/ MODELO CONCEPTUAL

Product Lifecycle

Ciclo de vida del producto; PLC

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Concepto de marketing difundido por Theodore Levitt (1965); uso distinto en Raymond Vernon (1966)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Describe cómo cambian las ventas, la competencia y las prioridades de un producto o categoría con el tiempo, y qué estrategias caben en cada fase. Orienta; no es una ley.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿En qué momento real está este producto o categoría, qué exige ese momento y estamos gestionando la fase o solo aceptando una etiqueta?

01 Problema que resuelve

Un producto no se gestiona igual cuando nadie lo conoce que cuando todo el mercado lo tiene. Cambian el ritmo de ventas, el número de competidores, lo que el cliente pide y dónde se gana o se pierde el dinero.

El ciclo de vida del producto describe ese recorrido en cuatro fases: introducción (o desarrollo del mercado), crecimiento, madurez y declive. Su utilidad es que obliga a hacerse una pregunta sencilla: **¿qué exige este momento del producto y lo estamos gestionando en consecuencia?**

Su riesgo es igual de sencillo: tomarlo como una ley. Un producto no «tiene que» decaer. Y quien decide que está en declive puede acabar provocándolo.

Señales de que puede hacer falta:

- gestionamos igual productos que están en momentos muy distintos: mismo presupuesto, mismos objetivos, mismo discurso comercial;
- un producto maduro sigue recibiendo inversión de lanzamiento, o uno en crecimiento se gestiona para exprimir margen;
- las ventas se han aplanado y nadie sabe si es un bache, saturación del mercado o pérdida de competitividad propia;
- se ha dado por muerto un producto sin analizar por qué caen las ventas;
- se discute si el producto está maduro sin datos que lo sostengan.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

De la introducción al declive, una herramienta de gestión

LA FASE ORIENTA; NO DECIDE.
No todos los productos siguen la misma forma ni duración.

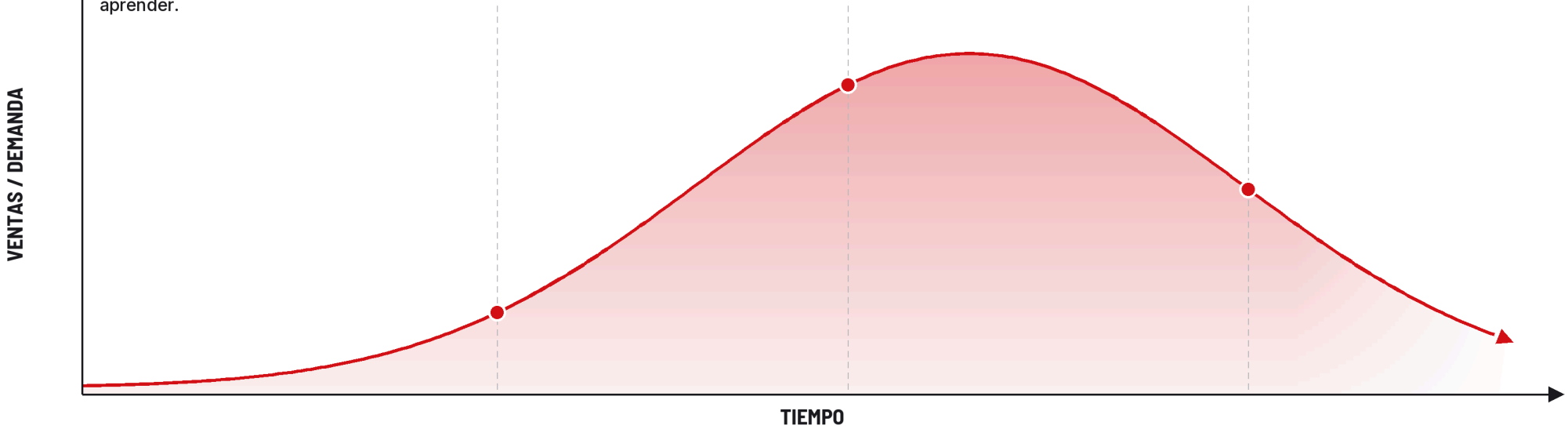
ANTICIPAR LA FASE SIGUIENTE
y preparar la respuesta antes de que llegue.

1. INTRODUCCIÓN / DESARROLLO DEL MERCADO
Dar a conocer, probar y aprender.

2. CRECIMIENTO
Ganar posición y asegurar capacidad.

3. MADUREZ
Defender margen, segmentar y buscar nuevos usos y usuarios.

4. DECLIVE
Mantener, cosechar, concentrar o retirar.



La curva describe la categoría. Si la categoría crece y nuestra marca cae, no es declive: es un problema competitivo.

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de Theodore Levitt, «Exploit the Product Life Cycle», Harvard Business Review (1965).

emilio llopis

Adaptación Biblioteca Management — Emilio Llopis, a partir de Theodore Levitt, “Exploit the Product Life Cycle”, Harvard Business Review (1965). La curva se utiliza como orientación de gestión, no como una ley: la fase debe contrastarse con la evolución real de la categoría y de la marca.

Cuándo aporta valor

- ✓ Revisar la situación de las principales líneas de producto antes de fijar presupuestos y objetivos.
- ✓ Anticipar qué cambiará en competencia, precio y exigencias del cliente cuando una categoría deja de crecer.
- ✓ Planificar desde el lanzamiento qué se hará en las fases siguientes para alargar la vida comercial del producto.
- ✓ Decidir qué papel tiene cada producto: invertir para crecer, defender posición, reposicionarlo o gestionar la salida.

> **/ EJEMPLO**
> Un fabricante de equipos de soldadura para talleres y calderería ve que las ventas de su gama de soldadura por arco llevan tres años bajando. El equipo comercial pide más descuentos; marketing propone lanzar un sustituto. Antes de decidir, conviene saber si la categoría entera ha dejado de crecer (madurez del mercado), si es una forma concreta de soldar la que está siendo sustituida por otra o si solo la marca está perdiendo cuota (problema competitivo propio). La respuesta cambia la decisión. En el kit práctico se resuelve este caso.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si queremos entender cómo y a qué ritmo adoptan una innovación los distintos tipos de clientes.** Eso es **Diffusion of Innovations**; el salto entre los primeros compradores y el mercado mayoritario en tecnología es **Crossing the Chasm**.
- × **Si hay que decidir qué productos mantener, reforzar o eliminar dentro de la oferta.** La fase del ciclo es un dato de entrada, no el criterio de decisión: eso se trabaja en **Product Portfolio Management**.
- × **Si la decisión es de cartera de negocios del grupo** (qué unidades financian a cuáles): **BCG Growth-Share Matrix**.
- × **Si hay que fijar el precio.** La fase orienta, pero el precio se decide con la lógica del valor para el cliente: **Value-Based Pricing** y **Price Positioning / mapa precio–valor**.
- × **Si se busca una previsión de ventas.** El ciclo no dice cuánto durará cada fase ni cuándo llegará el cambio.

02 Entender

Qué es

El ciclo de vida del producto describe cómo evolucionan las ventas de un producto o de una categoría a lo largo del tiempo, cómo cambian con ellas las condiciones de competencia y qué estrategias tienen más sentido en cada momento. Suele representarse como una curva en forma de «S» que, al final, desciende.

Theodore Levitt no inventó la idea. En 1965 escribió en *Harvard Business Review* que los directivos de marketing ya la conocían, pero que no había encontrado a ninguno que la usara de forma estratégica. Su propuesta fue convertirla en una herramienta de gestión: **saber en qué fase se está, anticipar la siguiente y planificar desde el lanzamiento las acciones para cada una**.

> **/ IDEA CLAVE**
> El valor del modelo no está en dibujar la curva. Está en preguntarse qué cambiará en la fase siguiente y prepararse antes de que llegue.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

> **/ PARA TENER EN CUENTA · BM**
> En este visual la curva describe la **categoría o el mercado**, porque es ahí donde tiene más sentido interpretar el crecimiento, la madurez y el declive de la demanda. La evolución de una marca concreta puede ser distinta: si la categoría crece y nuestra marca cae, no estamos ante un declive del mercado, sino ante un problema competitivo propio. Más adelante se distinguen expresamente categoría, forma y marca.

Las cuatro fases

Levitt las llama desarrollo del mercado, crecimiento del mercado, madurez del mercado y declive del mercado. Habla de **mercado**: las fases describen lo que ocurre con la demanda y la competencia, no solo con un producto. Para cada fase se explica qué ocurre, qué suele pesar más en la gestión y qué riesgo es el más habitual. El kit práctico recoge, en dos tablas, las señales para reconocer cada fase y las palancas de marketing habituales en cada una.

1 Introducción o desarrollo del mercado

Qué ocurre. El producto es nuevo. Las ventas crecen despacio, porque el cliente todavía no lo conoce, no entiende qué le resuelve o no se fía. Hay pocos competidores o ninguno. Los costes son altos, porque se produce poco y hay que educar al mercado, y la fase suele dar pérdidas o márgenes bajos. Esta fase dura más de lo que casi todos los planes suponen: en bienes de consumo duradero, la venta tarda de media unos seis años en despegar (Golder y Tellis, 1997; ver **Diffusion of Innovations**).

Qué suele pesar más: que el cliente entienda el producto y lo pruebe; conseguir los primeros clientes de referencia; ajustar el producto con lo que se aprende; elegir socios de canal capaces de explicarlo.

Riesgo habitual: confundir lentitud con fracaso, o al revés, seguir invirtiendo sin una fecha ni un hito que diga si el producto despega.

Pregunta para pensar: ¿el problema es que el cliente no nos conoce o que el producto todavía no resuelve bien lo que necesita?

2 Crecimiento

Qué ocurre. La demanda se acelera: el producto ya tiene referencias y los clientes que esperaban empiezan a comprar. Levitt llama a este momento la fase de despegue. Entran competidores atraídos por el crecimiento, aparecen variantes del producto y se amplían los canales. Los precios tienden a bajar con la escala. Los márgenes pueden ser buenos, pero la inversión para seguir el ritmo del mercado (capacidad, distribución, marca) también es alta. En el estudio de Golder y Tellis (2004), las categorías crecieron de media en torno al 45 % anual durante unos ocho años.

Al final de esta fase suele llegar una **concentración del sector**: muchos competidores que entraron en la euforia no aguantan la bajada de precios y salen o son absorbidos. Klepper estudió este patrón en varias industrias; el caso más citado es el del automóvil en Estados Unidos, que pasó de 272 fabricantes en 1909 a 9 en 1941.

Qué suele pesar más: ganar posición mientras el mercado crece, porque después es más caro; asegurar capacidad y distribución; diferenciarse de los que llegan; preparar la eficiencia en costes que hará falta cuando el crecimiento se frene.

Riesgo habitual: crecer al ritmo del mercado sin ganar posición, y llegar a la madurez sin escala ni diferencia.

Pregunta para pensar: ¿estamos ganando cuota o solo creciendo porque el mercado crece?

3 Madurez

Qué ocurre. El crecimiento se frena. Buena parte de los clientes posibles ya compran, y la demanda pasa a ser sobre todo de reposición. Para crecer hay que quitar cuota a otros. La competencia se endurece, a menudo en precio, y los productos tienden a parecerse. En el visual, el máximo de ventas llega dentro de la madurez; el declive empieza cuando la caída se vuelve sostenida. El paso a la madurez no suele ser suave: en el estudio de Golder y Tellis (2004), cuando el crecimiento se frenó las ventas cayeron de media un 15 % y tardaron unos cinco años en recuperar el máximo anterior. El frenazo llegó cuando había comprado en torno a un tercio de los hogares, aproximadamente la mitad de los que acabarían comprando: antes de lo que suele suponerse.

Qué suele pesar más: defender la posición y el margen; eficiencia en costes; segmentar mejor; buscar nuevos usos o nuevos usuarios, las acciones de extensión que propone Levitt. Moon (2005) añade una alternativa más ambiciosa: **reposicionar el producto para sacarlo de la lógica de la categoría madura**. Propone tres formas:

- **Posicionamiento inverso:** quitar prestaciones que toda la categoría da por obligatorias y añadir otras inesperadas. Un ejemplo citado es la aerolínea estadounidense JetBlue.
- **Posicionamiento de ruptura:** asociar el producto a otra categoría, con otras reglas y otros precios. Su ejemplo es Swatch, que convirtió el reloj en un accesorio de moda.

- **Posicionamiento de incógnito:** disimular la categoría real del producto, que al cliente le genera rechazo o desconfianza, y presentarlo como otra cosa. Su ejemplo es el perro robot AIBO de Sony, presentado como mascota y no como robot.

Riesgo habitual: la profecía autocumplida. Se decide que el producto está maduro, se le recorta el apoyo y la caída de ventas parece confirmar el diagnóstico (ver «Dos riesgos que hay que conocer»).

Pregunta para pensar: ¿la categoría ha dejado de crecer o somos nosotros los que hemos dejado de crecer en ella?

---

4 Declive

Qué ocurre. Las ventas de la categoría caen de forma sostenida: aparece un sustitutivo mejor, cambian los hábitos o la tecnología deja atrás al producto. Algunos competidores salen; otros se quedan a pelear por la demanda que queda.

Qué suele pesar más: decidir con criterio. Harrigan y Porter (1983) proponen cuatro estrategias:

- **Liderazgo:** invertir para ser el que se queda con la demanda restante y, después, ganar dinero con ella.
- **Nicho:** concentrarse en un segmento que seguirá comprando durante años y defenderlo.
- **Cosecha:** reducir la inversión al mínimo y generar caja mientras haya ventas.
- **Desinversión rápida:** vender el negocio pronto, mientras todavía tiene valor para otro.

El visual las resume en cuatro verbos: mantener (quedarse para liderar lo que queda), concentrar (en un nicho), cosechar y retirar.

La elección depende de dos preguntas: si la estructura del sector permite un declive ordenado (demanda previsible, segmentos que seguirán comprando, competidores que no se quedarán a cualquier precio) y si la empresa es fuerte frente a sus rivales en lo que queda de demanda. Cuanto más favorables son las dos respuestas, más sentido tiene quedarse; cuanto peores, más sentido tiene salir pronto.

Riesgo habitual: salir tarde, cuando el negocio ya no vale nada, o salir pronto y dejar sobre la mesa segmentos rentables.

Pregunta para pensar: si hoy no tuviéramos este producto, ¿lo lanzaríamos para los clientes que todavía lo compran?

> **/ IMPORTANTE** · BM
>
> Las prioridades de cada fase son orientaciones habituales en la literatura de marketing, no reglas del modelo. Un producto maduro puede necesitar inversión fuerte; uno en crecimiento puede no merecerla. La fase orienta la decisión; no la toma.

Ciclo de la categoría, de la forma y de la marca

La misma curva se aplica a cosas muy distintas, y confundirlas es el origen de muchos errores. Polli y Cook (1969) estudiaron el ciclo en tres niveles, y Dhalla y Yuspeh (1976) recogieron la misma distinción:

- **Categoría o clase de producto:** por ejemplo, los equipos de soldadura. Suele tener ciclos largos, de décadas.
- **Forma o variante tecnológica dentro de la categoría:** por ejemplo, la soldadura por arco frente a la soldadura láser. Sigue ciclos más reconocibles, porque una tecnología sustituye a otra. Es el nivel en que la curva se ajusta mejor.
- **Marca o referencia concreta:** su evolución depende sobre todo de lo que hace la empresa y de lo que hacen sus competidores, no de una curva natural.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Una marca que pierde ventas en una categoría que crece no está «en declive»: está perdiendo frente a la competencia. Es un problema de gestión, no de ciclo.

Levitt: planificar la extensión de la vida del producto

La parte más práctica del artículo de Levitt es su propuesta de **planificar, desde el lanzamiento, una serie de acciones para las fases siguientes**, en lugar de reaccionar cuando las ventas ya se han aplanado. Lo ilustra con el nailon de Du Pont, cuya vida comercial se alargó con cuatro tipos de acción:

1. **Que los usuarios actuales lo usen con más frecuencia.**
2. **Que los usuarios actuales lo usen de formas más variadas.**
3. **Atraer a nuevos usuarios.**
4. **Encontrar nuevos usos para el material.**

Para saber en qué fase se está, Levitt propone partir de la siguiente: imaginar cuál será y qué señales la anunciarán, y razonar hacia atrás hasta el momento presente.

> / **CONSEJO** · BM
> En B2B, las cuatro acciones se traducen con facilidad: más volumen por cliente, nuevas aplicaciones en el mismo cliente, nuevos sectores o tipos de cliente, y nuevos usos técnicos del producto o de la tecnología.

Qué no es

- **No es una ley.** No todos los productos pasan por las cuatro fases ni lo hacen con la misma forma o duración. La literatura ha identificado muchas formas distintas de curva (Rink y Swan, 1979). Hay productos que llevan décadas en madurez y otros que nunca despegan.
- **No es la teoría de difusión de innovaciones.** La difusión explica cómo se propaga la adopción entre distintos tipos de clientes; el ciclo describe la evolución de las ventas y de la competencia. Se relacionan, pero son modelos distintos (**Diffusion of Innovations**).
- **No es el «ciclo del producto» de Raymond Vernon.** Vernon (1966) usó la idea de producto nuevo, producto que madura y producto estandarizado para explicar **dónde se produce y desde dónde se exporta** a medida que el producto evoluciona. Es una teoría de comercio e inversión internacional, no una herramienta de gestión de producto (ver Profundizar).
- **No es la gestión técnica del ciclo de vida** (del diseño a la retirada de un producto en ingeniería), ni el análisis de ciclo de vida ambiental. Comparten nombre, no contenido.

Dos riesgos que hay que conocer

1 La profecía autocumplida

Si se decide que un producto está en madurez o en declive, se recortan inversión, apoyo comercial y mejoras. Las ventas caen. Y la caída parece confirmar el diagnóstico. Dhalla y Yuspeh (1976) cuestionaron la base empírica del modelo y su validez para las marcas, y propusieron dejar de usarlo como guía de decisión.

2 La dificultad de saber en qué fase se está

Una meseta de ventas puede ser madurez, una pausa dentro del crecimiento, un efecto de la economía o una pérdida de competitividad. Solo se sabe con certeza a posteriori. Day (1981) plantea varias cuestiones básicas que debe resolver cualquier aplicación del modelo; una de ellas es si se puede establecer sin ambigüedad en qué fase está el producto.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management para llevar el concepto a una decisión. Levitt propuso anticipar la fase siguiente y planificar acciones desde el lanzamiento, pero no formuló estos pasos.

1 **Definir qué se está analizando: categoría, forma o marca**
Escribirlo en una frase. Si se mezclan niveles, las conclusiones no valen.

2 **Reunir la evolución de ventas de la categoría y de las propias**
Unidades y valor, varios años. Añadir el número de competidores, la evolución de precios y la cuota propia. Si no hay datos de mercado, estimarlos y decirlo (**Market Sizing** ayuda a construirlos). Preguntar a clientes si compran por primera vez o reponen suele aclarar mucho.

3 **Buscar señales de fase, no solo mirar la curva**
Ritmo de crecimiento de la categoría, peso de la compra de reposición frente a la primera compra, entrada o salida de competidores, presión en precio, parecido creciente entre ofertas.

4 **Separar categoría, forma y marca**
Si la categoría crece y nosotros no, el problema es competitivo. Si la categoría se aplana, el problema es de mercado. Si cae una forma concreta, puede que otra la esté sustituyendo. Comprobar si hay segmentos, usos o zonas donde el producto sigue creciendo.

5 **Contrastar el diagnóstico con explicaciones alternativas**
¿Puede ser un ciclo económico, un problema de canal, falta de inversión propia, un cambio regulatorio? Si la caída coincide con recortes propios de apoyo, sospechar de la profecía autocumplida.

6 **Prever la fase siguiente y razonar hacia atrás**
Qué cambiará en clientes, competencia y precio, y qué habría que tener preparado antes de que ocurra.

7 **Traducir el diagnóstico en opciones**
Invertir para ganar posición, defender y extender la vida (las cuatro acciones de Levitt), reposicionar (las tres formas de Moon), o, en declive, liderazgo, nicho, cosecha o desinversión rápida (Harrigan y Porter). Cada opción con su condición: qué tendría que cumplirse para elegirla.

8 **Llevar la decisión al nivel que corresponde**
Las decisiones de mantener, reforzar o eliminar productos se toman mirando el conjunto de la oferta en **Product Portfolio Management**, no producto a producto.

Kit práctico

Señales de fase

SEÑAL	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Ventas de la categoría	Bajas, crecimiento lento	Crecimiento rápido	Crecimiento bajo o plano	Caída sostenida
Tipo de compra	Primera compra, prueba	Primera compra dominante	Reposición dominante	Reposición decreciente
Competidores	Pocos o ninguno	Entran muchos; al final, muchos salen o son absorbidos	Menos y más estables	Salen

SEÑAL	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Precio	Variable, según la estrategia de entrada	Tiende a bajar con la escala	Presión fuerte	Depende de quién queda
Qué pide el cliente	Entender y probar	Prestaciones y disponibilidad	Precio, servicio, variantes	Continuidad de suministro

/ IMPORTANTE · BM

La tabla es una guía de lectura, no un test. Ninguna señal aislada, tampoco la curva de ventas, define la fase: lo útil es ver si las señales apuntan en la misma dirección.

Palancas habituales por fase

Una vez estimada la fase, la pregunta es qué hacer con cada palanca de marketing. La tabla resume la orientación habitual: qué se busca en cada fase y cómo suelen ajustarse producto, precio, canal y comunicación. Sirve para abrir la discusión de cada producto, no para cerrarla.

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Objetivo dominante	Que el cliente entienda el producto y lo pruebe	Ganar cuota mientras el mercado crece	Defender posición y margen	Generar caja y decidir la salida con criterio
Producto	Oferta básica que resuelva bien el problema; ajustar con lo aprendido	Variantes, servicio y garantías; diferenciarse de los que llegan	Segmentar la gama; buscar nuevos usos y usuarios	Simplificar la gama y retirar referencias débiles
Precio	Descremado o penetración, según la estrategia de entrada	Bajar con la escala sin regalar margen	Defender el valor; responder a la presión sin iniciar una guerra de precios	Evitar guerras de precios; depende de cuántos competidores quedan
Canal	Selectivo: socios que sepan explicar y vender el producto	Ampliar cobertura	Máxima cobertura rentable	Concentrarse en canales y clientes rentables
Comunicación y ventas	Educar al mercado, a prescriptores y a la red propia	Diferenciarse de los que llegan	Destacar diferencias de marca y servicio; captar clientes de otros	Lo mínimo para retener a los clientes fieles

/ IMPORTANTE · BM

Orientación, no receta. Es una elaboración de Biblioteca Management a partir de la síntesis habitual en los manuales de marketing, adaptada a B2B. Un producto maduro puede necesitar inversión fuerte y uno en crecimiento puede no merecerla.

Ficha de producto por fase

/ EJEMPLO

El fabricante de equipos de soldadura (ver Problema que resuelve). Primero, el diagnóstico de cada línea:

PRODUCTO	NIVEL ANALIZADO	FASE ESTIMADA	EVIDENCIA PRINCIPAL	EXPLICACIÓN ALTERNATIVA DESCARTADA
Equipos de soldadura por arco	Forma dentro de la categoría	Madurez avanzada	Ventas del mercado planas desde hace cuatro años; casi toda la venta es reposición; precios a la baja	Crisis del sector cliente: descartada, los talleres siguen invirtiendo, pero en otros equipos
Equipos de soldadura láser manual	Forma dentro de la categoría	Crecimiento	El mercado crece más de un 10 % al año y entran competidores nuevos cada año	Moda pasajera: descartada, los clientes que la prueban no vuelven al arco en piezas finas
Nuestra marca en soldadura por arco	Marca	Pierde cuota en un mercado plano	Cuota del 22 % al 17 % en tres años; un competidor ofrece mantenimiento y financiación	Ciclo natural: descartado, el mercado está plano y nuestras ventas caen

Después, la decisión:

PRODUCTO	FASE SIGUIENTE PREVISTA	OPCIÓN ELEGIDA	CONDICIÓN PARA REVISAR
Equipos de soldadura por arco	Declive lento en piezas finas; madurez estable en calderería pesada	Nicho: concentrarse en calderería pesada, donde el arco sigue siendo mejor, y simplificar la gama	Si la venta en calderería pesada cae más de un 10 % en un año
Equipos de soldadura láser manual	Madurez en unos cinco años, con concentración del sector	Invertir para ganar posición antes de que el mercado se concentre	Si en dieciocho meses no llegamos al 10 % de cuota
Nuestra marca en soldadura por arco	—	Recuperar cuota con un contrato de mantenimiento y financiación	Si en doce meses no recuperamos dos puntos de cuota

Dos ejemplos de una buena conclusión

/ EJEMPLO

Fabricante de equipos de soldadura (B2B).

/ EJEMPLO

Marca regional de zumos refrigerados (B2C).

> «La soldadura por arco está madura y empieza a caer en las piezas finas, donde la sustituye el láser. Pero nuestras ventas caen más deprisa que las del mercado, porque un competidor ofrece mantenimiento y financiación que nosotros no tenemos. No es solo un declive: son dos problemas distintos. En el arco, nos concentramos en la calderería pesada y lanzamos el contrato de mantenimiento; en el láser, invertimos ahora para ganar posición antes de que el sector se concentre. Revisaremos el diagnóstico cada seis meses con la cuota y la venta por tipo de cliente.»

> «La categoría de zumos cae desde hace cinco años: el consumidor reduce el azúcar y la marca blanca se queda con quien compra por precio. No es un problema solo nuestro: es declive de la categoría. Pero hay un segmento que sigue creciendo, el de los zumos con verdura y menos azúcar, y en nuestra región somos la marca más conocida. Elegimos el nicho: retiramos la mitad de las referencias clásicas, cosechamos las que quedan y llevamos la inversión a la gama con verdura, presentada como bebida para acompañar la comida y no como zumo de desayuno. Si en dos años esa gama no supera un tercio de las ventas, valoraremos vender la marca.»

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Tratar el ciclo como una ley	Se recorta el apoyo a un producto «maduro» y la caída confirma el diagnóstico.	Usarlo como hipótesis que hay que contrastar con datos antes de recortar.
Confundir el ciclo de la marca con el de la categoría	Se atribuye al mercado una pérdida de competitividad propia, y no se corrige lo que sí depende de la empresa.	Comparar siempre la evolución propia con la de la categoría y la de la forma.
Confundir una meseta con la madurez	Se da por terminado el crecimiento en una pausa pasajera, y se deja de invertir justo cuando el mercado iba a seguir creciendo.	Contrastar la meseta con las señales de fase y con explicaciones alternativas.
Aplicar recetas por fase	Se aplica «lo que toca» en la fase sin mirar el caso, y se pierden oportunidades de reposicionar o de extender la vida.	La fase orienta; la decisión depende del cliente, la competencia y la posición propia.
Reaccionar tarde	Las acciones para extender la vida se piensan cuando las ventas ya caen y ya no hay margen para financiarlas.	Planificar desde el lanzamiento, como proponía Levitt.
Retirar sin buscar nichos	Se abandona un producto en declive que todavía tenía segmentos fieles y rentables.	Antes de retirar, buscar nichos, usos o zonas donde siga vendiendo.
Quedarse en el declive sin estrategia	Se mantiene el producto por inercia, sin cosechar ni defender un nicho, y consume recursos sin rumbo.	Elegir de forma expresa entre liderazgo, nicho, cosecha o desinversión rápida.

Limitaciones

- **No predice.** No dice cuánto dura cada fase; la forma de la curva varía mucho entre productos, y la fase solo se conoce con seguridad a posteriori.
- **Es descriptivo, no prescriptivo.** Las recomendaciones por fase son orientaciones de la literatura, no consecuencias del modelo.
- **Depende de cómo se definan el producto y el mercado.** El mismo producto puede estar maduro en un país o sector y creciendo en otro.
- **La evidencia más sólida es de bienes de consumo duradero y de categorías,** no de marcas ni de mercados B2B.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos el ciclo de vida del producto en los proyectos de **transformación Go-to-Market** y en los de **implantación de la función de product management** en los departamentos de marketing. En los dos nos sirve para lo mismo: analizar la **cartera de productos** y valorar las **oportunidades de nuevos lanzamientos**.

Casi siempre aparecen productos que se mantienen por inercia y lanzamientos que no reciben el apoyo que necesitan para crecer. Por eso usamos el ciclo para anticipar, no para etiquetar: un producto que se declara «en declive» y se deja de apoyar acaba cumpliendo la profecía. La etapa de cada producto la decidimos con datos reales de ventas, margen y mercado, no con la intuición.

El resultado es una **cartera ordenada**: qué impulsar, qué mantener, qué relanzar y qué retirar.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El ciclo de vida se usa en la revisión periódica de la oferta y en los planes de marketing. Aporta una lectura del momento de cada producto; no decide qué hacer con él.

La lógica es esta: primero se entiende cómo evoluciona la demanda; después se sitúa cada producto en su momento; después se decide qué hacer con el conjunto de la oferta; y, por último, se ajustan las palancas de marketing de cada producto a esa decisión.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Levitt conectó el ciclo con la planificación del producto y las acciones de extensión de vida, pero no con estas herramientas, que son en su mayoría posteriores.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Diffusion of Innovations.
Explica cómo se propaga la adopción entre los clientes y ayuda a entender la forma de la curva en sus primeras fases.

2 Product Lifecycle.
Sitúa cada producto o categoría en su momento y anticipa qué cambiará en la fase siguiente.

3 Product Portfolio Management.
Decide qué productos reforzar, mantener o retirar, con la fase como uno de los datos de entrada.

4 Marketing Mix.
Ajusta producto, precio, distribución y comunicación a la decisión tomada para cada producto. La tabla «Palancas habituales por fase» del kit práctico sirve como punto de partida.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Crossing the Chasm** → si un producto tecnológico no pasa de los primeros compradores al mercado mayoritario.
- **Disruptive Innovation** → si el declive puede venir de una alternativa más sencilla y barata que hoy parece inferior.
- **Brand Positioning** → si la salida de la madurez pasa por reposicionar el producto, como propone Moon.
- **Three Horizons** → si queremos equilibrar, en el conjunto de la empresa, los negocios maduros de hoy con los que deben sustituirlos.
- **BCG Growth-Share Matrix** → si la pregunta es qué negocios del grupo generan o consumen caja; el crecimiento del mercado es uno de sus ejes.
- **Value-Based Pricing** → si hay que revisar el precio de un producto al cambiar de fase.

05 Profundizar

Origen y evolución

El ciclo de vida del producto no tiene un autor único. Cuando Theodore Levitt publicó *Exploit the Product Life Cycle* (*Harvard Business Review*, 1965), el concepto ya circulaba en marketing. Su aportación, descrita en Entender, fue convertirlo en una herramienta de gestión.

Antecedentes. Joel Dean, en *Pricing Policies for New Products* (*Harvard Business Review*, 1950), ya planteaba que la política de precios de un producto nuevo debía adaptarse a la evolución de su situación competitiva a lo largo del tiempo. Es un antecedente de la idea de que la gestión cambia con la madurez del producto, centrado en el precio (ver **Value-Based Pricing**).

Un uso distinto: Raymond Vernon. En *International Investment and International Trade in the Product Cycle* (*Quarterly Journal of Economics*, 1966), Vernon distingue tres etapas (producto nuevo, producto que madura y producto estandarizado) para explicar por qué la producción de un producto tiende a trasladarse de un país a otro y cómo cambian con ello las exportaciones y la inversión exterior. Comparte la intuición de que un producto evoluciona, pero su pregunta es de economía internacional (dónde se produce), no de gestión de marketing (cómo se gestiona). No es el mismo modelo y no deben mezclarse.

Desarrollos posteriores. Harrigan y Porter (1983) convirtieron la fase de declive en una decisión estratégica con cuatro opciones. Klepper (1996, 1997) relacionó el ciclo del producto con la evolución de la estructura del sector: entrada masiva de competidores, concentración posterior y cambio del esfuerzo de innovación del producto al proceso. Moon (2005) propuso salir de la madurez por la vía del posicionamiento.

Qué sabemos sobre su solidez

El modelo ha sido discutido desde su difusión, tanto por su validez empírica como por su utilidad para decidir.

- **Contraste empírico temprano.** Polli y Cook (1969) contrastaron con datos de cigarrillos si las ventas siguen el patrón del ciclo en tres niveles: clase de producto, forma y marca. Su trabajo es la referencia clásica de ese debate.
- **La crítica más conocida.** Dhalla y Yuspeh (1976) cuestionaron la base empírica del modelo y su validez para las marcas, y advirtieron de que usarlo como guía puede llevar a malas decisiones, como abandonar un producto que podía seguir creciendo con apoyo.
- **Los problemas de aplicación.** Day (1981) plantea varias cuestiones básicas que debe resolver cualquier aplicación: identificar la fase sin ambigüedad, prever su evolución y convertirla en estrategia, entre otras.
- **Muchas formas de curva.** Rink y Swan (1979) revisaron la literatura y encontraron muchos patrones distintos de ciclo, lo que confirma que no hay una forma única.
- / EVIDENCIA
  Golder y Tellis (1997), con 16 categorías de bienes de consumo duradero en Estados Unidos, encuentran que el despegue llega de media a los seis años del lanzamiento, con un 1,7 % de penetración y un precio del 63 % del inicial.
- / EVIDENCIA
  Golder y Tellis (2004), con datos de 30 categorías de bienes de consumo duradero, encuentran un patrón de despegue, crecimiento rápido y posterior

frenazo con caída de ventas, y muestran que ese frenazo puede anticiparse en parte. Las categorías con un despegue más fuerte tienden a sufrir caídas mayores al frenarse, y el frenazo es menos probable cuando los precios bajan más deprisa y la economía crece. Es evidencia sobre categorías, no sobre marcas, y sobre bienes de consumo duradero.

- **/ EVIDENCIA**
  Gort y Klepper (1982), con 46 productos, describen cinco etapas en el número de competidores, desde la entrada masiva hasta la concentración. Klepper (1996, 1997) las explica por el paso de la innovación de producto a la innovación de proceso, aunque advierte de que en las industrias maduras aparecen patrones que el ciclo no predice.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> Aplicado a categorías y a formas de producto, el ciclo describe un patrón real y útil para anticipar. Aplicado a marcas, dice poco (ver Entender).

Fuentes de origen

- Levitt, T. (1965). *Exploit the product life cycle. Harvard Business Review*, 43(6), 81–94. https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207. https://doi.org/10.2307/1880689

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Levitt (1965), citado arriba. Sigue siendo la lectura más útil para un directivo: el concepto aplicado a la gestión y la planificación de la extensión de vida.
- Moon, Y. (2005). Break free from the product life cycle. *Harvard Business Review*, mayo de 2005. Tres formas de reposicionar un producto para sacarlo de una categoría madura. https://store.hbr.org/product/break-free-from-the-product-life-cycle-hbr-onpoint-enhanced-edition/9963
- Harrigan, K. R. y Porter, M. E. (1983). *End-game strategies for declining industries. Harvard Business Review*, julio de 1983. Cuatro estrategias para industrias en declive y cómo elegir entre ellas. https://store.hbr.org/product/end-game-strategies-for-declining-industries/83409
- Dhalla, N. K. y Yuspeh, S. (1976). Forget the product life cycle concept! *Harvard Business Review*, enero de 1976. https://hbr.org/1976/01/forget-the-product-life-cycle-concept

Extensiones y críticas

- Dean, J. (1950). Pricing policies for new products. *Harvard Business Review*, noviembre de 1950 (reeditado como HBR Classic en 1976). Antecedente centrado en el precio. https://hbr.org/1976/11/pricing-policies-for-new-products
- Polli, R. y Cook, V. (1969). Validity of the product life cycle. *The Journal of Business*, 42(4), 385–400. https://doi.org/10.1086/295215
- Rink, D. R. y Swan, J. E. (1979). Product life cycle research: A literature review. *Journal of Business Research*, 7(3), 219–242.
- Day, G. S. (1981). The product life cycle: Analysis and applications issues. *Journal of Marketing*, 45(4), 60–67. https://doi.org/10.1177/002224298104500408
- Gort, M. y Klepper, S. (1982). Time paths in the diffusion of product innovations. *The Economic Journal*, 92(367), 630–653.
- Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *American Economic Review*, 86(3), 562–583. https://ideas.repec.org/a/aea/aecrev/v86y1996i3p562-83.html
- Klepper, S. (1997). Industry life cycles. *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 145–181. https://ideas.repec.org/a/oup/indcch/v6y1997i1p145-81.html
- Golder, P. N. y Tellis, G. J. (1997). Will it ever fly? Modeling the takeoff of really new consumer durables. *Marketing Science*, 16(3), 256–270. https://doi.org/10.1287/mksc.16.3.256
- Golder, P. N. y Tellis, G. J. (2004). Growing, growing, gone: Cascades, diffusion, and turning points in the product life cycle. *Marketing Science*, 23(2), 207–218. https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0057

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Theodore Levitt (aplicación a la gestión, 1965), sobre un concepto ya conocido en marketing; Raymond Vernon (ciclo del producto en comercio internacional, 1966), uso distinto del concepto (1965 / 1966) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.