

## **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

### **4.1. introducción y definición de objetivos**

#### **4.1.1. Introducción**

En este capítulo estudiaremos algunos conceptos fundamentales para la toma de decisiones en el marketing.

Fijar los objetivos, estudiar y descubrir las estrategias necesarias para alcanzarlos, así como seleccionar aquellas que sean consideradas más apropiadas para la empresa.

Para realizar esta labor es necesario utilizar algunas herramientas muy especiales , como son el Portafolios de los productos y el Ciclo de Vida a los que dedicaremos un amplio espacio.

#### **4.1.2. La necesidad de los objetivos**

La función primera y fundamental de una empresa es establecer los objetivos a alcanzar; una definición clara y precisa, es esencial para conseguir los fines de la actividad de la empresa, y en su caso para lograr su supervivencia.

Dirigir una empresa significa tomar decisiones que permitan encontrar y mantener el equilibrio adecuado entre los medios disponibles y/o de posible obtención, los límites impuestos por el mercado y los objetivos que se desean alcanzar.

Los empresarios de hoy en día requieren una alta capacidad para enfrentarse a las complejidades de un ambiente turbulento y cambiante, para identificar las oportunidades y las prioridades, para definir los problemas apropiados y aislar sus causas, para movilizar los recursos de la organización y para iniciar las acciones requeridas.

Son responsables de definir las misiones y propósitos de sus organizaciones. También son responsables de traducirlos en metas comprobables y ver que éstas son alcanzadas.

Las metas globales de la organización, juegan un importante papel en el éxito de cualquier empresa. No solo proporcionan la base para la selección de los recursos, sino que guían la formulación de los planes de largo alcance y corto alcance, de las políticas y de los procedimientos.

Estos objetivos generales deben ser perfectamente conocidos por el responsable de marketing para poder encajar sus propios objetivos dentro de aquéllos que son de un rango superior.

El hecho de fijar objetivos, refleja una filosofía de toma de iniciativas, en lugar de permanecer a la espera de los acontecimientos.

En el gráfico de la figura (1) se indica el punto (b) indefectible a que llegaremos si seguimos haciendo las cosas como hasta ahora.

Nuestra intención es alcanzar el punto (c).

La distancia entre ambos puntos es la estrategia. El hecho de que logremos encontrar la estrategia necesaria para lograr salvar la distancia dependerá fundamentalmente de nuestra creatividad, así como de los recursos que estemos dispuestos a poner en juego.

La tarea de fijar objetivos consiste en dar una serie de pasos interdependientes y relacionados entre sí.

- La formulación de un enunciado claro y conciso de los objetivos.
- Desarrollo de planes realistas para su logro.
- La revisión y medición sistemática del desempeño y del logro y
- La toma de las medidas correctivas necesarias para lograr los resultados planeados.

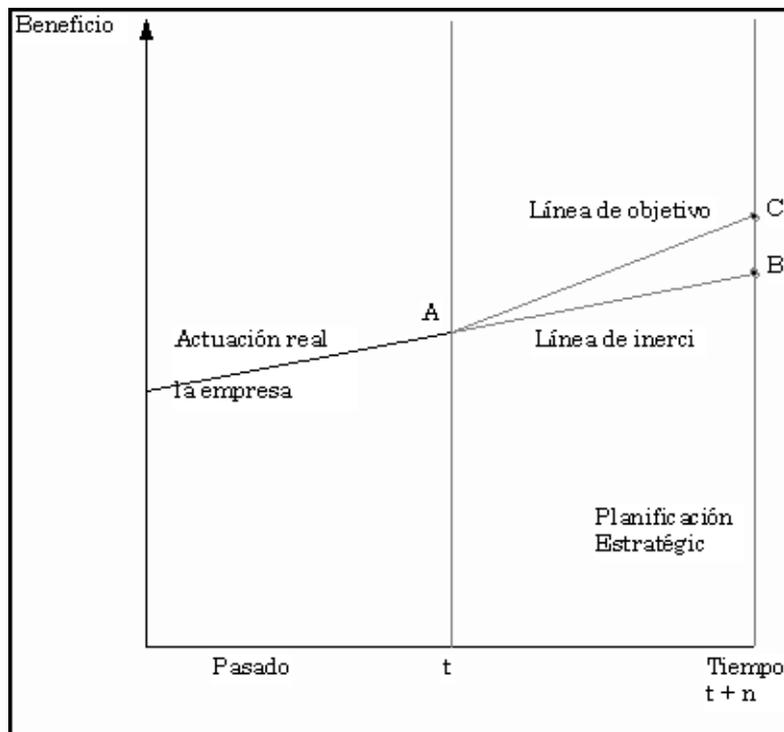


Figura - 1

#### 4.1.3. Condiciones que deben cumplir los objetivos.

Los objetivos deben cumplir una serie de requisitos que permitan distinguirlos de aquellas formulaciones nebulosas que permanecen igual cada año. (Verbigracia: "el porcentaje de ganancias para un período dado", frente a "mantener buenas relaciones con el cliente").

- Frente a los objetivos cualitativos siempre se preferirán los objetivos cuantitativos. No basta decir que el objetivo será aumentar la cuota en el mercado; según sea en uno, o un veinte por ciento, se recurrirá a una estrategia completamente distinta y la necesidad de medios económicos variará. Desde el principio debemos saber a dónde vamos.
- Unos objetivos bien planeados deben ser concretos en cuanto al tiempo. Ha de ser especificado el período durante el que se deben intentar cumplir.
- Escritos en un plan, no como simple recordatorio sino como auténtica necesidad. Por ejemplo, la idiosincrasia de un vendedor le lleva a cambiar su meta llevado por los estados de optimismo o pesimismo, sólo si tiene escrito a lo que se comprometió amén del seguimiento o control indispensable, es posible mantener el plan. En general, el tiempo hace olvidar y cambiar los números a las personas.
- Aceptación por los componentes de la empresa a los cuales se les adjudica. Y aún más, no basta con que los encargados de lograrlos estén conformes, incluso deben participar en su formulación.

Es claro que no basta decir "hay que llegar a esta meta". Si el que tiene que realizar las acciones para alcanzarla no está conforme, se inhibe.

- Realismo es una condición deseada, lo cual, no quiere decir que tengan que ser bajos o mediocres, sino que deben estar adecuados a los medios disponibles u obtenibles. Los autores no están de acuerdo si es mejor un objetivo bajo o alto. Cuando el objetivo es demasiado alto, en vez de motivar, desanima, se siente que todo el esfuerzo hecho y el que habría que hacer no serían suficientes, y se abandona o se trabaja a remolque.

Tampoco es motivador un objetivo bajo, la facilidad de alcanzarlo inhibe de trabajar.

La fijación de objetivos se puede decir que es un arte auxiliada por la profesionalidad, la experiencia y la técnica.

En esta situación, nadie conoce cómo hacer un manual que proporcione la técnica para fijar objetivos. El número y el valor de las alternativas percibidas depende en gran manera de la actitud del que está intentando adaptar el negocio a lo que será el futuro. Una actitud positiva, será considerar que la empresa, no es resolver un problema o sucesión de problemas, sino, un mix de proyectos y programas, una dinámica continua, una aventura que comporta riesgos.

#### **4.1.4. Tipos de objetivos**

Podemos distinguir tres clases de objetivos (1):

**Esenciales:** es el propósito o finalidad de la acción. Son los objetivos fundamentales de la empresa; tales como "tratemos de obtener el máximo de rentabilidad durante el próximo año".

**Instrumentales:** son finalidades para la realización de otras más importantes. Son aquellos objetivos que debemos cumplir si queremos conseguir que se cumplan los objetivos esenciales. Si deseamos obtener el máximo de beneficios el próximo año, debemos reducir los gastos de la red comercial durante el mismo período.

**Específicos:** son aquéllos cuyo tiempo y magnitud se determinan.

Otra clasificación interesante puede ser la siguiente (2): **Meta:** es una condición futura deseada. Refleja una relación de propósito, algo a alcanzar. Su marco de tiempo tiende a ser de largo alcance. Las metas tienden a ser de amplio enfoque, aunque suficientemente específicas para proporcionar dirección y empuje.

**Objetivo:** es un logro deseado o un resultado esperado. Es una meta expresada en una dimensión específica; es más estrecho en enfoque; tiene un cuadro temporal más corto, quizá de seis meses a un año.

**Un sub-objetivo:** se emplea cuando no se puede formular un objetivo. Generalmente se establece en áreas donde es difícil medir o confirmar el logro real de un objetivo. Los sub-objetivos se expresan en términos de una serie de actividades o eventos específicos comprobables que, cuando se logran lógicamente permitirán llegar al estado o condición deseados.

Ejemplos de este tipo de sub-objetivos se dan en aquellas actividades en las que se hace difícil aplicar criterios cuantitativos. Si deseamos mejorar nuestras relaciones con la comunidad donde se halla ubicada la planta podemos establecer como objetivos (sub-objetivos):

- Publicar y distribuir mensualmente un boletín informativo de toda la zona entre los padres y los maestros.

- Celebrar reuniones "a puerta abierta" por lo menos una vez al año en cada escuela de la provincia.

### 3.1.5. Los objetivos generales

Los objetivos generales que se suelen indicar son los siguientes:

El primero y más antiguo ha sido el de conseguir hacer máximo el beneficio.

Este objetivo esencial lo apoyan los autores con tres argumentos:

- 1) Obtener el máximo de beneficios es el fin esencial para el cual se fundan las empresas.
- 2) La búsqueda competitiva de beneficios crea el mayor bienestar económico.
- 3) El logro de máximos beneficios constituye para la dirección un criterio bastante seguro en la toma de decisiones.

Con el transcurso del tiempo el concepto de beneficio se ha convertido en algo tan general y nebuloso que ha llegado a incluir la mayor parte de las aspiraciones humanas.

Acerca del beneficio como fin de la empresa. Urwick escribe: *"En realidad un beneficio no puede ser el fin de una empresa, de la misma forma que las apuestas no constituyen el fin de las carreras de caballos, sumar puntos no constituye el fin del cricket o comer no constituye el fin de la vida. El beneficio es un estímulo para los individuos que participan en la actividad empresarial; sin embargo, a veces puede ser un fin casi exclusivo, como puede encontrarse a veces personas que sólo viven para comer. Pero ante todo y sobre todo, es un instrumento de medida, un banco de prueba del éxito con que los verdaderos objetivos de la actividad empresarial se están alcanzando. Ciertamente se debe comer para vivir. Y, de la misma forma no se puede continuar durante largo tiempo dirigiendo una empresa sin obtener beneficios. Pero este estímulo, que es el instrumento de medida, no puede ser el verdadero fin de la empresa"*(3).

Los objetivos globales comúnmente aceptados son:

- Alcanzar el máximo volumen de ventas, es decir, hacer máximas las ventas de acuerdo con los medios disponibles y las posibilidades internas de la empresa y externas del mercado.
- Obtener el máximo de beneficio posible, lo que no significa necesariamente, llevar al máximo las ventas, puesto que se puede obtener el máximo de beneficio con unas ventas inferiores a las máximas posibles.
- Conseguir cierta cuota de mercado.
- Mantener una posición ya alcanzada en el mercado, particularmente cuando se produzca una evolución coyuntural adversa, o un desplazamiento de la demanda o del consumo.
- Perseguir otros objetivos generales, como son, un mejor servicio a los clientes, establecimiento y mantenimiento de una imagen de empresa que favorezca la obtención de los diversos objetivos empresariales.
- Etc.

Las empresas pueden, si lo desean, establecer objetivos múltiples, sin que ninguno de ellos sea considerado esencial. La única preocupación que debe tener la empresa es la de que estos objetivos no estén contrapuestos entre sí.

Robert Weinberg ha señalado ocho situaciones contrapuestas"(4):

- 1) Beneficios a corto plazo o crecimiento a largo plazo

- 2) Margen de beneficios o posición competitiva
- 3) Esfuerzo directo de ventas o esfuerzo de desarrollo de mercado
- 4) Penetración de los mercados existentes o penetración de otros nuevos
- 5) Nuevas oportunidades relacionadas o no relacionadas como fuentes de crecimiento a la larga
- 6) Metas lucrativas o no lucrativas
- 7) Crecimiento o estabilidad
- 8) Medio ambiente sin riesgos o con grandes riesgos.

#### 4.1.6. Los objetivos de marketing

Una vez fijados los objetivos globales de la empresa podrá el responsable de marketing fijar sus propios objetivos, que deberán perseguir como último fin lograr los objetivos generales.

Los criterios a seguir para delimitar la calidad de estos objetivos, serán los mismos que los señalados para los objetivos globales.

Esta metodología es la que se conoce con el nombre de "enfoque en cascada", definiéndose así, porque los objetivos de la empresa tienden a "caer en cascada" a lo largo de las sucesivas jerarquías de la organización (5).

Tal como se esboza en la Fig. (2)

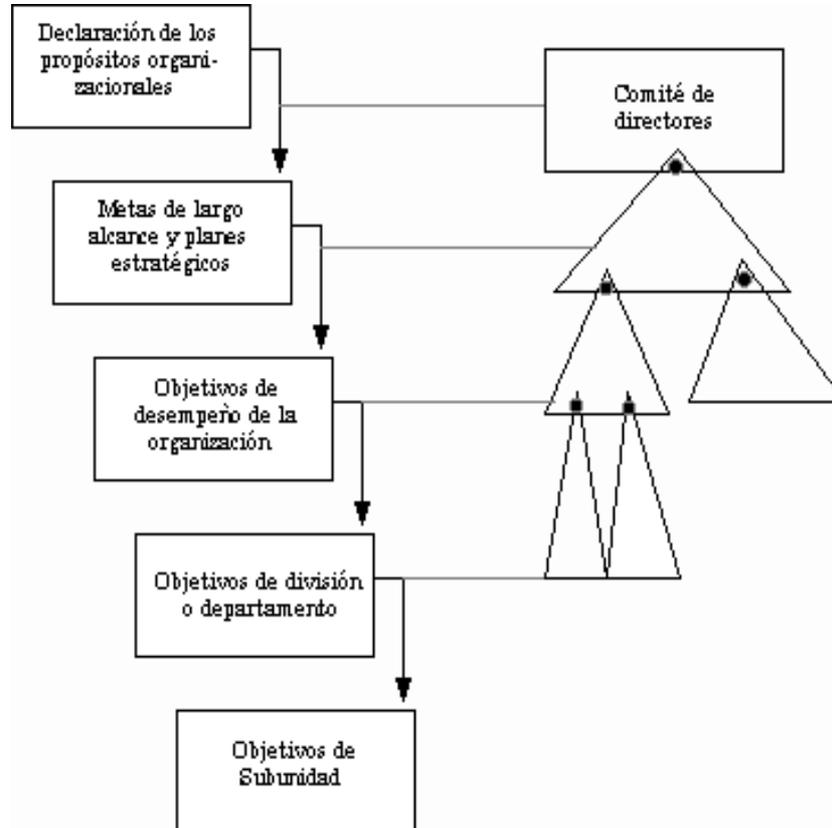


Figura - 2. Enfoque en cascada del establecimiento de metas.

A pesar de lo confuso que puede resultar el asunto de diferenciar los objetivos de la organización, de las estrategias, así como de los objetivos de marketing, es conveniente tratar de diferenciarlos, con el fin de poder juzgar la validez de cada uno de ellos.

La cuestión fundamental es pensar que lo que es un objetivo, para un nivel de la organización, se convierte en estrategia a otro nivel. Por ejemplo podemos encontrar que el objetivo de la empresa sea aumentar los beneficios un 2% el próximo año.

Para conseguirlo, el objetivo de marketing se puede cifrar en aumentar nuestra penetración en el mercado en un 15% el próximo año.

Este objetivo provendrá de la estrategia que se produce al tratar de aumentar nuestra presencia en el mercado en que estamos presentes en el momento actual, tal como veremos en el próximo apartado.

Para alcanzar este objetivo podemos poner en marcha una campaña de publicidad con el propósito de incrementar el uso de nuestro producto, esto sería una táctica concreta, que a su vez tendrá su objetivo de publicidad: comunicar nuevos valores de nuestro producto a un 50% de los usuarios del producto, por ejemplo.

El ejecutivo de marketing, podrá valorar los objetivos de marketing según las posibilidades que aquéllos tengan de contribuir a la consecución de los objetivos generales.

Una buena guía puede ser fijarlos para cada una de las herramientas que forman el marketing mix.

Debieran de ser revisados los objetivos de:

Los productos.

Los precios.

La distribución y

La comunicación, incluyendo en este apartado: la publicidad, las relaciones públicas, las promociones y la venta personal.

Dentro de este texto en los apartados correspondientes se analizarán los diversos objetivos que pueden ser fijados para cada una de las técnicas citadas anteriormente.

Indiscutiblemente que cada ejecutivo de marketing actúa según su propia opinión, debido a su cultura y formación a la hora de fijar estos objetivos; además de que se puede en la práctica encontrar más de una solución a un mismo problema, por lo que juzgar la calidad de los objetivos fijados es una labor complicada.

La labor del director de marketing será por tanto verificar el grado de calidad de los objetivos, así como el seguimiento de los logros conseguidos en los últimos años. Con esto tendrá una idea de la mayor o menor consistencia de los objetivos, tanto en cuanto a su dimensión, como a la comprensión y recursos de que han sido dotados.

## **4.2. Las Estrategias**

### ***4.2.1. Definición de estrategia***

La mayoría de los autores definen las estrategias como el arte o la ciencia de emplear los medios disponibles para alcanzar los objetivos. O bien según otra definición de Charles. O. Rossoti: "*es el motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas estrategias*". Es cierto que para algunos se incluye en el concepto de estrategia, tanto la selección de objetivos, como el pensar en los medios para alcanzarlos. Sin embargo en el plan de marketing deben estar perfectamente separados ambos conceptos: objetivos y medios para lograrlos.

La táctica es una cuestión de grado, es una estrategia de orden más bajo, acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo.

La estrategia, ya lo dice su propia definición, tiene su parte de arte y como tal requiere no menos dotes de imaginación que la fijación de objetivos. Ya hemos decidido ponerle el cascabel al gato, pero ¿cómo se lo ponemos? Es por ello que muchas veces se simplifica el problema pensando en el objetivo y a la vez en la forma de obtenerlo, pero en un breve momento dedicado a la creatividad, difícilmente se va a encontrar el cómo; se corre el riesgo y ocurre, de desechar el objetivo porque en unos breves momentos de tiempo no se ha encontrado cómo alcanzarlo. La labor de llegar a él es altamente creativa y se requiere tiempo y esfuerzo considerables, amén de imaginación y esto hay que hacerlo después, no se puede improvisar.

Como en el caso de los objetivos no hay manuales ni teóricos ni prácticos de cómo desarrollar una estrategia. Esta labor creativa es preciso hacerla a pesar de la experiencia y la imaginación limitadas de cada persona. No obstante existen algunas técnicas relativas a campos específicos que pueden ayudar a encontrar el camino. Estas técnicas se han ido recopilando por los autores en base de las diversas actuaciones de las empresas y que han dado un buen éxito.

#### 4.2.2. Determinación de las estrategias.

Una primera forma de estudiar las posibles estrategias globales es la expuesta por Michel de Chollet (6).

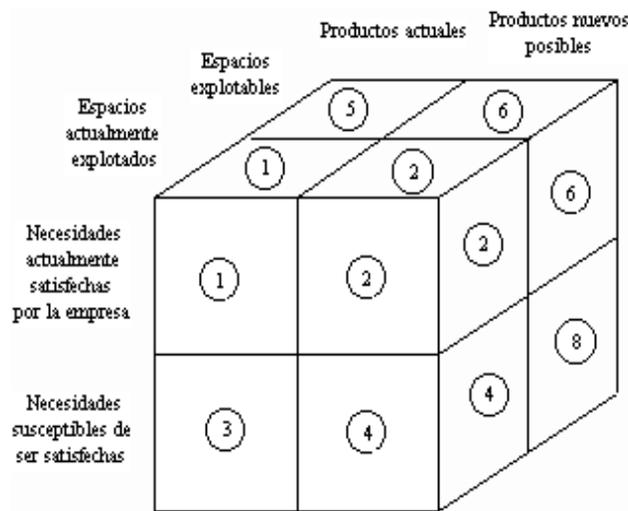


Figura - 3

Estrategia 1: conservar la estrategia actual manteniendo o desarrollando las ventas actuales en el volumen 1 (estrategia defensiva)

Estrategia 2: Productos nuevos respecto a las necesidades ya satisfechas con los productos antiguos, con o sin abandono de éstos últimos (estrategias de productos nuevos).

Estrategia 3: Cobertura de necesidades no satisfechas hasta el momento con los productos existentes en el mercado (Estrategia de cobertura de las necesidades).

Estrategia 4: Productos nuevos para necesidades nuevas. (Estrategia de diversificación total).

Estrategia 5: Extensión de la estrategia 1 a otras regiones geográficas.

Estrategia 6: Extensión de la estrategia 2 a otras regiones zonas geográficas.

Estrategia 7: Extensión de la estrategia 3 a otras regiones.

Estrategia 8: Extensión de la estrategia 4 a otras regiones.

Quizás sea Kotler el autor que mejor ha concretado las posibles estrategias que la empresa puede seguir para lograr sus objetivos de crecimiento deseados (7).

Expone tres tipos de estrategias:

- *Estrategias intensivas de crecimiento.*

- *Estrategias integrantes de crecimiento.*

- *Estrategias conglomerantes de crecimiento.*

Desarrollemos cada una.

Las Estrategias de crecimiento intensivas incluyen:

1) Penetración en el mercado, intentando que los productos de la empresa se utilicen más intensamente dentro de los mercados que ya posee.

Se puede esto conseguir por tres métodos principalmente:

- Aumentando el uso del producto en manos de los clientes que ya actualmente lo trabajan; bien, aumentando la unidad de compra, bien retocando los precios, o sencillamente educando al usuario para que tenga un mejor conocimiento del producto, etc.

- También la empresa puede intentar atraerse a los clientes de la competencia. En este caso se pueden llevar a cabo acciones tales como, aumentar el número de marcas o intensificar el esfuerzo promocional de la empresa. Otro tipo de medidas relacionadas con disminuciones de precios pueden resultar a largo plazo perjudiciales para todas las empresas del sector.

- Otro sistema que la empresa puede aplicar si desea aumentar sus ventas, es conseguir que se conviertan en usuarios del producto aquéllos que no lo son hasta el momento y no presentan ningún inconveniente para serlo. Para lograr esta posibilidad la empresa, puede pretender que estos posibles clientes lo prueben como primer paso para que después sigan comprando el producto.

Si todo el sector inicia un cambio de precios, esta situación a diferencia de la citada anteriormente, puede resultar altamente interesante, puesto que nuevos usuarios pueden entrar en el mercado.

2) Desarrollo del mercado, que puede especificarse en dos direcciones:

-Tratando de moverse en nuevos mercados geográficos, es decir, intentando una expansión que puede ser regional, nacional o internacional, según sean las posibilidades de la empresa.

- O bien dirigirse a otros sectores del mercado mediante nuevas versiones del producto, v.g.: pasando del mercado del consumo al de los productores, para lo cual será necesario utilizar: nuevos canales de distribución, nuevos métodos de promoción etc.

3) Desarrollo de nuevos productos, que pueden ir dirigidos a los mercados actuales, o a nuevos mercados, en éste último caso estaríamos en una estrategia de diversificación total.

Las Estrategias integrantes de crecimiento incluyen:

- Integración hacia atrás, observando el grado de desarrollo de sus proveedores y sus posibilidades de negocio.
- Integración hacia adelante, en este caso se supone que las mejores oportunidades se encuentran entre nuestros clientes.
- Integración horizontal, en muchas ocasiones es más positivo unirse a la competencia que pelearse con ella.

Las Estrategias conglomerantes de crecimiento son interesantes:

En el caso de que la empresa elija para su desarrollo nuevos sectores, que no están relacionados ni con sus mercados, ni con sus canales, ni su tecnología actuales, puede tratar de adquirir empresas que le permitan iniciar esta nueva situación con los menores riesgos posibles.

Expuestas sucintamente las principales estrategias entre las que puede elegir la empresa, otro problema que se presenta es averiguar cuál de ellas es la indicada para recomendar en cada caso.

#### ***4.2.3. Problemas para la selección de una estrategia***

Evidentemente existen muchísimas opciones de estrategias, por consiguiente es importante que la empresa seleccione cuidadosamente la que mejor se adapta a sus productos y mercados; hay que tener en cuenta que implican grandes inversiones de recursos y que por naturaleza son a largo plazo, los grandes errores son difíciles de rectificar y probablemente muy costosos para la empresa.

Aunque no existe una manera única de asegurar que se seleccionará la estrategia correcta, las oportunidades de éxito se mejorarán si se evitan determinados riesgos. En particular debemos fijarnos si se han tenido en cuenta tres problemas potenciales importantes: los objetivos en conflicto, el fracaso para comprender las necesidades y los competidores y la no comprensión de las capacidades y medio necesarios.

El tema de los objetivos contrapuestos ya ha sido citado al tratar de los objetivos. Es decir, que podríamos tratar de poner en marcha una estrategia para conseguir un determinado objetivo que puede perjudicar a otro. Con un ejemplo se puede comprender esto fácilmente. Una empresa que desea incrementar sus ventas, puede encontrarse con que necesita realizar inversiones importantes en comunicación lo cual traerá como consecuencia que no pueda hacer máximo sus beneficios; por lo que esto último nunca podrá ser un objetivo en esta situación.

El fracaso en comprender las necesidades y los competidores puede ser esencial en la determinación de una estrategia. Cuando la dirección se orienta más hacia la producción de tipos de productos, que a la satisfacción de determinadas necesidades, puede dejar de reconocer todos los competidores potenciales (8).

La no comprensión de las capacidades requeridas llevará a las empresas a un posible fracaso al fijar la estrategia. La organización debe tener en cuenta sus puntos fuertes y compararlos con los que se necesitan para entrar en un determinado mercado.

#### ***4.2.4. La asignación de recursos***

Otro problema que se debe tratar de resolver, es si la empresa sigue algún criterio a la hora de distribuir sus recursos entre las diversas estrategias propuestas, y si es éste el mejor método posible. Existen dos

conceptos útiles de marketing que se suelen utilizar para analizar el desarrollo de una estrategia: los modelos de Portafolios y el Ciclo de Vida del Producto.

#### 4.2.4.1. Modelos de Portafolios de Producto

Los modelos de portafolios son métodos que se pueden utilizar para clasificar los productos, para determinar las contribuciones de liquidez que pueden esperarse, así como las necesidades de efectivo que se presentarán en un futuro próximo para cada producto.

Este modelo fue desarrollado por Boston Consulting Group para el estudio de las inversiones (9).

Los inversionistas formales poseen un portafolio de los diferentes tipos de inversiones financieras, cada una con características especiales referidas al riesgo, la tasa de retorno y la revaluación. De igual manera la compañía dispone de una gama de productos con características diversas. En particular una organización debe desarrollar una serie de estrategias que le aseguren beneficios a largo plazo y una corriente de efectivo.

La interpretación del portafolios de cada producto está basado en cuatro principios generales:

- Márgenes y generación de fondos dependen de la participación en el mercado.

La curva de la experiencia efectúa el enlace de los altos márgenes con la alta participación. Esto se podría representar según la siguiente figura (4).

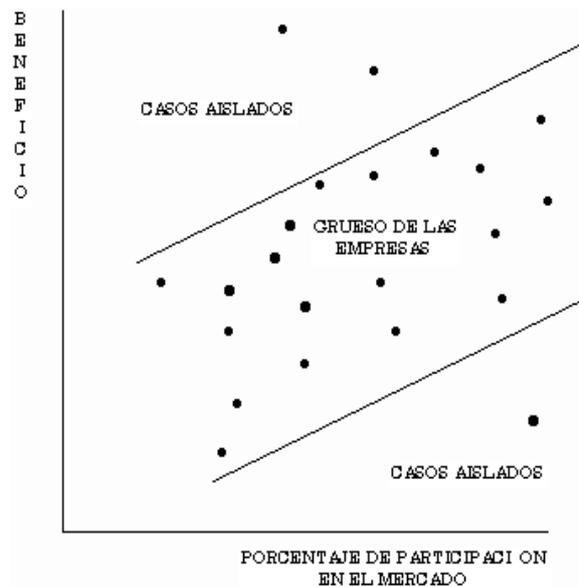


Figura - 4

La situación del grueso de las de las empresas se encuentra en una banda creciente de la relación del beneficio con la participación.

- El crecimiento de las ventas requiere de efectivo para financiar la capacidad adicional de fabricación, de comunicación, etc.

Por la misma razón el crecimiento del mercado requiere de efectivo si se desea mantener la participación en el mismo.

- El incremento de la participación en el mercado necesita fondos por los mismos conceptos que el caso anterior, y
- El crecimiento de cada mercado descenderá a medida que el producto se aproxime a la madurez.

Mediante esta herramienta se pueden representar los productos de la empresa en una matriz limitada por los ejes: "Crecimiento del mercado" "Participación relativa en el mercado". Figura 5.

A esta matriz, se trasladan los datos de la empresa, se calcula para cada producto la participación en el mercado, y el crecimiento del mismo en valor constante o en unidades.

El crecimiento del producto se diferencia en "alto" y "bajo" por una línea arbitraria del 10% de crecimiento. Similarmente la participación en el mercado es segmentada por la participación relativa de 1. Estos números no son sagrados, no hay números absolutos para todas las situaciones. Se deben hacer ajustes en situaciones particulares de acuerdo con lo que se entiende por "alto" y por "bajo" en las dos dimensiones de participación y crecimiento del mercado.

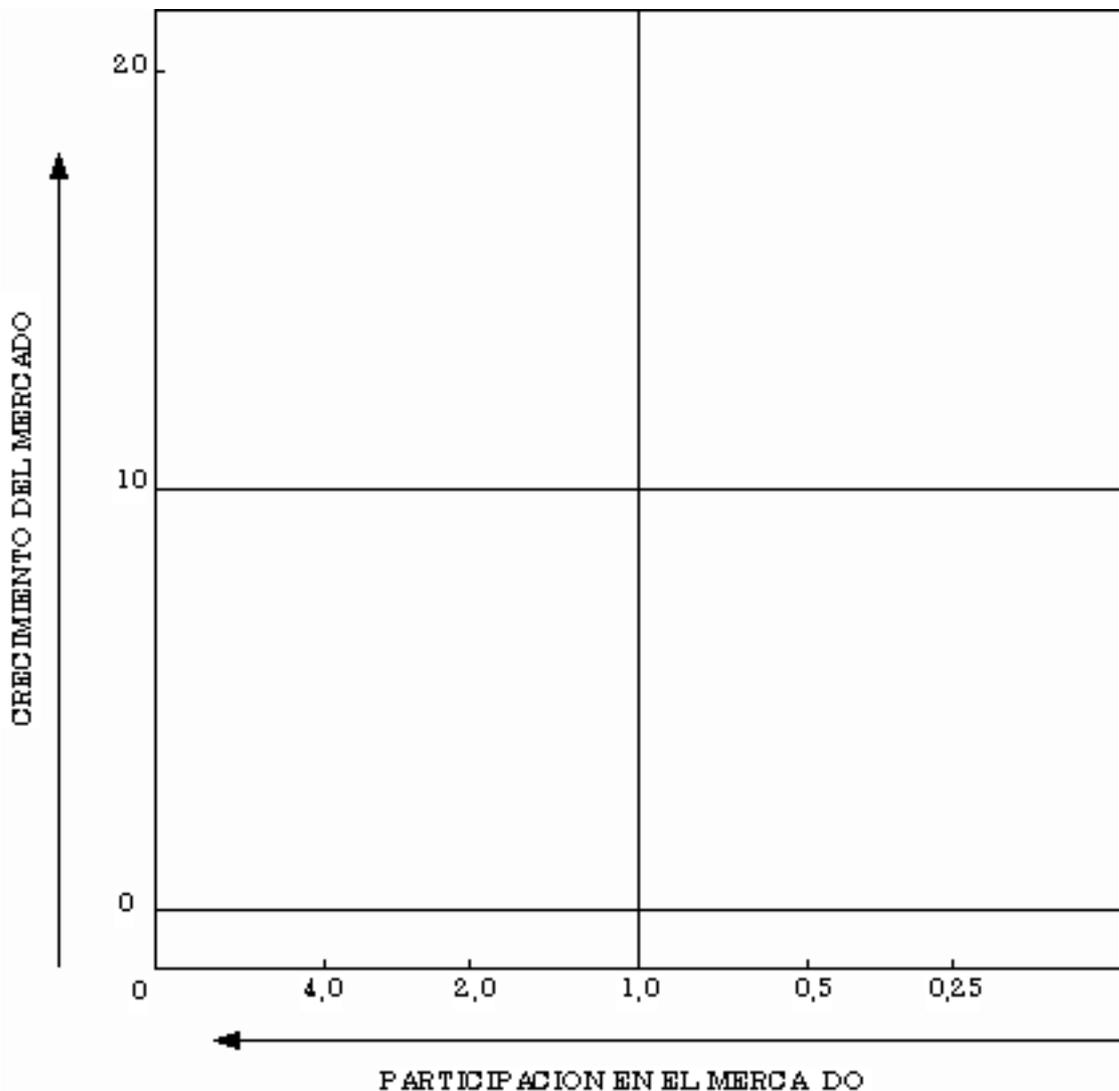


Figura - 5.

Es común en este análisis la siguiente terminología para cada una de las cuatro categorías en que se catalogan los productos en base a sus posibilidades de generar caja, y a la correspondencia entre el flujo de caja generado y la posición del producto en la matriz (ver Fig. 6.)

- Productos Provechosos, son aquellos que característicamente proporcionan grandes cantidades de dinero, normalmente más de lo que pueden reinvertir con beneficios, por encontrarse en mercados en una posición de alta participación en el mercado y ser éste de bajo crecimiento.

En consecuencia, estos productos son un recurso fundamental de la empresa para la generación del flujo de efectivo.

- Los productos Estrellas, son las que cuentan con una alta participación en el mercado, y a su vez éste tiene un gran crecimiento. Pueden ser auto-suficientes o no, en la generación de fondos que necesitan.

Sin embargo el uso o generación de fondos en el presente, representan una oportunidad de generación importante en el futuro.

Puesto que de estos productos se puede esperar un crecimiento rápido tanto en ventas como en beneficios, probablemente producirán una gran cantidad de ingresos, pero los mercados de alto crecimiento son atractivos para los competidores. Por lo tanto los productos Estrellas continuamente deben recibir recursos de efectivo que le permitan a la empresa proteger la posición en el mercado. Adicionalmente se requerirán inversiones en instalaciones de producción. Como resultado se tiene que la mayoría de los ingresos que generan debe invertirse en ellos mismos.

- Se llaman productos Interrogantes a los que tienen una participación baja en el mercado, y sin embargo el mercado en el que se hallan tiene un gran desarrollo. Así, para mantener su participación se requiere de gran cantidad de recursos, que sería necesario incrementar si se deseara aumentar su participación. Estos productos tienen un gran potencial por tratarse de mercados de un alto crecimiento, por lo que requieren de la empresa gran atención. Dicho de otra manera, un producto interrogante, finalmente puede ser un buen proveedor de efectivo si la empresa puede elevar con éxito su participación en el mercado. Para ello la empresa deberá dedicar los suficientes recursos, con el fin de poder realizar todas las actividades típicas de marketing cuando se pretende ganar cuota de mercado.

- Por último están los que se conocen como productos Desastres. Estos se caracterizan por estar en mercados que tienen poco o nulo crecimiento, junto con una pequeña participación. Son productos que no generan grandes cantidades de efectivo pero tampoco lo requieren. El modesto efectivo que producen puede ser reinvertido en ellos y aún más, con el propósito de mantener su participación por lo que se les suele llamar trampa de caja. La estrategia recomendada sería mantenerlos siempre que produzcan algo.

% Crecimiento del mercado	Participación Relativa		
	Alta		
	Baja		
	Alto	Estrella	Interrogante
Bajo	Provechosos	Desastres	

Figura - 6.

Dentro del modelo BCG hay dos corrientes que tienen especial implicación para las decisiones de estrategia : el movimiento de caja y las líneas de éxito que deben seguir los productos, si se esta haciendo una planificación estratégica buena.



Figura - 7.

Tal como se ve en la figura el movimiento de caja es una guía importante para decidir la asignación de los recursos de marketing.

- 1) Si los productos interrogantes fracasan en la obtención de una participación dominante del mercado, nunca llegarán a ser productores importantes de efectivo. Por consiguiente si se estima que el producto puede alcanzar una gran participación en el mercado, y si la expansión de las ventas de tal producto es consecuente con la estrategia global de la empresa, se deben incrementar los recursos hacia ese producto.
- 2) Los productos desastre no proporcionan un gran flujo de efectivo, y si no se pueden mantener pequeñas entradas de efectivo con bajo nivel de gastos de marketing serán candidatos a su eliminación dentro de la mezcla de productos de la empresa.
- 3) Es importante que se mantenga la posición de participación en el mercado de los productos estrellas, para que cuando la tasa de crecimiento de esos mercados finalmente decline, esos productos sean en lugar de productos desastre, productos provechosos.
- 4) Finalmente los productos provechosos son rentables pero no proporcionan un alto nivel de crecimiento. Adicionalmente, estos productos pueden estar en mercados que son inestables, o declinantes, o ambas cosas a la vez. De acuerdo con esto los productos provechosos se utilizarían para consolidar productos interrogantes y nuevos productos con el propósito de desarrollar futuras Estrellas.

- El movimiento de éxito de los productos puede verse claramente en la siguiente figura (8).

Los productos interrogantes llegarán a ser desastres a menos que se haga una inversión suficiente durante la fase de crecimiento del mercado para que se torne en categoría estrella. Los productos estrella aseguran la generación de fondos de la empresa en el momento en que lleguen a ser provechosos cuando el crecimiento del mercado disminuya.

Bajo estas consideraciones, la acción resultante viene a ser la de utilizar los fondos generados por los productos provechosos, para financiar los incrementos de participación en el mercado de los productos interrogantes, en los cuales tiene la empresa una fuerte base de competitividad. Si tiene éxito esta estrategia produce nuevos estrella, que llegarán a ser provechosos en el futuro.

Los productos interrogantes con una débil posición relativa tienen un riesgo. Los más problemáticos se les debería permitir permanecer en la matriz sólo en la base de ser considerados generadores de caja, estrategia que eventualmente les llevará a ser desastres.

Los artículos considerados desastres se deberían sólo retener el tiempo que contribuyan a producir algún efecto positivo, previniendo que no estén sustrayendo fondos que podrían dar mejor utilidad. En consecuencia, todo producto desastre llega a ser candidato a desaparecer.

*Secuencia a seguir en el análisis del portafolios .*

Una vez que los productos de la empresa se han representado en la matriz, los análisis que han de hacerse son los siguientes:

- Balance interno. Consiste en estudiar la matriz con la distribución de los productos en los cuatro cuadrantes. La salud de la caja de la empresa exige que los productos de mayor venta se encuentren en situación estrella o provechoso. Deberían aparecer pocos productos en el cuadrante Interrogante puesto que requieren importantes recursos para transformarlos en estrellas y encierran el riesgo de no lograrlo.

- Tendencias. Se debe desarrollar la matriz de períodos anteriores, tres o cuatro años atrás. Su comparación con la matriz actual marcará en líneas generales el recorrido de cada producto. En particular se debe estudiar el impacto de cambios importantes de los productores en ese intervalo de tiempo entre las dos matrices. En algún caso puede ser conveniente realizar matrices anuales para fijar con seguridad el sector del movimiento reciente de los productos.

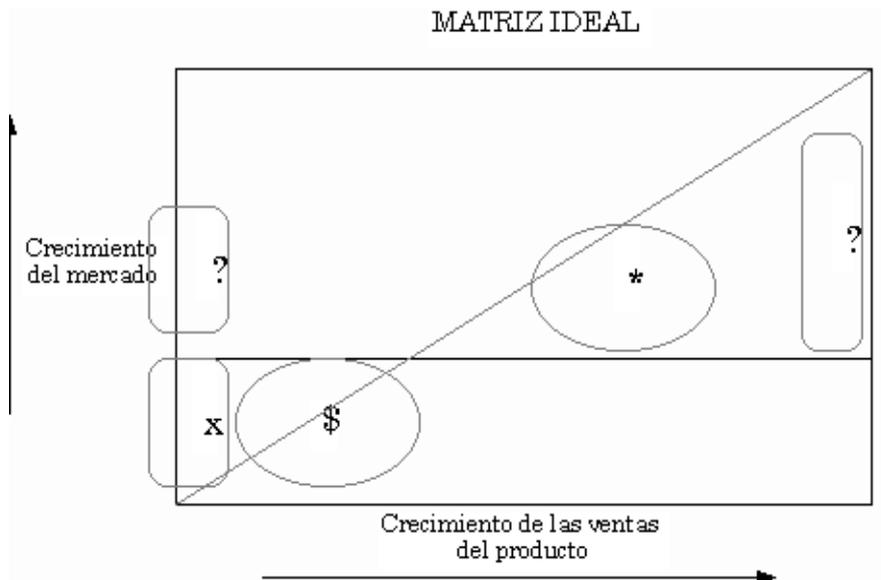


Figura - 9.

Con el análisis expuesto se puede prever dónde se situará el producto si continua la estrategia actual para ese producto. A partir de este momento se pueden construir situaciones objetivas deseadas para los productos, así como las estrategias para alcanzarlo. El nuevo paso consiste en hacer factible el plan en las mejores condiciones competitivas y financieras.

Es importante tratar de evaluar el desarrollo de matrices de los productos de la competencia. Estas no serán tan seguras como las de la propia empresa, pero la publicación de los datos de los competidores es utilizable y puede ser suficientemente fiable.

Se toma un determinado producto y se comparan las matrices para relacionar las fuerzas de los competidores en particular donde se produzca un aumento de participación. En segmentos de bajo crecimiento el estudio de ganancia en participación se hará sólo donde la empresa esté a nivel de los competidores en términos de participación, o bien donde claramente es un líder o donde se prevé una fuerte defensa de la situación deducida de la tendencia de la matriz.

Se debe centrar la atención en los productos próximos a la línea de participación relativa a 1 (uno), y con suficiente volumen para garantizar una batalla con el líder del mercado; así como en los productos Interrogantes que tengan una importante defensa.

En ésta los productos se encuentran en cuatro estrategias básicas: productos en crecimiento comercializados para crecer en participación, productos para mantener la participación, productos agotados de los que se pretenderá el máximo de fondos y productos candidatos a la discontinuación.

Posición ideal. El portafolio considera el crecimiento de ventas como una necesidad de inversión. Para perfilar o ajustar la estrategia adecuada se suele considerar la matriz de crecimiento. Se obtiene tomando el crecimiento de las ventas en abscisas y el crecimiento del mercado en ordenadas según la figura (9).

Al situar los productos en la matriz se observa que los dibujados por encima de la diagonal representan el caso de que el crecimiento del mercado es mayor que el crecimiento de las ventas del producto, por consiguiente la participación en el mercado es descendente para esos productos.

Idealmente, sólo estarán sobre esa línea los productos que están siendo cosechados y los que están fuera de fase. Si éste no es el caso, la clasificación estratégica debería ser revisada para llegar a esta situación.

Este análisis en esta etapa simplemente corroborará las indicaciones obtenidas en el análisis de tendencias.

En forma ideal los productos se agrupan tal como se indican en la figura nº (9).

Los productos desastre se deberían concentrar sobre el eje de crecimiento del mercado, ya que el crecimiento cero de las ventas es la estrategia indicada para ellos. Es perfectamente válido que un producto desastre avanzado sobre la línea de crecimiento de las ventas, se vuelva a colocar en el eje de crecimiento cero permitiendo que baje su participación en orden a hacer máximo el flujo de caja positivo. Por ello a esta estrategia se llama de cosecha o recolección.

Los productos provechosos deben agruparse en torno a la diagonal, que representa la posición de mantenimiento, es decir, que la participación en el mercado se está manteniendo.

Los productos estrellas aparecerán normalmente en la región de alto crecimiento y por debajo de la diagonal ya que están ganando participación.

Los productos interrogantes estarán usualmente en dos grupos: el próximo a la línea de crecimiento cero que está recibiendo en la actualidad poca inversión, y el situado en alto crecimiento de ventas porque está siendo apoyado fuertemente.

Balance final. Después de la situación estratégica cualitativa, hay que revisar y confirmar en base a datos numéricos y los correspondientes cálculos del flujo de caja. Para ello se proyectan las necesidades de caja, así como las expectativas de fondos generados por los provechosos en forma abundante, y de forma menos optimista para los productos estrella o desastres.

El resultado del balance puede llevar a que alguno de los productos se reclasifique de manera positiva o negativa según que haya exceso de caja bajo la alternativa considerada.

Podría ser altamente valioso hacer la tabulación de las necesidades de efectivo de los competidores para sus alternativas más probables, así como sus posibilidades de generación de fondos. Normalmente no se puede disponer de datos adecuados, al nivel de detalle preciso, y el balance se reduce a una estimación global.

### *Consideraciones operacionales*

Aunque los modelos básicos de portafolios parecen sencillos en primera instancia, se debe prestar atención a su aplicación. En particular se debe definir cuidadosamente el producto relevante y analizar todos los factores contenidos en la identificación de las tasas de crecimiento del mercado.

El producto relevante. Tiene que ver con la pregunta de cuantos productos relacionados es conveniente agrupar. En términos generales un grupo de productos vendidos según el mismo uso básico se debe considerar como una línea individual de producto. Las decisiones relacionadas con la modificación de la línea, tales como nuevos modelos y características representarían estrategias de marketing para acrecentar las ventas y la fiabilidad para la línea completa. Es decir, estos modelos no se considerarían nuevos productos en el portafolios del producto.

El mercado relevante. Ser capaz de definir el mercado relevante permite reconocer que los competidores son relevantes para medir la participación en el mercado y el crecimiento en la industria. El mercado relevante se puede definir en tres maneras (10):

- 1) Necesidades genéricas; serían aquellas que se pueden cubrir por una generalidad de productos que pertenecen a diversos productores. Por ejemplo el transporte de personal puede ser cubierto por muy diversos productos, desde el avión hasta el ferrocarril.
- 2) La clase de productos o servicio que tienen formas o funciones análogas. Un ejemplo de estos productos son las diversas gamas de automóviles.
- 3) La forma del producto o servicio, aquellos que tienen que pertenecer a un mismo segmento. Por ejemplo automóviles de la misma cilindrada.

Las implicaciones de la medición del mercado en diferentes formas son significativas.

Por ejemplo si el uso genérico del pantalón vaquero está en regresión el producto de este tipo en la empresa puede considerarse como un producto desastre, si dentro de este grupo el que tiene mayor expectativas es de material de pana, un producto nuevo en este mercado con gran participación en él puede ser considerado como estrella.

No existen reglas rigurosas para utilizar en la determinación, de si la forma del producto, la clase de producto o la necesidad genérica serían la base para medir las ventas y el crecimiento de la industria. Sin embargo existen dos conceptos útiles que se pueden utilizar.

Primero la estabilidad es importante. La definición de mercado sería la misma para medir la participación relativa en el mercado y para el crecimiento de la industria. Segundo, a medida que los horizontes de planteamiento se extienden hacia el futuro, se hace necesaria una definición más amplia del mercado relevante. Es más apropiado tratar nuestra marca líder de pantalón como una estrella en un plan de mezcla de producto que cubra uno o pocos años, debido a que las ventas de la forma de producto están creciendo rápidamente. No obstante, como la clase de producto, pantalones vaqueros está creciendo con lentitud, finalmente podemos esperar que la tasa de crecimiento para el tipo de pantalón se nivele. De igual manera, en un plan a más largo plazo, nuestro producto pantalón vaquero llegará a ser un producto provechoso, a menos que con seguridad la tasa de crecimiento para las prendas vaqueras se eleve notablemente.

Las tasas de crecimiento. Es importante reconocer que por lo general el asunto de identificar la tasa de crecimiento no es fácil. Si únicamente se han analizado las tendencias recientes, se podría calcular incorrectamente la tasa futura de crecimiento.

Es fundamental distinguir entre las tendencias actuales de la línea de la industria y los niveles de ventas potenciales. Esta diferenciación puede alterar significativamente la visión de la empresa sobre la estrategia de la mezcla adecuada de producto. Es decir, la situación de un mercado puede cambiar radicalmente si se introduce cualquier factor de marketing que puede hacer despertar al mercado. Este factor puede ser desde la adopción de un nuevo precio, hasta una nueva comunicación.

En resumen los modelos de portafolios de producto son una gran ayuda para analizar la contribución potencial que cada producto puede hacer a la estrategia general de la empresa, también capacitan para identificar los productos que requerirán mayor o menor apoyo.

Finalmente le ayudarán a vislumbrar hasta qué punto la empresa necesita desarrollar nuevos productos, que empezando por ser estrellas o productos interrogantes se convierten en futuros productos provechosos para la empresa. Sin embargo aún se necesitará otro elemento muy importante, que permita comprender el potencial del crecimiento futuro, el ambiente competitivo y el costo de alcanzar el objetivo de crecimiento fijado. Esta nueva herramienta sería el concepto del ciclo de Vida del Producto.

-

#### 4.2.4.2. El Ciclo de Vida del Producto

El C.V.P. expresa la evolución que a lo largo del tiempo se produce en los volúmenes de venta de gran parte de los productos. Por tanto se define en función de dos dimensiones: el volumen de ventas y el tiempo.

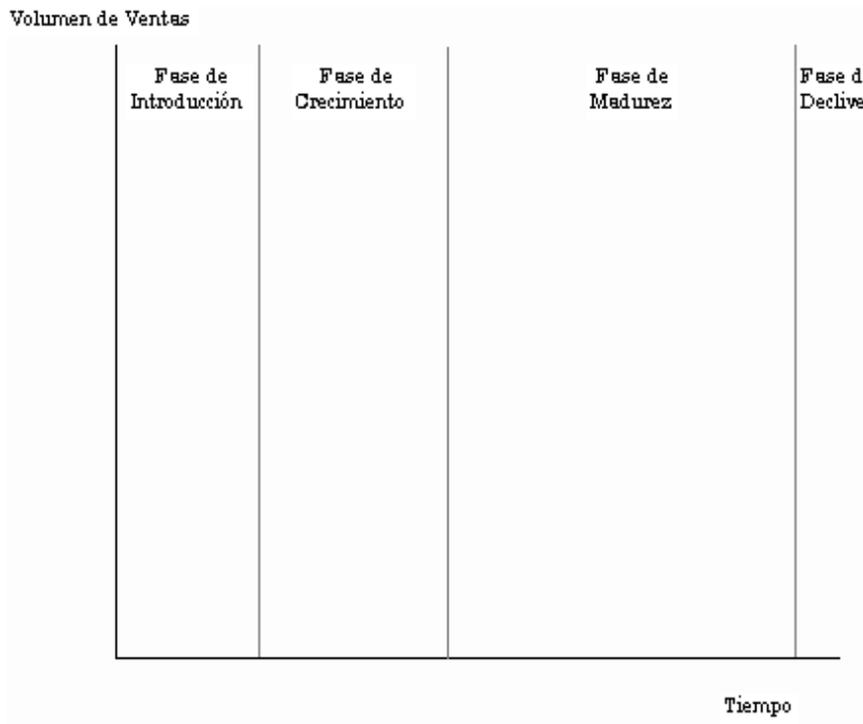


Figura - 10. Etapas del ciclo de Vida del producto.

Cada producto pasa por una serie de fases que en conjunto forman el ciclo mencionado. En un momento dado se hallará en una de estas fases: introducción, crecimiento, madurez o declive (fig. 10).

Durante su introducción las ventas del producto suben despacio; esto es debido a que tiene que superar la resistencia de los patrones existentes de compra. La empresa debe incitar a conocer y probar el nuevo producto.

Si "pega", se produce un período rápido de crecimiento en el volumen de sus ventas. Acudirán al mercado gran cantidad de compradores, en gran parte por imitación al legitimarse el producto. A esta etapa sigue una, generalmente más larga de madurez, durante la cual las ventas crecen poco a poco y se estabilizan. Esto es debido a que ya no acuden nuevos compradores potenciales al mercado. Finalmente, llega una etapa de declinación prolongada o rápida de las ventas; cuando aparecen nuevas clases, formas y marcas de productos.

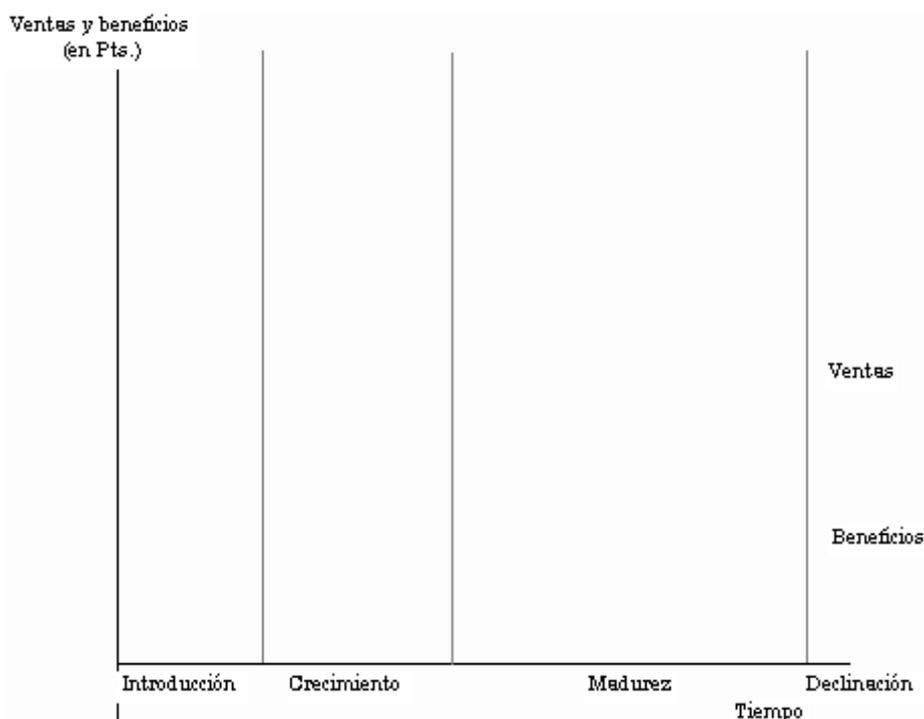


Figura - 11. Ciclo de vida de beneficios correspondiente al ciclo vital del producto.

A lo largo del C.V. del producto los beneficios siguen también una determinada evolución (fig. 11).

Durante la etapa de introducción y parte de la de crecimiento la empresa experimenta pérdidas en los nuevos productos debido al gran esfuerzo que hay que realizar en su lanzamiento. Pero las pérdidas desaparecen cuando las ventas aumentan y afloran los beneficios a la mitad de la etapa de la madurez. Durante ésta disminuyen lentamente, porque la intensidad de la competencia impone reducciones de precios y un menor margen de beneficios. Estos disminuyen más rápidamente durante la etapa de declive, llegándose con el tiempo a producirse pérdidas.

En las distintas etapas del C.V. las estrategias a seguir son diferentes por lo que al responsable de marketing le interesa conocer en qué momento del ciclo se encuentran los productos para poder comprobar, por una parte si se aplican las estrategias adecuadas, o en otro caso poder él mismo recomendarlas sobre este tema se puede recordar aquí a varios autores (11) y (12).

Con el fin de no repetir todas las teorías expuestas por los citados autores sólo haré unas reflexiones sobre la aplicación del C.V. a la estrategia de la política promocional (13).

**Etapas introductorias:** En esta etapa el cliente no entiende el producto y muy posiblemente ni tan siquiera sabe cómo utilizarlo.

Los objetivos y estrategias a seguir deben tener esto en cuenta; se debe informar y educar a los clientes potenciales, comunicándoles que el producto existe, cómo debiera ser utilizado y cuáles son las satisfacciones que le proporciona. Si el producto es una innovación total se cultivará la demanda primaria (esfuerzo por estimular el interés por la categoría del nuevo producto) frente a la demanda selectiva (esfuerzo por estimular la demanda de la marca en cuestión). La venta personal, demostraciones del producto, publicidad testimonial de personajes conocidos recomendando el uso del producto, pueden ser algunas de las técnicas concretas a utilizar.

**Etapas de crecimiento:** Los clientes ya conocen el producto y son conscientes de sus ventajas. En esta etapa debe estimularse la demanda selectiva (marca). La publicidad en grandes medios parece la más indicada para los productos de consumo.

**Etapas de madurez:** Los clientes que siguen con el producto muy probablemente sean aquellos a quienes gusta decididamente el mismo, siendo las ventas las que provienen de las reposiciones. Ya no entran compradores nuevos en el mercado.

La publicidad se usa más como arma de persuasión que para proporcionar información solamente. Los gastos realizados en publicidad suelen estar en una proporción normal con la venta.

Se hacen los mayores esfuerzos por encontrar el mejor mensaje publicitario, lo suficiente atractivo y recordable para hacer inclinar la participación del mercado a favor de la firma. Una gran parte del presupuesto promocional se dedica al consumidor. Con esta política lo que se pretende es por una parte tratar de colocar los excesos de stock que se pueden producir, y por otra intentar atraerse los clientes de la competencia, que una vez que prueben nuestra marca se conviertan en compradores usuales de nuestro producto.

**Etapas de declinación:** Durante esta etapa las ventas y los beneficios disminuyen, aquí se pueden tomar tres tipos de decisiones con respecto al producto: o bien se elimina del catálogo, o bien continúa en él sin prestársele atención especial en cuanto a medidas de marketing se refiere, o se le reanima en sus ventas mediante las modificaciones pertinentes, aunque esta situación tal vez hubiera que considerarla más como un nuevo producto, que emprende un nuevo ciclo de vida.

En cuanto a la política a seguir respecto a los gastos de promoción en esta etapa, la empresa los deberá reducir al mínimo posible.

Como resumen podríamos decir que el Ciclo de Vida del Producto puede ser usado por el director de marketing para recomendar y prever cuál puede ser la mejor estrategia posible en cada momento.

Hay algunas puntualizaciones que conviene hacer para poder realizar un uso adecuado de esta herramienta:

1- Cuando se habla del concepto de Ciclo de Vida debe concretarse si se trata de una clase de producto, de una forma de producto o de una marca.

De las tres posibles elecciones, la elección de la marca es la que presenta mayores limitaciones, debido a que:

No diferencia en la etapa introductoria entre una marca nueva que también es una nueva forma de producto y una marca nueva que es meramente una innovación. Sin embargo una marca nueva que es a la vez un nuevo concepto de producto necesita de mayores gastos de promoción para introducirse en el mercado, por lo que debe ser tan promocionado como la marca.

También se ignora al hablar de los crecimientos, si un determinado porcentaje es alto o bajo. Por ejemplo una marca que crece un 10% puede estar perdiendo participación en el mercado si aquél crece en un 20%.

2- Otra dificultad añadida es prever la duración que tiene cada etapa. Si se desea utilizar esta herramienta para mejorar las oportunidades y restricciones que enfrenta las marcas individuales y las formas de producto en cada etapa, así como tratar de pronosticar cuál puede ser la estrategia más adecuada en un futuro próximo debe ser capaz de medir la duración de cada etapa y la forma de la curva varía considerablemente de unos productos a otros.

Una metodología a seguir puede ser la expuesta por William E. Cox. Jr. (14); la realizó con los productos farmacéuticos despachados con receta.

El autor distingue algunos conceptos que pueden ayudar a comprender la duración de cada fase, así como identificar cuándo una fase se termina y comienza una nueva.

Empezó por desarrollar dos tipos de medidas:

Vida de catálogo; que se define como el período de tiempo que un producto permanece en el catálogo de un determinado laboratorio farmacéutico. Empieza con el "nacimiento de catálogo", que tiene lugar cuando el producto aparece por primera vez en el catálogo, y termina con la "muerte de catálogo", mencionada como la retirada del mismo de los citados catálogos.

A continuación definió el concepto de Vida comercial; período de tiempo transcurrido entre estos dos momentos:

Nacimiento comercial: que tiene lugar cuando el producto alcanza un volumen determinado de ventas. En su caso se fijó en 5.000 nuevas prescripciones al mes.

Muerte comercial: tiene lugar cuando los ingresos totales descienden al 20% del máximo mensual alcanzado durante la vida del producto.

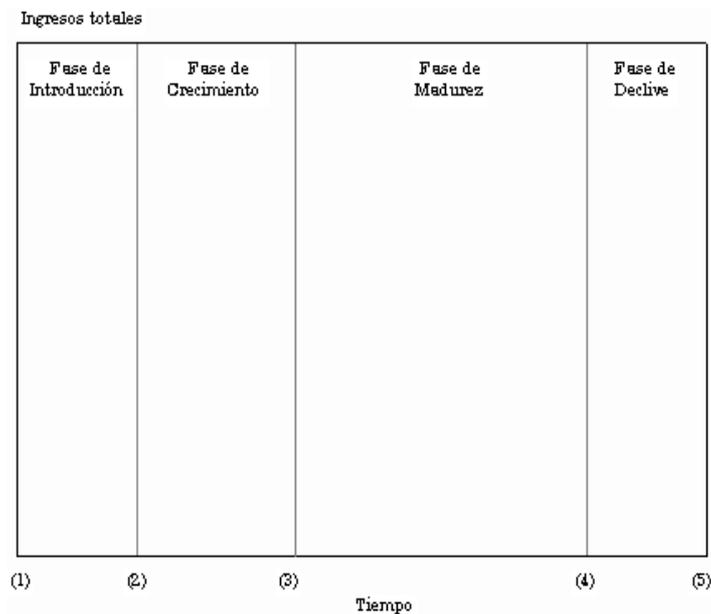


Figura - 12

Según se puede ver en la figura (12) la relación entre la vida en el catálogo y la vida comercial es:

- 1- Nacimiento de catálogo: el producto se incluye en el catálogo de la empresa.
- 2- Nacimiento comercial: el producto alcanza 5.000 prescripciones en un mes.

3- Máximos ingresos mensuales.

4- Muerte comercial: 20 ó 10% de (3).

5- Muerte de catálogos el producto es retirado de la circulación.

Fases del ciclo vital de los productos: fase de introducción: período de tiempo transcurrido entre el nacimiento de catálogo (1) y el nacimiento comercial (2); fase de crecimiento: tiempo transcurrido el nacimiento comercial (2) y el momento en que se alcanza el máximo de ingresos mensuales (3); fase de madurez: período de tiempo transcurrido entre el momento en que se alcanzan los máximos ingresos mensuales (3) y la muerte comercial (4); fase de declive: período de tiempo transcurrido entre la muerte comercial (4) y la muerte del catálogo (5).

Estas ideas generales, con algunas matizaciones, podrían ser utilizadas, si desea hacer uso del Ciclo de Vida del producto como herramienta para un trabajo de diagnóstico.

La adopción de otro tipo de medidas es adecuada para otras industrias, los ejemplos de los productos que nacen en el catálogo pero no alcanzan la fase de éxito, son comunes en la vida económica. No menos común es el caso de los productos que, después de alcanzar la muerte comercial, son mantenidos en el catálogo, con lo que su vida de catálogo continúa después de la comercial.

Al aplicar el concepto de C.V.P. a algunas industrias, quizá fuera preferible sustituir el término "vida de catálogo" por el de "vida en el mercado". Como tal se entiende el período de tiempo transcurrido entre la introducción de un producto en el mercado y su retirada del mismo. La especificación de nacimiento comercial y muerte comercial, es una de las principales tareas del ejecutivo de marketing. Willian E. Cox Jr. se basó en el número de nuevas prescripciones en un mes dado, otra solución hubiera sido emplear distintas medidas, ingresos en concepto de ventas, etc.

Conviene fijar el concepto de muerte comercial en %, puesto que un producto puede considerarse que se encuentra en este momento y aún conservar una cifra de ventas superior a otro que sólo hubiera alcanzado en el momento de máxima venta cifras significativamente menores; es por tanto, un concepto relacionado con el éxito comercial alcanzado anteriormente. Con ello se reconoce la influencia que ejercen las escalas de producción y de distribución sobre la muerte comercial, aspecto que se omitiría en el caso de emplear una medida absoluta de la muerte comercial.

Otra cuestión a resolver es la de dónde situar los productos de la empresa dentro de las distintas fases del C.V.P. estudiadas.

Aunque suele variar de un caso a otro las 5 fases para estudiar este problema en general son las siguientes (15):

- Determinar las tendencias de los productos de los competidores, en términos de participación en el mercado, modificación de los canales de distribución y las ventajas relativas de que disfrutaban cada uno de ellos.

- Analizar las evoluciones de la estrategia de la competencia a corto plazo expresada, por ejemplo, en los anuncios de nuevos productos o los planes de expansión.

- Obtener (o actualizar) información histórica sobre los ciclos de vida de productos similares o afines, que ayudan a conocer la configuración y duración del ciclo del artículo que está considerando.

- Proyectar las ventas del producto entre tres o cinco años próximos y estimar el ratio de beneficio marginal para cada uno de los años. Dicho ratio expresa la relación entre los costos directos obtenidos antes de la deducción de impuestos. Expresado en función a la unidad -por ejemplo, 4,8/1 ó 6,3/1- indica el número de unidades que se requieren para generar cada unidad monetaria adicional de beneficios. Dicha mejora, se reduce a medida que el producto entra en el período de crecimiento, empieza a crecer cuando éste alcanza la madurez y asciende cada vez más en la fase de obsolescencia.

- Estimar el número de años del ciclo vital durante los cuales el producto seguirá siendo rentable y - basándose en la información disponible- asignar éste a una de las cuatro posiciones de la curva: introducción, crecimiento, madurez o declinación.

## **BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO IV**

- (1) Kotler, Philip. Dirección de Marketing, Análisis, Planeación y Control Editorial Diana. México, 1967. 2ª edición. Pág. 297.
- 2) Raia, Anthony, P. Administración por Objetivos; Editorial Trillas, México 1985. Pág. 33 y 34.
- 3) Urwick, L. I Principi di Direzioni e la Teoria dell Organizzazione; Editorial Etas-Kompass. Milán, 1963.
- 4) Weinberg, Robert. Developing Management Strategies for short-term Profits and long-term growth. Trabajo expuesto en un seminario en Nueva York, 1969.
- 5) Raia, Anthony, P. Op. Cit. Pág. 39.
- 6) Chollet, Michel de. El marketing Mix. Editorial Deusto, Bilbao, 1983. Pág. 53 y ss.
- 7) Kotler, Philip. Op. Cit. Pág. 304.
- 8) Levitt, Theodore. la miopía en el márketing; Editorial Deusto, Bilbao, 1977.
- 9) Boston Consulting Group. The product portfolio; Panplhet. Nº 66. Boston, 1970.
- 10) Gultiman, Joseph, P.; Gordon, W. paul. Administración de Mercadeo, Estrategias y Programas. Editorial McGraw Hill. México. Pág. 38. 1984.
- 11) Buzzell, Robert, D. Competitive Behavior and Product Life Cycles. Chicago, American marketing association. 1966. Págs. 46-68.
- 12) William E. Cox Jr. Product Life Cycle, Harvard Busines Review, noviembre-diciembre, 1965. Pág. 81-94.
- 13) Stanton, William J. Fundamentos de marketing, Editorial McGraw Hill, México, 1985. Pág. 487.
- 14) William E. Cox Jr. Product Life Cycles as Marketing Models. Journal of Business; octubre, 1967. Pág. 375-384.
- 15) Clifford, Donald K. Jr. Dun's Review, mayo 1965. Págs. 62-70.