

318502
4
rej



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

Escuela de Administración

**con estudios incorporados a la Universidad Nacional
Autónoma de México**

**METODOLOGIA PARA EL LANZAMIENTO DE UN
NUEVO PRODUCTO EN UNA ECONOMIA DE
RECESION**

T E S I S

**Que para obtener el título de
Licenciado en Administración
p r e s e n t a n**

**Sr. Salvador Bracho Ramírez
Sr. José Ernesto Salum Nemer**

México, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.1. ELECCIÓN, PLANTEAMIENTO E INTERPRETACIÓN.....	4
2. ESTRUCTURA DE MERCADO.....	14
2.1 ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE MERCADO.....	14
2.2 NACIMIENTO DE LA MERCADOTECNIA.....	19
2.3 IMPORTANCIA Y FUNCIÓN DE LA MERCADOTECNIA.....	22
3. ENFOQUE ECONÓMICO DE MERCADO.....	28
3.1 MERCADO ESTABLE.....	28
3.2 MERCADO EN RECESIÓN.....	35
4. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO EN UNA ECONOMÍA DE RECESIÓN.....	39
4.1 ANÁLISIS DE ENTORNO.....	39
4.2 ANÁLISIS DE EMPRESA.....	51
4.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	56
4.4 PLANES Y PROGRAMAS DE MERCADOTECNIA.....	73
4.5 MERCADO BLANCO.....	85
4.6 DECISIÓN DE PRECIO.....	90
4.7 DECISIÓN DE PRODUCTO.....	112
4.8 DECISIÓN DE PLAZA.....	132
4.9 DECISIÓN DE PROMOCIÓN.....	140

PAG.

5. LA TOMA DE DECISIONES BAJO UNA ECONOMICA EN RECESIÓN.....	164
5.1 TOMA DE DECISIONES BAJO CERTIDUMBRE.....	168
5.2 TOMA DE DECISIONES BAJO INCERTIDUMBRE.....	184
5.3 TOMA DE DECISIONES BAJO RIESGO.....	191
CONCLUSIÓN.....	195
BIBLIOGRAFÍA.....	197

I N T R O D U C C I O N

LA MERCADOTECNIA DENTRO DE TODA ORGANIZACIÓN EN MÉXICO TIENE COMO FINALIDAD PRIMORDIAL SATISFACER A LA DEMANDA DE LAS PERSONAS SOBRE PRODUCTOS NECESARIOS PARA SU CONSUMO; POR LO TANTO ES DETERMINANTE Y NECESARIO QUE TODO ESTUDIO DE MERCADO DEBE LLEVARSE A CABO UN ANÁLISIS DEL MISMO, POR LO QUE SE REQUIERE DE HERRAMIENTAS QUE CONTEMPLAN DENTRO DE LA MERCADOTECNIA COMO UNA DISCIPLINA FORMAL Y COMO PARTE INTEGRANTE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TODA EMPRESA.

CONFORME A LO ANTERIOR TODA EMPRESA ESTA DECIDIDA A PRODUCIR ARTÍCULOS O PRODUCTOS, PERO DEBE RECONOCER QUE NO PUEDE ATRAER Y SERVIR A TODOS LOS COMPRADORES DE ACUERDO A LA DEMANDA EXISTENTE DE CADA UNO DE ELLOS, YA QUE ESTOS PUEDEN SER MUCHAS VECES EN GRAN POTENCIALIDAD, ESTAR UBICADOS EN DIFERENTES REGIONES Y TENER VARIEDAD DE HÁBITOS DE CONDUCTA. POR LO TANTO LA EMPRESA DEBERÁ IDENTIFICAR LAS PARTES MÁS ATRACTIVAS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO.

SIN EMBARGO, SE PUEDE CONOCER Y PRECISAR EN FORMA CLARA COMO ALCANZAR ESA DEMANDA DE NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES PARA LOGRAR SUMINISTRAR ACTIVAMENTE LOS PRODUCTOS QUE SE REQUIERAN EN LA ACTUALIDAD DENTRO DE LAS SITUACIONES ECONÓMICAS EN DONDE LA SOCIEDAD ESTA VIVIENDO A TRAVÉS DE SUS INTERESES, OPINIONES Y CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS QUE DETERMINAN SU ESTILO DE VIDA CONFORME A UN MÉTODO DE COMPORTAMIENTO EN DONDE LAS VENTAJAS NO SE VEAN DESDE EL PUNTO DE VISTA GENERAL, SINO BUSCAR UNA CLASIFICACIÓN PARA-

CATALOGAR EN FORMA ESPECÍFICA Y TÉCNICA DE ACUERDO A SU GRADO DE ESTRUCTURA DIRECTA Y DANDO UN ENFOQUE ALTAMENTE ESTRUCTURADO PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y USARLA EN FORMA EFICIENTE PARA LLEVAR A CABO PLANES TANTO DE ESTRATEGIAS COMO TÁCTICAS QUE SIRVAN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN EN LO REFERENTE A NUEVOS MERCADOS O TAMBIEN A NUEVOS PRODUCTOS.

EL CONSIDERAR ESTE MÉTODO CON PRUEBAS DE MERCADO Y PROYECTIVAS DEL COMPORTAMIENTO, ÉSTO MOSTRARÁ EL EFECTO QUE SE ANTICIPE A LAS RESPUESTAS PARA PODER ESTIMAR LOS LOGROS EN EL DISEÑO DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN Y ASÍ APROVECHAR LOS ESFUERZOS QUE PUEDE PRESENTAR UNA ESTRUCTURA DE TÉCNICAS ANALÍTICAS PARA LOS SECTORES DEL MERCADO EN LA EMPRESA Y SU FUTURA EVOLUCIÓN; PARA ATENDER A LAS NECESIDADES DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS DE LOS CONSUMIDORES, VER SU FUTURA EVOLUCIÓN Y CONTAR CON UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA EN PARTICULAR.

PARA TENER UNA IDEA MÁS CLARA SOBRE ESTA ESTRATEGIA EN EL PRESENTE TRABAJO ESTA CONTEMPLADO POR CINCO CAPÍTULOS; EL PRIMERO HABLA SOBRE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DESEADA, PRESENTANDO UN MARCO GENERAL PARA LA ESTRUCTURA DEL MERCADO EN LA EMPRESA, LOS PLANTEAMIENTOS DEL PROBLEMA O PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN, ANALIZARLOS E INTERPRETAR LOS DATOS PARA LAS SOLUCIONES POSIBLES.

EL SEGUNDO TRATA LA ESTRUCTURA DE MERCADO PLANTEANDO UN ANÁLISIS-

ESTRUCTURAL, SU NACIMIENTO, IMPORTANCIA Y FUNCIONALIDAD DE LA MISMA.

CON RESPECTO AL TERCERO, SE DARÁ A CONOCER UN ENFOQUE ECONÓMICO - DEL MERCADO TANTO ESTABLE COMO EN RECESIÓN.

EN EL CUARTO SE HABLA SOBRE EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO EN UNA ECONOMÍA DE RECESIÓN; POR LO TANTO SE REALIZA UN ANÁLISIS, -- UNA REPRESENTACIÓN, UNA SERIE DE PLANES Y PROGRAMAS DENTRO DE LA MERCADOTECNIA Y LAS DECISIONES SOBRE PRECIO, PRODUCTO, PLAZA Y -- PROMOCIÓN.

DENTRO DEL QUINTO CAPÍTULO QUE ES LA CULMINACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO, POR LO QUE SE REALIZA UNA TOMA DE DECISIONES BAJO UNA ECONOMÍA EN RECESIÓN SOBRE TRES ASPECTOS IMPORTANTES QUE SON LA CERTIDUMBRE LA INCERTIDUMBRE Y EL RIESGO; FINALIZANDO SE DIRÁN A CONOCER LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CONFORME AL INTERÉS Y SOLUCIONES MÁS FACTIBLES QUE SON LA CLAVE DE UN ESTUDIO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN RELACIÓN HACIA NUEVOS PRODUCTOS E INNOVACIONES QUE PUEDEN LOGRAR MEJORES BENEFICIOS CON MAYOR LUCIDEZ A TRAVÉS DEL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA.

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

DADO QUE ES EL INICIO, DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN DE LA MERCADO--TECNIA QUE ES UN DISEÑO SISTEMÁTICO, RECOPIACIÓN Y DIVULGACIÓN - DE LOS DATOS Y HALLAZGOS RELEVANTES DE UNA SITUACIÓN ESPECÍFICA - DE MERCADEO, EN LA CUAL SE ENFRENTAN CUALQUIER TIPO DE EMPRESAS,- SE PUEDE DECIR QUE PARA DEFINIR SUS OBJETIVOS Y APRENDER MÁS ACERCA DE UN MERCADO, O ENCONTRAR UNA IDEA PRACTICA PARA INCREMENTARLAS VENTAS DE UN NUEVO PRODUCTO, O BIÉN TENER DATOS PARA RESPAL--DAR UN PUNTO DE VISTA FUERTEMENTE SUSTENTADO; DEBERÁN TOMARSE EN--CUENTA LOS SIGUIENTES PUNTOS:

1.1 ELECCIÓN, PLANTEAMIENTO E INTERPRETACIÓN.

Á TRAVÉS DE ESTA METODOLOGÍA, SE PUEDE LLEVAR A CABO CADA UNO DE--ESTOS PUNTOS, YA QUE DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA SE VAN A DEFINIR BAJO UN MARCO CONCEPTUAL. EL PRIMERO DE ELLOS, QUE ES LA ELEC---CIÓN PROCEDERÁ CONFORME AL TEMA DE METODOLOGÍA PARA EL LANZAMIENT--O DE UN NUEVO PRODUCTO EN UNA ECONOMÍA DE RECISIÓN, PROCURANDO - QUE ESTE TRATE SUBTEMAS RELACIONADOS SOBRE EL MISMO, BUSCANDO ADE--MÁS EN UNA FORMA ESPECÍFICA ELEGIDA CON EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN--Y/O CON EL TEMA GENÉRICO Y DE ACUERDO CON LA REALIDAD SOCIAL, ECO--NÓMICA Y POLÍTICA QUE ESTA VIVIENDO EL PAÍS ACTUALMENTE.

EL SEGUNDO CORRESPONDE AL PLANTEAMIENTO, EL CUAL SE ANALIZARÁ CON--MÁS DETALLE, YA QUE ES IMPORTANTE HACER NOTAR LA TRASCENDENCIA --

QUE SE REALIZARÁ SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE CADA SUBTEMA DEDICANDO GRAN ATENCIÓN AL PLANTEAMIENTO DESEADO Y PARA QUE ASÍ CADA SUBTEMA RESULTE MÁS CLARO EN SU ESTRUCTURA, ENFOQUE, DESARROLLO Y TOMA DE DECISIONES EN EL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA DE ACUERDO A LA INVESTIGACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y BAJO UNA ECONOMÍA EN RECESIÓN.

POR ÚLTIMO SE TIENE EL TERCER PUNTO QUE ES LA INTERPRETACIÓN EN DONDE LA TEORÍA DEL TEMA PRESENTADO TRATARÁ DE ENCONTRAR Y DAR SOLUCIONES EN LA REALIDAD, DESTACANDO ESPECÍFICAMENTE ENTRE LOS CONCEPTOS TEÓRICOS Y LOS RESULTADOS REALES QUE PUEDEN SERVIR A TODAS LAS EMPRESAS. DE ACUERDO A LOS PUNTOS TRATADOS, LA IMPORTANCIA DE LA METODOLOGÍA ES DE GRAN INTERÉS, YA QUE DICHO TÉRMINO ESTÁ COMPUESTO DEL VOCABLO "MÉTODO" Y EL SUSTANTIVO GRIEGO "LOGOS". ESTE ÚLTIMO SIGNIFICA EXPLICACIÓN, JUICIO TRATADO O ESTUDIO*. AL UNIRSE EL VOCABLO Y EL SUSTANTIVO SE FORMA LA PALABRA METODOLOGÍA LA CUAL SIGNIFICA EL ESTUDIO DE MÉTODOS; ES DECIR QUE DICHA METODOLOGÍA REPRESENTA LA MANERA DE ORGANIZAR EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO EN UNA ECONOMÍA DE RECESIÓN, DE CONTROLAR SUS RESULTADOS Y DE PRESENTAR POSIBLES SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LAS EMPRESAS Y QUE POR LO TANTO LOS LLEVA A UNA TOMA DE DECISIONES.

TODO ÉSTO, QUE SE PRESENTA EN LA METODOLOGÍA, ES PARTE DEL ANÁLISIS Y DEL MÉTODO A SEGUIR EN LA INVESTIGACIÓN PARA CONSIDERAR Y OFRECER LA MEJOR COMPRENSIÓN DE CIERTOS CONVENIOS QUE DEBAN SE---

*KOTLER, PHILIP; MERCADOTECNIA. 1980, PAG. 153

GUIR LAS EMPRESAS PARA QUE NO TENGAN OBSTACULOS DENTRO DEL MERCADO EN EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS EN UNA ECONOMÍA DE RECESIÓN.

POR OTRA PARTE CABE AGREGAR QUE LA METODOLOGÍA ES EL REQUISITO BÁSICO PARA MANEJAR Y COMPRENDER LOS PROCEDIMIENTOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS DE LAS CIENCIAS, CON LA FINALIDAD DE INDICAR EL CAMINO MÁS ADECUADO PARA LA EXPLICACIÓN DE PRINCIPIOS LÓGICOS DE CARÁCTER GENERAL, QUE PUEDAN APLICARSE A LOS PROPÓSITOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DE UN PROCESO LÓGICO QUE SIRVA A TODAS LAS EMPRESAS CONFORME A SU GIRO.

CONFORME A LA IMPORTANCIA DE LA METODOLOGÍA, SURGE LA NECESIDAD DE HABLAR DEL MÉTODO SOBRE EL CUAL SE DEBERÁN CONOCER LOS PROBLEMAS O SITUACIONES DE LA MERCADOTECNIA, PARA LA REALIZACIÓN Y DISEÑO DE UN ESTUDIO ESTRUCTURADO QUE PUEDA BRINDAR RESULTADOS REPRESENTATIVOS Y CUANTIFICABLES PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO EN UNA ECONOMÍA DE RECESIÓN.

DE ACUERDO A LO ANTES EXPUESTO, TODA EMPRESA NECESITA EMPLEAR --- TIEMPO PARA ORIENTARSE SOBRE EL ALCANCE Y LA COMPLEJIDAD DE LA ACTIVIDAD NECESARIA PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO Y DE LAS PREOCUPACIONES DE LOS CONSUMIDORES DENTRO DE UNA ECONOMÍA EN RECESIÓN, PERO TODO ÉSTO SE PODRÁ LOGRAR DE ACUERDO A UN MÉTODO QUE CONDUZCA AL CONOCIMIENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA OBTENER

TENER MEJORES RESULTADOS CONFIABLES, VALIDOS Y PRECISOS Y ESTOS -
PUEDEN SER:

- (*) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVOS.

EN CONJUNTO ESTOS MÉTODOS SON MENOS ESTRUCTURADOS Y MÁS INTENSIVOS QUE LAS ENTREVISTAS UNIFORMES CON BASE EN CUESTIONARIOS, EXISTIENDO UNA RELACIÓN MÁS LARGA Y FLEXIBLE CON EL ENTREVISTADO, TENIÉNDOSE ASÍ UNA INFORMACIÓN CON MAYOR PROFUNDIDAD Y RIQUEZA. LAS PRINCIPALES CATEGORÍAS DE USOS ACEPTABLES DE LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVOS SON: EXPLORATORIO, ORIENTACIÓN Y CLÍNICA, AUNQUE LOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR SON: ESTUDIO DIRIGIDO DE GRUPOS, TÉCNICAS PROYECTIVAS Y ESTUDIOS DE CASOS.

EN LOS ESTUDIOS DIRIGIDOS DE GRUPOS SE DEBEN TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES:

- PLANEACIÓN PREVIA
- SIMILITUD Y CONTRASTE ENTRE LOS ELEGIDOS
- MODERACIÓN EFICAZ
- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CON REFERENCIA A LAS TÉCNICAS PROYECTIVAS, ÉSTAS SON USADAS EN FORMA CONJUNTA CON LAS ENTREVISTAS INDIVIDUALES NO PREPARADAS; ASIMISMO SU CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL ES LA PRESENTACIÓN DE UN OBJETO, ACTIVIDAD O PERSONA AMBÍGUO, NO DEFINIDO, SOBRE EL QUE SE PIDE AL ENTREVISTADO QUE DE SU INTERPRETACIÓN DEL MISMO Y QUE EN-

* KOTLER, PHILIP; MERCADOTECNIA, PAG. 163, 1980.

CUENTRE ALGÚN SIGNIFICADO.

TAMBIÉN DICHAS TÉCNICAS SE EMPLEAN CUANDO SE PIENSA QUE LOS ENTREVISTADOS NO QUERRÁN CONTESTAR O NO PODRÁN CON CLARIDAD EN RELACIÓN CON SUS MOTIVOS, ACTITUDES O SIGNIFICADO PARA ELLOS EL HECHO DE LANZAR UN PRODUCTO O SERVICIO; YA QUE EL PROPÓSITO PRINCIPAL ES LA PRODUCCIÓN DE HIPÓTESIS. DENTRO DE ESTAS TÉCNICAS, LAS MÁS EMPLEADAS SON:

- ASOCIACIÓN DE PALABRAS
- PRUEBAS DE TERMINACIÓN
- INTERPRETACIÓN DE IMAGENES
- TÉCNICAS DE TERCERAS PERSONAS
- JUEGO DE PAPELES

LAS LIMITACIONES DE ESTOS MÉTODOS CUALITATIVOS PROVIENEN DE LA POSIBILIDAD DE QUE SE DE MAL USO A LOS RESULTADOS Y NO DE DEFECTOS-INHERENTES A LOS MÉTODOS, YA QUE LOS RESULTADOS NO SON REPRESENTATIVOS DE LO QUE SE ENCONTRARÁ EN LA POBLACIÓN Y POR TANTO, NO PUEDEN SER PROYECTADOS. ADEMÁS ES TÍPICO DE QUE LOS RESULTADOS SEAN MUY AMBÍGUOS, FLEXIBLES Y QUE SEA DE FACIL INTERPRETACIÓN EN FORMA SELECTIVA PARA APOYAR ESTE ENFOQUE.

POR TODAS SUS FALLAS, ESTOS MÉTODOS SOLO SE DEBERAN USAR PARA OBTENER UNA VISIÓN DE LA REALIDAD DE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR Y SUGERIR HIPÓTESIS PARA INVESTIGACIONES ADICIONALES.

- (*) MÉTODO DE OBSERVACIÓN

LA OBSERVACIÓN SOLO SE LIMITA A BRINDAR INFORMACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO ACTUAL, YA QUE ES UNA EXCUSA PARA NO TOMAR EN CUENTA MÉTODOS BÁSICOS EN LA INFORMACIÓN, TAMBIÉN FALTA RESULTANTE DEL CONOCIMIENTO DE ESTOS MÉTODOS POR NO APRECIAR LOS INVESTIGADORES LAS GRANDES VENTAJAS QUE TIENEN.

A TRAVÉS DE ESTOS MÉTODOS DE OBSERVACIÓN SE PUEDEN CONSIDERAR ALGUNOS ARGUMENTOS PARA LA OBSERVACIÓN DEL COMPORTAMIENTO COMO UNA PARTE INTEGRAL DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN, ÉSTOS PUEDEN SER:

- LA OBSERVACIÓN INFORMAL.- ES UN MÉTODO EXPLORATORIO IMPORTANTE.
- LA INVESTIGACIÓN SISTEMÁTICA.- ES UN VALIOSO O COMPLEMENTO DE LOS OTROS MÉTODOS.
- ALGUNAS VECES EL MÉTODO ES MÁS BARATO Y EXACTO DE RECOPIRAR INFORMACIÓN RELACIONADA SOLO CON EL COMPORTAMIENTO.
- ALGUNAS VECES LA ÚNICA ALTERNATIVA DE LA INVESTIGACIÓN.

ADEMÁS TAMBIÉN LOS MÉTODOS INFORMALES CONSISTENTES EN SALIR AL CAMPO EN UNA FORMA PLANEADA Y EXPLORATORIA, EXISTE UNA VARIEDAD DE MÉTODOS SISTEMÁTICOS QUE DEBEN CONSIDERARSE TALES COMO:

* KOTLER, PHILIP; MERCADOTECNIA, PAG., 209, 1980.

- OBSERVACIÓN DIRECTA
- MÉTODO DE ATRAPE
- MEDIDA DE RASTREO FÍSICO

OBSERVACIÓN DIRECTA.- SE USA PARA PROFUNDIZAR EN EL CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DE EXPLORACIÓN Y OTROS ASUNTOS RELACIONADOS, - COMO POR EJEMPLO LA EFICACIA DEL ENVASE EN UN NUEVO PRODUCTO, ES TE TIPO DE OBSERVACIÓN PUEDE SER DIRIGIDO EN ALTO GRADO.

MÉTODO DE ATRAPE.- SON PRUEBAS PROYECTIVAS DEL COMPORTAMIENTO, - ÉSTO ES EN RELACIÓN DE LA GENTE COLOCADA QUE DENTRO DE UNA SITUACIÓN ARTIFICIAL MOSTRARÁ ASPECTOS DE CARENCIAS, ACTITUDES Y MOTIVOS OCULTOS, UTILIZANDO TANTO PARA LA OBSERVACIÓN DE COMPRADORES, CLIENTES Y EL MINORISTA, O RESOLVER NECESIDADES DEL CLIENTE Y LA EFICACIA DE LA EMPRESA.

MEDIDA DEL RASTREO FÍSICO.- REPRESENTA EL REGISTRO DEL "RASTREO" NORMAL DEL COMPORTAMIENTO. SE USA POCO PORQUE REQUIERE DE UNA - DOSIS DE INGENIO, LO CUAL DA COMO RESULTADO MEDICIONES POCO EXACTAS, PERO CUANDO TRABAJAN, LLEGAN A SER ÚTILES.

- (*) MÉTODOS DE ENCUESTA

ESTE ÚLTIMO MÉTODO, ES LA ENCUESTA SOBRE UNA SELECCIÓN PREFERIDA POR INVESTIGADORES DE MERCADEO PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN PRIMARIA; POR LO QUE SU PRINCIPAL VENTAJA ES LA DE --

- KOTLER, PHILIP; MERCADOTECNIA, PAG. 211, 1980.

REUNIR EN UN MOMENTO UNA GRAN CANTIDAD DE INFORMACIÓN LA CUAL PUEDE INCLUIR:

- ° PROFUNDIDAD Y EXTENSIÓN DEL CONOCIMIENTO
- ° ACTITUDES, INTERESES Y OPINIONES
- ° COMPORTAMIENTO PASADO, PRESENTE Y FUTURO
- ° VARIABLES DE CLASIFICACIÓN, EL ENTREVISTADO CONSTITUYE LA - MEJOR FUENTE.

DE ACUERDO A CADA UNO DE LOS MÉTODOS CITADOS, SE REQUIERE UN CONOCIMIENTO DIRECTO CON LAS COSAS REALES Y QUE A SU VEZ PARTAN DE UNA DETERMINACIÓN APROXIMADA Y DE UNA SERIE DE FENÓMENOS QUE SE VAN A INDUCIR HACIA EL PROBLEMA.

AUNQUE DICHOS MÉTODOS SE IDENTIFICAN POR SU CARÁCTER DE ACTUACIÓN Y HAN SEGUIDO UNA UTILIZACIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO, EL MERCADO NO SOLO ES RELEVANTE EN PRODUCTOS DE MARCA, SINO QUE EN EL ÁMBITO ECONÓMICO DE LAS EMPRESAS PERSIGUE UNA FINALIDAD PRIMORDIAL QUE POR MEDIO DE PRODUCTOS NUEVOS VA A SATISFACER NECESIDADES; POR LO QUE ES DETERMINANTE Y NECESARIO QUE EN TODO ESTUDIO DE MERCADO SE REALICE UN ANÁLISIS DEL MISMO, PONDERAR SU PARTICIPACIÓN Y TOMAR EN CUENTA TODAS AQUELLAS HERRAMIENTAS COMO LO ES DENTRO DEL MÉTODO DEDUCTIVO QUE ES EL QUE SE TOMA COMO UNO DE LOS MÁS EFICACES PARA LOGRAR EL OBJETIVO QUE SE PERSIGUE CON EL PRESENTE TRABAJO, YA QUE CONTEMPLA LA MERCADOTECHNIA COMO UNA DISCIPLINA FORMAL Y COMO PARTE INTEGRANTE EN TODA ORGANIZACIÓN, YA-

QUE EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO ES UNA ECONOMÍA DE RECE--
SIÓN DEBE DE PARTIR DE UN TODO GENERAL; ES DECIR QUE PARTE DE LOS
DATOS GENERALES ACEPTADOS COMO VALIDOS QUE A TRAVÉS DEL RAZONA--
MIENTO LÓGICO PUEDEN DEDUCIRSE VARIAS SUPOSICIONES.

LA DEDUCCIÓN DENTRO DE ESTE ESTUDIO DE MERCADO DESEMPEÑA UN PAPEL
IMPORTANTE, YA QUE GRACIAS A ELLA SE APLICAN LOS PRINCIPIOS DESCU
BIERTOS A CASOS PARTICULARES, COMO EL QUE ESTAMOS TRATANDO EN ES-
TE TRABAJO, TAMBIEN POR OTRA PARTE ESTE MÉTODO PLANTEARÁ EL PRO--
BLEMA PARA LOGRAR SU SOLUCIÓN.

UNA VEZ QUE SE DETERMINA COMO VA OPERAR ESTE MÉTODO PARA LAS SOLU
CIONES QUE SE DESEAN PARA ESTE ESTUDIO, SE PUEDE CONSTITUIR A LA-
HIPÓTESIS, QUE ES LA QUE AYUDARÁ A ORDENAR, ESTRUCTURAR Y SISTEMA
TIZAR AL CONOCIMIENTO MEDIANTE UNA PROPOSICIÓN.

LA HIPÓTESIS DENTRO DEL LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO VA IMPLICAR --
UNA SERIE DE CONCEPTOS Y JUICIOS TOMADOS DE LA REALIDAD ESTUDIADA
Y LA FINALIDAD REQUERIDA ES DE CUMPLIR CON UNA SERIE DE DETERMINA
DAS FUNCIONES EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN SOBRE TODO DENTRO DE
UNA ECONOMÍA DE RECESIÓN; PORQUE LOS REQUISITOS SOBRE EL ESTABLE-
CIMIENTO DE VARIABLES A ESTUDIAR, PERMITIRÁN UNA RELACIÓN ENTRE -
VARIABLES Y LOS SUPUESTOS REFERIDOS A LOS PROBLEMAS QUE SE PRESEN
TEN PARA PODER DETERMINARLOS, RESOLVERLOS CON GRAN TÉCNICA Y AYU-
DAR EN LA TOMA DE DECISIONES.

CONFORME A LO ESTABLECIDO EN ESTE CAPÍTULO, SE PUEDE CONSTITUIR -
QUE EN SÍ LA METODOLOGÍA QUE SE PLASMA TIENE COMO PROPÓSITO FUNDA
MENTAL DE COLABORAR CON EL PRESENTE ESTUDIO DE LANZAR UN NUEVO --
PRODUCTO PARA DESPERTAR EL INTERES DE TODAS AQUELLAS ORGANIZACIO-
NES QUE SE ENCAUSAN DENTRO DEL CAMPO DE LA MERCADOTECNIA PARA ME-
DIR LA DEMANDA ACTUAL DEL MERCADO PARA UN PRODUCTO DETERMINADO EN
DONDE INFLUYEN LOS FACTORES QUE ESTAN BAJO EL CONTROL DE LOS VEN-
DEDORES, POR LO TANTO SE DEBE CONSIDERAR SU IMPORTANCIA Y LA POSI
CIÓN DE LA MARCA QUE ES LA QUE VA A CUBRIR LAS NECESIDADES Y A PO
SEER TODOS LOS ATRIBUTOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO DESEADO.

2. ESTRUCTURA DEL MERCADO.

2.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE MERCADO

EN LA ESTRUCTURA DE UN MERCADO PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO, SE DEBEN PLANTEAR LOS SIGUIENTES OBJETIVOS DENTRO DEL ANÁLISIS:

- DETERMINAR Y VALORAR EL MERCADO POTENCIAL DEL NUEVO PRODUCTO, - PARA PODER ASÍ DETERMINAR LAS POSIBILIDADES DE COMPRA
- DETERMINAR Y EVALUAR LA ACEPTACIÓN Y EL POTENCIAL DEL NUEVO PRODUCTO.

PARA LOGRAR ÉSTO, SE REQUIERE QUE LOS SIGUIENTES PUNTOS QUE SE MENCIONAN SON LOS MÁS RELEVANTES PARA EL ESTUDIO:

1. VARIABLES DEMOGRÁFICOS
2. HABITOS DE COMPRA Y CONSUMO
3. REGISTRO DE MARCAS DE PRODUCTOS

AUNQUE EL MERCADEO ES RELEVANTE EN EL ÁMBITO DE UNA ECONOMÍA DE RECESIÓN, TODO TIPO DE ORGANIZACIÓN COMO ENTE TOTAL TIENE COMO FINALIDAD SATISFACER LAS NECESIDADES POR LO QUE AL PARTICIPAR ES NECESARIO SEGUIR UN PROGRAMA DONDE LA INFLUENCIA DE LOS FACTORES QUE ESTAN BAJO EL CONTROL DE LOS VENEDORES, PUEDEN SEGUIR UNA FUNCIÓN DENTRO DEL MERCADO Y ASÍ OBTENER RESPUESTAS ESPERADAS DE ACUERDO -

CON LOS GASTOS DE MERCADEO PLANEADOS Y EL MEDIO AMBIENTE DADO.

EN ESTE PUNTO ES NECESARIO ACLARAR QUE LA UTILIZACIÓN U OBSERVANCIA PERMITA QUE UNA ESTRUCTURA PUEDE ADAPTARSE A TODA ORGANIZACIÓN, LA CUAL AL CRECER SE HACE MÁS COMPLICADA; POR LO QUE ES NECESARIO Y ÚTIL CONSTRUIR UN ESQUEMA QUE MUESTRE LAS LINEAS DE CONTROL Y DE MANDO EL CUAL PUEDA AYUDAR A COMPRENDER LA NATURALEZA CONTINUA DE LA PLANEACIÓN, YA QUE AL DETERMINAR LOS OBJETIVOS BÁSICOS, EL RENDIMIENTO SERÁ PARA ALCANZAR UNA ESTRATEGIA Y PLANES A CORTO Y LARGO PLAZO PARA QUE TODAS AQUELLAS METAS SE ENCUENTREN DENTRO DE UNA SECUENCIA Y DE UN PROCESO CONTINUO CONECTADAS CON LA RETROALIMENTACIÓN EN TODOS LOS PUNTOS DE ACCIÓN DE LA ESTRUCTURA QUE SE APOYARÁ SOBRE LA IDEA DE LA DIVISIÓN O ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO SOBRE EL MERCADO DE PRODUCTOS QUE SE DESEAN SACAR Y DE ACUERDO A NORMAS O MÉTODOS PARA EJECUTAR LAS DIVERSAS OPERACIONES QUE SE DESEAN TRATAR.

ACORDE A LO ANTERIOR LA ESTRUCTURA ADECUADA EN TODA ORGANIZACIÓN DEBERÁ SER DE TIPO EN LÍNEA Y FUNCIONAL, YA QUE LA AUTORIDAD DESCENDE POR GRADOS O JERARQUÍAS PERO CON UNA SEPARACIÓN ESTRICTAMENTE POR FUNCIONES.

LA ESPECIALIZACIÓN PUEDE LLEGAR A TENER UNA RESPONSABILIDAD EN EL ÁREA DE MERCADOTECNIA CON PERSONAL ESPECIALIZADO PARA QUE EN FORMA DEBIDA SUS ACTIVIDADES TOQUEN LOS DIVERSOS ASPECTOS TÉCNICOS -

NECESARIOS PARA ADMINISTRAR EL PLAN DE UN NUEVO PRODUCTO EN UNA - ECONOMÍA DE RECESIÓN Y ASÍ APROVECHAR TODOS LOS RECURSOS DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE QUE EL PLAN SOBRE EL NUEVO PRODUCTO SE EJECUTE DE ACUERDO AL PLAN QUE EL ÁREA DE MERCADOTECNIA SE CONVIERTA EN SU BIBLIA; AUNQUE PUEDA ENMENDARSE PERIÓDICAMENTE, AÚN CUANDO LAS METAS PARESCAN IMPOSIBLES DE ALCANZAR O CUANDO APAREZCAN PERSPECTIVAS MÁS BRILLANTES EN EL HORIZONTE.

SI APLICAMOS ESTA IDEA EN TODO TIPO DE ORGANIZACION, TAL VEZ SEA DE GRAN PREFERENCIA, E INCLUSIVE, COMO SE VERÁ QUE ESTA IDEA FUNDAMENTAL REALMENTE SEA FUNCIONAL Y PRÁCTICA PARA LLEGAR A TENER INGERENCIA DIRECTA EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS DEL ÁREA DE -- MERCADEO SOBRE EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO.

AHORA BIEN, SI SE APLICA DETENIDAMENTE EL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE MERCADEO, SE ENCONTRARÁ QUE LA SIGUIENTE (FIG. 1), ES FUNDAMENTAL, YA QUE ES UNA APLICACIÓN PARA DAR SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS EN COORDINACIÓN CON LAS TAREAS DIFERENTES PARA ALCANZAR UN OBJETIVO SIMPLE QUE ES EL DE QUE TODO PRODUCTO NUEVO TENGA ÉXITO EN EL MERCADO.

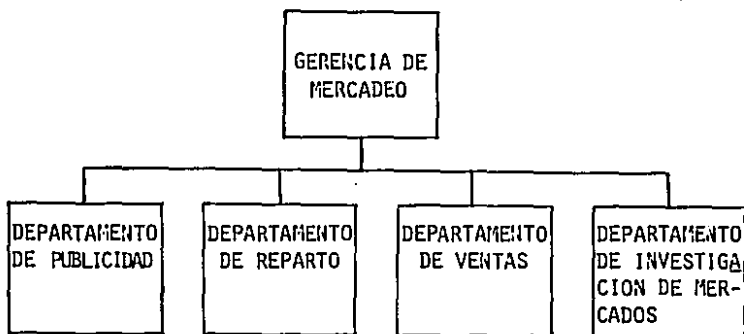


FIG.1.- ORGANIGRAMA DE UN ÁREA DE MERCADEO DE TIPO EN LÍNEA FUNCIONAL SEPARADAS ERICTAMENTE POR FUNCIONES. (*)

COMO SE PUEDE OBSERVAR QUE SI ALGUIEN SE ESPECIALIZA EN UNA TAREA, SE VUELVE MÁS COMPETENTE Y PRODUCTIVO EN ELLA. AL ESPECIALIZARSE TRABAJA EN GRUPO Y EN LA TAREA DE PRODUCIR UN NUEVO PRODUCTO PARA PODER DESARROLLAR LA DEPENDENCIA MUTUA, LA CUAL A SU VEZ, HAGA -- QUE RESALTE LA NECESIDAD DE ESTABLECER UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LAS PARTES QUE COMPONEN EL ÁREA DE MERCADOTECNIA QUE SON LAS- INTERESADAS. ASÍ TODOS LO QUE TRABAJAN EN LINEA Y SOBRE TODO EN LA PRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, AÚN LOS QUE OCUPAN PUESTOS DIRECTIVOS LOGRAN HACERSE INTERDEPENDIENTES, EN LA COORDINACIÓN DE MUCHAS TAREAS DIFERENTES PARA ALCANZAR UN OBJETIVO QUE ES EL DE -

* ORGANIZACIÓN DE OFICINAS, CHARLES B. HICKS., PAG. _ 3, 1980.

QUE UN PRODUCTO TENGA ÉXITO EN EL MERCADO, YA QUE A TRAVÉS DE UNA ACTIVIDAD COORDINADA SE DESCANSA PRINCIPALMENTE EN LAS CAPACIDADES DE LA COMUNICACIÓN.

SIN EMBARGO, EL ANÁLISIS DENTRO DE ESTA MODALIDAD DE ORGANIZACIÓN REUNE CIERTAS ACTIVIDADES DE ACUERDO A LA COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL QUE PUEDA RECOMENDAR MÉTODOS Y NORMAS EN EQUIPO, PERMITIENDO UNA DIRECCIÓN MÁS EFECTIVA EN LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA DE MERCADERO.

BAJO ESTA MODALIDAD LA INFLUENCIA DEL ÉXITO PUEDE SER VITAL GRACIAS AL ANÁLISIS PROFUNDO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MERCADO, ENCONTRÁNDOSE LAS METAS SOBRE EL ESTUDIO DE UN NUEVO PRODUCTO BÁSICO DENTRO DEL ÁREA DE MERCADOTECNIA.

DENTRO DE ESTE ANÁLISIS SOBRE LA ESTRUCTURA DE MERCADO, SE PUEDE DECIR PARA CONCLUIR QUE REALMENTE AL TRATAR LOS PROBLEMAS MEDIANTE LA ESTRUCTURA ESTABLECIDA, EL FACTOR ECONÓMICO DE RECESIÓN QUE ES EL MÁS INFLUYENTE Y CON EL CUAL SE DEBE CONTAR AL HACER ESTE ESTUDIO ORGANIZACIONAL PARA ABARCAR EL PROBLEMA EN CONJUNTO, PERO SIN PERDER DE VISTA LOS ASPECTOS DE CARÁCTER TÍPICAMENTE ESPECIAL QUE PUDIERAN PRESENTARSE AL ESTUDIAR EL FUNCIONAMIENTO CON EL OBJETO DE QUE LAS CONCLUSIONES FINALES SE TOMEN EN CUENTA TODOS LOS FACTORES QUE INFLUYERON PARA DAR UN BUEN RESULTADO SOBRE ESTE ASPECTO.

2.2 NACIMIENTO DE LA MERCADOTECNIA.

EL INTERCAMBIO COMERCIAL, O ACTIVIDADES MERCADOTÉCNICAS HAN INTERVENIDO A TRAVÉS DEL TIEMPO EN LOS PROCESOS SOCIALES DE TODAS LAS COMUNIDADES, SEGÚN SE DESCRIBE EN LAS HISTORIAS MÁS ANTIGUAS DISPONIBLES. EN ESTOS ANTIGUOS REGISTROS SE PROPORCIONAN EVIDENCIAS DE QUE LA MERCADOTECNIA EN LA ANTIGÜEDAD INCLUÍA CARACTERÍSTICAS QUE SON COMUNES EN LA ACTUALIDAD. LA PRIMERA, EL COMERCIO ERA EN TONCES, COMO AHORA, UNA ACTIVIDAD COMPLEJA EN CONTINUA VARIACIÓN, QUE IMPLICA LA INTERACCIÓN COMERCIAL ENTRE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES. LA SEGUNDA, PARA LOS HOMBRES DEDICADOS A ESTAS ACTIVIDADES, EL COMERCIO ERA CIERTAMENTE UNA OCUPACIÓN CUYO OBJETO ERAN LAS UTILIDADES, PERO TAMBIEN HABÍAN OTRAS MOTIVACIONES. A LO LARGO DE LAS RUTAS TERRESTRES, MARÍTIMAS Y EN LOS DESTINOS HACIA DONDE SE DIRIGIAN LAS ACTIVIDADES DEL MERCADO, LOS HOMBRES EN CONTRABAN SATISFACCIÓN EN LA AVENTURA, LA INTRIGA, EL PONER A PRUEBA ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y MUCHAS OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LA MERCADOTECNIA ACTUAL. LA TERCERA, MUCHOS PAÍSES, ESTADOS Y CIUDADES PROSPERABAN O DECAÍAN EN PROPORCIÓN AL GRADO EN QUE SUS COMERCIANTES TAMBIÉN PROSPERABAN.

SI SE CONSIDERA QUE TODO ESTO QUE PASO, ES PORQUE LOS HOMBRES MANTENÍAN REUNIONES PARA COMERCIAR PARA LLEVAR A CABO EL INTERCAMBIO DE PRODUCTOS Y ASÍ TAMBIÉN LOS MERCADOS FUERON LOS PRINCIPALES MEDIOS DE DIFUSIÓN PARA LOGRAR EL FACTOR DINÁMICO ESENCIAL DEL PRO-

GRESO HUMANO, HOY EN DÍA TAMBIEN EL MERCADO COMO MEDIO DE INTER--
CAMBIAR IDEAS E INFORMACIÓN HA SIDO Y SERÁ LA FUENTE DEL NACIMIEN
TO DE LA MERCADOTECNIA DE ACUERDO A LOS ESTÍMULOS NECESARIOS PARA
EL PROGRESO HUMANO. (*)

TAMBIÉN EN LA HISTORIA EL HOMBRE A DEMOSTRADO LA APLICABILIDAD DE
SU HABILIDAD A LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, CONVIRTIÉNDOSE EN
UN ESPECIALISTA; SIN EMBARGO, COMO CONSECUENCIA, HA OBSERVADO QUE
PARA OBTENER ALGÚN COMPLEMENTO DE ARTÍCULOS PARA VIVIR, TENÍA QUE
DEDICAR TIEMPO AL COMERCIO QUE AUNQUE TOMO TIEMPO Y ENERGÍA, HIZO
POSIBLE LLEGAR A LA ESPECIALIZACIÓN HACIA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD,
VOLVIÉNDOSE NECESARIO EL EMPLEO, LA MÁQUINA Y LA TECNOLOGÍA, LLE-
GÁNDOSE ASÍ HACIA UN CRECIMIENTO DE LA ESPECIALIZACIÓN , EL DESA-
RROLLO TECNOLÓGICO Y EL INTERCAMBIO QUE ES LA CAUSA DE NUESTRA --
COMPLEJA ECONOMÍA ACTUAL.

APROXIMADAMENTE EN LA ACTUALIDAD SE DEDICA EL MISMO TIEMPO EN ---
ENERGÍA Y HABILIDADES A LA MERCADOTECNÍA Y A LA FABRICACIÓN DE --
NUEVOS PRODUCTOS PORQUE ES UNA TAREA DE ESTRATEGIA DURANTE ESTAS-
ÚLTIMAS DECADAS Y CONFORME A UNA TECNOLOGÍA QUE HA AUMENTADO EN -
ESPECIALIZACIÓN INCLUYENDO FUNCIONES DE COMPRA VENTA QUE ES UN PA
PEL MÁS IMPORTANTE EN LA ECONOMÍA.

SIN EMBARGO EL NACIMIENTO DE LA MERCADOTECNIA HA CREADO LA DEMAN-
DA DE NUEVOS PRODUCTOS Y LOS CANALES DE MERCADO, LOS CUALES SE --

* VICTOR W. VON HAGEN, PÁG. 321, 1983

VAN MEJORANDO DE ACUERDO AL SISTEMA ECONÓMICO QUE SE SUPONE QUE A PROGRESADO RÁPIDAMENTE PROPORCIONANDO SATISFACCIONES SIGNIFICATIVAS, QUE ES LO QUE PRECISAMENTE TIENE COMO FINALIDAD ESTE ESTUDIO DEL NACIMIENTO DE LA MERCADOTECNIA.

AUNQUE SE HABLA DE PROGRESO ECONÓMICO, EN NUESTRO PAÍS EN AÑOS RECIENTES, LA DISTRIBUCIÓN DEL CRECIENTE VOLUMEN Y RÁPIDAMENTE CAMBIANTE EN LOS FLUJOS DE PRODUCTOS, HA REQUERIDO UNA ATENCIÓN CRECIENTE POR LAS ACTIVIDADES COMERCIALES QUE CONTRIBUYEN DIRECTA O INDIRECTAMENTE AL INTERCAMBIO DE ARTÍCULOS QUE SON ACTIVIDADES --MERCADOTÉCNICAS.

CONFORME A ESTE CASO SE SUGIERE DEFINIR LO QUE ES MERCADOTECNIA Y UNA DE LAS MEJORES ES LA SIGUIENTE DADA A CONOCER POR LA ASOCIACIÓN AMERICANA DE MERCADOTECNIA(*) QUE DICE QUE ES "LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES QUE DIRIGE EL FLUJO DE BIENES Y --SERVICIOS DEL PRODUCTO AL CONSUMIDOR O USUARIO".

AUNQUE LA DEFINICIÓN DESCRIBE CLARAMENTE LA MERCADOTECNIA EN FORMA SENCILLA Y DINÁMICA Y ORIENTADA AL CONSUMIDOR CON MIRA HACIA LA ECONOMÍA ACTUAL, SU ALCANCE ACTUAL EN MÉXICO PARA LOS PROPÓSITOS DEL ESTUDIO DESEADO PROPORCIONA UN MEJOR ENLACE CON LAS REALIDADES SUBJETIVAS DE LA MERCADOTECNIA QUE SE HARÁN RESALTAR EN UNA ECONOMÍA PERO DE RECESIÓN POR LAS CAUSAS QUE ESTE PAÍS MEXICANO --ESTA PASANDO POR CAUSA DE LA CRISIS A NIVEL MUNDIAL.

* AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1980.

ENTRE TODAS LAS ÉPOCAS POR LAS QUE LA MERCADOTECNIA HA PASADO, ES DE ACUERDO AL INTERÉS PRINCIPAL DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES DE CONSUMO, ES DECIR, QUE DENTRO DE LA CREACIÓN DE LA UTILIDAD SE SIGUEN EJECUTANDO FUNCIONES MERCADOTÉCNICAS SIGNIFICATIVAS A TRAVÉS DEL TIEMPO, DEL ESPACIO Y POR DERECHO PROPIO, LAS CUALES SE REALIZAN GRACIAS A SU PROPIO NACIMIENTO.

2.3 IMPORTANCIA Y FUNCIÓN DE LA MERCADOTECNIA.

CONFORME A LO EXPUESTO DENTRO DEL NACIMIENTO DE LA MERCADOTECNIA, SE PUEDE DECIR QUE LA IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA HA SIDO SIEMPRE ACTIVIDAD FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LAS SOCIEDADES HUMANAS; DESDE LOS GRUPOS PRIMITIVOS HASTA LAS ACTUALES SOCIEDADES YA SEAN CAPITALISTAS O SOCIALISTAS; Y QUE EL ÉXITO DE UN ORGANISMO SOCIAL DEPENDERÁ DIRECTA O INDIRECTAMENTE DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN MERCADOTÉCNICA, LO QUE SIGNIFICA QUE LA COORDINACIÓN TRADUCIDA EN CONCRETO ES EN LA FORMA COMO SE ESTRUCTURA EL MERCADO Y COMO SE MANEJA ESTE DENTRO DE UNA LEY SUJETA A LA MÁXIMA EFICIENCIA, YA QUE EXISTEN REGLAS Y TÉCNICAS ESPECÍFICAS PARA LOGRAR DICHA EFICIENCIA.

FINALMENTE, EL FENÓMENO DE LA MERCADOTECNIA SE DA TANTO EN LOS ELEMENTOS MÁS PEQUEÑOS DE LA SOCIEDAD COMO EN LOS MÁS GRANDES; YA QUE LOS MISMOS PRINCIPIOS QUE SE DAN ES CONFORME A UN CARÁCTER GENERAL Y UNIVERSALMENTE Y DE ACUERDO A UNA VERDADERA DISCIPLINA, -

PARA OBTENER EL DOMINIO DE LA MISMA.

PUESTO QUE LA IMPORTANCIA CUMPLE CON UN OBJETO DE ALCANZAR EN --
FORMA EFECTIVA Y ECONÓMICAMENTE UNA COORDINACIÓN DENTRO DE LA SO-
CIEDAD, ASÍ LA FUNCIÓN TRATARÁ DE CUMPLIR CON SU COMETIDO, YA --
QUE ESTA ES UN GRUPO DE ACTIVIDADES CON SEMEJANZA EN SUS PLANES--
DENTRO DE LAS JERARQUÍAS, RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES ESEN-
CIALES EN LAS ACTIVIDADES DE LOS PROBLEMAS BASTANTES COMPLEJOS -
EN EL ÁREA DE LA MERCADOTECNIA.

UNA FUNCIÓN MERCADOTÉCNICA, ESTA DEFINIDA POR EL COMITÉ DE DEFINI-
CIONES DE LA ASOCIACIÓN AMERICANA DE MERCADOTECNIA COMO "UNA -
ACTIVIDAD ESPECIALIZADA IMPORTANTE O UN GRUPO DE ACTIVIDADES RE-
LACIONADAS QUE SE LLEVAN A CABO EN EL MERCADO"(*). ESTAS ACTIVI-
DADES RELACIONADAS REQUIEREN DE TIEMPO POR PARTE DE LAS PERSONAS,
ALGUNAS DE LAS CUALES TIENEN SALARIOS ALTOS. ASIMISMO AUN CUAN-
DO NO SE EFECTÚA CAMBIO ALGUNO EN LA FORMA DEL PRODUCTO DEBIDO A
LA FUNCIÓN DE LA MERCADOTECNIA, A MENUDO SE REQUIERE DE UN EQUI-
PO COSTOSO PARA REALIZAR ACTIVIDADES DE LA MISMA. EN ESTA FORMA,
LOS COSTOS DEBIDOS A LAS PERSONAS Y EL EQUIPO A LLEVAR LAS FUN-
CIONES SUMINISTRAN LA BASE DEL ALTO COSTO DE LA DISTRIBUCIÓN.

ENTRE LAS FUNCIONES QUE HAN SIDO CONSIDERADAS COMO PRINCIPALES -
POR MAYOR PARTE DE LOS ESTUDIOS DE LA MERCADOTECNIA FIGURAN LAS-
SIGUIENTES (*):

- * AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 1980.
- * WELDON J. TAYLOR, MERCADOTECNIA, 1986.

FUNCIONES DE INTERCAMBIO

1. COMPRA Y COMERCIALIZACION
2. VENTAS

FUNCIONES DE LOS SUMINISTROS FÍSICOS

3. TRANSPORTE
4. ALMACENAMIENTO

MEDIOS AUXILIARES Y OTRAS FUNCIONES

5. FINANCIAMIENTO
6. RIESGO
7. PRECIO
8. ESTANDARIZACIÓN
9. INFORMACIÓN DEL MERCADO

DENTRO DE LAS FUNCIONES DE INTERCAMBIO TENEMOS LAS DE COMPRAS Y -
COMERCIALIZACIÓN, LAS CUALES LOGRAN TENER DISPONIBLE EL PRODUCTO-
EN EL NUCLEO MISMO DE LA MERCADOTECNIA Y QUE SE APLICA EN TODO N

VEL DEL FLUJO DE PRODUCTOS. ESTE FLUJO DE DISTRIBUCIÓN CONSISTE EN UN CANAL QUE TIENE UNA SERIE DE PUNTOS DE ALMACENAMIENTO CON UN INVENTARIO SISTEMATIZADO, A FIN DE PODER SATISFACER LAS NECESIDADES PREVIAS.

EN CADA UNO DE ESOS PUNTOS, LAS DECISIONES RESPECTO A QUÉ, CUÁNTO Y CUÁNDO SE DEBE PRODUCIR O COMPRAR PRODUCTOS NUEVOS O ESPECÍFICOS, LOS CUALES SON ASPECTOS VITALES QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD DE TODA ORGANIZACIÓN.

CON RESPECTO A LA FUNCIÓN DE VENTAS, NO ES POSIBLE MANIPULAR A LOS COMPRADORES; PERO CIERTAS COMUNICACIONES PUEDEN HACER CONCIENTE UN DESEO LATENTE. EN ESTE TIPO DE PERSUASIÓN DE VENTAS ES PRECISO QUE LA ECONOMÍA SIGA SU CURSO, EXISTIENDO TRES RAZONES POR LAS CUALES LOS ARTÍCULOS PUEDEN O NO DESPLAZARSE A UNA VELOCIDAD SATISFACTORIA POR LOS CAUCES DEL MERCADO, SUPONIENDO, NATURALMENTE QUE LA MÁQUINA MONETARIA Y DE CRÉDITO DE LA ECONOMÍA HOY EN DÍA ESTEN FUNCIONANDO A UN NIVEL RAZONABLE. ESTAS RAZONES SE INDICAN BREVEMENTE DE LA SIGUIENTE MANERA:

1. EL PATRÓN DE ARTÍCULOS PRODUCIDOS Y OFRECIDOS EN EL MERCADO PUEDE NO COINCIDIR CON LAS NECESIDADES O LOS DESEOS DE LOS CONSUMIDORES.

ESTE ERROR DE COMERCIALIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES MERCADO-

TÉCNICAS INCREMENTA LA RESISTENCIA DE LOS CONSUMIDORES AL MOVIMIENTO DE LOS ARTÍCULOS.

2. LA GENTE PUEDE PREFERIR AHORRAR, PARA MAYOR SEGURIDAD O CON EL FIN DE OBTENER GANANCIAS EN LUGAR DE CONVERTIR LOS BENEFICIOS OBTENIDOS, POR MEDIO DE PRODUCTOS O SERVICIOS, EN ARTÍCULOS DE CONSUMO.
3. PUEDE HABER CIERTO LETARGO, POR PARTE DEL CONSUMIDOR, QUE HACE QUE NO INTERCAMBIE SUS INGRESOS, OBTENIDOS MEDIANTE LA PRODUCCIÓN, POR ARTÍCULOS DE CONSUMO.

CON RESPECTO A ESTAS RAZONES LA FUNCIÓN DE VENTAS DE ACUERDO A UN PROGRAMA DEBE INFLUIR EN TODOS LOS FACTORES, YA QUE EN PRIMER LUGAR LAS VENTAS EFICIENTES TIENDEN A DESPLAZAR A LOS ARTÍCULOS, AÚN CUANDO NO RESPONDAN A LAS PREFERENCIAS EXACTAS DE LOS CONSUMIDORES.

EN LAS FUNCIONES DE LOS SUMINISTROS FÍSICOS, EL TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE, PORQUE LOS ARTÍCULOS EN SU EVOLUCIÓN DESDE MATERIAS PRIMAS HASTA PRODUCTOS ACABADOS, SE ENCUENTRAN SIEMPRE EN TRÁNSITO O ALMACENADOS. CON FRECUENCIA, EL ALMACENAMIENTO ES NECESARIO EN AMBOS EXTREMOS DE UNA LÍNEA DE TRANSPORTES, YA QUE ES CON LA FINALIDAD DE LOGRAR UNA ECONOMÍA POSIBLE.

POR ÚLTIMO OTRAS FUNCIONES COMO SON EL FINANCIAMIENTO, EL RIESGO,

EL PRECIO, LA ESTANDARIZACIÓN Y LA INFORMACIÓN DEL MERCADO, SON - UNA MEZCLA DENTRO DE LA MERCADOTECNIA; SIN EMBARGO ES PRECISO DE- QUE EXISTA UNA INTEGRACIÓN COMPLETA DE ESTAS FUNCIONES EN LAS OPE- RACIONES DE EL MERCADO PORQUE DESDE EL FINANCIAMIENTO SOBRE LA -- PRODUCCIÓN TIENE UN RIESGO, LO CUAL AFECTA AL PRECIO Y POR LO TAN- TO ES ESENCIAL AFRONTAR TODO ESTO POR LOS PROBLEMAS QUE SE PRESEN- TAN, LO QUE AFECTA A UNA ESTANDARIZACIÓN DENTRO DEL MERCADO.

POR LO TANTO SE DEBE HACER HINCAPIÉ ESPECIAL EN EL FINANCIAMIENTO PARA LA DISTRIBUCIÓN DE ARTÍCULOS, NO SOLO PARA PROPORCIONAR PLAN- TAS FÍSICAS, EQUIPOS Y ORGANIZACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN, SINO QUE- LO MÁS IMPORTANTE PARA FINANCIAR LOS INVENTARIOS DE ECONOMÍA MÁXI- MA PARA PROPORCIONAR UNA LÍNEA RECTA SIN RIESGO Y OTRAS FUNCIONES QUE TRAIGAN COMPLICACIÓN ADICIONAL.

3. ENFOQUE ECONÓMICO DE MERCADO.

3.1 MERCADO ESTABLE.

EXISTE LA IDEA GENERALIZADA DE QUE LOS PROGRAMAS Y LA ESPECIALIZACIÓN SÓLO SON NECESARIOS EN MÉXICO, CUANDO LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN HAN MADURADO A TAL GRADO QUE SE REQUIERE DE UNA ATENCIÓN ESPECIAL EN EL PROCESO DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y AL PAPEL QUE DESEMPEÑA LA MERCADOTECNIA DENTRO DEL MISMO; POR LO TANTO SI SE ANALIZAN LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO ECONÓMICO, SE VAN SEÑALANDO LAS FUNCIONES DEL MERCADO Y SE EXAMINAN EN UN MERCADO DISTINTO AL QUE TUVIERON EN EL CONTEXTO DE UN PAÍS ECONÓMICAMENTE MADURO. SI LA MERCADOTECNIA SE CONSIDERA DESDE ESTA PERSPECTIVA DIFERENTE, SE PUEDE PERCIBIR UNA DIMENSIÓN ADICIONAL A LAS FUERZAS QUE EL EJERCICIO DE LA MERCADOTECNIA TIENE DENTRO DEL ENFOQUE DEL DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DE UNA ECONOMÍA DE MERCADO.

CONFORME AL ENFOQUE DE DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO ECONÓMICO DE MERCADO, DEL CUAL SE ESTA HABLANDO, SE PUEDE DECIR QUE A TRAVÉS DE DIFERENTES PERIODOS PROGRESIVOS DE LA HISTORIA SE HA DADO IMPORTANCIA ESPECIAL A DISTINTOS ELEMENTOS COMO EL FACTOR DE IMPORTANCIA ESTRATÉGICA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO O INDUSTRIAL DE LAS NACIONES(*). EN EL PERIODO DE 1914 A 1929, SE CONSIDERÓ QUE LOS RECURSOS NACIONALES ERAN EL FACTOR DE MAYOR IMPORTANCIA ESTRATÉGICA. SE ESPERABA QUE LAS NACIONES FAVORECIDAS CON TIERRAS FÉRTI-

* HOWARD D. LOWE, 1985. PÁGS. 25-33

RAPIDEZ. SIN EMBARGO CUANDO SE REALIZARON ESTUDIOS MÁS PROFUNDOS, SE ENCONTRÓ QUE SE NECESITABA ALGO MÁS; YA QUE EN LA ACTUALIDAD NO EXISTE UNA CORRELACIÓN PERFECTA ENTRE RIQUEZA NATURAL Y EL TIPO DE ABUNDANCIA ECONÓMICA QUE CARACTERIZA A UNA MODERNA NACIÓN DESARROLLADA QUE HACE QUE UN MERCADO SEA ESTABLE GRACIAS A LA UTILIZACIÓN DE LA ECONOMÍA, A SU FORMA, A SU FUNCIONAMIENTO Y SU REGULACIÓN. - SIN EMBARGO, LA TOMA DE DECISIONES EN UN MERCADO DE ESTABILIDAD DEBE REALIZARSE DENTRO DE UN MEDIO MACRO-ECONÓMICO, MÁS AMPLIO(*), - DE FORMA QUE RESULTA MÁS ADECUADO EMPEZAR MENCIONANDO BREVEMENTE - LAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA ECONÓMICO QUE DEBE OPERAR DENTRO - DE UN MERCADO ESTABLE ACTUALMENTE; CON LA FINALIDAD DE QUE AL TOMAR MEDIDAS DE GOBIERNO MEDIANTE LAS CUALES SE EXPANDE O CONTRAE - EL CRÉDITO BANCARIO, SE VARIAN LOS TIPOS IMPOSITIVOS, SE INFLUYE - EN LOS SALARIOS Y SU REGULACIÓN, O SE LIMITA LA LIBERTAD EN CUANTO AL ESTABLECIMIENTO DE LOS PRECIOS, IMPOHEN IMPORTANTES LIMITACIONES SOBRE LA DISCRECIONALIDAD DE TODA ORGANIZACIÓN.

DE ACUERDO CON LO ANTES EXPUESTO, EL GOBIERNO INTERVIENE EN EL ASPECTO DE UN MERCADO ESTABLE, YA QUE ESPERA QUE EL ESTADO ASUMA SU PAPEL ACTIVO Y NO PASIVO EN LA CONSIDERACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD, Y POR LO TANTO SE DEBE PENSAR EN UNA FORMA RAZONABLE QUE EL GOBIERNO PERSIGA LOS SIGUIENTES OBJETIVOS DE ACUERDO A DICHAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD:

1. UN NIVEL DE EMPLEO ELEVADO Y ESTABLE

* SMALL, JHON R. ECONOMÍA EMPRESARIAL, 1986. PÁG. 11

2. EVITAR LA INFLACIÓN
 3. ELEVAR EL NIVEL DE VIDA, ESTO ES, EL CRECIMIENTO DEL MERCADO PARA UNA BUENA ESTABILIDAD ECONÓMICA.
 4. UNA SITUACIÓN SATISFACTORIA EN LA BALANZA DE PAGOS Y EN EL MANTENIMIENTO DEL VALOR EXTERNO DE NUESTRA MONEDA.
 5. LIMITAR LA SEGURIDAD EN LA DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA.
 6. LIBERTAD DE ELECCIÓN PARA EL CONSUMIDOR Y LUCHA CONTRA EL MONOPOLIO
- TODOS ÉSTOS SON TAN SOLO POSIBLES OBJETIVOS, LOS CUALES DEBEN PERSEGUIRSE SIMULTÁNEAMENTE PARA LOGRAR UN MERCADO ESTABLE Y A SU VEZ OLVIDARSE DE UNA INFLACIÓN Y DE GRAVES PROBLEMAS EN LA BALANZA DE PAGOS. SIN EMBARGO LO QUE DEBE PONERSE DE RELIEVE AQUÍ ES QUE, AUNQUE LA ECONOMÍA DEL PAÍS PUEDA FUNCIONAR ACORDE A LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES, LA INTERVENCIÓN DEL GOBIERNO ES CONSIDERABLE EN LA ACTUALIDAD Y PROBABLEMENTE SIGA ASÍ; PERO SE PUEDE CONSIDERAR QUE LA BASE ECONÓMICA EN LA QUE SE DESENVUELVE UNA ORGANIZACIÓN PARA ALCANZAR UNA ESTABILIDAD EN EL MERCADO ES BAJO ESTOS TRES PUNTOS:

PRIMERO, LA ECONOMÍA EN LA CUAL OPERA LA ORGANIZACIÓN ES PRE DOMINANTE POR SER LIBRE DICHA ECONOMÍA, LA CUAL UTILIZA LOS-

PRECIOS Y LOS MERCADOS.

SEGUNDO, SE TRATA DE UNA ECONOMÍA QUE EXPERIMENTA UN CAMBIO TECNOLÓGICO, ECONÓMICO Y MUY RÁPIDO.

TERCERO, LA INVERSIÓN DEL GOBIERNO EN LOS ASUNTOS ECONÓMICOS HA AUMENTADO EN AÑOS RECIENTES Y ES PROBABLE QUE SIGA SIENDO CONSIDERABLE.

ESTOS HECHOS PUEDEN FIJAR EL FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO ESTABLE A TRAVÉS DE UN SISTEMA ECONÓMICO QUE POSEA ESTAS CARACTERÍSTICAS.

A PESAR DE TODO ÉSTO, SE PUEDE PERSEGUIR TAMBIÉN FINES DISTINTOS SOBRE UN MERCADO ESTABLE PARA LOGRAR UN BENEFICIO Y PROBABLEMENTE SEA MÁS CONSISTENTE CONFORME AL MEDIO DEL MERCADO EN QUE SE MUEVE EL CUAL EN UNA FORMA SUFICIENTE MANTENGA UN NIVEL MEDIO ELEVADO PARA PROTEGER UN RENDIMIENTO Y ASÍ TRABAJAR SOBRE PERIODOS NORMALES Y CONSTITUIR UN ESTÁNDAR ADECUADO E INVERTIR EN PROYECTOS QUE DEN LUGAR A LA OBTENCIÓN DE MEJORES BENEFICIOS Y ESTABILIDAD.

OTRO PUNTO IMPORTANTE, SOBRE LA ESTABILIDAD DEL MERCADO ES EL COMPORTAMIENTO COMPETITIVO, YA QUE DESCRIBEN LAS CONDICIONES EN LAS CUALES OPERA LA COMPETENCIA COMO UN MECANISMO DE TRANSFERENCIA Y BAJO UN PROCESO POR EL CUAL LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO SE ---

TRANSFIERE EN LAS ORGANIZACIONES EN UNA FORMA MÁS EFICIENTE PARA QUE ASÍ SE PUEDA CRECER PRINCIPALMENTE AL UTILIZAR LOS ELEVADOS BENEFICIOS PARA LA INVERSIÓN. EL MECANISMO DE LA INNOVACIÓN ES EL PROCESO POR EL CUAL VARÍA LA EFICIENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN; PUESTO QUE LA PRESIÓN DE LA COMPETENCIA OBLIGA A LA ORGANIZACIÓN A INNOVAR CIERTOS PRODUCTOS PARA SUBSISTIR, APARECIENDO ASÍ UN NUEVO PROCESO QUE VA A INVADIR AL MERCADO Y A SU RIVALIDAD; ES DECIR QUE ENTRA LA COMPETENCIA(*).

OTRO CONTEXTO QUE CONSTITUYE EL PRINCIPAL VEHÍCULO PARA LA COMPETENCIA ES EL PRECIO, POR LO QUE LA COMPETENCIA DENTRO DE UN MERCADO ESTABLE PUEDE ADOPTAR LAS SIGUIENTES FORMAS:

1. IMITACIÓN DE PRODUCTOS
2. DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS
3. SERVICIOS DE TODO TIPO, ENTREGA RAPIDA Y CRÉDITO (DEBE SER A CORTO PLAZO).
4. PUBLICIDAD
5. HABILIDAD DEL VENDEDOR (PERSUASIÓN).
6. PRECIOS RAZONABLES, LOS CUALES PRODUZCAN MEJOR CALIDAD.

DE ACUERDO CON LOS PUNTOS ANTERIORES, HAY QUE ANALIZAR TRES FACTORES IMPORTANTES QUE SON LOS PRECIOS, LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO Y LA INNOVACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS LOS CUALES SERÁN UNA DIFE-

* COMPETIVIDAD DEL PROCESO, DOWNIE J., 1982.

RENCIACIÓN DENTRO DE LA ESTABILIDAD DEL MERCADO A TRAVÉS DE UNA ECONOMÍA LÓGICA.

AL COMENZAR POR LOS PRECIOS, SE REQUIERE DECIDIR EN CUANTO A ÉSTOS HAN SIDO ANALIZADOS AMPLIAMENTE POR LA TEORÍA ECONÓMICA, SIN EMBARGO SE PUEDEN EFECTUAR DIVERSAS OBSERVACIONES ACERCA DE LOS PRECIOS CONSIDERADOS COMO UNO DE LOS ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO COMPETITIVO, SUPONIENDO QUE SI SE OPERA DENTRO DE MERCADOS PERFECTOS DE ACUERDO A UNA DISCRECIÓN DE POLÍTICA DE PRECIOS, SE PODRÁ ALCANZAR UTILIDAD DEL PRODUCTO A LOS OJOS DEL CONSUMIDOR, YA QUE LOS PRECIOS SE PUEDEN CONSIDERAR CON INDEPENDENCIA DE LAS VARIACIONES EN LA CALIDAD O DE LA ACTIVIDAD DE LA PROMOCIÓN QUE SE LLEVE A CABO. ADIÉMÁS SE PUEDE FIJAR EL PRECIO CON FINES COMPETITIVOS EN RESPUESTA AL MERCADO ESTABLE PARA ASÍ PODER CONTROLAR O MODIFICAR LAS FUERZAS QUE PUEDA TOMAR DICHO MERCADO.

EN EL CASO DE LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO, ESTO IMPLICA UN GRADO DE EXCLUSIVIDAD EN EL PRODUCTO, YA QUE AL OFRECERLO AL CONSUMIDOR DEBE CAMBIAR SUS CARACTERÍSTICAS PARA CONSTITUIR EN UNA MANERA COMÚN Y EFECTIVA DE COMPETIR POR UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y ASÍ LAS ACTIVIDADES DE LA MERCADOTECHNIA CON FINES COMPETITIVOS SE EXTENDERÁ A UNA AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS. SI ESTA IDEA DA RESULTADOS POSITIVOS, EL PRODUCTO ESTARÁ SUPERESPECIALIZADO Y EXIGIRÁ UN ADECUADO ESTUDIO DEL MERCADO Y UNA ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN ANTES DE QUE PUEDA COMERCIALIZARSE UN NUEVO PRODUCTO.

POR ÚLTIMO HABLAREMOS DE LA INNOVACIÓN Y LA REALIZACIÓN QUE PUE-
DA SURGIR DE UN NUEVO PRODUCTO, TOMANDO EN CUENTA UNA NUEVA TEC-
NOLOGÍA, UNA NUEVA FUENTE DE SUMINISTRO Y UN NUEVO TIPO DE ORGA-
NIZACIÓN; QUE AUNQUE NO RESULTA FÁCIL TRAZAR UNA NUEVA LÍNEA PE-
RO SIN EMBARGO, CUANDO SEA INTRODUCIDO EL NUEVO PRODUCTO COMO IN-
NOVACIÓN Y SE TENGA UNA AMPLIA ACEPTACIÓN DEL MISMO ENTRE LOS --
CONSUMIDORES Y LAS VENTAJAS SOBRE LA COMPETENCIA PODRÁ SER A UN-
LARGO PLAZO DANDO RESULTADOS POSITIVOS DE UN DESARROLLO DEL MER-
CADO ADECUADO LOGRANDO SUPERACIÓN Y ÉXITO TANTO EN ORGANIZACIO--
NES GRANDES COMO MEDIANAS Y PEQUEÑAS.

SIN EMBARGO TODO ÉSTO DEPENDERÁ DE LA AYUDA O ESTÍMULO QUE OBTEN-
GA DE SUS CLIENTES, PREVEEDORES Y COMPETIDORES; ASIMISMO DEL NI-
VEL DE EDUCACIÓN Y SOFISTICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES(*) PARA ---
ACEPTAR EN FORMA ESENCIAL EL ÉXITO DEL NUEVO PRODUCTO Y DE SUS -
PRETENDIDAS VENTAJAS CON RESPECTO A SU FUNCIÓN Y RENDIMIENTO, LO
CUAL DETERMINARÁ ALCANZAR DENTRO DEL MERCADO UNA ACEPTACIÓN GENE-
RAL Y ASÍ LOGRAR UN MEJOR ENFOQUE ECONÓMICO EN EL MERCADO QUE A
TRAVÉS DEL ESTUDIO DE ESTOS TRES FACTORES SE PODRÁ COMPRENDER SU
PROCESO COMPETITIVO, DE INICIATIVA Y DE RESPUESTA PARA DETERMI--
NAR UN MEJOR PRECIO DENTRO DE LA MERCADOTECNIA Y ASÍ TOMAR DECI-
SIONES DE PRODUCIR DENTRO DE UN MERCADO ESTABLE A CORTO PLAZO Y-
DE ACUERDO A LA RENTABILIDAD DE LOS AMPLIOS GRUPOS O LINEAS DE -
PRODUCTOS QUE INDIQUEN ADECUADAS POLÍTICAS A SEGUIR EN LOS PRO--
DUCTOS PARA MANTENER SU FORMA ACTUAL O BIEN QUE EN EL FUTURO SE

* WILLIAMS, B.R., CONDICIONES USUALES DE COMPETENCIA., 1920, --
PAG. 75

PUEDA SOMETER A CAMBIOS O BIEN A UN NUEVO DISEÑO Y SIEMPRE EN ESPERA DE SATISFACER LOS DESEOS DE LA ESTABILIDAD DEL MERCADO Y -- SIN QUE SE PELIGRE LA SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA EN GENERAL.

3.2 MERCADO EN RECESIÓN.

EL OBJETO QUE SE PERSIGUE EN ESTE PUNTO ES HACER RESALTAR LOS -- RASGOS GENERALES DE UNA POLÍTICA ECONÓMICA QUE FAVOREZCA LA ACUMULACIÓN DEL MERCADO EN MÉXICO; POR LO QUE SE DEBE TRATAR DE CUALES SON LAS FORMAS DE MERCADO QUE MÁS SE DISTINGUEN EN NUESTRO PAÍS Y ESTAS SON:

1. MONOPOLIO
2. COMPETENCIA PERFECTA
3. COMPETENCIA IMPERFECTA

ANTES DE HABLAR DE CADA UNA DE ESTAS FORMAS DE MERCADO, DEBE QUE DAR CLARO QUE ES EL MERCADEO; POR TANTO LA DEFINICIÓN DICE QUE -- ES AQUELLA ACTIVIDAD HUMANA DIRIGIDA A SATISFACER NECESIDADES, -- CARENCIAS Y DESEOS A TRAVÉS DE PROCESOS DE INTERCAMBIO(*).

DE ACUERDO A LA DEFINICIÓN, EL PUNTO DE PARTIDA ES SABER COMO ES LA ACTUACIÓN DE LA RECESIÓN EN LAS DIFERENTES FORMAS DE MERCADO-- PARA PODER LLEGAR A ABRACAR EL INTERCAMBIO DE RECURSOS PARA VER SI OFRECE PRIVILEGIOS ESPECIALES A CONTRIBUYENTES, A CAMBIO DE SU --

* PHILIP KOTLER., DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA., 1980.

RESPALDO FINANCIERO.

UNA DE LAS FORMAS DE MERCADO ES DONDE UN SOLO PRODUCTOS TRABAJA - FABRICANDO SUS ARTÍCULOS Y VENDE UNA DETERMINADA MERCANCÍA Y POR- LO TANTO SU PROBLEMA CONSISTIRÁ EN SABER SI VA A PRODUCIR MUCHO- O POCO, VENDIENDO LO POCO A PRECIOS ELEVADOS O LO MUCHO A PRECIOS MÁS BARATOS.

DE CONFORMIDAD CON ÉSTO, EN EL EXTREMO OPUESTO ENCONTRAMOS A LA - COMPETENCIA PERFECTA, DONDE HAY MUCHOS PRODUCTORES DE UNA MERCAN- CÍA Y PARA QUE ESTA SEA PERFECTA, ES PRECISO TOMAR LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

- HOMOGENEIDAD DEL PRODUCTO
- MULTIPLICIDAD DE LOS PRODUCTOS
- LIBERTAD DE ACCIÓN

EN LO REFERENTE AL MONOPOLIO Y A LA COMPETENCIA PERFECTA, SE DA - UNA GAMA DE SITUACIONES INTERMEDIAS; LO CUAL HA SIDO UNA CONQUIS- TA RECIENTE EN LA ECONOMÍA Y A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS QUE HAN HE-- CHO AVANZAR A DICHA ECONOMÍA POSITIVAMENTE.

POR ÚLTIMO LA COMPETENCIA IMPERFECTA Y MONOPOLÍSTICA EN DONDE LAS SITUACIONES DEL DUOPOLIO Y OLIGOPOLIO SE PRESTAN A MAYOR INDETER- MINACIÓN, YA QUE SE LLEVA A CABO POR TANTEO DE LA FUERZA PROPIA Y LA DEL ADVERSARIO POR MEDIO DE LA LUCHA PUBLICITARIA.

ES NECESARIO TAMBIEN TOMAR EN CUENTA QUE LOS PRODUCTOS NO SON CASI HOMOGÉNEOS Y QUE EL CLIENTE PUEDE INFLUIR EN SU VENTA, YA QUE LAS CUALIDADES QUE DIFIEREN DEL PRODUCTO EN MAYOR O MENOR ABUNDANCIA DENTRO DEL MERCADO AL QUE SE ESTA REFIRIENDO EN ESTE PUNTO Y AUNQUE SEAN BASTANTES LOS PRODUCTORES QUE PUEDEN DETERMINAR LA SITUACIÓN DE COMPETENCIA IMPERFERCTA.

LA REALIDAD DE ESTA TRIPLE SITUACIÓN, SE DEBE NOTAR QUE SI TODOS ACTUAN COMO COMPETIDORES, PUEDE EXISTIR LA TENTACIÓN DE PROVOCAR EL SENTIMIENTO DE ESTAR TODOS ALISTADOS EN LA MISMA BANDERA, DE ACTUAR EN SU PAÍS Y EXPRESAR TÁCITAMENTE, MANTENER PRECIOS RAZONABLES QUE SON LOS QUE LLEVARÁN CON ÉXITO, EL BENEFICIO DE LA MAGNITUD DE UN MERCADO EN RECESIÓN. CON LA EXISTENCIA DE TAL MERCADO EL BENEFICIO SERÁ TANTO PARA LAS ORGANIZACIONES COMO PARA EL ESTADO Y POR LO TANTO COMO HIPÓTESIS SE DARÁ ENTRADA LIBRE A LA CREACIÓN DE NUEVAS ORGANIZACIONES PARA AUMENTAR LA PRODUCCIÓN PARA -- INICIAR UNA TENDENCIA A LA BAJA EN EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS, ÉS TO SERÍA EN UNA FORMA CIERTA Y DE ACUERDO CON UNA PROBABLE SERÍA AUMENTAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, YA QUE AL HABER MÁS PRODUCTORES SE PUEDE LLEGAR A QUE SE HAGAN LA COMPETENCIA, PARA ATRAER A OBREROS Y SUBIR LOS SALARIOS, O PARA CONSEGUIR MATERIAS PRIMAS, QUE COMIENZAN A ESCASEAR Y CUYOS PRECIOS SUBEN.

EL EFECTO TOTAL A TODA ESTA SITUACIÓN DARÁ INGRESOS MEDIOS, REPORTÁNDOSE ASÍ UN BENEFICIO NECESARIO QUE ES LO QUE SE PERSIGUE ANTE ESTA DESAGRADABLE SITUACIÓN QUE SE ESTA VIVIENDO ACTUALMENTE.

POR CONSIGUIENTE, POR EL HECHO DE PENSAR ASÍ PUEDE CUBRIR LAS -
PERDIDAS DE LOS BENEFICIOS DE AÑOS ANTERIORES Y SI LA FUERZA DE
LA COMPETENCIA ACTUA COMO YA SE MENCIONÓ EL JUEGO SEGUIRA HASTA
ENCONTRAR EL EQUILIBRIO DESEADO EN DICHO MERCADO,

4. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO EN UNA ECONOMÍA DE RECESIÓN.

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.

DADAS LAS CONDICIONES MODERNAS DE LA COMPETENCIA, RESULTA CADA DÍA MÁS ARRIESGADO NO INTRODUCIR INNOVACIONES EN LOS PRODUCTOS. TANTO EL PÚBLICO COMO LOS CLIENTES INDUSTRIALES NECESITAN Y ESPERAN ABUNDANCIA DE PRODUCTOS NUEVOS Y PERFECCIONADOS. LA COMPETENCIA HARÁ INDUDABLEMENTE CUANTO PUEDA POR SATISFACER ESTOS DESEOS. LA RENOVACIÓN CONTINUA PARECE SER LA ÚNICA MANERA DE IMPEDIR QUE SE VUELVA ANTICUADA LA LÍNEA DE PRODUCTOS DE LA FIRMA.

PERO, AL MISMO TIEMPO, CADA DÍA ESTÁ RESULTANDO MÁS DIFÍCIL CONSEGUIR EL DESARROLLO ADECUADO DE UN NUEVO PRODUCTO. ESTO OBEDECE A UNA PORCIÓN DE RAZONES.

ALGUNOS TECNÓLOGOS CREEN QUE HAY DE TECNOLOGÍAS FUNDAMENTALMENTE NUEVAS EN EL CAMPO DE LA PRODUCCIÓN AUTOMOVILÍSTICA, LA TELEVISIÓN, LAS COMPUTADORAS, LA XEROGRAFÍA Y LAS DROGAS MARAVILLOSAS. SI BIEN ES VERDAD QUE ESTÁN SURGIENDO MUCHOS NUEVOS PRODUCTOS DE MENOR IMPORTANCIA, LA NACIÓN NECESITA INNOVACIONES DE GRAN ENVERGADURA PARA EVITAR EL ESTANCAMIENTO ECONÓMICO.

LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ESTÁ OCASIONANDO UNA CRECIENTE FRAGMENTACIÓN DE LOS MERCADOS. EL NUEVO PRODUCTO TRATA DE APODE--

RARSE DE GRAN PORCIÓN DE UN SECTOR COMERCIAL PEQUEÑO, EN LUGAR -
DE ASPIRAR AL MERCADO EN MASA. ESTO REPRESENTA VENTAS Y BENEFI-
CIOS MENORES, AUNQUE LA FIRMA PUEDA MANTENER DURANTE MÁS TIEMPO-
SU POSICIÓN.

LOS NUEVOS PRODUCTOS TIENEN QUE SATISFACER MÁS Y MÁS LOS CRITE--
RIOS PÚBLICOS, AL MISMO TIEMPO QUE PROMETEN UTILIDADES RAZONA---
BLES. DEBEN DISEÑARSE TENIENDO PRESENTES LA SEGURIDAD DEL CONSU--
MIDOR Y LAS COMPATIBILIDADES ECOLÓGICAS. LAS NECESIDADES Y EXI--
GENCIAS DEL GOBIERNO HAN REDUCIDO EL RITMO DE INNOVACIÓN EN LA -
INDUSTRIA FARMACÉUTICA Y HAN COMPLICADO NOTABLEMENTE EL DISEÑO -
DEL PRODUCTO Y LAS DECISIONES RELACIONADAS CON LA PUBLICIDAD EN-
LAS DECISIONES RELACIONADAS CON LA PUBLICIDAD EN LAS INDUSTRIAS-
DE COSMÉTICOS, AUTOMÓVILES, APARATOS PEQUEÑOS Y JUGUETES.

PODEMOS AHORA PROCEDER A ESTUDIAR LAS DIVERSAS ETAPAS POR LAS --
QUE PASA EL DESARROLLO DEL NUEVO PRODUCTO, EXAMINANDO AL MISMO -
TIEMPO LAS TÉCNICAS QUE PERMITAN DESARROLLAR PRODUCTOS BUENOS Y
ELIMINAR LO ANTES POSIBLE LAS IDEAS QUE CONDUZCAN A LA ELABORA--
CIÓN DE PRODUCTOS MEDIOCREES. LAS ETAPAS SON SIETE: GENERACIÓN DE
IDEAS, FILTRACIÓN DE LAS MISMAS, DESARROLLO Y PRUEBA DE CONCEP--
TOS, ANÁLISIS DEL NEGOCIO, DESARROLLO DEL PRODUCTO, PRUEBA DE --
MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN.

LA GENERACIÓN DE IDEAS REQUIERE PROCEDIMIENTOS QUE AYUDEN A LA -

ORGANIZACIÓN A DESARROLLAR UN DEPÓSITO GRANDE E INTERESANTE DE -
CONCEPTOS SOBRE PRODUCTOS POSIBLES. ES PRECISO GENERAR UN GRAN-
NÚMERO DE IDEAS PARA CONTAR CON UNAS CUANTAS BUENAS; Y CUANTO MA-
YOR SEA EL NÚMERO DE IDEAS GENERADAS, MÁS SERÁN LAS BUENAS.

MUCHAS COMPAÑÍAS NO HACEN NADA EN SERIO PARA CREAR IDEAS RELATI-
VAS A LOS PRODUCTOS. ESTÁN A EXPENSAS DE QUE SURJAN ESPONTÁNEA-
MENTE PUNTOS DE VISTA NUEVOS ENTRE LOS CLIENTES, DISTRIBUIDORES,
AGENTES DE VENTAS Y OTRAS FUENTES EXTRÍNECAS A LA FIRMA. CADA-
DÍA SON MÁS LAS QUE COMPRENDEN LAS VENTAJAS DE EXPLORAR SISTEMÁ-
TICAMENTE NUEVAS ÁREAS CON PROCEDIMIENTOS NUEVOS. ASÍ, POR EJEM-
PLO, EL EQUIPO ADMINISTRATIVO DE UNA GRAN EMPRESA PRODUCTORA DE-
APARATOS SE RETIRÓ UN FIN DE SEMANA Y ELABORÓ NADA MENOS QUE SE-
SENTA IDEAS INTERESANTES SOBRE NUEVOS APARATOS Y MODIFICACIONES-
DE LOS ANTIGUOS.

LAS FUENTES PRINCIPALES DE IDEAS SOBRE NUEVOS PRODUCTOS SON LOS-
CLIENTES, LOS CIENTÍFICOS, LAS FIRMAS DE LA COMPETENCIA, LOS ---
AGENTES DE VENTAS Y DISTRIBUIDORES PROPIOS, Y LA ALTA GERENCIA.

LOS CLIENTES.- EL CONCEPTO DE MERCADOTECHNIA PARECE INDICAR QUE-
LAS NECESIDADES Y DESEOS DE LA CLIENTELA DEBEN SER EL PUNTO DE -
PARTIDA PARA LA INVESTIGACIÓN DE IDEAS SOBRE PRODUCTOS NUEVOS. -
LAS FIRMAS COMERCIALES PUEDEN IDENTIFICAR ESTAS NECESIDADES Y DE-
SEOS DE DIVERSAS MANERAS: A) SONDEOS DIRECTOS DE CONSUMO; - -

B) PRUEBAS DE PROYECCIÓN; C) DISCUSIONES DE GRUPOS; D) SISTEMAS Y CARTAS CON SUGERENCIAS QUE ENVÍAN LOS CONSUMIDORES, Y E) MAPAS -- PERCEPTUALES Y DE PREFERENCIA DEL ESPACIO ACTUAL DEL PRODUCTO PARA DESCUBIR NUEVAS OPORTUNIDADES.

LOS CIENTÍFICOS.- MUCHAS EMPRESAS BUSCAN IDEAS RELATIVAS A SUS -- PRODUCTOS EN LOS LABORATORIOS DE INVESTIGACIÓN. LAS INVESTIGACIONES EN LOS CAMPOS DE LA FÍSICA DEL ESTADO SÓLIDO HAN PRODUCIDO -- LA TELEVISIÓN Y LOS TRANSISTORES, NUEVAS FORMAS DE ENVAÑE Y FIBRAS SINTÉTICAS PARA ELABORAR PRENDAS DE VESTIR. LA DU PONT Y -- LOS LABORATORIOS BELL SON PARTICULARMENTE FAMOSOS POR SU INVESTIGACIÓN BÁSICA, MIENTRAS QUE LA MAYOR PARTE DE LAS FIRMAS SE CONTENTAN CON EXPLOTAR LAS TECNOLOGÍAS FUNDAMENTALES Y CON ESTUDIAR MODIFICACIONES MENORES PARA LOS PRODUCTOS EXISTENTES.

LOS COMPETIDORES.- LAS EMPRESAS DEBEN ESTAR ALERTA A LOS PRODUCTOS NUEVOS QUE DESARROLLAN LAS FIRMAS DE LA COMPETENCIA. LA "INTELIGENCIA" MERCADOTECNIA PUEDE PROVENIR DE LOS DISTRIBUIDORES, DE LOS PROVEEDORES Y DE LOS AGENTES DE VENTAS. EL DESEMPEÑO DE LAS VENTAS DE ESTOS PRODUCTOS NUEVOS PUEDEN SOMETERSE AL ESTUDIO DE -- LOS SERVICIOS DE INVESTIGACIÓN.

LOS AGENTES DE VENTAS Y LOS DISTRIBUIDORES DE LA FIRMA.- LOS AGENTES DE VENTAS Y DISTRIBUIDORES DE LA COMPAÑIA CONSTITUYEN UNA --- FUENTE PARTICULARMENTE BUENA DE IDEAS SOBRE LOS PRODUCTOS. ELLOS TIENEN UNA EXPERIENCIA DE PRIMERA MANO DE LAS NECESIDADES NO SA--

TISFECHAS DE SUS CLIENTES Y ESCUCHAN DIRECTAMENTE SUS QUEJAS. MUCHAS VECES SON LOS PRIMEROS EN ENTERARSE DE LOS PROGRESOS DE LA COMPETENCIA. CADA DÍA ES MAYOR EL NÚMERO DE EMPRESAS QUE INTENTAN ADOPTAR PROCEDIMIENTOS MÁS SISTEMÁTICOS PARA ENTERARSE DE -- LAS IDEAS DE SUS AGENTES Y DISTRIBUIDORES.

LA ALTA GERENCIA.- LA ALTA DIRECCIÓN PUEDE AYUDAR SEÑALANDO LAS ÁREAS DEL MERCADO DE PRODUCTOS DE MAYOR INTERÉS EN QUE DEBAN BUSCARSE IDEAS NUEVAS. TAL COSA PUEDE DESCUBRIR LOS PUNTOS FUERTES- DE LA FIRMA O CONTRIBUIR A SUBSANAR SUS PUNTOS FLACOS.

LAS IDEAS VERDADERAMENTE BUENAS SE DEBEN A UNA COMBINACIÓN DE -- INSPIRACIÓN, LABORIOSIDAD Y MÉTODOS. SE HAN DESARROLLADO DIVERSAS TÉCNICAS "CIENTÍFICAS" A LO LARGO DE LOS AÑOS PARA AYUDAR A LOS INDIVIDUOS Y A LOS GRUPOS A GENERAR IDEAS MEJORES.

ENUMERACIÓN DE ATRIBUTOS.- ESTA TÉCNICA CONSISTE EN HACER UNA -- LISTA DE LOS ATRIBUTOS O PROPIEDADES DE UN OBJETO Y DESPUÉS MODIFICAR ALGUNO DE ELLOS PARA BUSCAR UNA NUEVA COMBINACIÓN QUE LOS PERFECCIONE. PONGAMOS POR EJEMPLO UN DESTORNILLADOR(*). SUS -- ATRIBUTOS SON UN VÁSTAGO REDONDEADO DE ACERO; UN MANGO DE MADERA EN QUE SE INCRUSTA PARA SER OPERADO MANUALMENTE, Y UN EXTREMO BISELADO PARA MANEJARLO DÁNDOLE VUELTAS. AHORA, SUPONGAMOS QUE QUEREMOS CAMBIAR ESOS ATRIBUTOS CON OBJETO DE MEJORAR LAS PREFERENCIAS COMERCIALES O EL ATRACTIVO DEL PRODUCTO. EL VÁSTAGO CILÍN-

* JOHN E. ARNOLD, "USEFUL CREATIVE TECHNIQUES, EN SOURCE BOOK -- FOR CREATIVE THINKING, ED SIDNEY J. PARNES Y HAROLD F. HARDING (NUEVA YORK: CHARLES SCRIBNER'S SONS, 1962) P. 255.

DRICO PODRÍA CAMBIARSE EN OTRO HEXAGONAL, PARA PODERLE APLICAR -
 UNA TUERCA A FIN DE DAR MÁS FUERZA AL GIRO; EL PODER MANUAL POD-
 DRÍA SUSTITUIRSE POR ENERGÍA ELÉCTRICA, O LOGRARSE EL MOVIMIENTO
 DE GIRO EMPUJANDO. OSBORN PROPUSO UNA LISTA DE PREGUNTAS PARA -
 ESTIMULAR LAS IDEAS QUE PUDIERAN CAMBIAR LOS ATRIBUTOS:

- ¿PUEDE APLICARSE A OTROS USOS? ¿HAY NUEVAS MANERAS DE USARLO -
 TAL COMO ESTÁ? ¿TENDRÁ OTOS -
 USOS SI SE LE MODIFICA?
- ¿PUEDE ADAPTARSE? ¿A QUÉ OTRA COSA SE PARECE? --
 ¿QUÉ OTRAS IDEAS SUGIERE? ¿HAY
 EN EL PASADO ALGO PARECIDO? -
 ¿QUÉ PODRÍA COPIARSE? ¿A QUIÉN-
 PODRÍA EMULAR YO?
- ¿MODIFICARSE? ¿UN NUEVO GIRO? ¿CAMBIAR SU --
 SIGNIFICADO, COLOR, MOVIMIEN-
 TO, SONIDO, OLO, FORMA, MODE-
 LO? ¿OTROS CAMBIOS?
- ¿AMPLIARSE? ¿QUÉ PUEDE AÑADIRSELE? ¿MÁS --
 TIEMPO? ¿MAYOR FRECUENCIA? --
 ¿ALGO MÁS FUERTE? ¿MÁS ALTO? -
 ¿MÁS LARGO? ¿MÁS GRUESO? ¿DE -
 MÁS VALOR? ¿ALGÚN INGREDIENTE
 MÁS? ¿DUPLICARSE? ¿MULTIPLI--
 CARSE? ¿EXACERARSE?
- ¿DISMINUIRSE? ¿QUÉ SE LE PUEDE QUITAR? ¿MÁS-
 PEQUEÑO? ¿CONDENSADO? ¿EN MI-
 NIATURA? ¿MÁS BAJO? ¿MÁS COP-
 TO? ¿MÁS LIGERO? ¿OMITIR AL--
 GO? ¿SIMPLIFICARLO? ¿BAJARLO?
 ¿REDUCIRLO?
- ¿SUSTITUIRSE? ¿QUÉ PUEDE PONERSE EN SU LU--
 GAR? ¿QUIÉN? ¿OTRO INGREDIENTE?
 ¿OTRO MATERIAL? ¿OTRO PRO-
 CESO? ¿OTRO PODER? ¿OTRO LU--
 GAR? ¿OTRO ENFOQUE? ¿OTRO TAN-
 TO DE VOZ?

¿REMODELARSE?

¿INTERCAMBIAR ELEMENTOS? ¿OTRO DIBUJO? ¿OTRA PRESENTACIÓN? -- ¿OTRO ORDEN? ¿CAMBIAR CAUSA -- POR EFECTO? ¿CAMBIAR DE RIT-- MO? ¿CAMBIAR DE PLAN?

¿TRASTOCARSE?

¿TRASTOCAR LO POSITIVO Y LO NE GATIVO? ¿LOS VALORES OPUES-- TOS? ¿VOLVERLO AL REVÉS? ¿DE-- ARRIBA ABAJO? ¿ALTERAR LAS -- FUNCIONES? ¿CAMBIAR LOS ZAPA-- TOS? ¿VOLVER LAS MESAS? ¿VOL-- VER LA OTRA MEJILLA?

¿COMBINARSE?

¿SERÍA POSIBLE REALIZAR UNA -- FUNCIÓN, UNA ALEACIÓN, UN SUR TIDO, UN ENSABLAJE? ¿COMBINAR UNIDADES? ¿COMBINAR FINES? -- ¿ATRATIVOS? ¿IDEAS?

RELACIONES FORZADAS.- ESTA TÉCNICA CONSISTE EN HACER UNA LISTA - DE IDEAS E IR CONSIDERANDO CADA UNA EN RELACIÓN CON LAS DEMÁS, A FIN DE ESTIMULAR NUEVOS CONCEPTOS. POR EJEMPLO, UN FABRICANTE DE EQUIPO DE OFICINA QUE BUSCA NUEVAS IDEAS PARA SU PRODUCTO PODRÍA FORMAR UNA LISTA DE LAS UNIDADES QUE PRODUCE, UNA MESA, UNA ES-- TANTERÍA, UN FICHERO Y UNA SILLA*. CON ESTO PUEDE OCURRIRSELE - LA IDEA DE SUSTITUIR LOS CAJONES DE LA MESA Y FABRICAR UNA QUE - LLEVE UNA LIBRERÍA EMPOTRADA. DESPUÉS QUIZÁS PENSARÁ EN CAMBIAR-- DOS CAJONES POR UN ARCHIVADOR. Y ASÍ SEGUIRÁ SISTEMÁTICAMENTE LA LISTA, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN TODO GÉNERO DE COMBINACIONES.

ANÁLISIS MORFOLÓGICO.- ESTE MÉTODO CONSISTE EN SEPARAR LAS DIMEN SIONES MÁS IMPORTANTES DE UN PROBLEMA Y DESPUÉS ESTUDIAR TODAS - LAS RELACIONES QUE HAY ENTRE ELLAS. SUPONGAMOS QUE EL PROBLEMA -

* IBID., PP.213-214

CONSISTE EN "TRASLADAR ALGO DE UN LUGAR A OTRO CON UN VEHÍCULO MOVIDO POR ENERGÍA"*. LAS DIMENSIONES IMPORTANTES DEL CASO SON EL TIPO DE VEHÍCULO QUE PUEDE UTILIZARSE (UNA CARRETILLA, UNA BANDA O UNA CAMA); EL MEDIO EN QUE OPERA EL VEHÍCULO (AIRE COMPRIMIDO, COMBUSTIÓN INTERNA, MOTOR ELÉCTRICO, VAPOR, CAMPOS MAGNÉTICOS, CABLES DE TRACCIÓN, CORREA SIN FIN). LA ETAPA SIGUIENTE CONSISTE EN DAR RIENDA SUELTA A LA IMAGINACIÓN PARA QUE DIVAGUE SOBRE TODAS LAS COMBINACIONES POSIBLES. EL AUTOMÓVIL ES UN VEHÍCULO QUE SE PARECE A UNA CARRETILLA MOVIDA POR UN MOTOR DE COMBUSTIÓN INTERNA, Y QUE SE DESLIZA SOBRE SUPERFICIES DURAS. SE ESPERA QUE PUEDAN SURGIR IDEAS NUEVAS Y ACEPTABLES.

PROVOCACIÓN DE IDEAS.- PUEDE, ADEMÁS, ESTIMULARSE LA CREATIVIDAD IDEOLÓGICA DE LAS PERSONAS POR MEDIO DE ALGUNAS EXPERIENCIAS ORGANIZADAS EN GRUPO. UNA TÉCNICA PERFECTAMENTE CONOCIDA ES LLAMADA "PROVOCACIÓN O TORMENTO DE IDEAS", CUYOS PRINCIPIOS FUERON DESARROLLADOS POR ALEX OSBORN. EN UNA REUNIÓN CREADORA CUYO OBJETO ES PRODUCIR UN CAUDAL DE IDEAS. GENERALMENTE SE LIMITA LA MAGNITUD DEL GRUPO A SEIS HOMBRES COMO MÍNIMO Y DIEZ COMO MÁXIMO. NO ES CONVENIENTE INCLUIR DEMASIADOS EXPERTOS EN EL GRUPO, PORQUE SUELEN ENFOCAR LOS PROBLEMAS DESDE UN PUNTO DE VISTA ESTEREOTIPADO. EL PROBLEMA DEBE FORMULARSE LO MÁS ESPECÍFICAMENTE POSIBLE, Y NO DEBERÍA DISCUTIRSE MÁS QUE UNO CADA VEZ. LAS SESIONES DEBEN DURAR UNA HORA APROXIMADAMENTE Y PUEDEN CELEBRARSE CASI A CUALQUIER HORA DEL DÍA, AUNQUE LAS DE LA MAÑANA SUELEN SER LAS MÁS EFICACES.

* ARNOLD, OP.CIT., PP. 256-257.

SEGÚN FUNCIONA EL SISTEMA EN LA AGENCIA PUBLICITARIA DE OSBORN, - BBD&O, CASI EN TODAS LAS OFICINAS ACTIVAS HAY UNO O MÁS GRUPOS - DE ÉSTOS, QUE SE REÚNEN CUANDO SE NECESITAN IDEAS PARA UN PROBLEMA NUEVO*. CUANDO UN CLIENTE LLEVA ALGÚN PROBLEMA, EL DIRECTOR SE LO COMUNICA A LOS MIEMBROS DEL GRUPO EN TÉRMINOS CONCISOS Y - ESPECÍFICOS Y CONVOCA A UNA JUNTA QUE DEBERÁ CELEBRARSE AL DÍA-SIGUIENTE O A LOS DOS DÍAS. EL OBJETO DE ESBOZAR LAS LÍNEAS GENERALES DEL PROBLEMA ANTES DE DICHA REUNIÓN, ES ESTIMULAR LA INCUBACIÓN Y ELABORACIÓN DE ALGUNA IDEA. AL CELEBRARSE LA JUNTA, - EL DIRECTOR COMIENZA MÁS O MENOS CON LAS SIGUIENTES PALABRAS: -- "TENGAN PRESENTE QUE NECESITAMOS EL MAYOR NÚMERO POSIBLE DE IDEAS CUANTO MÁS AUDACES, MEJOR; Y RECUÉRDELO, NO QUEREMOS UNA EVALUACIÓN". LAS IDEAS EMPIEZAN A FLUIR UNA TRAS OTRA, Y AL CABO DE -- UNA HORA ES POSIBLE QUE VAYAN A PARAR A LA GRABADORA CIENTO O MÁS- IDEAS NUEVAS. PARA QUE LA REUNIÓN TENGA EL MÁXIMO DE EFICIENCIA, DEBEN OBSERVARSE, SEGÚN OSBORN, LAS CUATRO REGLAS SIGUIENTES:

1. DEBEN SUPRIMIRSE LAS CRÍTICAS. LOS CRITERIOS CONTRARIOS A - LAS IDEAS DEBEN DEJARSE PARA MÁS ADELANTE,
2. SE ACEPTA CON GUSTO CUALQUIER IDEA. CUANTO MÁS ATREVIDA Y - APARENTEMENTE DISPARATADA, MEJOR; ES MÁS FÁCIL ABATIR EL -- VUELO QUE ELEARLO.
3. HACE FALTA CANTIDAD. CUANTO MAYOR SEA EL NÚMERO DE IDEAS -- APORTADAS, MÁS PROBABLE SERÁ ENCONTRAR ALGUNAS ÚTILES.
4. COMBINACIÓN Y AFINAMIENTO DE LAS IDEAS. ADEMÁS DE APORTAR -

*ADAPTADO DE ARNOLD, OP, CIT., PP.260-262

PUNTOS DE VISTA PROPIOS, LOS MIEMBROS DEL GRUPO DEBEN SUGERIR CÓMO PUEDEN COMBINARSE LAS IDEAS DE LOS DEMÁS PARA ARTICULAR OTRA*.

LAS SESIONES DE PROVOCACIÓN DE IDEAS, SIN TRABAS NI CORTAPISAS, SON SUMAMENTE FECUNDADAS EN PUNTOS DE VISTA CONSTRUCTIVOS SOBRE PRODUCTOS NUEVOS. AL CABO DE CUARENTA MINUTOS, UN GRUPO DE DOCEHOMBRES Y MUJERES PRODUJO NO MENOS DE 136 IDEAS*.

CREATIVIDAD OPERATIVA.- OTRA TÉCNICA, LLAMADA "SINÉTICA", FUE IDEADA POR WILLIAM J.J. GORDON. ESTE COMPRENDIÓ QUE LA FALLA --- PRINCIPAL DE LAS SESIONES DE PROVOCACIÓN DE IDEAS DE OSBORN, ERA QUE PROPORCIONABAN SOLUCIONES DEMASIADO RÁPIDAS, SIN DAR TIEMPO A QUE SE DESARROLLASE UN NÚMERO SUFICIENTE DE PERSPECTIVAS. ENTONCES PROPUSO QUE, EN LUGAR DE DEFINIR ESPECÍFICAMENTE EL PROBLEMA, CONVENÍA FORMULARLO DE MANERA TAN GENÉRICA QUE LOS MIEMBROS DEL GRUPO NO SOSPECHASEN EN QUÉ CONSISTÍA CONCRETAMENTE.

UNO DE LOS PROBLEMAS, POR EJEMPLO, FUE DISEÑAR UN MÉTODO PARA CERRAR LOS TRAJES ESPECIALES A PRUEBA DE VAPOR DE LOS OBREROS QUE TRABAJAN CON COMBUSTIBLES TÓXICOS DE GRAN POTENCIA*. GORDON NO REVELÓ EN QUÉ CONSISTÍA EL PROBLEMA CONCRETO Y ORGANIZÓ UNA DISCUSIÓN SOBRE EL CONCEPTO GENERAL DE "CIERRE". ESTO PROVOCÓ IMÁGENES DE DIFERENTES MECANISMOS DE CIERRE, COMO NIDOS DE PÁJAROS, BOCAS O HILO. AL AGOTAR EL GRUPO LAS PERSPECTIVAS INICIALES, -

* OSBORN, OP. CIT., PP. 260-266.

* IBID., P.174

* JOHN W. LINCOLN, "DEFINING A CREATIVENESS IN PEOPLE", EN PARNES Y HARDING, OP. CIT., PP. 264-275

GORDON FUE DEJANDO CAER POCO A POCO ALGUNOS DATOS PARA DAR FORMA AL PROBLEMA. SOLO CUANDO VIO QUE EL GRUPO ESTABA PRÓXIMO A ABRIR UNA BUENA SOLUCIÓN, EXPLICÓ LA NATURALEZA EXACTA DEL PROBLEMA. A CONTINUACIÓN EL GRUPO COMENZÓ A AFINAR LA SOLUCIÓN. ESTAS SESIONES DURABAN UN MÍNIMO DE TRES HORAS, Y CON FRECUENCIA MÁS TIEMPO, PORQUE GORDON CREÍA QUE LA FATIGA DESEMPEÑABA UN PAPEL IMPORTANTE EN LA APERTURA DE IDEAS NUEVAS.

HE AQUÍ CINCO TEMAS QUE ORIENTABAN EL PROCESO DE ESTAS CONFERENCIAS, PROPUESTAS POR GORDON:

1. APLAZAMIENTO. BUSCAR PRIMERO PUNTOS DE VISTA MÁS BIEN QUE SOLUCIONES.
2. AUTONOMÍA DEL TEMA. DEJAR QUE EL PROBLEMA COBRE VIDA PROPIA
3. COMENZAR POR TEMAS CONOCIDOS. APROVECHAR ALGO FAMILIAR COMO RESORTE PARA SALTAR A LO DESCONOCIDO.
4. ENTRAR Y SALIR DEL TEMA. ALTERNAR EL ESTUDIO DE LOS DETALLES DEL PROBLEMA CON LA RETIRADA DE LOS MISMOS, A FIN DE VERLOS COMO CASOS CONCRETOS DE UNO UNIVERSAL.
5. EMPLEO DE LA METÁFORA. PROCURAR QUE PUNTOS O IDEAS APARENTEMENTE SIN IMPORTANCIA Y ACCIDENTALES SUGIERAN ANALOGÍAS QUE SIRVAN DE FUENTE PARA NUEVOS PUNTOS DE VISTA.*

LA XEROX COMPRENDIÓ LA PROMESA QUE REPRESENTABA LA MÁQUINA MODERNA COPIADORA DE CHESTER CARLSON; LA IBM Y LA EASTMAN KODAK NO LO
*IBID., P. 274

VIERON ASÍ EN LO ABSOLUTO. LA RCA INTUYÓ LA OPORTUNIDAD INNOVADORA DE LA RADIO; LA VICTOR TALKING MACHINE COMPANY NO LA CAPTÓ. HENRY FORD VIO LAS POSIBILIDADES DEL AUTOMÓVIL; SIN EMBARGO, ÚNICAMENTE LA GENERAL MOTORS COMPRENDIÓ LA NECESIDAD DE SECCIONAR EL MERCADO DE AUTOMÓVILES POR PRECIOS Y RENDIMIENTOS CON UN MODELO PARA CADA CLASIFICACIÓN, A FIN DE APROVECHAR PLENAMENTE LA OPORTUNIDAD. LA MARSHAL FIELD CAYÓ EN LA CUENTA DE LAS POSIBILIDADES EXTRAORDINARIAS QUE REPRESENTABAN LAS COMPRAS A PLAZOS; EN CAMBIO, LA ENDICOTT JOHNSON NO LO ENTENDIÓ ASÍ Y CALIFICÓ ESTE SISTEMA DEL "MÁS INDIGNO QUE SE HAYA IDEA DO PARA CREAR PROBLEMAS". Y ASÍ LE HA IDO*.

CUANDO UNA EMPRESA INCURRE EN DEMASIADOS ERRORES POR OMISIÓN, TIENE INDUDABLEMENTE NORMAS PRÁCTICAS DEMASIADO CONSERVADORAS.

4.2 ANÁLISIS DE EMPRESA.

A FIN DE HACER HINCAPIÉ EN LAS CONDICIONES, LOS PROBLEMAS Y LAS OPORTUNIDADES PROPIAS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO EN LA EMPRESA, EN ESTE PUNTO SE PRESENTARÁ UN ANÁLISIS QUE COMO META TRATARÁ ÚNICAMENTE DENTRO DE LA EMPRESA EL COMPORTAMIENTO DE TODA PRODUCCIÓN QUE ES EL CONSUMO Y POR LO TANTO ES OBVIO QUE LA DEMANDA

HANAN, PO. CIT., P. 44

DE ARTÍCULOS PARA PRODUCIR OTROS ARTÍCULOS DEPENDERÁ DE LA ÚLTIMA INSTANCIA DE LAS COMPRAS DE ARTÍCULOS DE CONSUMO INDIVIDUALES Y FAMILIARES. POR TANTO LA DEMANDA DE ARTÍCULOS EN TODA EMPRESA ES UNA DEMANDA DERIVADA QUE TENDRÁ COMO RESULTADO UNA DEMANDA FLUCTUANTE. ADEMÁS, EL DESARROLLO DE PROCESOS Y PRODUCTOS DE UNA EMPRESA PUEDEN ASPIRAR EN CONVERTIRSE EN GRANDES E INFLUYENTES SOCIEDADES POR LO QUE ES NECESARIO ESTUDIAR Y ANALIZAR CUALQUIER GASTO, ACTIVIDAD Y ASÍ DETERMINAR LAS NECESIDADES QUE REALMENTE LE PREOCUPAN A LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN PARA MANTENER SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO CONFORME A LA DEMANDA DE SUS PRODUCTOS Y QUE LA OBTENCIÓN DE MÁRGENES DE BENEFICIOS SEAN LOS ESTABLECIDOS FORMALMENTE PARA PROYECTARSE Y DISEÑARSE PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS. EL PROPÓSITO DE TODO DISEÑO DE ANÁLISIS DE LA EMPRESA ES EL DE PROPORCIONAR CONDICIONES QUE FACILITAN EL ALCANCE ÓPTIMO DE LOS OBJETIVOS, LIMITANDO LA AMPLITUD DE LAS POSIBILIDADES DE COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA. AUNQUE EXISTEN DIFERENCIAS ENTRE EL DISEÑO PLANEADO POR LA ORGANIZACIÓN Y EL DESEADO POR EL EMPLEADO, DICHAS DIFERENCIAS CONDUCEN A LA AMPLITUD DE POSIBILIDADES; POR LO QUE A TRAVÉS DE LA LIMITACIÓN DE LA AMPLITUD DE POSIBILIDADES DISPONIBLES, LOS MIEMBROS QUEDAN EN UNA POSICIÓN FAVORABLE PARA HACER ELECCIONES FAVORABLES RAZONABLES. ADEMÁS, LA EMPRESA DEBERÁ PROPORCIONAR A CADA MIEMBRO NO SOLAMENTE INFORMACIÓN SOBRE SUS RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD, SINO TAMBIEN INFORMACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE OTRAS ÁREAS Y LAS RELACIONES QUE DEBEN TENER Y ASÍ COLOCAR EN LA MEJOR POSICIÓN PARA LAS ACCIONES QUE DE

BEN ANALIZARSE PARA DIVIDIR EL TRABAJO EN TAREAS ESPECIALIZADAS - PROPORCIONANDO REGLAS Y PROCEDIMIENTOS QUE DEJARÁN CLARAMENTE COMO DEBERÁN EJECUTARSE DICHAS TAREAS Y COMO DEBERÁN COMPORTARSE*.

EL ANÁLISIS QUE SE EFECTÚE A TRAVÉS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS- OPERATIVAS Y TÉCNICAS EN LA EMPRESA, TENDRÁ UN ACCESO A LOS MERCADOS DE CAPITAL DE ACUERDO A BENEFICIOS EN CONDICIONES NORMALES, - PARA QUE DESPUÉS DE DICHO ANÁLISIS SE PUEDA EVALUAR.

HASTA AHORA SE HA PREOCUPADO LA EMPRESA POR EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA EN CUANTO A SUS PROBLEMAS PARA ALCANZAR TODOS SUS OBJETIVOS PROPORCIONANDO UNA ESTRUCTURA LÓGICA PARA UN MEJOR ENFOQUE ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE UNA EVALUACIÓN TANTO INTERNA COMO EXTERNA.

COMO YA SE EXPUSO ANTERIORMENTE EL ANÁLISIS EN FORMA ESTRATÉGICA- PUEDE DESENCADENAR UN GRAVE PROBLEMA EN LA EMPRESA; PERO SI HAY - UNA PREVISIÓN SE PUEDEN ANTICIPAR CAMBIOS EN EL ENTORNO DE LA EMPRESA Y ACTUAR ANTES DE QUE SE PRODUZCA EL SUCESO, YA QUE EL PROPÓSITO ES UBICAR BIEN CADA ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA, YA QUE LAS RELACIONES DE CADA UNA DE ELLAS CON LA DE MERCADOTEC-- NIA SERÁ A TRAVÉS DE UN BUEN FUNCIONAMIENTO, COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN PROPIA ASÍ SUS RELACIONES DENTRO DE LAS EVALUACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DE LAS MISMAS.

DENTRO DE LA EVALUACIÓN INTERNA EL PRIMER PASO SERÁ LA PREPARA---

* ROCCO CARZO, JR., ORGANIZACIÓN FORMAL 1960, PÁG. 325

CIÓN DE OBJETIVOS EXPERIMENTALES PARA QUE LA EMPRESA A TRAVÉS DE SUS OBJETIVOS ACTUALES A LA LUZ DE SUS RELACIONES PASADAS Y DE - UNA REVISIÓN EXPERIMENTAL DE LAS PRIORIDADES Y METAS A ESTABLE-- CE LAS SOLUCIONES POSIBLES A DICHS OBJETIVOS.

TAMBIÉN SE PUEDE HACER UNA COMPARACIÓN ENTRE OBJETIVOS REVISADOS Y AJUSTARLOS PARA DARLES UN LUGAR DIFERENTE EN CUANTO ASIGNACIÓN DE PRIORIDADES DE LOS MISMOS.

OTRO ANÁLISIS CONCURRENTES ES EL DE UN POTENCIAL INDUSTRIAL, YA- QUE SU PROPÓSITO ES DETERMINAR EL POTENCIAL DE CRECIMIENTO DISPO- NIBLE EN LA INDUSTRIA PARA UNA EMPRESA QUE ES LO QUE SE HA VENI- DO BUSCANDO DESDE EL INICIO DE ESTE PUNTO, CON LA FINALIDAD DE - QUE LA EMPRESA ESTÁ DISPUESTA Y ES CAPAZ DE HACER UN ESFUERZO TO- TAL PARA CAPITALIZARLO.

MÁS QUE CON EXTRAPLOTACIONES DE LA ACTUACIÓN DE LA EMPRESA, SE - DEBE PROYECTAR PERSPECTIVAS ECONÓMICAS Y COMPETITIVAS CON TENDEN- CIAS DE EXPANSIÓN, RENTABILIDAD Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO. EL- ENTORNO COMPETITIVO SE ANALIZA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA TEN- DENCIA EN LA DEMANDA HASTA LA CAPACIDAD Y EL COSTO DE ENTRAR Y - SALIR DE LA INDUSTRIA.

EN CUANTO A UNA EVALUACIÓN EXTERNA, EL PROPÓSITO SERÁ ANALIZAR - LAS OPORTUNIDADES PRODUCTO-MERCADO DISPONIBLES A LA EMPRESA FUE- RA DE SU AMBITO ACTUAL Y ASÍ TOMAR LA DECISIÓN FINAL.

UN PROBLEMA IMPORTANTE QUE SE PUEDE PRESENTAR ES QUE EN VEZ DE UNA MEDICIÓN SENCILLA, EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA DESCRIBIRÁ A UN VECTOR MULTIDIMENCIONAL DE OBJETIVOS, LOS CUALES SE MEDIRÁN SEGÚN SUS DIFERENTES UNIDADES Y NO CONCURSAN PARA LOS RECURSOS DE LA EMPRESA, ASÍ LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO COMPETIRÁN CON LOS DE LARGO PLAZO Y LOS OBJETIVOS DE FLEXIBILIDAD COMPITEN CON AMBOS*.

ESTE ENFOQUE QUE SE DA ES DIRECTO HACIA LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LA EMPRESA, PERO SE DEBERÁN UTILIZAR LOS OBJETIVOS RESPECTIVOS DE LA EMPRESA COMO CRITERIOS PARA VALORAR Y CLASIFICAR A LAS OPORTUNIDADES EXTERNAS QUE SON LO SUFICIENTE ATRACTIVOS PARA SU JUSTIFICACIÓN REAL.

ACORDE A LO ANTERIOR, EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA DEPENDERÁ DE OBTENER LOS ARTÍCULOS NECESARIOS CON LAS MEJORES VENTAJAS PARA LA EMPRESA, TOMANDO EN CUENTA CUATRO ASPECTOS FUNDAMENTALES: CALIDAD, TIEMPO, CANTIDAD Y PRECIO.

- LA CALIDAD SE REFIERE A LA CLASE DE ARTÍCULOS O PRODUCTOS QUE SE REQUIERE Y DESEA LANZAR LA EMPRESA.
 - LA CANTIDAD VA EN FUNCIÓN DE ABASTECIMIENTO Y SE DETERMINAN A PARTIR DE LAS NECESIDADES DE LA PRODUCCIÓN.
 - EL TIEMPO SE CONSIDERA EN CUANTO A LA ENTREGA Y SE ENCUENTRA LIGADO CON LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN; POR LO TANTO -
- * ESTRATEGIA DE LA EMPRESA; H. IGOR ANSOFF

LA PRINCIPAL RESPONSABILIDAD ES LA DE CONTRATAR PROVEEDORES QUE CUMPLAN CON LOS FACTORES ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA, EL PRECIO ES ESENCIALMENTE EL RESPONSABLE YA QUE DE ACUERDO A LA RELACIÓN CON EL MERCADO INTERIOR O EXTERIOR SE PODRÁ DETERMINAR SIEMPRE EL MÁS ADECUADO CONFORME A LA ESTIPULACIÓN QUE HAGA LA EMPRESA.

EN BASE A TODOS LOS ANÁLISIS EFECTUADOS A LA EMPRESA EN CUANTO A RECURSOS TÉCNICOS, HUMANOS Y MATERIALES SE PUEDE CONCLUIR EN FORMA ÓPTIMA UN BUEN DESARROLLO DE LA EMPRESA, LO CUAL REDITUARÁ EN UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES Y LOGRO DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS.

4.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS.

UNA EMPRESA QUE DECIDA PRODUCIR UN ARTÍCULO, DEBE RECONOCER QUE NO PUEDE ATRAER Y SERVIR A TODOS LOS COMPRADORES, PUES PUEDEN SER MUCHOS, ESTAR UBICADOS EN DIFERENTES REGIONES, TENER DIFERENTES HÁBITOS DE CONDUCTA, ETC., POR LO TANTO LA EMPRESA DEBERÁ IDENTIFICAR LAS PARTES MÁS ATRACTIVAS DEL MERCADO.

SE HA ESTABLECIDO UNA EVOLUCIÓN CON RESPECTO AL MERCADO:

PRIMERA.- MERCADEO MASIVO Ó INDIFERENCIADO: EN LA CUAL SU CARACTERÍSTICA ES LA DE PRODUCIR Y DISTRIBUIR UN SOLO PRODUCTO E IN--

TENTAR ATRAER A TODA CLASE DE COMPRADORES. (V.H., SEDAN).

SEGUNDA.- MERCADEO DIFERENCIADO: EN LA CUAL SE PRODUCEN DOS O MÁS PRODUCTOS DISEÑADOS PARA APARECER DIFERENTES EL UNO DEL OTRO O CON DIFERENTES CARACTERÍSTICAS (ESTILOS, CALIDAD, TAMAÑOS) CON LA FINALIDAD DE OFRECER VARIEDADES A LOS COMPRADORES. (CARIBE,-BRASILIA).

TERCERA.- MERCADEO POR OBJETIVOS: EN ESTE ESTILO LA EMPRESA DEBE DISTINGUIR ENTRE LOS DIFERENTES SEGMENTOS QUE CONFORMAN EL MERCADO, SELECCIONAR LOS SEGMENTOS MÁS IMPORTANTES Y CENTRARSE EN ELLOS PARA DESARROLLAR PRODUCTOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CADA MERCADO ESPECÍFICO.

LA TENDENCIA HACIA ESTE TERCER ESTILO NOS PROPORCIONA LOS SIGUIENTES BENEFICIOS:

A) DESCUBRE OPORTUNIDADES DE MERCADO.- SE DISTINGUEN ESPECÍFICAMENTE LAS NECESIDADES QUE NO ESTAN SIENDO SATISFECHAS EN DETERMINADO SEGMENTO.

B) ADECUACIÓN DEL PRODUCTO AL CONSUMIDOR.- SE OBTIENE LA DESCRIPCIÓN DE LAS NECESIDADES Y DESEOS ESPECÍFICOS CON LO CUAL SE PODRÍA MODIFICAR EL PRODUCTO.

C) FACILITA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.- NOS PERMITE ESCOGER LOS MEJORES CANALES DE DISTRIBUCIÓN, LA MEZCLA PROMOCIONAL, ETC., DIRIGIDOS A CADA MERCADO OBJETIVO.

EL MERCADEO POR OBJETIVOS COMPRENDE DOS ETAPAS:

1.- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: ES LA DIVISIÓN DEL MERCADO ENTRE GRUPOS DE COMPRADORES DIFERENTES Y SIGNIFICATIVOS QUIENES PUEDEN MERECEER PRODUCTOS Y/O MEZCLAS DE MERCADEO SEPARADAS.

2.- MERCADEO POR OBJETIVOS: ES EL SELECCIONAR UNO O MÁS SEGMENTOS DEL MERCADO Y DESARROLLAR UN POSICIONAMIENTO Y UNA ESTRATEGIA DE MEZCLA DE MERCADO PARA CADA UNO.

SEGMENTACIÓN:

AL QUEDAR CLARO EL SIGNIFICADO DE LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO, SE PUEDE DECIR QUE EXISTEN MODOS DIFERENTES DE SEGMENTAR UN MERCADO, POR LO QUE EL MÁXIMO NÚMERO DE SEGMENTOS QUE PUEDEN CONSTITUIR UN MERCADO, ES EL NÚMERO TOTAL DE COMPRADORES QUE LO CONFORMAN; YA QUE CADA COMPRADOR ES, EN PRINCIPIO, UN MERCADO, PUESTO QUE SUS DESEOS Y NECESIDADES SON ÚNICOS.

PARA UNA MEJOR CLARIDAD SOBRE ESTE PUNTO, SE DARÁ A CONOCER EL SIGUIENTE EJEMPLO:

SI LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE AEROPLANOS TIENEN FRENTE A SÍ SOLO LAMENTE UNOS CUANTOS COMPRADORES Y LOS TRATARÁN COMO SI FUERAN --

MERCADOS DISTINTOS, SE DETERMINARÁ UNA SEGMENTACIÓN TOTAL DEL MERCADO; YA QUE LA MAYORÍA DE LOS VENDEDORES NO PODRÁN ENCONTRAR LA JUSTIFICACIÓN DE UN ESTUDIO DE TODOS Y CADA UNO DE LOS COMPRADORES, NI TAMPOCO PODER CORTAR A LA MEDIDA EL PRODUCTO PARA PODER SATISFACER LAS NECESIDADES PARTICULARES DE CADA UNO DE LOS COMPRADORES.

EN LUGAR DE QUE PUEDA SUCEDER TODO ÉSTO, EL VENDEDOR SIEMPRE BUSCARÁ POR LO GENERAL CLASES AMPLIAS DE COMPRADORES, LAS CUALES DIFIEREN EN SUS INTERESES POR EL PRODUCTO O EN SUS SUSCEPTIBILIDADES A LA MERCADOTECNIA.

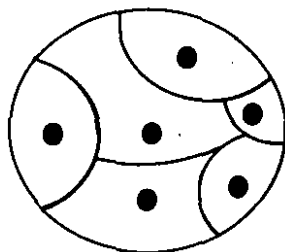
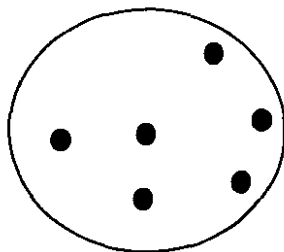


FIGURA (A) MERCADO NO SEGMENTADO

FIGURA (B) SEGMENTACIÓN TOTAL-
DEL MERCADO.

CONFORME A ESTE TIPO DE SEGMENTACIÓN SE PUEDEN CONSTITUIR LOS REQUISITOS PARA UNA SEGMENTACIÓN EFECTIVA DE ACUERDO A LA SIGUIENTE PREGUNTA: ¿CÓMO PUEDE UN VENDEDOR DETERMINAR CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS COMPRADORES QUE PRODUCEN LA MEJOR DIVISIÓN DE UN MERCADO DETERMINADO? EL VENDEDOR NO QUIERE TRATAR A TODOS LOS CLIENTES POR IGUAL (FIGURA A) NI TAMPOCO QUIERE TRATARLOS DIFERENTEMENTE A TODOS (FIGURA B). LA UTILIDAD DE LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES PARA FINES DE SEGMENTACIÓN VA EN AUMENTO A MEDIDA -- QUE SE ENFOCAN DETERMINADAS CONDICIONES.

BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DE UN MERCADO DE CONSUMIDORES.- No --- EXISTE UNA SOLA FORMA, O UNA FORMA PARA SEGMENTAR UN MERCADO.

ESTE SE PUEDE SEGMENTAR DE MUCHAS FORMAS, PUEDE SER POR MEDIO DE INTRODUCIR DIFERENTES VARIABLES, Y BUSCAR CUALES SON LAS QUE REVELAN LAS MEJORES OPORTUNIDADES DE MERCADO.

A CONTINUACIÓN SE EXPLICARAN LAS PRINCIPALES VARIABLES USADAS PARA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE CONSUMIDORES.

SE CONSIDERAN CUATRO GRUPOS IMPORTANTES LOS CUALES SON:

- GEOGRÁFICAS
- DEMOGRÁFICAS DE PERSONALIDAD
- COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.- EL MERCADO SE DIVIDE EN DIFERENTES ENTIDADES GEOGRÁFICAS, COMO ESTADOS, REGIONES, CIUDADES, ETC., BASADOS EN QUE LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR VARIAN GEOGRÁFICAMENTE. POR LO TANTO LAS VARIABLES QUE SE SUBDIVIDEN EN ESTE GRUPO PUEDEN SER:

- . REGIÓN.- SUR, NORTE, SURESTE, ETC.
- . EXTENSIÓN DEL ESTADO.- CHICO, MEDIANO, GRANDE.
- . NÚMERO DE HABITANTES DE LA CIUDAD.- + DE 5 MILLONES + DE 3 MILLONES, ETC.
- . NIVEL DEL ESTADO.- RURAL, URBANO.
- . CLIMA.- CALUROSO, FRIO, TEMPLADO, ETC.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA.- EN ESTA SEGMENTACIÓN EL MERCADO ES DIVIDIDO EN DIFERENTES GRUPOS SOBRE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS, ESTAS VARIABLES HAN SIDO LAS MÁS POPULARES PARA DIFERENCIAR A GRUPOS DE CONSUMIDORES.

LAS VARIABLES DE ESTA SEGMENTACIÓN QUE SE APLICAN SON:

EDAD Y ETAPA DE CICLO DE VIDA.- EN ESTE RUBRO LA IMPORTANCIA RADICA EN QUE UN PRODUCTO PUEDE SER PARA UN DETERMINADO AÑO DEL INDIVIDUO EJEMPLO TÍPICO SERÍAN LOS JUGUETES QUE PUEDEN SER PARA NIÑOS MENORES DE UN AÑO Y QUE YA PUEDAN SUJETAR LAS COSAS.

SEXO.- ES IMPORTANTE YA QUE EL PRODUCTO SE PUEDE DISEÑAR PARA USO EXCLUSIVO DE DETERMINADO SEXO.

INGRESO.- EL CONOCER LOS INGRESOS DE LA POBLACIÓN NOS PERMITE VER LA ACEPTACIÓN QUE TENDRÍA UN PRODUCTO DE DETERMINADO PRECIO.

EXISTEN ADEMÁS LAS VARIABLES COMO: OCUPACIÓN, TAMAÑO DE LA FAMILIA, ESTADO CIVIL, ESCOLARIDAD, RELIGIÓN QUE SON BASTANTE IMPORTANTES Y NOS PERMITEN REALIZAR UNA ADECUADA SEGMENTACIÓN.

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA.- EN ESTA SEGMENTACIÓN LOS COMPRADORES SE DIVIDEN SOBRE SU CLASE SOCIAL, ESTILO DE VIDA O CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD.

CLASE SOCIAL.- ES IMPORTANTE LA INFLUENCIA DE LA CLASE SOCIAL PARA DETERMINADOS HÁBITOS DE CONSUMO.

ESTILO DE VIDA.- SE HA ENCONTRADO QUE SE PUEDE IDENTIFICAR ESTILOS DE VIDA ENTREVISTANDO A PERSONAS SOBRE SUS ACTIVIDADES, INTERESES Y OPINIONES Y ASÍ AGRUPARLAS EN DETERMINADOS ESTILOS DE VIDA.

PERSONALIDAD.- LOS PRODUCTOS A VECES VAN DIRIGIDOS A DETERMINADOS TIPOS DE PERSONALIDAD COMO PUEDEN SER LO INDIVIDUAL, EL PATERNALISMO, ETC.

SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL.- EN ESTA SEGMENTACIÓN LOS COMPRADORES SE DIVIDEN SOBRE SU CONOCIMIENTO, ACTITUD Y USO A UN PRODUCTO REAL O

A SUS ATRIBUTOS.

OCASIÓN DE COMPRA.- ESTO ES DE ACUERDO CON LA OCASIÓN CUANDO SE -
COMPRA UN PRODUCTO.

BUSQUEDA DE BENEFICIOS.- ESTA DIVISIÓN ES DE ACUERDO CON LOS BENE-
FICIOS PARTICULARES QUE OFRECE EL PRODUCTO.

POSICIÓN DEL USUARIO.- EL DETERMINAR LA POSICIÓN DEL USUARIO NOS-
PERMITE CONOCER A LOS USUARIOS POTENCIALES Y CENTRAR LA ATENCIÓN-
EN ESTOS.

TASA DE USO.- ESTA VARIABLE SE REFIERE AL PORCENTAJE DE CONSUMO -
DE UN PRODUCTO.

POSICIÓN DE LEALTAD.- EXISTE UNA TENDENCIA DE LA GENTE A SEGUIR -
LA COMPRA DE UNA DETERMINADA MARCA POR LO TANTO EL SABER ESE GRA-
DO DE LEALTAD NOS PERMITE SABER LAS MARCAS COMPETITIVAS Y CENTRAR
SE EN LOS CONSUMIDORES DE UNA LEALTAD REGULAR O BAJA, A TRAVÉS DE
UN MEJORAMIENTO DEL "PRODUCTO".

ETAPAS DE LA DISPOSICIÓN DEL COMPRADOR.- EXISTE UNA DISTRIBUCIÓN-
DE LAS PERSONAS EN DIFERENTES ETAPAS DE DISPOSICIÓN DE COMPRA HA-
CIA EL PRODUCTO.

FACTORES DE MERCADEO.- SE SEGMENTA EN BASE A GRUPOS QUE RESPONDEN A DIFERENTES FACTORES COMO SON, EL PRECIO, LA CALIDAD, EL SERVICIO, ETC.

BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INDUSTRIALES.- PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS INDUSTRIALES SE UTILIZAN LAS VARIABLES ANTERIORMENTE DESCRITAS Y ADEMÁS DOS MÁS QUE SON APLICABLES ESPECÍFICAMENTE A ESTE PROCESO:

- 1.- LOS DISTINTOS USUARIOS YA QUE ESTOS PUEDEN BUSCAR DIFERENTES BENEFICIOS (GOBIERNO, INDUSTRIAL, COMERCIAL).
- 2.- EL TAMAÑO DEL CLIENTE (CUENTAS MAYORES, CUENTAS MENORES)

REQUISITOS PARA EFECTUAR UNA SEGMENTACIÓN EFECTIVA. PARA QUE LOS SEGMENTOS DEL MERCADO SEAN UTILES DEBEN MOSTRAR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- A) **MENSURABILIDAD.**- QUE EXISTA LA POSIBILIDAD DE MEDICIÓN.
- B) **ACCESIBILIDAD.**- ES EL GRADO CON QUE LA EMPRESA PUEDE ENFOCAR SUS ESFUERZOS HACIA SEGMENTAR.
- C) **SUSTANCIALIDAD.**- ES EL GRADO EN EL CUAL LOS SEGMENTOS RESULTANTES SON SUFICIENTEMENTE RENTABLES PARA SER CONSIDERADOS COMO IMPORTANTES.

FACTORES DEL MERCADEO.

AUNQUE LOS MERCADOS SON SEGMENTOS EN GRUPOS QUE RESPONDEN A DIFERENTES DE MERCADEO COMO SON EL PRECIO Y ACUERDOS DE PRECIOS, ASÍ COMO LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO; POR LO TANTO TODO ESTO AYUDA A LA EMPRESA A ASIGNAR SUS RECURSOS DE MERCADEO.

ACORDE A LO ANTERIOR, SE PUEDE DECIR QUE LAS VARIABLES DE MERCADEO SON ÚTILES PARA LOS COMPRADORES PARA BUSCAR BENEFICIOS EN UNA FORMA PARTICULAR.

ACTUALMENTE EXISTEN EMPRESAS QUE SE BENEFICIAN CON DETERMINADO FACTOR DE MERCADEO Y QUE CONSIGUE UNA LEALTAD COMO AVON, POR OFRECER SUS PRODUCTOS DE PUERTA EN PUERTA.

PARA DETERMINAR ESTOS ASPECTOS, ES NECESARIO TOMAR BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS A NIVEL INDUSTRIAL, EN DONDE LOS COMPRADORES INDUSTRIALES SE PUEDEEN SEGMENTAR GEOGRÁFICAMENTE Y DE ACUERDO A LAS VARIABLES DE COMPORTAMIENTO TALES COMO: BENEFICIOS BUSCADOS, POSICIÓN DE USUARIO, TASA DE USO, POSICIÓN DE LEALTAD, ETAPA DE DISPOSICIÓN Y SOBRE TODO UNA GRAN SENSIBILIDAD A LOS FACTORES MERCADEO.

AL TENER CONOCIMIENTO DE LAS BASES, OTRO PUNTO DE IMPORTANCIA SON LOS REQUISITOS PARA LA SEGMENTACIÓN EFECTIVA, CON LO CUAL ÉSTO, ES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE MERCADEO.

PERO SI REALMENTE QUEREMOS QUE LOS SEGMENTOS DE MERCADEO SEAN ÚTI
LES DEBEN TENER LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- LA PRIMERA ES LA MENSURABILIDAD, O SEA EL GRADO PARA EL CUAL EL TAMAÑO Y EL PODER DE COMPRA DE LOS SEGMENTOS RESULTANTES PUEDE SER FACILMENTE MEDIDO. DETERMINADAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN SON DÍFICILES DE MEDIR. UNA ILUSTRACIÓN SERÍA EL TAMAÑO DEL SEGMENTO DE FUMADORES QUINCEAÑEROS QUIENES FUMAN FUNDAMENTALMENTE PARA REVELARSE CONTRA SUS PADRES.
- LA SEGUNDA ES LA ACCESIBILIDAD, O SEA EL GRADO PARA EL CUAL LOS SEGMENTOS RESULTANTES PUEDEN SER EFECTIVAMENTE ENCONTRADOS Y ATENDIDOS. SUPONGA QUE UNA COMPAÑÍA PRODUCTORA DE PERFUMES ENCUENTRA QUE LOS USUARIOS FUERTES DE SU MARCA SON MUJERES SOLTERAS QUIENES SALEN TARDE EN LA NOCHE Y FRECUENTAN BARES. A MENOS QUE ESTOS GRUPOS VIVAN O COMPREN EN DETERMINADOS LUGARES Y OBSERVEN DETERMINADOS MEDIOS PUBLICITARIOS, NO EXISTE UNA FORMA EFICIENTE DE ALCANZARLOS.
- LA TERCERA ES LA SUSTANCIALIDAD, O SEA EL GRADO PARA EL CUAL LOS SEGMENTOS RESULTANTES SON GRANDES Y/O SUFICIENTEMENTE RENTABLES PARA SER CONSIDERADOS EN FORMA IMPORTANTE. UN SEGMENTO SERÍA EL MÁS GRANDE GRUPO HOMOGÉNEO DE COMPRADORES POSIBLES QUE VALGA LA PENA IR DETRÁS CON UN PROGRAMA DE MERCADEO ESPECIALMENTE DISELADO. SEGMENTAR EL MERCADO ES COSTOSO TAL COMO LO VEREMOS. ÉSTO NO VALDRÍA LA PENA, POR EJEMPLO, PARA UN FABRICANTE DE AUTOMÓVILES AL DESARROLLAR UNA LÍNEA DE CARROS DISEÑADA PARA PERSONAS QUIENES TIENEN UNA ESTATURA MENOR A CINCO PIES.

MERCADEO POR OBJETIVOS.

LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADEO REVELA LAS OPORTUNIDADES DE LOS SEG

MENTOS DE MERCADO QUE ENFRENTA LA FIRMA. EN ESTE PUNTO, LA FIRMA TIENE QUE DECIDIR ENTRE TRES AMPLIAS ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DEL MERCADO.

1. **MERCADEO INDIFERENCIADO.**- LA FIRMA PODRÍA DECIDIR IR TRAS EL MERCADO TOTAL CON UNA OFERTA POSIBLE Y CON UNA MEZCLA DE MERCADEO, CON EL OBJETO DE ATRAER A TANTOS CLIENTES COMO SEA POSIBLE (ESTE ES OTRO NOMBRE DADO AL MERCADO MASIVO).
2. **MERCADEO DIFERENCIADO.**- LA FIRMA PODRÍA DECIDIR IR TRAS VARIOS SEGMENTOS DE MERCADO, DESARROLLANDO UNA OFERTA EFECTIVA Y UNA MEZCLA DE MERCADEO PARA CADA UNO.
3. **MERCADEO CONCENTRADO.**- LA FIRMA PODRÍA DECIR IR TRAS VARIOS SEGMENTOS DE MERCADO, DESARROLLANDO UNA OFERTA EFECTIVA Y -- UNA MEZCLA DE MERCADEO IDEAL.

AQUÍ DESCRIBIREMOS LA LÓGICA Y LOS MÉRITOS DE CADA UNA DE ESTAS ESTRATEGIAS.

MERCADEO INDIFERENCIADO.

EN EL MERCADEO INDIFERENCIADO, LA FIRMA DECIDE NO RECONOCER LOS DIFERENTES SEGMENTOS QUE CONFORMAN EL MERCADO. SE TRATA AL MERCADO COMO UN CONJUNTO AGREGADO, CENTRÁNDOSE MÁS EN LO QUE ES CO-

MÚN A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS Y NO EN LO QUE ES DIFERENTE. INTENTAR DISEÑAR UN PRODUCTO Y UN PROGRAMA DE MERCADEO QUE SEA --- ATRACTIVO AL NÚMERO MÁS AMPLIO POSIBLE DE COMPRADORES,

MERCADO DIFERENCIADO.

BAJO EL MERCADEO DIFERENCIADO, LA FIRMA DECIDE OPERAR EN DOS O MÁS SEGMENTOS DEL MERCADO PERO DISEÑA UN PRODUCTO DISTINTO Y/O PROGRAMAS DE MERCADO PARA CADA UNO. DE ESTA FORMA LA GENERAL MOTORS TRATA DE PRODUCIR UN CARRO PARA CADA "BOLSILLO, PROPÓSITO Y PERSONALIDAD". MEDIANTE EL OFRECIMIENTO DE UN PRODUCTO Y VARIACIONES DE -- MERCADEO ESPERA LOGRAR VENTAS MÁS ALTAS Y UNA POSICIÓN MÁS PROFUNDA DENTRO DE CADA SEGMENTO DE MERCADO.

MERCADEO CONCENTRADO

TANTO EL MERCADEO DIFERENCIADO COMO EL MERCADEO INDIFERENCIADO IMPLICAN QUE FORMA PRETENDE EL MERCADO TOTAL. SIN EMBARGO, MUCHAS - FIRMAS VEN UNA TERCERA POSIBILIDAD QUE ES ESPECIALMENTE ATRACTIVA - CUANDO LOS RECURSOS DE LA COMPAÑÍA SON LIMITADOS. EN LUGAR DE PRE TENDER UNA PEQUEÑA PARTICIPACIÓN DEL TOTAL DEL MERCADO, LA FIRMA - VA TRAS UNA PARTICIPACIÓN GRANDE EN UNO O EN POCOS SUBMERCADOS. DI CHO DE OTRA FORMA, EN LUGAR DE DISEMINARSE EN MUCHAS PARTES DEL -- MERCADO, CONCENTRA SUS ESFUERZOS PARA OBTENER UNA BUENA POSICIÓN - DE MERCADO EN POCAS ÁREAS.

POR OTRA PARTE, TAMBIÉN ES FACTIBLE COMENTAR OTRO TIPO DE OBJETIVOS, YA QUE SU FUNCIÓN ES IMPORTANTE PORQUE PROPORCIONARÁN UNA -- ORIENTACIÓN ESPECÍFICA O UN CLARO SENTIDO DE LA DIRECCIÓN PARA LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA DENTRO DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADEO. POR LO TANTO LA CLASIFICACIÓN DE ESTOS OBJETIVOS SON:

LOS OBJETIVOS FINANCIEROS.- DEBIDO A QUE LAS UTILIDADES SON LA -- FUERZA ENERGÉTICA DENTRO DE LA EMPRESA, LAS GANANCIAS META SON UN PUNTO DE PARTIDA COMÚN EN LA PROGRAMACIÓN. LA PALABRA "GANANCIA" POR SÍ SOLA NO ES MUY PRECISA, PARTICULARMENTE CUANDO SE ANALIZAN DIVERSOS SECTORES DE LOS NEGOCIOS DE UNA COMPAÑÍA SEGÚN SU POTENCIAL DE UTILIDAD ES UNA DE LAS PRINCIPALES MEDIDAS PARA JUZGAR EL DESEMPEÑO DE LA GERENCIA, ES DE GRAN IMPORTANCIA COMPRENDER LOS NIVELES DE GANANCIA EMPLEADOS PARA EVALUAR EL GRADO AL CUAL SE LOGRA ESTE OBJETIVO. EN LOS NEGOCIOS SE EMPLEAN DIFERENTES NIVELES DE GANANCIAS PARA PROGRAMAR LOS PROPÓSITOS. TAL VEZ LA MEDIDA -- MÁS IMPORTANTE DEL POTENCIAL DE UTILIDAD SEA EL GRADO DE RECUPERACIÓN DE LAS INVERSIONES. CIERTA GRAN EMPRESA FABRICANTE DE BIENES INDUSTRIALES, INSTITUCIÓN BASTANTE DIVERSIFICADA, ES PERA UNA RECUPERACIÓN POTENCIAL DE POR LO MENOS UN 15% SOBRE SU CAPITAL INVERTIDO ANTES DE COMPROMETER SUS LIMITADOS RECURSOS DIRECTIVOS A CUALQUIER NUEVO ÁMBITO DE OPERACIONES. ÉSTA ES ACASO LA MEDIDA -- MÁS CERTERA Y APROPIADA DEL GRADO AL QUE SE LOGRAN LOS OBJETIVOS DE GANANCIA, YA QUE MIDE LA EFICIENCIA CON QUE SE UTILIZA EL CAPITAL. UNA VARIACIÓN DE ESTA REGLA, QUE SE USA RELATIVAMENTE EN PO

COS CASOS, ES LA UTILIDAD OBTENIDA COMO RECUPERACIÓN SOBRE LOS VALORES DE LOS ACCIONISTAS. EL FUNDAMENTO PARA USAR ESTA NORMA ES QUE UNO DE LOS PRINCIPALES PROPÓSITOS DE LA EMPRESA ESTRIBA EN -- ELEVAR AL MÁXIMO LOS DIVIDENDOS SOBRE LAS INVERSIONES DE LOS ACCIONISTAS, A DIFERENCIA DE OTRAS FORMAS DE CAPITAL A LARGO PLAZO, COMO SON LOS PRÉSTAMOS.

LA SEGUNDA DE LAS PRINCIPALES NORMAS DE LA MEDICIÓN DE UTILIDADES QUE SE USA CON FRECUENCIA ES LA PROPORCIÓN DE UTILIDADES Y VOLUMEN DE VENTAS. UNA EMPACADORA DE ALIMENTOS ESPECIALIZADOS SUELE FIJARSE UNA GANANCIA-META DE UN 10% SOBRE EL VOLUMEN DE VENTAS. -- LA IMPORTANCIA DE ESTA NORMA ES QUE MIDE EL POTENCIAL DE UTILIDAD EN RELACIÓN CON EL VOLUMEN DE OPERACIONES NECESARIO PARA PRODUCIR DETERMINADOS NIVELES DE GANANCIAS. EN ALGUNOS CASOS, LAS GANANCIAS-META SE ESTABLECEN EN MONTOS ABSOLUTOS QUE A MENUDO SE BASAN EN LOS RESULTADOS DEL AÑO ANTERIOR. OTRA MEDIDA QUE SE EMPLEA Y QUE DEBERÍA MENCIONARSE ES EL DIVIDENDO HISTÓRICO DURANTE MUCHOS AÑOS SIN INTERRUPCIÓN, COMO SUCEDE EN EL CASO DE UNA DE LAS GRANDES EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS, LA PROGRAMACIÓN BIEN PUEDE -- INICIARSE CON EL FONDO DE ENTRADAS NECESARIAS PARA ENFRENTAR ESTE REQUERIMIENTO.

UN EJEMPLO DE UN OBJETIVO FINANCIERO QUE PODRÍA INFLUENCIAR LA -- PROGRAMACIÓN CONSISTE EN ELEVAR EL VALOR DE LAS ACCIONES EN EL -- MERCADO. UNA EMPRESA FABRICANTE DE ARTÍCULOS ELÉCTRICOS, AL FORMULAR SU ESTRATEGIA A LARGO PLAZO EN RELACIÓN CON SUS PRODUCTOS, -- DETERMINÓ QUE NECESITABA ADQUIRIR OTRA COMPAÑÍA COMO UN MEDIO PA-

RA DIVERSIFICAR SUS LÍNEAS DE PRODUCTOS (CONSISTENTES EN ARTÍCULOS DE CONSUMO) QUE ERAN MÁS BIEN ESTRECHAS. EL PRESIDENTE ACEPTÓ LA PROPOSICIÓN, PERO QUISO APLAZAR SU EJECUCIÓN HASTA QUE SE PUDIESE - ELEVAR EL VALOR DE SUS ACCIONES, A FIN DE TENER UNA BASE MÁS SEGURA PARA ADQUIRIR UNA COMPAÑÍA POR INTERCAMBIO DE ACCIONES. LO ANTERIOR SIGNIFICABA QUE LA PROGRAMACIÓN DE LA EMPRESA SE REFLEJARÍA EN PROGRAMAS A CORTO PLAZO QUE TENDRÍAN EL EFECTO DE ELEVAR EL PRECIO CORRIENTE DE LAS ACCIONES EN UN FUTURO RELATIVAMENTE CERCANO.

EXISTEN OTROS OBJETIVOS, DISTINTOS DE LOS INMEDIATOS Y DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON LAS GANANCIAS, Y QUE SON DE PRIMORDIAL IMPORTANCIA PARA LOS PROPÓSITOS DE LA PROGRAMACIÓN. (LOS EJEMPLOS QUE AQUÍ SE PRESENTAN NO PRETENDEN SER SI NO MERAMENTE ILUSTRATIVOS, - Y DE NINGUNA MANERA DEFINITIVOS O EXHAUSTIVOS), POR EJEMPLO, UN OBJETIVO DE OPERACIÓN DE ESE TIPO PODRÍA CONSISTIR EN LOGRAR UN EQUILIBRIO ESPECIAL ENTRE LAS MANIOBRAS DE DEFENSA Y LAS PROPIAMENTE COMERCIALES.

UN 80% DE LAS CUENTAS DE UNA COMPAÑÍA DE APARATOS ELECTRÓNICOS PROCEDÍA DE COMPRAS GUBERNAMENTALES -EN SU MAYOR PARTE PARA LA DEFENSA- Y SOLAMENTE UN 20% PROVENÍA DE LOS MERCADOS COMERCIALES NORMALES. EL PRESIDENTE, CREYENDO QUE LA COMPAÑÍA CARECÍA DE UN CONTROL APROPIADO SOBRE SU PROPIO DESTINO DEBIDO A LA CONTINUA POTENCIALIDAD DE QUE SE CANCELASEN LOS CONTRATOS GUBERNATIVOS, MANIFESTÓ EXPLÍCITAMENTE SU DESEO DE IGUALAR MÁS LAS PROPORCIONES. DE -

MANERA SIMILAR, LA GERENCIA DE UNA COMPAÑÍA DE MATERIAL FOTOGRÁFICO PRETENDÍA LOGRAR UN MEJOR EQUILIBRIO ENTRE LOS NEGOCIOS DEL MERCADO DE LOS EQUIPOS DE ALTO PRECIO Y DEL MERCADO DE LOS EQUIPOS DE PRECIO MÁS BAJO. HABIENDO TRABAJADO ANTERIORMENTE CON UN EQUIPO DE NIVEL PROFESIONAL, LA FIRMA RECONOCIÓ SU MAYOR VULNERABILIDAD A LOS PERÍODOS DE DEPRESIÓN ECONÓMICA, YA QUE TALES ADQUISICIONES ERAN DE UNA NATURALEZA MÁS APLAZABLE QUE EL EQUIPO FOTOGRAFICO DE PRECIO POPULAR.

UNA DESTACADA FIRMA FABRICANTE DE APARATOS PARA EL HOGAR DESEABA UN MEJOR EQUILIBRIO ENTRE LAS VENTAS AL EXTERIOR Y LAS INTERNAS. ESTA EMPRESA ESTABA ANSIOSA DE LOGRAR UN RITMO DE CRECIMIENTO BASTANTE CONSIDERABLE, Y RECONOCIÓ QUE CIERTOS MERCADOS EXTRANJEROS CRECÍAN CON BASTANTE MÁS RAPIDEZ QUE LOS MERCADOS DOMÉSTICOS DE LOS ESTADOS UNIDOS. EN VISTA DE LO ANTERIOR, ESTABLECIÓ METAS ESPECÍFICAS EN CUANTO AL EQUILIBRIO QUE ESPERABA LOGRAR EN AÑOS FUTUROS ENTRE LOS DOS PRINCIPALES COMPONENTES: EL EXTRANJERO Y EL DEL PROPIO PAÍS.

OTRO TIPO DE OBJETIVO DE OPERACIÓN PODRÍA CONSISTIR EN AMPLIAR LA BASE DE LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA. ESTE OBJETIVO SE ESTABLECIÓ EN EL CASO DE UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS INDUSTRIALES, LA QUE VENDÍA EN UNA PROPORCIÓN TAN GRANDE A SÓLO CINCO CLIENTES, QUE LA PÉRDIDA DE CUALQUIERA DE ELLOS HABRÍA TENIDO GRAVES CONSECUENCIAS PARA LOS NEGOCIOS DE LA EMPRESA.

EN CIERTAS SITUACIONES ES POSIBLE QUE UNA EMPRESA TENGA ANTE SÍ EL OBJETIVO EXPLÍCITO DE MANTENER UNA TASA MÍNIMA ESPECÍFICA DE UTILIZACIÓN DE UNA DE SUS INSTALACIONES CLAVE. UNA FIRMA DE -- PRODUCTOS INDUSTRIALES CON INTERESES TECNOLÓGICOS CLAVE EN LA -- METALURGIA MANTENÍA UNA ALTA CAPACIDAD PRODUCTORA DE ACERO, A -- UN COSTO RELATIVAMENTE ELEVADO. SUS FINES ERAN OPERAR ESAS PODEROSAS INSTALACIONES COMO UN CERCO CONTRA HUELGAS DEL ACERO O -- CONTRA UN PERÍODO DE MOVILIZACIÓN DURANTE EL CUAL PODRÍA EXIS-- TIR ESCASEZ DE ABASTECIMIENTO DEL IMPORTANTE METAL, ASÍ COMO PA -- RA PROTEGER SUS PROPIOS INTERESES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO. SIN EMBARGO, FUE NECESARIA UNA CUIDADOSA PROGRAMACIÓN PARA APRO -- VECHAR EFICAZMENTE Y DE MANERA SOSTENIDA LAS INSTALACIONES A -- FIN DE MANTENER LOS COSTOS DENTRO DE LÍMITES RAZONABLES.

4.4. PLANES Y PRESUPUESTOS DE MERCADOTECNIA.

EN EL MUNDO DE LAS GRANDES CORPORACIONES SUELEN ADOPTARSE TRES -- ESTILOS PARA LA PLANEACIÓN ANUAL. EL PRIMERO SE LLAMA PLANEAA--- CIÓN DE ARRIBA ABAJO, PORQUE LA ALTA GERENCIA FIJA METAS Y TRAZA PLANES PARA TODOS LOS NIVELES INFERIORES. ESTE MODELO ESTÁ -- TOMADO DE LAS ORGANIZACIONES MILITARES, EN LAS QUE LOS GENERALES EFECTÚAN EL PLANEAMIENTO Y EL EJÉRCITO LO LLEVA A CABO. EN LAS -- ORGANIZACIONES COMERCIALES SE SIGUE PARA ESTO LA TEORÍA X SOBREL PUNTO DE VISTA DE LOS EMPLEADOS, A QUIENES DISGUSTA EL TRABA -- JO Y LA RESPONSABILIDAD, Y PREFIEREN SER DIRIGIDOS.*

* DOUGLAS MCGREGOR, THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE, 1960.

EL SEGUNDO ESTILO SE LLAMA PLANEACIÓN DE ABAJO ARRIBA, PORQUE LAS DIVERSAS UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN PREPARAN SUS PROPIAS METAS Y PLANES A BASE DE LO QUE CREEN QUE PUEDEN HACER, Y DESPUÉS LOS ENVÍAN A LA GERENCIA SUPERIOR PARA QUE ÉSTA LOS APRUEBE. ESTE ESTILO SE BASA EN LA TEORÍA Y SOBRE LA NATURALEZA HUMANA, SEGÚN LA -- CUAL, A LOS EMPLEADOS LES GUSTA EL TRABAJO Y LA RESPONSABILIDAD, Y SON MÁS CREATIVOS Y SE ESFUERZAN MÁS EN SU TAREA CUANDO PARTICIPAN EN EL PLANEAMIENTO Y EN LA MARCHA DE LA EMPRESA.

EN LA MAYOR PARTE DE LAS FIRMAS COMERCIALES SE ADOPTA UN TERCER ESTILO, CONOCIDO CON EL NOMBRE DE METAS ABAJO-PLANEAS ARRIBA. --- AQUÍ LA ALTA GERENCIA TOMA EN CUENTA LAS OPORTUNIDADES Y REQUISITOS GENERALES DE LA FIRMA Y ESTABLECE METAS CORPORATIVAS PARA EL AÑO. LAS DIVERSAS UNIDADES DE LA EMPRESA SON RESPONSABLES DEL DESARROLLO DE PLANES ENCAMINADOS A AYUDAR A LA ORGANIZACIÓN A ALCANZAR ESTAS METAS. CUANDO LA ALTA GERENCIA APRUEBA DICHOS PLANES, ÉSTOS SE CONVIERTEN EN EL PLAN OFICIAL DEL AÑO. LA CELANESE HACE:

EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ANUAL COMIENZA A FINES DE AGOSTO, --- CUANDO LA ALTA GERENCIA RECIBE LOS INFORMES DE INVESTIGACIÓN MERCADOTÉCNICA Y CURSA UNA CIRCULAR DE ORIENTACIÓN EN LA QUE DECLARA EL VOLUMEN GENERAL Y LAS METAS DE UTILIDADES. DURANTE LOS MESES DE SEPTIEMBRE Y OCTUBRE, LOS DIRECTORES DE PLANEACIÓN DEL PRODUCTO PREPARAN LOS PLANES COMERCIALES GENERALES, CONSULTANDO CON EL DIRECTOR DE VENTAS SOBRE EL TERRENO Y CON EL VICEPRESIDENTE DE --

MERCADOTECNIA . A MEDIADOS DE OCTUBRE, ESTE ÚLTIMO REvisa Y APRUEBA LOS PLANES PARA SOMETERLOS A LA APROBACIÓN DEFINITIVA DEL PRESIDENTE. MIENTRAS TANTO, EL GERENTE DE VENTAS SOBRE EL TERRENO - TRABAJA CON SUS GERENTES O DIRECTORES DE VENTAS Y AGENTES REGIONALES PARA DESARROLLAR SUS PLANES DE VENTAS. FINALMENTE, EN LA - - CUARTA SEMANA DE OCTUBRE, EL CONTRALOR O INTERVENTOR PREPARA UN - PRESUPUESTO DE OPERACIONES, QUE SE SOMETE A LA CONSIDERACIÓN DE - LA ALTA GERENCIA A PRINCIPIOS DE NOVIEMBRE PARA SU APROBACIÓN DEFINITIVA. ASÍ, TRES MESES DESPUÉS DE HABERSE INICIADO EL PROCESO DE PLANEACIÓN, SE CUENTA YA CON UN PLAN Y UN PRESUPUESTO COMPLETOS Y LISTOS PARA EMPEZAR A LLEVARSE A LA PRÁCTICA.*

ESTAS METAS A LARGO PLAZO NO SON NECESARIAMENTE REALIZABLES EN UN AÑO DETERMINADO. LA GERENCIA TOMA EN CUENTA OTROS TRES FACTORES. PRIMERO, CONSIDERA SUS RESULTADOS RECIENTES. SI LAS VENTAS Y LAS GANANCIAS HAN SIDO MEDIOCRES EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, ESTUDIARÁ EL -- PROBLEMA DE MANERA DISTINTA QUE SI HUBIESEN SIDO NORMALES. SEGUNDO, ESTUDIA LA PERSPECTIVA CORRIENTE. SI OBSERVA QUE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA HA MEJORADO, PUEDE FIJAR LA META DE CRECIMIENTO DE VENTAS PARA FIN DE AÑO EN CUESTIÓN EN MÁs DEL 10%. TERCERO, CONSIDERA LAS PRESIONES Y EXPECTATIVAS DE LOS PÚBLICOS IMPORTANTES. - SI LOS ACCIONISTAS ESTÁN PRÓXIMOS A LA "REBELIÓN", LA EMPRESA DEBERÁ FIJAR UNA META DE BENEFICIOS MÁs ALTOS PARA EL AÑO SIGUIENTE. LA ALTA GERENCIA ESTUDIA TODOS ESTOS FACTORES Y DESPUÉS ANUNCIA - UNA SERIE DE METAS, G_A, PARA EL AÑO. PARA MAYOR ORIENTACIÓN DA A

* THE DEVELOPMENT OF MARKETING OBJETIVES AND PLANS: A SYMPOSIUM (NUEVA YORK: - THE CONFERENCE BOARD, 1963), P. 38.

CONOCER, ADEMÁS, UN CONJUNTO COMÚN DE SUPOSICIONES RESPECTO A LA ECONOMÍA Y A LA INDUSTRIA, QUE DEBERÁ SER UTILIZADO POR LOS NIVELES INFERIORES DE LA GERENCIA EN SU PLANEAMIENTO.

PROYECCIONES DE VENTAS Y GANANCIAS.

EN LA SEGUNDA ETAPA LOS GERENTES DE PRODUCTO DEBEN HACER PROYECCIONES DE LAS VENTAS Y GANANCIAS FUTURAS. CONVIENE ESTABLECER DOS BASES DISTINTAS PARA LA PROYECCIÓN.

EN EL PRIMER TIPO DE PROYECCIÓN SE SUPONE QUE CONTINÚA: A) EL MEDIO AMBIENTE ÚLTIMO, Y B) LA ESTRATEGIA MERCADOTÉCNICA RECIENTE. ESTA PROYECCIÓN SE EFECTÚA EXTRAPOLANDO LA SERIE PASADA DE TIEMPO EN LÍNEA RECTA O CURVA, SEGÚN SEA LA APROPIADA PARA CADA SERIE. POR EJEMPLO, PUEDE PRONOSTICARSE EN 2 MILLONES DE UNIDADES EL VOLUMEN COMERCIAL DEL AÑO PRÓXIMO, SUPONIENDO QUE CONTIENE EL AUMENTO ANUAL DE 200 000. PUEDE SUPONERSE TAMBIÉN QUE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO VA A SEGUIR SIENDO DE 10 POR CIENTO. PUEDE ESPERARSE QUE SUBAN LOS PRECIOS, POR EJEMPLO, 20 CENTAVOS, ETC. EXTRAPOLANDO LA SERIE PRINCIPAL DE TIEMPO, PUEDEN CALCULARSE LAS GANANCIAS NETAS DE LA OPERACIÓN.

SUPONGAMOS QUE EL GERENTE DEL PRODUCTO NO OPINE QUE VA A SEGUIR EL MISMO MEDIO AMBIENTE. LA ALTA GERENCIA HA PODIDO FORMARSE SU POSICIONES NUEVAS SOBRE EL PANORAMA ECONÓMICO; ES POSIBLE QUE UNA NUEVA TECNOLOGÍA ECHE ABAJO LOS COSTOS VARIABLES; PUEDEN OCUR

RRIR MUCHAS OTRAS CONTINGENCIAS. EN TAL CASO, EL GERENTE DEL PRODUCTO ALTERA LA PROYECCIÓN PREVIA A LA LUZ DEL NUEVO AMBIENTE QUE SE ESPERA, PERO MANTENIENDO LA MISMA ESTRATEGIA MERCADOTÉCNIA. -- ASÍ PODRÁ CALCULAR SI ESTA CONTINUACIÓN DE ESTRATEGIA VA A PRODUCIR O NO LAS CUENTAS Y GANANCIAS DESEADAS.

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.

CON MUCHA FRECUENCIA OCURRIRÁ QUE EL DIRECTOR O GERENTE DEL PRODUCTO NO PUEDA CONTINUAR CON LA ESTRATEGIA ACTUAL DE MERCADOTECNIA. PUEDE OBSERVAR: A) QUE ESTA ESTRATEGIA NO CONDUCE A LAS PROYECCIONES CONVENIENTES DE VENTAS Y UTILIDADES; B) QUE YA NO PUEDE SEGUIR ADOPTÁNDOSE, DEBIDO A QUE LA COMPETENCIA HA CAMBIADO TAMBIÉN DE ESTRATEGIA O HA HABIDO ALTERACIONES EN EL MEDIO ECONÓMICO O C) QUE CON ESTRATEGIAS NO PROBADAS TODAVÍA PODRÍA MEJORARSE ---GRANDEMENTE EL PANORAMA DE UTILIDADES. TODO ESTO JUSTIFICA QUE EL DIRECTOR DEL PRODUCTO REFLEXIONE SERIAMENTE SOBRE LA POSIBILIDAD DE ADOPTAR OTRAS ESTRATEGIAS MERCADOTÉCNICAS.

LAMENTABLEMENTE LOS DIRECTORES DEL PRODUCTO TIENDEN A SOSLAYAR LA REFLEXIÓN PROFUNDA SOBRE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS. EN UN ESTUDIO PRESENTADO POR AMES SE DICE LO SIGUIENTE:

NOS DEJÓ SORPRENDIDOS OBSERVAR CÓMO EN NUMEROSAS COMPAÑIAS MUCHOS PLANEADORES SE HABÍAN CONCENTRADO EN LA FORMA DE LLEVAR EL NEGOCIO. DE HECHO, MUCHOS PLANES NO SE HABÍAN ELABORADO MÁS QUE A BA

SE DE UNA EXTRAPOLACIÓN EN LÍNEA RECTA DEL PASADO Y EN LA REPETICIÓN DE PROGRAMAS ANTERIORES. . . EN UNA COMPAÑÍA EN QUE LA ALTA GERENCIA ENCARGÓ A CADA PLANEADOR QUE ESBOZASE DIVERSAS ESTRATEGIAS. . . EL RESULTADO FUE COMPLETAMENTE NULO; ESTABAN TAN EMPECINADOS EN SU MANERA HABITUAL DE PENSAR SOBRE SUS MERCADOS, QUE NO ERAN CAPACES DE CONCEBIR UN ENFOQUE DISTINTO CON EL MÍNIMO SENTIDO COMERCIAL*.

LA DIRECCIÓN DEL PRODUCTO NECESITA PENSAR MÁS EN TÉRMINOS ESTRATÉGICOS Y DEBE SABER GENERAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS. LAS ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PUEDEN FORMULARSE EN TORNO A CUATRO DIMENSIONES PRINCIPALES: A) LA POSICIÓN DEL PRODUCTO; B) LOS NIVELES DE GASTO DE MERCADOTECNIA; C) LA COMBINACIÓN DE MERCADOTECNIA, Y D) LA APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA A LOS MERCADOS-META

LO PRIMERO QUE DEBE CONSIDERAR EL DIRECTOR DEL PRODUCTO, ES SI ÉSTE SIGUE COLOCADO DE HECHO EN EL MERCADO. PUEDEN OCURRIR, EN EL CURSO DE UN AÑO, TRES COSAS POR LO MENOS QUE OBLIGUEN A PENSAR DE NUEVO EN LA POSICIÓN DEL PRODUCTO:

1. UNA FIRMA COMPETIDORA PUEDE HABER COLOCADO UNA MARCA EXACTAMENTE JUNTO A LA SUYA, CON LO QUE INVADIRÍA SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE ESE SEGMENTO.
2. PUEDEN HABER CAMBIADO LAS PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES, --

* B. CHARLES AMES, "MARKETING PLANNING FOR INDUSTRIAL PRODUCTS", HARVARD BUSINESS REVIEW, SEPTIEMBRE-OCTUBRE 1968, P. 105.

DESPLAZANDO MÁS O MENOS A SU MARCA DEL CENTRO DE LAS PREFERENCIAS.

3. PUEDEN HABER SURGIDO NUEVOS PRODUCTOS DE PREFERENCIAS DE CONSUMO QUE REPRESENTEN OPORTUNIDADES ATRACTIVAS.

EL GERENTE PUEDE ESTUDIAR DOS ESTRATEGIAS PARA AMOLDARSE A ESTOS-CAMBIOS.

OTRA VARIABLE ESTRATÉGICA ES EL NIVEL PLANEADO DE GASTOS TOTALES-DE MERCADOTECNIA EN UN PRODUCTO. LOS DIRECTORES DE PRODUCTOS SUELEN DECIR QUE HARÍAN MARAVILLAS SI CONTASEN CON UN PRESUPUESTO MAYOR. NO HAY DUDA DE QUE EL VOLUMEN DE VENTAS PUEDE AUMENTARSE EN VIRTUD DE GASTOS DE MERCADOTÉCNICOS MAYORES, SI BIEN NO SE PONEN -MUCHAS VECES DE ACUERDO RESPECTO A LA CANTIDAD CONCRETA.

ANTE ESTA INCERTIDUMBRE, LA DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA TIENDE A -ESTABLECER SU PRESUPUESTO A BASE DE UN PORCENTAJE CONVENCIONAL DE LAS VENTAS, RECIENTES O ESPERADAS. ESTE PORCENTAJE SE BASA EN LO QUE SE PUEDE INVERTIR LA COMPETENCIA O EN LO QUE LA PROPIA FIRMA-OPINA QUE PUEDE DESEMBOLSAR. EL PORCENTAJE PUEDE AUMENTAR LIGERAMENTE DURANTE LOS TIEMPOS PRÓSPEROS, PARA APROVECHAR EL CRECIMIENTO DEL MERCADO, O REDUCIRSE CUANDO ANDEN MAL LAS COSAS, PARA CONSERVAR LOS EFECTIVOS.

LA IDEA ACERTADA PARA FIJAR LOS GASTOS DE MERCADOTECNIA SE BASA EN

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

SU IMPACTO ESPERADO EN LAS VENTAS. EL PUNTO DE VISTA DE UN PORCENTAJE CONVENCIONAL NO ES APROPIADO, PORQUE ESTE IMPACTO VARÍA SEGÚN LA CANTIDAD QUE SE GASTE. EL IMPACTO ESPERADO DE LOS GASTOS MERCADOTÉCNICOS EN LAS VENTAS SE REPRESENTA POR LA FUNCIÓN DE REACCIÓN-DE LAS CUENTAS.

SI EL DIRECTOR DEL PRODUCTO CUENTA CON UN BUEN CÁLCULO DE LA FUNCIÓN DE REACCIÓN DE LAS VENTAS, PUEDE PROCEDER A BUSCAR EL NIVEL ÓPTIMO DE LOS GASTOS DE MERCADOTECNIA.

LA COMBINACIÓN DE MERCADOTECNIA ES LA TERCERA DIMENSIÓN CLAVE DE LA ESTRATEGIA PROGRAMADORA DE LA MERCADOTECNIA. SIN CAMBIAR EL NIVEL DE GASTOS MERCADOTÉCNICOS, SERÍA POSIBLE AUMENTAR LAS VENTAS - ALTERANDO LA COMBINACIÓN DE MERCADOTECNIA. AL CAMBIAR EL MERCADO, CAMBIA TAMBIÉN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS DISTINTAS HERRAMIENTAS MERCADOTÉCNICAS. ASÍ, POR EJEMPLO, LOS PRODUCTOS QUE ENTRAN EN LA ETAPA MADURA DE SU CICLO VITAL PUEDEN BENEFICIARSE CON EL PASO DE ALGUNOS FONDOS DESTINADOS A PUBLICIDAD, AL ÁREA DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS.

EL DIRECTOR DEL PRODUCTO TIENE ANTE SÍ TRES TAREAS AL ESTUDIAR LOS CAMBIOS POSIBLES EN LA COMBINACIÓN DE MERCADOTECNIA. PRIMERO, GENERAR UN GRUPO DE DIVERSAS COMBINACIONES ACEPTABLES. SEGUNDO, CALCULAR LAS VENTAS POSIBLES ASOCIADAS CON CADA COMBINACIÓN, Y TERCERO, DETERMINAR LA COMBINACIÓN MERCADOTÉCNICA ÓPTIMA.

TEORÍA DE LA COMBINACIÓN ÓPTIMA DE MERCADOTECNIA.- LO PRIMERO QUE HAY QUE HACER PARA IDENTIFICAR LA COMBINACIÓN ÓPTIMA DE MERCADOTECNIA, ES IDENTIFICAR SUS COMPONENTES PRINCIPALES PARA VENDER EN EL MERCADO EN CUESTIÓN. AUNQUE LAS CUATRO P SON LOS COMPONENTES PRINCIPALES, HAY QUE DESGLOSAR LOS RENGLONES PRESUPUESTARIOS. ALGUNOS DE ÉSTOS, POR EJEMPLO, LA CALIDAD DEL PRODUCTO, PUEDEN NO SER VARIABLES A PLAZO BREVE. OTROS, COMO LAS MUESTRAS COMERCIALES, PUEDEN SER DEMASIADO PEQUEÑOS PARA TOMARLOS EN CONSIDERACIÓN.

PLAN DE ACCION Y CONTROLES

EL OBJETO DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA ES DE ESTUDIAR DIVERSAS ALTERNATIVAS PARA MEJORAR LAS VENTAS Y LA PROYECCIÓN DE LAS UTILIDADES LOGRADAS CON LA ESTRATEGIA ACTUAL. CUANDO POR FIN EL DIRECTOR DEL PRODUCTO QUEDA SATISFECHO CON UNA ESTRATEGIA NUEVA, O LE PARECE BIEN CONTINUAR CON LA ANTERIOR, ESTÁ EN CONDICIONES DE FINALIZAR EL PLAN DETALLADO DE MERCADOTECNIA PARA EL AÑO SIGUIENTE.

ANTES DE LLEGAR A LOS DETALLES, NECESITA DISCUTIR LA ESTRATEGIA GENERAL CON OTROS QUE LE PUEDEN AYUDAR A TRIUNFAR. CONCRETAMENTE LE CONVIENE VERSE CON PROFESIONALES DE COMPRAS Y MANUFACTURA PARA CERCIORARSE DE QUE PUEDEN COMPRAR EL MATERIAL SUFICIENTE Y PRODUCIR LOS BIENES QUE NECESITA PARA LOGRAR LOS NIVELES PLANEADOS DE VOLUMEN DE VENTAS. DEBERÁ HABLAR CON EL GERENTE DE VENTAS PARA AVERIGUAR SI ES CAPAZ DE OBTENER LA FUERZA VENDEDORA PLANEADA. -- ACASO TENGA QUE ESTABLECER CONTACTO CON LOS INTERMEDIARIOS MÁS IM

PORTANTES PARA VER SI ESTÁN DISPUESTOS A COOPERAR. DISCUTIRÁ LA ESTRATEGIA CON SU JEFE INMEDIATO CON OBJETO DE QUE DESCUBRA LAS DEFICIENCIAS QUE HAYAN PODIDO PASARSE POR ALTO.

AHORA PUEDE EXPONER YA Y FORMULAR UN PLAN DETALLADO DE GASTOS Y TRABAJO PARA EL AÑO QUE SE APROXIMA. UNA COSA ES DETERMINAR, -- POR EJEMPLO, QUE VAN A GASTARSE \$3 MILLONES EN PUBLICIDAD, Y --- OTRA INDICAR CUÁNTO VA A TOCARLE A CADA MES Y QUÉ MEDIOS VAN A UTILIZARSE. DE LA MISMA MANERA, DEBE FIJAR CÓMO Y CUÁNDO VA A INVERTIRSE, POR EJEMPLO, \$1 MILLÓN EN PROMOCIÓN DE VENTAS.

SU PLAN DE TRABAJO ADOPTA LA FORMA DE UNA MATRIZ, EN LA QUE LOS DOCE MESES (O LAS 52 SEMANAS) DEL AÑO ESTÁN REPRESENTADOS POR -- COLUMNAS, Y LAS DIVERSAS ACTIVIDADES MERCADOTÉCNICAS POR RENGLO-- NES. EL DIRECTOR DEL PRODUCTO CONSIGNA LOS DATOS RELATIVOS A LA INICIACIÓN, REVISIÓN Y TERMINACIÓN DE ESTAS ACTIVIDADES O GAS-- TOS. DICHO PLAN DE TRABAJO QUEDA SOMETIDO A CAMBIOS DURANTE EL AÑO, AL IR SURGIENDO NUEVOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES, PERO LE - SIRVE DE MARCO PRÁCTICO GENERAL PARA SUS TÁCTICAS.

EL PLAN DE TRABAJO LE PERMITE CALCULAR CUÁLES SON LAS VENTAS Y - UTILIDADES QUE SE ESPERAN TRIMESTRALMENTE O DURANTE OTROS PERIO-- DOS. ESTOS NÚMEROS LE SERVIRÁN DE CONTROLES. AL TERMINAR CADA-- PERIODO, DEBE COMPARAR LAS VENTAS OBTENIDAS CON LAS QUE SE ESPE-- RABAN, Y LOS GASTOS REALES CON LOS PRESUPUESTADOS, PARA VER SI -

FUNCIONA SU PLAN. SI NO SE MATERIALIZAN LAS VENTAS ESPERADAS O RESULTAN DEMASIADO ELEVADOS LOS COSTOS, DEBERÁ TOMAR NOTA DE LA FALLA PARA PROCEDER A CORREGIRLA.

EL DIRECTOR DEL PRODUCTO NO INCORPORA TODOS ESTOS DETALLES A SU PLAN EN LA PRESENTACIÓN DEFINITIVA PARA LA ALTA GERENCIA, QUE DEBE APROBARLO. LO QUE PONE A CONSIDERACIÓN DE ÉSTA ES LA EXPLICACIÓN DEL HISTORIAL DEL PRODUCTO, SU SITUACIÓN Y OPORTUNIDADES ACTUALES, LA ESTRATEGIA QUE ÉL RECOMIENDA Y SU JUSTIFICACIÓN, LOS GASTOS PLANEADOS POR TRIMESTRE, LAS VENTAS QUE SE ESPERAN EN ESE MISMO PERIODO, Y LAS UTILIDADES PLANEADAS.

4.5 MERCADO BLANCO.

UNA FIRMA PUEDE ESCOGER UNA DE TRES ESTRATEGIAS PARA EL MERCADO QUE TENGA COMO BLANCO, A LA LUZ DE LA HETEROGENEIDAD DE ESE MERCADO. A CONTINUACIÓN AMPLIAMOS NUESTRO ANÁLISIS SOBRE EL RACIONIO RESPECTIVO EN QUE SE BASAN TALES ESTRATEGIAS.

LA MERCADOTECNIA NO DIFERENCIADA ES DEFENDIDA PRINCIPALMENTE SOBRE BASES DE ECONOMÍA DE COSTOS. SE LE CONSIDERA COMO "LA CONTRAPARTE, EN MERCADOTECNIA, DE LA ESTANDARIZACIÓN Y PRODUCCIÓN-MASIVA EN LA MANUFACTURA". EL HECHO DE QUE LA LÍNEA DE PRODUCTOS SE MANTENGA ESTRECHA MINIMIZA LA PRODUCCIÓN, INVENTARIOS Y COSTOS DE TRANSPORTE. EL PROGRAMA DE PUBLICIDAD NO DIFERENCIA DO PERMITE A LA FIRMA GOZAR DE DESCUENTOS EN TODOS LOS MEDIOS -

* SMITH, OB, CIT., P.4

DE COMUNICACIÓN, DEBIDO AL GRAN USO. LA AUSENCIA DE INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN DE MERCADOTECNIA POR SEGMENTOS REDUCE LOS COSTOS DE ESTUDIOS DE MERCADOTECNIA Y ADMINISTRACIÓN DEL PRODUCTO. EN TÉRMINOS GENERALES, LA MERCADOTECNIA NO DIFERENCIADA RESULTA EN LA AMPLITUD PARA MANTENER BAJOS VARIOS COSTOS DE HACER NEGOCIOS.

NO OBSTANTE, UN NÚMERO CRECIENTE DE VENEDORES HA EXPRESADO FUERTES DUDAS RESPECTO A LO ÓPTIMO DE ESTA ESTRATEGIA. GARDNER Y LEVY, POR EJEMPLO, ADMITIERON QUE "CIERTAS MARCAS HAN LABRADO CON GRAN DESTREZA LA REPUTACIÓN DE SER ADECUADOS PARA UNA GRAN VARIEDAD DE GENTE", PERO AGREGARON:

EN LA MAYORÍA DE LAS ÁREAS DIFERIRÁN LOS AGRUPAMIENTOS DEL AUDITORIO, AUNQUE SOLO SEA POR TRATARSE DE PERSONAS QUE SE REHÚSAN A CONSUMIR DEL MISMO MODO COMO LO HACEN OTRAS GENTES... NO ES FÁCIL PARA UNA MARCA AGRADAR A GENTE DE CLASE MEDIA INFERIOR ESTABLE Y AL MISMO TIEMPO RESULTAR INTERESANTE PARA COMPRADORES SOFISTICADOS DE LA CLASE MEDIA SUPERIOR INTELLECTUAL... RARAS VECES LE ES POSIBLE A UN PRODUCTO O MARCA SER TODAS LAS COSAS PARA LA GENTE*.

LA FIRMA QUE PRACTICA LA MERCADOTECNIA NO DIFERENCIADA ES TÍPICO QUE CREE UN PRODUCTO Y UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA DESTINADO AL SEGMENTO MÁS GRANDE DEL MERCADO. CUANDO VARIAS FIRMAS EN LA INDUSTRIA HACEN ESTO, EL RESULTADO ES LA HIPERCOMPETENCIA PARA -

* BURLEIGH GARDNER Y SIDNEY LEVY, "EL PRODUCTO Y LA MARCA", HARVARD BUSINESS REVIEW, MARZO-ABRIL DE 1955, P. 37.

LOS SECTORES MÁS GRANDES Y LA INSATISFACCIÓN PARA LOS MÁS CHICOS. DE ESTE MODO, LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ESTADOUNIDENSE DURANTE MUCHO TIEMPO PRODUJO ÚNICAMENTE AUTOMÓVILES GRANDES, MIENTRAS LAS EMPRESAS EXTRANJERAS SE CONCENTRARON EN LOS SEGMENTOS MÁS PEQUEÑOS. KUEHN Y DAY HAN LLAMADO A ESTO LA "FALACIA DE LA MAYORÍA" Y DESCRIBEN EL HECHO DE QUE LOS SEGMENTOS MÁS GRANDES PUEDEN SER MENOS PRODUCTIVOS, PUESTO QUE ATRAEN DESPROPORCIONADAMENTE FUERTE COMPETENCIA.* EL RECONOCIMIENTO DE ESTA FALACIA HA CONDUCIDO A MUCHAS EMPRESAS A REEVALUAR LAS OPORTUNIDADES LATENTES EN LOS SECTORES MÁS PEQUEÑOS DEL MERCADO.

DE ACUERDO CON LA MERCADOTECHNIA DIFERENCIADA, UNA COMPAÑÍA DECIDE OPERAR EN DOS O MÁS SEGMENTOS DEL MERCADO, PERO DISEÑA PRODUCTOS Y/O PROGRAMAS DE MERCADOTECHNIA SEPARADOS PARA CADA UNO DE ELLOS. COMO LA GENERAL MOTORS, QUE TRATA DE PRODUCIR UN AUTOMÓVIL PARA CADA "BOLSILLO, PROPÓSITO Y PERSONALIDAD". AL OFRECER VARIACIONES EN PRODUCTOS Y MERCADOTECHNIA, ESPERA LOGRAR VENTAS MÁS ALTAS Y UNA POSICIÓN MÁS PROFUNDA DENTRO DE CADA SECTOR DEL MERCADO; Y TIENE LA ESPERANZA DE QUE UNA POSICIÓN PROFUNDA EN VARIOS SEGMENTOS FORTALECERÁ LA IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA CON EL CAMPO DEL PRODUCTO. ADEMÁS, ESPERA OBTENER MAYOR LEALTAD Y COMPRAS REPETIDAS, PUESTO QUE LAS OFERTAS DE LA COMPAÑÍA SE HAN INCLINADO HACIA EL DESEO DE LOS CLIENTES, EN VEZ DE LO CONTRARIO.

* ALFRED A. KUEHN Y RALPH L. DAY, "ESTRATEGIA DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO", -- HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVIEMBRE-DICIEMBRE DE 1962, PP. 101-102.

EN AÑOS RECIENTES UN NÚMERO CRECIENTE DE FIRMAS HAN VIRADO A LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA DIFERENCIADA, ESTO SE REFLEJA EN - LAS TENDENCIAS A OFERTAS DE PRODUCTOS MÚLTIPLES, ASÍ COMO A CANALES DE COMERCIO Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN TAMBIÉN MÚLTIPLES. - LA COCA-COLA PRODUCE AHORA DIFERENTES REFRESCOS PARA GUSTOS DIFERENTES (Y LA INTERNACIONAL HARVESTER FABRICA CAMIONES LIGEROS MEDIANOS Y PESADOS PARA DIFERENTES SEGMENTOS DE MERCADO.)

EL EFECTO NETO DE LA MERCADOTECNIA DIFERENCIADA ES CREAR MÁS VENTAS TOTALES QUE LA NO DIFERENCIADA. "POR LO COMÚN, PUEDE DEMOSTRARSE QUE LAS VENTAS TOTALES PUEDEN AUMENTARSE CON UNA LÍNEA -- MÁS DIVERSIFICADA DE PRODUCTOS, QUE SE VENDAN A TRAVÉS DE CANALES MÁS DIVERSIFICADOS".* SIN EMBARGO, TAMBIÉN TIENDE A SER -- CIERTO QUE LA MERCADOTECNIA DIFERENCIADA AUMENTA LOS COSTOS DEL NEGOCIO. LOS SIGUIENTES COSTOS PROBABLEMENTE SEAN SUPERIORES:

- COSTOS DE MODIFICACIÓN DEL PRODUCTO. EL MODIFICAR UN PRODUCTO PARA SATISFACER DIFERENTES REQUERIMIENTOS DE UN SEGMENTO - DEL MERCADO, POR LO REGULAR INVOLUCRA CIERTA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO, INGENIERÍA Y/O COSTOS DE HERRAMIENTAS ESPECIALES.
- COSTOS DE PRODUCCIÓN. EN TÉRMINOS GENERALES, ES MÁS COSTOSO PRODUCIR M UNIDADES DE CADA UNO DE N PRODUCTOS DIFERENCIADOS, QUE MN UNIDADES DE UN PRODUCTO. ESTO ES ESPECIALMENTE CIERTO MIENTRAS MÁS LARGO SEA EL TIEMPO DE PRODUCCIÓN FIJADO PARA CA

* ROBERTS, OB. CIT., P.66

DA PRODUCTO Y MENOR EL VOLUMEN DE VENTAS DE CADA PRODUCTO. -
POR OTRA PARTE, SI CADA MODELO SE VENDE EN UN VOLUMEN SUFI--
CIENTEMENTE GRANDE, LOS ALTOS COSTOS DE TIEMPO FIJADO PUEDEN
SER SUMAMENTE PEQUEÑOS POR UNIDAD.

- GASTOS ADMINISTRATIVOS. BAJO LA MERCADOTECNIA DIFERENCIADA,
LA COMPAÑÍA TIENE QUE FORMULAR PLANES DE MERCADOTECNIA SEPA-
RADOS PARA LOS VARIOS SEGMENTOS DEL MERCADO. ESTO REQUIERE--
INVESTIGACIÓN EXTRA DE MERCADOS, PRONÓSTICO, ANÁLISIS DE VEN-
TAS, PROMOCIÓN, PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL CANAL.

- COSTOS DE INVENTARIO. POR LO GENERAL ES MÁS COSTOSO MANEJAR
VARIOS INVENTARIOS DE PRODUCTOS DIFERENCIADOS QUE UN INVENTA-
RIO DE SOLAMENTE UN PRODUCTO. LOS COSTOS EXTRAS SE DEBEN AL-
MAYOR NÚMERO DE REGISTROS QUE DEBEN LLEVARSE Y LA MAYOR AUDI-
TORÍA QUE ES NECESARIO HACER. ADEMÁS, CADA PRODUCTO DEBE --
MANTENERSE A UN NIVEL QUE REFLEJE LA DEMANDA BÁSICA MÁS UN -
FACTOR DE SEGURIDAD PARA CUBRIR FLUCTUACIONES INESPERADAS EN
LA DEMANDA. LA SUMA DE LAS EXISTENCIAS DE SEGURIDAD PARA VA-
RIOS PRODUCTOS EXCEDERÁ LA EXISTENCIA DE SEGURIDAD QUE SE RE-
QUIERE PARA UN PRODUCTO. ASÍ PUES, EL LLEVAR PRODUCTOS DIFE-
RENCIADOS EQUIVALE A COSTOS DE INVENTARIO MÁS ELEVADOS.

- COSTOS DE PROMOCIÓN. LA MERCADOTECNIA DIFERENCIADA IMPLICA-
PROCURAR LLEGAR A SEGMENTOS DIFERENTES DEL MERCADO, A TRAVÉS

DE LOS MEDIOS DE PUBLICIDAD MÁS APROPIADOS EN CADA CASO. ESTO SE TRADUCE EN TASAS DE USO MÁS BAJAS DE LOS MEDIOS INDIVIDUALES Y EN LA CONSECUENTE PÉRDIDA DE DESCUENTOS POR CANTIDAD. ADEMÁS, PUESTO QUE CADA SECTOR PUEDE REQUERIR UNA PLANEACIÓN DE PUBLICIDAD CREATIVA POR SEPARADO, LOS COSTOS DE PROMOCIÓN AUMENTAN.

AL MISMO TIEMPO, LA MERCADOTECNIA CONCENTRADA INVOLUCRA CRITERIOS MÁS ALTOS QUE LOS NORMALES. EL SEGMENTO DEL MERCADO PARTICULAR - PUEDE VENIRSE ABAJO DE SÚBITO; POR EJEMPLO, UN AÑO EN QUE LAS MUJERES Y JÓVENES DEJARON DE COMPRAR ROPA DEPORTIVA Y VIRARON A TEJIDOS, ESO OCASIONÓ QUE LAS GANANCIAS DE BOBBIE BROOKS SE CONVIRTIERAN EN NÚMEROS ROJOS. O BIEN, UN COMPETIDOR PUEDE DECIDIR ENTRAR AL MISMO SECTOR. POR ESTAS RAZONES, MUCHAS COMPAÑÍAS PREFEREN DIVERSIFICARSE EN VARIOS SEGMENTOS DEL MERCADO.

LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DEL VENDEDOR, EL PRODUCTO O EL MERCADO, SIRVEN PARA RESTRINGIR Y ESTRECHAR LA ELECCIÓN REAL DE UNA ESTRATEGIA DE BLANCO DEL MERCADO.*

EL PRIMER FACTOR ES DE LOS RECURSOS DE LA COMPAÑÍA. CUANDO LOS RECURSOS DE LA EMPRESA SON DEMASIADO LIMITADOS PARA PERMITIR UNA COBERTURA COMPLETA DEL MERCADO, SU ÚNICA ELECCIÓN REALISTA ES LA MERCADOTECNIA CONCENTRADA.

* R. WILLIAM KOTRBA, "TABLA DE SELECCIÓN DE ESTRATEGIA", JOURNAL OF MARKETING, JULIO DE 1966, PP.22-25.

EL SEGUNDO FACTOR ES LA HOMOGENEIDAD DEL PRODUCTO. LA MERCADOTECNIA NO DIFERENCIADA ES MÁS ADECUADA PARA PRODUCTOS HOMOGÉNEOS, COMO TORONJAS O ACERO. AQUELLOS PRODUCTOS QUE SON CAPACES DE GRAN-VARIACIÓN, COMO CÁMARAS Y AUTOMÓVILES, SON, POR SU ÍNDOLE, MÁS -- ADECUADOS PARA LA DIFERENCIACIÓN O CONCENTRACIÓN.

EL TERCER FACTOR ES LA ETAPA DEL PRODUCTO EN SU CICLO DE VIDA. -- CUANDO UNA EMPRESA INTRODUCE UN NUEVO PRODUCTO EN EL MERCADO, POR LO REGULAR DESCUBRE QUE ES PRÁCTICO INTRODUCIR UNA O, CUANDO MUCHOS, UNAS CUANTAS VERSIONES DEL PRODUCTO. EL INTERÉS DE LA FIRMA ES CREAR LA DEMANDA PRIMARIA, Y LA MERCADOTECNIA NO DIFERENCIADA PARECE SER LA ESTRATEGIA APROPIADA; O BIEN, PODRÍA CONCENTRARSE -- EN UN SEGMENTO PARTICULAR. EN LA ETAPA MADURA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO, LAS FIRMAS TIENDEN A SEGUIR UNA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA DIFERENCIADA.

EL CUARTO FACTOR ES LA HOMOGENEIDAD DEL MERCADO. SI LOS COMPRADORES TIENEN LOS MISMOS GUSTOS, COMPRAN LAS MISMAS CANTIDADES POR -- PERIODOS Y REACCIONAN DE LA MISMA MANERA A LOS ESTÍMULOS DE LA -- MERCADOTECNIA, RESULTA ADECUADA UNA MERCADOTECNIA NO DIFERENCIADA.

EL QUINTO FACTOR ES EL DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA COMPETITIVA. CUANDO LOS COMPETIDORES ESTÁN PRACTICANDO LA SEGMENTACIÓN ACTIVA, RESULTA DIFÍCIL PARA UNA FIRMA COMPETIR VALIÉNDOSE DE LA -- MERCADOTECNIA NO DIFERENCIADA. A LA INVERSA, CUANDO LOS COMPETI-

DORES ESTÁN PRACTICANDO LA MERCADOTECHIA NO DIFERENCIADA, UNA -- FIRMA PUEDE GANAR MUCHO PRACTICANDO LA SEGMENTACIÓN ACTIVA, SI - ALGUNOS OTROS FACTORES LA FAVORECEN.

4.6 DECISIÓN DE PRECIO.

INICIAREMOS DICIENDO QUE EL PRECIO ES EL REGULADOR BÁSICO DEL -- SISTEMA ECONÓMICO TOTAL Y AQUÍ NOS PREGUNTAREMOS PORQUE?, LA RES PUESTA ES SENCILLA YA QUE INFLUYE EN LA COLOCACIÓN DE LOS RECURSOS Y PRODUCTOS.

CUANDO UN CONSUMIDOR RECIBE SU SALARIO EL SE ENCUENTRA EN PLENA LIBERTAD DE DISTRIBUIRLO DE LA MANERA QUE MEJOR LE PAREZCA, PERO PARA ELLO, EL PRECIO ES EL REGULADOR DE SU SATISFACCIÓN. EN COMTRAPOSICIÓN, LOS PRODUCTORES TAMBIÉN REGULAN LA COMPRA DE SUS MA TERIAS PRIMAS (RECURSOS INSUMOS) EN FUNCIÓN A ESTE PRECIO.

ESTA ES LA RAZÓN POR LA CUAL SE DICE QUE EL PRECIO ES EL REGULA DOR BÁSICO DEL SISTEMA ECONÓMICO TOTAL.

TODOS LOS ARTÍCULOS YA SEAN MATERIAS PRIMAS, O PRODUCTOS TERMINA DOS O SERVICIOS JUEGAN EN EL MERCADO Y CADA UNO DE ELLOS TIENE - SUS COMPETIDORES ASÍ COMO SUS COMPLEMENTOS QUE INDIRECTAMENTE IN FLUYEN EN EL CONSUMO DE ELLOS. SIN EMBARGO, EL PRECIO SERÁ EL -- PRINCIPAL DETERMINANTE DE LA DEMANDA Y AFECTARÁ POR CONSIGUIENTE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA Y SU PARTICIPACIÓN EN EL - MERCADO.

POR ELLO, DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, EL PRECIO ADQUIERE UN LUGAR IMPORTANTE YA QUE ES LA VARIABLE QUE SUFRE CAMBIOS CON MAYOR RAPIDEZ.

CUANDO LAS CONDICIONES ECONÓMICAS SON BUENAS Y LOS CONSUMIDORES SE SIENTEN PRÓSPEROS, ENTONCES EL PRECIO NO ES TAN IMPORTANTE COMO LA PLANEACIÓN DEL PRODUCTO O LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN COMO FACTOR DE ÉXITO DE MERCADOTÉCNIA DE UNA EMPRESA. SIN EMBARGO EN ÉPOCAS DE RECESIÓN O DE INFLACIÓN EL PRECIO ES UNA ACTIVIDAD IMPORTANTE.

EL PRECIO ES EL ÚNICO ELEMENTO EN LA MEZCLA DE MERCADEO QUE CREA INGRESOS POR VENTAS, LOS OTROS ELEMENTOS SON CAMBIANTES.

EL PRECIO MUY FRECUENTEMENTE SE ESTABLECE INDEPENDIENTEMENTE DEL RESTO DE LA MEZCLA DEL MERCADEO, ANTES QUE COMO UN ELEMENTO DE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.

DEFINICIÓN DE PRECIOS

LOS ECONOMISTAS A LO LARGO DE LA HISTORIA HAN TENIDO LA PREOCUPACIÓN BÁSICA DE PODER DETERMINAR EL NIVEL DE INGRESO DE LA ECONOMÍA. PARA ELLO, REALIZARON UNA SERIE DE ESTUDIOS QUE LLEVARON A FORMAR LA MICROECONOMÍA.

ESTE ENFOQUE NOS DA UNA EXPLICACIÓN DEL CONSUMIDOR Y DEL PRODUCTO ASÍ COMO DEL MERCADO AL QUE SE ENCUENTRAN INTERRELACIONADOS.

LO IMPORTANTE DE ESTA MATRIZ ES QUE SIN EL PRECIO NO SE PUEDE LLEGAR A EXPLICAR EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y DEL PRODUCTOR.

PUES BIEN QUE ES EL PRECIO?. EL PRECIO ES:

- ALGO ABSTRACTO QUE PERMITE FORMALIZAR LOS TÉRMINOS DE INTERCAMBIO ENTRE COMPRADORES Y VENDEDORES.
- ALGO QUE SE EXPRESA EN LAS MONEDAS ASÍ COMO EN TODOS LOS DEMÁS PRODUCTOS DEL MERCADO.
- ALGO QUE NOS SIRVE COMO MEDIDA DE VALOR
- ALGO INTANGIBLE
- ALGO QUE LE INTERESA MUCHO A LOS CONSUMIDORES Y PRODUCTORES YA QUE TIENEN RECURSOS ESCASOS.
- LA VARIABLE MÁS FLEXIBLE DE LA MEZCLA COMERCIAL.

LA DETERMINACIÓN DEL PRECIO VARÍA DE ACUERDO AL MERCADO AL QUE SE DIRIGE. COMO EJEMPLO PODEMOS CITAR EL CASO DE LA MERCED EN DONDE DÍA A DÍA SE FIJA EL PRECIO DE LOS ARTÍCULOS DE ACUERDO A LAS LEYES DE OFERTA Y LA DEMANDA.

LA MERCADOTECNIA, EN ESTE CAMPO HA LOGRADO AVANCES SIGNIFICATIVOS ESTRUCTURANDO UN MODELO PARA DETERMINAR EL PRECIO. DE HECHO, NO ES UN SISTEMA BIEN ESTRUCTURADO SIN EMBARGO, PRESENTA LOS ELEMENTOS BÁSICOS QUE SE DEBEN NORMAR LA FIJACIÓN DE PRECIOS.

OBJETIVOS DEL MERCADO OBJETIVO,

ANTES DE FIJAR UN PRECIO LA GERENCIA TIENE QUE CLASIFICAR EL MER-

CADO (S) OBJETIVO PARA EL PRODUCTO Y LOS OBJETIVOS DE MERCADEO -
DE LA COMPAÑÍA.

- MAXIMIZAR UTILIDADES ACTUALES. LA FIRMA PUEDE ESTIMAR EL NI--
VEL DE DEMANDA Y POR CONSIGUIENTE EL INGRESO TOTAL A CADA PRE-
CIO POSIBLE, MENOS EL COSTO TOTAL=UTILIDAD. PARA MAXIMIZAR --
UTILIDADES A LA LARGA QUIZÁS LAS EMPRESAS TENGAN QUE ACEPTAR -
PÉRDIDAS A CORTO PLAZO.
- LIDERAZGO EN LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO. SE ESTABLECE UN PRE-
CIO IGUAL O MÁS BAJO QUE EL DE LOS COMPETIDORES PARA GANAR UNA
GRAN PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO Y SEGUIR BAJANDO SUS PRECIOS,
A MEDIDA QUE SUS COSTOS DISMINUYAN.
- DESCREMAR EL MERCADO. ES ESTABLECER UN PRECIO QUE ESTA EN LA -
PARTE SUPERIOR DEL NIVEL DE PRECIOS ESPERADOS; ALGUNOS COMPRA-
DORES ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR UN PRECIO MUCHO MÁS ALTO QUE --
OTROS DEBIDO A QUE EL PRODUCTO TIENE UN ALTO VALOR ACTUAL PARA
ELLOS. A MEDIDA QUE EL TIEMPO PASA, LA FIRMA BAJARÁ SUS PRE--
CIOS PARA ATRAER LOS SEGMENTOS DEL MERCADO DE MAYOR ELASTICI--
DAD-PRECIO.
- LIDERAZGO EN PRODUCTOS DE CALIDAD. NORMALMENTE REQUIERE CO---
BRAR UN PRECIO ALTO PARA CUBRIR LA ALTA CALIDAD DEL PRODUCTO.

DETERMINACION DE PRECIOS.

HASTA EL MOMENTO NO SE HA DESARROLLADO UN PROCEDIMIENTO QUE SEA -
ACEPTABLE POR TODAS LAS COMPAÑÍAS PARA DETERMINAR LOS PRECIOS.

SEÑALAREMOS UN PROCEDIMIENTO:

1) DETERMINAR LA DEMANDA DEL PRODUCTO. EXISTEN DOS FORMAS PARA LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA:

A) DETERMINAR SI HAY UN PRECIO QUE EL MERCADO ESPERA. SI EL PRECIO ES MÁS BAJO DE LO QUE EL MERCADO ESPERA SE PODRÍAN PERDER VENTAS, LOS CLIENTES PUEDEN DUDAR DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO.

SE PUEDEN OBSERVAR LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS COMPETITIVOS COMPARABLES; HACER UNA ENCUESTA A CLIENTES DE CUANTO PAGARÍAN POR EL; COMERCIALIZAR EL PRODUCTO EN UNAS CUANTAS ÁREAS LIMITADAS DE PRUEBA.

2) ANTICIPARSE A LA REACCIÓN COMPETITIVA. LA AMENAZA DE LA COMPETENCIA POTENCIAL ES MAYOR CUANDO ES FÁCIL ENTRAR EN EL CAMPO Y SON BUENOS LOS PROYECTOS Y UTILIDADES. ESTA PUEDE VENIR DE OTRAS FUENTES COMO:

- PRODUCTOS SIMILARES EN FORMA DIRECTA: HOJUELAS DE TRIGO DE GENERAL MILLS CONTRA HOJUELAS DE MAÍZ KELLOGG'S.
- SUSTITUTOS DISPONIBLES: UN FABRICANTE DE ACERO CONTRA FABRICANTES DE ALUMINIO.
- PRODUCTOS NO RELACIONADOS QUE BUSCAN EL MISMO INGRESO DEL CONSUMIDOR.

3) ESTABLECER LA PARTICIPACIÓN ESPERADA EN EL MERCADO. ESTA INFLUENCIADA POR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN ACTUAL Y POR LA FACILIDAD DE ENTRADAS COMPETITIVAS.

4) SELECCIONAR ESTRATEGIAS DE PRECIOS PARA ALCANZAR EL MERCADO - META.

DENTRO DE LAS ESTRATEGIAS QUE SE PUEDEN USAR:

- PRECIOS PARA DESCREMAR EL MERCADO, PRECIO QUE ESTA EN LA PARTE SUPERIOR DEL NIVEL DE PRECIOS ESPERADOS.
- PRECIOS DE PENETRACIÓN, SE PONE UN PRECIO BAJO AL PRINCIPIO PARA ALCANZAR DE INMEDIATO EL MERCADO MASIVO. ESTO PUEDE CAUSAR DOS SITUACIONES:

- . DESANIMAR A OTRA EMPRESA DE ENTRAR EN EL MERCADO PUES LA INVERSIÓN PUEDE SER GRANDE Y LA UTILIDAD PEQUEÑA.
- . LOS PRECIOS BAJOS PUEDEN DAR A LOS INNOVADORES TAL FUERZA SOBRE SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO QUE LOS COMPETIDORES FUTUROS NO LA PODRÁN GANAR.

5) CONSIDERAR LAS POLÍTICAS DE MERCADOTECNIA DE LA COMPAÑÍA:

- POLÍTICAS DE PRODUCTO, EL QUE UN ARTÍCULO SE VENDA CON UNA MARCA DE UN INTERMEDIARIO O CON LA MARCA PROPIA DEL FABRICANTE -- AFECTARÁ EL PRECIO ESTABLECIDO POR EL FABRICANTE.
- CANALES DE DISTRIBUCIÓN, MAYORISTAS, DETALLISTAS.
- MÉTODOS DE PROMOCIÓN, HASTA QUE GRADO LA EFECTÚA EL FABRICANTE O EL INTERMEDIARIO.

6) SELECCIONAR EL PRECIO BASE ESPECÍFICO, CUANDO SE ESTABLECE EL PRECIO BÁSICO (DE LISTA) DE UN PRODUCTO O SERVICIO, EL VENDEDOR PUEDE BASAR SU PRECIO SOBRE:

- EL COSTO TOTAL Y LA UTILIDAD DESEADA.
 - UN BALANCE ENTRE LA DEMANDA DEL MERCADO Y LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.
 - CONDICIONES COMPETITIVAS DEL MERCADO.
7. ESTABLECER POLÍTICAS EN CUANTO A DESCUENTOS, REBAJAS POR FLEETES ETC.

ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA FIJAR PRECIOS.

COMO YA VIMOS EL PRECIO ES EL UNICO ELEMENTO QUE PUEDE CAMBIAR ATAL RAPIDEZ QUE INMEDIATAMENTE SE OBSERVAN EFECTOS EN LA DEMANDA- ASÍ COMO EN LA POSICIÓN DE LA COMPETENCIA.

CON EL FIN DE ESTABLECER Y DEFINIR UN PRECIO QUE VAYA DE ACUERDO- A LA SITUACIÓN INTERNA Y DEL CONTEXTO EN QUE SE DESENVUELVE LA EM PRESA ES NECESARIO CONSIDERAR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- SELECCIONAR OBJETIVOS (POLÍTICA EMPRESARIAL)
- IDENTIFICAR LOS MERCADOS SELECCIONADOS (COMPORTAMIENTO DEL CON SUMIDOR)
- DETERMINAR LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA (CARACTERÍSTICAS DEL - PRODUCTO)
- ESTUDIAR LAS RELACIONES ENTRE DEMANDA, COSTO Y UTILIDAD (OPERA CIÓN EMPRESARIAL)
- ANALIZAR LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA (OTROS PRODUCTOS)
- SELECCIONAR UNA POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.

ESTOS ELEMENTOS DESCRIBEN Y DEMUESTRAN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA-

EMPRESA, DEL SECTOR AL QUE SE DIRIGE EL PRODUCTO, LOS EFECTOS SOBRE LOS QUE LO CONSUMEN, LA SITUACIÓN OPERACIONAL INTERNA DE LA MISMA ASÍ COMO LA EXPRESIÓN DE LA COMPETENCIA. CONOCERLOS NOS PRESENTA UN PANORAMA DEL CONTEXTO EN EL QUE SE DESENVUELVE LA EMPRESA Y COMO ACTÚAN TODOS LOS SECTORES (PRODUCTORES, CONSUMIDORES) - DENTRO DE LA MISMA.

A CONTINUACIÓN EXPLICAREMOS CADA UNO DE ESTOS ELEMENTOS:

I. SELECCIONAR OBJETIVOS. DE ACUERDO A SU FUNCIONAMIENTO CADA ORGANIZACIÓN DEFINE OBJETIVOS GENERALES Y DE LARGO PLAZO -- QUE PUEDEN IR DESDE MAXIMIZAR UTILIDADES, SOBREVIVIR EL MERCADO, BUSCAR OBTENER MAYORES RENDIMIENTOS SOBRE LA INVERSIÓN, BUSCAR OBTENER UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, HASTA, BUSCAR TENER UN MAYOR FLUJO DE CAJA O MANTENER ALGÚN STATUS.

INDEPENDIEMENTE A ELLOS, EL PRECIO NO DEBE FIJARSE YA -- QUE ESTE ÚLTIMO TIENE EFECTOS SOBRE UNA Y CADA UNA DE LAS -- ÁREAS DE LA EMPRESA.

POR EJEMPLO:

SI EL OBJETIVO DE LA EMPRESA ES MANTENER UN FLUJO DE CAJA Y TODAS LAS ÁREAS DE LA MISMA ESTAN INTERACTUANDO EN FUNCIÓN-- A ELLO, NO ES LÓGICO FIJAR PRECIOS ELEVADOS YA QUE ESTO ENTORPECERÍA EL FUNCIONAMIENTO GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN, YA-- QUE EN LUGAR DE AUMENTAR EL FLUJO DE CAJO LO DISMINUIRÍA Y-- Y POR CONSIGUIENTE ROMPERÍA CON EL OBJETIVO PREESTABLECIDO.

ES DECIR, EL PRECIO SIEMPRE DEBE ADECUARSE A LOS OBJETIVOS DEFINIDOS POR LA EMPRESA.

LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES SE ESTABLECEN GENERALMENTE EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y EL RESTO DE LA ESTRUCTURA - DEBE ADECUARSE A LOS MISMOS.

- II. IDENTIFICAR LOS MERCADOS SELECCIONADOS. ANTES DE FIJAR UN PRECIO DEBERÁ CONOCER HACIA QUE TIPOS DE CONSUMIDORES SE CANALIZA EL PRODUCTO.

POR EJEMPLO: ES RIDÍCULO TRATAR DE VENDER UN RELOJ HASTE DE RIGIDO ESPECIALMENTE A UN MERCADO DE RECURSOS MEDIO-BAJO, - CON UN PRECIO SIMILAR AL DE ROLEX.,

CON ELLO, QUEREMOS DECIR QUE SIEMPRE DEBE EXISTIR UNA RELACIÓN DIRECTA ENTRE LA CAPACIDAD ECONÓMICA DEL GRUPO ESCOGIDO Y EL PRECIO AL CUAL SE LE VA A VENDER.

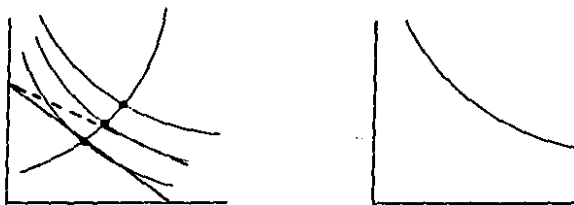
AUNQUE DENTRO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR TENEMOS: LA NECESIDAD, LA CAPACIDAD, EL DESEO Y LA AUTORIDAD. LA VARIABLE QUE MÁS NOS INTERESA DETECTAR ES LA CAPACIDAD DE COMPRA, ES DECIR, EL PODER ADQUISITIVO.

- III. DETERMINAR LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA. PARA PODER DETERMINAR LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA ES NECESARIO HABLAR DE LA DEMANDA YA QUE SIN ELLA NO SE PUEDE OBTENER LA ELASTICIDAD.

LA DEMANDA DE UN PRODUCTO ES LA CANTIDAD QUE UNA EMPRESA - PUEDE VENDER A CUALQUIER PRECIO QUE ESCOJA, O BIEN EL PRE- CIO QUE PUEDA OBTENER POR CUALQUIER CANTIDAD QUE DECIDA EN VIAR AL MERCADO.

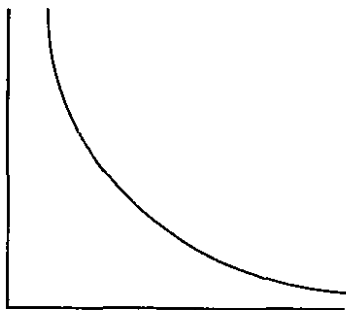
EN MICROECONOMÍA LA DEMANDA SURGE DE UNA CURVA QUE RECIBE- EL NOMBRE DE CURVA PRECIO-CONSUMO, LA CUAL MUESTRA LA UNIÓN DE TODOS LOS PUNTOS DE EQUILIBRIO ENTRE EL INGRESO DE LOS- CONSUMIDORES Y SUS CURVAS DE INDIFERENCIA CUANDO EXISTEN - CAMBIOS EN EL PRECIO.

POR EJEMPLO:



ESTAS DOS GRÁFICAS NOS MUESTRAN QUE EXISTE UNA RELACIÓN IN- VERSA ENTRE LA CANTIDAD DE DEMANDA DE UN PRODUCTO Y SU PRE- CIO, SIN EMBARGO EXISTEN OTROS MOVIMIENTOS QUE SE DAN A LA DEMANDA Y QUE NO SON PROVOCADOS POR SU PRECIO.

POR EJEMPLO:



ESTE DESPLAZAMIENTO SE DA CUANDO SE MODIFICAN LOS GUSTOS DE LAS PERSONAS, CUANDO AUMENTAN SUS INGRESOS ETC.

EN LA ACTUALIDAD EXISTEN VARIOS MÉTODOS LÓGICOS PARA OBTENER LA DEMANDA COMO POR EJEMPLO LAS ENCUESTAS, ANÁLISIS DE CICLOS DE TIEMPOS MÉTODOS DE CONGELACIÓN Y PRUEBAS DE MERCADO. ESTOS MÉTODOS APARECEN DEBIDO A LA INEFICIENCIA DE LA MICROECONOMÍA PARA PODER OBTENER LA DEMANDA DE MANERA REAL.

PORQUE ES IMPORTANTE HABLAR DE LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA, ESTA ELASTICIDAD ES UN INDICADOR DE LA NECESIDAD Y TRATA DE MEDIR QUE TAN NECESARIO ES UN ARTÍCULO PARA LOS CONSUMIDORES Y POR CONSIGUIENTE SI SABEMOS QUE UN ARTÍCULO ES MUY NECESARIO PODEMOS AUMENTAR EL PRECIO YA QUE LO SEGUIRÁN CONSUMIENDO

3. FIJACIÓN DE PRECIOS PROFESIONALES. ESTOS LOS REALIZAN PERSONAS QUE TIENEN PROFUNDOS CONOCIMIENTOS O EXPERIENCIAS EN UN CAMPO PARTICULAR DE ACTIVIDADES. ESTO PUEDE SER:

- . PRECIOS ESTICOS
- . PRECIOS DE CABALLEROS

4. FIJACIÓN DE PRECIOS PROMOCIONALES. ESTOS SE APLICAN CUANDO SE AJUSTAN LOS PRECIOS A UNA PROMOCIÓN. AQUÍ TENEMOS A:

- . FIJACIÓN DE PRECIOS A ARTÍCULOS DE RECLAMO
- . FIJACIÓN DE PRECIOS PARA EVENTOS ESPECIALES
- . DESCUENTOS SUPERFICIALES

ESTAS POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS LAS PODEMOS OBSERVAR - DÍA A DÍA AL REALIZAR NUESTRAS COMPRAS.

MÉTODOS PARA FIJAR EL PRECIO

DESPUÉS DE HACER UNA EVALUACIÓN DE COMO SE ENCUENTRA EL ENTORNO Y EL CONTEXTO EN DONDE SE MUEVE LA EMPRESA SE PROCEDE A FIJAR EL PRECIO MEDIANTE UN MÉTODO. ESTE MÉTODO PUEDE SER DE TRES FORMAS:

- FIJACIÓN DE PRECIOS CON ORIENTACIÓN AL COSTO
- FIJACIÓN DEL PRECIO CON ORIENTACIÓN A LA DEMANDA
- FIJACIÓN DEL PRECIO CON ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

A CONTINUACIÓN SEÑALAREMOS LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE CADA MÉTODO:

LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA MUESTRA LA SENSIBILIDAD RELATIVA QUE MUESTRAN LOS CAMBIOS EN LA CANTIDAD DEMANDADA HACIA LOS - CAMBIOS POR MODIFICACIONES EN EL PRECIO.

AQUI ESTAMOS ANALIZANDO QUE OCURRE CON LA DEMANDA CUANDO MODIFICAMOS EL PRECIO. EN ESTE SENTIDO LA DEMANDA PUEDE SER ELÁSTICA, INELÁSTICA O UNITARIA. LO QUE EL PRODUCTOR DEBE BUSCAR EN UN PRODUCTO SU INELASTICIDAD YA QUE ESTO DETERMINA SU NECESIDAD. MIENTRAS MÁS INELASTICO SEA UN ARTÍCULO MAYOR SERÁ SU NECESIDAD Y POR CONSIGUIENTE SU VENTA EFECTIVA.

EXISTE OTRO TIPO DE ELASTICIDADES COMO POR EJEMPLO LA ELASTICIDAD INGRESO EN DONDE DE ACUERDO AL RESULTADO OBTENIDO SABEMOS SI LOS BIENES O ARTÍCULOS SON SUPERIORES O INFERIORES. -- ASIMISMO EXISTE LA ELASTICIDAD CRUZADA EN DONDE RELACIONAMOS LA DEMANDA DE UN ARTÍCULO CON EL PRECIO DE OTROS BIENES COMPLEMENTARIOS, CON ELLO DEFINIMOS SI EL PRODUCTO ES SUSTITUTO O COMPLEMENTARIO,

LA ELASTICIDAD ES UN CONCEPTO ACERTADO QUE NOS DICE COMO EL CONSUMIDOR CONSIDERA ESTE ARTÍCULO DENTRO DE SU NIVEL ECONÓMICO.

IV. ESTUDIAR LAS RELACIONES ENTRE DEMANDA, COSTO Y UTILIDAD. CUANDO UNA EMPRESA YA SE ENCUENTRA EN OPERACIÓN EL PRECIO ES UN -

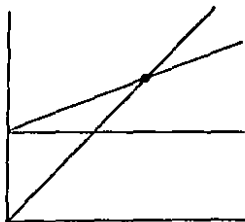
ELEMENTO DETERMINANTE YA QUE EN FUNCIÓN A EL SE ENCUENTRAN LAS PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL NEGOCIO. CUALQUIER NEGOCIO AL EMPEZAR A OPERAR INCURRE EN COSTOS, LOS CUALES SE PUEDEN SOLVENTAR MEDIANTE LA VENTA, PERO QUE SUCEDE SI LOS INGRESOS POR VENTA - NO SUPERAN LOS COSTOS, EL NEGOCIO FRACASA, (LOS INGRESOS SON - DETERMINADOS POR EL VOLUMEN DE VENTAS MULTIPLICADO POR SU PRECIO).

EXISTEN DOS MÉTODOS QUE NO PERMITEN DETERMINAR CUAL ES EL ESTADO O PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA Y EN CASO DE QUE ÉSTA - SE ENCUENTRE ES DIFÍCIL PROPONER UN PRECIO QUE NOS COMPENSE LA PÉRDIDA.

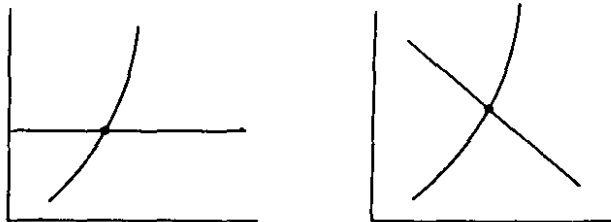
ESTOS MÉTODOS SON:

- . ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO
- . ANÁLISIS MARGINAL

EL ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO BUSCA MOSTRAR EL PUNTO EN - EL CUAL LOS COSTOS DE FABRICAR UN PRODUCTO IGUALAN AL INGRESO - RECIBIDO POR SU VENTA.



EL ANÁLISIS MARGINAL ES UN MÉTODO MEJOR YA QUE NOS PERMITE DE TERMINAR EL PUNTO EN DONDE LA UTILIDAD ES MÁXIMA Y ESTO SE DA CUANDO EL INGRESO MARGINAL SE IGUALA AL COSTO MARGINAL. SIN EMBARGO LA LIMITANTE DE ESTA ES QUE SE REALIZA EN MODELOS QUE SUPUESTAMENTE SE AJUSTAN A LA REALIDAD.



- V. ANALIZAR LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA. COMO YA VIMOS PODEMOS ESTABLECER LOS PRECIOS ADECUADOS DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DE UTILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA; SIN EMBARGO NO PODEMOS DEJAR DE CONSULTAR LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA YA QUE SI LO HACEMOS ESTARÍAMOS EN CONDICIONES DE PERDER MUCHO (SI NUESTROS ARTÍCULOS SE ENCUENTRAN A UN PRECIO SUPERIOR A ELLOS).

LA FORMA DE OBTENER LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA ES A TRAVÉS DE VISITAR A LOS LOCALES Y PREGUNTANDO LOS PRECIOS DE LOS AR-

TÍTULOS.

VI. SELECCIONAR UNA POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS. LA POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS DEBE DAR EN FUNCIÓN A COMO SE ESTE PRESENTANDO EL MEDIO Y A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.

ENTRE LOS TIPOS DE POLÍTICA TENEMOS LOS SIGUIENTES:

- POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS PRELIMINARES
- FIJACIÓN DE PRECIOS PSICOLÓGICOS
- FIJACIÓN DE PRECIOS PROFESIONALES
- FIJACIÓN DE PRECIOS PROMOCIONALES

A CONTINUACIÓN EXPLICAREMOS CADA UNO DE ELLOS:

1. LAS POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS PRELIMINARES. ESTOS - GENERALMENTE SE DAN CUANDO SE DESEA INTRODUCIR UN ARTÍCULO NUEVO AL MERCADO E IMPEDIR POR OTRO LADO LA PENETRACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO, PUEDEN SER:

- . PRECIOS EXAGERADOS
- . PRECIOS DE PENETRACIÓN

2. FIJACIÓN DE PRECIOS PSICOLÓGICOS. BUSCAN ESTIMULAR LAS COMPRAS EN FUNCIÓN A REACCIONES EMOTIVAS, ESTOS PUEDEN SER:

- . PRECIOS IMPARES
- . PRECIOS SEGÚN LA COSTUMBRE
- . PRECIOS SIMBÓLICOS
- . PRECIOS POR LÍNEA

1. FIJACIÓN DE PRECIOS CON ORIENTACIÓN AL COSTO

UNA VEZ OBTENIDO EL COSTO DE UN ARTÍCULO INMEDIATAMENTE SE -- PROCEDE A CARGARLE (AUMENTARLE) UN PORCENTAJE DENOMINADO MARGEN DE UTILIDAD BRUTA CON EL CUAL SE DESEA VENDER EL ARTÍCULO. ESTE MARGEN SE DETERMINA EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA EN FUNCIÓN AL SECTOR AL QUE PERTENECE EL ARTÍCULO ASÍ COMO AL MERCADO AL QUE ESTÁ DIRIGIDO. POR EJEMPLO:

- . ROPA PARA CABALLERO SE MARCARÁ CON UN MARGEN DE UTILIDAD ENTRE EL 42-45%.
- . ARTÍCULOS DE COCINA SE MARCARÁ CON UN INTERVALO DEL 28-33%
- . FERRETERIA SE MARCARÁ EN UN INTERVALO DE 30-35%

ESTOS PRECIOS ORIENTADOS A COSTOS PUEDEN SER DE DOS TIPOS:

- . FIJACIÓN DE PRECIOS DEL MARGEN DE GANANCIA BRUTA
- . FIJACIÓN DE PRECIOS POR EL COSTO MÁS

EL PRIMERO ES MUY USADO EN LAS TIENDAS MINORISTAS, SE LE AÑADE AL COSTO DEL PRODUCTO UN PORCENTAJE PREDETERMINANDO, CONOCIDO COMO GANANCIA BRUTA.

EL SEGUNDO, ES UN SISTEMA DE PRECIOS EN EL CUAL SE DETERMINAN LOS COSTOS DEL VENDEDOR Y SE AÑADE UNA SUMA ESPECÍFICA DE DINERO O UN PORCENTAJE DEL COSTO DEL VENDEDOR PARA ESTABLECER EL PRECIO, USUALMENTE SE MANEJA CON LA CONSTRUCCIÓN.

2. PRECIOS CON ORIENTACIÓN A LA DEMANDA.

USUALMENTE SE CALCULAN IGUAL QUE EL PRECIO ORIENTADO AL COSTO

SIN EMBARGO SI COMPRAMOS ARTÍCULOS DE NAVIDAD Y NOS ENCONTRAMOS A FINES DE DICIEMBRE NOS DAMOS CUENTA QUE ESTÁN A UN PRECIO INFERIOR, ESTO SE DEBE A LA BAJA DE DEMANDA, EL PROVEEDOR SI NO TOMA ESTA MEDIDA INCURRIRÁ EN PÉRDIDAS.

3. PRECIOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA.

ASIMISMO, ESTOS SE CALCULAN CON UN MÁRGEN DE UTILIDAD BRUTA, SIN EMBARGO HAY QUE TENER PRESENTE LA COMPETENCIA DEL ÁREA EN LA CUAL SE ENCUENTRA EL NEGOCIO Y POR CONSIGUIENTE BAJARLE A LOS ARTÍCULOS QUE TIENE LA COMPETENCIA UNOS CUANTOS PESOS.

POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE PRECIOS

- . DESCUENTOS Y BONIFICACIONES, DAN POR RESULTADO UNA DEDUCCIÓN EN EL PRECIO DE LISTA:
 - DESCUENTOS POR CANTIDAD
 - DESCUENTOS COMERCIALES
 - DESCUENTOS EN EFECTIVO, CUANDO PAGAN LAS FACTURAS DENTRO DE UN PERÍODO ESPECÍFICO DE TIEMPO.

- . POLÍTICAS DE PRECIOS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS:
 - PRECIO L.A.B. PLANTA. EL COMPRADOR PAGA TODO EL PRECIO DE --- TRANSPORTE.
 - PRECIOS UNIFORMES DE ENTREGA. EL MISMO PRECIO DE ENTREGA SE COTIZA A TODOS LOS COMPRADORES SIN IMPORTAR SU UBICACIÓN.
 - PRECIO DE ENTREGA POR ZONAS. SE ESTABLECE UN PRECIO UNIFORME

DE ENTREGA POR ZONAS.

- PRECIO DE ABSORCIÓN DE FLETES. UN VENDEDOR PUEDE ESTAR DISPUESTO A ABSORBER ALGO DE LOS COSTOS DEL FLETE.

- . POLÍTICAS DE PRECIO ÚNICO. SE CARGA DEL MISMO PRECIO A TODOS LOS SIMILARES DE CLIENTES.
- . SISTEMA DE PRECIOS POR UNIDAD. PARA CADA PRODUCTO SEPARADO Y TAMAÑO DE PAQUETE HAY UNA ETIQUETA EN EL ANAQUEL QUE ESPECÍFICA: - EL PRECIO DE PAQUETE; EL PRECIO EXPRESADO POR ESTANDAR DE MEDIDA.
- . PRECIOS DE LÍNEA. ES MÁS COMÚN ENTRE LOS MINORISTAS QUE ENTRE LOS MAYORISTAS. CONSISTE EN SELECCIONAR UN NÚMERO LIMITADO DE PRECIOS A LOS CUALES UNA TIENDA PUEDE VENDER SU MERCANCÍA.
- . PRECIOS LÍDERES. MUCHAS EMPRESAS RECORTAN EN FORMA TEMPORAL SUS PRECIOS EN ALGUNOS ARTÍCULOS PARA ATRAER CLIENTES, LA IDEA ES QUE EL CLIENTE COMPARE ARTÍCULOS LÍDERES ANUNCIADOS Y DESPUÉS COMPARE OTRA MERCANCÍA DE PRECIO NORMAL. EL RESULTADO NETO, SERÁ EL INCREMENTO EN EL VOLUMEN Y EN LA UTILIDAD TOTAL.
- . PRECIO PSICOLÓGICO. PRECIO IMPAR. LOS PRECIOS SE FIJAN EN CIFRAS IMPARES YA QUE SE PIENSA QUE TRAERÁ COMO CONSECUENCIA MAYOR VENTAS SEGÚN LOS MINORISTAS. SIN EMBARGO, EL PRECIO IMPAR SE EVITA A MENUDO EN LAS TIENDAS DE PRESTIGIO O EN ARTÍCULOS DE PRECIOS ALTOS.

COMPETENCIA DE PRECIOS.

- . CAMBIOS EN LOS PRECIOS HECHOS POR NUESTRA EMPRESA. SIN LOS COSTOS SE INCREMENTAN SE PUEDE DECIDIR POR UN AUMENTO EN EL PRECIO. SI LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE LA COMPAÑÍA ESTÁ DECLINANDO POR UNA FUERTE COMPETENCIA LA COMPAÑÍA PUEDE REDUCIR PRECIOS. - SE PUEDE ENTRAR A UNA GUERRA DE PRECIOS.
- . REACCIÓN A LOS CAMBIOS DE PRECIOS HECHOS POR LA COMPETENCIA, PARA ESTO SE TIENE QUE TENER PREPARADO UN PLAN DE REACCIÓN.

COMPETENCIA DE NO PRECIOS.

EN LA COMPETENCIA QUE NO INTERVIENE EL PRECIO, LOS VENDEDORES MANTIENEN LA ESTABILIDAD DE LOS PRECIOS. TRATAN DE MEJORAR SU POSICIÓN EN EL MERCADO REALZANDO OTROS ASPECTOS DE SU PROGRAMA DE MERCADOTECNIA COMO ES LA PROMOCIÓN Y LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.

CAMBIOS EN LOS PRECIOS INICIALES.

- . REDUCCIÓN DEL PRECIO INICIAL. DISTINTAS CIRCUNSTANCIAS PUEDEN LLEVAR A CONSIDERAR UNA REDUCCIÓN EN SUS PRECIOS:
 - EL EXCESO DE CAPACIDAD, LA FIRMA NECESITA DE NEGOCIOS ADICIONALES.
 - FRACASO EN LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO, LOS JAPONESES OFRECEN PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD Y A MÁS BAJO PRECIO QUE LOS NORTEAMERICANOS.

- PROPENDER POR UNA DOMINACIÓN POR MEDIO DE COSTOS, REDUCE PRECIOS PORQUE TIENE COSTOS MÁS BAJOS QUE LA COMPETENCIA O LO HACE CON EL FIN DE TENER MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, LO CUAL LE IMPLICARÍA TENER COSTOS MÁS BAJOS POR GRANDES VOLUMENES.

- . INCREMENTOS EN EL PRECIO INICIAL. ENTRE LAS PRINCIPALES CIRCUNSTANCIAS QUE INDUCEN A UNA REVISIÓN DE PRECIOS ES:
 - LA PERSISTENTE INFLACIÓN DE LOS COSTOS QUE ESTRECHAN LOS MÁRGENES DE UTILIDAD, PARA ESTO LAS COMPAÑÍAS HAN UTILIZADO DISPOSICIONES TALES COMO:
 - A) SE ADOPTAN PRECIOS DE COTIZACIONES EN FORMA DIFERIDA
 - B) SE INCLUYE EN LOS CONTRATOS UNA CLÁUSULA QUE AJUSTE EL PRECIO SEGÚN EL ÍNDICE DE INFLACIÓN.
 - C) REDUCIR LOS DESCUENTOS EN EFECTIVO
 - D) INCREMENTAR EL TAMAÑO MÍNIMO DE PEDIDO
 - E) REDUCIR LA CALIDAD DEL PRODUCTO

REACCIONES DE LOS COMPRADORES A CAMBIOS DE LOS PRECIOS.

SI EL PRECIO SE MUEVE HACIA ARRIBA O HACIA ABAJO LA ACCIÓN DE SEGURO AFECTARÁ A LOS COMPRADORES, A LOS COMPETIDORES, A LOS DISTRIBUIDORES Y A LOS PROVEEDORES, EL GOBIERNO TAMBIÉN ESTA INTERESADO.

LOS CLIENTES NO SIEMPRE HARÁN UNA CORRECTA INTERPRETACIÓN DE LOS CAMBIOS EN LOS PRECIOS. UNA REDUCCIÓN EN EL PRECIO PODRÍA SIGNIFICAR:

- 1) EL ARTÍCULO PRONTO SERÁ REEMPLAZADO POR UN MODELO MÁS RECIENTE
- 2) ESTÁ DEFECTUOSO
- 3) LA FIRMA TIENE PROBLEMAS FINANCIEROS
- 4) BAJARÁ MÁS DE PRECIO, ES MEJOR ESPERAR
- 5) SE REDUJO LA CALIDAD

UN INCREMENTO EN EL PRECIO:

- 1) EL ARTÍCULO ES MUY "CALIENTE" Y NO SE CONSEGUIRÁ DESPUÉS
- 2) ES UN BIEN DE SINGULAR VALOR
- 3) SE ESTÁ COBRANDO MÁS DE LO QUE EL COMERCIO LE PERMITE

REACCIÓN DE LOS COMPETIDORES A CAMBIOS EN LOS PRECIOS

PARA COMPETIDORES PUEDE SIGNIFICAR:

- 1) LA COMPAÑÍA ESTÁ TRATANDO DE ROBARLE EL MERCADO
- 2) LA COMPAÑÍA NO ESTÁ FUNCIONANDO BIEN Y ESTA TRATANDO DE MEJORAR LAS VENTAS
- 3) LA COMPAÑÍA TIENE LA ESPERANZA QUE EL TOTAL DE LA INDUSTRIA REDUZCA SUS PRECIOS PARA ESTIMULAR LA DEMANDA TOTAL.

RESPUESTAS A CAMBIOS EN PRECIOS.

LA COMPAÑÍA QUE ESTÁ SOMETIDA AL ATAQUE DE PRECIOS TIENE QUE CONSI.

DERAR LA ETAPA EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO, SU IMPORTANCIA EN LA CARPETA DE LA COMPAÑÍA, LAS INTENSIONES Y LOS RECURSOS DE SUS - COMPETIDORES, LA SENSIBILIDAD DEL PRECIO COMPARADA CON LA SENSIBILIDAD DEL VALOR DEL MERCADO, EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS CON - RESPECTO AL VOLUMEN Y LAS OPORTUNIDADES ALTERNATIVAS DE LA COMPAÑÍA.

HAY QUE ANTICIPARSE A LA POSIBLE OCURRENCIA DE CAMBIOS EN EL PRECIO Y PREPARAR UN AVANZADO PROGRAMA QUE GUIE LAS RESPUESTAS DE LOS GERENTES.

4.7 DECISIÓN DE PRODUCTO.

LA ORGANIZACIÓN TIENE QUE TOMAR DECISIONES Y DESARROLLAR ESTRATEGIAS PARA TODOS LOS COMPONENTES DEL PRODUCTO.

CADA ORGANIZACIÓN TIENE UNA MEZCLA DE PRODUCTO, LÍNEA DE PRODUCTOS Y ARTÍCULOS QUE LA COMPONEN. CADA ARTÍCULO ES UN PRODUCTO FÍSICO - MÁS UNA MARCA, MÁS UN EMPAQUE, MÁS SERVICIOS. (CUADRO 1)

MEZCLA DE PRODUCTO: (SURTIDO DE PRODUCTOS). ES EL CONJUNTO DE TODAS LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS Y ARTÍCULOS QUE UN VENDEDOR OFRECE A - LOS COMPRADORES.

LÍNEA DE PRODUCTO. UN GRUPO DE PRODUCTOS DENTRO DE UNA MEZCLA DE -

PRODUCTOS QUE ESTÁN ESTRECHAMENTE RELACIONADOS PORQUE FUNCIONAN-
DE MANERA SIMILAR, SON VENDIDOS AL MISMO GRUPO DE CLIENTES, TIE-
NEN LOS MISMOS TIPOS DE PUNTO DE VENTA EN EL MERCADO, O ESTÁN --
DENTRO DE RANGOS DE PRECIOS DADOS.

ARTÍCULO: UNA UNIDAD DISTINTA DENTRO DE LA LÍNEA DE PRODUCTO QUE
SE DISTINGUE POR SU TALA, PRECIO, APARIENCIA O POR ALGÚN OTRO --
ATRIBUTO. ESTE ARTÍCULO, ALGUNAS VECES ES LLAMADO UNIDAD PARA AL
MACENAMIENTO, VARIANTE DE PRODUCTO O SUBVARIANTE.

CUADRO 1
MEZCLA DE PRODUCTOS
AMPLITUD DE LA MEZCLA DE PRODUCTO

	COSMETICOS	JOYERIA	ARTICULOS PARA EL HOGAR
PROFUNDIDAD LA LÍNEA PRODUCTO	LÁPICES DE LA-- BIOS RUBORES POLVOS	CADENAS ARETES ANILLOS PRENDEDORES	JABONES CEPILLOS VELAS DESODORANTES

LA CONSISTENCIA DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS SE REFIERE A CUÁN ESTRE-
CHAMENTE RELACIONADOS ESTÁN EN EL USO FINAL, EN REQUERIMIENTOS DE
PRODUCCIÓN, EN CANALES DE DISTRIBUCIÓN O EN ALGUNA OTRA FORMA LAS
DISTINTAS, LÍNEAS DE PRODUCTOS. LA MEZCLA DE PRODUCTOS DE UNA COM

PAÑIA SE PUEDE DESCRIBIR A TRAVÉS DE SU AMPLITUD, PROFUNDIDAD Y CONSISTENCIA.

LA AMPLITUD DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS SE REFIERE A CUANTOS LÍNEAS DE DIFERENTES DE PRODUCTOS SON MANEJADAS POR LA COMPAÑIA. LA PROFUNDIDAD (LONGITUD) SE REFIERE AL NÚMERO TOTAL DE ARTÍCULOS O MARCAS. LA CONSISTENCIA DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS SE REFIERE A CUÁN ESTRECHAMENTE RELACIONADOS ESTÁN EN EL USO FINAL EN REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN, EN CANALES DE DISTRIBUCIÓN O EN ALGUNA OTRA FORMA LAS DISTINTAS LÍNEAS DE PRODUCTOS.

DECISIONES REFERENTES A LA LINEA DE PRODUCTO.

CADA LÍNEA DE PRODUCTO DE UNA COMPAÑIA NECESITA UNA ESTRATEGIA DE MERCADO.

LOS DISTINTOS ARTÍCULOS DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS NORMALMENTE CONTRIBUYEN CON DIFERENTES CANTIDADES DE VENTAS Y UTILIDADES, ASÍ COMO ANALIZAN LA COMPETENCIA QUE TIENE QUE ENFRENTAR CADA ARTÍCULO EN LA LÍNEA. (CUADRO 2)

LONGITUD DE LINEA DE PRODUCTO

LA ÓPTIMA LONGITUD DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS DEPENDE DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA.

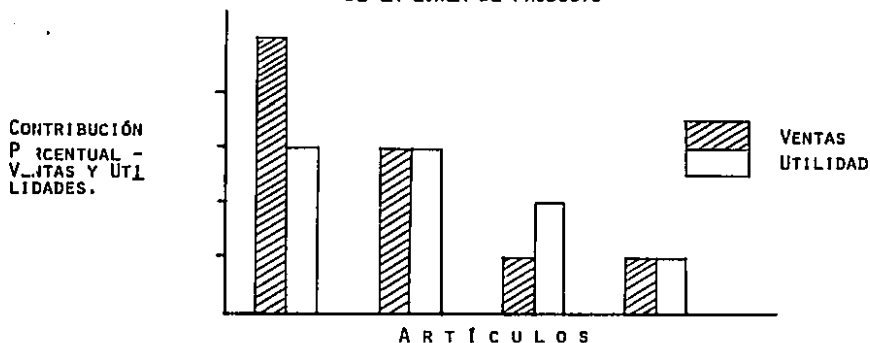
LAS LÍNEAS DE PRODUCTOS TIENEN UNA FUERTE TENDENCIA A PROLONGAR-

SE EN EL TIEMPO, DE FORMA CASI NO PLANEADA. DISTINTAS FUERZAS INTERVIENEN:

1. LA EXCESIVA CAPACIDAD DE FABRICACIÓN PRESIONA AL GERENTE DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS A SOÑAR CON NUEVOS ARTÍCULOS.
2. NUEVOS ARTÍCULOS SON FÁCILES DE DISEÑAR PORQUE SON UNA VARIACIÓN DE LOS YA EXISTENTES.
3. EL PERSONAL DE VENTAS Y LOS DISTRIBUIDORES PRESIONAN AL GERENTE DE LA LÍNEA DE PRODUCTO A CONSEGUIR UNA LÍNEA MÁS COMPLETA QUE SATISFAGA A SUS CLIENTES.
4. EL GERENTE DE LA LÍNEA DE PRODUCTO VE OPORTUNIDADES PARA ARTÍCULOS ADICIONALES EN PRODUCTOS Y MERCADOS ESPECÍFICOS.

COMO RESULTADO, EL GERENTE DE LÍNEA DE PRODUCTOS AGREGA GRADUALMENTE ARTÍCULOS A LA LÍNEA DE PRODUCTOS EN BUSCA DE MÁS VOLUMEN Y UTILIDADES. PERO COMO SE AGREGAN ARTÍCULOS, LOS SIGUIENTES COSTOS SE AUMENTAN: (1) COSTOS DE INGENIERÍA Y DISEÑO, (2) COSTOS DE INVENTARIO, (3) COSTOS POR CAMBIO EN LA PRODUCCIÓN, (4) COSTOS POR PROCESAMIENTO DE PEDIDOS, (5) COSTOS DE TRANSPORTE Y (6) COSTOS DE PROMOCIÓN PARA INTRODUCIR LOS NUEVOS ARTÍCULOS.

CUADRO 2
 CONTRIBUCION PORCENTUAL A LAS VENTAS Y UTILIDADES
 DE LA LINEA DE PRODUCTO



EVENTUALMENTE ALGUNA COSA SUCEDE QUE LLAMA A UN ALTO EN EL RÁPIDO CRECIMIENTO DE LÍNEA DE PRODUCTO. LA CAPACIDAD DE FABRICACIÓN PUEDE TENER BAJO ABASTECIMIENTO Y LA MÁXIMA GERENCIA SE NIEGA A DEJAR CRECER MÁS LA LÍNEA. O EL CONTADOR PUEDE HACER PREGUNTAS SOBRE LA RENTABILIDAD DE LA LÍNEA Y SE PUEDE HACER UN ESTUDIO PARA DETERMINAR COMO MEJORAR LOS MÁRGENES. EN EL ÚLTIMO CASO, EL ESTUDIO MOSTRARÁ UN GRAN NÚMERO DE ARTÍCULOS QUE DAN PÉRDIDA, LOS CUALES SERÁN DESECHADOS DE LA LÍNEA EN UN ESFUERZO POR AUMENTAR LA RENTABILIDAD. ESTE PATRÓN DE CRECIMIENTO GRADUAL DE LA LÍNEA SEGUIDO DE UNA REPENTINA DISMINUCIÓN DE LA LÍNEA SE REPETIRÁ MUCHAS VECES RESULTANDO UN PATRÓN DE CICLO DE VIDA ONDULANTE.

AL GERENCIAR UNA LÍNEA DE PRODUCTOS LA GERENCIA DEBE TOMAR LAS SIGUIENTES DECISIONES: (1) ¿SE DEBERÁ ENSANCHAR LA LÍNEA?, (2) ¿SE DEBERÍA COMPLETAR LA LÍNEA?, (3) ¿SE DEBERÍA MODERNIZAR LA LÍNEA?, Y (4) ¿QUÉ ARTÍCULO (S) DE LA LÍNEA SE DEBERÍAN DESTACAR?.

DECISION DE ENSANCHE DE LA LINEA

EL ENSANCHAMIENTO DE LA LÍNEA ES EL ACTO DE AGRANDAR LA LÍNEA DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA MÁS ALLÁ DE SU ACTUAL LÍMITE. EXISTEN TRES TIPOS DE DECISIONES DE ENSANCHAMIENTO DE LÍNEAS; UN ENSANCHAMIENTO HACIA ABAJO, UN ENSANCHAMIENTO HACIA ARRIBA Y UNO EN AMBAS FORMAS.

ENSANCHAMIENTO HACIA ABAJO, ALGUNAS COMPAÑÍAS SE ESTABLECEN ORIGINALMENTE EN LO MÁS ALTO DEL MERCADO Y SUBSECUENTEMENTE AGREGAN PRODUCTOS PARA EL NIVEL BAJO. UNA COMPAÑÍA PUEDE DECIDIR ENSANCHARSE HACIA EL EXTREMO BAJO DEL MERCADO POR ALGUNA DE LAS SIGUIENTES RAZONES:

1. LA COMPAÑÍA ES ATACADA POR EL EXTREMO ALTO Y DECIDE CONTRAATACAR INVADIENDO EL EXTREMO BAJO.
2. LA COMPAÑÍA SE DA CUENTA QUE EL LENTO CRECIMIENTO TIENE LUGAR EN EL EXTREMO ALTO Y DECIDE ENSANCHAR SU LÍNEA DE PRODUCTOS HACIA ABAJO.
3. ORIGINALMENTE LA COMPAÑÍA EMPEZÓ POR EL EXTREMO ALTO PARA ESTABLECER UNA IMAGEN DE CALIDAD E INTENTA TODO EL TIEMPO VOLVER --

HACIA ABAJO.

4. LA COMPAÑÍA AÑADE UNA UNIDAD AL EXTREMO BAJO PARA LLENAR UN HUECO QUE DE OTRA MANERA ATRAERÍA UN NUEVO COMPETIDOR.

AL REALIZAR EL ENSANCHAMIENTO HACIA ABAJO LA COMPAÑÍA CORRE ALGUNOS RIESGOS:

- EL NUEVO PRODUCTO DEL EXTREMO BAJO PODRÍA "CANIBALIZAR" LOS ARTÍCULOS DEL OTRO EXTREMO ALTO DEJANDO A LA COMPAÑÍA EN PEORES CONDICIONES.
- EL ARTÍCULO DEL EXTREMO BAJO PUEDE PROVOCAR QUE LOS COMPETIDORES CONTRARRESTEN MOVIÉNDOSE HACIA EL EXTREMO ALTO.
- LOS DISTRIBUIDORES DE LA COMPAÑÍA PUEDEN NO DESEAR O NO ESTAR CAPACITADOS PARA MANEJAR LOS PRODUCTOS DEL EXTREMO BAJO.

ENSANCHAMIENTO HACIA ARRIBA. LAS COMPAÑÍAS QUE ESTAN POSICIONADAS EN EL EXTREMO BAJO DEL MERCADO PUEDEN QUERER ENTRAR AL EXTREMO ALTO POR ALGUNAS DE LAS RAZONES SIGUIENTES:

1. LA COMPAÑÍA PUEDE SER ATRAÍDA POR UN CRECIMIENTO MÁS RÁPIDO O POR MÁRGENES MÁS ALTOS EN EL EXTREMO SUPERIOR DEL MERCADO.
2. LA COMPAÑÍA PUEDE QUERER POSICIONARSE COMO UN PRODUCTO DE LÍNEA COMPLETA.

AL REALIZAR EL ENSANCHAMIENTO HACIA ARRIBA LA COMPAÑÍA CORRE LOS -

SIGUIENTES RIESGOS:

- LOS COMPETIDORES DEL EXTREMO ALTO PUEDEN ESTAR NO SOLAMENTE -- BIEN ATRINCHERADOS SINO TAMBIÉN QUERER ENTRAR AL EXTREMO BAJO DEL MERCADO.
- LOS CLIENTES EN PERSPECTIVA PUEDEN NO CREER QUE LA COMPAÑÍA -- TIENE CON QUÉ PRODUCIR PRODUCTOS DE CALIDAD PARA EL EXTREMO ALTO DEL MERCADO.
- LOS REPRESENTANTES DE VENTAS Y LOS DISTRIBUIDORES PUEDEN NO TENER EL TALENTO Y EL ENTRENAMIENTO PARA SERVIR EL EXTREMO ALTO DEL MERCADO NECESITADO, NECESITANDO ENTRENAMIENTO INTENSIVO Y NUEVOS REPRESENTANTES DE VENTAS Y DISTRIBUIDORES.

ENSANCHAMIENTO EN AMBAS FORMAS. LAS COMPAÑÍAS SE ENCUENTRAN FUERTEMENTE POSICIONADAS EN EL LÍMITE MEDIO DEL MERCADO PUEDEN DECIDIR BUSCAR EL DOMINIO DEL MERCADO ENSANCHANDO SU LÍNEA EN AMBAS DIRECCIONES.

DECISION DE COMPLETAR LA LÍNEA

UNA LÍNEA DE PRODUCTO PUEDE SER ENSANCHADA AÑADIÉNDOLE MÁS ARTÍCULOS.

EXISTEN CINCO MOTIVOS FUNDAMENTALES PARA COMPLETAR LA LÍNEA:

1. BUSCAR UTILIDADES INCREMENTALES

2. TRATAR DE SATISFACER A LOS COMERCIANTES QUIENES SE QUEJAN DE -
PERDER VENTAS POR FALTA DE ARTÍCULOS EN LA LÍNEA
3. TRATAR DE UTILIZAR EL EXCESO DE CAPACIDAD EN LAS TEMPORADAS BA
JAS
4. TRATAR DE TENER UNA LÍNEA COMPLETA Y LÍDER
5. TRATAR DE MANTENER ALEJADOS A LOS COMPETIDORES.

DECISION DE MODERNIZAR LA LINEA

EN ALGUNOS CASOS LA LONGITUD DE LA LÍNEA DE PRODUCTO ES ADECUADA-
PERO NECESITA SER MODERNIZADA. CUANDO UNA COMPAÑÍA RECONOCE QUE --
SU LÍNEA NECESITA DE LA MODERNIZACIÓN, LA DECISIÓN ESTÁ EN SÍ SE-
REACONDICIONA LA LÍNEA GRADUALMENTE O EN FORMA NO GRADUAL.

DECISION REFERENTE A DESTACAR LA LINEA

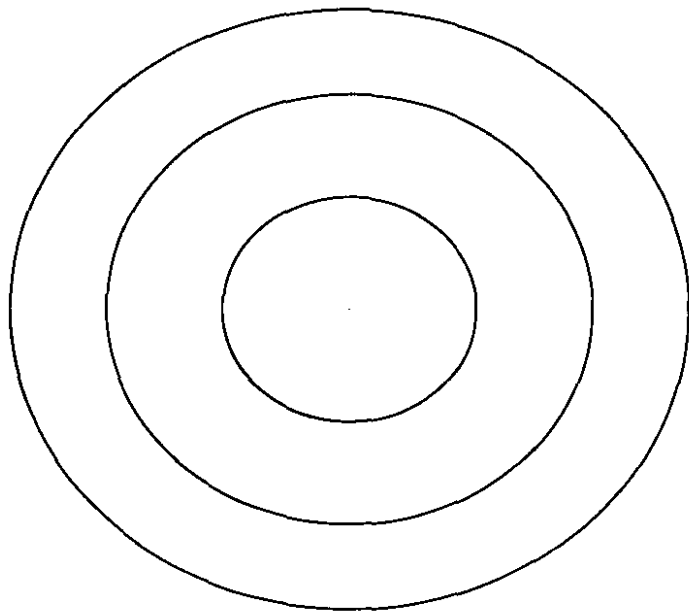
EL GERENTE DE UNA LÍNEA DE PRODUCTO TÍPICAMENTE SELECCIONA UNO O
ALGUNOS ARTÍCULOS PARA DESTACARLOS, ESPECIALMENTE CON EL OBJETO -
DE ATRAER ATENCIÓN HACIA LA LÍNEA. ÁLGUNAS VECES, LOS GERENTES -
PROMOCIONAN ARTÍCULOS EN EL EXTREMO BAJO DE LA LÍNEA PARA QUE SIR
VAN COMO "PUENTE".

DECISIONES SOBRE EL ARTICULO.

AL DESARROLLAR UN PRODUCTO EN EL MERCADO, EL PLANIFICADOR DEL PRO
DUCTO DEBE DISTINGUIRSE TRES NIVELES DEL CONCEPTO DE PRODUCTO. --
(CUADRO 3).

CUADRO 3

LOS TRES NIVELES DE UN PRODUCTO



**3 PRODUCTO
AUMENTADO**

**2 PRODUCTO
TANGIBLE**

**1 ESENCIA DEL
PRODUCTO**

ESENCIA DEL PRODUCTO, ES EL NIVEL FUNDAMENTAL EL CUAL RESPONDE A LAS PREGUNTAS DE ¿QUÉ ES LO QUE REALMENTE DESEA ADQUIRIR EL COMPRADOR?, REALMENTE CADA PRODUCTO ES EL EMPAQUE DE UN SERVICIO - QUE SOLUCIONA UN PROBLEMA. EL TRABAJO DEL EXPERTO EN MERCADEO - ES DESCUBRIR LAS NECESIDADES OCULTAS EN CADA PRODUCTO Y VENDER - BENEFICIOS NO CARACTERÍSTICAS. CHARLES REVSON DE LA REVLON INC., DICE AL RESPECTO "EN LA FÁBRICA PRODUCIMOS COSMÉTICOS; EN EL ALMACÉN VENDEMOS ESPERANZAS".

PRODUCTO TANGIBLE, LA ESENCIA DEL PRODUCTO SE VUELVE TANGIBLE PARA EL COMPRADOR, ES DECIR TIENE UN NIVEL DE CALIDAD, CARACTERÍSTICAS, ESTILO, UNA MARCA POR NOMBRE Y UN EMPAQUE. SI SE TRATA DE UN SERVICIO, DE ANÁLOGA FORMA, PUEDE CONTENER ALGUNAS O TODAS - ESAS CARACTERÍSTICAS.

PRODUCTO AUMENTADO, SON LOS SERVICIOS Y BENEFICIOS ADICIONALES - QUE SE OFRECERÁN CON EL PRODUCTO TANGIBLE. EL PRODUCTO AUMENTADO DE AVON CONSISTE EN: ATENCIÓN PERSONAL, ENTREGA, GARANTÍA DE DEVOLUCIÓN DEL DINERO, ETC.

LA FIRMA QUE DESARROLLA EL PRODUCTO AUMENTADO EN FORMA CORRECTA - SUPERARÁ EN LA COMPETENCIA.

DECISIONES REFERENTES A LA MARCA.

LA MARCA PUEDE AÑADIR VALOR AL PRODUCTO Y ADEMÁS ES UN ASPECTO -

ÍNTIMO DE LA ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.

LA PRIMERA DECISIÓN ES SI LA COMPAÑÍA DESEA ASIGNAR UN NOMBRE DE MARCA A PRODUCTOS ESPECÍFICOS.

LOS PRIMEROS SIGNOS DE MARCA SE DIERON COMO UN ESFUERZO EN LAS COMUNIDADES MEDIEVALES PARA EXIGIR A LOS ARTESANOS MARCAR SUS PRODUCTOS CON EL OBJETO DE PROTEGER DE LOS MERCADERES Y A LOS CONSUMIDORES CONTRA LA CALIDAD PERMITIDA POR LO PRODUCTORES AL COMERCIAR.

EN LOS ESTADOS UNIDOS LOS PRIMEROS PROMOTORES DE LA MARCA FUERON LOS FABRICANTES DE PATENTES EN LA MEDICINA. PERO EL VERDADERO DESARROLLO DE LA MARCA OCURRIÓ DESPUÉS DE LA GUERRA CIVIL CON EL CRECIMIENTO DE FIRMAS NACIONALES Y CON EL DESARROLLO DE LOS MEDIOS PUBLICITARIOS.

SIN EMBARGO, HAN EXISTIDO ALGUNOS INDICIOS DE REGRESO A "NO MARCAR" ALGUNOS RENGLONES DE CONSUMO, DE USO FRECUENTE Y FARMACÉUTICO. PRESENTAN UN EMPAQUE SIMPLE, SIN NINGUNA IDENTIFICACIÓN DEL FABRICANTE. EL INTENTO ES REDUCIR EL COSTO PARA EL CONSUMIDOR AHORRANDO EN EMPAQUE Y EN PUBLICIDAD.

¿ A QUIÉN SE BENEFICIA? ¿ CÓMO SE BENEFICIA? ¿ A QUÉ COSTO?

LA MARCA SE OBSERVA DESDE 3 PUNTOS DE VISTA DEL COMPRADOR, DEL -

VENDEDOR Y DE LA SOCIEDAD.

PUNTO DE VISTA DEL COMPRADOR, LOS COMPRADORES EN LA MAYORÍA DE -
LOS CASOS DESEAN LA MARCA PORQUE ES UNA IMPORTANTE FUENTE DE IN-
FORMACIÓN Y CREA GRAN CANTIDAD DE BENEFICIOS AL COMPRADOR.

- LE DICE SOBRE LA CALIDAD DEL PRODUCTO, PUES CADA UNO TIENE DI-
FERENTE REPUTACIÓN DE CONFIABILIDAD.
- LOS NOMBRES DE LA MARCA CONTRIBUYEN A INCREMENTAR LA EFICIEN--
CIA EN LA COMPRA.
- LOS NOMBRES DE LAS MARCAS PUEDEN LLAMAR LA ATENCIÓN DE LOS CON-
SUMIDORES QUE LOS BENEFICARÍAN. EL COMPRADOR PUEDE ELABORAR --
UNA HISTORIA COMPLETA SOBRE EL NUEVO PRODUCTO Y SUS CUALIDADES
ESPECIALES.

PUNTO DE VISTA DEL VENDEDOR, AUNQUE LE OCASIONE UN COSTO Y RIES-
GO AL VENDEDOR-POR EMPAQUE, ETIQUETADO, PROTECCIÓN LEGAL- LA --
UTILIZA POR:

- EL NOMBRE DE LA MARCA DEL VENDEDOR LE FACILITA A ÉSTE MANEJAR-
LOS PEDIDOS Y EVITAR PROBLEMAS. ADEMÁS ASÍ ES MÁ S FÁCIL DE EN
CONTRAR EL PEDIDO SI SE EXTRAVÍA.
- EL NOMBRE DE LA MARCA PROPORCIONA AL VENDEDOR PROTECCIÓN LEGAL,
DE OTRA FORMA SERÍA FÁCIL DE COPIAR SI EL PRODUCTO NO ESTUVIE-
RA MARCADO.

- LA MARCA LE PROPORCIONA AL VENDEDOR LA OPORTUNIDAD DE ATRAER UN GRUPO DE CLIENTES LEALES, QUIENES REGULARMENTE COMPRAN -- OTORGANDO MÁS CONSISTENCIA A LAS VENTAS Y A LAS UTILIDADES - DE LARGO PLAZO.

PUNTO DE VISTA DE LA SOCIEDAD, EXISTEN ARGUMENTOS A FAVOR Y EN -- CONTRA DE LOS BENEFICIOS QUE TIENE EN LA SOCIEDAD Y EN QUE CANTIDAD DEBEN SER DESEABLES:

ARGUMENTOS A FAVOR:

1. LA MARCA PROPORCIONA UNA MÁS ALTA Y MAYOR CONSISTENCIA EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO.
2. LA MARCA PROPORCIONA A LOS PRODUCTORES UN INCENTIVO PARA BUSCAR OTRAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL PRODUCTO, DANDO COMO RESULTADO UNA MAYOR VARIEDAD DE PRODUCTOS Y MAYOR OPORTUNIDAD DE SELECCIÓN PARA EL CONSUMIDOR.
3. LA MARCA AUMENTA LA EFICIENCIA DE LAS COMPRAS, YA QUE PROPORCIONA MAYOR INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO Y DONDE SE LE PUEDE COMPRAR.

ARGUMENTOS EN CONTRA:

1. LA MARCA LLEVA UNA FALSA E INNECESARIA DIFERENCIACIÓN.
2. LA MARCA ORIGINA PRECIOS MÁS ALTOS AL CONSUMIDOR.
3. LA MARCA AUMENTA EL ESTADO DE CONCIENCIA DE LAS PERSONAS QUIE

NES COMPRAN DETERMINADAS MARCAS PARA 'IMPRESIONAR' A OTRAS PERSONAS.

DESPUÉS QUE SE HACE LA DECISIÓN SOBRE DETERMINADA MARCA, EL FABRICANTE TIENE TRES OPCIONES CON RESPECTO AL PATROCINIO DE LA MARCA.

- EL PRODUCTO PUEDE SER LANZADO COMO UNA MARCA DEL FABRICANTE.
- LOS INTERMEDIARIOS LE ASIGNAN UNA MARCA PRIVADA.
- EL FABRICANTE PRODUCE BAJO SU PROPIO NOMBRE Y OTRA PARTE VENDIDA CON MARCAS PRIVADAS.

DECISIONES REFERENTES AL EMPAQUE.

EL EMPAQUE SE REMOTA A LOS COMIENZOS DE LA HISTORIA. LOS PUEBLOS PRIMITIVOS LLEVAN LOS GRANOS SILVESTRES Y OTRAS FRUTAS DE LA FLORESTA A LAS CUEVAS Y UTILIZABAN LAS PIELES DE LOS ANIMALES Y CANASTAS DE HIERBAS COMO ENVASES.

EN LOS TIEMPOS MODERNOS EL EMPAQUE JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE COMO UNA POTENTE HERRAMIENTA DE MERCADEO. LOS EMPAQUES BIEN DISEÑADOS PUEDEN CREAR UN VALOR DE CONVENIENCIA PARA EL CONSUMIDOR Y ACTUALMENTE COMO UN MEDIO PROMOCIONAL EFECTIVO PARA EL FABRICANTE.

EL DESARROLLO DEL EMPAQUE PARA UN NUEVO PRODUCTO REQUIERE DE UN GRAN NÚMERO DE DECISIONES, TOMANDO EN CUENTA LAS FUNCIONES QUE DEBE GUARDAR EL EMPAQUE.

- DAR PROTECCIÓN AL PRODUCTO.
- INTRODUCIR UN NUEVO MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN.
- SUGERIR CIERTAS CUALIDADES ACERCA DEL PRODUCTO O DE LA COMPAÑÍA.

CLASIFICACION DE LOS PRODUCTOS.

LOS PRODUCTOS SE UBICAN EN UNA DE DOS CATEGORÍAS GENERALES, SEGÚN LAS INTENCIONES DEL COMPRADOR. LOS QUE SE COMPRAN CON EL FIN FUNDAMENTAL DE SATISFACER LAS NECESIDADES PERSONALES Y FAMILIARES -- SON PRODUCTOS DE CONSUMO, LAS QUE SE ADQUIEREN PARA EMPLEARSE EN LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA PRODUCTOS INDUSTRIALES.

LOS PRODUCTOS DE CONSUMO SE CLASIFICAN EN:

PRODUCTOS DE USO COMÚN, SON ARTÍCULOS BARATOS Y DE COMPRA FRECUENTE QUE LOS COMPRADORES DESEAN ADQUIRIR CON EL MÍNIMO DE ESFUERZO (LECHE, PAN, PERIÓDICOS, CHICLES). SU COMERCIALIZACIÓN REQUIERE DE MUCHOS PUNTOS DE VENTA Y DE UNA ALTA PUBLICIDAD DADO QUE EL -- CONSUMIDOR CON FACILIDAD PUEDE SUSTITUIR EL PRODUCTO DESEADO POR OTRA MARCA O FABRICANTE.

PRODUCTOS DE COMPRA ESPORÁDICA, SON ARTÍCULOS POR LOS CUALES LOS-- COMPRADORES ESTÁN DISPUESTOS A EMPLEAR CONSIDERABLEMENTE ESFUER-- ZOS PARA PLANEAR Y EFECTUAR LA ADQUISICIÓN. (ELECTRODOMÉSTICOS, -- MOBILIARIOS, VESTUARIO). SU COMERCIALIZACIÓN REQUIERE MENOS PUN-- TOS DE VENTA Y EL PRODUCTOR Y EL INTERMEDIARIO COOPERAN ESTRECHA-- MENTE PARA REALIZAR ACTIVIDADES PROMOCIONALES.

PRODUCTOS DE ESPECIALIDAD, TIENEN UNA O MÁS CARACTERÍSTICAS ÚNICAS Y SON ARTÍCULOS EN LOS QUE EN GRUPO IMPORTANTE DE COMPRADORES ESTÁ DISPUESTO A EMPLEAR ESFUERZOS DE COMPRA CONSIDERABLES PARA OBTENER LOS (COMIDAS EXÓTICAS, PIEZAS DE ARTE, ANTIGUEDADES).

LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES SE CLASIFICAN EN:

MATERIAS PRIMAS, SON LOS MATERIALES BÁSICOS QUE EN REALIDAD SE CONVIERTEN EN PARTE DE UN PRODUCTO FÍSICO Y SE OBTIENEN DE MINAS, GRANJAS, BOSQUES. Es USUAL QUE LAS MATERIAS PRIMAS SE COMPREN Y VENDAN DE ACUERDO CON GRADOS Y ESPECIFICACIONES.

EQUIPO PESADO, ABARCA LAS GRANDES HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS UTILIZADAS PARA FINES DE PRODUCCIÓN (TORNOS, GRUAS, PRENSAS). CON FRECUENCIA LOS VENEDORES DE ÉSTOS EQUIPOS BRINDAN UNA VARIEDAD DE SERVICIOS COMO INSTALACIÓN, ENTRENAMIENTO Y ASESORÍA EN REPARACIÓN.

EQUIPO AUXILIAR, NO FORMA PARTE DEL PRODUCTO TERMINADO, SINO QUE SE USA EN ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN (CALCULADORAS, MÁQUINAS DE ESCRIBIR). ESTAS SE ADQUIEREN EN FORMA SISTEMÁTICA POR LO CUAL SE REQUIERE DE POCO ESFUERZO DE COMERCIALIZACIÓN.

PARTES COMPONENTES, SE INTEGRAN DENTRO DEL PRODUCTO FÍSICO Y PUEDEN SER PRODUCTOS TERMINADOS LISTOS PARA ENSAMBLAR (BUJÍAS, LLANTAS).- LOS COMPRADORES ADQUIEREN ÉSTOS ARTÍCULOS DE ACUERDO CON SUS PROPIAS NORMAS Y ESPECIFICACIONES PREVIAMENTE DETERMINADAS.

MATERIALES, SE USAN EN FORMA DIRECTA PARA FABRICAR OTROS PRODUCTOS, ÉSTOS SE COMPRAN DE ACUERDO CON NORMAS Y ESPECIFICACIONES -- PREVIAMENTE ESTABLECIDAS POR EL INDUSTRIAL.

SUMINISTRAS, FACILITAN LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN, PERO NO FORMAN PARTE DEL PRODUCTO TERMINADO (LÁPICES, - PRODUCTOS DE LIMPIEZA), POR LO GENERAL SE VENDEN A TRAVÉS DE MUCHAS TIENDAS Y SE COMPRAN EN FORMA RUTINARIA.

SERVICIOS INDUSTRIALES, SON LOS PRODUCTOS INTANGIBLES QUE UTILIZAN EN SUS OPERACIONES MUCHAS ORGANIZACIONES (SERVICIOS DE CONSERJERÍA, Y DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO).

CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS.

LOS PRODUCTOS SON COMO ORGANISMOS VIVOS; NACEN, VIVEN Y MUEREN. - SE INTRODUCE UN NUEVO PRODUCTO AL MERCADO; CRECE Y CUANDO PIERDE ATRACTIVO DESAPARECE. EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO TIENE CUATRO ETAPAS PRINCIPALES:

- INTRODUCCIÓN
- CRECIMIENTO
- CONSOLIDACIÓN
- DECLINACIÓN

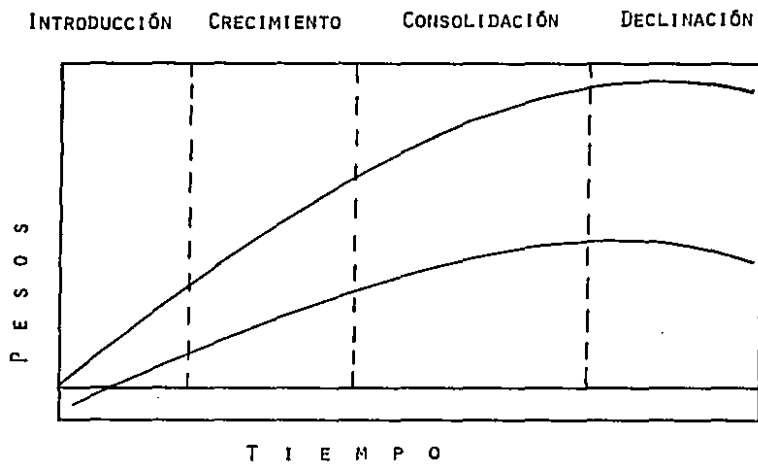
INTRODUCCIÓN.- EL CICLO DE VIDA COMIENZA CON LA PRIMERA APARICIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO CUANDO LAS VENTAS SON CERO Y LAS UTILIDADES NEGATIVAS (CUADRO 4), EN ESTA ETAPA ES IMPORTANTE DAR A CONOCER AL CONSUMIDOR LAS VENTAJAS DEL NUEVO PRODUCTO, SUS CARACTERÍSTICAS Y SUS USOS.

CRECIMIENTO.- EN ESTA ETAPA LAS VENTAS AUMENTAN CON RAPIDEZ, LAS UTILIDADES ALCANZAN UN TOPE Y DESPUÉS COMIENZAN A DECLINAR. LAS UTILIDADES DESCENDEN EN LA PARTE FINAL DEL PERÍODO DE CRECIMIENTO, PORQUE MÁS EMPRESAS ENTRAN AL MERCADO LO CUAL HACE BAJAR LOS PRECIOS Y SE NECESITAN FUERTES GASTOS DE PROPAGANDA.

CONSOLIDACIÓN.- EN ESTA ETAPA LA CURVA DE VENTAS SUBE HASTA SU PUNTO MÁXIMO Y COMIENZA A DECLINAR MIENTRAS LAS UTILIDADES SIGUEN DESCENDIENDO. ÉSTA ETAPA SE CARACTERIZA POR LA FUERTE COMPETENCIA QUE SE ESTABLECE POR LA ENTRADA DE OTRAS MARCAS EN EL MERCADO. COMO CONSECUENCIA LOS COMPETIDORES MÁS DÉBILES QUEDAN FUERA DE MERCADO.

DECLINACIÓN.- EN ESTA ETAPA LAS VENTAS CAEN CON RAPIDEZ, LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS O NUEVAS TENDENCIAS SOCIALES PUEDEN CAUSAR QUE LAS VENTAS DEL PRODUCTO SUFRAN UNA AGUDA DECLINACIÓN, CUANDO ESTO OCURRE EL RESPONSABLE DEL MERCADO CONSIDERA LA POSIBILIDAD DE CANCELAR ALGUNOS MODELOS DE LA LÍNEA DEL PRODUCTO, CON EL FIN DE ELIMINAR A LOS QUE NO PRODUCEN UTILIDADES.

CUADRO 4
ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



4.8 DECISIÓN DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA

HAY UN PUNTO DE VISTA AMPLIO Y OTRO ESTRECHO SOBRE EL ALCANCE DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA. DESDE EL PUNTO DE VISTA AMPLIO LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA EMPIEZA POR LOCALIZAR LOS MATERIALES ORIGINALES Y LA MANO DE OBRA QUE SE NECESITAN EN EL PROCESO DE LA PRODUCCIÓN, Y CONTINÚA LOCALIZACIÓN DE LOS MERCADOS FINALES DE CONSUMO, POR LO QUE SE HACE COEXISTENTE, SEGÚN WROE ALDERSON, CON LA TAREA MERCADO TÉCNICA FUNDAMENTAL DE ACORTAR LA DISTANCIA ENTRE LOS BIENES SIN CLASIFICAR QUE SE ENCUENTRAN EN LA NATURALEZA, Y LAS NECESIDADES CLASIFICADAS DEL HOMBRE. ÉSTA PERSPECTIVA ES LA QUE PRINCIPALMENTE ESPERA A LA FIRMA QUE PROYECTE ENTRAR EN UN MERCADO DE PRODUCTOS NUEVOS. SIN HABER HECHO TODAVÍA INVERSIONES EN FÁBRICAS, PROVEEDORES, ALMACENES, INTERMEDIARIOS O MERCADOS FINALES, ESTÁ EN CONDICIONES DE CONSIDERAR TODOS ESTOS MEDIARIOS O MERCADOS FINALES ESTÁ EN CONDICIONES DE CONSIDERAR TODOS ESTOS FACTORES COMO VARIABLES PARA DISEÑAR SU SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA. LOS MERCADOS FINALES SON GENERALMENTE EL MEJOR PUNTO DE PARTIDA PARA PLANEAR EL NUEVO SISTEMA. LA COMPAÑÍA SELECCIONA SUS MERCADOS FINALES META Y DESPUÉS PROCEDE HACIA ATRÁS, PARA ESTUDIAR UN SISTEMA APROPIADO DE INTERMEDIARIOS, ALMACENES Y UBICACIÓN DE SUS PLANTAS.

MUCHAS EMPRESAS FORMULAN SU OBJETIVO DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA MANERA SIGUIENTE: HACER LLEGAR LA MERCANCÍA DEBIDA A LOS LUGARES APROPIADOS, EN EL TIEMPO OPORTUNO Y CON EL MENOR COSTO POSIBLE. SIN EMBARGO, DESGRACIADAMENTE, ESTA DEFINICIÓN NO PROYECTA EN REA

LIDAD MUCHA LUZ. NO HAY SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA QUE PUEDA-SIMULTÁNEAMENTE PRESTAR EL MEJOR SERVICIO AL CLIENTE Y REDUCIR AL MÍNIMO LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN, EL MEJOR SERVICIO AL CLIENTE - REQUIERE ADOPTAR MEDIDAS TALES COMO GRANDES INVENTARIOS, TRANSPORTES DE PRIMERA CLASE Y ALMACENES NUMEROSOS, TODO LO CUAL ELEVA EL COSTO DE LA DISTRIBUCIÓN. EN CAMBIO, UNA DISTRIBUCIÓN BARATA NO REQUIERE MÁS QUE TRANSPORTES LENTOS Y BARATOS, INVENTARIOS ESCASOS Y POCOS ALMACENES.

EL OBJETIVO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA PUEDE DEFINIRSE MÁS EXACTAMENTE INTRODUCIENDO LA NOCIÓN DE UN SISTEMA EFICIENTE. LA EFICIENCIA DEL SISTEMA CONSISTE EN LA PROPORCIÓN ENTRE SUS ENTRADAS Y SALIDAS, O ENTRE SU INSUMO Y SU PRODUCTO. EXPLICANDO LO QUE REPRESENTAN ESTOS DOS CONCEPTOS EN UN SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA, - PODEMOS APROXIMARLOS MÁS A LA DEFINICIÓN DE UN OBJETIVO CLARO DE DICHO SISTEMA.

EL PRODUCTO FUNDAMENTAL DE UN SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA ES - EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE. EL SERVICIO AL CLIENTE REPRESENTA UNO DE LOS BENEFICIOS COMPETITIVOS BÁSICOS QUE LA FIRMA PUEDE OFRECER A SUS CLIENTES POTENCIALES PARA ATRAERLOS. DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CONSUMIDOR, EL SERVICIO QUE SE LE PUEDE PRESTAR - ADOPTA DIVERSAS FORMAS:

1. LA RAPIDEZ EN ATENDER Y ENTREGAR LOS PEDIDOS NORMALES.

2. LA DISPOSICIÓN DEL PROVEEDOR A SATISFACER LAS NECESIDADES COMERCIALES DE EMERGENCIA DEL CONSUMIDOR.
3. EL CUIDADO CON QUE SE ENTREGA LA MERCANCÍA EN BUEN ESTADO.
4. LA DISPOSICIÓN DEL PROVEEDOR A HACERSE CARGO DE LAS MERCANCÍAS DEFECTUOSAS Y A REABASTECER RÁPIDAMENTE AL CLIENTE.
5. LAS FACILIDADES DE INSTALACIÓN Y LOS SERVICIOS DE REPARACIÓN Y REFACCIONES POR PARTE DEL PROVEEDOR.
6. EL NÚMERO DE OPCIONES RESPECTO A LAS CARGAS Y TRANSPORTES DE LOS EMBARQUES.
7. LA DISPOSICIÓN DEL PROVEEDOR A TENER INVENTARIO PARA EL CLIENTE.
8. LOS CARGOS POR SERVICIOS, ES DECIR, SI LOS SERVICIOS SON GRATUITOS O HAY QUE PAGARLOS APARTE.

TODA EMPRESA TIENE DETERMINADOS COSTOS EN EL NIVEL DE SERVICIO -- QUE PRESTA A SUS CLIENTES: LOS PRINCIPALES SON POR CONCEPTO DE -- FLETES, INVENTARIOS Y ALMACENAJE. MUCHAS VECES NO SE CONOCE EL TOTAL DE DICHS COSTOS, PORQUE LAS COMPAÑÍAS COMERCIALES NO SUELEN CENTRALIZAR LA ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD DE SUS ACTIVIDADES -- DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA. SIN EMBARGO, HAY QUE MEDIR ESTOS COSTOS -- COMO REQUISITO PREVIO PARA PLANEAR Y CONTROLAR LA DISTRIBUCIÓN.

PUEDE DECIRSE QUE EL SISTEMA ORESENTE ES EFICAZ SI NINGUNA MODIFICACIÓN DE LA LOGÍSTICA SERÍA CAPAZ DE REDUCIR LOS COSTOS, MANTENIENDO AL MISMO TIEMPO EL NIVEL ACTUAL DE SERVICIO. MUCHAS FIR--

MAS CREEN QUE SU SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA ES EFICIENTE PORQUE CADA CENTRO DE TOMA DE DECISIONES-INVENTARIO, ALMACENAJE Y -TRANSPORTE- PARECE ESTAR MANTENIENDO BAJOS SUS COSTOS. PERO ESTE ES UN CAMPO EN EL QUE LA SUMA DE LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN NO -SE REDUCE NECESARIAMENTE AL MÍNIMO COMO UN CONJUNTO DE ESFUERZOS INCOORDINADOS PARA MINIMIZAR LOS COSTOS. SEGÚN DICE PARKER:

LA ALTA GERENCIA EJERCE PRESIONES QUE ESTIMULAN A LAS DIVERSAS -UNIDADES FUNDAMENTALES A CONTROLAR Y REDUCIR SUS COSTOS DE OPERACIÓN. LA REDUCCIÓN DE COSTOS SE CONVIERTE EN EL MEDIO PRINCIPAL-PARA QUE ESTAS UNIDADES FUNCIONALES LLAMEN LA ATENCIÓN... EL RESULTADO ES QUE, CUANDO SE TOMAN DECISIONES SOBRE TRANSPORTE, ALMACENAJE, ENVASE, NIVELES DE INVENTARIOS...SE BASAN EN UN ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DENTRO DE LA FUNCIÓN ESPECÍFICA, SIN ATENDER A LOS POSIBLES EFECTOS QUE EJERZAN SOBRE OTRAS FUNCIONES ÍNTIMAMENTE RELACIONADAS. SE TOMAN EN CUENTA LOS COSTOS FUNCIONALES,- PERO SE PASA POR ALTO EL COSTO TOTAL DE LAS FUNCIONES AFINES, -- QUE ES EL QUE MÁS IMPORTA.*

PRINCIPALES ALTERNATIVAS DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA. LA FIRMA SE ENCUENTRA FRENTE A UN GRAN NÚMERO DE ALTERNATIVAS ENTRE LAS CUALES PUEDE OPTAR PARA DISEÑAR SUS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA. AUMENTAN SU NÚMERO Y COMPLEJIDAD AL PASAR DE UNA -- FIRMA QUE SOLO TIENE UNA FÁBRICA Y NO SIRVE MÁS QUE A UN MERCADO A OTRA DE PLANTAS Y MERCADOS MÚLTIPLES.

*PARKER, OP.CIT.,P.17

LA INMENSA MAYORÍA DE LAS TRESCIENTAS MIL FIRMAS PRODUCTORAS DE ESTADOS UNIDOS TIENE SOLO UNA FÁBRICA Y TRABAJA EN UN MERCADO HADAMÁS. ESTE PUEDE SER UNA POBLACIÓN PEQUEÑA, COMO OCURRE CON LAS PANADERÍAS E IMPRENTAS PEQUEÑAS, O UNA REGIÓN, COMO OCURRE CON LAS FIRMAS CERVECERAS LOCALES Y LAS FÁBRICAS DE LANCHAS.

¿ESTÁ LOCALIZADA POR LO GENERAL LA FIRMA DE PLANTA ÚNICA EN MEDIO DE SU MERCADO?, MUCHAS VECES ASÍ ES, PORQUE EL COSTO DEL SERVICIO AL MERCADO AUMENTA CON LA DISTANCIA. LA FIRMA ESTABLECIDA EN UNA LOCALIDAD LEJANA TIENE QUE ABSORBER MAYORES COSTOS DE FACTURACIÓN POR LO CUAL QUEDA CASI SIEMPRE EN DESVENTAJA COMPETITIVA.

SIN EMBARGO, EN ALGUNOS CASOS LA LOCALIZACIÓN DE LA FÁBRICA A CIERTA DISTANCIA DEL MERCADO PUEDE REPRESENTAR ECONOMÍAS COMPENSADORAS. EL COSTO MAYOR DEL TRANSPORTE DEL MERCADO PUEDE QUEDAR COMPENSADO POR LA REDUCCIÓN EN LOS COSTOS DEL TERRENO, MANO DE OBRA, ENERGÍA Y MATERIAS PRIMAS.

LAS VENTAJAS DE ERIGIR UNA PLANTA CERCA DEL MERCADO O DE SUS FUENTES DE SUMINISTRO DEPENDE PRINCIPALMENTE DE LOS COSTOS DE TRASLADO Y PROCESAMIENTO. UN CAMBIO CONSIDERABLE EN CIERTOS COSTOS PODRÍA DESEQUILIBRAR EL NIVEL DE LAS VENTAJAS. LA FIRMA QUE TENGA QUE ESCOGER ENTRE DOS UBICACIONES PARA SU PLANTA DEBE ESTUDIAR CUIDADOSAMENTE NO SOLO LOS COSTOS QUE AMBAS ALTERNATIVAS REPRESENTAN DE MOMENTO, SINO TAMBIÉN LOS QUE SE ESPERAN PARA MÁS ADELANTE.

LA INMENSA MAYORÍA DE LAS TRESCIENTAS MIL FIRMAS PRODUCTORAS DE ESTADOS UNIDOS TIENE SOLO UNA FÁBRICA Y TRABAJA EN UN MERCADO NADA MÁS. ESTE PUEDE SER UNA POBLACIÓN PEQUEÑA, COMO OCURRE CON LAS PANADERÍAS E IMPRENTAS PEQUEÑAS, O UNA REGIÓN, COMO OCURRE CON LAS FIRMAS CERVECERAS LOCALES Y LAS FÁBRICAS DE LANCHAS.

¿ESTÁ LOCALIZADA POR LO GENERAL LA FIRMA DE PLANTA ÚNICA EN MEDIO DE SU MERCADO? MUCHAS VECES ASÍ ES, PORQUE EL COSTO DEL SERVICIO AL MERCADO AUMENTA CON LA DISTANCIA. LA FIRMA ESTABLECIDA EN UNA LOCALIDAD LEJANA TIENE QUE ABSORBER MAYORES COSTOS DE FACTURACIÓN POR LO CUAL QUEDA CASI SIEMPRE EN DESVENTAJA COMPETITIVA.

SIN EMBARGO, EN ALGUNOS CASOS LA LOCALIZACIÓN DE LA FÁBRICA A CIERTACIERTA DISTANCIA DEL MERCADO PUEDE REPRESENTAR ECONOMÍAS COMPENSADORAS. EL COSTO MAYOR DEL TRANSPORTE DEL MERCADO PUEDE QUEDAR COMPENSADO POR LA REDUCCIÓN EN LOS COSTOS DEL TERRENO, MANO DE OBRA, ENERGÍA Y MATERIAS PRIMAS.

LAS VENTAJAS DE ERIGIR UNA PLANTA CERCA DEL MERCADO O DE SUS FUENTES DE SUMINISTRO DEPENDE PRINCIPALMENTE DE LOS COSTOS DE TRASLADO Y PROCESAMIENTO. UN CAMBIO CONSIDERABLE EN CIERTOS COSTOS PODRÍA DESEQUILIBRAR EL NIVEL DE LAS VENTAJAS. LA FIRMA QUE TENGA QUE ESCOGER ENTRE DOS UBICACIONES PARA SU PLANTA DEBE ESTUDIAR CUIDADOSAMENTE NO SOLO LOS COSTOS QUE AMBAS ALTERNATIVAS REPRESENTAN DE MOMENTO, SINO TAMBIÉN LOS QUE SE ESPERAN PARA MÁS ADELANTE.

LA FIRMA QUE SOLO CUENTA CON UNA FABRICA Y VENDE EN UN CONJUNTO - DE MERCADOS DISTANTES PUEDE ELEGIR ENTRE VARIAS ESTRATEGIAS DE -- DISTRIBUCIÓN, PONGAMOS POR EJEMPLO A UN PRODUCTO DEL OESTE MEDIO- QUE HA ESTADO VENDIENDO ALLÍ, PERO AHORA QUIERE EXPANSIONARSE HACIA EL ESTE. PUEDE SERVIR A LOS MERCADOS DE ESTA NUEVA REGIÓN DE LAS CUATRO MANERAS SIGUIENTES:

- ENVÍO DIRECTO A CLIENTES DE LA COSTA ORIENTAL DESDE SU PLANTA - DEL OESTE MEDIO.
- REMESA POR FURGÓN ENTERO A UN ALMACÉN DE LA COSTA ORIENTAL.
- ENVÍO DE PIEZAS FABRICADAS A UNA PLANTA DE MONTAJE DE LA MISMA- COSTA.
- INSTALACIÓN DE UNA PLANTA PRODUCTORA EN LA MISMA COSTA.

ENVÍOS DIRECTOS A CLIENTES.- CUALQUIER SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA QUE SE PROPONGA DEBE ESTUDIARSE Y VALORARSE EN LO RELATIVO - AL SERVICIO A LOS CLIENTES Y A SU COSTO. ECHANDO UNA OJEADA SUPERFICIAL Y GENÉRICA A LA PROPUESTA DEL ENVÍO DIRECTO, SE TIENE - LA IMPRESIÓN DE QUE NO VA A DAR RESULTADO EN CUANTO A ESTOS DOS - CONCEPTOS. EN PRIMER LUGAR, PARECE QUE LOS EMBARQUES DIRECTOS -- HABRÍAN DE TRADUCIRSE EN UNA ENTREGA MÁS LENTA QUE SI PROCEDIESEN DE UN ALMACÉN INSTALADO EN LA COSTA ORIENTAL. EN SEGUNDO LUGAR, - PARECE QUE REPRESENTARÍAN COSTOS MAYORES, PORQUE LOS PEDIDOS COMUNES DE LOS CONSUMIDORES NO SUELEN LLEGAR A UN FURGÓN ENTERO. LAS- TARIFAS POR FURGÓN SON FRECUENTEMENTE INFERIORES EN UN 50 POR ---

CIENTO A LAS QUE NO LLEGAN A ESE VOLUMEN.

PERO ESTAS DESVENTAJAS DE LOS ENVÍOS DIRECTOS DEPENDEN DE UNA PORCIÓN DE CIRCUNSTANCIAS. PUEDE OCURRIR QUE EL EMBARQUE DIRECTO DESDE UNA PLANTA DISTANTE SE TRADUZCA EN UNA ENTREGA MÁS RÁPIDA QUE SI PROCEDIESE DE UN ALMACÉN PRÓXIMO. UN PRODUCTOR DE HELADOS DE COLORES Y SABORES DIVERSOS INSTALADO EN KANSAS CITY AVERIGUÓ QUE SUS CLIENTES DEL ÉSTE PODÍAN RECIBIR SUS REMESAS DE NUEVA YORK. - ADEMÁS, EL COSTO DE LOS ENVÍOS DIRECTOS QUE NO LLEGUEN A UN VAGÓN O FURGÓN ENTERO DEBE COMPARARSE CON EL QUE REPRESENTARÍA MANTENER INVENTARIOS ALMACENADOS EN EL ÉSTE. LA DECISIÓN DE ADOPTAR EL -- PROCEDIMIENTO DE ENVÍOS DIRECTOS DEPENDE DE FACTORES COMO LA NATURALEZA DEL PRODUCTO (SU VALOR POR UNIDAD, SU RESISTENCIA AL DETERIORO Y SI ES O NO ARTÍCULO DE TEMPORADA), LA RAPIDEZ NECESARIA Y EL COSTO DE ENTREGA, EL TAMAÑO O PESO DE LOS PEDIDOS CORRIENTES Y LA DISTANCIA O DIRECCIÓN GEOGRÁFICA.

RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA

A ESTAS ALTURAS DEBE HABER QUEDADO PERFECTAMENTE CLARO QUE LAS DECISIONES RELATIVAS A ALMACENES, TRANSPORTE, NIVELES DE INVENTARIO Y UBICACIONES REQUIEREN UN ALTO GRADO DE COORDINACIÓN, PERO CASI SIEMPRE LAS RESPONSABILIDADES DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA TIENDEN A ESTAR DIVIDIDAS EN UNA FORMA MAL COORDINADA, Y MUCHAS VECES ARBITRARIA, ENTRE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS DE LA FIRMA. ADEMÁS, CADA UNO DE ÉSTOS TIENDE A ADOPTAR UN PUNTO DE VISTA ESTRECHO RES--

PECTO AL OBJETIVO DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA FIRMA. EL GERENTE DE TRÁFICO TRATA DE REDUCIR LO MÁS POSIBLE LOS COSTOS DE FLEETES, Y PREFIERE MODOS MÁS BARATOS DE TRANSPORTE Y EMBARQUES MENOS FRECUENTES Y MAYORES. EL GERENTE DE VENTAS TRATA DE ELEVAR AL MÁXIMO EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE, Y PREFIERE GRANDES INVENTARIOS Y TRANSPORTES DE PRIMERA CLASE. EL GERENTE DE CONTROL DE INVENTARIOS PROCURA MINIMIZAR LOS COSTOS DE INVENTARIO, Y PREFIERE INVENTARIOS PEQUEÑOS, PORQUE LOS COSTOS DE SOSTENIMIENTO DE LAS EXISTENCIAS TIENDEN A SER MÁS TANGIBLES QUE LOS QUE REPRESENTA EL AGOTAMIENTO DE LAS MISMAS. CADA GERENTE VELA CELOSAMENTE POR SUS PRIVILEGIOS. EL RESULTADO ES LA SUBOPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA.

LAS EMPRESAS ESTÁN COMPRENDIENDO MÁS CADA DÍA LAS VENTAJAS QUE PODRÍA SUPONERLES DESARROLLAR ALGÚN MECANISMO COORDINADOR Y HAN OPTADO EN GENERAL POR UNA DE LAS DOS FORMAS SIGUIENTES; MUCHAS FIRMAS HAN ESTABLECIDO UN COMITÉ PERMANENTE, INTEGRADO POR INDIVIDUOS RESPONSABLES DE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA, QUE SE REÚNE PERIÓDICAMENTE PARA ESTUDIAR LA MANERA DE INTENSIFICAR LA EFICIENCIA DEL SISTEMA GENERAL DE DISTRIBUCIÓN. --- OTRAS HAN CENTRALIZADO ESAS ACTIVIDADES DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA EN UNA SOLA AUTORIDAD.

PERO LA SITUACIÓN DEL DEPARTAMENTO, Y HASTA SU MISMA CREACIÓN, -- SON PROBLEMAS DE CARÁCTER SECUNDARIO. LO IMPORTANTE ES QUE LA FIRMA LLEGUE AL CONVENCIMIENTO DE QUE, SI NO COORDINA LA PLANEACIÓN--

Y EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA, ESTÁ -
DESPERDICIANDO LA OPORTUNIDAD DE HACER AHORROS EN LOS COSTOS, MU-
CHAS VECES CONSIDERABLES Y DE LOGRAR MEJORAS EN EL SERVICIO. CUAN-
DO LA FIRMA COMPRENDE ESTA IDEA FUNDAMENTAL, ESTÁ EN CONDICIONES-
DE DETERMINAR POR PROPIA CUENTA CUÁL PODRÍA SER EL MECANISMO COOR-
DINADOR QUE MÁS LE CONVIENE.

4.9 DECISIÓN DE PROMOCIÓN.

EN SESIONES ANTERIORES SE HA EXAMINADO QUÉ ES LA MERCADOTECNIA, -
CUALES SON SUS OBJETIVOS Y SUS PRINCIPALES COMPONENTES, DE TAL --
FORMA QUE ES DEL CONOCIMIENTO DE TODOS LO QUE ES UN PRODUCTO O --
SERVICIO, COMO SE DESARROLLAN, COMO SE MANEJAN SUS PRECIOS Y SE -
TRASLADAN AL MERCADO. ASÍ BIEN, CORRESPONDE AHORA ANALIZAR UN AS-
PECTO DE LA MERCADOTECNIA CON LA QUE LOS CONSUMIDORES ESTÁN MÁS -
FAMILIARIZADOS: LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN. ESTA ES LA ÚLTIMA
DE LAS FORMAS QUE CONSTITUYEN LA MEZCLA MERCADOTÉCNICA. UNA VEZ -
QUE SE HA VISTO COMO SE COMBINAN EL PRODUCTO, EL PRECIO Y LA PLA-
ZA SE BUSCARÁ CONOCER COMO SE USA LA PROMOCIÓN PARA ALENTAR LA --
COMPRA EN EL MERCADO.

LA COMUNICACION Y SU PROCESO.

PARA PODER DEFINIR LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE LA PROMOCIÓN COMO -
INTEGRANTE DE LA MEZCLA MERCADOTÉCNICA ES PRECISO DEFINIR EN PRI-

MERA INSTANCIA EL TÉRMINO COMUNICACIÓN Y A TRAVÉS DE SUS ELEMENTOS EXPLICAN SU PROCESO.

ES PROBABLE CONSIDERAR A LA COMUNICACIÓN COMO AQUEL INSTRUMENTO-PROMEDIO DEL CUAL UN EMISOR CODIFICA UN MENSAJE, LO TRANSMITE MEDIANTE UN CANAL HASTA LLEGAR AL RECEPTOR, EL CUAL A MANERA DE RESPUESTA RETROALIMENTA O DECODIFICA EL MENSAJE.

ESTE PROCESO ES RELAVANTE EN LA FUNCIÓN MERCADOTÉCNICA YA QUE INDICA AL CONSUMIDOR LA EXISTENCIA DE UN BIEN O SERVICIO TRATANDO DE DESTACAR SUS CUALIDADES, Y SEÑALANDO COMO SATISFACER SUS NECESIDADES Y DESEOS.

EN RESUMEN, TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA MERCADOTECNIA TIENEN COMO FIN COMUNICAR EL GRADO TOTAL DE SATISFACCIÓN QUE UN PRODUCTO-PONDRÁ A LA DISPOSICIÓN DE LOS CONSUMIDORES.

MEZCLA PROMOCIONAL.

EL MECANISMO DEL CUAL SE VALE EL MERCADÓLOGO PARA CODIFICAR UN MENSAJE A LOS CONSUMIDORES ES PRECISAMENTE LA MEZCLA PROMOCIONAL ANTES DE EXPLICAR SUS COMPONENTES RESULTA CONVENIENTE ESCLARECER CUALES SON SUS OBJETIVOS PRINCIPALES QUE SE SÍNTETIZAN EN DOS IDEAS MUY CONOCIDAS QUE SON:

- LA COMUNICACIÓN O EN SU CASO LA INFORMACIÓN Y
- LA GENERACIÓN DE VENTAS

PARA EL LOGRO DE ESTOS OBJETIVOS LA BASE FUNDAMENTAL CONSISTE EN - EL RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS ESPECIALISTAS EN MERCADOTECNIA, DE UNA SECUENCIA POR LA QUE RECORRE CUALQUIER CONSUMIDOR ANTES DE REALIZAR UNA COMPRA Y CUYO ACRONISMO SE LE CONOCE COMO RIDA (RECONOCIMIENTO, INTERÉS, DESEO Y ACCIÓN).

TAMBIÉN SE CONTEMPLA EL PRIMER ESFUERZO QUE REALIZA UN ESPECIALISTA EN LA MATERIA AL CREAR CONCIENCIA O EL RECONOCIMIENTO DEL PRODUCTO, LO QUE COINCIDE CON EL PROPÓSITO DE INFORMAR. YA RECONOCIDO EL PRODUCTO POR LOS CONSUMIDORES, SE APLICAN LOS ASPECTOS PERSUASIVOS DE LA COMUNICACIÓN QUE DESARROLLAN EL INTERÉS Y EL DESEO POR EL PRODUCTO PARA FINALMENTE PROVOCAR LA ACCIÓN EN FORMA DE COMPRA.

RESULTA CONVENIENTE, EN ESTE MOMENTO ENUNCIAR LOS CINCO ELEMENTOS DE LA MEZCLA PROMOCIONAL QUE SON:

- LA PUBLICIDAD PAGADA
- PUBLICIDAD GRATUITA
- VENTA PERSONAL
- PROMOCIÓN DE VENTAS
- RELACIONES PÚBLICAS

PUBLICIDAD

QUIZÁ DEBIDO A SU PRESENCIA ANTE LOS CONSUMIDORES Y A LO ATRACTIVO DE SUS MANIFESTACIONES, LA PUBLICIDAD ES PROBABLEMENTE EL MÉTODO DE PROMOCIÓN MEJOR CONOCIDO DE TODOS. LA PUBLICIDAD ES UNA VARIA--

CIÓN CONTROLABLE QUE FORMA PARTE DE LA FUNCIÓN DE PROMOCIÓN. ES LA COMUNICACIÓN IMPERSONAL QUE PAGA LA ORGANIZACIÓN PATROCINADORA PARA PROMOVER UN PRODUCTO O SERVICIO, ASÍ COMO PARA PROMOVER INTERCAMBIOS NO ASOCIADOS CON LAS GANANCIAS Y LOS NEGOCIOS, A TRAVÉS DE LOS MEDIOS MASIVOS DE LA COMUNICACIÓN: PERIÓDICOS, REVISTAS, TELEVISIÓN, RADIO, CORREO, VEHÍCULOS DE TRANSPORTE Y ANUNCIOS EXTERIORES; QUE INFORMAN Y PERSUADE A LA VEZ, ES DECIR, CAMBIA LOS CONCEPTOS, LAS ACTITUDES Y LAS IMAGENES DE LOS CONSUMIDORES, PARA MANTENER Y CONDUCIR EL PRODUCTO A UN OBJETIVO DETERMINADO. PUESTO QUE EL CANAL DEL MENSAJE DE LA PUBLICIDAD NO ES PERSONAL, DICHO MENSAJE NO SE PUEDE ADAPTAR A LAS NECESIDADES, LOS DESEOS, LAS CARACTERÍSTICAS Y LOS INTERESES DE CADA UNO DE LOS RECEPTORES O CONSUMIDORES. DEBIDO A ESTO, LA PUBLICIDAD ES TAN PRECISA COMO LO SON OTROS MÉTODOS PROMOCIONALES, YA QUE SE ORIENTA A GRUPOS MASIVOS MÁS QUE A CONSUMIDORES INDIVIDUALES, DEBE UTILIZAR ATRACTIVOS BÁSICOS: SEXO, PRESTIGIO, ESTIMA, HAMBRE PARA CAPTAR LA ATENCIÓN DE LOS RECEPTORES. EN RESUMEN, LOS MENSAJES DE PUBLICIDAD NO SE PUEDEN DIRIGIR A NINGÚN INDIVIDUO EN LO PARTICULAR.

ADEMÁS, EN EL CASO DE LA PUBLICIDAD, LA RETROALIMENTACIÓN DE LOS RECEPTORES A LA FUENTE CASI SIEMPRE ES RELATIVAMENTE LENTA. POR CONSEGUENTE, LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE ELLOS ES SUSCEPTIBLE A UNA MAGNITUD IMPORTANTE DE RUIDO Y DISTORSIÓN, ESTO INDICA QUE ES DIFÍCIL LOGRARLA EN FORMA EFICIENTE.

MÁS AÚN, RESULTA COSTOSA EN TÉRMINOS ABSOLUTOS. SIN EMBARGO, CUEN

TA CON CIERTAS VENTAJAS MUY ESPECÍFICAS EN COMPARACIÓN A OTRAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES, ESTAS SON:

- AUNQUE ES COSTOSA EN TÉRMINOS DE VALORES MONETARIOS ABSOLUTOS, ES MUY EFICIENTE EN LO QUE RESPECTA A EXPOHER EL MENSAJE EN EL MERCADO.
- LLEGA A LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS AL COSTO MÁS BAJO POSIBLE
- EL MENSAJE SE COMUNICA AL PÚBLICO MULTITUD DE VECES, Y SE REFUERZA GRACIAS A OTROS MEDIOS DIFERENTES.

PARA EL CASO DE LAS DESVENTAJAS SE PUEDE SEÑALAR QUE:

- NO ES MUY FLEXIBLE PORQUE EL MENSAJE NO SE PUEDE FORMULAR DE -- TAL SUERTE QUE SATISFAGA A TODOS LOS MIEMBROS DEL PÚBLICO.
- DADO EL TREMEMDO COSTO DE ELLAS, LOS ESPECIALISTAS EN MERCADO-- TECNIA SUELEN DESPERDICIAH GRANDES CANTIDADES DE ESFUERZO Y DINERO SI EL MENSAJE NO SE RECIBE COMO SE ESPERA.
- SU EFECTIVIDAD ES DÍFICIL DE MEDIR
- POR ÚLTIMO, DADA SU NATURALEZA IMPERSONAL, POR LO GENERAL NO ES TAN PERSUASIVA

EXISTEN 3 ELEMENTOS ESENCIALES QUE PROPORCIONAN UN MARCO DE REFERENCIA PARA CLASIFICAR LOS DIVERSOS TIPOS DE PUBLICIDAD: LA FUENTE, EL MENSAJE Y EL RECEPTOR.

FUENTE. (QUIEN) ES EL QUE PATROCINA LA COMUNICACIÓN. LOS PATROCI-

NADORES PUEDEN SER LOS FABRICANTES, LOS INTERMEDIARIOS Y LAS ORGANIZACIONES NO COMERCIALES. EJEMPLOS: FABRICANTES-FORD; INTERMEDIARIO-LIVERPOOL; ORGANIZACIÓN NO COMERCIAL-INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMIDOR.

COMO PODEMOS OBSERVAR LA PUBLICIDAD PUEDE ESTAR PATROCINADA POR UNA SOLA ORGANIZACIÓN, SIN EMBARGO, TAMBIÉN PUEDE REALIZARSE BAJO ACUERDOS DE COOPERACIÓN, ESTO IMPLICA LA BEBIDA "LA CLASICA", EN LA CUAL NO PUEDEN PRESCINDIR UNO DEL OTRO Y QUE ESTÁN AL MISMO NIVEL.

LA PUBLICIDAD EN COOPERACIÓN VERTICAL: ES DONDE LOS COSTOS SE COMPARTEN A DIFERENTES NIVELES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN, SIENDO ESTA LA MÁS COMÚN, QUE POR LO REGULAR PARTE DEL ACUERDO ENTRE EL FABRICANTE Y EL MINORISTA, POR EJEMPLO LIVERPOOL-CACHAREL; O ARIEL Y HOOVER.

LA PUBLICIDAD EN COOPERACIÓN HORIZONTAL. ES CUANDO SE COMPARTEN LOS COSTOS AL MISMO NIVEL EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN, POR EJEMPLO COCA-COLA Y BACARDI QUE ANUNCIABAN LA BEBIDA "LA CLASICA", EN LA CUAL NO PUEDEN PRESCINDIR UNO DEL OTRO Y QUE ESTÁN AL MISMO NIVEL.

MENSAJE (QUE): SE RELACIONA CON EL QUÉ DEL MODELO DE COMUNICACIÓN Y SIRVE TAMBIÉN PARA CLASIFICAR A LA PUBLICIDAD.

EL MENSAJE SE CLASIFICA EN:

DEMANDA PRIMARIA: TRATA DE DESARROLLAR LA DEMANDA PARA UNA CLASE GENERAL DE PRODUCTOS Y ESTIMULA LA ACEPTACIÓN DE UNA IDEA O UN CAMBIO DE CONCEPTO DE LOS PRODUCTOS. MUY SIGNIFICATIVO DE ÉSTE TIPO DE PUBLICIDAD SON LOS ANUNCIOS GENÉRICOS QUE PROMUEVEN LOS PRODUCTOS BÁSICOS COMO EL LIMÓN, LA UVA, EL ATÚN, ETC. ESTO IMPLICA NO UNA IDEA INNOVADORA SINO UN CAMBIO EN LOS HÁBITOS ALIMENTICIOS DEL MEXICANO.

DEMANDA SELECTIVA: SE ORIENTA A PROMOVER UNA MARCA DE PRODUCTO INDIVIDUAL DE UN MODO PARTICULAR. LA MAYOR PARTE DE LOS MENSAJES SON DE ESTE TIPO YA QUE SE ESFUERZAN EN OBTENER UNA MAYOR PORCIÓN DEL MERCADO PARA UNA SOLA MARCA.

PUBLICIDAD DE ACCION DIRECTA: SU PROPÓSITO ES ESTIMULAR EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA EN FORMA INMEDIATA POR PARTE DEL RECEPTOR. LA FORD CON SU ESLOGAN "VEA A SU DISTRIBUIDOR FORD HOY MISMO.

PUBLICIDAD DE ACCION INDIRECTA: TIENE COMO PROPÓSITO LA ATENCIÓN Y DESEO DE RECONOCIMIENTO DE LA MARCA DE LOS CONSUMIDORES, PARA QUE CUANDO LA NECESIDAD O EL DESEO SE PRESENTE ESTÉN DISPUESTOS A REALIZAR LA COMPRA: EJEMPLO: AEROMÉXICO.

PUBLICIDAD INSTITUCIONAL: SE DIRIGE A DESARROLLAR UNA BUENA IMAGEN DE RELACIONES PÚBLICAS PARA EL COMERCIANTE O FABRICANTE. EL EJEMPLO CLÁSICO SON LAS COMPAÑÍAS FARMACÉUTICAS Y LOS BANCOS.

SERVICIO PUBLICO: TIENE POR OBJETO CAMBIAR LAS ACTITUDES O EL COM

PORTAMIENTO PARA EL BENEFICIO DE LA COMUNIDAD O EL BENEFICIO GENERAL. EJEMPLO: SECRETARÍA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA, PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR.

RECEPTOR (PARA QUIEN): SE RELACIONA CON EL PARA QUIEN DEL MODELO Y PUEDE SER NACIONAL Y LOCAL EN FUNCIÓN AL PÚBLICO META AL QUE VA ORIENTADA: CONSUMIDORES O INDUSTRIALES.

MANEJO DE LA PUBLICIDAD

LA PALABRA PUBLICIDAD EFICIENTE REQUIERE DE UN PROCESO BIEN DEFINIDO Y DE UN CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LOS CONSUMIDORES, DE AHÍ QUE LOS PASOS PARA PUBLICITAR SEAN LOS SIGUIENTES:

1. DETERMINACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS. BÁSICAMENTE ES EL ESTIMULAR LAS VENTAS DERIVÁNDOSE DE ELLOS LAS SIGUIENTES MANIFESTACIONES O METAS:
 - . CUANDO EL PRODUCTO ES NUEVO EL OBJETIVO FUNDAMENTAL ES INFORMAR A UN GRAN MERCADO DE LA EXISTENCIA DEL MISMO.
 - . AUMENTAR EL CONSUMO DE ARTÍCULOS INFORMANDO Y PERSUADIENDO - LAS NUEVAS APLICACIONES DE PRODUCTOS YA EXISTENTES JOHNSON - (TALCO), MENNEN (SHAMPOO).
 - . AUMENTA LAS VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS FUERA DE TEMPORADA - LIVERPOOL (LA MODA DE PRIMAVERA EN INVIERNO).
 - . FINALMENTE, LO RELACIONADO CON LA CONSERVACIÓN A LA LEALTAD - DE LA MARCA COCA-COLA.

ASÍ BIEN, PUEDE HABER OBJETIVOS EN FUNCIÓN A LA AYUDA A LA FUERZA DE VENTAS PARA DESCUBRIR CLIENTES POTENCIALES U OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA COMO PUEDE SER EL CASO DE CAPTAR LAS VENTAS DE LAS MARCAS COMPETIDORAS.

2. DESARROLLO DEL MENSAJE. EN ESTE PASO SE TRADUCEN LOS OBJETIVOS EN UN MENSAJE PARA LO CUAL SUS ETAPAS BÁSICAS SON:

- . LA TAREA DE REDACCIÓN QUE IMPLICA QUE DETRÁS DE UNA FRASE COMO "SI TIENE UN ASUNTO BANCARIO VENGA A VERME", UN COMPLICADO PROCESO QUE REFLEJA EN FORMA CLARA Y BREVE LOS BENEFICIOS QUE OTORGA TAL PRODUCTO O SERVICIO.
- . SELECCIÓN DE ILUSTRACIONES QUE DESPIERTAN LA ATENCIÓN DEL INTERÉS Y DESEA DE UN BIEN O SERVICIO, "EL LOGOTIPO DE SERFIN".
- . PREPARACIÓN DEL DISEÑO O PRESENTACIÓN GENERAL DE TODOS LOS ELEMENTOS.

PARA EL DESARROLLO DEL MENSAJE EXISTEN VARIOS MÉTODOS ENTRE LOS CUALES ESTÁN:

- A) LOS MENSAJES PUBLICITARIOS PRESENTADOS Y RESPALDADOS POR UNA RAZÓN CONSIDERADA COMO EXPERTA Y DIGNA DE CRÉDITO ANTE LOS OJOS DE LOS CONSUMIDORES MÁS QUE POR UN MODELO O UN ACTOR DESCONOCIDOS. EJEMPLOS: HECTOR BONILLA-BACARDI; CANTINFLAS-CARNET ANTONY QUEEN-VIEJO VERGEL, ETC.

- B) LA PUBLICIDAD HUMORÍSTICA SE CLASIFICA EN LA CATEGORÍA DE VENTAS POR PERSUACIÓN SUTIL; EXISTENTE EL PELIGRO DE QUE EL ASPECTO HUMORÍSTICO OCULTE EL MENSAJE Y EL PRODUCTO. POR EJEMPLO: - PRONÓSTICOS DEPORTIVOS- CON SUS SÁTIRAS, CARTA BLANCA CON NAURICIO GARCÉS Y SALVADOR PINEDA; HERMANOS VÁZQUEZ; CHICLET'S -- ADAMS.
- C) EL SEXO ES Y HA SIDO DESDE HACE MUCHO TIEMPO, UN ATRACTIVO MUY DESEADO PARA ILUSTRAR MENSAJES PUBLICITARIOS; PERO LA INVESTIGACIÓN A DEMOSTRADO QUE NO ES MUY EFICAZ PARA COMUNICAR EL MENSAJE. LOS CONSUMIDORES TIENDEN A ENFOCAR SU ATENCIÓN AL OBJETOSEXUAL HACIENDO CASO OMISO DEL MENSAJE DEL PATROCINADOR. POR EJEMPLO: FARRAH FAWCETT, LA CHICA DE VINOS URBIÑÓN E IMEDIA DE LOREAL, ASIMISMO, ES MÁS PROBABLE QUE LOS HOMBRES PRESTEN SU ATENCIÓN A LA PUBLICIDAD QUE INCLUYE DESNUDOS, EN TANTO LAS MUJERES SE SIENTEN ATRAÍDAS POR ESCENAS ROMÁNTICAS, POR EJEMPLOS DE RALEIG, PATRICKS, CLYO, ETC.
- D) LA PUBLICIDAD COMPARATIVA DA EL NOMBRE DE LOS PATROCINADORES - COMPETIDORES Y EN MUCHOS CASOS SACABA SUS PRODUCTOS. POR EJEMPLO MAYONESA IBARRA HACE LA DIFERENCIA.
- E) LA PUBLICIDAD "CON SITUACIONES DE LA VIDA REAL" PRESENTA A LOS CLIENTES EN CIRCUNSTANCIAS REALISTAS O RAZONABLEMENTE REALISTA. EJEMPLO: AVIANCE, JABÓN ZEST, CHICLE OMEGA.

SELECCION DE LOS MEDIOS

AUNQUE EL MENSAJE ES EL CORAZÓN DE UNA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA, NO TENDRÁ EFICACIA ALGUNA SI NO SE PRESENTA REALMENTE EN EL MERCADO. POR ENDE, ES PRECISO SELECCIONAR EL CANAL DEL MENSAJE APROPIADO PARA COMUNICAR UN MENSAJE.

ESTOS MEDIOS PUEDEN SER:

A) PERIÓDICOS:

VENTAJAS

1. COBERTURA EXTENSA A NIVEL LOCAL
2. SON MEDIOS FLEXIBLES, YA QUE SOLO SE NECESITAN UNOS CUANTOS --- DÍAS DE ANTICIPACIÓN PARA SU INSERCIÓN.
3. SU TEXTO PUEDE SER GRANDE O BREVE
4. ESTA CALIDAD DE PRODUCCIÓN ES ACEPTABLE
5. EL COSTO ES RELATIVAMENTE BAJO
6. EL MENSAJE ES TAN PERMANENTE COMO EL PERIÓDICO MISMO

DESVENTAJAS

1. LA MAYOR PARTE DE LOS PERIÓDICOS TIENEN CIRCULACIÓN LOCAL
2. LA CALIDAD DE REPRODUCCIÓN ES DEFICIENTE EN COMPARACIÓN CON LAS REVISTAS

B) REVISTAS:

VENTAJAS

1. COBERTURA DE CIRCULACIÓN NACIONAL
2. BUENA CALIDAD DE REPRODUCCIÓN, TENIENDO UN IMPACTO VISUAL PODEROSO

3. TIENE MERCADOS BIEN DEFINIDOS Y PERFECTAMENTE IDENTIFICABLES
4. SE CONSERVAN DURANTE MÁS TIEMPO QUE LOS PERIÓDICOS Y LAS ---
LEEN MUCHO MÁS PERSONAS ADEMÁS DE SUS PROPIETARIOS.

DESVENTAJAS

1. ES MÁS COSTOSA EN COMPARACIÓN CON LOS PERIÓDICOS
2. NO SE PUBLICAN CON TANTA FRECUENCIA

C) TELEVISIÓN

VENTAJAS

1. ES UN MEDIO MASIVO DE COMUNICACIÓN DE MÁS RÁPIDO DESARROLLO
2. LLEGA A TODOS LOS CONSUMIDORES META
3. TIENE UNA COBERTURA NACIONAL O LOCAL
4. COMUNICA EL MENSAJE TANTO VISUAL COMO AUDITIVAMENTE DE DONDE
SU IMPACTO ES IMPRESIONANTE.

DESVENTAJAS

1. UN COSTO ELEVADO
2. EL MENSAJE NO ES PERMANENTE
3. EL MENSAJE SE PIERDE PARA SIEMPRE, SI NO SE VE EN EL MOMENTO
EN QUE SE DIFUNDE
4. NO SE PRESTA PARA MENSAJES LARGOS

D) RADIO

VENTAJAS

1. MERCADO LOCAL, CON UNA COBERTURA AMPLIA

2. SELECTIVA CON LOS ANUNCIANTES
3. BARATO, RELATIVAMENTE
4. FLEXIBLE, EN EL SENTIDO EN QUE LOS ANUNCIOS SE PUEDEN ENTREGAR MUY CERCA DE LA FECHA O LA HORA DE VENCIMIENTO.

DESVENTAJAS

1. SON CORTOS
2. NO ATRAEN EL SENTIDO VISUAL

E) CORRESPONDENCIA

VENTAJAS

1. ES EL MEDIO MASIVO MÁS PERSONAL E INDIVIDUALIZADOS DE TODOS
2. ES MÁS SELECTIVA
3. TIENE UNA CANTIDAD MÍNIMA DE CIRCULACIÓN DESPERDICADA
4. EL TEXTO ES MUY FLEXIBLE
5. LA CALIDAD DE REPRODUCCIÓN SATISFACE AL MERCADO
6. LA DURACIÓN DEL MENSAJE NO ESTÁ RESTRINGIDA

DESVENTAJAS

1. MUCHOS CONSUMIDORES OPINAN QUE LA PUBLICIDAD POR CORREO "ES - CORRESPONDENCIA INÚTIL" Y LA DESECHAN TAN RÁPIDO COMO LA LEEN
2. LOS COSTOS SON ELEVADOS

F) PUBLICIDAD EXTERIOR: COMPRENDEN LAS GRANDES CARTELERAS Y OTROS LETREROS Y PRESTACIONES COMO MEDIOS DE PUBLICIDAD. LA MAYORÍA- DE DICHOS LETREROS Y CARTELERAS SON DE PROPIEDAD PARTICULAR Y

SE ALQUILAN A LOS ANUNCIANTES DURANTE CIERTO TIEMPO

VENTAJAS

1. EXISTEN SITIOS ESPECÍFICOS QUE SIRVEN PARA LOGRAR UNA MAYOR DIFUSIÓN
2. SON MÁS EFICACES CUANDO INCLUYEN MOVIMIENTO
3. OFRECEN FLEXIBILIDAD AL MISMO TIEMPO QUE UNA COBERTURA AMPLIA.

DESVENTAJAS

1. SI NO SE UTILIZA ADECUADAMENTE TIENE UNA CIRCULACIÓN DESPERDICIA DA
 2. LA COBERTURA NACIONAL ES COSTOSA
- G) LA PUBLICIDAD EN MEDIOS DE TRANSPORTE. SON ANUNCIOS FUERA Y -- DENTRO DE AUTOBUSES, TAXIS, TRANVIAS Y METRO.

VENTAJAS

1. SE ORIENTA A MERCADOS ESPECÍFICOS
2. SE PUEDE REPETIR EL MENSAJE
3. ES RELATIVAMENTE BARATO

DESVENTAJAS

1. EL MENSAJE ES BREVE
2. SE COMUNICA SOLO A LOS QUE ESTÁN EN LA CERCANÍA INMEDIATA DEL ANUNCIO

PUBLICIDAD GRATUITA O NO PAGADA

ES UNA ACTIVIDAD QUE SE INCLUYE NORMALMENTE DENTRO DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS, Y SE PRODUCE CUANDO UNA ORGANIZACIÓN DIFUNDE INFORMACIÓN SOBRE SÍ MISMA A TRAVÉS DE UN MEDIO MASIVO, PERO SIN PAGAR POR ELLO. AUNQUE UNA ORGANIZACIÓN NO PAGA PARA QUE SE PUBLIQUE ESTA INFORMACIÓN, SUS ESPECIALISTAS DE MERCADOTECNIA NO REPARAN EN LOS ESFUERZOS O EN EL COSTO PARA VER QUE LA HISTORIA LLEGUE A LOS MEDIOS ADECUADOS.

LOS ESPECIALISTAS EN MERCADOTECNIA TIENEN POCO CONTROL SOBRE LA PUBLICIDAD GRATUITA, EN COMPARACIÓN CON LA PAGADA, LA VENTA PERSONAL Y LA PROMOSIÓN DE VENTAS. NO OBSTANTE, CUANDO ESTA INFORMACIÓN SE TRANSMITE, EL PÚBLICO TIENDE A CONSIDERARLA MÁS VERAZ -- QUE SI PROVINIERA DE UN PATROCINADOR, PUESTO QUE EL MEDIO TIENE POCO QUE GANAR AL ADOPTAR LA MISMA POSICIÓN ESTIPULADA EN LA NOTICIA.

ESTE TIPO DE PUBLICIDAD ACTUALMENTE EN NUESTRO PAÍS TIENE Ciertas limitaciones para su aplicación y en realidad cuando esta se dá lleva implícito un cierto costo aunque no inmediato y en efectivo si a un cierto plazo de diversas formas de pago como puede ser exención de impuesto para ciertas compañías.

VENTA PERSONAL

ES LA COMUNICACIÓN DE PERSONA A PERSONA EN LA QUE EL RECEPTOR -- PROPORCIONA UNA RETROALIMENTACIÓN INMEDIATA AL MENSAJE DE LA --

FUENTE POR MEDIO DE PALABRAS, GESTOS, EXPRESIONES, ETC. ÉSTA RETROALIMENTACIÓN INSTANTÁNEA PERMITE QUE LA FUENTE REALICE CAMBIOS INMEDIATOS EN LA CODIFICACIÓN DEL MENSAJE PARA ADAPTARLO AL RECEPTOR.

CONTRARIAMENTE A LO QUE SUCEDE CON LA PUBLICIDAD, LA VENTA PERSONAL SE ENFOCA HACIA LA COMUNICACIÓN CON UNA SOLA PERSONA O UN NÚMERO PEQUEÑO DE RECEPTORES. ESTE MÉTODO ESTÁ LIMITADO, OBTIENE AL NÚMERO DE CONTACTOS PERSONALES QUE SE PUEDA HACER. OTRA DESVENTAJA ES QUE EL COSTO DE CADA CONTACTO ES MUY SUPERIOR AL QUE SE LOGRA CON LA PUBLICIDAD. A PESAR DE ELLO, DEBIDO A SU ADAPTABILIDAD Y SU NATURALEZA "PERSONAL", ESTE TIPO DE VENTAS TIENE MUCHO MAYOR QUE EN LOS CONSUMIDORES QUE LA PUBLICIDAD.

EL TRABAJO DEL VENDEDOR

EL VENDEDOR DESEMPEÑA MUCHAS FUNCIONES Y NO SE LIMITA A UN SIMPLE COMERCIANTE DE PRODUCTOS. EL MEOLLO DEL TRABAJO DE UN VENDEDOR ES LOCALIZAR LOS CLIENTES EN PERSPECTIVA Y CONVERTIRLOS EN COMPRADORES, SIGUIENDO DESPUÉS LA TRANSACCIÓN PARA TENER LA CERTEZA DE HABER PROPORCIONADO UNA SATISFACCIÓN TOTAL.

ES EVIDENTE QUE EL VENDEDOR DEBE PARTICIPAR EN MUCHAS ACTIVIDADES. EL VENDEDOR O LA VENDEDORA DEBEN CONVERTIRSE EN RECOPIADORES DE INFORMACIÓN, SOLUCIONADORES DE PROBLEMAS PARA LOS CLIENTES Y SUS COMPAÑÍAS, ELEMENTOS DE INFLUENCIA, REALIZADORES DEL EGO DE LOS --

CLIENTES, DECORADORES DE ESCAPARATES DE TIENDAS, COORDINADORES - DE LAS ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA DE LA COMPAÑIA E INCLUSO HACER REPARACIONES DE VEZ EN CUANDO.

EXISTEN DIFERENTES TIPOS DE TRABAJOS DE VENTAS ESTOS SON:

- REPARTIDORES DE MERCANCIAS
- TOMADORES INTERNOS DE PEDIDOS
- TOMADORES EXTERNOS DE PEDIDOS
- VENEDORES MISIONEROS
- INGENIEROS DE VENTAS
- VENEDORES DE PRODUCTOS TANGIBLES
- VENEDORES DE PRODUCTOS INTANGIBLES

ASÍ PUES, ES EVIDENTE QUE LA VENTA PERSONAL SE RELACIONA NO SÓLO CON LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS, SINO TAMBIÉN CON LA DE IDEAS, ACTIVIDADES E INCLUSO SENTIMIENTOS. TODAS LAS PERSONAS PUEDEN UTILIZAR LAS TÉCNICAS DE LA VENTA PERSONAL, Y LO HACEN EN TODA CLASE DE SITUACIONES. CUALQUIER PERSONA PUEDE BENEFICIARSE ESTUDIANDO EL PROCESO DE VENTAS Y APLICÁNDOLO A LA VIDA COTIDIANA. TODO EL PROCESO DE LA VENTA SE ASOCIA CON INTERACCIONES CON LAS PERSONAS QUE SON LA CLAVE PARA UNA EXISTENCIA COTIDIANA EFICIENTE, TANGIBLE PARA LA MERCADOTECNIA EFICAZ.

LA IMPORTANCIA DE LA VENTA PERSONAL ES QUE UNA PORCION REPRESENTATIVA DE LA POBLACIÓN ESTA DEDICADA A ESTE TRABAJO EN ALGUNA U

OTRA FORMA Y DE TODAS LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES ES LA QUE REQUIERE LA PORCIÓN MAS SUSTANCIAL DEL PRESUPUESTO.

PROMOCION DE VENTAS

LA GENTE SUELE CONFUNDIR LA PROMOCIÓN DE VENTAS CON EL VOCABLO -- MÁS AMPLIO PROMOCIÓN; PERO EL PRIMER TÉRMINO ES SIMPLEMENTE UNA -- CLASE ESPECIAL DE ACTIVIDAD PROMOCIONAL. LA ASOCIACIÓN ESTADOUNI-- DENSE DE MERCADOTECNIA DEFINE LA PROMOCIÓN DE VENTAS COMO "AQUE-- LLAS ACTIVIDADES DE MERCADOTECNIA, QUE NO SEAN VENTAS PERSONALES, PUBLICIDAD PAGADA Y PUBLICIDAD GRATUITA, QUE ESTIMULEN LAS COM--- PRAS DEL CONSUMIDOR Y LA EFECTIVIDAD DEL DISTRIBUIDOR, POR EJEM-- PLO, EXHIBIDORES, DESFILES Y EXPOSICIONES, DEMOSTRACIONES Y ALGU-- NOS OTROS ESFUERZOS DE VENTAS NO REITERATIVOS QUE NO SE INCLUYEN-- EN EL TRABAJO ORDINARIO DE VENTAS". ESTA DEFINICIÓN ES MUY AMPLIA E INCLUYE UNA GRAN CANTIDAD DE ACTIVIDADES DIVERSAS. DE HECHO, CA-- SI TODO LO QUE SE PIENSA COMÚNMENTE QUE ES "PUBLICIDAD", QUE NO -- UTILIZA LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN, SE CLASIFICA EN ESTA-- CATEGORÍA DE PROMOCIÓN DE VENTAS. ÉSTAS ACTIVIDADES INCLUYEN EXHI-- BICIONES DENTRO DE LA TIENDA, MUESTRA GRATIS, ESTAMPILLAS CON PRE-- MIO, CUPONES, BARATAS, OFERTAS DE REEMBOLSO, PREMIOS, LOTERÍAS Y FERIAS Y EXPOSICIONES COMERCIALES.

LAS ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE VENTAS SE ASOCIAN CASI SIEMPRE -- CON LA PUBLICIDAD O LA VENTA PERSONAL (O AMBAS), Y TIENDEN A RE-- FORZAR EL TEMA DE ESTAS OTRAS ACTIVIDADES. NO OBTANTE SIRVE PARA

MOTIVAR A LOS CONSUMIDORES EN EL PUNTO DE COMPRA, CUANDO ESTÁN AL BORDE DE DECIDIR SI HACEN O NO LA ADQUISICIÓN. LA PROMOCIÓN DE -- VENTAS EFICIENTE EJERCE UNA INFLUENCIA DEFINITIVA PARA PERSUADIR AL CONSUMIDOR A HACER LA COMPRA. LA PROMOCIÓN DE VENTAS SE APLICA A MENUDO A INTERVALOS POCO FRECUENTES EN EL CURSO DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO, MIENTRAS QUE LA PUBLICIDAD Y LA VENTA PERSONAL SE USAN CONTINUAMENTE Y EN GENERAL LA ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN DE VENTAS TIENE COMO PODER DESTACARLAS EN UN CORTO PERÍODO, EN TANTO QUE LA VENTA PERSONAL LA PUBLICIDAD TIENE METAS A LARGO PLAZO. -- POR ÚLTIMO, NO TOMAR LAS PROMOCIONES DE VENTAS ESTÁN ENCAJINADAS A LOS CONSUMIDORES FINALES, SINO QUE TAMBIÉN SE USAN PARA AUMENTAR LAS CUENTAS A INTERVALOS Y COMPRADORES INDUSTRIALES. SE OBSERVA CON FRECUENCIA QUE LOS INTERMEDIARIOS REPRESENTAN LA META QUE SE TRATA DE ALCANZAR POR MEDIO DE LAS EXHIBICIONES Y DIVERSOS CONCURSOS EN LAS EXPOSICIONES Y CONVENCIONES INDUSTRIALES.

LOS GASTOS DE PROMOCIÓN DE VENTAS SON PARTICULARMENTE DIFÍCILES - DE MEDIR. LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS CUENTAN ESTOS GASTOS COMO -- PARTE DE LOS COSTOS DE PUBLICIDAD O DE VENTAS.

EL VALOR PRINCIPAL DE LA PROMOCIÓN DE VENTAS SE OBSERVA EN EL PUNTO DE COMPRA, PORQUE RESPALDA LA PUBLICIDAD Y LA VENTA PERSONAL, - PERO RARAMENTE SE UTILIZA SÓLO COMO INSTRUMENTO PROMOCIONAL FUNDAMENTAL. LAS TÉCNICAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS ESTÁN DISEÑADAS PARA AGREGAR ALGO ADICIONAL A LA PROMOCIÓN QUE GENERA LA COMPRA. SE --

UTILIZA PARA ATRAER CLIENTES NUEVOS, GENERAR VENTAS REPETIDAS Y -
PROMOVER ARTÍCULOS DE FUERA DE TEMPORADA.

LOS ESPECIALISTAS EN MERCADOTECNIA EMPLEAN MUCHOS MÉTODOS PARA --
PROMOVER LAS VENTAS Y, DE HECHO, LA VARIEDAD PARECE CASI INFINITA.
SIN EMBARGO, ALGUNAS TÉCNICAS SE UTILIZAN CON MAYOR FRECUENCIA --
QUE OTRAS, Y A CONTINUACIÓN SE ENLISTARÁN ALGUNAS DE ELLAS:

- MUESTRAS GRATUITAS
- CUPONES
- OBSEQUIOS
- REDUCCIÓN DE PRECIOS
- CONCURSOS Y LOTERIAS
- ESTAMPILLAS CON PREMIOS
- PROMOCIÓN EN EL PUNTO DE COMPRA

EXISTEN MUCHAS OTRAS TÉCNICAS PROMOCIONALES QUE LOS ESPECIALISTAS
EN MERCADOTECNIA PUEDEN USAR. SE ACOSTUMBRA REGALAR MILLONES DE -
LLAVEROS, CALENDARIOS Y FÓSFOROS TANTO A CONSUMIDORES COMO A IN--
TERMEDIARIOS. LAS FERIAS Y LAS CONVENCIONES SE USAN TAMBIÉN PARA--
PROMOVER ARTÍCULOS NUEVOS, SOBRE TODO EQUIPOS INDUSTRIALES PESA--
DOS. INCLUYENDO EL DIRIGIBLE DE GOODYEAR SE CLASIFICA COMO PROMO--
CIÓN DE VENTAS; TAMBIÉN HAY GLOBOS DE AIRE CALIENTE QUE PROMUEVEN
DESDE EL POLLO KENTUCHY HASTA LA REVISTA FORBES. PARECE QUE LA IN
VENTIVA Y LA IMAGINACIÓN DE LOS EXPERTOS DE PROMOCIÓN DE VENTAS -

SON INAGOTABLES. EN CUALQUIER CASO, ES CRUCIAL QUE LA PROMOCIÓN - DE VENTAS SEA SIGNIFICATIVA Y QUE CONCUERDE CON EL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN COMPLETO DE LA EMPRESA.

RELACIONES PUBLICAS

SON UNA ACTIVIDAD PROMOCIONAL QUE TIENE POR OBJETO COMUNICAR UNA IMAGEN FAVORABLE DEL PRODUCTO O SU FABRICANTE. TODAS LAS ORGANIZACIONES SE RELACIONAN CON MUCHOS GRUPOS IMPORTANTES, QUE SON EL PÚBLICO, TALES COMO ACCIONISTAS, GOBIERNO, INTERMEDIARIOS, SOCIEDAD EN GENERAL, EMPLEADOS Y LOS MEDIOS NOTICIEROS. AUNQUE LAS RELACIONES PÚBLICAS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE LA MERCADOTECNIA, LA IMAGEN FAVORABLE AYUDA, EVIDENTEMENTE, A LOS GERENTES A ALCANZAR LA META DE DAR SATISFACCIÓN. EN ESTE SENTIDO EN EL QUE LAS RELACIONES PÚBLICAS SE CONSIDERAN COMO ACTIVIDAD DE MERCADOTECNIA, Y CON FRECUENCIA SE ASOCIAN CON ESTE DEPARTAMENTO O CON PARTE DE ÉL.

COMENTARIOS FINALES.

TODAS LAS FUNCIONES DEL "SISTEMA DE SATISFACCIÓN" TIENE LA MISMA IMPORTANCIA; SI CUALQUIERA DE ELLAS FALTA EL SISTEMA SE DERRUMBA. LO MISMO SE PUEDE DECIR RESPECTO A LOS INGREDIENTES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA, AQUELLAS ACTIVIDADES QUE SE COMBINAN PARA CONSTITUIR EL CONJUNTO DE BENEFICIOS. ASÍ PUÉS, LA PROMOCIÓN ES UN ELEMENTO PARTICULARMENTE IMPORTANTE DE ESTÁ MEZCLA POR VARIAS RAZONES.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL OFRECIÓ UN MEDIO PARA DESARROLLAR LA SOCIEDAD ACOMODADA DE HOY EN DÍA, Y EN LA ACTUALIDAD ES MUY RARO -- QUE EL PÚBLICO SE PREOCUPE POR LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES BÁSICAS DE SUPERVIVENCIA-ALIMENTO, AGUA, ROPA, ALIMENTACIÓN- POR- EL CONTRARIO, LA MAYORÍA DE LAS COMPRAS SE ASOCIA CON LA SATISFACCIÓN DE DESEOS. NO OBSTANTE, LAS NECESIDADES ESTIMULAN CON FRECUENCIA UN SOLO DESEO EN LOS CONSUMIDORES, DE MANERA QUE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES TIENDEN A "VENDERSE POR SÍ SOLAS COMO TODO, DADO EL INCREIBLE NÚMERO Y MULTITUD DE VARIEDADES DE DESEOS QUE SE MANIFIESTAN EN EL MERCADO, LOS CONSUMIDORES NECESITAN UN GRAN CAUDAL DE INFORMACIÓN PARA COMPRENDER -- COMO PUEDEN SATISFACERLOS CIERTOS PRODUCTOS. EN CONSECUENCIA, EN -- UNA SOCIEDAD ACOMADADA SE OBSERVA UNA MAYOR NECESIDAD PARA ESTIMULAR LAS VENTAS, LO QUE LOGRA GRACIAS A LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES.

ADemás, MUCHOS PRODUCTOS DEL MERCADO SON SIMILARES, Y CON FRECUENCIA EXISTE UNA COMPETENCIA INTENSA ENTRE LOS FABRICANTES DE UNA -- INDUSTRIA. LA PROMOCIÓN BRINDA ESE INGREDIENTE ADICIONAL AL CONJUNTO DE BENEFICIOS QUE HACE QUE UN PRODUCTO DADO CONFIERA UNA MAYOR SATISFACCIÓN QUE LOS DE LA COMPETENCIA.

OTRA DE LAS RAZONES POR LAS QUE LA PROMOCIÓN ENTRAÑA TAL IMPORTANCIA ES QUE, EN ALGUNOS CASOS, CONSTITUYE LA PORCIÓN MÁS SUBSTANCIAL DE LAS EROGACIONES DE MERCADOTECHIA.

ASÍ PUES, ADEMÁS DE TODOS LOS COSTOS DE PROMOCIÓN ASOCIADOS CON LA PUBLICIDAD, LOS ESPECIALISTAS DEBEN AGREGAR LO QUE SE GASTA EN LA CONTRATACIÓN DE CELEBRIDADES, MODELOS, ARTISTAS Y ESCRITORES, ASÍ-COMO LOS COSTOS DE LA COMPRA DEL TIEMPO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

LA PROMOCIÓN ES DE ORDINARIO EL ÚNICO COMPONENTE DE LA MEZCLA DE -MERCADOTECHNIA QUE ES FACTIBLE CAMBIAR CON RAPIDEZ CUANDO SE COMIENZA A SUFRIR UNA PÉRDIDA EN LAS VENTAS. HAY OTROS AJUSTES-EN EL PRODUCTO, EL PRECIO O LA DISTRIBUCIÓN- QUE EN GENERAL REQUIEREN MÁS -TIEMPO PARA LLEVARSE A CABO, O QUE RESULTAN IMPOSIBLES DE REALIZAR.

DE DONDE, LAS ALTERACIONES EN LAS ACTIVIDADES PROMOCIONALES SIRVEN PARA ESTIMULAR COMPRAS CUANDO LAS VENTAS COMIENZAN A FALLAR.

POR ÚLTIMO, LA PROMOCIÓN SE UTILIZA COMO AYUDA PARA DESCOMERCIALIZAR CIERTOS PRODUCTOS Y CONTRIBUYE ENORMEMENTE A REDUCIR EL USO DE RECURSOS ESCASOS. EN CONSECUENCIA, LA PUBLICIDAD PIDE A LOS CONSUMIDORES QUE COMPREN AUTOS PEQUEÑOS, QUE UTILICEN MENOS GASOLINA Y ELECTRICIDAD, Y QUE EVITEN TRASTORNAR EL EQUILIBRIO DE LA NATURALEZA Y LA BELLEZA DE LOS BOSQUES, LOS RECURSOS DEL AIRE Y EL AGUA.

LA VENTA PERSONAL (CON SUS CONTACTOS MÁS ESCASOS) ES MENOS EFICAZ-PARA CREAR TAL RECONOCIMIENTO, PERO ES LA MÁS ADECUADA PARA DESPERTAR EL DESEO E INICIAR LA ACCIÓN. LA PROMOCIÓN DE VENTAS TIENE SU

MAYOR EFECTO CUANDO IMPULSA A LOS CONSUMIDORES A VENCER SU RESISTENCIA Y REALIZAR LA COMPRA COMO SE EXPLICO ANTES, SU IMPACTO ES MAYOR EN EL PUNTO DE COMPRA (O ADQUISICIÓN). POR ÚLTIMO, LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA PUBLICIDAD GRATUITA CONTRIBUYEN A LLAMAR LA ATENCIÓN, PERO TIENEN POCO EFECTO EN LO QUE CONSCIERNE A LA GENERACIÓN DE VENTAS.

5. LA TOMA DE DECISIONES BAJO UNA ECONOMÍA EN RECESIÓN.

UNA CARACTERÍSTICA DE IMPORTANCIA FUNDAMENTAL EN EL PROCESO DE LA GERENCIA DE MERCADEO EN LA TOMA DE DECISIONES. EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES AFECTA EL PROCESO GERENCIAL; FRECUENTEMENTE -- LOS DOS TÉRMINOS SE CONSIDERAN SINÓNIMOS.*

EL BIENESTAR DE LA ORGANIZACIÓN DEPENDE DE LA INTELIGENCIA Y SABIDURÍA DE LAS DECISIONES TOMADAS POR LOS GERENTES. LA GRAN MAYORÍA DE LAS DECISIONES TOMADAS POR ELLOS ESTÁN PROGRAMADAS*. ÉSTAS DECISIONES DIARIAS IMPLICAN SITUACIONES RUTINARIAS QUE ELLOS HAN TENIDO QUE SORTEAR PREVIAMENTE. PRÁCTICAMENTE, LAS DECISIONES PROGRAMADAS NO ENCIERRAN NINGUNA INCERTIDUMBRE Y TIENEN UN PORCENTUAL -- BAJO DE SORPRESA. LOS GERENTES SE BASAN EN GRAN PARTE, SI NO EXCLUSIVAMENTE, EN LA EXPERIENCIA Y EL CRITERIO PROPIOS, EN LA TOMA DE DECISIONES.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PUEDE CONSIDERARSE COMO UN PROCESO QUE INCLUYE UNA SERIE DE PASOS. EL PRIMER PASO ES 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 LOS FACTORES DE SITUACIÓN Y/O LA PUESTA EN EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE MERCADEO. CON FRECUENCIA, LAS MEDIDAS DE EJECUCIÓN SEÑALAN LA PRESENCIA DE PROBLEMAS, MIENTRASQUE LA MONITORÍA DE LOS FACTORES DE SITUACIÓN PUEDE SEÑALAR PRESENCIA DE PROBLEMAS, ASÍ COMO DE OPORTUNIDADES. POR EJEMPLO, SE --

* HERBERT A. SIMON. THE NEW SCIENCE OF MANAGEMENT DECISION (NEW YORK: HARPER -- ROW, 1960), P.1

PUEDE INFORMAR A UN GERENTE QUE EL RENDIMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO HA DISMINUIDO O QUE UN COMPETIDOR VA A INTRODUCIR UN NUEVO PRODUCTO; QUE LA DEMANDA PRIMARIA DE UN PRODUCTO HA AUMENTADO-MÁS RÁPIDO DE LO QUE SE PREVEÍA, O QUE LA ACCIÓN DEL GOBIERNO HA-INFLUIDO NEGATIVAMENTE EN LA VENTA DEL PRODUCTO DEL COMPETIDOR, - ETC. EN CONSECUENCIA, LOS GERENTES TOMAN DECISIONES PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS O PARA CAPITALIZAR LAS OPORTUNIDADES.

LA PALABRA "PROBLEMA" TIENE UNA CONNOTACIÓN DE DIFICULTAD. ALGO - NO ESTÁ FUNCIONANDO BIEN O NECESITA ATENCIÓN. SITUACIONES TÍPICAS SE PRESENTARÍAN EN UN PROGRAMA DE MERCADEO INEFICIENTE O EN UNA - SITUACIÓN EN LA QUE LOS FACTORES DE SITUACIÓN HAYAN CAMBIADO Y RE- QUIERAN AJUSTES, DENTRO DEL PROGRAMA DE MERCADEO. ESTOS PUEDEN -- OSCILAR DESDE CAMBIOS MÍNIMOS EN LOS PROGRAMAS EXISTENTES HASTA - EL DESARROLLO DE PROGRAMAS NUEVOS, PARA MERCADOS NUEVOS. LAS OPO- RTUNIDADES SE DIFERENCIAN DE LOS PROBLEMAS EN EL SENTIDO DE QUE EL GERENTE, POSIBLEMENTE, NO TENGA QUE INTERVENIR EN ELLAS. DE HECHO PUEDE QUE NI SE LES TENGA EN CUENTA. MUCHAS DE LAS OPORTUNIDADES- NO REQUIEREN LA ASISTENCIA DEL GERENTE, DE LA MISMA MANERA QUE -- OCURRE CON LOS PROBLEMAS. LA RAZÓN ES QUE LA MAYORÍA DE LAS FIR- MAS TIENEN MÉTODOS FORMALES PARA DETECTAR LA PRESENCIA DE LOS PRO- BLEMAS A TRAVÉS DE SUS MEDIDAS DE EJECUCIÓN, PERO UTILIZAN MÉTO- DOS MENOS FORMALES PARA LA MONITORÍA DE LAS OPORTUNIDADES.

EL SEGUNDO PASO EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ES LA DEFINI-

* DAVID J. LUCK, HUGH G. MALES Y DONALD A. TAYLOR, MARKETING RESEARCH, CUARTA EDI- CIÓN (ENGLEWOOD CLIFFS, N.J.; PRENTICE HALL, 1974), PÁG. 15.

CIÓN DEL PROBLEMA DE LA DECISIÓN. EL GERENTE NECESITA DEFINIR Y CLASIFICAR LOS ASUNTOS MÁS IMPORTANTES Y LOS FACTORES CAUSALES -- QUE OPERAN LA SITUACIÓN DE DECISIÓN. NO SIEMPRE ES FÁCIL IDENTIFICAR LAS VARIABLES FUNDAMENTALES QUE ESTÁN CAUSANDO LA DIFICULTAD DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE A ESTE RESPECTO. AL INCLUIR LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN EN ESTA FASE-- TEMPRANA DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, EL GERENTE DE MERCA-- DEO PUEDE BENEFICIARSE CON UNA FORMULACIÓN MÁS EFECTIVA DE LOS -- PROBLEMAS Y LAS OPORTUNIDADES, MIENTRAS QUE, AL MISMO TIEMPO ASE-- GURA UNA UTILIZACIÓN MÁS EFECTIVA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, EN LAS ETAPAS POSTERIORES DEL PROCESO DE DECISIÓN.

EL TERCER PASO EN EL PROCESO DE DECISIÓN ES LA IDENTIFICACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN ALTERNATIVAS. EN MERCADEO, UNA LÍNEA DE ACCIÓN ALTERNATIVA. EN MERCADEO, UNA LÍNEA DE ACCIÓN COMPRENDE LA -- ESPECIFICACIÓN DE ALGÚN TIPO DE COMBINACIÓN DE LAS VARIABLES DE -- LA MEZCLA DEL MERCADO. "NO HAGA NADA NUEVO" O "MANTENGA EL STATUS QUO" PUEDEN CONSIDERARSE LÍNEAS DE ACCIÓN IGUALES A AQUELLAS QUE-- SEÑALAN UN CAMBIO, EN LAS ACTIVIDADES DE MERCADO.

A NIVEL GERENCIAL, LA EFECTIVIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ -- RESTRINGIDA POR LA CALIDAD DE LAS ALTERNATIVAS CONSIDERADAS POR -- CONSIGUIENTE, ES ESENCIAL QUE SE IDENTIFIQUE LA "MEJOR" ALTERNATI-- VA. EL PROCESO POR EL CUAL SE IDENTIFICAN LAS LÍNEAS DE ACCIÓN ES UN PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. EL GERENTE Y EL INVESTIGADOR DE

MERCADOS TIENEN QUE BUSCAR NUEVAS IDEAS, QUE SE DERIVAN DE UNA --
MENTE Y UNA IMAGINACIÓN CREATIVAS. EXISTEN VARIOS ENFOQUES PARA -
LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, CAPACES DE ESTIMULAR EL PROCESO ---
CREATIVO DEL GERENTE Y AMPLIAR EL CAMPO DE ALTERNATIVAS IDENTIFI-
CADAS.

LOS PASOS CUARTO Y QUINTO EN EL PROCESO DE DECISIÓN INCLUYEN LA -
EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS Y LA SELECCIÓN DE LA LÍNEA DE AC--
CIÓN. PARA QUE PUEDA TOMARSE UNA DECISIÓN, DEBE EXISTIR, POR LO -
MENOS, DOS LÍNEAS DE ACCIÓN IDENTIFICADAS E INCERTIDUMBRE RESPEC-
TO A LA LÍNEA DE ACCIÓN QUE LOGRE, PLENAMENTE, LOS OBJETIVOS GE--
RENCIALES. SI LA PERSONA QUE ESTÁ EN EL PROCESO DE TOMA DE DECI--
SIONES SE ENFRENTA A UNA SITUACIÓN EN LA QUE SOLAMENTE EXISTE UNA
LÍNEA DE ACCIÓN REALISTA, Y ÉSTA ES "NO HACER NADA", ENTONCES NO
HAY NINGUNA DECISIÓN IMPLÍCITA, AUNQUE EL PROBLEMA O LA OPORTUNI-
DAD QUE ENFRENTA LA GERENCIA TENGA CONSECUENCIAS IMPORTANTES PARA
LA ORGANIZACIÓN.

LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ES UNA HERRAMIENTA VALIOSA EN LA EVA
LUACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN ALTERNATIVAS. CON FRECUENCIA, HAY
SITUACIONES DE DECISIONES NO PROGRAMADAS QUE IMPLICAN UNA INCERTI
DUMBRE Y UN RIESGO SUSTANCIAL. EL GERENTE MUESTRA INTERÉS EN LA -
INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, COMO UN MEDIO PARA -
REDUCIR LA INCERTIDUMBRE RELATIVA A LA SELECCIÓN DE LA LÍNEA DE -
ACCIÓN.

EL PASO FINAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ES PONER EN --

EJECUCIÓN LA LÍNEA DE ACCIÓN SELECCIONADA. LA INVESTIGACIÓN DE -- MERCADOS SUMINISTRA EL MEDIO PARA VIGILAR LA EFECTIVIDAD DE LA AC -- CIÓN SELECCIONADA Y LAS VARIABLES DE SITUACIÓN QUE INFLUYEN EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.

LA TOMA DE DECISIONES COMPRENDE SITUACIONES DE DECISIÓN NO PROGRA -- MADAS NUNCA PUEDE RESULTAR TAN BUENA, COMO LOS GERENTES LA QUISIE -- RAN. EN PARTE, ESTO SE DEBE A LA INCERTIDUMBRE RELACIONADA CON -- EL ESTADO FUTURO DE LOS FACTORES DE SITUACIÓN, EN PARTE A LAS LI -- MITACIONES PARA OBTENER INFORMACIÓN CLARA Y PRECISA RELACIONADA -- CON LOS RESULTADOS DE LAS ALTERNATIVAS CONSIDERADAS Y, EN PARTE, -- POR EL HECHO DE QUE LA TOMA DE DECISIONES ES UN PROCESO HUMANO, -- EL LAPSO TAN LARGO ENTRE LA TOMA DE DECISIONES Y EL RECIBO DE LA -- INFORMACIÓN DEFINITIVA, ADEMÁS DE LA INCERTIDUMBRE RELACIONADA -- CON LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES DE CAUSA Y EFECTO EN EL SISTE -- MA DE MERCADEO, CONTRIBUYEN SUSTANCIALMENTE A ESTA SITUACIÓN.

5.1 TOMA DE DECISIONES BAJO CERTIDUMBRE

EN CIERTA OCASIÓN SE OYÓ A UN BIEN CONOCIDO CONSULTOR ADMINISTRA -- TIVO HACER HINCAPIÉ EN QUE UN EJECUTIVO VERDADERAMENTE EFICIENTE, EN REALIDAD OCUPA MUY POCO TIEMPO EN LA TOMA DE DECISIONES. LO -- QUE ESO IMPLICA ES QUE, UNA VEZ QUE TIENE USTED UN BUEN SISTEMA -- DE TOMA DE DECISIONES, UN BUEN PROCEDIMIENTO PASO A PASO (COMPUTA

RIZADO SI ES POSIBLE), LAS DECISIONES SERÁN BASTANTE AUTOMÁTICAS, Y USTED PUEDE SACUDIRSE LAS MANOS Y VOLVER A LAS "ACTIVIDADES" DE SU TRABAJO.

CIERTAMENTE, LOS EJECUTIVOS NO SOLAMENTE TOMAN DECISIONES, SINO - QUE SU BUEN ÉXITO A MENUDO DEPENDE DE SU HABILIDAD PARA TOMARLAS.

CONSIDEREMOS LA VARIEDAD DE DECISIONES QUE UN GERENTE DEBE TOMAR. HAY DECISIONES QUE SON REPETITIVAS Y QUE SE BASAN EN DATOS OBJETIVOS O EN PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN ESTÁNDAR; LAS HAY QUE IMPLICAN SITUACIONES NUEVAS, EN LAS QUE LOS DATOS SON ESCASOS O QUE NI SIQUIERA EXISTEN. HAY DECISIONES CUYO RESULTADO ES CASI PREVISIBLE, Y DECISIONES CUYO RESULTADO ES SIMPLEMENTE UNA CONJETURA. -- HAY DECISIONES TÁCTICAS QUE TIENEN QUE TOMARSE BAJO SEVERAS PRESIONES DE TIEMPO (SITUACIÓN A LA QUE ALGUNAS VECES NOS REFERIMOS COMO "DE EXTINGUIDOR") Y DECISIONES ESTRATÉGICAS QUE SE BASAN EN MUCHOS FACTORES, CON TIEMPOS SUFICIENTE PARA REUNIR Y ANALIZAR -- LOS DATOS.

HAY DECISIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS Y DECISIONES PARA PLANEACIÓN FUTURA. HAY DECISIONES QUE PLANTEAN UNA ELECCIÓN ENTRE LAS OPCIONES Y DECISIONES QUE IMPLICAN MUCHO OPCIÓN. HAY DECISIONES CON PARÁMETROS FÁCILMENTE CUANTIFICABLES, TALES COMO EL DINERO, - Y OTRAS CUYOS ELEMENTOS PRINCIPALES (TALES COMO EL BIENESTAR SOCIAL O MORAL) SON DIFÍCILES DE CUANTIFICAR. Y ASÍ SUCESIVAMENTE, -

QUIZÁS LAS DECISIONES MÁS PERISTENTES Y CRUCIALES QUE LOS GERENTES TOMAN SON AQUELLAS QUE SE RELACIONAN CON LO QUE TIENE QUE DECIDIRSE Y CÓMO ASIGNARLES CORRECTAMENTE SU TIEMPO.

LA CANTIDAD DE TIEMPO QUE LOS EJECUTIVOS DEBEN DEDICAR A LA TOMA -- DE DECISIONES, AUMENTA TÍPICAMENTE A MEDIDA QUE ESTOS ASCIENDEN EN LA ESCALA ADMINISTRATIVA. POR LO COMÚN, SE ESPERA QUE LOS ALTOS -- EJECUTIVOS DEDICUEN LA PORCIÓN MÁS GRANDE DE SU TIEMPO A LA TOMA -- DE DECISIONES, Y SU ACTUACIÓN SE EVALÚA DE ACUERDO A QUÉ TAN BIEN-- FUNCIONA SU DECISIÓN. POR LO TANTO, NO ES DE SORPRENDER QUE LA TO-- MA DE DECISIONES SE HAYA VUELTO UNA DISCIPLINA POR SU PROPIO DERE-- CHO, UN TEMA IMPORTANTE DE ESTUDIO Y ANÁLISIS. LA TOMA DE DECISIO-- NES, QUE NO SOLAMENTE PUEDE INCORPORAR LAS TÉCNICAS MATEMÁTICAS -- MÁS IMPORTANTES, SINO QUE TAMBIÉN PUEDE IMPLICAR LAS FORMAS MÁS -- ELEVADAS DEL PROCESO MENTAL, ES UNA CIENCIA QUE INCORPORA GRANDES-- CANTIDADES DE ARTE.

EL PROCESO POR EL CUAL NO SE LLEGA A UNA DECISIÓN ES COMPLEJO; DE-- HECHO, NINGÚN PROCESO ÚNICO PUEDE APLICARSE A TODAS LAS DECISIONES. PÍDASELES A 25 GERENTES, CONSULTORES Y PROFESORES DE ADMINISTRA--- CIÓN QUE HAGA UNA LISTA DE LOS PASOS DEL PROCESO DE UNA TOMA DE DE-- CISIONES, Y PROBABLEMENTE SE RECIBIRÁN 25 LISTAS DIFERENTES. ÉSTAS TENDRÁN MUCHOS ELEMENTOS EN COMÚN, PERO TAMBIÉN CONTENDRÁN DIVER-- SOS ELEMENTOS DIFERENTES Y MUCHOS DE ELLOS NO ESTARÁN EN LA MISMA-- SECUENCIA.

EN ESTE LIBRO ENCONTRARÁ USTED QUE EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES SE TRATA DE LO QUE PODRÍA CONSIDERARSE UNA SECUENCIA LÓGICA DE PASOS; SIN EMBARGO, EN MUCHOS TIPOS DE DECISIONES, ESTOS PASOS BIEN EN ORDEN DIFERENTE, SE TRASLAPAN O SIMPLEMENTE SE EXAMINAN SUPERFICIALMENTE. POR EJEMPLO, A MENUDO LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO ES EL PRIMER PASO, EL CUAL TIENE LUGAR AUN ANTES DE QUE USTED SE DÉ CUENTA DE QUE TIENEN QUE TOMARSE UNA DECISIÓN: EL CUADRO MENTAL QUE DESCRIBE LA SITUACIÓN REAL, EN CIERTO SENTIDO ES UN MODELO. Y CIERTA CANTIDAD DE PRONÓSTICO FORMA PARTE, EN MUCHAS PRIMERAS ETAPAS, DE UNA DECISIÓN-INCLUSO LA DECISIÓN DE TOMAR UNA DECISIÓN.

PUESTO QUE LA TOMA DE DECISIONES ES ALGO TAN ALTAMENTE COMPLEJO, LOS EJECUTIVOS FRACASAN A MENUDO CUANDO SE TRATA DE TOMARLAS. AUN CON TODAS LAS AYUDAS MODERNAS DE MATEMÁTICAS Y LAS COMPUTADORAS, QUE SE HAN DESARROLLADO EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS PARA AYUDAR A QUIENES TOMAN LAS DECISIONES, LA VALIDEZ DE ÉSTAS EN LOS NEGOCIOS NO HA AUMENTADO PERCEPTIBLEMENTE. TODAVÍA LOS FACTORES HUMANOS ENENTRAN EN ESCENA Y CONFUNDEN LAS COSAS; EL MEDIO AMBIENTE SE HA VUELTO MÁS SUTIL; LOS COMPETIDORES SON MÁS INGENIOSOS.

SIN EMBARGO, ESTO NO SIGNIFICA QUE LA TOMA DE DECISIONES SEA UN PROCESO QUE NO PUEDA MEJORARSE. LA ACTUACIÓN DE LA MAYORÍA DE LOS EJECUTIVOS COMO TOMADORES DE DECISIONES PUEDE IR EN ASCENSO SI DOLMINAN UN ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA DECISIÓN UNO QUE LES PERMITA -

USAR MEJOR LO QUE SABEN Y EMPLEAR EFECTIVAMENTE LA AYUDA DE OTROS. MÁS AÚN, SOLO ESTANDO ENTERADOS DEL PROCESO DE LA DECISIÓN, Y DE SU PROPIO ESTILO Y ENFOQUE EN LA TOMA DE DECISIONES, PODRÁN EVITAR ALGUNOS ERRORES Y PELIGROS COMUNES.

EN EL TRANSCURSO DE LAS DÉCADAS, LOS MÉTODOS PARA LA TOMA DE DECISIONES HAN EVOLUCIONADO DE LO PRIMITIVO A LO SUPERSOFISTICADO.

PODEMOS, EN CIERTO MODO ARBITRARIAMENTE, DIFERENCIAR CUATRO ETAPAS EN EL DESARROLLO DE ESTA CIENCIA/ARTE; EL ENFOQUE DEL SENTIDO COMÚN Y EL MÉTODO CIENTÍFICO.

EL ENFOQUE INSTINTIVO

A LA PRIMERA Y MÁS ANTIGUA CLASE DE TOMA DE DECISIONES PUEDE LLAMARSELE INSTINTIVA, Y ES QUE CARACTERIZA LA TOMA DE DECISIONES DE LOS ANIMALES Y QUIZÁS DEL HOMBRE PRIMITIVO. LOS ANIMALES EMPLEAN UNA BUENA DOSIS DE CONDUCTA AUTOMÁTICA, INSTANTÁNEA Y PROGRAMADA. LAS ABEJAS, AL CONSTRUIR SUS PANALES; LOS CASTORES, QUE SON ALGUNOS DE LOS INCONTABLES EJEMPLOS DE LA TOMA DE DECISIONES POR INSTINTIVO.

ESTOS EJEMPLOS SUGIEREN QUE EL ENFOQUE POR INSTINTIVO, QUE CARECE DE CONCIENCIA Y DEL PROCESO RACIONAL DEL PENSAMIENTO, ES DE POCA RELEVANCIA PARA EL HOMBRE CONTEMPORÁNEO. SIN EMBARGO, TODOS NOSOTROS TENEMOS TODAVÍA UN APARATO PARA LA TOMA DE DECISIONES POR INSTINTIVO Y LO USAMOS CON RAZONABLE FRECUENCIA. SIEMPRE QUE SE PRESENTA UNA-

AMENAZA REPENTINA NO ESPERADA EN NUESTRA VIDA O POR ALGÚN MIEMBRO DE NUESTRO CUERPO, NUESTRO EQUIPO INSTINTIVO DE TOMA DE DECISIONES SE HACE CARGO.

CUANDO EL AUTÓMOVIL EMPIEZA A PATINAR EN UNA CARRETERA HELADA O CUANDO SE ROMPE UN PELDAÑO DE UNA ESCALERA ALTA, NO HAY TIEMPO PARA UNA DECISIÓN REFLEXIONADA. LA SUPERVIVENCIA DEPENDE DE UNA DECISIÓN REFLEXIONADA. LA SUPERVIVENCIA DEPENDE DE UNA RESPUESTA INMEDIATA, Y SOLO UNA DECISIÓN INSTINTIVA SERÁ LO SUFICIENTEMENTE RÁPIDA PARA SER ÚTIL. Y COMO SIEMPRE PUEDEN PRESENTARSE SITUACIONES ASÍ, LA TOMA DE DECISIONES POR INSTINTO JUEGA TODAVÍA UN PAPEL IMPORTANTE EN NUESTRAS VIDAS, AUN CUANDO LO HAGA RARAMENTE EN NUESTRAS DECISIONES DE NEGOCIOS.

EL ENFOQUE TRADICIONAL

A LA CLASE DE TOMA DE DECISIONES QUE OCUPA EL SEGUNDO LUGAR EN EL DESARROLLO HISTÓRICO, PUEDE LLAMARSELE TRADICIONAL. ESTE TIPO DE TOMA DE DECISIONES ES CARACTERÍSTICO DE LAS SOCIEDADES MÁS PRIMITIVAS Y, APARENTEMENTE, PREDOMINABA EN LA MAYORÍA DE LAS PRIMERAS SOCIEDADES. CIERTAMENTE PREVALECIÓ EN MUCHAS PARTES DEL MUNDO HASTA TIEMPOS RECIENTES COMPARATIVAMENTE.

EN LAS SOCIEDADES DENOMINADAS POR LA TRADICIÓN, CASI TODAS LAS SITUACIONES POSIBLES QUE NECESITAN RESOLUCIÓN YA SE LES HAN PRESENTADO MUCHAS VECES ANTES A TODAS LAS GENERACIONES ANTERIORES. LOS-

PRIMEROS QUE TOMARON DECISIONES RESOLVIERON LO QUE EL CONTEMPORÁNEO SE ESPERA QUE CONOZCA ESTOS PROCEDIMIENTOS "ADECUADOS" Y QUE LOS SIGA.

GENERALEMENTE, ESTE ENFOQUE A PROBLEMAS DE DECISIONES ESTÁ FORTALECIDO POR LA CONVICCIÓN, QUE A MENUDO PUEDE ESTAR JUSTIFICADA, - DE QUE LOS ANTIGUOS EN REALIDAD ERAN MÁS LISTOS QUE LOS DE LA NUEVA GENERACIÓN. POR OTRA PARTE, HAY MUCHAS SITUACIONES EN LA VIDA-CONTEMPORÁNEA EN QUE LA TOMA DE DECISIONES SE SIMPLIFICA DICIENDO: "ESTE ES EL MODO COMO SIEMPRE LO HEMOS HECHO PORQUE ESTO ES LO QUE TRABAJA MEJOR, POR LO QUE CONTINUAREMOS HACIÉNDOLO ASÍ".

EL ENFOQUE DEL SENTIDO COMÚN

HAY DOS CARACTERÍSTICAS QUE DISTINGUEN EL ENFOQUE DEL SENTIDO COMÚN. PRIMERO, LOS QUE TOMAN LAS DECISIONES SON CAPACES DE ENUNCIAR LA MAYORÍA DE LOS FACTORES QUE INFLUIRÁN EN SUS DECISIONES; NO CONFÍAN PRINCIPALMENTE EN EL INSTINTO, LA INTUICIÓN O LA TRADICIÓN, - ENTIENDEN SU PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, CUANDO MENOS BURDAMENTE, Y SABEN PORQUÉ HACEN LO QUE HACEN. SEGUNDO NO USAN NINGUNO DE LOS ENFOQUES ANALÍTICOS QUE PUEDEN APLICARSE A COMPLEJOS PROBLEMAS DE DECISIÓN.

POR EJEMPLO, UN TOMADOR DE DECISIONES PUDIERA HACER UN SIMPLE ANÁLISIS DE COSTO/BENEFICIO EN EL QUE LOS BENEFICIOS SE COLOCAN EN UN LADO DE LISTA Y LOS COSTOS EN EL OTRO. SIN HACER NINGÚN CÁLCULO EXPLÍCITO, EL QUE TOMA LA DECISIÓN PUDIERA DECIR: "OBIAMENTE, LOS -

COSTOS SUPERAN A LOS BENEFICIOS; POR LO TANTO, EL SENTIDO COMÚN - ORDENA NO HACERLO". (CHESTER BOWLES PUDIERA SER EJEMPLO DE UN TOMADOR DE DECISIONES QUE SE BASA EN ESTE ENFOQUE, EL CUAL DESCRIBE DAVID HALBERSTAM COMO SUMAR LOS MÁX Y LOS MENOS DE CUALQUIER CUES TIÓN PARA LLEGAR A UNA CONCLUSIÓN*).

EL METODO CIENTIFICO

LA ETAPA ACTUAL EN LA EVOLUCIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES LLEGÓ --- CUANDO LOS ADMINISTRADORES DEL GOBIERNO Y DE LOS NEGOCIOS EMPEZARON A SEPARAR LOS COMPONENTES DE LO QUE ESTABAN HACIENDO, ANALIZAR - CADA COMPONENTE Y TRATAR DE OBTENER CONTESTACIONES PRECISAS A LAS PREGUNTAS QUE SURGÍAN EN EL CURSO DE ESTAS ACTIVIDADES. PARECE -- QUE ESTA ETAPA SE INICIÓ A FINES DEL SIGLO XVIII EN INGLATERRA. - UNO DE LOS PRIMEROS EJEMPLOS ESTÁ EN LA INDUSTRIA DE LOS SEGUROS, EN LAS QUE TOMABAN LAS DECISIONES DESCUBRIERON QUE ALGUNAS DE LAS PREGUNTAS QUE REQUERÍAN CONTESTACIÓN PODÍAN MANEJARLAS MATEMÁTICOS Y ACTUARIOS, QUIENES ESTABAN INTEGRANDO TABULACIONES DE VIDA- QUE PRESENTABAN LA PROBABILIDAD DE QUE UNA PERSONA DE UNA EDAD DE TERMINADA PUDIERA FALLECER EN EL TRANCURSO DE UN TIEMPO DADO.

LA APLICACIÓN DE ESOS ANÁLISIS CIENTÍFICOS A OTRAS INDUSTRIAS NO SUCEDIÓ RÁPIDAMENTE, PERO YA EN 1832, CHARLES BABBAGE, EL PRIMERO EN TRATAR DE CONSTRUIR UNA GRAN COMPUTADORA PRÁCTICA, PRESCRIBIÓ- EL USO DEL ANÁLISIS MATEMÁTICO Y CIENTÍFICO PARA MEJORAR LA PRO-- DUCCIÓN*. Y PARA FINES DEL SIGLO XIX, LA APLICACIÓN DE UN ENFOQUE CIENTÍFICO A LA PRODUCCIÓN HABÍA ADELANTADO CONSIDERABLEMENTE.

DURANTE LA PRIMERA PARTE DEL SIGLO XX, LA APLICACIÓN DE UN MÉTODO CIENTÍFICO A PARTES ESPECÍFICAS DE PROBLEMAS DE DECISIÓN, SE EXTENDIÓ RÁPIDAMENTE; EL DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CALIDAD EN LOS AÑOS TREINTA ES UNO DE MUCHOS EJEMPLOS QUE PUDIERAN CITARSE. SIN EMBARGO, NO SE DESCUBRIÓ SINO HASTA MÁS TARDE QUE ESTE MÉTODO PODÍA APLICARSE A TODO PROBLEMA DE DECISIÓN, EN VEZ DE A DETERMINADAS PARTES DEL MISMO.

PARACE QUE ESTE NUEVO ENFOQUE SE INICIÓ EN EL EJÉRCITO INGLÉS DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL. NECESIDADES DESESPERADAS EXIGIAN MÉTODOS EXTREMOS Y LOS TOMADORES DE DECISIONES DEL MÁS ALTO NIVEL ESTABAN DISPUESTOS A PONER A PRUEBA CUALQUIER COSA QUE TUVIERA ALGUNA OPORTUNIDAD DE ÉXITO. GRANDES GRUPOS DE CIENTÍFICOS DE CASI TODAS LAS DISCIPLINAS FUERON CONVOCADOS O CONTRATADOS Y PUESTOS EN GRUPOS, A CADA UNO DE LOS CUALES SE LES ASIGNÓ ALGÚN PROBLEMA ESPECÍFICO. ORIGINALMENTE ESTOS PROBLEMAS ERAN PARTE DE PROBLEMAS DE DECISIÓN, TALES COMO LA FIJACIÓN ÓPTIMA DE LA PROFUNDIDAD A LA QUE UNA BOMBA DEBERÍA ESTALLAR. SIN EMBARGO, CON EL ÉXITO LOGRADO, LA TENDENCIA SE CONVIRTIÓ EN LA DE ASIGNARLE AL GRUPO UN PROBLEMA COMPLETO PARA SU DECISIÓN; ¿CÓMO DEBERÍAN LOS BARCOS DEFENDERSE CONTRA EL ATAQUE DE UN KAMIKAZE? ¿CÓMO DEBERÍAN USARSE LOS AEROPLANOS EN LA LUCHA CONTRA LOS SUBMARINOS ENEMIGOS?.

ESTO FUE EL PRINCIPIO DEL PERIODO DE LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES. MUCHOS DE LOS INVESTIGADORES DE OPERACIONES QUE DESARROLLARON SUS HABILIDADES DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL CREÍAN QUE MÉTO-

DOS SIMILARES TRABAJARÍAN IGUALMENTE BIEN EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS, DE MODO QUE, A PRINCIPIOS DE 1950, EMPEZARON A ENSEÑAR Y A HACERSE DE PROSÉLITOS EN LOS CÍRCULOS ADMINISTRATIVOS. SU ÉXITO LO DEMUESTRAN LOS RESULTADOS: SE CREAN ASOCIACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES EN OR. SE OTORGAN GRADOS ACADÉMICOS Y LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS GRANDES TIENEN SUS PROPIOS GRUPOS DE OR.

COMO YA HEMOS DADO A ENTENDER, EL QUE VIVAMOS EN LA ERA CIENTÍFICA DE LA TOMA DE DECISIONES NO QUIERE DECIR QUE HAYAMOS DEJADO -- ATRÁS OTRAS CLASES DE ENFOQUE. SIN QUE IMPORTE DE CUÁNTAS TÉCNICAS CIENTÍFICAS SE DISPONGA, NI TAMPOCO QUÉ TANTOS SISTEMAS INTELIGENTES SE HAYAN IDEADO, NINGUNA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTÁ LIBRE DE LOS ENFOQUES MÁS PRIMITIVOS: EN EL DEL INSTINTO, LA TRADICIÓN Y EL SENTIDO COMÚN. SIENTRAS MEJORNOS PERCATEMOS DE ESTE HECHO, TENDREMOS UNA MEJOR CONCEPCIÓN DE LO QUE ENTRAÑA UNA DECISIÓN.

CUANDO EXISTE CERTIDUMBRE

EL REQUISITO MÁS IMPORTANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES SENSATAS ES UNA COMPRENSIÓN PROFUNDA DEL FENÓMENO QUE IMPLICA LA DECISIÓN. SI UNO VA A ESCOGER ENTRE, DIGAMOS, MÉTODOS ALTERNOS PARA EXTRAER UN TUMOR, LO SENSATO DE LA DECISIÓN DEPENDERÁ EN SU MAYOR PARTE DEL CONOCIMIENTO DE QUIEN TOMA LA DECISIÓN, SEGÚN LA ANATOMÍA Y LA PATOLOGÍA DEL CEREBRO. SI UNO ESTÁ ESCOGIENDO ENTRE VARIOS MEDIOS PARA AUMENTAR EL NÚMERO DE DETALLISTAS QUE VENDERÁN LA LÍNEA DEL PRODUCTO DE UNA FIRMA, ESA DECISIÓN SERÁ "BUENA" HASTA EL GRADO EN --

QUE TOMA LA DECISIÓN ENTIENDA LA NATURALEZA, LAS NECESIDADES, LAS SITUACIONES Y LAS ASPIRACIONES DE LOS DETALLISTAS DE TALES PRODUCTOS. ALGUNOS LLEGAN A DECIR QUE, UNA VEZ QUE REALMENTE SE DOMINAN LOS DETALLES DE UNA MATERIA, LAS DECISIONES LLEGAN EN FORMA NATURAL*.

ADEMÁS DE LA COMPRENSIÓN DEL FENÓMENO CON EL QUE SE RELACIONA LA DECISIÓN, LA VALIDEZ DEL ENFOQUE DEPENDEN DE LA PRESENCIA, ENTRE OTRAS COSAS, DE ALGUNOS O TODOS LOS INGREDIENTES SIGUIENTES: LA HABILIDAD PARA INTERPRETAR LOS DATOS (CAMBIARLOS EN "INFORMACIÓN") LA HABILIDAD PARA INFERIR DE LOS DATOS CONCLUSIONES OPERATIVAS, - IMAGINACIÓN, OBJETIVIDAD, PACIENCIA E INTUICIÓN.

NUNCA DEBE SUPONERSE QUE LAS DECISIONES SENSATAS SIEMPRE SE OBTENDRÁN USANDO LOS PROCEDIMIENTOS CORRECTOS. DESPUÉS DE SEGUIR LOS PROCEDIMIENTOS MEJORES, EL INGREDIENTE FINAL QUE TIENE QUE AGREGAR EL QUE TOMA LA DECISIÓN ES EL BUEN JUICIO. Y EL BUEN JUICIO ESTÁ INFLUIDO POR DOS FACTORES RECULIARES DEL INDIVIDUO Y DE LA ORGANIZACIÓN, TALES COMO LA EXPERIENCIA PERSONAL PREVIA, LAS PREFERENCIAS, LAS SUPOSICIONES, LAS PRESIONES SUTILES O NO TAN SUTILES DEL GRUPO, LAS ESTRUCTURAS DE LA AUTORIDAD, LAS RECOMPENSAS POR ALTO RIESGO EN COMPARACIÓN DE LAS DECISIONES DE RIESGO BAJO, Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

POR EJEMPLO, SUPONGAMOS QUE UN EJECUTIVO ESTÁ DECIDIENDO CUÁL DE-

DOS SISTEMAS MECÁNICOS COMPRAR. UNO LO FABRICA LA COMPAÑÍA A, PRIMERA EN SU RAMO, Y EL OTRO ES PRODUCIDO POR UNA FABRICANTE POCO - CONOCIDO, LA COMPAÑÍA B. DESPUÉS DE TOMAR EN CUENTA PESOS Y CENTAVOS Y DE CALCULAR EL POTENCIAL DEL SERVICIO Y LOS REQUISITOS, EL EJECUTIVO DETERMINA QUE LA MÁQUINA HECHA POR LA COMPAÑÍA B REALMENTE ES MEJOR PARA SUS PROPÓSITOS. SIN EMBARGO, RECONOCE QUE EL OTRO MODELO ES LA ELECCIÓN "MÁS SEGURA" PORQUE, SI NO RESUELVE EL PROBLEMA, SU JEFE CULPARÁ A LA COMPAÑÍA A, EN TANTO QUE SI COMPRA LA MÁQUINA DE LA COMPAÑÍA B Y ALGO RESULTA MAL, SU JEFE UN TIPO - CONSERVADOR, LA CULPARÁ A ÉL POR NO COMPRAR "LO MEJOR".

ASIMISMO, SUPONGAMOS QUE PARTE DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL COSTO - EN EL CUAL DEBE BASAR SU DECISIÓN, PROVIENE DE UN COLEGA LLAMADO - JIM QUIEN LE SIMPATIZA Y EN QUIEN CONFÍA Y QUE TAMBIÉN ES POPULAR CON SUS COLEGAS. AÚN ANTES DE QUE NUESTRO EJECUTIVO LES HAYA DADO UN REPASO A LOS INFORMES DE JIM, SE MUESTRA INCLINADO A ACEPTARLOS, Y SI VE ALGO EN LOS INFORMES CON LO QUE NO ÉSTE DE ACUERDO, - ES PROBABLE, EN VISTA DE SU CONFIANZA EN JIM Y DE SU PROPIA PREFERENCIA, QUE PASE POR ALTO LA CONTRADICCIÓN. ESAS SOLO SON UNAS -- CUANTAS COSAS QUE PUEDEN DEBILITAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE NUESTRO EJECUTIVO.

AÚN ASÍ, LOS PROCEDIMIENTOS EXPLÍCITOS SON UNA AYUDA VALIOSA PARA EL ADMINISTRADOR QUE TOMA DECISIONES. AUN CUANDO LE DAMOS UN GRAN VALOR A LA EXPERIENCIA PERSONAL Y A LA CAPACIDAD NATURAL COMO BAJA -

* PARECE QUE UNO DE LOS QUE CREEN EN ESTE TEORÍA ES JIMMY CARTER, SEGÚN EL ARTÍCULO APARECIDO EN FORTUNE (AGOSTO, 1975, P. 210).

SE PARA LAS DECISIONES VÁLIDAS, ESTAS CUALIDADES NO SON SUFICIENTES PARA ASEGURAR BUENAS SELECCIONES. LOS ADMINISTRADORES SE ENCUENTRAN CON EL PROBLEMA DE DEMASIADA INFORMACIÓN QUE NO CONVINCE Y CON INFORMACIÓN INSUFICIENTE QUE ES DECISIVA; ESTÁN TRATANDO CON FENÓMENOS COMPLEJOS EN UN AMBIENTE CAMBIANTE. CONSTANTEMENTE DEBEN RESOLVER CONFLICTOS DE UNA ESPECIE U OTRA CON SUS COLEGAS; DEBEN TOMAR EN CUENTA LOS ACTOS DE LAS EMPRESAS RIVALES. SON HUMANOS Y FALIBLES Y ESTÁN SUJETOS AL COLAPSO EMOCIONAL. CLARAMENTE EN EL MUNDO ACTUAL ACELERADO Y COMPLEJO, NECESITAN ALGUNA CLASE DE SISTEMA PARA CREAR ORDEN Y TOMAR DECISIONES.

QUIZÁ CONOZCA EL LECTOR EJECUTIVOS MUY EXPERIMENTADOS QUE, APARENTEMENTE, PUEDEN TOMAR DECISIONES RAZONABLES E INTELIGENTES SIN SEGUIR ALGÚN "PROCEDIMIENTO", SIN EMBARGO, AUN CUANDO PUEDA PARECER QUE ESTÁN OPERANDO DE UNA MANERA FÁCIL, LO MÁS PROBABLE ES QUE ESTÉN SIGUIENDO "PASOS" QUE HACE MUCHO TIEMPO HAN INCLUIDO EN UN ENFOQUE INTUITIVO.

DENTRO DE LA CERTIDUMBRE

SUGERIMOS QUE LOS EJECUTIVOS DEBIERAN CONSIDERARSE PRINCIPALMENTE HACEDORES DE DECISIONES. MANEJAN RECURSOS DE MUCHAS CLASES: UNA PLANTA (ESPACIO), PERSONAL, EQUIPO, ACTIVOS DISPONIBLES E INFORMACIÓN. DIRIGEN SUS INSTALACIONES Y PROCESOS CON TODO CUIDADO PARA CREAR SISTEMAS DE PRODUCCIÓN ALTAMENTE EFICIENTES. SUS "FABRICAS" TIENEN VARIAS "LÍNEAS DE PRODUCCIÓN", Y CADA UNA DE ÉSTAS ORIGINA DECISIONES DE DIFERENTE MAGNITUD, CON DIFERENTES CARACTERÍSTICAS-

DEL PRODUCTO Y DE CALIDAD DISTINTA; ALGUNAS DE ESAS CARACTERÍSTICAS SE PRODUCEN BASTANTE MÁS RÁPIDO Y ECONÓMICAMENTE MÁS BARATAS QUE OTRAS.

EL EJECUTIVO ES EL PRINCIPAL RESPONSABLE DE ESTABLECER LAS DIVERSAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN; ADEMÁS, ÉL O ELLA ESCOGE Y ENTRENA AL PERSONAL CLAVE PARA TRABAJAR EFICIENTEMENTE EN LA FÁBRICA DE DECISIONES, ASIGNA LOS TRABAJOS A LAS DIFERENTES LÍNEAS DE PRODUCCIÓN FIJA LOS PROGRAMAS Y VIGILA EL PROCESO.

EL EJECUTIVO VERÁ AL PERSONAL DE LA PLANTA PRINCIPALMENTE COMO UN PORTAFOLIO DE HABILIDADES QUE SE COMBINAN CON LA FÁBRICA PARA PRODUCIR EL RENDIMIENTO DE LAS DECISIONES SATISFACTORIAS. UN ELEMENTO EN EL PORTAFOLIO SERÁ UNA PERSONA QUE ASEGURE LA CALIDAD, ALGUIEN QUE PUEDA ARGUMENTAR CON SEGURIDAD COMPLETA CON EL EJECUTIVO Y CON LOS OTROS GERENTES DE LA FÁBRICA DE DECISIONES. GENERALMENTE EL EJECUTIVO CONSERVARÁ UN PERSONAL DE ESPECIALISTAS PARA LA REUNIÓN DE DATOS, LA INTERPRETACIÓN DE ESTOS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES Y PARA LA PRODUCCIÓN DE IDEAS CREATIVAS.

EL TRABAJO DEL EJECUTIVO ES FUNDAMENTALMENTE EL DE UN ADMINISTRADOR, MÁS BIEN QUE EL DE UN EJECUTOR; UNO QUE TOMA DECISIONES. LA TAREA DE ESTA PERSONA ES VER QUE SE TOMEN LAS DECISIONES CORRECTAS DEL MODO MÁS EFICIENTE; NO DEBEN SER DEMASIADO DELINEADAS NI RESULTAR EXCEVICAMENTE COSTOSAS. ENTRE LAS OCUPACIONES DEL GERENTE

ESTÁ LA DE QUE LA FÁBRICA FUNCIONE CASI A TODA SU CAPACIDAD Y QUE LAS CARGAS SE DISTRIBUYAN RAZONABLEMENTE POR IGUAL ENTRE LAS DIVERSAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN Y LOS EMPLEADOS.

NORMALMENTE EL EJECUTIVO ASIGNA LAS TAREAS A LÍNEAS DE PRODUCCIÓN Y GENERALMENTE DETERMINA LAS ESPECIFICACIONES ESPECIALES CUANDO -- ASÍ SE REQUIERE. CASI SIEMPRE ÉL O ELLA HACE UNA INSPECCIÓN PERSONAL DEL "PRODUCTO" FINAL.

LOS EMPLEADOS SABEN LO QUE SE ESPERA DE ELLOS, SIN INSTRUCCIONES - EN PARTICULAR. SABEN CÓMO SU LÍNEA DE PRODUCCIÓN FABRICA SUS DECISIONES, SE VUELVEN EXPERTOS EN PROCESOS ESPECIALES, Y A MEDIDA QUE ADQUIEREN MÁS EXPERIENCIA AL DESEMPEÑAR SU TRABAJO, PROPONEN MEJORAR EN PROCESO.

EN ESTA VISIÓN DEL EJECUTIVO COMO UN TOMADOR DE DECISIONES, ÉSTAS SON EL RESULTADO DE UN PROCESO COOPERATIVO CUIDADOSAMENTE DIRIGIDO. EL PAPEL DEL EJECUTIVO ES PRIMARIO Y DOMINANTE. SIN EMBARGO EL PROCESO DE LA PRODUCCIÓN, SEGÚN LA DECISIÓN, DEBIERA OPERAR MUY BIEN EN AUSENCIA DEL EJECUTIVO DURANTE UN PERIODO IMPORTANTE, Y A UN SUCESOR DEBIERA SERLE RELATIVAMENTE FÁCIL CONSERVARLO EFICIENTEMENTE EN OPERACIÓN.

ENTONCES, NUESTRA TAREA SERÁ FORMULAR UN PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN SEGÚN LA DECISIÓN QUE SERVIRÁ A LOS EJECUTIVOS EFECTIVAMENTE. SIN EMBARGO, AL HACER ESTO DEBENOS RECORDAR QUE:

- NO HAY UN SOLO PROCESO PARA EL CUAL SE TOMEN TODAS LAS DECISIONES.
- LOS PASOS, EN CASI CUALQUIER PROCESO DE DECISIÓN, SE TRASLAPAN.
- EL PERSONAL Y LOS FACTORES INCONSCIENTES INFLUYEN EN LAS DECISIONES, ALGUNAS VECES CRUCIALMENTE.
- SI DEPENDE USTED SOLAMENTE DE LA LÓGICA SE ENCONTRARÁ EN DIFICULTADES.

ADEMÁS, ES IMPORTANTE RECORDAR QUE LA TOMA DE DECISIONES AFECTA TODOS LOS ASPECTOS DE LA FUNCIÓN TOTAL DEL EJECUTIVO Y, POR LO TANTO, NO PUEDE CONSIDERARSE COMO UN PROCESO DISCRETO QUE ESTÁ APARTE DE LAS OTRAS RESPONSABILIDADES. POR LO TANTO, EN ESTE LIBRO LE DAREMOS MENOS ATENCIÓN A LAS TÉCNICAS CIENTÍFICAS O MATEMÁTICAS (LA MAYORÍA DE LAS CUALES GENERALMENTE SE DELEGAN DE TODOSMODOS EN UN TÉCNICO ESPECIALISTA EN DECISIONES) QUE A LA ACTIVIDAD MENTAL QUE FORMA PARTE DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

FINALMENTE, PUESTO QUE LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ TAN FRECUENTEMENTE LIGADA CON LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (A VECES SE DIFERENCIAN POCO LOS DOS PROCESOS), NOS DEDICAREMOS MÁS A LAS DECISIONES DE LOS PROBLEMAS QUE A LAS DECISIONES DE OPORTUNIDAD O A LAS DECISIONES DE PLANEACIÓN. PERO, NATURALMENTE, ESO NO SIGNIFICA QUE LES RESTEMOS IMPORTANCIA A LA PLANEACIÓN O AL APROVECHAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES.

PARA ILUSTRAR ALGUNOS DE LOS FACTORES QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA EN EL PROCESO DE DECISIÓN, CONSIDEREMOS UN INCIDENTE QUE ES TÍPICO DE LO QUE SUCEDE EN MUCHAS ORGANIZACIONES. ESTE EJEMPLO IMPLICA UN PROBLEMA DE DECISIÓN; AUN CUANDO SE DARÁN OTROS EJEMPLOS DURANTE EL CURSO DE ESTE LIBRO, SEGUIREMOS CON ESTE PROBLEMA DE DECISIÓN PARTICULAR EN EL TRANSCURSO DE VARIAS DISCUSIONES A FIN DE PROPORCIONAR CONTINUIDAD.

5.2 TOMA DE DECISIONES BAJO INCERTIDUMBRE

HEMOS TRATADO DE HACER HINCAPIÉ EN LA COMPLEJIDAD DEL PROCESO DE LAS DECISIONES. VEAMOS AHORA LAS CONDICIONES QUE SIMPLIFICAN EL PROCESO EN LA PRÁCTICA REAL.

PUESTO QUE TODAS LAS DECISIONES DEBEN ENCARAR EL FUTURO, IMPLICAN PRONÓSTICOS. EN EL CAMPO DE LOS NEGOCIOS, CASI CADA ACTIVIDAD O FENÓMENO ES MUY TRANSITORIO, POR LO QUE INEVITABLEMENTE LOS PRONÓSTICOS SON INEXACTOS. MÁS AÚN, CASI CUALQUIER COSA QUE PUEDA HACER -- UNA FIRMA, EXCEPTO EN CUESTIONES SIMPLES TALES COMO VOLVER A ORDENAR BROCHES PARA PAPEL, TIENEN TANTAS CONSECUENCIAS QUE NO ES PROBABLE QUE LOS EJECUTIVOS LAS PUEDAN PREVER TODAS. POR LO TANTO, NO SERÍA INTELIGENTE QUE QUIEN TOMA LAS DECISIONES TRATARA DE PRONOSTICARLAS TODAS CON PRECISIÓN. FRECUENTEMENTE, LO QUE SE GANA EN UN PROPÓSITO MÁS PRECISO NO COMPENSA SU COSTO. POR ESO ES POR LO QUE LOS EJECUTIVOS DEBEN CONSIDERAR LOS COSTOS Y BENEFICIOS CON MÁS -- PRECISIÓN.

ESTOS DEBEN ESPERAR COMETER CIERTO NÚMERO DE ERRORES Y RECONOCER QUE SOLAMENTE PUEDEN EVITARLOS SI NO TOMAN DECISIONES - QUE TALVEZ SEA LA ACCIÓN MÁS COSTOSA DE TODAS.

OTRA CONDICIÓN QUE FACILITA LA TAREA DEL QUE PRODUCE LAS DECISIONES, ES EL HECHO DE QUE ALGUNAS DECISIONES IMPLICAN SOLAMENTE -- UNOS CUANTOS PASOS DE LOS QUE HEMOS MENCIONADO. EN ALGUNOS CASOS LOS ORIGENES DE UNA DIFICULTAD SON BIEN CONOCIDOS Y LAS SEÑALES-- SON INCONFUNDIBLES; TAMBIÉN CIERTOS INDIVIDUOS PUEDEN TENER ASIGNADA LA RESPONSABILIDAD DE ENCARGARSE DE CIERTOS PROBLEMAS.

POR EJEMPLO, CUANDO UNA MÁQUINA DEJA DE FUNCIONAR POR RAZONES -- QUE HAN OCURRIDO UNO Y OTRA VEZ Y QUE SE ESPERA VUELVAN A OCURRIR, EL QUE TOMA LAS DECISIONES, SABE QUÉ PARTES REVISAR PARA APLICAR UNA POLÍTICA QUE SEÑALARÁ QUIÉN SABE HACER LAS OPERACIONES RAZONABLEMENTE SIMPLES, DE ACUERDO CON CIRCUNSTANCIAS ESPECÍFICAS.

EN OTRAS DECISIONES PUEDEN OMITIRSE PASOS PORQUE EL EJECUTIVO SU MINISTRA LOS INSUMOS DE DECISIONES TOMADAS EN EL PASADO. FRECUENTEMENTE PUEDEN TRANSFERIRSE MODOS QUE SE DESARROLLARON EN EL PASADO PARA ILUSTRAR UN PROCESO, REMEDIOS QUE DIERON BUENOS RESULTADOS ANTES Y EXPERIENCIAS CON ALGUNAS DE LAS CAUSAS DE LAS DIFICULTADES. AUN CUANDO EN CIERTO SENTIDO EL PROCESO DE PRODUCCIÓN-- PROCEDE EN SECUENCIA, EL EJECUTIVO NO REvisa CADA PASO EN DETALLE SINO, MÁS BIEN, REÚNE LOS COMPONENTES PRINCIPALES DE UN IN--

VENTARIO.

AUN SIN USAR MODELOS O REMEDIOS ANTIGUOS, UN EJECUTIVO PUEDE PASAR POR ALTO CIERTOS PASOS, O PARTES DE ELLOS, EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN. POR EJEMPLO, PUEDE TENER BUENAS RAZONES PARA DECIDIR NO INVESTIGAR LA CAUSA DE LA DIFICULTAD. ASIMISMO, MUCHAS DECISIONES SE TOMAN DE ACUERDO CON EL CALENDARIO O CON CIERTOS APUNTES SIMILARES DEBEN TOMARSE PARA UNA FECHA EN PARTICULAR Y, EN CONSECUENCIA, LA SEÑAL Y LAS DECISIONES DE AGENDA ESTÁN ESENCIALMENTE PREDETERMINADAS.

CUANDO LOS EJECUTIVOS SE ENCUENTRAN BAJO PRESIONES DE TIEMPO, TAN ENORMES QUE HACE IMPOSIBLE REUNIR INFORMACIÓN SUFICIENTE Y ANALIZARLA, FRECUENTEMENTE TOMARÁN DECISIONES DE CUALQUIER MODO, POR ALGÚN MÉTODO QUE PROBABLEMENTE COMBINA CONJETURAS, EL ENFOQUE INSTINTIVO Y LA CREATIVIDAD QUE SURGE DE UNA MENTE "PREPARADA" POR SITUACIONES PASADAS. ÉSTA CLASE DE CONDUCTA SE ILUSTRA POR MEDIO DEL --VERSO SIGUIENTE, INTITULADO: "UN CONSEJO PSICOLÓGICO".

SIEMPRE QUE SE TE PIDA QUE TE DECIDAS,
Y TE ESTORBE EL NO TENER DECISIÓN ALGUNA,
DESCUBIRÁS QUE LA MEJOR MANERA DE SALIR DEL DILEMA,
SERÁ SIMPLEMENTE HACIENDO BAILAR UNA MONEDA.

NO, NO TANTO QUE LA CASUALIDAD SEA LA
QUE DECIDA LA CUESTIÓN

MIENTRAS ESTÁS PASIVAMENTE AHÍ, LIMPIÁNDOSE EL SUDOR,
PERO EN EL MOMENTO EN QUE LA MONEDA ESTÁ EN EL AIRE,
SABRÁS CON SEGURIDAD QUÉ ES LO QUE ESPERAS*.

FINALMENTE, LA RESPONSABILIDAD DE MUCHAS DECISIONES SE COMPARTE. -
ESTAS DECISIONES SE DIVIDEN ENTRE LOS EJECUTIVOS DE UNA FIRMA O SE
DELEGAN A SUBALTERNOS, DE MODO QUE NINGUNO TENGA QUE DAR TODOS LOS
PASOS.

LAS SIGUIENTES SON ALGUNAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE
SUS PROPIAS DECISIONES EN EL NEGOCIO, DENTRO DE LA INCERTIDUMBRE.

1. ADQUIERA TANTO CONOCIMIENTO COMO PUEDA EN LAS ÁREAS EN LAS CUA
LES USTED TENDRÁ QUE TOMAR DECISIONES. ESTO MEJORARÁ SUS OPOR-
TUNIDADES PARA DISPONER DE MODELOS VÁLIDOS. TAMBIÉN CONOCERÁ -
MÁS ACERCA DE DÓNDE PUEDEN LOCALIZARSE SUS MEJORES RECURSOS DE
INFORMACIÓN.
2. CONOZCA SU PROPIO ESTILO Y ARRÉGLESELAS PARA BALANCEAR SU PRO-
PIA DEBILIDAD. SI USTED NECESITA AYUDA EN ÁREAS ESTADÍSTICAS, -
POR EJEMPLO, ESTÉ SEGURO DE QUE PUEDE DISPONER DE ELLAS.
3. TRATE DE TOMAR DECISIONES CUANDO MEJOR LE CONVenga DURANTE EL-
DÍA Y CUANDO ESTÉ USTED LIBRE DE TENSION. ARREGLE ALGÚN "TIEM-
PO DE PAZ" EN EL CUAL GERMINEN LAS IDEAS.

4. ENFOQUE LAS DECISIONES DE UN MODO ESTRATÉGICO, ASEGURÁNDOSE DE QUE QUEDEN CUBIERTOS TODOS LOS PASOS QUE SE INCLUYEN AL PRINCIPIO DE ESTE CAPÍTULO -YA SEA QUE SE HAYAN LLEVADO A CABO, SE HAYAN DELEGADO, O ELIMINADO POR RAZONES BUENAS Y CONSCIENTES.- CUANTIFIQUE AQUELLAS COSAS QUE SEAN DÓCILES AL ANÁLISIS NÚMÉRICO; RECONOZCA QUE ESTÁ USTED MIDRIENDO EL GRADO EN EL CUAL LA DECISIÓN LOGRA SUS OBJETIVOS.

5. ESTÉ SIEMPRE ALERTA CON LOS COSTOS DE OPORTUNIDAD DE UNA DECISIÓN. A MENUDO SE PASAN POR ALTO.

6. MEJORE SU PROPIA CREATIVIDAD A) RECONOCIENDO QUE USTED PUEDE SER CREATIVO, Y B) ADOPTANDO UNA ACTITUD PERMITIDA Y CONSTRUCTIVA EN BIEN DE SUS ESFUERZOS Y LOS DE OTROS. AL ACENTUAR LO POSITIVO USTED ADOPTARÁ UNA DISPOSICIÓN DE ÁNIMO OPTIMISTA, -- QUE ALIENTE LA CREATIVIDAD Y ABRA LAS PUERTAS A OTROS PARA QUE LO AYUDEN A USTED CON SUS PROPIOS INSUMOS CREATIVOS.

7. NO PASE POR ALTO SUS CORAZONADAS, PERO RECONOZCA QUE SUS ESTIMACIONES SUBJETIVAS PROBABLEMENTE QUEDARÁN FUERA DE LA META. - CONOZCA Y TOME EN CUENTA SUS PREFERENCIAS.

COMO ASEGURAR DECISIONES MEJORES EN SU ORGANIZACIÓN SIN INCERTIDUMBRE.

HE AQUÍ UNAS CUANTAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS -

DECISIONES EN TODO SU DEPARTAMENTO, DIVISIÓN, COMPAÑÍA O GRUPO.

1. COMUNIQUE EXPLÍCITAMENTE LOS OBJETIVOS DE SU ÁREA DE RESPONSABILIDAD Y RELACIONÉLOS CON LAS METAS GLOBALES DE LA COMPAÑÍA. - HAGA HINCAPIÉ EN EL VALOR DE CAPITALIZAR SOBRE LAS FUERZAS DE LA ORGANIZACIÓN, ESPECIALMENTE CUANDO TOME DECISIONES DE OPORTUNIDAD. SELECCIONE LAS METAS INTERMEDIAS Y ESTÉ SEGURO DE QUE SUS GERENTES SABEN CUALES SON.
2. PARA LAS DECISIONES QUE IMPLIQUEN DIFICULTADES, IDEE UN SISTEMA DE SEÑALES -UN SISTEMA DE INFORMES CON NIVELES DE SEÑALES - ADECUADAS- QUE LLAME LA ATENCIÓN SOLAMENTE SOBRE AQUELLAS SITUACIONES EN LAS QUE LAS COSAS NO ESTÁN COMO DEBIERAN.
3. SEA ESPECIALMENTE CUIDADOSO CON LA FORMA COMO TRATA LOS ERRORES DE SUS SUBALTERNOS, PORQUE ES ASÍ COMO APRENDEN A ACEPTAR EL RIESGO DE TOMAR UNA DECISIÓN EQUIVOCADA. (PROBABLEMENTE YA ESTÁ COMUNICANDO ESO -DE UN MODO INCONSCIENTE). SI USTED DESEA MÁS DECISIONES CREATIVAS, MUÉSTRESELAS A SUS SUBALTERNOS QUE - ES TOLERANTE CON EL FRACASO; DE OTRO MODO TENDERÁN A TOMAR DECISIONES "SEGURAS" O A NO TOMARLAS.
4. USE MÉTODOS DE GRUPO PARA LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS, TALES COMO EL DE LIBRE ASOCIACIÓN Y TÉCNICA DE ANALOGÍA, EL MÉTODO DELPHI, LA SINÉCTICA, NEOLÓGICAS, CUALQUIERA QUE ENCAJE MEJOR-

DE ACUERDO CON LA SITUACIÓN DE QUE SE TRATÉ Y SU PROPIO ESTIMO ADMINISTRATIVO. ESTOS MÉTODOS REALIZARÁN LA CONCIENCIA DE LA - NECESIDAD DE LA CREATIVIDAD Y PRODUCIRÁN IDEAS QUE PROBABLEMEN TE NO HABRÍAN SALIDO A LA SUPERFICIE.

5. EN LAS JUNTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES, ALIENTE UN SENTIMIENTO DE ACEPTACIÓN E IGUALDAD MÁS BIEN QUE DE COMPETENCIA ENTREMIEMBROS DEL GRUPO. ALGUNOS MIEMBROS PUEDEN DOMINAR AL GRUPO A CAUSA DE SUS PERSONALIDADES PARTICULARES, NECESIDADES O PUESTO QUE OCUPAN EN LA COMPAÑÍA, CUÍDESE DE ESTO Y ASEGÚRESE DE QUE LOS OTROS DIGAN LO QUE TENGAN QUE DECIR, PUES DE OTRO MODO SUS APORTACIONES POTENCIALES SERÁN BLOQUEADAS Y PARA USTED SERÍA - MEJOR NO TENERLOS EN EL GRUPO.
6. NO CRITIQUEN LAS IDEAS A PRIORI. MEJOR VEA COMO PUEDEN DESARROLLARSE Y CAMBIARSE A PROPÓSITOS ÚTILES.
7. PARA ALENTAR A LAS PERSONAS CREATIVAS EN SU ORGANIZACIÓN, PROTEJALAS DE LOS EFECTOS SOFOCANTES DE LAS PERSONAS CONVENCIONALES QUE SE OFENDEN POR LA CONDUCTA INFORMAL. PROTEJA A LAS PERSONAS CREATIVAS PARA QUE NO ESTÉN SOBRECARGADAS DE RESTRICCIONES. CONCÉDALES ALGÚN TIEMPO DE FLEXIBILIDAD Y PERIODOS DE RELAJAMIENTO O MEDITACIÓN.
8. PARA INTEGRAR UN GRUPO DE TOMA DE DECISIONES, ASEGÚRESE DE QUE HAYA UN EQUILIBRIO DE FUERZAS: PENSADORES DE GRANDES ALCANCES Y DE CORTOS ALCANCES; SOLUCIONADORES DE PROBLEMAS PERSPICACES-

ORIENTADOS A LOS NÚMEROS Y GENTE DE IDEAS CONVENCIONALES; CONSTRUCTORES DE MODELOS, CIENTÍFICOS DE LA COMPUTACIÓN Y CUALQUIERA OTROS EXPERTOS QUE SE NECESITEN PARA UN PROBLEMA EN PARTICULAR. EL GRUPO DE TOMA DE DECISIONES PUEDE HASTA INCLUIR EXPERTOS DE FUERA CUANDO SEA NECESARIO.

9. ESTÉ PREPARADO PARA DELEGAR DECISIONES A OTROS QUE PUEDEN TOMAR LAS MEJOR QUE USTED, USTED NO PUEDE SER EL MEJOR EN TODO.

5.3 TOMA DE DECISIONES BAJO RIESGOS.

SE HA RECONOCIDO DESDE HACE MUCHO TIEMPO QUE LOS EMPRESARIOS TIENEN DERECHO A UNA COMPENSACIÓN POR LOS RIESGOS QUE ACEPTAN. EN EFECTO, SE SUPONE POR LO COMÚN QUE ACEPTAR LOS RIESGOS ES UNA DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE UN EMPRESARIO. SIN EMBARGO, ESTO NO QUIERE DECIR QUE SE DEBA COMPENSAR A LOS ADMINISTRADORES DE MERCADOS SI ACEPTAN LOS RIESGOS A CIEGAS. PUEDE REDUCIR LA INCERTIDUMBRE, YA SEA ELIMINANDO LOS RIESGOS CON SEGUROS O REDUCIÉNDOLOS MEDIANTE UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN. EN LA MISMA MEDIDA EN QUE TENGA ÉXITO EN ESA FASE DE SU GESTIÓN, REDUCIRÁ LOS COSTOS Y HACE AUMENTAR LAS PROBABILIDADES DE QUE SU NEGOCIO PROSPERE.

HAY MUCHOS RIESGOS DE LOS DENOMINADOS VISIBLES, TALES COMO LAS PÉRDIDAS O LA DESTRUCCIÓN DE PROPIEDADES; PERO NO NOS INTERESAN DE MANERA PARTICULAR EN ESTE ANÁLISIS, PUESTO QUE UN ADMINISTRADOR PRU-

DENTE HARÁ QUE ESOS RIESGOS QUEDEN CUBIERTOS POR UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS, CUYO NEGOCIO CONSISTE PRECISAMENTE EN ACEPTAR ESOS RIESGOS, O BIEN, COMO LO HACEN CIERTAS COMPAÑÍAS, ESTABLECIENDO UN FONDO DE SEGUROS PROPIOS. AQUÍ NOS INTERESAMOS MÁS POR LOS RIESGOS COMERCIALES QUE SON EL RESULTADO DE CAMBIOS EN LOS PRECIOS Y LA DEMANDA DE PRODUCTOS, Y QUE NO PUEDEN PREDECIRSE CON EXACTITUD, INCLUSO ESTE TIPO DE RIESGO VARÍA. POR EJEMPLO, UN FABRICANTE QUE PRODUCE ARTÍCULOS SOBRE PEDIDO, ESTÁ SUJETO A MENOS RIESGOS QUE OTRO QUE PRODUZCA ARTÍCULOS DE FÁCIL DESCOMPOSICIÓN, TALES COMO LOS PRODUCTOS DE PANADERÍA O LAS CREMAS HELADAS, PARA UN MERCADO MUY AMPLIO Y EN UN CAMBIO COMPETITIVO. ADEMÁS, EL NEGOCIO DE LA FABRICACIÓN DE HELADOS NO SÓLO SE VE AFECTADO POR LAS CONDICIONES ECONÓMICAS, SINO TAMBIÉN POR LOS CAPRICHOS DEL CLIMA.

POR CONSIGUIENTE, PODEMOS VER QUE LOS RIESGOS DEL MERCADO VARIAN DE ACUERDO CON EL ELEMENTO TIEMPO, LA DISTANCIA ENTRE EL PRODUCTOR Y EL CONSUMIDOR Y EL TIPO DE ARTÍCULOS DE QUE SE TRATE. POR SUPUESTO, UN BUEN MANEJO DE LOS RIESGOS DEL MERCADO NO ASEGURARÁ DE POR SÍ EL ÉXITO DE UN NEGOCIO; SIN EMBARGO, ES SEGURO QUE EL MANEJO INADECUADO Y LA ESTIMACIÓN INCORRECTA DE LOS RIESGOS, ES CONVENIENTE QUE VEAMOS, A CONTINUACIÓN, EN BREVE RESUMEN DE LOS RIESGOS, A LOS QUE SE ENFRENTA UNA EMPRESA MERCADOTÉCNICA Y LOS MÉTODOS PARA MANEJARLOS.

TIPOS DE RIESGO

LOS ESPECIALISTAS EN SEGUROS SUELEN CLASIFICAR LOS RIESGOS EN FORMA MUY AMPLIA, ENTRE CONTROLABLES E INCONTROLABLES. ENTRE LOS CONTROLABLES SE ENCUENTRAN LOS RIESGOS VISIBLES, TALES COMO LOS DAÑOS O LAS PÉRDIDAS DE PROPIEDADES DEBIDO A INCENDIOS, ROBOS O INUNDACIONES. DENTRO DEL NEGOCIO MISMO, EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE SE PRODUZCAN PÉRDIDAS DEBIDAS A ROBOS O FRAUDES. CUANDO SE ASEGURA UNA COMPAÑÍA, SE PAGA UNA TARIFA ESPECIAL Y, EN ESA FORMA, SE MANEJA EL RIESGO POR MEDIO DE UN COSTO REGULAR. EN CASO DE PÉRDIDA, RECIBIMOS UNA COMPENSACIÓN; ASÍ, SE DICE QUE MANEJAMOS LOS RIESGOS SOBRE LA BASE DEL PRESUPUESTO Y SABEMOS EXACTAMENTE LO QUE NOS ESTÁ COSTANDO EL RIESGO. SIN EMBARGO, LOS RIESGOS MÁS IMPORTANTES PARA UNA EMPRESA DE MERCADOTECNIA SON, DE LEJOS, LOS RIESGOS INCONTROLABLES QUE SE DEBEN EN GRAN PARTE A CONDICIONES FUERA DE LA EMPRESA, TALES COMO LOS CAMBIOS DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS GENERALES. ES IMPOSIBLE ADQUIRIR UNA PÓLIZA DE SEGUROS PARA PROTEGER A UNA EMPRESA CONTRA LAS PÉRDIDAS POR ESTE TIPO DE RIESGO.

SE TOMA, POR EJEMPLO, UN ARTÍCULO DE ALTA MODA QUE SEA BASTANTE CARO. SUPONGAMOS, ADEMÁS, QUE SE HA DEMOSTRADO SUFICIENTEMENTE QUE EN ESE NEGOCIO, CUANDO LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DECAE EN UN UNO POR CIENTO, LAS VENTAS DE ESE PRODUCTO DISMINUYEN, POR LO GENERAL, EN APROXIMADAMENTE UN 15 POR CIENTO. AHORA ¿CÓMO ESTABLECERÁ EL VENDEDOR EL PRECIO PARA ESE PRODUCTO?. PUESTO QUE DESEA OBTENER -

UN BENEFICIO DE SUS OPERACIONES, RECONOCERÁ CON SEGURIDAD ESE --- ELEMENTO DE RIESGO Y LO CONSIDERARÁ COMO COSTO DE HACER NEGOCIOS. - ESE COSTO SE REFLEJARÁ EN SU PRECIO DE VENTA Y EL HECHO MISMO DE QUE ESTÉ TRATANDO DE PROTEGERSE PUEDE COLOCARLO EN UNA POSICIÓN - PRECARIA, YA QUE EL PRECIO DE SU PRODUCTO, INCLUYENDO EL "COSTO - DE RIESGO", PUEDE SER ALTO, EN RELACIÓN A OTROS PRODUCTOS SIMILARES. ESO NO ES RARO, PUESTO QUE, SALVO CIERTAS MODIFICACIONES, EL PROBLEMA DE LOS RIESGOS INCONTROLABLES EXISTE EN CASI TODAS LAS - EMPRESAS DE MERCADOTECNIA.

MÉTODOS PARA REDUCIR LOS RIESGOS NO ASEGURABLES

DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO SE ATIENDE A LA REDUCCIÓN- DE LOS RIESGOS, DEBIDO AL EFECTO DE RIESGOS SOBRE LOS COSTOS. HAY VARIAS FORMAS EN LAS QUE UNA EMPRESA PUEDE REDUCIR ESOS RIESGOS.- UNO DE ELLOS ES EL TRATAR DE OBTENER CIERTAS VENTAJAS COMERCIALES. UN BUEN EJEMPLO ES EL DE UNA EMPRESA CON UNA MARCA QUE RECIBA --- GRAN PUBLICIDAD Y QUE HAYA OBTENIDO UNA GRAN LEALTAD POR PARTE DE LOS CLIENTES O LA COMPAÑÍA QUE TIENE UNA CARACTERÍSTICA ÚNICA DE- UN PRODUCTO, PROTEGIDA DURANTE VARIOS AÑOS POR MEDIO DE UNA PATEN- TE, COMO LOS ENCENDEDORES RONSON O LAS HOJAS DE AFEITAR GILLETTE.

OTRO MÉTODO CONSISTE EN DESARROLLAR TÉCNICAS COMERCIALES QUE LE - PERMITAN AL VENDEDOR DISPONER DE UN MERCADO BIEN PROTEGIDO. LA -- GARANTÍA CONTRA LAS DISMINUCIONES DE PRECIOS QUE UTILIZAN ALGUNAS EMPRESAS, CONSTITUYE UN BUEN EJEMPLO. ENTRE OTROS MÉTODOS FIGURAN: A) PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS EXCLUSIVOS Y SOBRE PEDIDO; B) ESTABLE- CIMIENTO DE CONTRATOS EXCLUSIVOS CON LOS PRINCIPALES DETALLISTAS,

DEBIDO A ALGUNA RAREZA DEL PRODUCTO, Y C) SELECCIÓN Y PREPARACIÓN CUIDADOSA DE UN PERSONAL QUE PUEDA OBTENER MEJORES VENTAS QUE LA COMPETENCIA.

FINALMENTE, LO QUE QUIZÁ SEA MÁS IMPORTANTE, EL ESFUERZO CRECIENTE QUE SE HACE PARA MEJORAR TODAS LAS FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DE MERCADOTECNIA. UNA EMPRESA QUE, MEDIANTE LAS INVESTIGACIONES DE MERCADOTECNIA, OBTIENE SUFICIENTE INFORMACIÓN DE LA CALIDAD ADECUADA PARA MEJORAR SUS PREDICIONES Y LA PLANEACIÓN DE LAS VENTAS, REDUCIRÁ LOS RIESGOS DE PÉRDIDAS.

CONCLUSIÓN

EL PROPÓSITO DE ESTE SEMINARIO ES SEÑALAR BASES PARA ESTABLECER UNA ADECUADA ESTRUCTURACIÓN Y UN EFICIENTE DESARROLLO EN EL LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO BAJO UNA ECONOMÍA EN RECESIÓN, CONSIDERÁNDOSE ASÍ LA CRECIENTE IMPORTANCIA QUE ESTÁ TENIENDO LA FUNCIÓN DE ABASTECIMIENTO COMO UN MEDIO DE OPTIMIZACIÓN EN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN, LO CUAL REDITUARÁ EN UNA MAYOR OPORTUNIDAD EN EL MERCADEO, BENEFICIANDO ASÍ AL CONSUMIDOR Y A LA EMPRESA.

ASIMISMO, SE DEBE APRECIAR QUE PARA QUE ESTA APORTACIÓN TENGA BUENOS BENEFICIOS, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SIEMPRE ESTARÁ PREPARADO EN ESTE CAMPO DE LA MERCADOTECNIA, YA QUE EN BASE A SUS CONOCIMIENTOS, FASES Y TÉCNICAS BIEN APLICADAS LOGRARÁ SU PROPÓSITO A TRAVÉS DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN.

POR ÚLTIMO, ES NECESARIO CONSIDERAR QUE LA FUNCIÓN DE ABASTE--
CER UN NUEVO PRODUCTO EN EL MERCADO Y SOBRE TODO EN MÉXICO, --
QUE ES UN CAMPO EN EL CUAL AÚN NO SE HA ESTABLECIDO NADA EN --
CONCRETO Y LA LABOR A REALIZAR ES SUMAMENTE AMPLIA Y PARA PO--
DER LOGRARLO SE REQUIERE DE QUE EL OBJETIVO PLANTEADO LOGRE SU
COMETIDO A TRAVÉS DE ESTE DESARROLLO EN EL CAMPO DE LA MERCADO
TECNIA.

BIBLIOGRAFIA

1. KOTLER, PHILIP
MERCADOTECHIA
1986.
2. CHARLES B. HICKS
ORGANIZACION DE OFICINAS
1983.
3. AMERICAN MARKETING
ASSOCIATION
1985.
4. VICTOR W. VON HAGEN
MERCADOTECHIA
1980.
5. WELDON J. TAULOR
MERCADOTECHIA
1980.
6. HOWARD D. LOWE
MERCADOTECHIA
1985.
7. SMALL, JOHN R.
ECONOMIA EMPRESARIAL
1986.
8. DONNIE J.
COMPETITIVIDAD DEL PROCESO
1982.
9. WILLIAMS, B. R.
CONDICIONES USUALES DE COMPETENCIA
1980.