

EL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA

NATURALEZA Y ALCANCE DE LA MERCADOTECNIA

En una empresa de negocios, la mercadotecnia genera los ingresos que manejan los encargados de las finanzas y que emplean los encargados de producción para crear productos o servicios.

DIMENSIONES SOCIALES DE LA MERCADOTECNIA

La mercadotecnia no se limita a los negocios, siempre que se intenta persuadir a alguien de que haga algo, la mercadotecnia tiene un amplio significado social.

Además de la cantidad de artículos considerados normalmente como productos y servicios, los bienes a comercializarse pueden comprender los siguientes aspectos:

- Ideas
- Personas
- Lugares

DEFINICIÓN DE SISTEMAS DE MERCADOTECNIA DE NEGOCIOS.

La mercadotecnia consiste en la creación y distribución de un estándar de vida. Esta actitud implica:

- Descubrir las necesidades, deseos, gustos, preferencias y temores de los consumidores.
- Planear y desarrollar un producto o servicio para satisfacer esas necesidades.
- Determinar la mejor manera de fijar el precio, promover y distribuir ese producto o servicio.

La mercadotecnia es un sistema integral de actividades de negocios, diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Esta definición contiene varias implicaciones significativas:

- Es una definición en un sistema gerencial.
- El sistema integral de actividades de negocios debe estar orientado hacia el mercado o hacia el cliente.
- La definición indica que la mercadotecnia es un proceso de negocios dinámico, total, integrado y no solamente una colección fragmentada de instituciones y funciones.
- El programa de mercadotecnia comienza con el nacimiento de la idea de un producto y no termina sino hasta que las necesidades de los clientes quedan satisfechas completamente.
- La definición implica que, para lograr sus objetivos, la mercadotecnia debe optimizar los ingresos sobre las ventas a largo plazo.

EL CONCEPTO DE LA MERCADOTECNIA

Conforme los empresarios actuales se han dado cuenta de que la mercadotecnia tiene vital importancia para el éxito de la empresa, ha surgido una nueva forma de pensar en los negocios que se conoce como el concepto de mercadotecnia y que tiene como base tres fundamentos:

- Toda la planeación y las operaciones de la compañía deben estar orientadas al cliente.
- El objetivo de la empresa no debe ser solo vender sino lograr un volumen de ventas que proporcione utilidades.

- Todas las actividades de mercadotecnia de la empresa deben ser coordinadas para afectar a la organización como un todo.

Todas las actividades de la compañía deben estar orientadas a encontrar las necesidades de los clientes y a satisfacerlas, al mismo tiempo que se producen utilidades a largo plazo.

El concepto de la mercadotecnia y la responsabilidad social de la compañía son compatibles si la administración procura balancear sus acciones a largo plazo para:

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Satisfacer las necesidades de la sociedad afectada por las actividades de la empresa.
- Cumplir sus metas de utilidades.

EL ENTORNO DE LA MERCADOTECNIA

Una de las principales responsabilidades del ejecutivo de mercadotecnia es administrar su sistema, esto significa planear, ejecutar y evaluar su sistema de mercadotecnia en la organización.

¿Qué es un sistema de mercadotecnia?

Conjunto de entidades interdependientes, o que regularmente interactúan y que forman un todo unificado.

En esta actividad, las entidades interdependientes o que interactúan, incluye lo siguiente:

- La organización total que realiza el trabajo de mercadotecnia
- El producto, en servicio, la idea o la persona que se comercializara
- El mercado meta
- Los intermediarios que apoyan el intercambio entre la organización de mercadotecnia y su mercado.
- Las fuerzas del entorno, como los factores demográficos, las condiciones económicas, las tendencias sociales u culturales, las fuerzas políticas y legales, la tecnología y la competencia.

El sistema de mercadotecnia más simple consta de 2 elementos que interactúan: la organización de mercadotecnia y su mercado meta.

ENTORNO DE UN SISTEMA DE MERCADOTECNIA

El sistema de mercadotecnia de una empresa debe operar dentro del marco de acción de las fuerzas, que constituyen el medio o entorno del sistema. Estas fuerzas pueden ser tanto internas como externas con relación a la empresa. Las fuerzas internas forman parte inherente de la organización y son controladas por la gerencia. Las fuerzas externas no pueden ser controladas por la empresa, son susceptibles de ser divididas en dos grupos.

Macro ambiente externo:

Los siguientes 6 elementos interrelacionados, macro ambientales, tienen efectos considerables en cualquier sistema de mercadotecnia de la empresa.

Generalmente, no son controlables por la gerencia.

- Aspectos demográficos
- Condiciones económicas
- Elementos sociales y culturales

- Elementos políticos y legales
- Tecnología
- Competencia

Micro ambiente externo:

Tres fuerzas ambientales forman parte del sistema de mercadotecnia de la empresa pero son externas a la compañía. Estas son:

- El mercado

Representa para la mercadotecnia un objetivo que se desea alcanzar y servir eficientemente, con utilidades y responsabilidad social.

- Proveedores

Es obvio que los proveedores de productos o servicios son indispensables para el éxito de cualquier organización de mercadotecnia.

- Intermediarios

Son organizaciones de negocios independientes, que ayudan directamente al flujo de productos y servicios entre la organización de mercadotecnia y sus mercados.

ENTORNO INTERNO AJENO A LA MERCADOTECNIA

Los factores internos son los recursos de la organización en las áreas que no son de mercadotecnia. Por ejemplo, el sistema de mercadotecnia es influido por sus posibilidades de producción, financiamiento y personal.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

El proceso de la toma de decisiones es parte del progreso gerencial y los dos términos se consideran con frecuencia sinónimos.

El bienestar de la organización depende del buen sentido de las decisiones tomadas por sus gerentes. La gran mayoría de las decisiones tomadas por los gerentes están programadas e involucran situaciones recurrentes con las cuales se ha tratado previamente. A estas situaciones las denominamos situaciones de decisión rutinaria, puesto que prácticamente no conllevan incertidumbre y tienen un bajo potencial de sorpresas. Un segundo tipo de decisiones involucra situaciones en las cuales la experiencia y el criterio son menos importantes. Estas se denominan situaciones de decisión no rutinarias.

El proceso de la toma de decisiones involucra una serie de pasos:

- El primer paso consiste en reconocer que existe un problema de mercadeo único o que se presenta una oportunidad. Los problemas y las oportunidades de mercadeo resultan de la naturaleza dinámica de factores situacionales y/o de la implantación del programa de mercadeo. Las medidas de desempeño señalan con frecuencia la presencia de problemas, mientras que el monitoreo de los factores situacionales puede señalar la presencia de problemas y oportunidades.
- El segundo paso en el proceso de toma de decisiones es la definición del problema de decisión. El gerente necesita definir y clarificar los aspectos principales y los factores causales que operan en la situación de decisión. No siempre es fácil identificar cuáles son las variables fundamentales que están

ocasionando problemas y que deben corregirse.

- El tercer paso en el proceso de decisión es la identificación de cursos alternativos de acción. En mercadeo, un curso de acción implica el especificar alguna combinación de las variables de la mezcla de mercadeo. No hacer nada nuevo es un curso de acción tan válido como el efectuar un cambio en las actividades de mercadeo. La efectividad de la toma de decisiones gerenciales está delimitada por la calidad de las alternativas consideradas, es esencial identificar la mejor alternativa.
- Los pasos cuarto y quinto es el proceso de decisión incluyen la evaluación de alternativas y la selección de un curso de acción. Para poder tomar una decisión, debe haber por lo menos dos cursos de acción identificados e incertidumbre con respecto a cuál curso de acción maximizará el logro de los objetivos gerenciales. La investigación de mercados es una herramienta valiosa en la evaluación de las alternativas y cursos de acción. Con frecuencia, las situaciones de decisión no rutinarias involucran gran incertidumbre y riesgo.
- El paso final en el proceso de toma de decisiones es la implantación del curso de acción seleccionado. Nuevamente, la investigación de mercados suministra los medios para monitorear la efectividad de la acción seleccionada y las variables situacionales que influyen en el desempeño del programa.

EL PROCESO DE LA GERENCIA DE MERCADEO

Proceso de toma Sistema de mercadeo

de decisiones

Reconocer una situación de decisión. Mezcla de Respuesta de

Definir el problema de decisión. Mercadeo Comportamiento

Identificar cursos alternativos de acción.

Evaluar los cursos de acción.

Seleccionar un curso de acción. Factores Medidas del

Implantar y modificar. Situacionales desempeño

Entradas de información
Experiencia y criterio de la gerencia.
Sistemas de investigación de mercados.

La figura anterior vincula la obtención de información de la experiencia gerencial y la investigación de mercados, el proceso de la toma de decisiones y el sistema de mercadeo. Los gerentes toman decisiones acerca del sistema de mercadeo basados en la información que tienen del sistema. Básicamente, planean sus acciones futuras y controlan el desempeño de estos planes implantados comparando el desempeño actual con los objetivos.

Los datos son observaciones y evidencias con relación a algún aspecto del sistema de mercadeo. La información se refiere a los datos que disminuyen la incertidumbre en una situación de decisión.

NECESIDADES DE INFORMACIÓN

La investigación de mercados juega un papel fundamental en suministrar información para las funciones de planeación y control. Como respuesta a la necesidad de una planeación y control formales, la investigación es capaz de desarrollar un enfoque sistemático con relación a las necesidades de información de la gerencia.

La responsabilidad de la investigación no es únicamente el tener dicha información a la mano, sino también organizarla y presentarla de tal manera que contribuya a las actividades de planeación y control de la organización. Las empresas recolectan información sobre todos los aspectos del sistema de mercadeo, es decir, las variables situacionales, las variables de la mezcla de mercadeo y las medidas de desempeño.

RECONOCIMIENTO DE UNA SITUACIÓN DE DECISIÓN

La tarea de la persona que toma las decisiones es responder a los síntomas y analizar los problemas y las oportunidades implícitas, para determinar si existe una situación que demande una decisión. Si la respuesta es afirmativa, la persona que toma la decisión procede al segundo y tercer paso del proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo de una clara exposición del problema de decisión y la identificación de los cursos alternativos de acción.

PROBLEMAS:

La palabra problema tiene una connotación de dificultad; algo está mal y necesita atención. La existencia de un problema se detecta cuando se establecen los objetivos y una medición del desempeño indica que los objetivos no se están cumpliendo.

Por problema nos referimos a aquellas variables independientes que hacen que las medidas de desempeño de la organización no alcancen los objetivos. Los problemas se deben posiblemente a un programa de mercadeo ineficaz, a los cambios en los factores situacionales o a una combinación de ambos.

OPORTUNIDADES:

Los gerentes toman decisiones con relación a oportunidades y problemas. Por oportunidad, nos referimos a la presencia de una situación donde el desempeño puede mejorarse emprendiendo nuevas actividades.

Las oportunidades se diferencian de los problemas en que es posible que el gerente no tenga que hacer nada sobre éstos. La mayor parte de las oportunidades no presionan a los gerentes tanto como los problemas, puesto que gran número de firmas tienen métodos formales para detectar la presencia de problemas a través de sus mediciones de desempeño, pero tienen métodos menos formales para el monitoreo de oportunidades.

FIGURA 4-2 Vínculo entre el proceso de decisión y el proceso de investigación

La diferencia entre problemas y oportunidades no están claramente definida. Se ha dicho que continuamente todos tenemos que afrontar una serie de grades oportunidades, brillantemente disfrazadas como problemas sin solución.

Síntoma. Un síntoma es una condición que señala la presencia de un problema o de una oportunidad. Las medidas de desempeño actúan como esta señal para la gerencia de mercadeo. Es importante reconocer que los síntomas no son lo mismo que los problemas y que las oportunidades.

Los síntomas ocupan un lugar importante en el proceso de reconocer que existe una situación que requiere una decisión gerencial. Una vez reconocida la existencia de un problema u oportunidad, es necesario identificar los aspectos principales los factores causales. La toma de decisiones depende efectiva depende de un establecimiento claro del problema u oportunidad básicos. Este establecimiento con frecuencia se desarrolla solo después de una investigación completa del programa de mercadeo y/o de los factores situacionales. En muy raras ocasiones, se puede identificar adecuadamente el problema o la oportunidad, con la sola presencia de un síntoma. Las decisiones se toman con el fin de resolver problemas y/o aprovechar oportunidades, y no para tratar los síntomas.

Con frecuencia, los síntomas precipitan el proceso de análisis diseñado para identificar y definir los problemas o las oportunidades. Durante este proceso, podemos encontrar que las variables iniciales, identificadas como causantes del síntoma, son el resultado de variables aun mas fundamentales. Una investigación exhaustiva puede revelar una complicada secuencia de influencias que interactúan para generar el síntoma. Una vez que se ha completado ese análisis, el gerente puede formular el problema de decisión y determinar el curso de acción que se espera, abordará el problema y aprovechara la oportunidad.

Definición del problema de decisión.

Una vez que el gerente reconoce la existencia de una situación de decisión, el siguiente paso es definir el problema de decisión. Un problema de decisión claramente definido tiene dos componentes: 1) Una completa comprensión de los objetivos que rodean la situación de decisión y 2) Un enunciado de los problemas y/o oportunidades presentes en la situación de decisión.

Quien toma la decisión toma dos enfoques para definir el problema de decisión. Se puede utilizar en combinación o uno solo. El primer enfoque consiste en formular el problema de decisión basado en el análisis de la información existente, este enfoque depende de la experiencia, y criterio del gerente, además de las habilidades para el análisis de datos existentes relacionados con la situación de decisión. Si se elige la ultima posibilidad se presenta un proceso de interacción entre las hipótesis anteriormente formuladas, basadas en la información existente, y las hipótesis derivadas de los hallazgos de la investigación exploratoria. En algún punto de este proceso interactivo quien toma las decisiones debe definir claramente el problema de decisión y proceder a llevar a cabo los pasos restantes en el proceso de toma de decisiones.

¿Qué es un problema de decisión? Un problema de decisión existe siempre que la gerencia tenga un objetivo que cumplir y se enfrenta a una situación que comprenda dos o mas cursos de acción para alcanzar el objetivo. Además debe existir incertidumbre con relación al mejor curso de acción. Si el gerente sabe cual el mejor curso de acción, no existe ningún problema de decisión. Si solo hay un curso de acción disponible y es el de hacer nada, no hay problema de decisión.

Los problema de decisión pueden existir en situaciones relacionadas con problemas y oportunidades. La incertidumbre puede existir con relación al mejor curso de acción para resolver un problema y como aprovechar una oportunidad. En consecuencia, el problema de decisión se presenta en situaciones relacionadas con problemas y oportunidades, siempre que el gerente se enfrenta a una opción entre cursos alternativos de acción en los cuales exista incertidumbre acerca del resultado de la decisión.

El papel de quien toma la decisión. quien toma las decisiones juega un papel fundamental en la decisión del problema de la decisión. Después de reconocer que existe un problema potencial de decisión, es su responsabilidad asegurarse de que los objetivos de la decisión sean especificados y que los problemas y oportunidades estén claramente identificados.

Objetivos de la decisión. Generalmente el proceso de toma de decisiones tiene dos fuentes de objetivos. La fuente principal es la organización . la segunda fuente comprende los objetivos personales de quien (es) toma (n) las decisiones y de aquellos que influyen en esos individuos.

Para poder comprender la motivación de una decisión, debemos entender al papel que juegan los objetivos, tanto de la organización como los personales. Cuando ambos grupos de objetivos coinciden , el proceso de toma de decisiones fluye con mas naturalidad que cuando se presenta un conflicto entre ambos.

En muchas de la situaciones de decisión, es posible que quien toma la decisión no sea un solo individuo. En las organizaciones, la toma de decisiones puede involucrar a dos o mas personas que deben tomar las decisiones en conjunto. Otras situaciones involucran a quienes toman una decisión predominante y que pueden estar muy influidos por otros individuos que son parte del proceso de toma de decisiones. En tales

situaciones, no solamente existe un conflicto potencial entre los objetivos organizacionales y personales, sino también entre los objetivos personales de los individuos involucrados en el proceso de decisión.

Es un error muy grave suponer que quien toma las decisiones conoce claramente los objetivos de la organización y que podrá considerar favorablemente el formular una presentación explícita de estos objetivos. Lo anterior puede forzar a quien toma las decisiones a eliminar los objetivos personales. Además algunos individuos pueden considerar que al hacer explícitos algunos de los aspectos de la decisión, pueden poner en peligro su estatus y posición como persona responsable de toma de decisión.

Presentación de problemas y oportunidades. El proceso de identificación de problemas y oportunidades recibe el nombre de análisis situacional. Su propósito es analizar situaciones pasadas y futuras que enfrenta una organización a fin de descubrir aquellas variables causantes del bajo desempeño o que representen oportunidades para un crecimiento futuro.

El análisis situacional es proceso creativo en el cual se intenta aislar y comprender las variables causales que influyen en el sistema de mercadeo. Durante esta investigación, debemos estar consientes del hecho en que los síntomas no son los mismos que los problemas y las oportunidades.

Para hacer este análisis se necesita una gran variedad de fuentes de información para poder desarrollar los conocimientos e hipótesis relacionadas con los factores causales. La flexibilidad en el pensamiento y utilización de múltiples fuentes de información con frecuencia son críticos para un exitoso análisis situacional.

Cursos de acción alternativos

Estos cursos, especifican como se deben de aprovechar los recursos de una organización en un determinado lapso.

El desarrollo de cursos alternativos de acción es un paso crucial en la formulación del problema de decisión. La decisión de la gerencia no puede ser mejor que la mejor de las alternativas bajo evolución. El identificar cursos mediocres de acción generalmente es una tarea muy fácil. La implantación de una acción mediocre puede resolver parcialmente un problema o aprovechar una oportunidad hasta cierto punto. El verdadero reto para la gerencia es identificar el mejor curso de acción que redundará en un alto desempeño y otorgara a la organización una ventaja competitiva.

Se requiere de la creatividad para identificar cursos de acción innovadores altamente eficaces. Se encuentra a disposición varios enfoques que pueden estimular el proceso creativo del gerente y ampliar el rango de alternativas identificadas. La investigación exploratoria puede ser especialmente útil para identificar cursos innovadores de acción.

FIGURA 4-3 Pasos preliminares en el proceso de toma de decisiones.

Los pasos restantes de la toma de decisión

¿Qué información es necesaria para seleccionar adecuadamente entre varios cursos de acción?. Esta pregunta puede responderse con ayuda de la obtención de información a partir de la experiencia y criterio de l gerente, además de la información que en ese momento se encuentra disponible, a través del sistema de investigación de mercados. Alternativamente, el gerente puede decidir que se requiere de nueva información y solicitar que se realice un estudio formal de investigación de mercados. La decisión de realizar la investigación implica que la información deseada pueda obtenerse y que el costo de demora de tiempo asociados con su recolección, están mas que compensados por su valor potencial. El valor o el beneficio de la investigación generalmente se mide por la capacidad de la información investigada para reducir la incertidumbre de la gerencia con relación a la selección de un curso de acción. Una vez que se allá obtenido esta información y presentada en un

formato significativo, el gerente puede proceder a realizar el paso final del proceso de toma de decisiones, es decir, la selección del curso de acción y el desarrollo de un plan para su implantación.

El estudio de investigación diseñado para evaluar los cursos alternativos de acción se denomina investigación concluyente.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES PARA CONDUCIR UNA INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

La investigación concluyente suministra información que ayuda a quien toma las decisiones a evaluar y seleccionar un curso de acción. Este proyecto formal de investigación abarca una serie de pasos llamados proceso de investigación. Los nueve pasos de este proceso se enumeraron en el capítulo 3 y en la figura 3-1. En este punto, nuestro análisis estará enfocado hacia las tres etapas iniciales del proceso de investigación: (1) establecer la necesidad de información, (2) determinar los objetivos de la investigación y (3) especificar las necesidades de información. Durante nuestro análisis de estas etapas iniciales de investigación se hará énfasis del papel del investigador en el establecimiento de un vínculo efectivo con las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones.

Establecer la necesidad de información de investigación de mercados es un paso crítico en

El proceso de investigación, el conocimiento con el cual se realice el paso inicial determina en gran parte el éxito o el fracaso del proyecto de investigación.

Papel del investigador. En raras ocasiones la solicitud inicial del gerente que pide ayuda establece adecuadamente la necesidad de información de investigación. En consecuencia, el investigador desempeña un papel importante al asegurarse de que verdaderamente se necesita la información y que el estudio de investigación suministrará información de gran utilidad para la toma de decisiones. Las siguientes preguntas debe formularlas completamente el investigador en esta etapa inicial:

1¿quién toma las decisiones?

2¿cuáles son sus objetivos?

3¿se ha formulado una presentación clara y concisa de los problemas y/u oportunidades?

4¿cuáles son los cursos de acción que han de evaluarse?

La persona que toma decisiones. El investigador debe diferenciar entre quien toma las decisiones y aquellos que representan a esa persona. Con frecuencia, la persona que inicialmente solicita asistencia de sistema de investigación de mercados no es quien toma las decisiones. Este individuo puede no conocer la forma como la persona que toma las decisiones analiza los puntos específicos de la situación de decisión. Si el investigador insiste en entrevistarse directamente con la persona que tiene la responsabilidad en las decisiones, puede ahorrar tiempo y esfuerzos valiosos.

En la práctica, una reunión con la persona encargada de las decisiones puede ser difícil.

Muchas organizaciones tienen complicadas estructuras formales e informales; además, el

Estatus del investigador en la organización o del departamento de investigaciones puede dificultarse llegar al que toma las decisiones en las primeras partes del proceso de investigación. Finalmente en muchas situaciones de decisión, varios individuos pueden influir en la decisión o pueden actuar conjuntamente como encargados de toma de decisiones. Reunirse con estos individuos como grupo o individualmente puede resultar difícil y

aun mas difícil coordinar la situación clara de decisión. A pesar de estos problemas potenciales, es especial que el investigador comprenda la situación del problema desde el punto de vista de quien toma las decisiones.

Objetivos de quien toma las decisiones. Las decisiones se toman para lograr los objetivos. El éxito de un estudio de investigación depende de la comprensión clara de los objetivos de decisión. Una tarea muy importante del investigador de mercados es identificar hábilmente los objetivos de la organización y ser sensible a los objetivos personales que están detrás del proceso de decisión. Un investigador con éxito es aquel que puede diseñar la investigación para satisfacer eficazmente las necesidades de la organización, mientras que al mismo tiempo exalta los objetivos personales de quien toma las decisiones.

La identificación de objetivos puede ser una tarea difícil en la practica.

Presentación efectiva de los problemas y oportunidades. Probablemente no exista una actividad de mas critica para el éxito del proceso formal de la investigación que una presentaron clara y concisa de los problemas y /u oportunidades. Con mucha frecuencia esa tarea es la fase mas olvidada al iniciar un proyecto de investigación. Una definición inadecuada del problema u oportunidad puede fácilmente, invalidar todos los esfuerzos pendientes a lograr el suministro de información útil para tomar decisiones.

El investigador debe de estar consiente de que los gerentes están reaccionando a síntomas o sentimientos vagos relacionados con un posible problema y/u oportunidad. La tarea del investigador consiste en formular al gerente preguntas indagatorias para determinar el grado de conocimiento que existe con la relación a las causas implícitas de la situación de decisión.

Cursos de acción. El investigador debe sentirse satisfecho de que la gerencia haya identificado y aprobado los cursos de acción pertinentes. Nada puede ser mas destructivo para un estudio e investigación exitosa, que descubrir que no se ha evaluado una alternativa clave.

Después de entender claramente los cursos de acción pertinentes a la situación de decisión, el investigador puede dedicarse a la tarea de establecer los objetivos de la investigación e identificar las necesidades científicas de información para evaluar los cursos de acción.

Determinar los objetivos de la investigación.

PROBLEMAS ESPECIALES EN LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones de los ejecutivos de mercadotecnia se ve influida por la naturaleza inconstante del mercado. En la mayoría de los mercados hay amplias diferencias en la disposición a la compra a través del tiempo, y entre los segmentos del mercado en un momento cualquiera. En las compras del consumidor influyen el nivel de ingresos, la edad, el estado civil, la educación y muchas otras características demográficas. Además, los compradores responden continuamente a los dictados de la moda que afectan la venta de todo, desde materiales para construcción hasta vestidos. De la misma manera, las necesidades de los compradores de bienes industriales son diversas y siempre cambiantes. Las mejoras tecnológicas, la disponibilidad de crédito bancario, las tarifas y otros factores determinan la magnitud y la tendencia de la demanda industrial. Para poner un ejemplo, las innovaciones introducidas en los plásticos han alterado el carácter de la demanda de papel y equipo para fabricarlo. Así pues, todos los ejecutivos de mercadotecnia se enfrentan a un reto especial cuando toman decisiones basadas en sus apreciaciones del mercado inestable de sus productos.

Muy relacionados con los problemas del mercado inconstante son los que provienen directamente de la dispersión geográfica del mercado. La mayoría de los ejecutivos de mercadotecnia tienen que evaluar las condiciones de mercados distantes. En el caso de algunas empresas, el mercado puede ser mundial. Pero incluso el ejecutivo de una tienda de departamentos metropolitana se enfrenta a un problema bastante similar.

Una vez definido el segmento correspondiente del mercado del área metropolitana, se requiere un sistema de retroalimentación para interpretarlo correctamente. Ese sistema de retroalimentación es una de las características más distintivas del proceso de toma de decisiones del ejecutivo de mercadotecnia. El sistema puede ser costoso y difícil de manejar, y sin embargo la calidad de la información que proporciona influirá directamente en la calidad de las decisiones tomadas.

Otra característica distintiva es la atención a las variables de la toma de decisiones de las personas. El programa de mercadotecnia y la organización que respalda representan personas. Ciertamente, hay algunos elementos tangibles, como son los intermediarios de ventas y los inventarios que figuran en el canal de distribución, que podrían ser considerados como la planta física de la organización; pero el éxito de los programas de mercadotecnia está más en función de lo que la gente dice y hace que del rendimiento del equipo, como ocurre con la producción. Una cosa es dirigir y controlar la producción de una máquina o de una fábrica y otra muy distinta hacerlo con un representante o una organización de ventas. Las máquinas tienen la virtud de presentar un comportamiento razonablemente repetitivo, capaz de ser evaluado y controlado. Las personas difieren significativamente en esos aspectos.

Otro aspecto de la toma de decisiones del gerente de mercadotecnia es la necesidad de confiar en personas ajenas a la empresa. Visto desde la posición ventajosa de un fabricante, se encuentra que los ejecutivos de mercadotecnia hacen frente a grandes organizaciones de las cuales tienen que depender, pero no están sujetos a su autoridad: la estructura del canal de distribución. Los ejecutivos de producción enfrentan una situación más o menos similar, ya que dependen de diversos proveedores de materiales y servicios bastante dispersos. Pero hay por lo menos una diferencia significativa: los ejecutivos de mercadotecnia se ven obligados a trabajar con una estructura externa en la cual tienen la ventaja relacionada con el poder adquisitivo.

El reto de la toma de decisiones es también una función de la diversidad de alternativas. Para elaborar un programa de mercadotecnia, los ejecutivos tienen que estudiar muchas variables y combinaciones de variables. La selección de los segmentos correspondientes del mercado o de los objetivos de mercado es una decisión crítica, y el número de alternativas es casi infinito. De la misma manera, el programa de mercadotecnia que está representado por un compuesto que integra las maneras alternativas de estimular la demanda es igualmente variable. La optimización del compuesto que integra la calidad del producto, los canales de distribución, el nivel de precios y el esfuerzo de promoción es extremadamente complicada. Esta diversidad se refleja en el éxito que aparentemente logran las empresas que venden productos similares con estrategias de mercadotecnia enteramente diferentes. Esta característica de la administración de mercadotecnia ha dado lugar a que algunas autoridades en la materia refuten la existencia de principios de mercadotecnia.

Por último, muchas de las decisiones tomadas por los altos ejecutivos de mercadotecnia tienen una influencia significativa en el éxito de la empresa. Una cosa es atacar problemas complejos cuando hay un alto grado de incertidumbre y otra es hacerlo cuando a estas condiciones se añade el riesgo. La toma de decisiones del ejecutivo de mercadotecnia de hoy en día implica un elemento de riesgo muy apreciable. Los desembolsos para la investigación de un nuevo producto, para las campañas publicitarias y para la investigación de mercados pueden ascender a cientos de miles de dólares, incluso de millones. La magnitud de esos desembolsos indica la importancia que se atribuye a esos esfuerzos; pero la verdadera medida de su importancia es el efecto que produce la acción en el buen éxito de la empresa. Una campaña publicitaria bien dirigida, o un programa de desarrollo del producto, pueden lograr beneficios que exceden en mucho a las sumas invertidas. La combinación de un elevado potencial de utilidades, (o de pérdidas), y un alto grado de incertidumbre hace que las decisiones del director ejecutivo de mercadotecnia sean vitales para el éxito de la empresa.

DECISIONES DE MERCADOTECNIA

Los gerentes de mercadotecnia son tomadores de decisiones. Aunque la toma de decisiones es una función cotidiana, conviene examinar más a fondo la naturaleza de una decisión e identificar los elementos del

proceso de toma de decisiones.

NATURALEZA DE UNA DECISION

Las decisiones son juicios que resuelven controversias. Se pueden tomar ya sea rápidamente, con una consideración mínima del asunto, o despacio, después de una larga deliberación. Al examinar la responsabilidad que implica la toma de decisiones de los gerentes de mercadotecnia conviene distinguir las decisiones con base en su complejidad. Podemos visualizar una serie continua en uno de cuyos extremos se encuentran las decisiones repetitivas y rutinarias de poca monta. Sigue una lista de las que podrían llamarse decisiones rutinarias:

- Atender la queja de algún cliente.
- Elegir un anuncio para una campaña.
- Contratar a un nuevo representante de ventas.
- Autorizar una nueva cuenta de crédito.
- Evaluar el rendimiento de un representante de ventas.
- Seleccionar los artículos que se incluirán en un catálogo de ventas.
- Revisar los actuales niveles de inventario junto con el gerente de producción.
- Rebajar los precios para reducir el inventario de ciertos artículos.

Por lo general hay procedimientos fijos y métodos estándar para resolver esos problemas rutinarios.

En el otro extremo de la serie están las decisiones novedosas, importantes y no rutinarias:

- Seleccionar un nuevo producto para la línea de la empresa.
- Establecer un nuevo plan de compensación a vendedores.
- Seleccionar una campaña publicitaria.
- Formular políticas para la capacitación del personal de ventas.
- Ajustar el nivel de precios de la empresa.
- Modificar el tipo de los canales de venta.
- Reorganizar el departamento de ventas de la compañía.
- Elaborar presupuestos para las diferentes actividades de mercadotecnia.

Estas decisiones exigen un tratamiento especial y es aquí donde verdaderamente se pone a prueba la habilidad del ejecutivo para resolver problemas. Debe poseer un conocimiento específico del problema y echar mano de técnicas especiales para resolverlo. Estas decisiones son a menudo tan importantes que sólo se toman después de hacer un análisis detallado de las soluciones alternativas.

La distinción entre las decisiones repetitivas, insignificantes, rutinarias, y las que no se repiten, que traen consecuencias y son poco comunes, es muy importante. También lo es distinguir entre un proceso de decisión y la persona que toma decisiones. El ejecutivo de hoy se visualiza a menudo como una persona ubicada en una oficina con paneles de nogal, detrás de un gran escritorio, tomando decisiones importantes que rigen los destinos de la empresa. Además, la prensa no se opone a perpetuar esa imagen y habla de ejecutivos importantes que toman grandes decisiones. La verdad es, por supuesto, que las grandes decisiones rara vez son tomadas por personas aisladas. Típicamente representan la opinión colectiva de muchas personas que han preparado trozos de información para usarlos en el proceso de elegir entre soluciones alternativas. Una prueba de esto es la proliferación de las funciones de grupo dentro de las organizaciones. La tarea consiste fundamentalmente en proporcionar información a quienes toman las decisiones. Esta característica de la vida de la empresa no ha dado lugar a que la toma de decisiones pierda importancia a los ojos del ejecutivo. Sin embargo, ha modificado la naturaleza del trabajo. En las grandes empresas actuales, la recopilación extensa de datos ha dado gran valor al uso económico de los recursos en la selección de información. Ha obligado al ejecutivo a investigar y sistematizar el sistema de información con el fin de garantizar la producción de

buenas decisiones a bajo costo. Esta función es la planeación.

SEARS, ROEBUCK AND CO. En búsqueda de planes estratégicos de marketing.

Mirando para el futuro, para el resto de la década de 1990 –y mas allá del siglo XX– la alta dirección de Sears, Roebuck esta trabajando febrilmente para crear una receta para el éxito en el campo en extremo competitivo de la venta al detalle. Al iniciarse la década de los 90 el director de la compañía Edward Brennan y el jefe de grupo de venta al detalle, Michael Bozic, no habían encontrado aun la mezcla apropiada de ingredientes. La presión sobre la gigantesca cadena y sus ejecutivos fue intensa.

A principios de la década de 1970 Sears se concentro en los mercados de ingresos medios y tenia una fuerte lealtad hacia las tiendas entre estos consumidores. Como el resultado de ello fue el mejor vendedor al detalle en Estados Unidos, con grandes utilidades.

Entre las cinco mayores cadenas de tiendas de venta al detalle de mercancías generales Sears obtuvo una participación de mercado dominante del 44%, muy por delante del 21% que tenia el segundo lugar J. C. Penney.

Durante la parte final de la década de 1970 y durante la de 1980 la tasa de crecimiento, la lealtad de los clientes y la participación del mercado de Sears disminuyo al encontrarse la compañía presionada por tres tipos principales de competencia:

- Algunas tiendas de descuento como K mart y Wal-mart al tener gastos menores que Sears atrajeron a muchos clientes por sus precios mas bajos.
- Las nuevas cadenas de tiendas de especialidades como The Limited, Circuit City y Toys R obtuvieron posiciones firmes en el mercado al ofrecer surtidos profundos en categorías de productos seleccionados.
- Otras cadenas de tiendas departamentales como el caso de J. C. Penny, Montgomery Ward, Dayton Hudson y May Company aumentaron sus participaciones al hacer mas definidas sus imágenes concentrándose en mercancías orientadas hacia la moda y algunas líneas de mercancías pesadas.

A fines de la década de 1980 la participación de Sears en el mercado entre las cinco cadenas principales de mercancías generales bajo 14 puntos hasta el 29%. K mart estaba a punto de superar a Sears como el mayor vendedor al detalle y Wal-mart estaba cerrando la brecha rápidamente entre ellos. Las utilidades provenientes de ventas al de talle de Sears cayeron casi un 8% anual durante la parte final de la década de 1980.

Aunque no se estaba trabajando a los niveles anteriores no se debe subestimar el tamaño y la fuerza de Sears. Sus ventas totales excedieron los 50 billones de dólares, con aproximadamente el 60% provenientes de las ventas al detalle (ventas por catálogos y 825 tiendas en todos los E.U.). Sears es propietaria de otras compañías muy conocidas – Allstate Insurance, los servicios financieros Dean Witter y los bienes raíces Coldwell Banker. Allstate es en extremo rentable. De hecho produjo mas de la mitad de las utilidades totales de la compañía en 1998; también la tarjeta de crédito Discover, de Sears, lanzada en 1985, se ha ido moviendo en forma continua hacia la rentabilidad.

A pesar de ello pareció que las actividades de venta al detalle de Sears se encontraban en el punto mas bajo y solo dirigían su mirada hacia arriba.

Sears aun seguía buscando atender y satisfacer el amplio mercado de ingresos medios. Su intención era satisfacer los deseos de los consumidores de modas en los bienes ligeros, confiabilidad en los bienes pesados y calidad y valor en todos los productos. Al perfeccionar la mezcla del marketing de Sears, Bozic insistió en varias estrategias creadas para hacer mas competitiva a la cadena contra las tiendas de descuento, las tiendas de especialidades y las tiendas de departamentos. Dos de las estrategias – tiendas remodeladas y servicio

amistoso – son esenciales para el éxito a largo plazo de cualquier vendedor al detalle.

Al adoptar una tercera estrategia Sears se apartó de su tradición de mucho tiempo de trabajar solo sus marcas privadas propias muy conocidas. La mayor parte de estas marcas, como son los efectos electrodomésticos Kenmore, las herramientas Craftsman y los acumuladores Die-Hard están reconocidas por su alta calidad y buen valor. Sin embargo los compradores querían marcas nacionales junto con sus marcas privadas. Por lo tanto, a fines de la década de 1980, Sears comenzó a anunciar marcas nacionales como Sony, Levi's, RCA, Oshkosh B'Gosh y GE.

Sears planea ampliar esta estrategia al crear en cada una de sus tiendas seis grandes departamentos de poder en electrónica de consumo (TV, estéreos) ferretería, ropa y otras líneas fundamentales. Su primer paso en esta dirección fue establecer departamentos Brand Central dentro de algunas tiendas. Estos departamentos presentan tanto marcas nacionales como privadas en varias líneas de productos, incluyendo productos electrónicos de consumo, efectos electrodomésticos, computadoras y teléfonos. Los primeros resultados han sido estimulantes cuando las ventas en las tiendas de departamentos Brand Central aumentaron en aproximadamente un 15%.

Una cuarta estrategia, que produjo mucha publicidad y controversia, fue denominada precios bajos todos los días. Al igual que muchos vendedores al detalle tradicionales Sears vendía algunas mercancías a su precio completo y después utilizaba ventas promocionales que presentaban precios temporalmente reducidos para obtener mas compradores y un mayor volumen de ventas.

Sin embargo, en la década de 1980 algunos detallistas exitosos (en particular Wal-mart) se apoyaron en las ventas promocionales y mas en precios consistentemente mas bajos.

A principios de 1989 Sears cerró todas sus tiendas 2 días, cambió las etiquetas de precios en la mayor parte de los artículos y abrió de nuevo con precios mas bajos todos los días. La mayor parte de los precios se encontraban en tres los precios normales y de venta especial que se cobraban antes. En palabras del propio Brennan este enfoque a la fijación de precios fue una idea cuyo tiempo ha llegado. Los anuncios de Sears insistían en los consumidores para que pensarán en el nuevo enfoque ¡una venta especial que nunca termina!.

La lógica de los precios bajos todos los días es que los consumidores ocupados se benefician debido a que no tienen que andar recorriendo tiendas para obtener precios rebajados. Las tiendas pueden lograr ventas mas altas y desde luego deben tener gastos mas bajos porque tienen menos ventas promocionales y, como resultado de ello, menos cambios de las etiquetas de precios y niveles de publicidad mas bajos.

A pesar del gran optimismo y de la amplia publicidad para hacer conocer a los consumidores la nueva estrategia de fijación de precios de Sears, esta produjo resultados variados. Las ventas de Sears aumentaron los primeros meses siguientes al cambio a la fijación de precios, pero el resto de 1989 las noticias en su mayor parte fueron malas. Las ventas se estabilizaron y las utilidades disminuyeron. Los críticos sugirieron que esto era inevitable porque Sears tenía gastos de operación relativamente altos y, como resultado de ello, los precios mas bajos comprimieron su margen de utilidad. Un grupo de estadísticas mostró a Sears con gastos indirectos de aproximadamente 32% de las ventas, en comparación con el 23% de K mart y el 17% de Wal-mart.

Muchos consumidores parecieron contemplar con apatía el nuevo enfoque de Sears a la fijación de precios. Quizá Sears haya contribuido a la confusión al llevar a cabo ventas promocionales ocasionales poco después del cambio de los precios, aunque se suponía que el nuevo enfoque eliminaba la necesidad de rebajas de precios temporales. Aparentemente Sears no convenció ni siquiera a sus compradores normales de que sus precios eran mas bajos que los de los competidores.

De acuerdo a una encuesta de la organización Gallup el 64% de los clientes de Sears que opinaron pensaban que los precios bajos de todos los días de Sears eran aproximadamente los mismos de detallistas similares, el

14% los juzgo como mas altos y el 21% los contemplo como mas bajos.

Al terminar la década de 1980 el desempeño financiero de Sears era marginal, en el mejor de los casos. En 1989 Sears obtuvo utilidades de 15 billones de dólares en ventas de casi 540 billones. Las ventas fueron 7% mas altas que las de diciembre de 1988, pero las utilidades aumentaron solo un 4% en comparación con 1988.

Se esperan modificaciones adicionales en las estrategias de Sears. Entre las opciones estratégicas a considerar se encuentran: seleccionar como metas a consumidores diferentes, como pueden ser los compradores conscientes de la calidad y el cambio de su mezcla del marketing, quizá esto se logre si se insiste menos en los precios mas bajos de todos los días y se insiste mas en la nueva variedad de marcas nacionales.

19

Proceso de decisión

Proceso de investigación

- *Reconocer la situación de decisión.

- *Definir el proceso de decisión

- *Identificar cursos alternativos de acción.

- *Establecer una necesidad de información

- *Especificar los objetivos de la investigación.

- *Especificar las necesidades de información

Decisión de llevar a cabo la investigación

- * Evaluar los cursos de acción

- * Seleccionar un curso de acción

- * Implantar y modificar

- * Determinar las fuentes de datos

- * Elaborar los formatos de recolección de datos

- * Diseñar la muestra

- * Recolectar, procesar y actualizar los datos

- * Presentar los resultados

Proyecto formal de investigación

Identificación de causas alternativas de acción

Definición del problema de decisión

Reconocimiento de una situación de decisión

Los pasos restantes en el proceso de la toma de decisiones

Síntoma

Factores situacionales

Mezcla de mercadeo

Causa

Respuesta de comportamiento

Medidas de desempeño

Efecto

Sistema de mercados

Problemas y oportunidades