender su producto, en este momento los representantes y distribuidores con frecuencia, habrán quedado reducidos a ser en gran medida exhibidores de mercancía y aceptadores de pedidos. En el caso particular de los productos de marca, el productor original debe ahora, mas que nunca, comunicarse directamente con el consumidor.

La etapa de madurez del mercado exige normalmente un nuevo tipo de énfasis para una competencia mas efectiva. El productor original se ve forzado, progresivamente, a atraerse al consumidor a base de precios, diferencias marginales del producto o ambas cosas. Dependiendo del tipo de producto de que se trate, los servicios y ventajas que se ofrecen con el son, a menudo, la forma mas clara y efectiva de diferenciación. Aparte de estos, habrá intentos para crear y promover distinciones de producto mas finas, por medio del empaquetado y la publicidad, y dirigiéndose a segmentos de mercado especiales.

La etapa de madurez del mercado puede pasar rápidamente, como en el caso de modas femeninas, o puede persistir durante generaciones, con consumos

percapita que ni crecen ni caen, como es el caso de cosas tales como los zapatos masculinos y las grapas industriales. O bien puede persistir la madurez, pero en un estado de declive per capita, gradual pero constante, como en el caso de la cerveza y el acero.

Guillermo Sánchez: Caracteriza a esta etapa como la de una sucesiva saturación de los mercados, lo que terminara produciendo incrementos vegetativos (o negativos) en los tamaños de estos.

Aparecerá la fuerte competencia en los precios, lo que no es nada mas que la forma mas directa de intentar convencer al consumidor / comprador de las aun existentes bondades del producto. El producto esta totalmente resuelto, lo cual provoca una cierta estandarización. Como la forma alternativa para lograr la preferencia del consumidor / comprador; aparece la diferenciación del producto, lo que hace que la lucha entre las diferentes empresas competidoras se centre en el logro de presencia en los puntos de ventas y la conservación del mayor espacio posible de estantería. La comunicación con el consumidor se hace directa.

La tarea de ventas se convierte en una mera recogida de pedidos. El hecho de que el producto este técnicamente resuelto en su totalidad hace que aparezcan grandes cantidades de productos similares, con multitud de marcas y gran cantidad de niveles de calidad. La relación calidad / precio, es un aspecto fundamental dentro de la estrategia del producto.

Etapa de Declinación

Esta es la última etapa llamada también de declinación o de muerte, empieza una notoria declinación de las utilidades, habrá que tomar una decisión, rápida, oportuna y significativa con respecto al producto.

Philip Kotler: Concuerda con la opinión anterior y que empieza a declinar el nivel absoluto de las ventas y los clientes empiezan a cambiar hacia otros productos y sustitutos.

En esta etapa se produce un periodo de 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. 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 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 tienen 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.

W.J.Stanton, M.J.Etzel, B.J.Walker: Ellos señalan que la mayoría de los productos están afectados inevitablemente por esta etapa de declinación o obsolescencia, especialmente cuando nuevos productos inician sus propios ciclos de vida y reemplazan a los antiguos. El control de los costos se vuelve cada vez mas critico al bajar la demanda.

La publicidad disminuye y varios competidores se retiran del mercado. El que se tenga que abandonar el producto o que los vendedores supervivientes puedan continuar sobre una base rentable depende con frecuencia de las capacidades de la administración.

Theodore Levitt: Señala que la característica de esta etapa, es que el producto comienza a perder atractivo para el consumidor y las ventas comienzan a caminar hacia abajo, tal como paso cuando los coches a caballo comenzaron a ser sustituidos por el automóvil y cuando la seda comenzó a perder posiciones frente al nylon.

Cuando la madurez comienza a cesar y llega a su fin, el producto entra a continuación en la etapa de declive del mercado. En todos los casos de madurez y declive se transforma la industria, Pocas empresas son capaces de capear la tormenta competitiva.

A medida que la demanda decrece, la capacidad excesiva, que ya había comenzado a ser aparente durante el periodo de madurez, se vuelve endémica en este momento; algunos productores ven lucidamente los signos escritos en la pared, pero sienten que, con una gestión adecuada y con los indispensables dotes de astucia, serán uno de los supervivientes, una vez que haya pasado el diluvio que afectara a toda la industria y que prevén tan claramente. Para precipitar directamente el eclipse de competidores, o para aterrorizarles y conseguir una retirada voluntaria y temprana de la industria, inician una serie de tácticas agresivamente depredadoras, proponen fusiones o adquisiciones y en general inician actividades que hacen la vida decididamente difícil para todas las empresas, con la muerte como consecuencia inevitable para la mayor parte de ellos. Unas pocas empresas consiguen efectivamente capear el temporal, manteniendo la vida, a pesar del descenso constante que caracteriza en la actualidad, con toda claridad al sector.

La producción se concentra en menos manos; los precios y los márgenes desaparecen, los consumidores se cansan. Los únicos casos en los que existe alivio para el aburrimiento y la eutanasia gradual son aquellos en los que el diseño y la moda representan un cierto papel constantemente revivificador.

Guillermo Sanches: Menciona que en esta etapa aparece el fenómeno de las ventas cíclicas dependientes de algún tipo de situación coyuntural del mercado.

Dentro de la estructura de costos, toma importancia los correspondientes a la

comercialización (ventas, transportes, distribución), como consecuencia del intento para seguir llegando al máximo número de puntos de ventas para mantener un determinado volumen de las mismas que, indefectiblemente, tendera a la baja, como consecuencia de un cierto cansancio por parte del consumidor hacia un producto determinado.

Las empresas que han resistido a la competencia de las anteriores etapas se hacen oligopolistas, como consecuencia de la paulatina desaparición de aquellas que no han podido soportar las reducciones en los precios de mercado, en los beneficios o en definitiva en la rentabilidad.

En las fases terminales de la etapa de declive, las ventas se reducirán ostensiblemente, produciéndose una reducción en la cantidad de puntos de venta en distribución.

El mercado tiende de forma natural a buscar productos sustitutivos; la competencia prácticamente desaparece, ya que el producto deja de ser interesante para una buena parte del mercado y ello hace que al mismo tiempo pierda rentabilidad.

Explicaciones De Los Comportamientos Que Va Tomando El Producto En Las Diferentes Etapas Del Ciclo De Vida Del Producto

Etapas de introducción

Las posibles causas que explicarían un aumento en la cifra de ventas (del producto), mas lento de lo previsto serán:

- Retrasos en la expansión de la capacidad de producción, con el consiguiente retraso en las economías de escala.
- Aparición de problemas técnicos de mayor o menor importancia.
- Retrasos en el logro de la distribución adecuada y deseada.
- Dificultad en lograr vencer la resistencia innata de los compradores / consumidores potenciales a cambiar sus hábitos y pautas habituales.

En toda estrategia de lanzamiento se observara que los gastos promocionales representaran de forma relativa y una proporción altísima respecto a la cifra de ventas. Ello se deberá al hecho de que los tres objetivos básicos perseguidos serán:

- Dar la mas amplia información posible sobre el producto a los compradores / consumidores potenciales.
- Estimular la prueba del producto.
- Lograr la ampliación sistemática de la distribución.

Finalmente, por lo que respecta a los precios, estos serán en principio y de forma relativa altos, debido a tres condicionantes muy importantes:

- Los costos resultan ser elevados debido a que los rendimientos son bajos.
- Aun existen pequeños problemas de producción.
- Los márgenes deben ser forzosamente altos para poder llegar a cubrir todos los gastos y costos.

Etapa de Crecimiento (Inicio de la competencia)

El haber conseguido llegar hasta esta fase indica que el lanzamiento ha sido un éxito. Existirá una tendencia al mantenimiento del precio, solamente truncada si se quiere lograr:

- Incrementos en la penetración.
- Incrementos en los volúmenes de producción que logren cubrir las eventuales capacidades excedentes.

Como consecuencia directa del éxito, empezaran a entrar los competidores, lo que obligara a modificar los planteamientos iniciales.

Etapa de Madurez (competencia)

Se partirá del principio de que la mayor parte de los compradores / consumidores potenciales ya habrán probado el producto, lo que traerá aparejado:

- Presión para lograr reducciones en los precios.
- Como consecuencia de lo anterior, disminuciones en los márgenes de contribución y en los beneficios.

- Inicios de abandonos de los competidores mas débiles.
- Tendencias a la estabilización de los comportamientos de los mercados considerados como un todo uniforme.

Esta es, evidentemente, la etapa en la que se hallan la mayor parte de los productos en los mercados actuales, por ello se podrá afirmar que las características mas importantes de esta fase serán:

- Producto técnicamente resuelto.
- Métodos de producción estables y generalmente simples.
- Prácticamente información total y plena transparencia.
- Productos introducidos establemente, pero no de forma saturada.
- Total conocimiento de las técnicas de producción con la consecuente facilidad para hallar especialistas.
- Gran numero de competidores.
- Capacidad de producción estructuralmente excedentaria (sobrante).
- Productos competidores técnicamente equivalentes.
- Importancia del mercado de reposición.
- Introducción de técnicas de ventas novedosas.
- Sacrificio de margen por parte de los lideres, a menos que no exista una aceptación tácita de perdida de posición.
- Penetración de mercado muy repartida, lo que redundo en la presencia de muchos competidores con pequeñas cuotas.
- Los puntos de venta pueden resultar piezas clave.

- Reducciones en la retribución de la red comercial por efecto de la reducción de los márgenes.
- Presencia de gran cantidad de marcas.
- Aparición de envases de mayores tamaños, de varias utilidades.
- Pérdida muy rápida de valor después de la compra.

A la vista de los anteriores aspectos básicos parece que se hace importante el tener más o menos clara la forma como una empresa podrá mantenerse en un mercado maduro con sus productos.

En principio, los considerados más importantes a tener en cuenta serán:

- Manejo publicitario masivo, como consecuencia de la escasa productividad marginal, puesto que el producto por ser perfectamente conocido tiene muy poco que decir.
- Uso de canales y marcas múltiples, con la finalidad de repartir penetraciones para incrementar las correspondientes al conjunto.
- Apoyo a la gama de productos mediante la introducción de otros en otras fases.
- Descensos en los márgenes en áreas a conseguir resultados positivos de los esfuerzos promocionales sistemáticos. Por ello, considerando que, en principio, las promociones son caras, se deberán buscar promociones de costo proporcional a los resultados, que solo impliquen costo en función de la venta, así por ejemplo:
 - Promotores con importantes comisiones más incentivo.

- Asignación de puntos de promoción traducibles en importantes comisiones mas incentivo.
- Concursos entre promotores y/o entre puntos de promoción.
- Promociones Conjuntas.

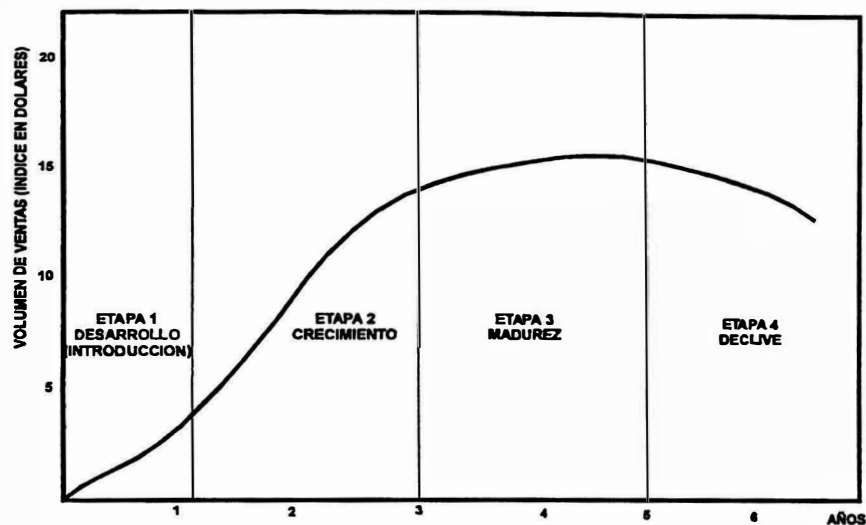
Etapas de Declive

La poca rentabilidad del producto, debido al cansancio por parte de los compradores / consumidores, unido a la presencia de sustitutivos con mayor numero de factores diferenciales, hace que sea recomendable el empezar a pensar en la retirada del producto.

Es de observar que, en cualquiera de las cuatro fases que caracterizan el desarrollo de un producto, existe un concepto intrínsecamente ligado a este y que evoluciona en función de las características fundamentales del comprador / consumidor tipo: dado que el objetivo ultimo de un producto consiste en satisfacer una serie de necesidades, será muy importante la forma en que el mercado percibirá las diferentes características del producto.

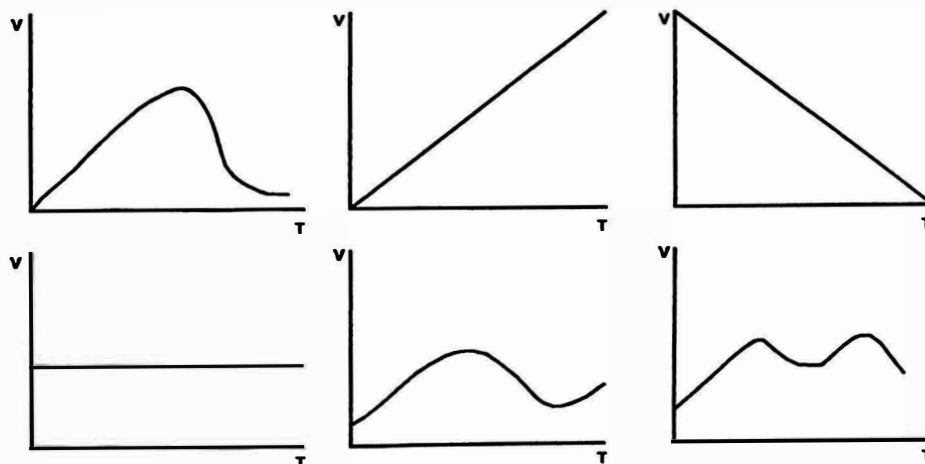
Representaciones Gráficas del C.V.P.

Curva de representación clásica del C.V.P.

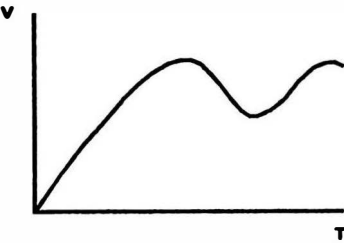
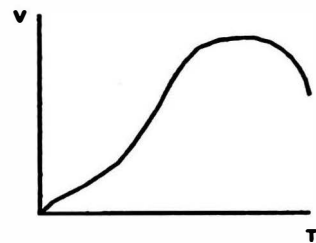
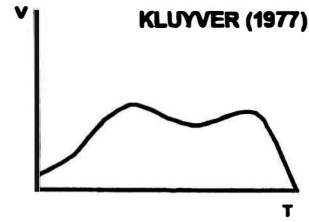
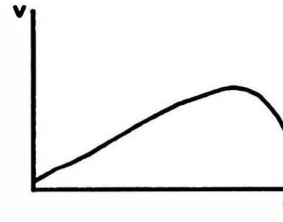
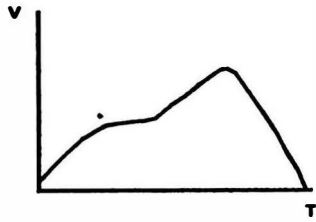
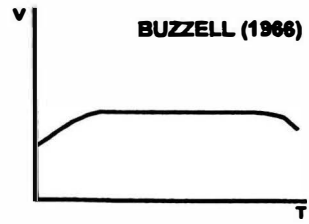
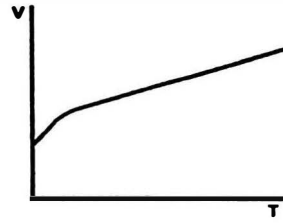
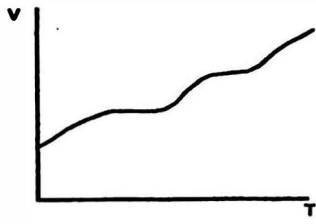


Fuente: Harvard - Deusto, Business Review

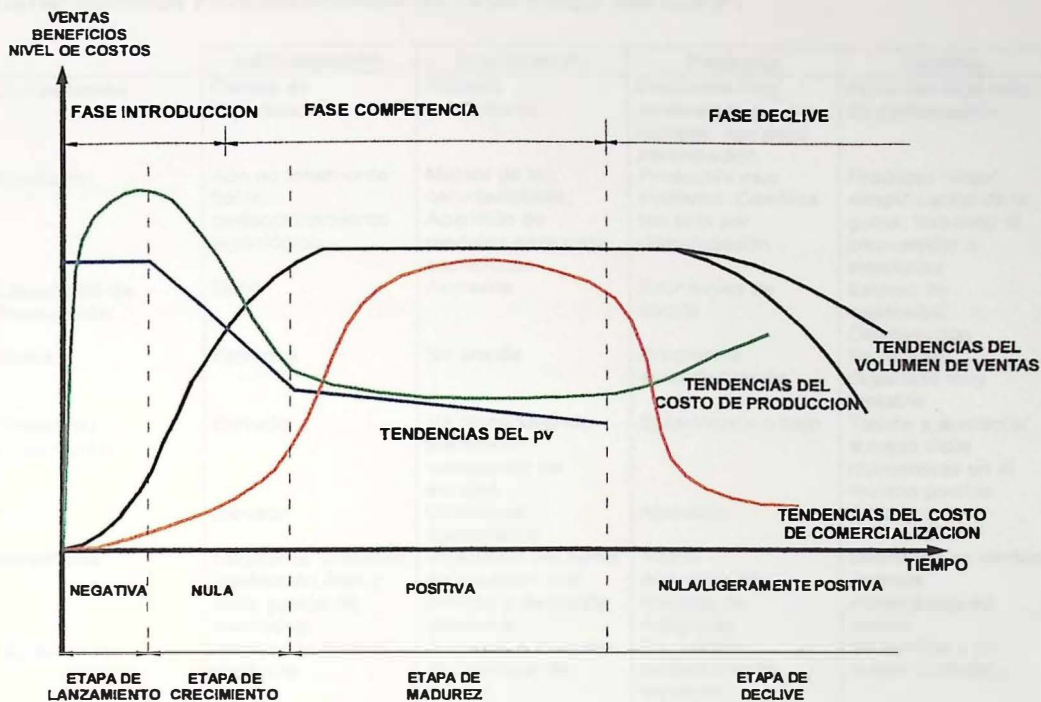
No obstante otros investigadores han encontrado otros comportamientos de la curva como:



COX 1967



CUNNINGHAM (1969)
HINKLE (1966)



Fuente: Revista Alta Dirección, 1991 año XVII, nº 158. Edita Alta Dirección S.A.,
Barcelona - España.

Característica Fundamentales de cada Etapa del C.V.P.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Competencia	Carece de importancia	Algunos emuladores	Productos muy similares gran numero, con poca participación	Poca con algo más de participación
Producto	Aún no totalmente fiable, perfeccionamiento tecnológico	Mejora de las características, Aparición de modelos para usos específicos	Productos muy similares. Cambios tan solo por diferenciación	Producto "viejo" simplificación de la gama, forzando al consumidor a adaptarse
Capacidad de Producción	Débil	Aumenta	Economías de escala	Exceso de capacidad. Desinversión
Gama	Estrecha	Se amplía	Progresiva estandarización	Se reduce dejándolo muy rentable
Costos de Producción	Elevado	Va disminuyendo por efecto economías de escalas	Estacionario o bajo	Tiende a aumentar aunque debe mantenerse en el mínimo posible
P.V.P.	Elevado	Disminuye ligeramente	Ajustable	Estable
Beneficios	Negativos. Volumen producción bajo y altos gastos de marketing.	Búsqueda del punto de equilibrio por precios y demanda creciente.	Fuerte competencia. Recorte de márgenes	Descenso en ventas provoca incrementos en costos
Consumidor	No conoce bien el producto	Empieza a conocer. Preferencia de marca	Lo conoce perfectamente ventajas diferenciales	Se cambia a un nuevo producto
Políticas de precios	Cubrir costos de lanzamiento	Tomar ventaja frente a competencia	Evitar guerra de precios	Bajadas para liquidar stock
Ventas	Arranque lento	En crecimiento	Estacionarias. Crecimiento vegetativa	Bajas
Distribución	Selectiva y progresiva. Igual que la demanda	Intensiva. Empleo del descuento para colocar stock en punto de venta	Intensiva. Muy competitiva, bonificaciones fuertes para mantener stock en punto de venta	Selectiva. Mantenimiento de ciertos puntos de venta
Costo de venta y promoción	Alto. consecuencia del reparto de muestras para inducir a la primera compra	Moderados. Para crear preferencia de marca	Altos. Para convertir compradores en adictos consumidores	Mínimos gastos
Tipos de publicidad	Simplemente informativa	Diferenciaciones de productos	Masiva. Se introducen diferencias psicológicas	Recordatoria
Personal de venta	Técnico en el conocimiento del producto. Eminentemente promotoras	Colocadoras de productos en nuevos canales y nuevos puntos de venta	vendedores "recoge pedidos" Se desarrollan técnicas de promoción	Se les exige cifra de facturación

CAPITULO 3

Aspectos Generales de la Evolución del Mercado

Introducción

El presente capítulo tiene como intención dar una mirada general al medio externo en el cual está inserto el producto, las numerosas fuerzas que lo afectan, el cambiante, inestable y muchas veces impredecible (y en movimiento permanente) mercado. Como también señalar las diferentes etapas por las cuales evoluciona el mercado.

El capítulo se constituirá por descripciones del mercado dadas por diferentes investigadores. Seguidamente las fuerzas externas más importantes que afectan al producto y por último la evolución del mercado.

El mercado Actual y la Opinión de Investigadores

El cambio del entorno social en que se desenvuelven las empresas, no solo afecta su funcionamiento, sino que influye fuertemente en los hábitos y costumbres de los consumidores.

Así, los antiguos almacenes de barrios han sido desplazados por los supermercados, los restaurantes, por los autoservicios y la comida rápida. Lo desechable, lo ecológico y reciclable se imponen por todos lados.

Hay un ritmo de vida que se asemeja a este carácter desechable, todo es rápido y las modas son pasajeras. Basta mirar los modelos de automóviles que circulan por las calles y compararlo con lo que sucedía cinco años atrás.

De ahí que las empresas estén atentas a estos cambios que experimenta la sociedad y se manejen a la par con que indican las nuevas tendencias del marketing mundial, tendencias que se inscriben en la realidad de un mundo pequeño, y de distancias cortas y relativas.

A continuación se narra un extracto del discurso pronunciado en la jornada anual ESAD Asociación y publicado en la revista "Esade Antics Alumnes", numero 64, correspondiente a los meses de julio - agosto de 1995, por José Angel Sánchez Ascain, Presidente de la Fundación Banco Bliabao - Vizcaya y de la Fundación Cotec.

"El entorno de la empresa y con ello las cualidades y requerimientos del directivo presenta un perfil muy alterado respecto al de pasado no muy lejano.

Este periodo final del siglo XX, que se ha llamado la era de la discontinuidad, se caracteriza por el cambio turbulento hacia la globalización, la desregulación, el cambio de paradigma tecnoeconomico, la fragmentación de los mercados, la flexibilidad de los sistemas de producción y el recorte del ciclo de vida de muchos productos.

La aceleración progresiva que está adquiriendo el proceso de respuesta a los nuevos retos y posibilidades hace que nuestras empresas se estén inclinando peligrosamente a desarrollar sus planteamientos casi exclusivamente a corto plazo:

Solo el momento del presente parece importante. Ello redundando en una dificultad cada día mayor para proyectar estrategias a medio plazo, y hace que la empresa se vea obligada a desentrañar constantemente el sentido y la dirección de un presente turbulento y caótico lo que inevitablemente genera en sus directivos una gran sobrecarga intelectual y estrés.

Por otra parte, como señalaba Peter Druker, hasta ahora organizaciones como Deutscher Bank, Mitsubishi, Ford, General Motors o IBM han constituido un modelo, una guía para el resto de las organizaciones de sus respectivos segmentos, un modelo en el sentido de apoyar su actividad en la definición previa de una serie de supuestos sobre el entorno de la organización y sobre la misión específica de la empresa y su núcleo de competencias esenciales para realizar esa misión. Pero ahora eso ya no es así, porque muchos de esos supuestos previos de la actuación empresarial se han alterado drásticamente y hay que buscar nuevas teorías del negocio empresarial con las que rediseñar una nueva arquitectura y una nueva estrategia de la empresa.

No es una tarea sencilla, porque además hoy se esta exigiendo a las empresas que incrementen radicalmente su eficiencia y su competitividad, que creen empleo, que ofrezcan carreras profesionales, remuneración a los accionistas, pero además se les esta exigiendo que desarrollen programas de responsabilidad social respecto a la comunidad y al entorno natural.

Así pues, la empresa necesita una gestión global (que se ocupe de las oportunidades y la competencia virtual del conjunto del planeta) y una gestión integral (que se haga cargo de las múltiples dimensiones que presenta la realidad empresarial).

Será necesario disponer de una base conceptual sobre la empresa como institución, es decir, crear una nueva cultura material y simbólica. Para ello debemos hacer frente al verdadero reto de la gestión de hoy, responder a dos interrogantes básicos: que hacer y en el marco de que empresa.

El estudio Delphi apunta a dos ejes fundamentales para responder a estas dos interrogantes: uno se refiere a la visión interior de la empresa, esto es, al refuerzo del sentido de pertenencia y de identificación con la cultura de la empresa, el otro se refiere a la percepción externa de la realidad empresarial, o sea, la calidad, la satisfacción del cliente y la innovación

La segunda de las percepciones tratadas por el estudio Delphi se refiere al aspecto externo, donde se ha producido un cambio radical en la forma de concebir

las relaciones empresa - cliente, tal como se establecieron al empezar la producción en serie y masiva. Se ha pasado de una situación en que la empresa tenía la hegemonía ante sus clientes a la adaptación de esta a un mercado altamente segmentado, que intenta responder a la nueva forma de pensar una sociedad con múltiples estilos de vida, valores y disponibilidades económicas.

A su vez estos dos ejes, interno y externo, se funden en una especie de macroeje que, hoy, es el determinante fundamental del trabajo empresarial: la capacidad de innovación, que es la capacidad de combinar activos, convencionales e invisibles, para crear nuevos productos y nuevas formas de fabricarlos y comercializarlos, capacidad en definitiva de imaginar el futuro. Porque la mejor historiografía económica ha puesto de manifiesto que los diferenciales de crecimiento y bienestar del mundo occidental se han basado desde el siglo XV en la combinación de innovación tecnológica e innovación organizacional.

Podemos concluir de este discurso, que el producto se enfrenta a un mercado turbulento, cambiante, muchas veces impredecible, donde la planificación estratégica se remite básicamente a corto y mediano plazo y por consiguiente afectando al tiempo del ciclo de vida del producto.

Por otra parte el profesor de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso, en apuntes confeccionados para el diplomado de sistemas de información y control de gestión empresarial: narra los momentos actuales de la siguiente manera:

“El ambiente de negocios de los 90, ha cambiado significativamente de aquel de los años 70. Nuevas fuerzas, tales como el incremento de la competencia mundial, nuevos productos y tecnologías de proceso, creciente demanda por la calidad, han empujado hacia el Pensar, creando a su vez un set de nuevas prioridades en los negocios.

Nuevas habilidades de negocios y nuevas herramientas se necesitan hoy para competir efectivamente con estos nuevos escenarios y fuerzas de esta década y del siglo que este por comenzar. El turbulento ambiente económico de negocios y político que afecta de diversas formas a nuestro país y al mundo entero, forzó entre los años 70 y 80 a los profesionales del área de gestión de empresas a ser mas creativos y sofisticados en sus métodos de asegurar la supervivencia y el éxito para sus empresas.

Esto es evidente en los avances de los conceptos de administración de materiales, en los avances de las técnicas y en las practicas, como también en la aplicación de tecnologías computacional a las actividades de administración.

La sofisticación de estos avances sugiere que los profesionales de hoy requieren habilidades distintas de aquellas de los años 70 y 80.

En este contexto y dadas las variables que la empresa de hoy debe ser capaz de manejar en forma muy precisa y eficiente es que podemos señalar los siguientes aspectos relevantes:

- 1- La economía internacional, permite hoy en día, que competidores agresivos e innovadores invadan los mercados mundiales y dejar atrás a aquellas empresas que no se renuevan tecnológicamente y que siguen sus esquemas tradicionales de administrar y hacer negocios.

- 2- También se esta viendo como en los países industrializados, la oferta de bienes y servicios crece con mayor rapidez que la demanda. Esto significa que en algunos mercados los consumidores ya tienen excelentes oportunidades para buscar y adquirir bienes y servicios de mejor calidad y ha precios mas bajos.

- 3- Hoy en día, a raíz de las nuevas tecnologías productivas, observaciones como la diversificación esta reemplazando a la producción masiva, y el gran desafío para aquellos que desean administrar, ventajosamente, estos nuevos procesos productivos y la administración de sus inventarios, será el denominar todas aquellas técnicas de mejoramiento continuo o calidad total que ofrecen una metodología racional y profunda para poder sobrellevar esta situación.

- 4- De igual forma las situaciones de alta cesantía que se han presentado en muchas economías del mundo, ha originado que muchas personas busquen cualquier trabajo.

Una vez conseguido este, el individuo solo se involucrara en el proceso competitivo de la empresa, si este a su vez le satisface sus necesidades motivacionales superiores o de autorrealización. Si no sucede así, la persona tiende a la rutina, o sea a arrendar su cerebro y su cuerpo a la organización que lo contrato. Se piensa sin embargo que la aplicación de un sistema de calidad total motivara a las personas a encontrar estas necesidades.

5- Otro punto importante se refiere a la tendencia han evidenciado algunas empresas tradicionales de no poder resumir sus "costos de calidad mediocre" (entendiéndose, rechazos, unidades de productos fallados, fallas en al desempeño, atrasos, perdidas de materiales por mala manipulación o almacenamiento deficiente, exceso de tiempo en llamados telefónicos, tiempo perdido ubicando material en una bodega desordenada, etc.), pues el existir el concepto de "hacer mas" en lugar de "hacerlo mejor" estas se sobrecargan de costos innecesarios.

6- Una ultima razón, pero no menos importante, es que la calidad total ha sido adoptada por muchas economías con bastante éxito, sin embargo es importante no contagiarse con la situación de Japón ni de Estados Unidos, ya que como veremos mas adelante, el principio básico de la calidad total son "las personas" y en ese ámbito existen diferencias fundamentales entre un trabajador japonés, uno norteamericano y un chileno.

Otro interesante análisis es el que realiza: "Gareth Morgan", en su libro "Imágenes de la Organización", capítulo 8, pág. 231; realiza observaciones sobre la organización y su relación con el entorno.

Hoy en día muchas organizaciones están preocupadas por entender su entorno como una clase "de mundo exterior", que tiene una existencia propia. Las ideas expuestas anteriormente (se refiere a la teoría de la autopoiesis, desarrollada por los investigadores chilenos; Maturana y Varela), muestran el peligro de este tipo de pensamiento y sugieren que si realmente se desea comprender su entorno se empezar por comprenderse a si mismas, ya que la comprensión del entorno es la proyección de si mismo, podría apreciar que esta creando una oportunidad de comprenderse a si misma y su relación con el mundo.

Muchas organizaciones encuentran problemas al tratar con el mundo porque no reconocen de que manera forman parte del entorno, viéndose a si mismas como entidades discretas encaradas con los problemas de sobrevivir a las amenazas del mundo exterior. Lo que es evidente en las practicas de lo que llamo organizaciones egocéntricas que tienen una visión rígida de lo que son (o de lo que pueden ser) y decididas a mantener o imponer tal identidad a toda costa.

Esta clase de egocentrismo conduce a las organizaciones a preocuparse en demasía por la importancia de ellas mismas y dejar de lado la importancia de las relaciones con el sistema en el cual existen. Cuando nos miramos en un espejo creamos una relación entre la "figura" de la cara que vemos y el "fondo" que es el

contexto en el que la figura se sitúa. Cuando enfocamos la cara, el contexto desaparece momentáneamente de la visión. El egocentrismo se representa a través de las organizaciones que intentan estructurar y comprender sus entornos en un desequilibrio parecido. Ven y promueven sus propios intereses contenidos en el contexto creando una relación perentoria entre la "figura" y el "fondo". Al igual que la cara del espejo, dependen de un cuadro de condiciones para existir, las características de las organizaciones dependen de un cuadro de relaciones contextuales menos otras que deben mantener para que la organización continúe su existencia.

La figura y su fondo son parte del mismo sistema de relaciones y existen solo en la relación del uno con el otro. En la representación y trato con su entorno de un modo egocéntrico las organizaciones no comprenden su propia complejidad y los numerosos bucles recursivos de los cuales depende en mucho su existencia.

Como resultado de esta clase de egocentrismo, muchas organizaciones acaban intentando sostener identidades irreales o produciendo identidades que a la postre destruyen el contexto del cual forman parte.

Estas ideas tienen importantes implicaciones a la hora de comprender el proceso de la evolución organizacional.

Las organizaciones se ven representando un papel activo en la construcción del entorno junto con sus propias identidades. Todas las organizaciones tienen éxito

al crear identidades de una u otra clase, en muchos aspectos el proceso completo de organizar es la realización de una identidad, pero algunas identidades probablemente son mas robustas y duraderas que otras.

El sobrevivir solo puede ser "con" y nunca "contra" el entorno o el contexto en el que esta moviendo. Una concepción de identidad menos egocéntrica facilita el proceso de apreciación de que son siempre algo mas que ellas mismas, puesto que los proveedores, el mercado, los trabajadores, las instalaciones, la nación, el mundo entero e incluso la competencia son, en realidad, partes del mismo sistema de la organización."

Fernando Flores, otro destacado consultor de empresas, de nacionalidad chileno, en su libro "Creando Organizaciones para el Futuro", pág. 107, describe el entorno y el momento actual en que se enfrenta la empresa señalando:

"El cambio y el progreso constantes han sido por mucho tiempo el sello de la época moderna.

Los avances en ciencia y tecnología nos han traído grandes beneficios. Hasta hace poco parecía como si estuviéramos descubriendo gradualmente los secretos de la naturaleza, y ejerciendo un control cada vez mayor sobre nuestro medio. Parecía que nos estabamos encargando de nuestro destino como seres humanos.

Recientemente, hemos empezado a sentir un aceleramiento en el ritmo del cambio. Un aspecto de este desplazamiento es la explosión aparentemente descontrolada de la tecnología.

El cambio y el progreso ya no van de la mano. Lo que veíamos como progreso indiscutible tiene sus desventajas: aplicación de la física para crear armas de destrucción masiva, consecuencias ambientales de diversas tecnologías, colapso evidentes de algunas instituciones sociales, etc.

Mucha gente esta perpleja por este cambio tan rápido, nuestra cultura se encuentra atrapada entre su fe en progreso y sus elementos tradicionales: la familia, el trabajo, las empresas y los valores culturales. No estamos tomando partido sobre si estos cambios sociales son en si mismos buenos o malos. Estamos en realidad, señalando que el futuro, que alguna vez nos inspiro confianza, es ahora fuente de confusión. No hay un consenso obvio que señale hacia donde debemos dirigimos de aquí en adelante. En medio de esta perplejidad hay una preocupación sobresaliente: la búsqueda de conocimiento y el esfuerzo por controlar nuestro ambiente natural y social ya no producen la seguridad de antaño.

Sugerimos que el problema no es el aceleramiento del cambio mismo, sino nuestra incapacidad de enfrentar transformación sin una crisis. La tradición intelectual heredada concibe al futuro como algo predecible solo si pudiéramos obtener el conocimiento suficiente. Mientras esta tradición una fuente importante de estabilidad en el pasado, ahora se ve como una fuente de rigidez. Frente al mundo

que se desplaza repentinamente, las predicciones pueden volverse obsoletas de la noche a la mañana. Los planes que se basan en esas predicciones no se adaptan a las circunstancias que cambian constantemente. Necesitamos encontrar otra fuente de estabilidad que nos permita enfrentar el cambio con mayor flexibilidad.

Hoy en día, la gente siente esta necesidad inminente en negocios. En la década pasada la globalización del comercio creó un ambiente competitivo. Los avances en las tecnologías de computadoras (ordenadores) y telecomunicaciones - muchos de ellos producidos por corporaciones y universidades estadounidenses - están rápidamente convirtiendo al mundo en un solo mercado.

Las compañías están rompiendo las barreras geográficas para alcanzar a nuevos clientes a través del mundo. Muchas corporaciones estadounidenses descubriendo que sus formas de hacer negocios ya son adecuadas.

En el pasado, las compañías tenían frecuentemente un mercado factible de predecir con productos y servicios genéricamente diseñados. Las empresas más competitivas negociaban en los mercados más grandes por el más bajo costo. Hoy la competencia global está desplazando las estrategias competitivas. En muchas partes del mundo, los clientes gozan de una multiplicidad de opciones. Los clientes esperan que las ofertas de una compañía sean individualizadas de acuerdo a la particularidad de sus necesidades, situaciones y estilos de vida. En lugar de predecir la demanda sobre la base de información estadística, las

compañías ahora buscan desarrollar las habilidades que necesitan para satisfacer y preferiblemente anticipar las preocupaciones individuales de sus clientes.

Por ultimo señala: "En nuestra opinión, estos cambios en el ambiente de negocios son parte de un cambio mayor a nivel cultural que ya esta en camino.

Este cambio va a alterar la forma como entendemos muchos aspectos de nuestras vidas. Las compañías que logren moverse con rapidez para alienarse con este cambio, ganaran una ventaja competitiva que se tornara decisiva. Sin embargo, estamos convencidos de que esto no se puede lograr a través del uso de una nueva técnica o metodología. Esto requiere cambios mas elementales en la forma como entendemos el cambio en los negocios."

Finalizando estos comentarios de diferentes investigadores, concluyo con la reflexión: ¿Es natural el cambio?, por Oscar Johansen, de la revista "Gestión" numero 232 de julio 1994.

"No cabe duda que la humanidad vive, en la actualidad, un profundo proceso de cambio. Pero creo que esta afirmación puede ser valida para cualquier instante particular en la historia del hombre. En otras palabras, el cambio no es un monopolio de este periodo, y ello lo demuestra la historia de la evolución cultural. Sin embargo este fenómeno adquiere hoy en día una característica particular propia de nuestra época y que, quizá, continuara en el futuro. Me estoy refiriendo a la velocidad con que se sucede el cambio.

Probablemente, hasta el año 1800 las transformaciones que se producían en la sociedad permanecían constantes durante muchas generaciones.

Actualmente, el número de los cambios dentro de una generación no solo es alto, sino que también, creciente. Un ejemplo personal: Una obra musical que considero inmortal es la novena sinfonía de Beethoven. Pues bien, en los años cuarenta la tenía en discos de 78 rev / min.

En los años setenta y los noventa, la misma obra ha aparecido en cassette, en compact disk, y ahora, en video-disk. Este ejemplo lo podemos multiplicar, sin grandes esfuerzos para la imaginación y el conocimiento, en un gran número de veces.

¿Cuál es la reacción del hombre frente a esta característica del mundo contemporáneo?

Me parece que la propensión natural del hombre para aceptar el cambio se encuentra en la relación inversa con la edad.

El muchacho busca el cambio, pero una vez que alcanza la madurez tiende a frenarlo. El hombre de edad más avanzada lo rechaza. John Steinbeck lo señala acertadamente cuando escribe: "Esta es la naturaleza del hombre cuando se vuelve más viejo, un puente en el tiempo, protestar contra el cambio, sobre todo cuando el cambio es para mejor. "Creo que este hecho se puede apreciar en esa

típica frase que escuchamos de muchas personas que ya han cruzado la mitad de su vida, y que afirma que "El pasado era mejor".

Ella aparece cuando protestamos frente a la producción en serie de nuestros alimentos, argumentando que la comida casera era mejor, frente a la juventud actual y a la vida en la ciudad, entre innumerables cosas. Sin duda que en algunos aspectos puede haber alguna razón pero si tratamos de hacer un balance, las ventajas de las nuevas situaciones son superiores a los costos de estos cambios. Es cierto que algunos platos caseros son inolvidables, ¿pero, cuantos sumaban aquellos que eran realmente malos?

De alguna manera, al menos en el corto y mediano plazo, este mundo de cambio acelerado continuara desarrollándose así, probablemente hasta alcanzar alguna situación limite. Por otra parte, si la resistencia al cambio se encuentra en la naturaleza humana, es necesario inventar formas de introducir una "cultura del cambio".

Indudablemente, este es un problema complejo y difícil. Pero si no introducimos mecanismos que, de alguna forma, hagan al hombre mas propenso a aceptar cambios, entonces se vera enfrentado a un conflicto continuo, que lo puede conducir a derrochar energías tratando de frenar la evolución del mundo, motivado por la amargura de la perdida y sin aceptar las alegrías de las ganancias. Por el contrario, si lo logramos, entonces no solo ahorraremos esas energías, sino que podremos disponer de ellas para construir mejor aprovechando la sabiduría de edad, y aun mas, si la vejez por naturaleza se opone al cambio, las personas de

mas edad que si lo aceptan, habrán dejado de ser viejas.

Otro aspecto que considero importante de mencionar, relacionado con el medio ambiente, son las diferentes fuerzas o factores influyentes e interactuantes en los programas mercadologicos, como también en el ciclo de vida del producto.

M.J.Etzer y B.J.Waker: destacan seis fuerzas externas importantes estas son:

- **Demográficas**
- **Condiciones Económicas**
- **Competencia**
- **Fuerzas Sociales**
- **Fuerzas Culturales**
- **Fuerzas Políticas**
- **Fuerzas Legales**
- **Tecnología**

Demografía

Señala Etzer y Walker, que la "demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución, también señalan los dos autores, que la población en estas ultimas décadas esta envejeciendo y aumentando la edad de vida de las personas, esto a provocado señalan los autores que se utilicen personas de mas edad para promover los bienes y servicios. A si mismo que "en Inglaterra, las empresas Estadounidenses de servicios financieros han encontrado que las personas de mas de 55 años tienen en su poder dos terceras partes de los

ahorros de ese país, y para las compañías de seguros con agentes en Francia, esta floreciendo un nuevo mercado de seguros para jubilación, debido a que las personas están preocupadas por la estabilidad del sistema de pensiones de su gobierno.

Otro desarrollo demográfico importante es el rápido crecimiento de los mercados minoritarios - en especial mercados compuestos de hispanos, negros y asiáticos -. En los Estados Unidos. En realidad, ninguno de estos tres grupos étnicos es una unidad homogénea. Por ejemplo, el llamado Mercado Hispánico, consiste en realidad de mercados separados que surgieron alrededor de grupos subétnicos de cubanos, puertorriqueños, mexicanos y otros latinoamericanos.

Muchas compañías de productos de consumo están comenzando apenas a darse cuenta de la importancia, y también de la gran dificultad, de dirigir su publicidad, productos y sistemas de distribución a los grupos hispánicos. Estas compañías simplemente no pueden ignorar un mercado total cuyo aumento demográfico en la década de 1980, fue cinco veces la tasa de crecimiento de los no hispánicos”.

Condiciones Económicas

Los autores señalan tres elementos importantes en el ambiente económico:

- **Etapas del ciclo económico.**
- **La inflación.**
- **El tipo de interés.**

Etapa del ciclo económico

Aquí se hace referencia a la evolución que se le asigna al mercado se mencionan las etapas de prosperidad, recesión, depresión y recuperación. Sin embargo las estrategias económicas que han adoptado ciertos gobiernos como Estados Unidos, han provocado que la etapa de depresión no aparezca por más de 50 años, en Chile nos aproximamos a los 15 años sin sufrir esta etapa, las descripciones de las etapas se describir y analizar en capítulos siguientes.

Inflación

Etzer y Walker señalan: "La inflación es un aumento en los niveles de precios, Cuando estos se elevan a una tasa más rápida que el ingreso personal, disminuye el poder adquisitivo del consumidor"

En Chile en los últimos años se ha podido apreciar una tendencia importante a la disminución de la inflación de 2 a 1 dígito.

"La inflación presenta algunos retos reales a la administración de un programa de marketing, en especial en el área de fijación de precios y control de costos. Hay un efecto adverso sobre los consumidores al disminuir su poder adquisitivo. Al mismo tiempo, pueden gastar excesivamente hoy por temor a que mañana los precios serán más altos".

Tasa de Interés

Etzer y Walker, señalan.: "La tasa de interés es otro factor económico externo que influye sobre los programas de marketing. Por ejemplo, cuando la tasa de interés es alta, los consumidores tienden a abstenerse de comprar a largo plazo, como por ejemplo en la adquisición de viviendas. Las compras de los consumidores también se modifican si piensan que la tasa de la tasa de interés aumentara o disminuirá. En ocasiones, los comercializadores ofrecen tasas de interés inferiores al de mercado (una forma de rebaja de precios), como un dispositivo promocional para aumentar los negocios; a fines de la década de 1980 los fabricantes de automóviles utilizaron mucho esta táctica".

Competencia

Los encargados de marketing prestan mucha atención a esta variable, realizando estudios a factores como: productos competitivos, sus precios, sistemas de distribución programas promocionales, etc. También se da realce al lugar donde tiene efecto la competencia al respecto hay que mencionar la amplitud de la competencia al producirse alianzas y uniones entre diferentes países y continentes como: El mercado común Europeo, el Nafta que lo componen, Canadá, EEUU y México, en el caso de Chile, pertenece al Mercosur formado por: Argentina, Brasil, Paraguay y Chile teniendo nuestro país posibilidades de integrar el Nafta

Otras alianzas importantes de empresas son: Volkswagen y Ford, se fusionaron en Brasil y Argentina para crear "Autolatina" lo que influye considerablemente en la competencia.

Tipos de competencia según M. J. Etzer, B. J. Walker y J. Stanton:

Distinguen tres tipos de competencia:

- Competencia de marcas de comercializadores de productos directamente similares ej.: United Airlines compite con Continental Airlines en varios mercados.
- Productos sustitutos que satisfacen las mismas necesidades ej.: un fabricante de álbumes de discos de vinilo, tiene que competir contra los discos láser y los casetes de cintas en el campo del entretenimiento para los hogares.
- En el tercer tipo de competencia, más general en su naturaleza, cada compañía es un rival por el poder adquisitivo limitado al cliente. Por tanto, la competencia a que se enfrenta un fabricante de raquetas para tenis, pudiera ser un nuevo par de pantalones, una cuenta de reparación del automóvil, o una aportación de efectivo a una universidad.

Fuerzas Sociales y Culturales

El ambiente socio cultural tiene un notorio efecto en los sistemas de marketing de las empresas, especialmente los siguientes cambios socioculturales que se han producido en las últimas décadas:

*** Insistencia en la calidad de vida**

Cada vez más la insistencia se centra en la calidad de vida, más que en la calidad de bienes. El tema es "no más dinero, sino mejor".

Se busca valor, durabilidad y seguridad en los productos que se compran. En el futuro, habrá mayor preocupación por la inflación, las actividades criminales en las ciudades, la estabilidad familiar, menor atención a la lucha por mantener el mismo nivel que los iguales en cosas materiales como automóviles, hogares, o donde se va de vacaciones.

La creciente preocupación por el ambiente físico y el descontento por la contaminación y el desperdicio de recursos, están modificando de manera importante los estilos de vida.

Estos cambios afectan el marketing. Es más, como se señala en la Perspectiva Internacional, la preocupación por el ambiente físico también ha comenzado a influir sobre los programas internacionales de marketing en Europa*.

En todo caso esto refleja la realidad de Estados Unidos y de Europa, pero hay que hacer notar que Chile está en proceso de desarrollo y existe la tendencia a seguir los pasos de Estados Unidos y Europa, y no es de esperar que en un tiempo más Chile viva estos mismos acontecimientos

* **Papel de las Mujeres**

*Uno de los acontecimientos más dramáticos en la sociedad Estadounidense, en los años recientes ha sido el papel cambiante de las mujeres. Lo que es importante, en especial, es la disminución de los estereotipos relacionados con los papeles y de los hombres- mujeres en las familias, empleos, recreación, uso de productos y muchas otras áreas. El creciente poder político, económico y las

nuevas oportunidades de empleo para las mujeres, han modificado en forma importante las perspectivas de las mujeres y también la de los hombres.

Los papeles cambiantes de las mujeres tienen muchas implicaciones para los comercializadores. Mas de la mitad de las mujeres en los Estados Unidos en la actualidad trabajan fuera de los hogares. Esto ha cambiado algunos patrones de compra tradicionales en estos. Ahora son muchos los hombres que compran los abarrotes, mientras que las mujeres compran gasolina y se ocupan del mantenimiento del automóviles.

Las mujeres que trabajan fuera del hogar compran ropa diferente que las mujeres que trabajan en la casa. Por ejemplo: al trabajar ambos esposos, ha aumentado la demanda de hornos micro ondas y servicios para el hogar, debido a que el ahorro de tiempo y comodidad son factores importantes en la compra. La mitad de las mujeres con niños de menos de seis años de edad trabajan fuera del hogar, aumentando la demanda de centros de atención, para niños durante el día y de escuela de párvulos."

Actitudes Hacia la Salud y las Aptitudes Físicas

Un mayor interés en la salud y en la aptitud física, en los años recientes, parece haber afectado la mayor parte de los segmentos demográficos y económicos de la sociedad. Aumenta la participación en actividades para mejorar la aptitud física, desde ejercicios aeróbicos hasta el yoga. Como resultado de ello se han multiplicado las tiendas de artículos deportivos.

Al mismo tiempo que se presenta este fenómeno de aptitud física, se observan cambios importantes en los hábitos dietéticos de los estadounidenses. Esta aumentando la conciencia de la relación entre la dieta y las enfermedades del corazón y el cáncer. Por consiguiente, hay un creciente interés en dietas para perder peso, así como alimentos con los altos porcentajes de vitaminas, minerales y contenido de fibras. Los alimentos para la salud realmente han ocupado un puesto en los supermercados.

*** Compras Impulsivas**

"Recientemente se ha presentado un marcado aumento en las compras impulsivas (compras realizadas sin mucha planeación anticipada). Un comprador puede entrar a una tienda de abarrotes llevando en su mente la idea de adquirir carne y pan.

Una vez en la tienda, quizá seleccione algunas papas frescas porque se ven atractivas o tienen buen precio. Otro comprador que buscaba telas para limpieza en un estante quizá recuerde que tiene pocas y compre dos cajas. Estas son compras impulsivas.

Un punto clave para comprender esto, es que algunas compras impulsivas se realizan sobre una base muy lógica. El autoservicio, la venta con exhibidores abiertos, ha producido una situación de marketing, en la cual se puede posponer la planeación hasta que el comprador llega a la tienda de venta al detalle. Debido a la tendencia hacia la compra impulsiva, se tiene que insistir en programas

promocionales, que se diseñen para hacer entrar a la gente a la tienda. Las exhibiciones tienen que ser atractivas porque el envase del fabricante tiene que servir como vendedor silencioso.

*** Deseo de Conveniencia**

"Como una derivación del aumento del poder de compra discrecional y de la importancia del tiempo, se ha producido un aumento importante en el deseo de conveniencia en el consumidor. Se quieren productos listos y fáciles de usar, planes de crédito convenientes para pagarlos, se desean envasados en diversos tamaños, cantidades y formas. Se quieren tiendas ubicadas cerca y abiertas prácticamente a todas horas del día. Los supermercados y las tiendas de conveniencia han respondido a este deseo del consumidor y permanecen abiertas las 24 horas del día, en algunas áreas metropolitanas de los Estados Unidos.

Cada fase importante del programa de marketing, en una compañía, recibe la influencia de este deseo de conveniencia. En la planeación del producto se refleja el efecto de las necesidades de la conveniencia del cliente en el envase, la cantidad y la selección. Las políticas con la demanda de crédito y con los costos de proporcionar las diversas clases de conveniencias. Las políticas de distribución, deben tomar en cuenta las ubicaciones y horarios de tiendas."

Fuerzas Políticas y Legales

"En un grado cada vez mayor, los procesos políticos y legales en la sociedad, influyen sobre la conducta de cada compañía. Las influencias político - legales sobre el marketing se pueden agrupar en cinco categorías. En cada una, la repercusión proviene tanto de la legislación como de las políticas establecidas por innumerables agencias reguladoras gubernamentales, Ellas son:

*** Políticas generales monetarias y fiscales**

Es obvio que los sistemas de marketing reciben la influencia del nivel de gasto gubernamental, la oferta de dinero y la legislación fiscal.

*** Amplia legislación social y las corrientes políticas fijadas por las agencias reguladoras**

Las leyes de los derechos civiles y los programas para reducir el desempleo se encuentran dentro de esta categoría. También se incluyen la legislación que controla el ambiente (ej.: leyes contra la contaminación) y las regulaciones establecidas por la Environmental Agency.

*** Relaciones gubernamentales con las industrias individuales**

Se agrupan los subsidios a la agricultura, la construcción de barcos, la transportación de pasajeros por ferrocarril y otras industrias. Los aranceles y las cuotas de importación afectan también a industrias específicas.

*** Legislación relacionada en forma específica con el marketing**

Los ejecutivos de marketing no necesitan ser abogados, pero deben conocer algo sobre estas leyes, en especial las principales, porque fueron aprobadas sus principales cláusulas y las normas de procedimientos establecidos por los tribunales y las agencias reguladoras para administrar estas leyes.

Los programas de marketing de muchas empresas resultan afectados por las leyes que establecen zonas, leyes sobre letreros, regulaciones de tasas de interés, impuestos estatales y municipales, y leyes que tienen un efecto en la venta de puerta a puerta.

*** El abastecimiento de información y la compra de productos**

Esta quinta área de la influencia gubernamental en el marketing es bastante diferente a las otras cuatro. En lugar de decirle a los ejecutivos de marketing lo que pueden o no pueden hacer, en lugar de legislaciones y regulaciones, es evidente que el gobierno está ayudándolos.

Tecnología

Al respecto Etzer y Walker afirman:

“La tecnología tiene una enorme repercusión sobre las vidas, los estilos de vida, los patrones de consumo y el bienestar económico. Tan solo considérese el efecto de los inventos tecnológicos importantes como el avión, el plástico, la televisión, las computadoras, los antibióticos y las píldoras para el control de la natalidad. Con la excepción quizá del avión, todas estas tecnologías llegaron a sus

principales mercados durante su vida o la de sus padres. Imagínese como podría resultar la vida en el futuro, por los remedios para el resfrío común, el desarrollo de fuentes de energía para reemplazar los combustibles fósiles, los métodos de bajo costo para hacer potable el del océano o incluso los viajes comerciales a la tierra.

Considérense por un momento algunos de los dramáticos descubrimientos tecnológicos que ampliarán los horizontes del hombre en la década de 1990. Es indudable que habrá un gran aumento en el papel de los "robots". En corazón del mecanismo que hace funcionar al robot se encuentra un sistema electrónico de computación en miniatura, lo cual nos lleva a otra área de avances tecnológicos (los productos electrónicos en miniatura). Es difícil comprender las fantásticas posibilidades que existen en este campo.

Después está el pasmoso potencial del superconductor (un medio de transmitir la energía eléctrica, sin que exista prácticamente resistencia alguna). Los descubrimientos adicionales en las fibras ópticas y la televisión de alta definición abrirán perspectivas en las comunicaciones en las que nunca se soñó 10 o 15 años atrás.

Los descubrimientos tecnológicos importantes tienen una triple repercusión sobre el mercado

Pueden:

- Iniciar industrias totalmente nuevas, como han hecho las computadoras, los robots y el rayo láser.
- Modificar en forma radical, o prácticamente destruir, las industrias ya existentes. La televisión debilitó las industrias de la radio y el cine, las calculadoras manuales lo hicieron en la industria de las reglas de cálculo.
- Estimular a otros mercados e industrias que no se relacionen con la nueva tecnología. Los nuevos equipos electrodomésticos para el hogar y las comidas congeladas les dieron a las amas de casa tiempo libre adicional para dedicarse a otras actividades.

La tecnología puede tener también efectos positivos y negativos en otras firmas. Una nueva tecnología puede mejorar las vidas en un área, mientras que en otras áreas ocasiona problemas de ambiente y sociales. El automóvil hace que la vida sea excelente en algunas formas, pero al mismo tiempo crea embotellamiento del tránsito y contaminación del aire. La televisión proporciona niñeras automáticas, pero al mismo tiempo puede tener un efecto adverso sobre las pláticas familiares y sobre los hábitos de lectura de los niños. Es un poco irónico que la tecnología reciba fuertes críticas por crear problemas (por ejemplo: la contaminación del aire.), pero al mismo tiempo se espera que solucione estos problemas.

Para finalizar el estudio de las fuerzas externas ambientales, que influyen sobre el sistemas mercadologico, los autores dan recomendaciones a los ejecutivos de marketing para estar atentos a estas fuerzas, ellos señalan:

“Es obvio que mientras mas conozcan los ejecutivos sobre su ambiente, mejor pueden planear y llevar a cabo los programas de marketing de su compañía.

Una clave para aprender sobre el ambiente es supervisarlo en una forma sistemática y continua.

En cada una de las seis categorías ambientales los ejecutivos de marketing tienen que estar atentos a las tendencias, a las nuevas invenciones y a otros cambios que pueden presentar oportunidades a problemas de marketing a su empresa en particular.”

El otro aspecto importante que tiene que considerar los directamente relacionados con el marketing, es el proceso de evolución o mejor ciclo de vida del mercado, aquí también se distinguen etapas como la del c.v. producto. estas son: Etapa de surgimiento, E.t. de crecimiento, E.t. de madurez, E.t. de declinación.

Etapa de Surgimiento del Mercado

En esta etapa el mercado no esta bien definido o estructurado, los clientes tienen una necesidad, pero no existe un producto definido que los pueda satisfacer, ni los clientes tampoco conocen el producto. Philip Kotler, define esta etapa:

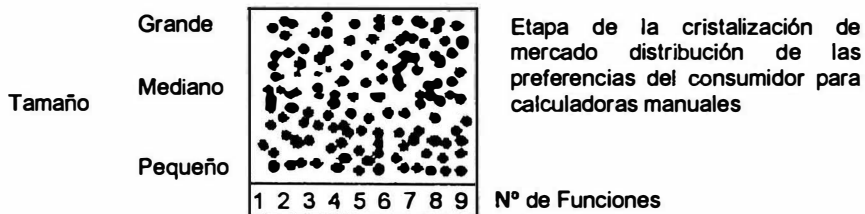
“Antes de que un mercado se materialice, existen como un mercado latente. Un mercado latente esta formado por gente que comparte una misma necesidad o deseo de algo que aun no existe.” y después señala el ejemplo: de la calculadora manual electrónica, cuya necesidad se encontraba en el mercado latente en el cual empleaban reglas de calculo, maquinas sumadoras, pero la gente no estaba plenamente satisfecha.

A su vez señala que en esta etapa las necesidades de los consumidores no son plenamente iguales es decir, dentro de la necesidad general existen diferentes subnecesidades que se traducen, siguiendo el ejemplo de la calculadora: en el tamaño de la calculadora, numero de funciones etc.

Y atendiendo a lo anterior, los gerentes de marketing se enfrentan a las siguientes estrategias a utilizar en esta etapa:

- 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 mas productos para capturar dos o mas áreas del mercado (estrategia de nicho múltiple)
- El nuevo producto puede diseñarse para el centro del mercado (estrategia de mercado masivo)

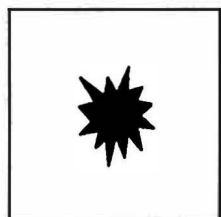
Kotler: Representa el mercado y atendiendo al ejemplo de las calculadoras, de la siguiente forma:



Etapa de Crecimiento del Mercado

Cuando el producto lanzado al mercado, satisface las necesidades de los demandantes y empieza el aumento de las ventas, entonces comienzan a entrar nuevos competidores y se produce el crecimiento del mercado.

En relación a la estrategia Kotler, en esta etapa caracteriza al mercado en un cuadrado donde en el centro esta el primer competidor:



Y, en torno a esta imagen señala las siguientes estrategias:

La segunda firma que entra al mercado tiene las siguientes 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.)

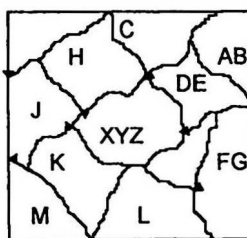
- Puede lanzar dos o mas productos en diferentes esquinas que estén desocupadas.(estrategia de nicho múltiple.)

Etapa de Madurez del Mercado

En esta etapa existen una variedad de competidores sirviendo prácticamente a todos los sectores del mercado, comienza una dura lucha por ganarse al cliente y se aprecia el comienzo de una baja en la utilidad. Kotler lo define:

"Cada firma que entre en el mercado ira 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 mas lejos y se invaden los segmentos entre si, reduciéndose en este proceso las utilidades de todas las empresas; al bajar el crecimiento del mercado, este se divide en segmentos cada vez mas finos, dando lugar a una condición de gran fragmentación del mercado como se aprecia en esta figura:



Donde las letras representan a empresas que abastecen a varios segmentos, nótese que dos segmentos no son servidos, por demasiados pequeños para producir utilidades.

Sin embargo, este no es el final de la evolución de un mercado. La fragmentación del mercado, con frecuencia, es seguida por la consolidación del mercado.

Los mercados maduros oscilan entre la fragmentación y la consolidación, la primera causada por la competencia y la segunda por la innovación.”

Etapas de Declinación del Mercado

Finalmente en esta etapa las necesidades del mercado empiezan a disminuir quizá por querer una mejor tecnología, disminuyen directamente las ventas Kotler lo define:

“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.”

Conclusiones

Con el presente capítulo he querido destacar el sistema en el cual está inserto el producto en este sistema existen una variedad casi infinita de elementos interactuantes con el producto, el capítulo solo trata una infinita parte de ellos pero tienen una gran importancia e influencia.

Comencé citando a diferentes autores que opinan sobre el mercado y el cambio permanente que este experimenta, y al igual que el pescador cuando va a "la mar", está con los cinco sentidos alerta, para detectar cualquier cambio que le puede arruinar su vida, el mercadólogo debe estar atento a los continuos cambios del mercado, que si no se toman en cuenta podrían acabar con el producto que introducen.

Seguidamente, se mencionaron las fuerzas externas influyentes en el producto como son:

- Las condiciones económicas.
- La competencia.
- Fuerzas sociales y culturales.
- Fuerzas políticas y legales.
- Tecnología.

Y finalmente se mencionan las etapas de evolución del mercado, que al igual que el producto tiene o se le atribuye un ciclo de vida, y que es de vital importancia su conocimiento, especialmente cuando se quiere lanzar un producto por primera vez al mercado.

CAPITULO 4

Estrategias Relacionadas con Cada Etapa del C. V.P.

Introducción

En este capítulo, desarrollare las diferentes estrategias aplicables a los estados o etapas del ciclo de vida del producto, constituyéndose así en el soporte o complemento de esta teoría. Principalmente se basara el capítulo, en la exposición y opinión de diferentes investigadores, sobre las estrategias relacionadas con cada etapa del ciclo de vida del producto.

Historia y Significado de las Estrategias

La siguiente información, fue en parte obtenida del apunte "Offensive and Defensive Combat Strategies and Stratagems Their relation to the Product Life Cicle" de Neelam Kinra, profesora asistente de marketing de la Universidad de Bilkent en Ankara, Turkia.

El termino estrategia, ha sido usado por muchos escritores, llegando a constituir un grandioso sinónimo de la palabra importante, en la administración del marketing (Carroll 1982). De hecho, la aplicación de la estrategia dentro de la teoría del marketing, se dice que ha tenido una tendencia confusa (Greenley 1989).

Hay un amplio cuerpo de conocimiento de marketing, que ha intentado clarificar el significado e implicaciones de la palabra estrategia (Bloomy Kotler 1975; Baker 1978, Foxall 1980; Carroll 1982).

Varios investigadores han intentado dar significado a la palabra estrategia entre ellos se destacan:

Kotler (1991): "El gran diseño para ejecutar los objetivos."

Luck y Ferrell (1989): "Lo han descrito como proyectos fundamentales y estratagemas que una compañía usara, para obtener los objetivos propuestos."

Greenly (1989): "Lo define como estrategias dentro de estrategias"

La palabra estrategia es un concepto militar, cuyo uso se ha permeado al manejo del lenguaje común de los negocios y empresas, aunque la misión importante de una firma es tener conocimientos para servir a los clientes, mas efectivamente que los competidores. Las estrategias son por lo tanto desarrolladas con un ojo en la competencia y con el pretender competitividad logrando ventajas. (Liddell Hart,1967 ; Kotler y Singh, 1982)

El combate competitivo, ya sea amistoso o de otra manera, ha llegado a ser una parte aceptada de las estrategias y tácticas empleadas por compañías en el lugar del mercado.

Mientras hay una substancial cantidad de literatura acerca de las practicas de las estrategias de marketing empleadas por firmas, parece que no se ha hecho un intento por referirse a estrategias ofensivas y defensivas y sus estratagemas (planes tendientes a conseguir los objetivos), asociadas a las etapas por las cuales un producto sigue a través de su ciclo de vida.

Un examen más cercano, parecería indicar que es realmente posible localizar las estrategias de combate y estratagemas usadas por las firmas en la curva del ciclo de vida en una forma que los haría más útiles a la teoría del marketing. Firmas líderes en cualquiera industria, con el objeto de retener su dominio y necesarios para mantener una guardia constante sobre sus repartos del mercado, usan estrategias ofensivas y defensivas de combate debido a que generalmente hay un número de firmas listas a desafiar y atacar la posición de la firma dominante.

En contraste firmas desafiantes del mercado, están tentadas a utilizar las estrategias de carácter ofensivas, más que las estrategias defensivas en su intención de incrementar los repartos de mercado. Esto es porque el uso de las estrategias defensivas por firmas desafiantes, se puede decir que es de poca importancia para estas firmas a menos que ellas sean atacadas por el mercado líder o por otras firmas desafiantes.

La elección de una apropiada estrategia de combate y estratagema (o planificación) asociada, depende de cual de estas daría una posición fuerte en el mercado y permitirle además maximizar sus ganancias.

A su vez, Etzer, Bruce y Walker dan ejemplos de la diferencia entre objetivos y estrategias:

Objetivos:	Posibles Estrategias:
Reducir para el próximo año los costos de marketing en un 15% por debajo del nivel de este año	Reducir las existencias almacenadas y eliminar los productos de lento movimiento. Reducir el número de visitas de venta a los clientes pequeños.
Aumentar las ventas del próximo año en un 10% sobre las cifras de este año	Aumentar los esfuerzos de marketing en los mercados nacionales. Expandirse a mercados extranjeros.

Es probable que dos compañías tengan el mismo objetivo, pero usen diferentes estrategias para alcanzarlo. Por ejemplo; quizá cada una de dos empresas se proponga aumentar su participación de mercado en un 20%, durante los próximos tres años. Para hacerlo, la estrategia de una de las empresas quizá sea intensificar sus esfuerzos en los mercados nacionales.

La otra compañía pudiera optar por ampliar sus operaciones a los mercados extranjeros. A la inversa, puede suceder que dos compañías con objetivos diferentes seleccionen la misma estrategia para alcanzarlos.

Así mismo estos autores hacen la diferencia entre estrategias y tácticas.

Una Táctica, es un medio operacional mediante el cual se instrumenta o activa una estrategia.

Por lo común, una táctica es un curso de acción mas específico y detallado que una estrategia. También por lo general, las tácticas cubren periodos mas cortos que las estrategias.

Ejemplo:

Estrategias:	Tácticas
Dirigir nuestra promoción a los hombres de edades comprendidas entre 25-40	Anunciar en revistas que lee este segmento del mercado Anunciar en los programas de televisión que observan estas personas.

Otra definición importante para estos autores es la "Planeación Estratégica":

"Si no se sabe a donde se va, entonces cualquier camino conducirá allí. La moraleja de este axioma de la administración, es que todos los negocios y organizaciones no lucrativas necesitan de un plan bien conocido. Desde un punto de vista más fundamental, la planeación estudia el pasado para decidir en el presente lo que debe hacer en el futuro.

En un contexto de administración, la planeación estratégica se puede definir como el proceso administrativo de igualar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado a largo plazo. El desarrollo de planes para toda la compañía proporciona la estructura dentro de la cual se realiza la planeación estratégica en las diversas divisiones de la empresa, incluso la de marketing.

En lo esencial, la planeación estratégica del marketing consiste en:

- 1) La elección de mercado objetivo
- 2) El diseño de una mezcla de marketing (mezcla de marketing = La combinación de los cuatro elementos primarios que componen el programa de marketing, estos 4 elementos son:
 - Producto
 - Precio
 - Distribución
 - Promoción

Estrategias aplicables a cada etapa del ciclo de vida del producto

Estrategias para la Etapa de introducción

Dr. Neelam Kinra: "La naturaleza de la estrategia competitiva para un producto nuevo, al escenario de introducción del c.v.p, cuando no hay competidores o muy pocos, sería una estrategia ofensiva, mas que una de tipo defensiva medido en este escenario. Mas allá, desde que el escenario esta-marcado por un lento incremento en ventas y tamaño del mercado, medidas ofensivas necesitarían ser desplegadas por una compañías para vigorizar la demanda del mercado. Consecuentemente, una compañía que pasa a ser una firma líder dominante, o aun, una firma desafiante con un nuevo producto tratando de aumentar su tamaño del mercado, tendría simultáneamente, que aumentar tan bien, como proteger su mercado contra los ataques de los competidores.

Estratagemas o planes asociadas con estrategias ofensivas dirigiendo una penetración del mercado, puede ser ya sea aquellos de diferenciación del producto, el cual usa la idea estratégica o nueva o un producto único o reducción de costo o más, la focalización de los recursos en un segmento específico del mercado. (Porter 1980; Luck et al 1989)

Así, por ejemplo la Manufacturadora Prince podría ser citada como el haber usado una estrategia ofensiva con un producto de estratagema o planificación de importancia sin originalidad en su intento de mantener el liderazgo del mercado, en el mercado de las raquetas de tenis.

En contraste, Instrumentos Texas, pudiera ser colocado como el caso de una compañía que debería haber usado una estratagema de reducción de costos mientras persuada una estrategia ofensivas durante la introducción del escenario del c.v.p, para calculadoras manuales basadas estratagemas de alternativa para elegir desde ahí, parecería que la diferenciación del producto debería ser la más conveniente de las tres, en el escenario de introducción, a lo largo con el simultaneo uso de la reducción de costo y segmentación del mercado como ideas estratégicas si se requieren.

Estrategias ofensivas en este escenario del c.v.p deberían estar basadas en el principio militar de la ofensiva (Clauzwitz 1980; Liddell Hart 1967), en virtud del cual es necesario para una firma ejercitar la iniciativa y establecer la marcha para la acción. El escenario de introducción esta marcado por intentos de aumentar la

demanda total del mercado, fuera de esto, para aumentar el reparto del mercado (Kotler 1991), la naturaleza de la estrategia ofensiva específica, debería tomar la forma concerniente a la penetración del mercado, específicamente al encontrar nuevos usuarios para un producto o convertir a los no usuarios, en usuarios creando una necesidad para el producto¹³.

Guillermo Sánchez Gallego, ingeniero en telecomunicaciones, en relación a la etapa de introducción señala: "En toda estrategia de lanzamiento se observara que los gastos promocionales representaran de forma relativa, una proporción altísima respecto a la cifra de ventas.

Ello se deberá al hecho de que los tres objetivos básicos perseguidos serán:

- Dar la más amplia información posible sobre el producto compradores / consumidores potenciales.
- Estimular la prueba del producto.
- Lograr la ampliación sistemática de la distribución.

Finalmente por lo que respecta a los precios estos serán en principio y de forma relativa altos, debido a tres condiciones importantes:

- Los costos resultan ser elevados debido a que los rendimientos son bajos.
- Aun existen pequeños problemas de producción.

¹³ Fuente: Revista De Alta Dirección año 1991 año XXVII N° 158 sa Barcelona España.

- Los márgenes deben ser forzosamente altos para poder llegar a cubrir todos los gastos y costos.

M.J.Etzer, J. Stanton, B.J.Waker: Estos investigadores centran su atención en esta etapa en la oportunidad del lanzamiento del producto, es decir se debe introducir el producto cuando no hay competidores, es decir ser los pioneros o esperar que otro competidor se lance y luego atacarlo:

“En la administración del c.v.p, una pregunta inicial se relaciona con el momento oportuno para la entrada al nuevo mercado. ¿Se debe entrar durante la etapa introductoria o se debe esperar y lanzarse durante la primera parte de la etapa de crecimiento, después que las compañías innovadoras han demostrado que existe un mercado viable?.

La estrategia de entrar durante la etapa introductoria, se basa en la idea de crear una posición dominante en el mercado y de esta forma disminuir eficacia de la competencia.

Esta fue la táctica que siguieron Sony Walkam, Amana y Litton en hornos de microondas, Perrier en el agua con gas embotellada y Nike en los zapatos para correr. Por lo general, los ejecutivos de marketing y las investigaciones publicadas respaldan esta estrategia. Los obstáculos pueden ser insuperables cuando se entra con un producto de yo también y se intenta alcanzar a otros.

Al mismo tiempo, existen razones importantes demorar la entrada hasta que se ha probado el mercado. Ser los primeros requiere de una gran inversión y los riesgos son grandes, como lo demuestra la alta tasa de fracasos entre los nuevos productos. Las historias de éxito de entradas tardías, por lo general provienen de grandes compañías con los recursos de marketing para aplastar a las empresas innovadoras mas pequeñas. En uno de estos casos el refresco Diet Cola de Royal Crown, uno de los primeros innovadores, fue superado por mas tarde por Tab, Diet Coke, y Diet Pepsi ; y después que Apple demostró que había un mercado viable, IBM entro con éxito al campo de las computadoras personales.

No hay una respuesta definida sobre cual es la estrategia de oportunidad. Quizá la mejor respuesta es aquella tan confiable en marketing todo depende. Cada estrategia tiene sus ventajas y limitaciones, sus éxitos y fracasos. Desde luego que el criterio ejecutivo acertado es critico, cualquiera que sea la decisión que se tome.

Philip Kotler Este investigador menciona las siguientes estrategias para la etapa de introducción

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 precio 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 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.

Estrategia de Espumación Lenta

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 mas rápida y a la 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.
- 5) Cuando los costos unitarios de producción de la empresa caen con la escala de producción y con la experiencia acumulada de fabricación.

Estrategia de Penetración Lenta

Consiste en el lanzamiento del producto a precio bajo con bajo nivel de promoción. El precio bajo estimulara la aceptación rápida del producto y la compañía mantiene bajos sus costos de promoción con objeto de obtener mas 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.
- 4) Cuando existe alguna competencia potencial.

Estrategias Empleadas

		PROMOCION	
		INTENSA	LIGERA
PRECIO	ALTO	Estrategia de espumación rápida.	Estrategia de espumación lenta.
	BAJO	Estrategia de penetración rápida.	Estrategia de penetración lenta.

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.

El pionero debe visualizar los diferentes mercados del producto a los cuales podría entrar inicialmente, sabiendo que no puede entrar en todos.

Estrategias para la Etapa de Crecimiento (inicio de la competencia)

Dra Neelam Kinra: "La aplicación de estrategias ofensivas se deberá continuar aplicando en esta etapa del c.v.p.

Este escenario está caracterizado por una rápida aceptación del producto por parte del mercado debido al desarrollo del conocimiento del consumidor.

Aquí se produce una lucha de marketing ofensivo, por parte de firmas competentes que quieren ganar el mercado competitivo.

Las estrategias ofensivas, tendrán como objetivos primordiales, el incremento favorable del trato o la relación entre el producto y el cliente (o usuario), tratándose de aumentar la frecuencia de uso, o de aumentar las ocasiones para el uso. También se programa aumentar y sostener las marcas existentes, a través de publicidad pesada. La expansión del mercado y crecimiento de estrategias en este escenario tomaría la forma de expansión en segmentos inexplorados del mercado en la propuesta de capturar más mercados.

Como otra alternativa de estrategia ofensiva del mercado en el escenario de crecimiento sería encontrar nuevos usuarios para innovaciones continuas y desarrollo del producto. También otra buena estrategia sería mantener el precio y disminuir el costo, puede ser una de las estrategias más beneficiosas.

Mayores estrategias de ofensiva pueden ser desplegadas por firmas de mercados desafiantes o líderes, que desafíen el mercado, estas son competencias que se llaman de: de cabeza a cabeza, también referidos a ataques frontales usando estratagemas o planes similares como las del líder del mercado, una estrategia flanqueadora, que puede tomar la forma de buscar segmentos de mercados insatisfechos, la cual necesita: o una estrategia de desvío, la que involucra el desarrollo de un producto nuevo en su totalidad o una estrategia de aislamiento, en la cual varias variaciones de producto son introducidas simultáneamente para desafiar al mercado líder ambos prontamente.

Una estrategia ofensiva de ataque frontal es sin embargo, viable solamente si el desafiante tiene alguna ventaja competitiva con observar la estratagema o planificación usada, tales como el producto superior o alguna ventaja de costo.

Ingeniero Guillermo Sanchez Gallego: El haber conseguido llegar hasta esta fase indica que el lanzamiento ha sido un éxito.

Existirá una tendencia al mantenimiento del precio, solamente truncada si se quiere lograr:

- Incrementos en los volúmenes de producción que logren cubrir las eventuales capacidades excedentes.
- Incrementos en la penetración.

Como consecuencia directa del éxito, empezaran a entrar los competidores, lo que obligara a modificar los planteamientos iniciales.

Las estrategias serán:

- Penetrar el mercado, hay que convencer para preferir.
- Mejora de las características del producto, aparición de modelos para uso específico.
- En las políticas de precios hay que tomar ventaja frente a competencias.
- Como estrategias de comunicación hay que hallar el gran público.
- En el caso de los costos de venta y promoción, deben ser moderados para crear preferencias de marca.
- En los tipos de publicidad debe intentar realizar diferenciaciones del producto.
- El personal de ventas debe colocar el producto en nuevos canales y nuevos puntos de venta.

Stanton, Etzer, Walker: Los vendedores se desplazan a una estrategia promocional de demanda secundaria y abandonan la demanda primaria. Aumenta el número de tiendas de distribución, se introducen economías de escala y quizá los precios bajen algo.

Lo típico es que las utilidades comiencen a declinar cerca del fin de la etapa de crecimiento.

Philip Kotler: Durante esta etapa, la firma utiliza diversas estrategias para sostener el crecimiento del mercado hasta donde sea posible.

- Mejora la calidad y el estilo del producto, y agrega nuevas características al producto.
- Agrega nuevos modelos y productos de flanco.
- Entra en nuevos segmentos del mercado.
- Entra en nuevos canales de distribución.
- Modifica su publicidad para crear conciencia y dar origen a convicción y adquisiciones del producto.
- Baja los precios en el momento adecuado para atraer al siguiente estrato de compradores sensibles al precio.

La firma que sigue estas estrategias de expansión del mercado fortalecerá su posición competitiva pero esta mejoría tiene un costo adicional. En la etapa de crecimiento, la firma se enfrenta a un trueque entre la elevada participación del mercado y las elevadas utilidades del momento. Mediante una gran inversión en la mejoría del producto, su promoción y distribución, la firma puede capturar una posición dominante. En esta etapa debe desistir a obtener grandes utilidades, con la esperanza de lograr aun mayores en la siguiente etapa.

Estrategias para la Etapa de Madurez

Dra Neelam Kinra: Para muchos productos que se encuentran en la etapa de madurez, particularmente en los mercados saturados de los países desarrollados se ha incrementado el interés de la administración en la aplicación de las estrategias de modelos militares para responder a la competencia.

Las estrategias de guerra de marketing en este escenario tomarán la forma de una: estrategia defensiva de combate, primeramente en la parte del líder de las compañías del mercado, quienes tienen que mantener un mercado que está en declinación de participación pero será ofensivo así como un combate defensivo por el retador del mercado y firmas que lo siguen, así ellos se esfuerzan para aumentar como para proteger sus participaciones de mercado contra el mercado líder.

Algún movimiento de ofensiva para un competidor para aumentar la participación del mercado será resistida por la compañía líder. En el intento de resistir las arremetidas ofensivas del líder del mercado usará estrategias o planes defensivos, la cuál pueden ser aquellas de reposición de un producto, agregar un nuevo producto, cambio de precio o, revisar la planificación de segmentación. Aun si una compañía líder de mercado no actúa agresivamente, los competidores pueden atacar sus productos establecidos.-Cuando esto ocurra, pone la compañía en la defensiva.(Urban y Star 1991)

Mientras las estrategias ofensivas tienen el propósito de proteger la participación en el mercado a través de reforzar la marca del producto en medio de los clientes existentes, existirán estrategias específicas ofensivas que tomarían la forma de una marca inducida cambiando y convirtiendo los clientes de los competidores.

En esta etapa como lo señala Porter 1980, Luck et Hil 1989, se podrá realizar una elección entre las alternativas de reducir el costo, vigorizando una demanda selectiva para una marca diferenciándola o focalizando recursos en segmentos específicos del mercado.

Se opina que como los mercados han llegado a ser mas fragmentados una planificación de focalización de un segmento específico pudiera conducir a óptimos resultados en términos de probabilidad en este escenario.

Ingeniero Guillermo Sánchez Gallego: En este estado nos encontramos en plena competencia, la mayor parte de los consumidores / compradores, ya han probado el producto, lo que atraerá aparejado:

- Presión para lograr reducciones en los precios.
- Como consecuencia de lo anterior, disminuciones en los márgenes de contribución y en los beneficios.
- Inicios de abandonos de los competidores mas débiles.
- Tendencias a la estabilización de los comportamientos de los mercados considerados como un todo uniforme. Es evidente que esta etapa es en la cual se encuentran la mayoría de los productos.

Así se hace importante tener mas o menos clara la forma como una empresa podrá mantenerse en un mercado maduro, a través de las siguientes estrategias:

- Introducción de técnicas de ventas novedosas.
- Sacrificio de margen por parte de los lideres, a menos que no exista una aceptación táctica de perdida de posición.
- Los puntos de venta pueden resultar piezas clave.
- Manejo publicitario masivo, como consecuencia de la escasa productividad marginal, puesto que el producto por ser perfectamente conocido tiene muy poco que decir.
- Juego de canales y marcas múltiples, con la finalidad de repartir penetraciones para incrementar las correspondientes al conjunto.
- Apoyo a la gama de productos mediante la introducción de otros en otras fases.
- Descensos en los márgenes en aras a conseguir resultados positivos de los esfuerzos promocionales sistemáticos. Por ello, considerando que, en principio, las promociones son caras, se deberán buscar promociones de costo proporcional a los resultados, que solo impliquen costo en función de la venta. Así, por ejemplo:

- Promotores con importante comisión. mas incentivo.
- Asignación de puntos de promoción traducibles en importantes comisiones mas incentivo.
- Concursos entre promotores y/o entre puntos de promoción.
- Promociones conjuntas.

Stanton, Etzer, Waker: Estos señalan que durante la etapa de madurez del c.v.p, se puede extender una línea de productos, al hacerle modificaciones, diseñar nuevas promociones o inventar nuevos usos. Un ejemplo de esto se encuentra en la industria de los refrigeradores, industria a la que incluso algunas personas dentro de ella consideran apagadas y maduras. Admiral rejuveneció este producto tan solo añadiéndole características que le permiten al usuario hacer helados, sopas frías y bebidas medio derretidas. La compañía también le incorporo un estante para vinos y bandejas de almacenamientos para microondas.

En 1988, el Teflon de Du Pont, celebró su quincuagésimo cumpleaños, sin embargo la administración continua manteniendo vivo y en crecimiento a este producto maduro inventando nuevos usos para el mismo. Por ejemplo, el teflón se envaso en un rociador que permitiera usarlo (entre otros propósitos): sobre las paredes para protegerlas contra las marcas de los dedos, en las corbatas para evitar las manchas de comida y en la ropa de esquiar para mantenerla seca en la nieve. Incluso la aspirina, desde luego el compendio de un producto mundano y maduro, encontró un nuevo mercado entre las personas que han sobrevivido a un ataque cardíaco, se ha demostrado que la aspirina reduce en forma notable las posibilidades de un segundo ataque.

A continuación, estos investigadores proponen: 10 formas de inventar nuevos productos y revitalizar los antiguos que pueden ayudar a superar esta etapa.

Originalmente, algunas de estas ideas tenían la intención de estimular el desarrollo de nuevos productos y otras, de revitalizar los antiguos. Cualquiera que sea el caso pueden crear ventas adicionales para una compañía.

- Quitarle algo al producto. Eliminar la cafeína y el azúcar a los refrescos y algo del sodio a varios alimentos procesados dio como resultado nuevos productos.
- Añadirle algo al producto. Las hojuelas de chocolate extra grandes aumentaron la venta de Chips Deluxe de Keebler. Periódicamente los fabricantes de jabones y detergentes le añaden algo nuevo a un producto básico: blanqueador, suavizador, aroma de limón, o un elemento antiestático.
- Escuchar las quejas de los consumidores. "El aroma de mi desodorante choca con mi perfume." ¿Por que la fruta en mi yoghurt siempre se encuentra en el fondo? "Escuchar estas quejas dio como resultado un desodorante sin olor y un yoghurt en el cual la fruta viene dispersa en el mismo.
- Traspasar el éxito de una categoría de productos a otra. Los rociadores a presión fueron muy bien aceptados por la mostaza, la salsa de tomate y las lociones para la piel, por lo que se utilizo esta forma de envase para la pasta de dientes.
- Hacer más fácil la tarea. Combinar el champú con el acondicionador de cabello elimina una tarea. Cocinar con microondas es mucho más fácil que hacerlo con los métodos tradicionales y los resultados tienen el mismo sabor.
- Inventar nuevos usos. Los cereales Chex son el ingrediente fundamental en una línea de bocadillos para una fiesta. Las ventas de bicarbonato de sodio de

Arm & Hammer aumentaron considerablemente después de que se anunció el producto como un desodorante para refrigeradores.

- Añadir nuevos canales de Distribución. Durante años, Woolite, un jabón para artículos de lana se vendió sólo en las tiendas de departamento. Cuando la compañía distribuyó este producto en los supermercados, las ventas se triplicaron el primer año.
- Añadir una garantía dramática. Debido a la introducción de productos competidores, las ventas de SprayInWash estaban declinando. Entonces la compañía ofreció esta garantía. "Si Spray!n Wash no elimina una mancha de camisa - de cualquier camisa- le compramos una nueva. Esta garantía aumento en forma considerable las ventas y solo unas pocas personas solicitaron una nueva camisa.
- No obstaculice la creatividad. Un ejecutivo de Sony que pasaba por un laboratorio vio un proyecto de una grabadora de cinta en miniatura y el proyecto de unos audífonos. El pensamiento creativo combinó los dos proyectos dando como resultado el Walkman.
- Busque inspiración en el extranjero. Europa proporcionó el agua mineral, la espuma para el cabello, el envasado aséptico y las galletas blandas a los Estados Unidos.

Philip Kotler: "En la etapa de madurez, algunas empresas abandonan sus productos mas débiles, creyendo que hay poco que hacer con ellos. Piensan que lo mejor es conservar sus recursos y gastarlos en productos nuevos, los canales de desarrollo, esta actitud ignora el bajo índice de éxito de los productos y el

elevado potencial que tienen 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 la 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 ya la mezcla de la mercadotecnia.

Modificación del Mercado

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

- Convertir a los no usuarios, es decir, atraer a los no usuarios al producto.
- Entrar en nuevos segmentos del mercado, por ejemplo: el geográfico, el demográfico etc., que utilizan el producto pero no la marca.
- Ganar clientes a la competencia. La compañía puede trabajar para atraer clientes de la competencia para prueben o adopten la marca.

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

Usos mas Frecuentes

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 del desayuno.

Mas uso por Ocasión

La compañía puede tratar de interesar a los usuarios para que usen mas producto en cada ocasión. Así, un fabricante de champú puede indicar que el champú es mas 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 manera más diferente.

Modificaciones del Producto

Se puede 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 - durabilidad - confiabilidad - velocidad - sabor - con frecuencia un fabricante puede superar a sus competidores lanzando una maquinaria, un automóvil, un televisor o un detergente "nuevo o mejorado"

Estrategias de Superación de las Características

Esta dirigida a adicionar nuevas características (como: tamaño, peso, materiales, aditivos, accesorios) que hacen mayor la versatilidad del producto, su seguridad o conveniencia.

Una estrategia de mejoramiento de características tiene varias ventajas. Las nuevas características crean 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.

Estrategia de Superación del Estilo

Esta dirigida a incrementar la atracción estética del producto.

La ventaja de la estrategia de estilo es que podría conferir una identidad de mercado única y asegurar un seguimiento leal.

Modificación de la Mezcla de la Mercadotecnia

El gerente de producto también podría estimular las ventas modificando uno o mas de los elementos de la mercadotecnia. Deben hacerse las siguientes preguntas sobre los elementos que no pertenecen al producto de la mezcla de

mercadotecnia en la búsqueda de maneras para estimular las ventas del producto maduro.

Precios

¿Atraería un precio reducido a nuevos usuarios y probadores? ¿debe bajarse el precio de lista o deben bajarse los precios a través de precios especiales, descuentos por volúmenes o por compra temprana, absorción de flete o mejores condiciones de crédito? o ¿sería mejor llevar el precio para sugerir una mejor calidad?

Distribución

¿Puede una empresa obtener mayor apoyo para el producto y exhibición en las plazas de venta existentes? ¿Pueden penetrarse mas playas? ¿Puede 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 venta - convenios comerciales, eliminar los centavos, descuentos, garantías, regalos y concursos?

Ventas personales

¿Debe incrementarse el número o calidad del personal de ventas? ¿Deben modificarse los incentivos a la fuerza de ventas? ¿Puede mejorarse la planeación de las ventas por teléfono?.

Servicios

¿Puede la empresa acelerar la entrega? ¿Puede ampliar la asistencia técnica a los clientes? ¿Puede otorgar más crédito?

Un problema importante con las modificaciones de la mezcla de mercadotecnia, es que estas 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.

Etapa de Decadencia

Dra Nelam Kinra: Esta investigadora señala que como consecuencia hacia abajo de las utilidades y las demandas en declinación de un producto, algunas firmas se retiran del mercado como un movimiento defensivo, mientras otras firmas que permanecen irían otra vez por estrategias ofensivas para intentar aumentar sus dividendos en el mercado. Las estrategias más convenientes en esta etapa serían: La reposición de productos existentes o innovación de productos.

Guillermo Sánchez Gallego: Enfatiza que como consecuencia de la poca rentabilidad del producto, debido al cansancio como por parte de los compradores / consumidores, unido a la presencia de sustitutos con mayor número de factores diferenciales, hace que sea recomendable al empezar a pensar en la retirada del producto.

Es de observar que, en cualquiera de las cuatro fases que caracterizan el desarrollo del producto, existe un concepto intrínsecamente ligado a este y que evoluciona en función de las características fundamentales del comprador/consumidor tipo, dado que el objetivo último de un producto consiste en satisfacer una serie de necesidades, será muy importante la firma en que el mercado percibirá las diferentes características del producto.

Entre las estrategias a aplicar sugiere:

- Apurar beneficios. Preparación para retirada.
- En relación, a los precios. Se tiende a bajarlos para liquidar stock.
- En la estrategia de distribución. Selectiva, mantenimiento de ciertos puntos de venta.
- En la estrategia de comunicación. Minimizar gastos.
- Tipos de publicidad. Recordatoria.

Stanton, Etzer, Waker: señalan: "Quizá es en la etapa de la declinación de las ventas que una compañía encuentra sus mayores retos en la administración del c.v.p. En algún punto de la vida del producto, la administración quizá tenga que

estudiar si abandonarlo o no. Los costos para mantener productos improductivos van mas allá de los gastos que se presentan en los estados financieros.

Las cargas reales son los costos solapados que se producen por el tiempo y los esfuerzos administrativos que se emplean en productos enfermos. Sin embargo, con frecuencia, la administración parece mostrarse reacia a eliminar un producto.

Cuando las ventas están declinando, la administración tiene las siguientes alternativas:

- Mejorar el producto en un sentido funcional o revitalizarlo de alguna forma.
- Asegurarse de que los programas de marketing y producción sean lo más eficientes posibles.
- Modernizar el surtido de productos recortando los tamaños y modelos improductivos. Con frecuencia, esta táctica disminuirá las ventas y aumentara las utilidades.
- "Agotar" el producto, es decir, rebajar todos los costos al nivel mínimo posible, lo que optimizara la rentabilidad durante la vida restante limitada del producto.

En el análisis final, la única alternativa razonable quizá sea simplemente abandonar el producto.

Saber cuando y como abandonar los producto con éxito quizá sea tan importante como conocer cuando y como introducir unos nuevos. Desde luego que la

administración debe desarrollar un procedimiento sistemático para eliminar por etapas los productos débiles.

Philip Kotler: Expresa: "Una empresa se enfrenta a varias funciones y decisiones para manejar a los productos que envejecen.

Identificación de los Productos Débiles

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 contaduría 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 bruta y el rendimiento sobre la inversión.

Los directivos responsables de productos dudosos llenan unas formas de clasificación indicando hasta donde piensan que llegaran 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.

Determinación de las Estrategias de Mercadotecnia

Algunas empresas abandonan a los mercados en declinación antes que otras. Esto depende en mucho del grado de las barreras de salida.

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 queden disputarán de incrementos en sus ventas y utilidades. Entonces una firma debe decidir si permanece en el mercado hasta el final.

En un estudio de estrategias de empresas para industrias en declinación, Harrigan señala cinco estrategias de declinación para las firmas:

- Incrementar la inversión de la firma (para dominar o fortalecer su posición competitiva)
- Mantener el nivel de inversión de la firma hasta que se halla 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 forma de 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.

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.

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 indirectos y directos, la inversión en la 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 a 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 puede incrementar la forma sustancial, el flujo de caja de las empresas, mientras dure, siempre y cuando las ventas no caigan.

Cosechar hace que un negocio pierda 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 deshace de la unidad de negocios que se debilita.

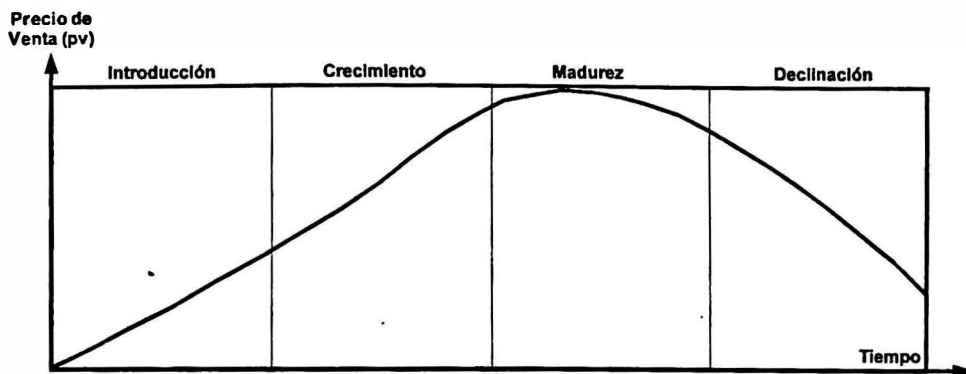
La Decisión de Suprimir

Cuando una empresa decide suprimir un producto, tiene ante sí otras decisiones que toman 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, compro a Purex Corporation varias marcas "acabadas", que incluían Cuticura, Bantron y Boans Pills y las cambio totalmente. Dos hombres de negocios de Minesota adquirieron el nombre y la formula del dentrífico Ipana a Bristol - Meyers 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 cuantas refacciones y servicio y servicios conservar para atender a los clientes antiguos.

Estrategias Aconsejables Para Cada Etapa



Estrategias	Estrategias	Estrategias	Estrategias
Estrategias ofensivas.	Estrategias ofensivas	De preferencia estrategias defensivas	De preferencia estrategias ofensivas
Estimular la prueba del producto.	Mejorar las características del producto	Introducción de técnicas de ventas novedosas	Descontinuar artículos débiles
Lograr la ampliación sistemática de la distribución.	Estrategias de comunicación; hay que hallar al gran público	Sacrificio de margen por parte de los líderes a menos que no exista una aceptación tácita de pérdida de posición	Reducción de precios
Ofrecer productos básicos.	Costo de venta y marca moderados para crear preferencias de marca	Manejo publicitario masivo	Distribución: salida selectiva, descontinuar las plazas no rentables
Uso de promoción intensa de ventas para inducir la prueba.	En publicidad intentar realizar diferenciaciones del producto	Apoyo a la gama de productos mediante la introducción a otras fases	Publicidad: reducir al nivel requerido para retener a los leales absolutos.
Crear conciencia del producto entre los adaptadores tempranos y los distribuidores.	Crear conciencia e interés en el mercado masivo.	Enfatizar las diferencias y beneficios de la marca.	Promoción de ventas: reducción al nivel mínimo.
	Crear distribución intensiva.	Los precios para igualar o derrotar a la competencia	
	Precios adecuados.		

Conclusiones

Como conclusión podemos señalar, que el complemento de la teoría del c.v.p, es la aplicación de las estrategias correspondiente a cada etapa, así podemos señalar: que en la etapa de introducción es aconsejable la aplicación de estrategias ofensivas, en un escenario de batalla por el incremento de las utilidades de mercado.

Cuando las compañías son enfrentadas a un alto nivel de actividad, particularmente en las etapas de crecimiento y madurez, es conveniente la aplicación de estrategias defensivas.

En la etapa de declinación mas que la aplicación de estrategias, ofensivas y defensivas, es recomendable producir un cambio en el producto, ya sea tecnológico, estético etc. Para cambiar su imagen o bien tratar de agotar los stock o reducir los costos para aumentar la utilidad.

Estrategias de combate implican ideas específicas que necesitarían ser consideradas para ganar la competencia sobre los competidores, en cambio las estrategias defensivas implicarían ideas específicas necesarias para luchar contra la competencia o denuncia de los agresores o competidores.

“Por otra parte la estrategia debiera intentar predecir, dentro de ciertos límites, la probabilidad, carácter y momento de ocurrencia de los acontecimientos de la competencia y del mercado que le afectan. A pesar de que la predicción es

siempre arriesgada y raras veces demasiado precisa, indudablemente es mucho mejor que no intentar predecir en absoluto. De hecho, cada estrategia del producto y cada decisión de empresa implica, inevitablemente, realizar predicciones respecto al futuro, respecto al mercado y respecto a la competencia. La verdadera virtud de la planificación anticipada para conseguir la ampliación del mercado y la expansión de la línea del producto consiste en conocer mas sistemáticamente las predicciones que se hacen, de forma que se reaccione ante las mismas mas de una manera ofensiva que defensiva o reactiva.

El resultado será una estrategia de producto que incluirá algún tipo de plan para una secuencia, en el tiempo, de movimientos condicionales.

Incluso antes de entrar en la etapa de desarrollo del mercado, el originador debiera formalizar un juicio sobre la longitud probable de la vida normal del producto, teniendo en cuenta las posibilidades de expansión de sus aplicaciones y de sus usuarios. Este juicio ayudara también a concretar a muchas cosas: por ejemplo, si el precio debe fijarse sobre una base de captar rápidamente la "crema" del mercado, o bien consolidar una estrategia de penetración o que tipo de relaciones debe establecer la empresa con los distribuidores.

Estas consideraciones son importantes porque, en cada etapa del c.v.p, cada decisión de la empresa debe considerar las exigencias competitivas de la etapa siguiente. De esta forma, la decisión de establecer una política de marca fuerte, durante la etapa de crecimiento del mercado, puede ayudar a defender la marca

contra una competencia fuerte en precios, posterior, la decisión de establecer una política de almacenistas y mayoristas "protegidos", en la fase de desarrollo del mercado, puede facilitar las promociones en el punto de venta, durante la etapa de crecimiento del mercado etc. En resumen, tener una idea clara de las posibilidades de desarrollo futuro del producto y de las oportunidades de desarrollo del mercado, debiera reducir la probabilidad de llegar a estar encadenado a formas de comercialización que pudieran revelarse como no deseables¹⁴.

¹⁴ Fuente: Harvard-Deusto.Business-Review Segundo Trimestre 1981. Ediciones Deusto S.A.

CAPITULO 5

Diseño de Sistema de Información: Detector del Ciclo de Vida del Producto

Sistemas de información, Definición

Un Sistema de Información se define como: "Un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando, en parte, los procesos de toma de decisiones necesarias para desempeñar las funciones de negocios en cuestión. (Andreau et Al 1990 pág. 19).

La rápida disponibilidad de información para la toma de decisiones, y el control de estas ultimas, son las bases sobre las que descansa el éxito comercial de las empresas. De hecho, la información precisa y relevante es indispensable en el marco competitivo actual. Sin embargo, y a pesar de que los recientes avances producidos en el campo de la informática y las telecomunicaciones están dando a los ejecutivos la oportunidad de incrementar su conocimiento y comprensión de ese mercado. Son pocos los que realmente aprovechan, en sus procesos de gestión, las ventajas que ofrece esta nueva tecnología.

Evolución de los sistemas de información

El desarrollo de los sistemas de información en la empresa (Lilien et at pp749-750: Baker, 1983 pp344-353, Senn,1992,25-50) fue concebido en la década de los

sesenta como un instrumento al servicio de la función meramente operativa (sistemas de procesamiento de transacciones), las nuevas tendencias, en virtud de los rápidos adelantos tecnológicos, tratan de encauzarlos hacia las funciones tácticas y estratégicas, pero sin perturbar el rendimiento de su primera aplicación, sistemas de información de gestión o administrativos, sistemas de apoyo a la decisión, sistemas expertos, sistemas de información para directivos, etc.

Tipos de Sistemas de Información

Sistemas de Procesamiento de Transacciones

Los sistemas de procesamiento de transacciones (spt) son el conjunto de procedimientos encaminados a recoger, procesar, clasificar, ordenar y almacenar datos referidos a la actividad principal de la empresa, generando resúmenes en periodos establecidos para cada una de sus funciones principales: contabilidad, finanzas y marketing.

Sistemas de información de Gestión

El segundo estadio evolutivo de los sistemas de información lo constituye el sistemas de información de gestión o administrativo (sig o sia), mas conocido como "management information system" (M.I.S). Resueltos los problemas de mecanización de los procesos de transacciones, el sig se diseña para proveer, a todas las unidades intermedias de la organización, de la información necesaria para ejercer las funciones que se presentan con regularidad, se utiliza como soporte en la fase de preparación de decisiones (inteligencia) y en la fase de control de las mismas.

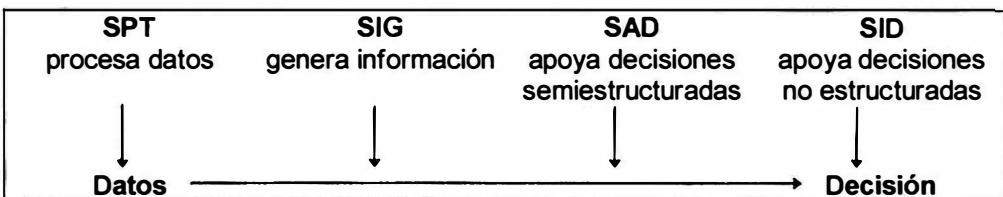
Sistemas de Apoyo a la Decisión

A través de los sistemas de información para la dirección (sid) o "Executive Information Systems" se pretende alcanzar en unas cuantas imágenes flexibles, la evolución de las actividades emprendidas por la empresa ajustadas a las necesidades y responsabilidades específicas de información del directivo.

Un S.I.D es un sistema construido para un directivo o pequeño grupo de directivo. Los elementos de entrada son cuidadosamente preseleccionados para ajustarse a las necesidades y responsabilidades específicas de información del directivo. A menudo contiene modelos de datos históricos a lo largo del tiempo.

La información en el sistema organizacional puede ser entendida como un "continuum", que se inicia a partir de los datos en la toma de decisiones.

Esquema: El "continuum" de información.



Componentes de un Sistema de Información de Marketing

La función de marketing, en cuanto que tiene unas necesidades específicas de información, exige la construcción de unos sistemas que le permitan analizar la

evolución del macro-ambiente externo, identificar la competencia, estudiar el atractivo del mercado y las expectativas y deseos de los consumidores.

El sistema de información de marketing (SIMK) se encarga de proveer al ejecutivo de:

- 1- Datos estandarizados de la gestión de la propia organización: costos, ventas por segmentos, previsiones de ventas y multitud de informes similares (sistema de informes internos)
- 2- Datos elaborados de inteligencia sobre el "entorno" de la empresa: tendencias económicas, demanda, competencia (sistema de inteligencia de marketing). El sistema de inteligencia de marketing representa los rasgos mas cualitativos de la información en el SIMK. La dirección estratégica de la empresa necesita tener una visión completa sobre los cambios, desarrollos y mejoras en mercados, empresas competidoras y tendencias del "entorno" empresarial. La recogida de datos de inteligencia, a menudo incompletos, subjetivos e inconsistentes, deben ser filtrados y confirmados a partir de un grupo de personas. A niveles estratégicos la función del sistema de inteligencia de marketing es compilar y evaluar la información relacionada con el extenso historial del mercado en el que se mueve la empresa.

La misión de un sistema de inteligencia de marketing, es mantener a sus ejecutivos al corriente de los cambios que se produzcan en el macro y micro-ambiente externo, que afecten o puedan afectar a la organización, cuidando también de que toda esa información exógena a la sea filtrada, evaluada y

La misión de un sistema de inteligencia de marketing, es mantener a sus ejecutivos al corriente de los cambios que se produzcan en el macro y micro-ambiente externo, que afecten o puedan afectar a la organización, cuidando también de que toda esa información exógena a la sea filtrada, evaluada y almacenada. Para que sea operativo, este modulo del sistema debe tener un acceso fácil, especialmente en lo que se refiere a la búsqueda, manipulación y recuperación de datos.

- 3- Datos recogidos en investigaciones de mercado "ad hoc" (sistema de investigación de mercados). Existe cierta confusión sobre las diferencias y similitudes entre los SIMK y la investigación de mercados. La importancia de este modulo del SIMK es tal, que a menudo se produce el efecto "sinecdoque", es confundida la parte por el todo. Así Stanton et al (1992, pág.64) consideran el SIMK como una parte integrante de la investigación de mercados, mientras que Kotler (1991, pág.96) entiende, que esta es una subfunción de los sistemas de información de marketing.

Además de proveer información para la planificación estratégica y otro tipo de decisiones, el SIMK, tiene como objetivo examinar y evaluar los cambios que acaecen en el ambiente y que puedan afectar a la gestión corporativa, es el termostato que enfatiza el control de las actividades del negocio (ventas, cuota de mercado, beneficios, rentabilidad, productividad, respuestas del cliente, etc.).

Esquema de Sistema de Información de Marketing



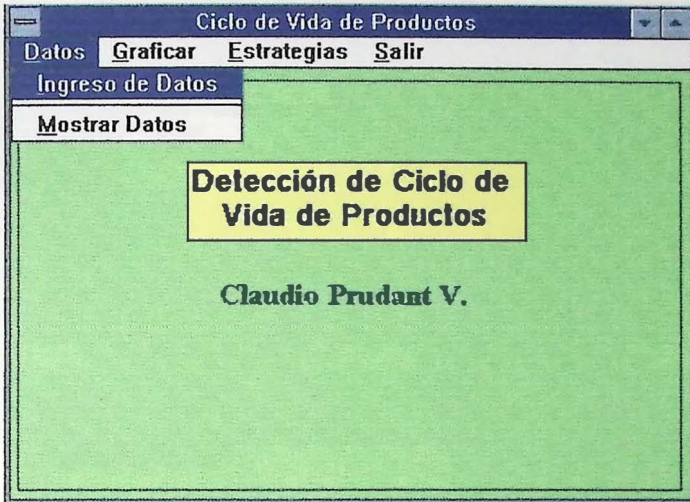
Fuente: Adaptado de Kotler, P. (1991): "Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control", Prentice Hall Int., EE.UU., Pág. 96.

Creación del Sistema: "Detector del Ciclo de Vida del Producto"

El sistema que ha continuación se presenta, fue confeccionado mediante el lenguaje "Visual Basic", para ser utilizado en ambiente Windows, consta de cuatro pantallas denominadas correlativamente:

- a- Ciclo de Vida de Productos.
- b- Ingreso de Variables.
- c- Gráfica de Utilidades/Periodo.
- d- Estrategias Recomendadas.

A continuación se detallan cada una de ellas.

a- Ciclo de Vida de Productos.


Para comenzar con la aplicación de este sistema, hay que posicionarse en la opción datos de esta pantalla de presentación, al hacer clic con el mouse mostrara dos alternativas: Ingreso de Datos y Mostrar Datos, deberá entonces elegirse la primera, la cual llevara directamente a la pantalla:

b- Ingreso de Variables.

Ingreso de Variables

Ayuda

Ciclo de Vida

Nombre del Producto: Costos Directos 

Unidad de Tiempo: Variables

Numero de Períodos: Constantes

¿El producto ha experimentado modificaciones en el último período? Si No

Nº Período: Precio de Venta: Costos Directos:

Período	Precio de Venta	Costos Directos
1	200	70
2	200	70
3	210	80
4	220	80
5	220	70
6	220	75

En esta pantalla se ingresan los datos necesarios para la ubicación de la etapa de producto en su determinado ciclo de vida, y el diseño de la gráfica:

Nombre del Producto

Acá se puede ingresar el nombre genérico del producto, por ejemplo: fideos, pan, leche, auto, etc. o tipo de producto ej., pan corriente, especial etc. solamente se utiliza esta variable a modo de referencia.

Unidad de Tiempo

Se ingresara la medida o unidad de tiempo que se quiere evaluar ej.; mensual, semestral, anual.

Numero de Periodos

Se ingresara la cantidad de unidad de tiempo que se quiere medir ej.; números de meses a ingresar, números de semestres, números de años.

Costos Directos
Variables
Constantes

Esta variable fue incluida en el sistema por la influencia que los costos directos variables pueden ejercer o volver difusa la visión de los ingresos que esta generando el producto por ejemplo en el caso de un producto "z", que tuviera los siguientes valores:

t = tiempo, pv=precio de venta, cdv=costo directo variable, ut=utilidad

t	1	2	3	4	5	6
pv	5	10	15	20	25	30
cdv	3	5	10	17	22	29
ut	2	5	5	3	3	1

Si solamente consideramos los pv, claramente, se podría determinar que el producto esta en una etapa de crecimiento, pero si nos basamos en la utilidad podríamos determinar que el producto se encuentra en la etapa de madurez o decadencia. Considerando lo anterior se programo el sistema para calcular internamente la utilidad, una vez ingresado los pv y cdv. Cuando el costo directo del producto es constante, este no incidirá en la

información que pueda indicar los pv para la determinación de la etapa donde se encuentra el producto.

¿El producto ha experimentado modificaciones en el ultimo periodo?	*SI	*NO
--	-----	-----

Esta pregunta se incluyo en el sistema por el motivo que existen muchos productos que a lo largo de su vida, experimentan modificaciones, y si lo comparamos con su estado original son prácticamente otros productos; En este punto el sistema trabaja de la siguiente manera: si selecciono la alternativa *no, se puede detectar en la trayectoria del ciclo del producto un alza en los ingresos de este, la que se identificara como etapa de crecimiento, porque no es posible que se encuentre otra etapa de introducción después de la primera cuando se lanza el producto al mercado. En cambio si selecciono la alternativa *si, el sistema podrá hallar una segunda etapa de introducción porque he supuesto la premisa que todo producto modificado sustancialmente es, considerado nuevo. He dejado al criterio personal de los posibles futuros de este sistema, el considerar como cambios irrelevantes el que afecta a ciertos productos como por ejemplo: cambio en el tipo de corcho en la botella ve vino, cambio en el tipo de varilla que mide el nivel de aceite de los motores de automóviles, cambios en el diseño del registro de marcas que tienen las prendas de vestir en su interior etc.

OK

Una vez ingresadas las variables anteriores deberá con el mouse hacer clic sobre esta tecla

Ingresar

Una vez ingresado las variables que a continuación se detallan deberá presionar esta tecla, la que hará volver a la pantalla de inicio y optar por las alternativas; Gráficar, Estrategias o Salir .

Cancelar

Elimina los datos ingresados.

*1

N. Periodo Precio de Venta Costos Directos

Se ingresan consecutivamente estos datos; es decir para el periodo 1 ingreso el precio de venta 1 y los costos directos 1, hasta completar el periodo 1 y después lo mismo con el periodo 2 y así sucesivamente, por cada periodo ingresado se hará clic en aceptar.

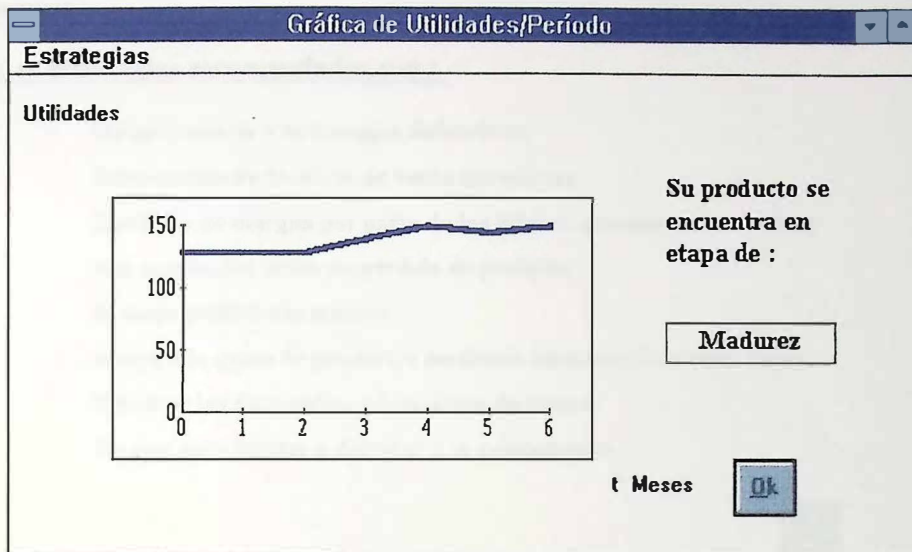
*2

Periodo	Precio de Venta	Costos Directos

En esta pantalla ira apareciendo consecutivamente por cada fila los datos concernientes a cada periodo

Aceptar	Por cada fila de periodo ingresado en *1, habrá que hacer clic en esta tecla.
Limpiar	Limpiar los errores de *1
Eliminar	Elimina las filas de *2

c- Gráfica de Utilidades/ Periodo.

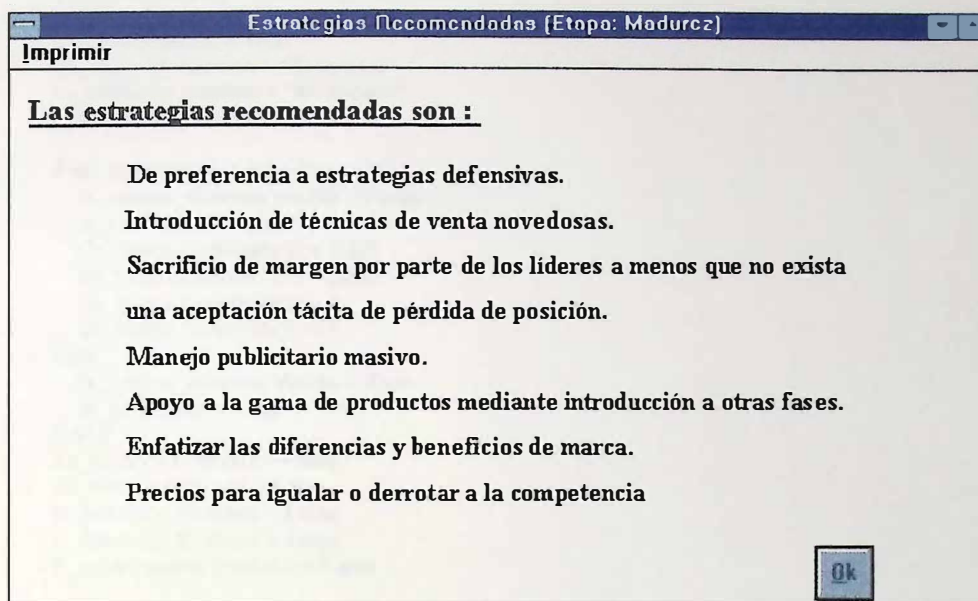


Esta pantalla gráfica el ciclo de vida del producto en cuestión, y además se ubica la etapa del ciclo donde se encuentra el producto. En relación a la gráfica, la horizontal representa al periodo ya sea meses, años etc. y la vertical a los precios de venta o ingresos.

d- Estrategias Recomendadas.

Acá se da una orientación de las posibles estrategias de marketing a aplicar para mantener la ubicación del producto en una etapa conveniente, o revertirla cuando esta sea negativa, recalco que no son estrategias a seguir

al pie de la letra, sino solamente guías o parámetros que pueden orientar o aclarar el camino a seguir.



Documento que contiene trozos del lenguaje de programación Visual Basic que fue realizado para llevar a cabo la aplicación CICLOVIDA.EXE

```

Sub co_ciclo_ok_click ()
/* Procedimiento para ingresar los datos del producto */
If co_ciclo_ok.Caption = "&OK" Then
  If verifica_datos() = False Then Exit Sub
  fr_Datos.Enabled = True
  fr_grilla.Enabled = True
  co_ciclo_ok.Caption = "&Ingresar"
  co_cancelar.Caption = "&Cancelar"
  Call habilita_deshabilita(True)

  If op_constantes = True Then
    tx_costos_directos.Visible = False
    la_cd.Visible = False
    Gr_Datos.ColWidth(0) = 1000
    Gr_Datos.ColWidth(1) = 2000
    Gr_Datos.ColWidth(2) = 1
    Gr_Datos.ColWidth(3) = 1
  Else
    tx_costos_directos.Visible = True
    la_cd.Visible = True
  End If
  Tx_nombre.Enabled = False
  cb_tiempo.Enabled = False
  tx_periodos.Enabled = False
  fr_tipocosto.Enabled = False
  fr_modificacion.Enabled = False

  tx_per.Text = 1
  tx_per.SetFocus
  Call llena_Grilla(Gr_Datos)
Else
  nombre = Trim(Tx_nombre.Text)
  periodos = Trim(tx_periodos.Text)
  If op_constantes = True Then
    opc_cd = "C"
  Else
    opc_cd = "V"
  End If
  If op_si.Value = True Then
    g_modificacion = "SI"
  Else
    g_modificacion = "NO"
  End If

  udtiempo = cb_tiempo.ListIndex
  Unload Me
End If

End Sub

```

```

Sub co_aceptar_Click ()
/* Permite el ingreso de los valores del producto */
/* En el transcurso del tiempo */

If (IsNumeric(Trim(tx_per.Text)) = False) Then
    MsgBox "El periodo debe ser numérico", 16, "ATENCIÓN"
Exit Sub
End If
If (IsNumeric(Trim(Tx_precio_venta.Text)) = False) Then
    MsgBox "El Precio de Venta debe ser numérico", 16, "ATENCIÓN"
Exit Sub
End If
If op_constantes = False Then
    If (IsNumeric(Trim(tx_costos_directos.Text)) = False) Then
        MsgBox "El Costo directo debe ser numérico", 16, "ATENCIÓN"
Exit Sub
End If
End If

If (Gr_Datos.Rows - 1) >= (Val(tx_per)) Then
    Gr_Datos.Row = Val(tx_per)
    Gr_Datos.Col = 0
    Gr_Datos.Text = Trim(tx_per.Text)
    Gr_Datos.Col = 1
    Gr_Datos.Text = Trim(Tx_precio_venta.Text)
    Gr_Datos.Col = 2
    Gr_Datos.Text = Trim(tx_costos_directos.Text)
    datos(Val(tx_per), 0) = CDbI(Trim(tx_per)) 'en cero van los x
    datos(Val(tx_per), 1) = CDbI(Trim(Tx_precio_venta.Text))
    If (Trim(tx_costos_directos) <> "") Then
        datos(Val(tx_per), 2) = CDbI(Trim(tx_costos_directos))
    Else
        datos(Val(tx_per), 2) = 0
    End If
    datos(tx_per, 3) = datos(tx_per, 1) - datos(tx_per, 2)
    tx_per.Text = ""
    Tx_precio_venta.Text = ""
    tx_costos_directos.Text = ""
Else
    MsgBox "No se puede agregar esa Fila. Número de periodo incorrecto", 0, "ATENCIÓN"
Exit Sub
End If
End Sub

Sub Form_Load ()
/* Procedimiento que carga las instrucciones por etapa */
/* Dependiendo del resultado arrojado */

Me.Left = (Screen.Width - Width) / 2 ' Center form horizontally.
Me.Top = (Screen.Height - Height) / 2 ' Center form vertically.
estrategias.Caption = "Estrategias Recomendadas (Etapa: " + Etapa + ")"
Call carga_etapas
End Sub

```

Sub carga_etapas ()

/* Envía los mensajes por etapa a la pantalla */

```

If Etapa = "Introduccion" Then
    la_estr_uno.Caption = "Estrategias Ofensivas."
    la_estr_dos.Caption = "Estimular la prueba del producto."
    la_estr_tres.Caption = "Lograr la ampliación sistemática de la distribución."
    la_estr_cuatro.Caption = "Ofrecer productos básicos."
    la_estr_cinco.Caption = "Uso de promoción intensa de ventas para inducir la prueba."
    la_estr_seis.Caption = "Crear conciencia del producto entre adaptadores tempranos y
distribuidores."
    la_estr_siete.Caption = ""
    la_estr_ocho.Caption = ""
End If
If Etapa = "Crecimiento" Then
    la_estr_uno.Caption = "Estrategias Ofensivas."
    la_estr_dos.Caption = "Mejorar la característica del producto."
    la_estr_tres.Caption = "Estrategias de comunicación : Hay que hallar al gran público."
    la_estr_cuatro.Caption = "Costos de venta y marca moderados para crear preferencias de
marca."
    la_estr_cinco.Caption = "En publicidad intentar realizar diferenciaciones del producto."
    la_estr_seis.Caption = "Crear conciencia e interés en el mercado masivo."
    la_estr_siete.Caption = "Crear distribución intensiva."
    la_estr_ocho.Caption = "Precios adecuados."

End If
If Etapa = "Madurez" Then
    la_estr_uno.Caption = "De preferencia a estrategias defensivas."
    la_estr_dos.Caption = "Introducción de técnicas de venta novedosas."
    la_estr_tres.Caption = "Sacrificio de margen por parte de los líderes a menos que no exista"
    la_estr_cuatro.Caption = "una aceptación tácita de pérdida de posición."
    la_estr_cinco.Caption = "Manejo publicitario masivo."
    la_estr_seis.Caption = "Apoyo a la gama de productos mediante introducción a otras fases."
    la_estr_siete.Caption = "Enfatizar las diferencias y beneficios de marca."
    la_estr_ocho.Caption = "Precios para igualar o derrotar a la competencia"
End If
If Etapa = "Declinacion" Then
    la_estr_uno.Caption = "De preferencia a estrategias ofensivas."
    la_estr_dos.Caption = "Descontinuar articulos débiles."
    la_estr_tres.Caption = "Reducción de precio."
    la_estr_cuatro.Caption = "Distribución : Salida selectiva, descontinuar en plazas no
rentables."
    la_estr_cinco.Caption = "Publicidad : Reducir a nivel requerido para retener a los leales
absilutos."
    la_estr_seis.Caption = "Promoción de Ventas : Reducción a nivel mínimo"
    la_estr_siete.Caption = ""
    la_estr_ocho.Caption = ""
End If
If Etapa = "Muerte" Then
    la_estr_uno.Caption = ""
    la_estr_dos.Caption = ""
    la_estr_tres.Caption = ""
    la_estr_cuatro.Caption = ""
    la_estr_cinco.Caption = ""
    la_estr_seis.Caption = ""
    la_estr_siete.Caption = ""

```

```

    la_estr_ocho.Caption = ""
End If
End Sub

Sub Form_Load ()
/* Pantalla de Graficos */
/* Procedimiento que realiza el dibujo del grafico */
/* Según procedimiento de Hermite, almacenado en el */
/* en el servidor de graficos */

Me.Left = (Screen.Width - Width) / 2 ' Center form horizontally.
Me.Top = (Screen.Height - Height) / 2 ' Center form vertically.

Graph1.NumSets = 1
Graph1.NumPoints = Val(periodos)
Graph1.Autolnc = 1
' Call Grafica_menor5

For I% = 1 To (Graph1.NumPoints)
    Graph1.GraphData = datos(I%, 3)
Next I%
Graph1.DrawMode = 2
If udetiempo = 0 Then
    la_periodo.Caption = "Meses"
Elseif udetiempo = 1 Then
    la_periodo.Caption = "Semestres"
Elseif udetiempo = 1 Then
    la_periodo.Caption = "Años"
End If

If opc_cd = "C" Then
    la_ejeY.Caption = "Precio Venta"
Else
    la_ejeY.Caption = "Utilidades"
End If

/* Llamada al servidor de graficos */
Call Calcula_etapa

If g_modificacion = "NO" And Etapa = "Introduccion" Then
    Etapa = "Crecimiento"
End If
la_etapa.Caption = Etapa

```

CONCLUSION

Con la presente tesis, he querido despertar la inquietud, preocupación y motivación por los productos tangibles, intangibles y de servicios en su desempeño en el mercado, en el cuál el cambio es permanente y la inseguridad en la venta su característica.

Corresponderá entonces a los gestores de productos como los empresarios, universidades, profesionales, etc. asumir (esta responsabilidad) también esta preocupación.

He desarrollado el significado de lo que es producto con el propósito de involucrar en este ámbito ciertas actividades y quehacer, difíciles por sus características de asociar o darle el significado de producto, implicando consecuencias negativas como: errores en la determinación de sus costos y por consiguiente en la determinación de sus utilidades. Así por ejemplo, en el caso de un profesional que egresa de una universidad, si se le visualizara como un producto, que se lanza al mercado, le sería perfectamente aplicable la teoría del ciclo de vida, considerando las remuneraciones equivalentes a los precios de venta, podríamos determinar el c.v.p. de un determinado profesional, localizando la etapa donde se encuentra y las estrategias recomendables a aplicar por las unidades académicas o escuelas pertenecientes a cada facultad universitaria.

En resumen con el desarrollo de esta tesis, he pretendido afirmar:

- El ámbito del significado producto es extenso, abarcando tanto lo tangible como intangible.
- La mayoría de los productos son afectados por ciclos de vida, en relación a los ingresos que se espera obtener en el mercado en el cuál están insertos.
- El ciclo de vida del producto pasa por diferentes etapas (introducción, crecimiento, madurez, declinación) de las cuales se percibe mayores o menores ingresos, dependiendo de la ubicación del producto en cada una de ellas.
- Cada etapa tiene asociada estrategias mercadológicas.
- Debe existir una preocupación permanente por el desenvolvimiento del producto en el mercado, con el propósito de tomar las medidas necesarias para revertir momentos negativos.
- El modelo expuesto "Detector del ciclo de vida del producto", sin lugar a dudas, no ha considerado una multitud de variables influyentes en el actuar del producto en el mercado y sea por consiguiente un modelo muy simplificado de la realidad, pero mi intención ha sido solamente exponer un sistema que avise del desempeño del producto en el mercado (como un mecanismo complementario de retroalimentación), fortaleciendo las políticas adoptadas o cambiándolas, cuando el diagnóstico sea negativo.

ANEXOS

- En la pantalla, Ingresos de Variable, en el ítem costo directos, quiero aclarar que este concepto de costo, se aleja del concepto de costo directo de la contabilidad de costos, solamente quiero señalar al usuario del programa, presumiblemente con conocimientos básicos de contabilidad y de costos, solo debe identificar los costos directos influyentes en la elaboración de un producto terminado y aquella parte que experimento variaciones de precio señalarla, sino sufrió variaciones de precio, entonces indicarlo en el ítem correspondiente; sin duda que simplifico el concepto de costos directos, pero utilizo solamente este concepto para detectar las variaciones en los ingresos del producto.
- En la pantalla, Ingresos de Variable, recomiendo ingresar los precios de venta reales, es decir eliminando el efecto inflacionario, igual procedimiento aconsejo aplicar a los costos.

BIBLIOGRAFIA

- Philip Kotler: 7a Edición "Dirección de la Mercadotecnia Análisis, Planeación Implementación y Control", Cap. 13, Pág. 319-417.
- Mattheros, Buzzell; Evitt y Frank: Políticas y Programas Mercadológicas, Desarrollo Comercial y Programación del Producto, Colección Esade. Pág. 14-52, 257-304.
- Enrique G. Costa; Lieste: Marketing. Análisis Económico, Comparativo y Gerencial. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. Pág. 416-465.
- W. J. Stanton; M. J. Stzel; B. J. Walker: Fundamentos de Marketing, 9a Edición. Cap. 7 Pág. 184-229.
- G. David Hughes: Mercadotecnia, Planeación Estratégica, Universidad Carolina del Norte.
- Stan Rapp; Tom Collins: "El Gran Giro de la Mercadotecnia", La era del individuo como beneficiarse con ella. Cap. 2, Pág. 51-72.
- Jesús; Madariaga: "Sistema de Información de Marketing en las Entidades Financieras: Un Estudio Empírico, Documentos de Trabajo, Fundación Fondo para la Investigación económica Social Numero 112/1994. Confederación Española de Cajas de Ahorro.
- Hernando González M.: Diplomado "Sistema de Investigación y Control de Gestión Empresarial". Apuntes Profesor Esc. Auditoria. Universidad de Valparaíso.
- Alejandro Haefele T.: "¿Modas, Técnicas o Tendencias Administrativas?". Análisis Crítico de las Principales Propuestas de las ultimas Décadas. Apuntes Profesor Esc. Auditoria. Universidad de Valparaíso.
- Oscar Johansen B.: Revista Gestión, Junio 1995.

- Mary Lambkin & Georges Day (1989):** Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle *Journal of Marketing*. Vol. 53.
- Neelam Kinva (1993):** "Offensive and Defensive combat strategies and stratagems. Their relation to the product life cycle. *Marketing and Research Today*. Pág. 185-191.
- John A. Howard; Willian L. Moore (1982):** "Change in Consumer Behavior over the Product. Life Cycle". *Readings in the Management of Innovation*. Editors, M. L. Toshman, W. L. Moore. Boston, Pitman Publishing Inc.
- David A. Whetten:** "Organizational growth and decline processes". "Readings in Organizational decline".
- George S. Day:** "The product life cycle: Analysis and applications issues". *Journal of marketing*. Vol.45 (1981), 60 - 67.
- George B. Sproles:** Analyzing fashion life cycles - principles and perspectives. *Journal of marketing*. Vol. 45 (fall 1981), 116 - 124.
- Gerard J. Tellis & C. Merle Crawford:** An evolutionary approach to product growth theory. *Journal of marketing*. Vol. 45 (fall 1981), 125 - 132.
- Kim S.Cameron, David A. Whetten:** Models of the organizational life cycle: Applications to higher education. "Readings in organizational decline: Fromeworks research and prescriptions. Cameron, Sutton and Whetten editors. Ballinger Publishing company / Cambridge Massachusetts, 1988.
- Anil Menon & P. Rayan Varadarayan:** A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of marketing*. Vol. 56 (octobe 1992), 53 - 71.
- José Angel Sánchez Asian:** "El directivo del futuro". Discurso pronunciado en la jornada ESADE ASSOCIACIO y publicado en la revista " Esade Antics Alumnes", número 64, correspondiente a los meses de julio - agosto 1995.