

La decisión empresarial de desinversión en los productos

Ana Isabel Rodríguez Escudero*

José Luis Munuera Alemán**

* Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Avda. Valle Esqueva, nº 6. 47011 Valladolid. Teléfono: 983-423000 Ext. 4393.

E-mail: ana@eco.uva.es

** Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados D44. Campus del Espinardo. 30100 Murcia. Teléfono: 968-363800.

E-mail: munuera@fcv.um.es

En este trabajo nos adentramos en el estudio de las dos principales estrategias de desinversión en los productos: la eliminación y la cosecha. Además, aunque no se trata propiamente de una estrategia de desinversión, sino que se caracteriza por la indefinición sobre el futuro, abordaremos el análisis de la estrategia de sostenimiento. A tal fin, en primer lugar, nos hacemos eco de un conjunto de consideraciones relativas a la decisión de eliminación, concretamente: las causas que desencadenan la decisión, el proceso de eliminación y sus etapas -1) la supervisión periódica y el reconocimiento de la debilidad de los productos, 2) la evaluación detallada de los productos débiles y la adopción de la decisión, y 3) el establecimiento de un procedimiento para la ejecución- y la unidad de decisión. En segundo lugar, procedemos a revisar las particularidades de la estrategia de cosecha, concretamente las razones que impulsan a su adopción, los tipos de cosecha y las decisiones básicas e instrumentos de marketing que posibilitan su implementación, todos ellos relacionados con la reducción de costes. Finalmente, nos referiremos brevemente a la estrategia de sostenimiento que, a diferencia de las estrategias anteriores, puede obligar a la modificación del producto e, incluso, a la ampliación de la línea.

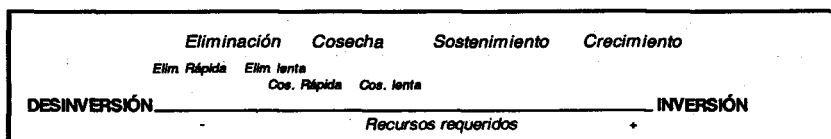
INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la dinámica permanente de cambio del entorno, la empresa se ve inmersa en un continuo proceso de reformulación de su oferta que la conduce a la introducción de nuevos productos, la modificación de los existentes y la eliminación de aquellos ineficientes. En este proceso, la empresa no debe olvidar la existencia de múltiples interrelaciones -productivas, financieras, directivas, comerciales, etc.- entre sus productos, a fin de realizar una dirección conjunta que implique una asignación óptima de recursos (Munuera, 1988).

Es deseable, por tanto, superar la actitud de muchos estudiosos de marketing que se han fijado en el producto individual como unidad de análisis ya que cualquier decisión sobre un producto implica a todos los demás. La gestión de un producto en una empresa debe sustentarse, pues, en el juicio sobre el conjunto de todos ellos, en definitiva, en el juicio sobre la cartera de productos (Munuera, 1985; Munuera y Rodríguez, 1998).

Los denominados modelos de matrices, aquellos que se basan en el posicionamiento de los productos de la empresa en una matriz, generalmente bidimensional, con una dimensión relativa al atractivo del mercado y otra a la fuerza

**FIGURA 2. ESTRATEGIAS RELATIVAS A LA DECISIÓN DE INVERSIÓN /
DESINVERSIÓN EN LOS PRODUCTOS**



FUENTE: Munuera y Rodríguez (1998: 431).

estrategia de cosecha, específicamente a los motivos que impulsan su adopción, los tipos de cosecha y las herramientas de marketing que posibilitan su ejecución, todos ellos relacionados con la reducción de costes. Finalmente, nos referiremos brevemente a la estrategia de sostenimiento que, a diferencia de las estrategias anteriores, puede obligar a la modificación del producto e, incluso, a la ampliación de la línea.

ESTRATEGIA DE ELIMINACIÓN

Como antes se ha indicado, la categoría de los negocios desastre en el esquema del BCG y de categorías similares en otros modelos de cartera, invoca la necesidad de eliminar algunos de ellos. A continuación nos detendremos en un conjunto de consideraciones sobre las causas que desencadenan la eliminación, el proceso de decisión, la ejecución más adecuada y la unidad de decisión.

CAUSAS DE LA ELIMINACIÓN

Durante mucho tiempo se ha venido considerando como única causa de eliminación de productos su comportamiento insatisfactorio; así lo ha reflejado la literatura preocupada por la identificación de los productos débiles (Kotler, 1965; Eckles, 1971; Hamelman y Mazze, 1972; Kratchman *et al*, 1975; Wind y Claycamp, 1976, y Browne y Kemp, 1976). Pero es éste uno de los tópicos sobre la eliminación que ya se empieza a desaparecer. Al decir de Avlonitis (1990): "Asumir que las decisiones de eliminación ocurren siempre en la fase de madurez o declive del ciclo de vida, cuando el comportamiento del producto no es satisfactorio es, sin duda, una simplificación".

Pero no todos los productos débiles están preparados para ser eliminados, ni son candidatos a la eliminación sólo aquellos productos con baja rentabilidad y ventas declinantes. Son, por el contrario, múltiples las causas que pueden provocar la eliminación (véase el cuadro 1). Por ejemplo, los cambios en la disponibilidad o en el coste de la materias primas y de otros componentes de produc-

CUADRO 1. PRINCIPALES CAUSAS DE ELIMINACIÓN

Regulación gubernamental prohibitoria
Cambios en los gustos de los consumidores
Actividad desarrollada por la competencia
Lanzamiento de un nuevo producto
Coste de oportunidad de los recursos invertidos en ese producto
Problemas de aprovisionamiento para la fabricación
La política de reducción de la líneas
Una baja cifra de ventas
Un escaso beneficio
Mala calidad del producto
La obsolescencia del proceso de producción
La reducción de la línea debido a fusiones / adquisiciones
Escasa adecuación a la nueva imagen de la empresa
Las órdenes de la compañía matriz
Las exigencias del medio ambiente

FUENTES: Hart (1989a), Amonitis (1990) y Munuera y Rodríguez (1998).

ción y marketing; la modificación de los gustos o actitudes de los consumidores y, en particular, del tamaño y las características de un segmento particular de mercado; nuevas actividades de la competencia, nuevos desarrollos tecnológicos y cambios en las condiciones del entorno; políticas empresariales de reducción de las líneas; alteraciones en la regulación gubernamental con respecto al producto o a sus componentes; o cambios en el equilibrio de fuerzas en el seno de la empresa, con la consecuente necesidad de reconducir los recursos hacia una utilización más eficiente².

Pero, al igual que múltiples y concluyentes pueden ser las razones que animan a la eliminación, múltiples pueden ser las razones disuasorias. La rotundidad de la eliminación se ve cuestionada porque su adopción y ejecución comporta una serie de inconvenientes que favorecen una actitud remisa. Por ejemplo, en la retirada de un producto de bajo margen no todo son satisfacciones, pues se puede perjudicar a otro de la misma línea. No hay que olvidar que algunos de ellos, aun cuando no realicen una contribución neta a la rentabilidad, justifican su existencia por diversas circunstancias, por ejemplo, porque tienen sinergias comerciales positivas (contribuyen a las ventas de otros productos de la línea) o porque el producto es importante desde un punto de vista estratégico (Munuera, 1988). Los objetivos del producto individual frente a los de la línea son muchas veces contradictorios.

² En el trabajo Rodríguez (2000b) se deja constancia de que para las grandes empresas españolas fabricantes de productos de consumo las principales causas de eliminación son: los cambios en los gustos de los consumidores, el lanzamiento de un nuevo producto, la baja cifra de ventas y el escaso beneficio.

Existe otro inconveniente importante, que explicaría las reticencias que en muchas ocasiones impide llevar a cabo decisiones racionales de reestructuración de la cartera, nos referimos al sentimentalismo del grupo de personas que han estado en contacto con el producto, tanto los clientes o distribuidores, como el personal de la empresa. En este caso, la eliminación de un producto no responde a cálculos racionales sino a circunstancias netamente emocionales. Es evidente que no es aconsejable una racionalidad en la que se ignore el complicado entramado de relaciones entre los trabajadores y clientes de la empresa y el producto a eliminar. Por contra, consideramos que estas relaciones deben ser evaluadas en términos económicos, de forma que no se ceda permanentemente ante el sentimentalismo del personal de la empresa, pero tampoco se olviden sus repercusiones en el proceso de evaluación.

A todo lo anterior hay que añadir que la eliminación de un producto puede generar un problema de credibilidad para la empresa matriz y todas sus filiales. Puede, por ejemplo, afectar a los mercados financieros y provocar una bajada del precio de las acciones o mermar la confianza de los distribuidores, proveedores y clientes en los otros productos de la empresa.

Los inconvenientes dictados explican meridianamente que tanto una decisión como otra, eliminar como no eliminar, tiene un coste, bien de tipo económico, bien social o sencillamente emocional. Continuar fabricando y comercializando productos reconocidamente débiles no es *per se* rechazable, puede ser, incluso, necesario. Es una acción reprobable sólo cuando la dirección desconoce los problemas o cuando, conociendo los hechos, no tiene razones sólidas para retenerlo. En esta situación es recomendable establecer un proceso de comparación entre los costes de una alternativa u otra³.

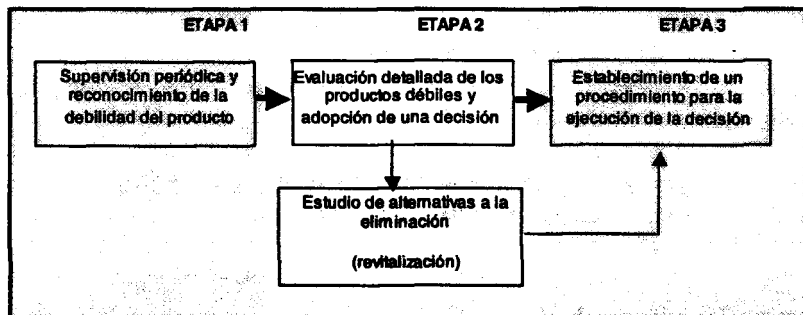
PROCESO DE ELIMINACIÓN

La decisión de eliminación, que se debe contemplar como una parte más del proceso de planificación de productos de la empresa, se sustenta en tres

³ A estos efectos es importante tener presente que el coste de mantener un producto débil dentro de la cartera no se refleja exclusivamente en la cantidad de gastos generales que se dejan sin cubrir y en la ausencia de beneficio. Ninguna contabilidad analítica podría recoger adecuadamente todos los posibles costes encubiertos, de los que son buen ejemplo los siguientes (Kotler, 1965): 1) los productos débiles tienden a consumir una proporción excesiva del tiempo de la dirección, 2) necesitan, a menudo, frecuentes ajustes de precios y de existencias, 3) generalmente, implican series pequeñas de producción, 4) exigen unos esfuerzos de publicidad y venta que podrían emplearse en hacer más rentables los productos con buenas perspectivas. Su auténtica falta de aceptación puede originar recelos en los clientes, oscureciendo la imagen de la empresa. Incluso, habría que tener presentes los costes de oportunidad como única razón de eliminación.

etapas principales, las dos primeras pensadas para tomar la decisión y la tercera para ejecutarla. Éstas, son las siguientes (figura 3):

FIGURA 3: ETAPAS DEL PROCESO DE ELIMINACIÓN



SUPERVISIÓN PERIÓDICA Y RECONOCIMIENTO DE LA DEBILIDAD DE LOS PRODUCTOS

La supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad de los productos tiene por objeto identificar las desviaciones entre el comportamiento actual y el comportamiento deseado. Este último puede estar en función de los resultados pasados o futuros del producto o de los productos similares de la competencia. La revisión debe hacerse sobre todas las variables relevantes (véase el cuadro 2), evitando que los factores sean demasiados, pues, un exceso de información puede originar un coste desproporcionado en la recogida y procesamiento de los datos, lo que introduce confusión a la hora de discernir la información verdaderamente importante.

CUADRO 2. CRITERIOS PARA EL RECONOCIMIENTO DE LA DEBILIDAD DE LOS PRODUCTOS

<i>Criterios de ventas</i>	<i>Criterios de rentabilidad</i>
Tendencia de las ventas	Rentabilidad del producto
Porcentaje de las ventas del producto sobre el total de la empresa	Tendencia de los precios
<i>Criterios de mercado</i>	<i>Criterios operativos</i>
Cuota de mercado	Nivel de existencias
Tendencia de la cuota de mercado	Nivel de servicios requerido
Crecimiento del mercado	
Etapas del ciclo de vida	

Un análisis comparado de los modelos específicos de eliminación que se pueden extraer del conjunto de la literatura empresarial (véase Rodríguez, 1995) devela la importancia otorgada a los criterios “porcentaje de las ventas del producto sobre el total de la empresa” y “rentabilidad del producto”. Son los criterios más utilizados, seguidos de la “cuota de mercado”. Todos ellos mantienen su importancia a lo largo del tiempo. Sin embargo, en los modelos más recientes se observa la inclusión de dos criterios con carácter de previsión: la “tendencia de las ventas” y el “crecimiento del mercado”, que nos remiten al futuro previsto para el producto.

EVALUACIÓN DETALLADA DE LOS PRODUCTOS DÉBILES Y ADOPCIÓN DE LA DECISIÓN

Diagnosticados los productos débiles, en la segunda etapa hay que evaluar cada uno de ellos con mayor profundidad a fin de adoptar una decisión (véase un panorama de los criterios más importantes en el cuadro 3). Este proceso variará desde un acercamiento superficial, en el cual la dirección revisará separadamente cada uno de los productos en un número de variables clave, a uno más formalizado basado en el cálculo de algún índice sobre su comportamiento. Una revisión detallada de los principales modelos de eliminación (Berenson, 1963; Alexander, 1964; Kotler, 1965; Eckles, 1971; Hamelman y Mazze, 1972; Kratchman *et al* (1975), Browne y Kemp, 1976; Avlonitis y Hart, 1985) puede verse en los trabajos de Munuera (1987) y Rodríguez (1995).

El análisis del grupo de criterios para una evaluación detallada, considerados en los diferentes modelos de eliminación, pone de manifiesto la menor importancia de aquellos relativos al producto individual para dar entrada a consideraciones de política de línea y de cartera, así como a la implicación de clientes.

CUADRO 3. CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DETALLADA DE LOS PRODUCTOS DÉBILES

La existencia de un nuevo producto sustitutivo
Las reacciones de la competencia
Las relaciones con los clientes
El efecto sobre la estructura financiera
Las repercusiones de la eliminación en la imagen de la línea de productos
La influencia en las ventas de otros productos
El tiempo de la dirección que ocupa el producto
La presión organizada de los grupos externos
La disminución del mercado potencial
La posible colocación de los recursos en otros productos más rentables.

distribuidores, proveedores... El producto no se entiende como un ente aislado; en consecuencia, su evaluación no depende únicamente de su comportamiento económico individual.

La necesidad de un diagnóstico detallado es especialmente crucial, máxime cuando se debe examinar, no sólo la decisión de eliminación del producto, sino todas las opciones posibles: desde la permanencia del producto -tal cual estaba operando-, al intento de revitalización o, finalmente, si las alternativas anteriores no son viables, a la eliminación. Las formas de revitalización de un producto se pueden organizar utilizando el esquema de las 4 P's (cuadro 4).

CUADRO 4
FORMAS DE REVITALIZACIÓN DE UN PRODUCTO

<i>Relacionadas con el precio</i>	<i>Relacionadas con la comunicación</i>
Reducción del precio Incremento del precio Reducción de costes	Mejoras en la fuerza de ventas Incremento de la promoción de ventas Incremento de la publicidad
<i>Relacionadas con el producto</i>	<i>Relacionadas con la distribución</i>
Modificación del producto Extensión del rango de productos de la línea Reducción del rango de productos de la línea	Mejoras en la distribución Cambios en los canales de distribución
<i>Relacionadas con la estrategia de marketing</i> Extensión del producto a nuevos mercados Eliminación del producto de algunos mercados	

FUENTE: Baker y Hart (1998: 445).

Una de las formas propuestas con mayor frecuencia para un producto debilitado es la reducción del precio; la táctica es adoptar un precio promocional que revitalice el producto. La disminución del precio de un producto también se utiliza para reducir el nivel de *stocks* de un producto que va a ser reemplazado por otro nuevo. Con todo, hay problemas en el uso del precio como herramienta; además de producir una disminución de los beneficios, la reducción del precio puede desatar las iras de la competencia al percibir un intento de incrementar la cuota de mercado, el resultado puede ser una guerra de precios en la que todo el tejido empresarial sale perdiendo. También cabe citar que el recorte de precios puede estimular la canibalización, además de minar la confianza de la distribución. La alternativa opuesta, la subida del precio, a menudo contribuye a incrementar la velocidad de debilitamiento del producto, aunque no siempre es el

caso. Excepcionalmente, cabe contemplar la posibilidad de incrementar el precio para mejorar el rendimiento de un producto.

Otro método popular de revitalización del producto es la disminución de los costes, que se puede lograr, entre otras formas, alterando la composición del *mix* de marketing, reduciendo la calidad y número de los componentes, minimizando las reinversiones o incrementando la eficiencia de producción. Así, por ejemplo, cuando la demanda lo justifica, se puede elevar el tamaño de los lotes de fabricación para lograr una reducción del coste unitario, lo cual puede redundar en una bajada de los precios al consumidor.

Alternativamente a la revitalización del producto vía precios, para cambiar la tendencia negativa de las ventas y de los beneficios, la empresa puede modificar el producto (cambiar el envase, mejorar la calidad, aumentar la garantía...) tratando de añadirle valor. Además, cabe tomar el camino de la extensión de la línea de productos a fin de competir con un número más amplio de productos, si el problema es la pobre adaptación a cada segmento de mercado, o de la reducción de la línea de productos, si ello ayuda a solventar problemas de dirección y elimina algunos costes altamente desproporcionados de fabricación.

Quizá las medidas más populares para estimular la demanda de productos débiles sean las relacionadas con las variables de comunicación. Concretamente, el refuerzo de los incentivos a los vendedores para la venta del producto débil y el incremento de los gastos en publicidad y en promociones. Sin embargo, a pesar de la popularidad de estas medidas correctivas, sólo son una solución a corto plazo, especialmente cuando se trata de productos maduros.

En lo que atañe a la distribución, cabe señalar la importancia del emplazamiento del producto en el lugar de venta; la revisión de lo que está ocurriendo con la disposición del producto y la negociación con los distribuidores es crucial. Otra opción cuando se revisa la política de distribución es el cambio de los canales de distribución, o la eliminación de aquellos que no producen las ventas esperadas.

Finalmente, la revisión de la estrategia de marketing puede ser otra vía para paliar los malos resultados de un producto débil. Por ejemplo, se puede tomar la decisión de exportar el producto a nuevos mercados para reforzar las ventas o, por el contrario, concentrar los esfuerzos en algunos mercados o segmentos cuando el problema es la existencia de algunos costes desproporcionados.

Con todo, a pesar del amplio rango de alternativas de revitalización de un producto candidato a la eliminación, no siempre se consigue cambiar la tendencia de las ventas. Si se falla en la revitalización y ninguna otra razón justifica la permanencia del producto en la cartera, la decisión de eliminación no puede ser pospuesta por un largo tiempo.

PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA ELIMINACIÓN

La ejecución es la etapa final del proceso de eliminación. Las formas de ejecución más frecuentes son la retirada rápida y la retirada lenta.

La retirada rápida supone que, una vez adoptada la decisión de eliminación, se interrumpe inmediatamente la producción del artículo en cuestión. Si bien en el campo de los productos de consumo es posible mantener un comportamiento de este tipo, en el de los productos industriales no es muy adecuado actuar así. Entre otras razones, por las dificultades que se les presentan a los clientes para encontrar sustitutos del mismo, esto es, el cliente industrial requiere de un aviso anticipado para buscar un producto alternativo. Tratándose de productos de este tipo es más correcto hablar, incluso cuando de una retirada inmediata se trata, de una retirada secuencial previo aviso al comprador.

La segunda forma de ejecución de la decisión de eliminación es la retirada lenta, forma de ejecución que tiene por objeto obtener tiempo, bien para reemplazar el producto, bien para que los consumidores encuentren un sustituto de él. Una vez decidida la eliminación, no hay mucho que ganar con un incremento de la publicidad, con una mayor calidad y servicio o con un mejor envase. Algunos de los cambios estratégicos más convenientes podrían venir de la reducción en la promoción, la simplificación en la formulación del producto e, incluso, si se manifiesta una fase de petrificación, la subida de precios (véanse los instrumentos de reducción de costes citados para la estrategia de cosecha). En resumen, esta estrategia consiste en un proceso lento de eliminación en el cual se mantiene el producto a un nivel muy reducido de coste y de promoción, confiando en salvar todo lo que se pueda de la inversión. Estamos, así, muy próximos a una estrategia de ordeño o cosecha (rápida), aunque realmente en un caso se trate de rentabilizar la inversión y en otro de dar un tiempo razonable a los consumidores para que se produzca la sustitución.

Las circunstancias que envuelven la eliminación darán un mayor peso a una u otra forma de retirada. En cualquier caso, hay que considerar que no es necesario decantarse por alguna de las dos posiciones extremas (una retirada rápida o una retirada lenta); cabe, desde luego, una posición intermedia.

De los estudios Hart (1987) y Rodríguez (1995) se desprende que la retirada lenta se utiliza con mayor frecuencia que la retirada rápida (Véase el cuadro 5):

CUADRO 5
FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE LA RETIRADA RÁPIDA Y DE LA RETIRADA LENTA

	Hart (1987)	Rodríguez (1995)
Retirada rápida	2,2	2,5
Retirada lenta	3,5	3,45
Venta	1,7	-

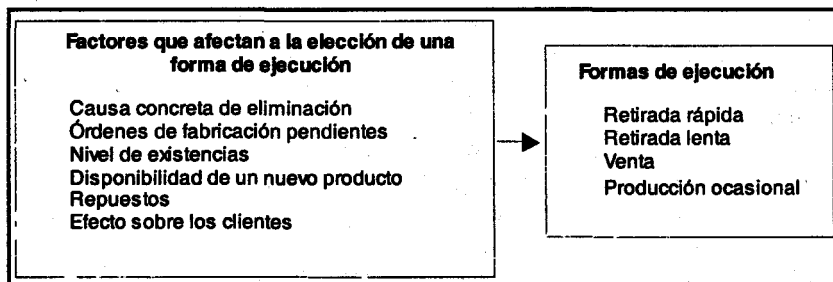
* La frecuencia de uso se ha medido en una escala de 1 a 5, donde 1 indica "una frecuencia nula de uso" y 5 "un uso en todas las ocasiones de eliminación".

Además de las dos formas de ejecución antes citadas, cabe mencionar la opción de proceder a la venta del negocio. Dentro de esta opción contemplaremos dos variantes principales. En primer lugar, el fabricante puede vender sus *stocks* de productos a un intermediario o a otro fabricante, permitiéndole que mantenga el producto en el mercado hasta que se acaben las existencias; se ve obligado, así, a renunciar a parte del margen de beneficio, pero obtiene un tiempo valioso para la gestión de otros productos. En segundo lugar, el fabricante puede optar por la venta de la capacidad de producción e instalaciones a otra empresa.

Otra particular forma de eliminación (o de no eliminación) consiste en fabricar con carácter especial el producto después de su retirada de la cartera. Es decir, se elimina la fabricación continuada, pero se satisface su demanda ocasional o intermitente siempre que el precio especial fijado para estos pedidos extraordinarios lo justifique. Generalmente es una estrategia viable para empresas flexibles, que pueden permitirse la fabricación de pequeñas series. Es claro que si el coste de su equipo es prohibitivo para pequeñas órdenes de pedido o su tecnología solamente adecuada para la gran producción en masa, esta forma de presencia intermitente en el mercado es inviable.

La selección entre una u otra forma de ejecución no es arbitraria. Varios factores condicionan la elección (figura 4). De una síntesis de los estudios realizados por Alexander (1964), Eckles (1971), Hise y McGinnis (1975), Browne y Kemp (1976) y Avlonitis (1983) hemos recogido los siguientes factores influyentes, a veces determinantes, para la selección de alguna de las dos principales formas de retirada, la retirada rápida o la retirada lenta: las causas de la decisión de eliminación, la existencia de órdenes de fabricación pendientes, el nivel de existencias, la disponibilidad de un producto que reemplace al antiguo, los repuestos necesarios para futuras demandas y el efecto de la eliminación sobre los clientes.

FIGURA 4.
EJECUCIÓN DE LA DECISIÓN DE ELIMINACIÓN



La causa concreta de eliminación limita inevitablemente las alternativas disponibles: la empresa se sentirá impelida a elegir la mejor solución estratégica en las circunstancias dadas. Por ejemplo, si los poderes públicos prohíben la fabricación de un producto no se puede dilatar en el tiempo la decisión de su retirada, cerrándose así la vía a una ejecución lenta; habrá de ser necesariamente rápida e inmediata. Sin embargo, si la raíz del problema estriba en una escasa adecuación del producto a la imagen de la empresa, la desinversión en un negocio se puede realizar mediante la venta y no ha de implicar necesariamente la eliminación del producto del mercado. En suma, diferentes causas de eliminación obligan a la consideración de otros elementos y exigen un detallado análisis para elegir las mejores decisiones.

La existencia de órdenes de fabricación pendientes determinará la elección de una retirada lenta; lo contrario acentuaría el descontento de los clientes desatendidos y afectaría seriamente a la imagen de la empresa. Junto a esta premisa y con anterioridad al cese de la producción se hace conveniente agotar las existencias. La adecuación entre el nivel de éstas y los pedidos aceptados determinará la rapidez en la ejecución. Por su parte, la fabricación de los repuestos o recambios necesarios para abastecer al mercado durante el resto de la vida del producto puede demorar la puesta en práctica de la decidida eliminación, especialmente en el caso de los productos industriales⁴.

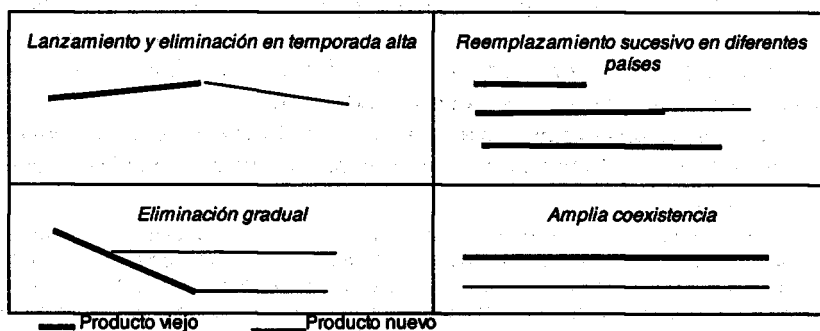
Cuando una empresa planifica reemplazar el producto destinado a ser eliminado por otro, la disponibilidad del nuevo producto y el tiempo de su lanzamiento

⁴ La Ley General 26/1984 de 19 de julio para la defensa de los consumidores y usuarios españoles en su Art. 2.1.b, establece como derecho básico de los consumidores y usuarios la protección de sus legítimos intereses económicos y sociales. Incidiendo en lo anterior, el Art. 11.5 de la misma ley añade: "En los bienes de naturaleza duradera, el consumidor o usuario tendrá derecho a un adecuado servicio técnico y a la existencia de repuestos durante un plazo determinado".

to son circunstancias a considerar en el esquema de eliminación. A juicio de Saunders y Jobber (1988) es importante evitar que transcurra un lapso de tiempo entre ambos momentos. En concreto, de sus investigaciones se desprende que la mayoría de las empresas utilizan un "marketing paralelo" (figura 5), es decir, contemplan un período de coexistencia de ambos productos de entre un mes y un año.

Entre los factores analizados encontramos varios de contenido esencialmente económico; otros, sin embargo, demuestran la importancia de los aspectos éticos. Según Hise y McGinnis (1975) los aspectos éticos de la eliminación no son completamente reconocidos y apreciados por las empresas en sus decisiones de abandono: la mayoría de ellas carecen de una política de recambios para los productos eliminados y, en un gran porcentaje, no notifican a sus clientes y consumidores las inminentes eliminaciones. A tenor de los resultados obtenidos por Avlonitis (1983b) diremos que, aunque la mayoría de las empresas afirman no tener una política formalizada de mantenimiento de recambios, en realidad es frecuente que existan repuestos para aquel conjunto de productos eliminados que aún tienen vida útil. En general, la ausencia expresa de consideraciones éticas deriva de la falta de un sistema formalizado de ejecución de la decisión de eliminación. Las empresas que dan entrada a algún aspecto ético ponen más énfasis en el mantenimiento de una política de recambios que en la notificación al cliente de la futura eliminación. Además, en el caso de proceder a ello, se hace preferentemente a grandes clientes, por lo que los pequeños suelen salir perjudicados. Pese a todo, siempre las hay que prefieren no hacer manifiesta la decisión ni a grandes ni a pequeños, debido al recelo que la noticia puede suscitar y a la posibilidad de que ésta llegue al conocimiento de los competidores.

FIGURA 5.
LANZAMIENTO / ELIMINACIÓN



FUENTE: Saunders y Jobber (1994).

En el estudio de Hise y McGinnis (1975) un 63% de las firmas encuestadas había notificado a sus clientes la próxima retirada del producto; en el de Avlonitis (1983b) sólo un 55% había establecido algún tipo de comunicación con los mismos, tratándose, en algún caso, de consultas anteriores a la adopción de la decisión.

Con todo, el énfasis en los aspectos éticos que caracteriza al comportamiento de algunas empresas, frente al descuido de otras, viene influido en su origen por el entorno al que éstas se enfrentan. Por ejemplo, la existencia de una fuerte presión competitiva o la rapidez en el cambio tecnológico, refuerzan la necesidad de velar por el mantenimiento de la clientela y con ello, la necesidad de valorar los aspectos éticos. La importancia relativa de algunos de los factores citados obtenida en el estudio Hart (1987) puede verse en el cuadro 6.

LA UNIDAD DE DECISIÓN

La identificación de quiénes deben participar en el proceso de eliminación y adoptar la decisión, en qué posición o posiciones del organigrama de la empresa se sitúan, y cuál es su rol organizativo, son algunos de los interrogantes que se han suscitado en torno a la unidad de decisión. Éste es el grupo de individuos implicados en la supervisión periódica y reconocimiento de la debilidad del producto y en la evaluación detallada de los productos débiles y, finalmente, si procede, adoptar la decisión de eliminación. La literatura sobre el tema no es rotundamente concluyente; de los estudios que contemplan el análisis de la unidad de decisión de la eliminación de productos (Rothe, 1970; Hise y McGinnis, 1975;

CUADRO 6

IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA EJECUCIÓN

Factor	Media
Nivel de existencias	3.6
Disponibilidad de un nuevo producto	3.0
Repuestos	2.1
Efecto sobre los clientes	3.0

* El estudio se realizó a partir de una muestra de 166 empresas británicas fabricantes de productos de consumo y de productos industriales. No se han considerado como factores determinantes la causa concreta de eliminación y la existencia de órdenes de fabricación pendientes

Fuente: Hart (1987).

Salerno, 1983; Avlonitis, 1985a; Lambert y Sterling, 1988; Vyas, 1993; Greenley y Bayus, 1994; Rodríguez, 2000a) se infiere que son numerosos los individuos, las unidades organizativas, los comités o grupos potencialmente partícipes en la adopción de la decisión de eliminación y que su grado de implicación es muy diverso.

Específicamente, el trabajo realizado por Rothe (1970) revela que la actividad de eliminación está concentrada preferentemente en manos de los directivos de marketing y de la dirección general. Sorprende la escasa participación del departamento financiero. Los resultados del trabajo efectuado por Hise y McGinnis (1975) sobre esta problemática aportan una información diferente, en el sentido de que no es el departamento de marketing el principal y directo encargado de adoptar esta decisión sino, específicamente, el director de producto. Según el trabajo de Salerno (1983), la mayor o menor influencia de un grupo funcional u otro, depende de la fase del proceso en curso. No obstante, los responsables de marketing y ventas influyen en todas ellas. De forma particular, la dirección general está especialmente implicada en la fase de evaluación y el departamento de producción en la de ejecución.

En ninguno de los tres estudios anteriores se analizan los cambios en el grupo de decisores cuando las empresas difieren en factores tales como el tamaño, la diversidad de producto, la tecnología de producción o la competencia en el mercado. Avlonitis (1985a), al hacer esto último, concluye que, en general, el grupo decisor viene a ser un comité interdepartamental influido en sus características por el tamaño de la empresa. Así, a mayor tamaño, más numeroso es el grupo de personas integrantes del comité, más dispersa está la responsabilidad y más formales y permanentes son sus estructuras. En las pequeñas empresas tal comité generalmente tiene carácter informal y es el director general el que dispone de una completa autoridad; los directores subordinados están implicados como asesores. A medida que las empresas del estudio aumentan su tamaño se observa que la autoridad se va dispersando, transfiriéndose al conjunto de directores. En las grandes empresas multiproducto el comité encargado de la adopción de la decisión incluye a todos los ejecutivos de más alto nivel presentes en el proceso de planificación de productos.

Por su parte, en el estudio de Lambert y Sterling (1988) se concluye que la decisión de eliminación es adoptada, en un 48 por 100 de los casos, por la alta dirección; en un 18,4 por 100, por la dirección de marketing; en un 10,4 por 100, por el director de producto, y en un 9,1 por 100, por un comité de directores. Finalmente, en Rodríguez (2000a) se encuentra que los departamentos de producción y finanzas tienen un carácter secundario en la adopción de la decisión de eliminación de productos, frente a la dirección general y el departamento de marketing. En este estudio, de las 141 empresas de la muestra, 31 afirman no contar con ningún grupo que actúe como asesor en la adopción de la decisión.

Cuando existen asesores, la dirección general y el departamento de marketing son las unidades organizativas que juegan un rol fundamental como expertos consejeros en la decisión de eliminación. Pero, además de que en el 31 % de los casos no existen asesores, en muchos de ellos la unidad de decisión la integran decisores no especializados: los resultados obtenidos no ratifican una existencia mayoritaria de estructuras específicas encargadas del desarrollo de la eliminación de productos. Concretamente, 111 de las 131 empresas que responde a esta pregunta no cuentan con un comité encargado de la adopción de la eliminación (véase un resumen de lo anterior en el cuadro 7).

CUADRO 7
LA UNIDAD DE DECISIÓN EN LA LITERATURA
SOBRE ELIMINACIÓN DE PRODUCTOS

1. Los responsable de marketing (ventas) y la dirección general son los más importantes intervinientes en la adopción de la decisión de eliminación (Rothe, 1970; Salemo, 1983; Lambert y Sterling, 1988 y Rodríguez, 2000a).
2. Los departamentos de producción y finanzas tiene carácter secundario. Cobran importancia en situaciones empresariales específicas (Rothe, 1970; Salemo, 1983; Avonitis, 1985a y Rodríguez, 2000a).
3. En empresas de gran tamaño aumenta el peso específico del director de producto (Hise y McGinis, 1975 y Avonitis, 1985a).

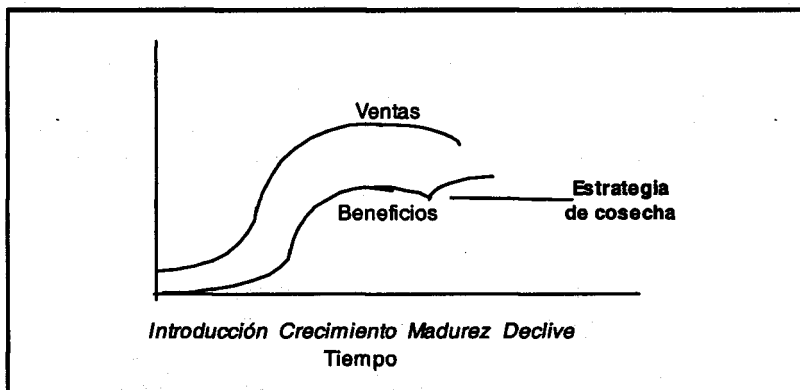
ESTRATEGIA DE COSECHA

Denominamos estrategia de cosecha u ordeño, a aquella que, a medio camino entre el sostenimiento del producto y la eliminación, se encauza a la rápida recuperación de las inversiones realizadas y a la obtención de excedente de caja. La empresa trata de modificar la forma tradicional de la curva de beneficios que se corresponde con el modelo de CVP (véase la figura 6).

Constituye un reconocimiento de que, si bien un determinado producto puede todavía generar ingresos, sus perspectivas no justifican que se inviertan fondos en él, o bien, que la empresa dispone de mejores alternativas a la actual situación. Por ello, una vez emprendida tal estrategia, las inversiones y los gastos operativos se reducen al mínimo. En cualquier caso, difícilmente puede tratarse de los productos-mercados cruciales para la empresa.

La decisión de seguir una estrategia de cosecha con un producto depende, fundamentalmente, de sus perspectivas futuras, del tipo de declive que se espera y del efecto de la reducción de las inversiones sobre las ventas (Kotler, 1978; Schnaars, 1994: 95).

FIGURA 6.
EL INCREMENTO DEL BENEFICIO AL FINAL DE LA VIDA DEL PRODUCTO (CVP)



FUENTE: Baker y Hart (1998: 459).

1. En términos generales, la estrategia de cosecha constituye una opción válida cuando un producto o servicio compite en un mercado en declive y las perspectivas de cambio son muy pocas. Es decir, cuando no existe potencial de crecimiento futuro y los escasos beneficios es mejor utilizarlos en otra actividad. Esta estrategia es especialmente importante si la empresa tiene una moderada participación de mercado. Digamos, además, que la situación se agrava si el producto no contribuye a aportar otras características deseables para la empresa, como son el prestigio o la estabilidad de las ventas.
2. El segundo aspecto que se debe considerar al seleccionar una estrategia de cosecha se refiere a la velocidad con que se prevé que disminuirán las ventas. Deberíamos tratar de determinar si el mercado permanecerá estable por algunos años, se contraerá rápidamente o virtualmente desaparecerá de la noche a la mañana. La tasa de contracción del mercado afectará a la decisión de cosecha y al tipo de cosecha que se seleccione.
3. Asombrosamente, las ventas de muchos productos no disminuyen rápidamente cuando se eliminan o reducen drásticamente sus gastos promocionales. Por el contrario, su participación de mercado y sus ventas decrece lentamente, circunstancia que favorece la elección de una estrategia de cosecha.

Es útil distinguir entre una desinversión emprendida mediante una estrategia de cosecha rápida y la acometida mediante una estrategia de cosecha lenta.

Si un producto afronta un declive inminente y rápido, fruto, por ejemplo, de la introducción de un producto muy superior tecnológicamente, la mejor alternativa es la cosecha rápida, que implica una fuerte reducción en los gastos operativos y una minimización de las cantidades a invertir en el negocio. Además, a fin de maximizar los flujos de caja a corto plazo, a veces tal estrategia conduce a una subida de los precios. Digamos que la cosecha rápida es una estrategia que se acerca a la decisión de eliminación lenta de un producto del mercado (véase la figura 1).

En otros casos, el producto tiene unas perspectivas menos desafortunadas. Es posible que la demanda del producto simplemente se haya estancado, o bien, se espere que el nuevo producto, superior tecnológicamente al existente, tenga una fase de introducción lenta en el mercado y el proceso de sustitución entre ambos sea largo. En tales casos, la reinversión en el producto se minimiza. La cosecha lenta comporta un fuerte descenso en la inversión a largo plazo -en producción e investigación y desarrollo- y una lenta retirada de recursos en áreas como las de marketing y servicios. Con un plan de cosecha lenta se intenta maximizar el flujo de caja a largo plazo, es decir, se ralentiza la retirada.

LA EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COSECHA

La implantación de una estrategia de cosecha puede ser compleja; es, en todo caso, una estrategia más fácil de concebir que de ejecutar (Cziepel, 1992: 282). Uno de los problemas más serios es que el propio conocimiento de su puesta en marcha puede dar al traste con su buena ejecución. Los clientes pueden perder confianza en el producto de la empresa, la moral de los empleados y directivos resentirse -muy raras veces los directivos hacen carrera en un negocio en declive, salvo los especialistas en esta forma de gestión- y los competidores atacar con mayor fuerza -algunos pueden intentar incrementar su participación en el mercado a expensas de las empresas que muestren poco interés en sus productos-; circunstancias todas ellas que contribuirán a un descenso en las ventas superior al previsto. Tal es así, que la buena ejecución de una estrategia de cosecha pasa por el requerimiento de mantenerla en el mayor secreto posible. De hecho, si se hace pública se estrecha la diferencia entre tal estrategia y la de eliminación. Kotler (1978), por ejemplo, recomienda a las empresas que "salpiquen" un poco de publicidad para aparentar que siguen interesadas en el producto.

Otro importante problema es la dificultad para mantener la motivación de los directivos que tienen la obligación de ejecutar esta estrategia. Dada la escasa frecuencia con la que se acometen estas decisiones, la mayoría de ellos no tienen ni la orientación, ni la experiencia, ni la habilidad necesaria para actuar

con éxito. Una alternativa viable, como es la utilización de un ejecutivo especialista, podría hacerla demasiado visible. Otra alternativa, la de no informar a los implicados, tiene obvios riesgos operativos y morales.

Por último, también entre los riesgos que se asumen con esta estrategia, cabe reseñar la preocupación siempre presente de que se haya cometido un error en las premisas que han determinado su elección. La información sobre las perspectivas del mercado, los movimientos de los competidores, la proyección de costes u otros factores relevantes, puede haber sido errónea. Todo esto sin incluir la posibilidad de que las circunstancias lleguen a cambiar y permitan la recuperación del mercado y el resurgimiento del producto. Esta última es una de las más importantes ventajas de la cosecha sobre la eliminación. No obstante, en detrimento de esta eventualidad hay que decir que una estrategia de cosecha perseguida durante un largo período de tiempo puede causar un daño irreparable en el producto.

Las estrategias de cosecha a corto y a largo plazo se implantan utilizando los mismos instrumentos de marketing; la diferencia radica en el grado de fuerza con que se emplean. Concretamente, en la estrategia de cosecha a corto plazo se aplican con más vigor que en la de largo plazo en la cual la tónica es la moderación. La esencia de los citados instrumentos es reducir los costes que se pueden generar en muchas áreas operativas, por ejemplo (Kotler, 1978):

1. *Eliminar los gastos de comunicación.* En términos generales (dependiendo desde luego de la categoría del producto) las empresas invierten entre un 3% y un 6% de sus ventas en comunicación. Al eliminarse esos gastos, los ahorros van directamente a los beneficios de la empresa.
2. *Reducir el servicio.* La reducción del nivel de servicio puede realizarse disminuyendo el tamaño de la red de ventas y programando mejor las entregas.
3. *Prescindir de los clientes pequeños.* Con frecuencia, los clientes pequeños requieren un nivel desproporcionado de servicios; al eliminarlos, la empresa puede reducir sus gastos en el área de los servicios con una ligera disminución de sus volúmenes de ventas.
4. *Reducir la línea de productos.* Si los clientes no tienen otras opciones alternativas, se verán obligados a seleccionar de un "menú" más reducido.
5. *Eliminar gastos en I+D.* Al igual que los gastos en comunicación, en general, los gastos en I+D fluctúan entre un 3% y un 6% de las ventas. Cuando el futuro es poco prometedor, esta estrategia ofrece una oportunidad de obtener ciertos beneficios que, de otra forma, se perderían.
6. *Reducir gastos en instalaciones y equipos.* Se trata de consumir los recursos necesarios para solventar los problemas que se planteen con el equipo productivo y evitar cualquier otro tipo de gasto.

7. *Sustituir los materiales más costosos.* Es posible reducir los costes sustituyendo algunos materiales por otros más baratos. Es, con todo, una estrategia peligrosa cuando se trata de una estrategia de cosecha a largo plazo ya que se podría provocar la muerte prematura del producto.
8. *Incrementar los precios.* En un mercado en declive a veces es posible generar ingresos adicionales incrementando los precios. Los consumidores que aún permanezcan fieles al producto se verán obligados a pagar más para obtenerlo.

ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO

La estrategia de sostenimiento implica el mantenimiento de la posición alcanzada en el producto-mercado correspondiente. Esta estrategia no tiene una clara determinación sobre el futuro y está situada en un punto medio entre la desinversión y la inversión. Puede ser una estrategia provisional con vigencia hasta que se resuelva la incertidumbre sobre un mercado, o bien, una estrategia a medio plazo (por ejemplo, cuando se trata de un negocio generador de caja). En todo caso, tal estrategia obliga al mantenimiento de un determinado nivel de inversión con el fin de hacer frente al nivel de competencia del mercado y de apoyar las operaciones encaminadas a mantener la calidad del producto, las instalaciones de producción y la lealtad de los consumidores.

A diferencia de la estrategia de cosecha que, como hemos visto, se implanta utilizando una serie de instrumentos de marketing cuya esencia es la reducción de costes, la estrategia de sostenimiento puede obligar a la modificación del producto e, incluso, a la ampliación de la línea, si lo que realmente se quiere es el mantenimiento de la posición competitiva hasta que se resuelva la incertidumbre sobre un mercado (véase el cuadro 8).

Con el tiempo, una estrategia de sostenimiento puede devenir, bien en el crecimiento de las ventas del producto -si las modificaciones realizadas han sido

CUADRO 8
DECISIONES DE PRODUCTO EN LAS ESTRATEGIAS DE DESINVERSIÓN

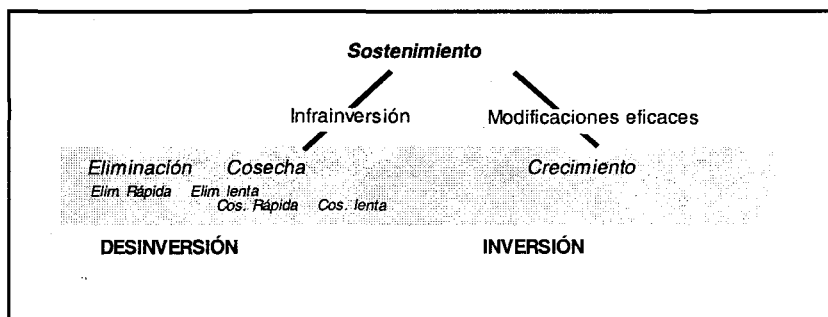
	<i>Lanzamiento de nuevos productos</i>	<i>Ampliación de la línea</i>	<i>Modificación del producto</i>	<i>Reducción de costes</i>
Sostenimiento		x	x	x
Cosecha				x
Eliminación				x

x = mayor adecuación

FUENTE: O'Shaughnessy (1991: 275).

eficaces y el entorno se presenta favorable-, bien, en su eliminación -si se pierde progresivamente posición competitiva-. Y es que cuando las condiciones del mercado cambian, la poca disposición o la lentitud de la empresa para reinvertir puede producir notables pérdidas en la participación del mercado; de forma involuntaria, una estrategia de sostenimiento puede derivar, por la vía de una infrainversión, en una estrategia de cosecha no intencionada (véase la figura 7).

FIGURA 7.
EL FUTURO DE UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO



CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el proceso de formulación de la estrategia, una vez cubierta la fase de análisis del mercado, para acercar la cartera de productos existente a la cartera deseada, la empresa debe adoptar un conjunto de decisiones, que, si nos atenemos a los *recursos necesarios*, podemos clasificar en el amplio elenco que va del crecimiento, mediante la inversión de recursos en sus productos o en otros nuevos, a la desinversión o retirada de recursos. Concretamente, en este trabajo nos hemos centrado en la revisión de la literatura sobre las decisiones de desinversión, dado el bajo interés investigador que han despertado estas decisiones, a pesar de su importancia para alcanzar la eficiencia en la gestión de los productos.

Como parece obvio, la conclusión principal que extraemos de la revisión de la escasa literatura sobre las estrategias de desinversión es la ausencia de respuesta a muchas preguntas de interés. Como ejemplo de algunas cuestiones generales que necesitan ser trabajadas valgan las siguientes:

- Es necesario indagar en las circunstancias que conducen a la adopción de una u otra decisión de desinversión -eliminación, cosecha o mantenimiento- y contextualizarlas en el marco empresarial más exitoso.
- Se precisa de un estudio sobre el grado de formalización, los criterios empleados, la forma de ejecución y la unidad de decisión de este tipo de decisiones en las empresas. Amén de intentar relacionar los diferentes niveles de formalización, criterios, decisores, etc., con el éxito alcanzado.

Particularizando en la decisión de eliminación, dos líneas de trabajo parecen prioritarias: en primer lugar, la identificación de las principales causas de eliminación y su importancia relativa, así como el papel que juegan las barreras disuasorias o barreras a la salida en un determinado mercado, y, en segundo lugar, el análisis de las relaciones existentes entre una causa concreta de eliminación, la disponibilidad de un nuevo producto, la existencia de órdenes de fabricación pendientes, el efecto sobre los clientes y la rapidez en la ejecución de la eliminación. Por lo que se refiere a las estrategias de cosecha y mantenimiento es importante el diseño, e, incluso, la formalización, de su fase de ejecución, insistiendo en las herramientas o instrumentos de marketing que permiten que sea realizada con éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1987): *Management estratégico del mercado*. Colección Esade, Barcelona.
- ALEXANDER, R. S. (1964): "The Death and Burial of Sick Products". *Journal of Marketing*, vol. 28, abril, pp. 1-7.
- AVLONITIS, G.J. (1983): "Ethics and Product Elimination". *Management Decision*, 21, pp. 37-45.
- AVLONITIS, G.J. (1985a): "Advisors and Decision-Makers in Product Elimination Decisions". *Industrial Marketing Management*, vol. 14, pp. 17-26.
- AVLONITIS, G.J. (1985b): "Product Elimination Decision Making: Does Formality Matter?". *Journal of Marketing*, vol. 40, n° 2, pp. 41-52.
- AVLONITIS, G.J. (1990): "Project Dropstrat: Product Elimination and the Product Life Cycle Concept". *European Journal of Marketing*, vol. 24, n° 9, pp. 55-67.
- AVLONITIS, G.J. Y S. HART (1985): "A Typology of Product Elimination Decisions: Some Preliminary Results". *Proceedings of the Second World Marketing Congress*, Stirling, agosto, pp. 644-661.
- AVLONITIS, G.J., S. HART Y T. ZOKAS (2000): "An Analysis of Product Deletion Scenarios". *Journal of Product Innovation Management*, vol. A, 1, enero.

- BAKER, M. Y S. HART (1998): *Product Strategy and Management*. Prentice-Hall Europe, Londres.
- BERENSON, C. (1963): "Pruning the Product Line". *Business Horizons*, verano, pp. 63-70.
- BROWNE, W. S. Y P.S. KEMP (1976): "A Three-Stage Product Review Process". *Industrial Marketing Management*, vol. 5, diciembre, pp. 333-342.
- CZIEPEL, J.A. (1992): *Competitive Marketing Strategy*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- ECKLES, R.W. (1971): "Product Line Deletion and Simplification". *Business Horizons*, vol. 14, octubre, pp. 71-74.
- GREENLEY, G.E. Y B.L. BAYUS (1994): "A Comparative Study of Product Launch and Elimination Decisions in UK and US Companies". *European Journal of Marketing*, vol. 28, n° 2, pp. 6-29.
- HAMELMAN, P.W. Y E.M. MAZZE (1972): "Improving Product Abandonment Decisions" *Journal of Marketing*, vol. 36, abril, pp. 20-26.
- HART, S. (1987): *An Exploratory Investigation of the Product Elimination Decision in British Manufacturing Industry*. Unpublished PhD Thesis, University of Strathclyde.
- Hart, S. (1989): "The Analysis and Revitalisation of Problem Products". *Proceedings of the 18th Conference of the European Marketing Academy*, Atenas.
- HISE, R.T. Y M.A. MCGINNIS (1975): "Product Elimination: Practices, Policies and Ethics". *Business Horizons*, junio, pp. 25-32.
- KOTLER, P. (1965): "Phasing Out Weak Products". *Harvard Business Review*, vol. 44, marzo-abril, pp. 107-118.
- KOTLER, P. (1978): "Harvesting for Weak Products". *Business Horizons*, julio, pp. 15-22.
- KRATCHMAN, S.H., R.T. HISE Y T.A. ULRICH (1975): "Management's Decision to Discontinue a Product". *The Journal of Accountancy*, junio, pp. 50-57.
- LAMBERT, D.M. Y J.U. STERLING: "Identifying and Elimination Weak Products". *Business*, vol. 38, julio-septiembre, pp. 3-10.
- MUNUERA, J.L. (1985): *Análisis de la decisiones estratégicas en la cartera de productos*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Madrid.
- MUNUERA, J.L. (1987): "Revisión y crítica a las aportaciones sobre la eliminación de productos". *Esic Market*, n° 56, abril-junio, pp. 115-136.
- MUNUERA, J.L. (1988): "Una concepción estratégica de la cartera de productos". *Esic Market*, octubre-diciembre, pp. 79-101.
- MUNUERA, J.L. Y A.I. RODRÍGUEZ (1998): *Marketing estratégico: teoría y casos*. Pirámide, Madrid.

- MUNUERA, J.L. Y A.I. RODRÍGUEZ (2000): *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*. Editorial Esic, Madrid.
- O'SHAUGHNESSY, J. (1991): *Marketing competitivo. Un enfoque estratégico*. Díaz de Santos, Madrid.
- RODRÍGUEZ, A.I. (1995): *La decisión de eliminación de productos: un análisis para las grandes empresas españolas*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Valladolid.
- RODRÍGUEZ, A.I. (1999): Sobre la eficacia empresarial de la eliminación de productos. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 3, nº 1, pp. 131-160.
- RODRÍGUEZ, A.I. (2000a): Asesores y decisores en la adopción de la decisión de eliminación de productos: un análisis para las grandes empresas españolas de productos de consumo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 6, mayo-agosto, pp. 239-268.
- RODRÍGUEZ, A.I. (2000b): "Factores determinantes del tiempo medio de adopción de la decisión de eliminación de productos". *Dirección y Organización*, Revista Cepade, pp. 128-142.
- RODRÍGUEZ, A.I. Y J.L. MUNUERA (1998): "Una propuesta de clasificación de los procesos de eliminación de productos". *Información Comercial Española*, noviembre, pp. 155-178.
- ROTHER, J.T. (1970): "The Product Elimination Decision". *MSU Business Topics*, vol. 18, otoño, pp. 45-52.
- SALERNO, F. (1983): "L'elimination des produits non performants". *Revue Française de Gestion*, nº 43, noviembre-diciembre, pp. 104-115.
- SAUNDERS, J. Y D. JOBBER (1988): An Exploratory Study of the Management of Product Replacement. *Journal of Marketing Management*, 3 (3), pp. 344-351.
- SAUNDERS, J. Y D. JOBBER (1994): Product Replacement: Strategies for Simultaneous Product Deletion and Launch. *Journal of Marketing Management*, 3 (3), pp. 344-351.
- SCHNAARS, S.P. (1994): *Estrategias de marketing*. Díaz de Santos, Madrid.
- VYAS, N.M. (1993): "Industrial Product Elimination Decisions: Some Complex Issues" *European Journal of Marketing*, vol. 27, nº 4, pp. 58-76.
- WIND, Y. Y H.J. CLAYCAMP (1976): Planning Product-Line Strategy: A Matrix Approach". *Journal of Marketing*, vol. 40, enero, pp. 2-9.