

I. NATURALEZA DE LA MERCADOTECNIA Y TOMA DE DECISIONES

1.1 MERCADOTECNIA Y TOMA DE DECISIONES

El centro de los negocios está en el mercado. En él, la interacción de compradores y vendedores demuestran si la empresa ha aportado con éxito bienes y servicios útiles. Al competir con otros vendedores, cada empresa se esfuerza por satisfacer de la manera más eficaz las necesidades de los compradores y con ello asegurar su propia supervivencia. La importancia que tienen la mercadotecnia y el mercado como elementos integrales del éxito de la empresa ha sido subrayado por Peter Drucker: a una empresa no la definen el nombre de la compañía, los estatutos o cláusulas que la constituyeron legalmente como tal. La define la necesidad que el cliente satisface cuando compra un producto o servicio. La misión y la finalidad de toda empresa es satisfacer al cliente. (1)

La mercadotecnia comprende actividades tales como: definir y medir las necesidades y deseos en el mercado; dirigir la creación de productos y servicios capaces de satisfacer esas necesidades y deseos; comunicar a los probables compradores los méritos y los precios de los productos o servicios y distribuir físicamente los productos o servicios.

El proceso de establecer los controles y las direcciones necesarias obliga a fijar objetivos, elaborar planes, poner en práctica esos planes y evaluar sus resultados. Para realizar esas actividades se toman decisiones. Los intereses contrapuestos, elementos de incertidumbre, distintas personas envueltas en la decisión, elementos fácilmente valorables y otros difícilmente valorables, son características exportables a toda decisión. La mayor parte de las decisiones son productos secundarios de un análisis cuidadoso. El análisis tiene como beneficios añadidos: un problema que pasa de estar en la cabeza a estar en el papel consume menos atención y produce menos ansiedad; abre la posibilidad para generar más alternativas; facilita la comunicación con los supervisores y subordinados; posibilita aprender de los resultados y puede representar la mitad del trabajo para otros problemas análogos. Además, las decisiones deben ser articuladas en planes y puestas en práctica a través de una organización. La sensibilidad a los problemas de la obtención de datos para tomar decisiones debe ser uno de los objetivos principales de la administración de mercadotecnia.

1.2 PROBLEMAS DE 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 afecta la venta de todo, desde materiales para construcción hasta vestidos. (1)

Una vez definido el segmento correspondiente del mercado, 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 a 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. 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 mercadotecnia se ven obligados a trabajar con una estructura externa en la cual tienen que influir por medio de la persuasión.

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.

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, 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.

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 buen funcionamiento de la empresa. (1)

1.3 DECISIONES EN MERCADOTECNIA

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 en la 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 como las siguientes: 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, revisar los actuales niveles de inventario junto con el gerente de producción y rebajar los precios para reducir el inventario de ciertos artículos. (1)

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 nueva 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 y 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 de las personas para resolver problemas. Deben 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. Existe una premisa: los tomadores de decisiones se hacen, no nacen. Las buenas decisiones provienen de aquellos que han estudiado y sistematizado el proceso.

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.

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. Algunas de las razones para esperar mayor eficacia del trabajo en grupo son: los grupos son más acertados que un individuo aislado; son menos sesgados; las decisiones en grupo son más democráticas y si las consecuencias de una decisión han de ser llevadas a término por un colectivo, es más probable que esto se haga más eficazmente si el propio colectivo ha participado en el proceso de la decisión. Una prueba de esto es la proliferación de las funciones de grupo de las organizaciones. La tarea consiste fundamentalmente en proporcionar información a quienes toman decisiones. (2)