



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Tema

Marketing

Sub tema

Ingeniería de marketing para la toma de decisiones

Seminario de graduación para optar al título de Licenciada en  
Mercadotecnia

Autora

Bra. Vanessa Mercedes Campos Flores

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 17 Noviembre del 2017

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración docente .....	iii
Resumen .....	iv
Introducción del tema y sub tema .....	1
Justificación .....	3
Objetivos de seminario .....	4
Capitulo uno: Generalidades del marketing.....	5
1.1. Definición de marketing.....	5
1.2. Conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes.....	6
1.3. Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente .....	11
1.4. El concepto de producción .....	13
1.5. El concepto de producto .....	13
1.6. El concepto de ventas.....	14
1.7. El concepto de marketing social.....	15
1.8. Establecimiento de relaciones con el cliente.....	16
1.9. Marketing sustentable .....	19
1.9.1. La necesidad de una mayor responsabilidad social .....	19
1.10. Entonces, ¿qué es el marketing? Poniendo todas las piezas en su lugar ....	20
Capitulo dos: El gerente y sus roles en la toma de decisiones.....	22
2.1. ¿Qué hace un gerente? Henry mintzberg sobre el trabajo efectivo .....	25
2.2. Características del gerente en el trabajo.....	25
2.3. Los roles directivos de mintzberg.....	29
2.3.1. Roles interpersonales.....	30
2.3.2. Roles informativos.....	30
2.3.3. Roles de decisión .....	31
Capítulo tres: Sistemas de información de marketing e investigación de mercados.	33
3.1. Investigación de mercado .....	33
3.2. Concepto de sistema de información de marketing .....	34
3.3. Modelo del sistema de marketing.....	51
3.4. El Proceso de la gerencia de marketing.....	52
3.5. El proceso de toma de decisiones .....	52
3.5.1. Pasos en el proceso de toma de decisiones .....	53
3.6. Tipos de información necesaria para la planeación y el control.....	55

Capítulo cuatro. Ingeniería de marketing para la toma de decisiones .....	57
4.1. La Ingeniería de marketing.....	57
4.2. Métodos de ejecución como soporte a las tomas de decisiones estratégicas de marketing .....	59
4.3. Ingeniería de marketing. Antecedentes y principales conceptos.....	60
4.4. Los modelos empleados en la toma de decisiones estratégicas de marketing	62
Conclusiones .....	66
Bibliografía .....	68

## Dedicatoria

Quiero dedicársela primeramente a Dios quien ha derramado bendiciones a lo largo de mis estudios, mi vida y ahora regalarme el privilegio de llegar hasta donde estoy y ser quien soy, por encontrar a lo largo de este camino a personas especiales que han estado dispuestas a apoyarme y ser un ejemplo positivo.

Con todo mi amor dedico este trabajo a mis padres Mario Campos y Celia Flores, quienes han sido un pilar fuerte en mi vida que, con su apoyo económico, moral y de amor me han guiado a lo largo de mi carrera universitaria, por ser mi fuente de inspiración y la principal fuerza para querer ser mejor persona y profesional día a día.

A Osmany Chavarría que ha estado a mi lado apoyándome e impulsándome en los momentos difíciles y agradables.

Al apoyo y acompañamiento que he tenido a lo largo de mis estudios universitarios por parte de mis maestros en especial a mi tutor de esta modalidad M.A.E. Javier Bermúdez por su paciencia y apoyo, profesor a quien admiro por el desempeño que ha realizado en la formación de sus alumnos.

A UNBOUND por creer en mí, darme confianza y la oportunidad de ser parte de esa gran familia a nivel mundial, ustedes también son parte fundamental de mi formación profesional. ¡GRACIAS!

Vanessa Mercedes Campos Flores

## **Agradecimiento**

*A Dios por darme la vida, fuerza, perseverancia en mis estudios y llegar hasta el final del cierre de mi seminario de graduación; a mis valiosos padres Mario y Celia que siempre confiaron en mí, Osmany que siempre me animo a mirar al frente y no desfallecer en cada obstáculo que se presentó a lo largo de mi carrera, a cada uno de los maestros que me impartieron clases; sin duda alguna llevo algo de cada uno de ellos y a UNBOUND por brindarme su apoyo económico, confianza y amor.*

LA HONRA Y LA GLORIA SEA PARA DIOS.

Vanessa Mercedes Campos Flores

### Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“Marketing”** hace constar que la bachillera: **Vanessa Mercedes Campos Flores, Carnet No. 07-20073-4**, ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Ingeniería del marketing para la toma de decisiones**, obteniendo la bachillera **Campos Flores**; la calificación de **40 (CUARENTA) PUNTOS**.

Dado en la ciudad de Managua a los 16 días del mes de Noviembre del año 2017.

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

La presente investigación de carácter bibliográfico tiene como tema marketing como parte de los ejes de investigación del departamento de administración de empresa de la facultad de ciencias económicas de UNAN Managua y su sub tema ingeniería de marketing para la toma de decisiones.

Se tiene como objetivo general analizar las estrategias de marketing para la toma de decisiones.

La base teórica que sustenta este informe se hace énfasis en cuatro capítulos tales como generalidades del marketing, el gerente y sus roles en la toma de decisiones, sistemas de información de marketing e investigación de mercados y por último ingeniería de marketing para la toma de decisiones.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica basado en el marketing, así mismo la tabulación del informe se hará aplicando las normas APAs 6 de Javeriano.

Los resultados o presentación del informe están basado en la normativa de presentación de seminario de graduación plan 2013 de la UNAN Managua.

Los principales términos descriptores del informe, son la introducción, justificación, objetivos del informe, introducción del tema y sub tema, conclusiones y bibliografía.

## Introducción del tema y sub tema

Como tema se presenta el marketing y el sub tema ingeniería de marketing para la toma de decisiones, dado que las organizaciones en su ciclo de vida en cada una de sus etapas van experimentando experiencias organizacionales y competitivas en cada una de su toma de decisiones en el planteamiento de sus estrategias empresariales.

El marketing como un todo a través de la ingeniería de marketing para la toma de decisiones apoyado en las teorías de conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes, diseños de estrategias de marketing impulsadas por los clientes, sistemas, roles, funciones, características y métodos de ejecución; es de vital importancia en todas las organizaciones lucrativas y no lucrativas, de bienes y servicios en todas y cada una de su finalidad en la formulación e implementación de estrategias tanto a nivel estratégico, táctico y operativo para adquirir posicionamiento y tener mayores oportunidades una vez realizado el diagnóstico del marketing.

El objetivo que se persigue en el presente informe bibliográfico, es que las empresas deben de tener disposición de considerar todas y cada una de las variables del aprendizaje organizacional como apoyo a las gestiones que todas y cada una realizan en sus tomas de decisiones para ser más efectivas en su eficiencia y eficacia en cuanto a la ejecución de sus recursos materiales, humanos y financieros.

Para ello se desarrollan cuatro capítulos en orden de importancia, y se presentan de la siguiente manera:

El capítulo uno, generalidades del marketing, con sus ítems principales: definición del marketing, conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes, diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente, concepto de producción, concepto de producto, concepto de ventas, concepto de marketing social, establecimientos de relaciones con el cliente, marketing sustentable y ¿qué es marketing? poniendo todas las piezas en su lugar.

El capítulo dos, el gerente y sus roles en la toma de decisiones, con sus ítems principales ¿qué hace un gerente?, características del gerente en el trabajo y los roles directivos de minztberg.

El capítulo tres, sistemas de información de marketing e investigación de mercados, con sus temas principales: investigación de mercados, concepto de sistema de información de marketing, modelo del sistema de marketing, el proceso de la gerencia de marketing, el proceso de toma de decisiones y tipos de información necesaria para la planeación y el control.

El capítulo cuatro, ingeniería de marketing para la toma de decisiones, teniendo como principales temas la ingeniería de marketing, métodos de ejecución como soporte a las tomas de decisiones estratégicas de marketing, ingeniería de marketing. Antecedentes y principales conceptos y los modelos empleados en la toma de decisiones estratégicas de marketing.

## Justificación

En cuanto al aspecto teórico; el tema marketing se sustenta en definición del marketing, conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes, diseño de estrategias de marketing impulsada por los clientes y conceptos las teorías de roles directivos, investigación de mercados, métodos de ejecución y los modelos empleados en el mismo permitirá cumplir con los objetivos propuesto en la investigación documental.

El aspecto práctico del presente informe es meramente bibliográfico y servirá como base para las organizaciones lucrativas y no lucrativas, vendedoras de bienes y servicios para las tomas de decisiones en la implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo, teniendo como único propósito y es el ser más competitivos en el mercado y que logren minimizar gastos innecesarios en cada una de sus acciones de cada una de las áreas gerenciales.

Y por último en el aspecto metodológico desarrollado en la presentación de este informe, es según la normativa de seminario de graduación de la UNAN Managua plan 2013, así como también la aplicación de las normas APAs 2016 del autor Javeriano reglamentadas por el departamento de administración de empresas de la facultad de ciencias económicas; a su vez servirá como una guía metodológica para los docentes del RUCFA especialistas en el tema y a los investigadores en el área de producción o procesos productivos.

## Objetivos de seminario

### Objetivo general

Analizar la ingeniería del Marketing para la toma de decisiones a través de las generalidades del marketing, el gerente y su toma de decisiones y sistemas de información de marketing e investigación de mercados.

### Objetivo específico

1. Conocer las generalidades del marketing a través de definición del marketing, conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes, diseño de estrategias de marketing impulsada por los clientes y conceptos de producción, producto, ventas, marketing social, marketing sustentable y establecimiento del marketing con el cliente.
2. Describir el gerente y sus roles en la toma de decisiones, por medio de sus características, sus roles directivos y la verdad de lo que hace un gerente.
3. Comprender el sistema de información de marketing e investigación de mercados a través de los modelos de sistemas de marketing, el proceso de la gerencia, toma de decisiones y tipos de información necesaria para la planeación y el control.
4. Identificar la ingeniería de marketing para la toma de decisiones por medio de los métodos de ejecución como soporte a las tomas de decisiones y los modelos empleados para la toma de decisiones estratégicas de marketing; así como sus antecedentes y principales conceptos.

## **Capitulo uno: Generalidades del marketing**

Las compañías exitosas de hoy tienen algo en común: al igual que patrimonio hoy, están muy enfocadas en el cliente y muy comprometidas con el marketing. Estas compañías comparten una pasión por entender y satisfacer las necesidades del cliente en mercados meta bien definidos. Motivan a todos en la organización a ayudar a construir relaciones duraderas con el cliente creando valor.

Las relaciones y el valor de los clientes son muy importantes en la actualidad. A medida que la mayoría de las economías del mundo se han recuperado después de la peor crisis desde la gran depresión, los consumidores más frugales gastan su dinero con más cuidado y reconsideran sus relaciones con las marcas. A su vez, es más importante que nunca establecer relaciones sólidas con los clientes, basadas en un valor real y duradero. (Armstrong, 2012, pág. 4).

### **1.1. Definición de marketing**

En la actualidad, el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (“hablar y vender”), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente. Si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente; y si fija sus precios, distribuye y promueve de manera eficaz, sus productos se venderán con mucha facilidad. De hecho, según el gurú de la administración Peter Drucker: “El objetivo del marketing consiste en lograr que las ventas sean innecesarias”. Las ventas y la publicidad son sólo una parte de una “mezcla de marketing” mayor, es decir, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan para satisfacer las necesidades del cliente y para establecer relaciones con éste.

Definido en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos. (Armstrong, 2012, pág. 5).

## **1.2. Conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes**

Como un primer paso, los mercadólogos deben entender las necesidades y los deseos del cliente, así como el mercado dentro del cual operan. Ahora examinaremos cinco conceptos fundamentales del cliente y del mercado: necesidades, deseos y demandas; ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias); valor y satisfacción; intercambios y relaciones y mercados.

Necesidades, deseos y demandas del cliente: El concepto fundamental que sustenta el marketing son las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal. Los mercadólogos no crearon esas necesidades, sino que forman una parte básica del carácter de los seres humanos.

Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Un hombre estadounidense necesita alimentos, pero desea una Big Mac, papas fritas y una bebida gaseosa. Un individuo de papúa nueva guinea necesita alimentos, pero desea taro, arroz, camote y cerdo. Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción.

Las compañías de marketing exitosas hacen mucho por informarse y entender las necesidades, los deseos y las demandas de sus clientes. Realizan investigación del consumidor y analizan montañas de datos de éste. Su personal, en todos los niveles (incluyendo las gerencias de alto nivel), permanece cerca de los clientes. Por ejemplo, Falabella, uno de los minoristas más importantes de Latinoamérica, con presencia en Chile, Perú, Argentina y Colombia, tiene una sección en su página web en la que los clientes pueden opinar de forma abierta sobre sus tiendas y productos, y donde todos los usuarios puedan leer sus opiniones.

En Latinoamérica, varias empresas ya están aprovechando el crecimiento explosivo de Twitter. Según un estudio realizado en 2010 por la empresa Burson Marsteller, el 32% de las empresas latinoamericanas interactúa con sus clientes por medio de Twitter. México sobresale con 60% de las compañías estudiadas, las cuales mantienen al menos una cuenta en la red de microblogging, seguido de Brasil (53%) y Chile (43%). Y en Pyg, ejecutivos de la dirección pasan tiempo con los consumidores en su hogar y van de compras con ellos. Los gerentes de marca de Pyg de manera rutinaria pasan una o dos semanas viviendo con el presupuesto de los consumidores con menos recursos para entender qué es lo que pueden hacer para mejorar la vida de sus clientes.

Ofertas de mercado: productos, servicios y experiencias: Las necesidades y los deseos de los consumidores se satisfacen con las ofertas de mercado, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a productos físicos. También incluyen servicios, actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo. Algunos ejemplos son los bancos, las líneas aéreas, los hoteles, la declaración de impuestos y los servicios de reparación para el hogar.

De manera más general, las ofertas de mercado también incluyen otras entidades tales como personas, lugares, organizaciones, información e ideas. Por ejemplo, la fundación de ricky martin se orienta a la protección de los menores ante el riesgo de la trata de personas, mediante campañas educativas y de concientización del problema en las sociedades de latinoamérica. Sus actividades se centran en la educación como estrategia de prevención para detener la explotación infantil.

Muchos vendedores cometen el error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrecen, y no a los beneficios y las experiencias producidos por los mismos.

Estos vendedores padecen la miopía de marketing; están tan interesados en sus productos que se concentran sólo en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes del cliente. Olvidan que un producto es sólo una herramienta para resolver un problema del consumidor.

Estos vendedores tendrán problemas si se lanza un nuevo producto que cubra mejor la necesidad del cliente o que lo haga a un menor costo. El cliente tendrá la misma necesidad, pero deseará el producto nuevo.

Los mercadólogos inteligentes ven más allá de los atributos que tienen los productos y los servicios que venden. Al combinar servicios y productos diversos, crean experiencias de marca para los consumidores. Por ejemplo, usted no sólo ve una carrera de nascar, sino que se sumerge en la experiencia excitante y explosiva de ésta. De manera similar, estas experiencias no se limitan a productos de consumo, sino también a soluciones integrales para empresas que van más allá de un conjunto de cables.

Éste es el caso de la chilena senda, que proporciona ofertas integrales como el sistema de control de tráfico de las ciudades de Santiago y São Paulo, la automatización de administradoras de fondos de pensiones en diversos países y la emisión de bonos electrónicos para la atención de salud en Chile.

Valor y satisfacción del cliente: Por lo general los consumidores se enfrentan a una gran colección de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad específica. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán, y compran de acuerdo con ellas. Los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás.

Los mercadólogos deben ser cuidadosos al establecer el nivel de expectativas correcto. Si establecen expectativas demasiado bajas, quizá satisfagan a quienes compran, pero no lograrán atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado las expectativas, los compradores se desilusionarán. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor. Volveremos a ver estos conceptos importantes más adelante en el capítulo.

Intercambios y relaciones: El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio. En el sentido más amplio, el mercadólogo intenta provocar una respuesta ante una oferta de mercado. La respuesta podría ser más que el simple hecho de comprar o vender productos y servicios. Por ejemplo, un candidato político quiere votos, una iglesia desea feligreses, una orquesta desea un público, y un grupo de acción social busca la aceptación de ideas.

El marketing consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener relaciones de intercambio deseables con audiencias meta, las cuales implican productos, servicios, ideas u otros objetos. Más allá del mero hecho de atraer nuevos clientes y realizar transacciones, las compañías desean retener a los clientes y aumentar sus negocios. Los mercadólogos desean establecer relaciones sólidas al proporcionar al cliente de manera consistente un valor superior. Más adelante abundaremos en el concepto importante de la administración de las relaciones con el cliente.

**Mercados:** Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

El marketing implica administrar mercados para dar lugar a relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, crear esas relaciones requiere de esfuerzo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas. Actividades como la investigación del consumidor, el desarrollo de productos, la comunicación, la distribución, la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing.

A pesar de que por lo regular pensamos que son los vendedores quienes llevan a cabo el marketing, los compradores también participan en él. Los consumidores realizan marketing cuando buscan productos, interactúan con las compañías para obtener información y realizan sus compras. De hecho, las tecnologías digitales de hoy, desde los sitios web y las redes sociales en línea, hasta los teléfonos celulares, han dado poder a los consumidores y han convertido el marketing en un asunto en verdad interactivo. Así, además de administrar las relaciones con el cliente, los gerentes de marketing actuales también deben manejar de forma eficaz las relaciones administradas por él.

Los mercadólogos ya no sólo preguntan “¿de qué manera podemos llegar a nuestros clientes?”, sino también “¿de qué manera deben acercarse ellos a nosotros?”, e incluso “¿de qué manera nuestros clientes pueden ponerse en contacto entre sí?”. (Armstrong, 2012, págs. 6-8).

### **1.3. Diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente**

Una vez que entiende por completo a los consumidores y al mercado, la gerencia de marketing es capaz de diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente. Definimos la administración de marketing como el arte y la ciencia de elegir mercados meta y establecer relaciones redituables con ellos. El objetivo del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y cultivar clientes meta mediante la creación, la entrega y la comunicación de valor superior para el cliente.

Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, el gerente de marketing debe responder a dos preguntas importantes: ¿a qué clientes debemos servir? (¿cuál es nuestro mercado meta?) y ¿de qué forma serviremos mejor a esos clientes? (¿cuál es nuestra propuesta de valor?) Analizaremos brevemente esos conceptos de estrategia de marketing.

Selección de los clientes a quienes se dará servicio: La compañía primero debe decidir a quién dará servicio, y lo hace dividiendo el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y eligiendo los segmentos que perseguirá (mercado meta). Algunos individuos piensan que la administración de marketing implica localizar el mayor número posible de clientes y una demanda creciente. Sin embargo, los gerentes de marketing saben que no es posible servir a todos los clientes, de todas formas.

Al tratar de servir a todos los clientes, es muy probable que no sirvan a ninguno bien. En vez de eso, la compañía debe seleccionar sólo a los clientes que es capaz de atender bien y de manera redituable. Por ejemplo, Palacio de Hierro, en México, y Dashu, en Brasil, se enfocan de manera redituable en profesionistas acaudalados; el objetivo de Electra, en Latinoamérica, son familias con medios más modestos.

A fin de cuentas, los gerentes de marketing deben decidir a cuáles clientes desean servir, así como el nivel, el momento y la naturaleza de su demanda. En términos sencillos, la administración de marketing es la administración del cliente y la administración de la demanda.

Selección de una propuesta de valor: La compañía también debe decidir cómo atenderá a los clientes meta, es decir, de qué forma se diferenciará y se posicionará a sí misma en el mercado. La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades. La empresa América Móvil tiene las marcas Telcel (en México) y Claro (en Argentina, Brasil, Chile, Venezuela, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Jamaica, Nicaragua, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Uruguay).

La campaña actual de Telcel es “Miles de historias que se entrelazan todos los días a través de la Red donde todo es posible”. De esta manera, Telcel busca promover entre sus usuarios su capacidad de cobertura, tecnología avanzada y equipos exclusivos. A través de esta campaña, la empresa busca acercarse más a sus usuarios con historias cotidianas con las que puedan identificarse. Por otra parte, Claro ofrece una propuesta basada en un mejor valor por el dinero de sus clientes.

Tales propuestas de valor distinguen a una marca de otra. Responden a la pregunta del cliente: “¿por qué debería comprar su marca en vez de la marca del competidor?” Las compañías tienen que diseñar propuestas de valor sólidas para obtener la mayor ventaja posible en sus mercados meta. Por ejemplo, el automóvil Smart está posicionado como compacto pero cómodo, ágil pero económico, y seguro pero ecológico. Es “un genio automotriz puro en un empaque totalmente divertido y eficiente. Un pensamiento inteligente, en verdad”.

Orientaciones de la administración de marketing: La administración de marketing busca diseñar estrategias que construyan relaciones redituables con sus consumidores meta. Pero, ¿qué filosofía debería guiar tales estrategias de marketing? ¿Qué importancia debería darse a los intereses de los clientes, a la organización y a la sociedad? Muy a menudo, esos intereses entran en conflicto.

Hay cinco conceptos alternativos que las organizaciones podrían utilizar para diseñar y poner en práctica sus estrategias de marketing: los conceptos de producción, producto, ventas, marketing y marketing social. (Armstrong, 2012, págs. 8-9).

#### **1.4. El concepto de producción**

El concepto de producción señala que los consumidores favorecen los productos que están disponibles y que son muy accesibles. Por lo tanto, la gerencia debería concentrarse en mejorar la eficacia de la producción y la distribución. Este concepto es una de las orientaciones más antiguas que guía a los vendedores.

El concepto de producción es todavía una filosofía útil en algunas situaciones. Por ejemplo, el fabricante de computadoras Lenovo domina al tan competitivo y sensible al precio mercado chino de las PC mediante bajos costos de mano de obra, producción muy eficiente y distribución masiva. No obstante, aunque resulta útil en algunas situaciones, el concepto de producción puede originar miopía de marketing. Las compañías que adoptan esta orientación corren un gran riesgo de enfocarse demasiado en sus propias operaciones, y perder de vista el objetivo real: satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con él. (Armstrong, 2012, pág. 9).

#### **1.5. El concepto de producto**

El concepto de producto sostiene que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en cuanto a calidad en el desempeño e innovación. Desde este concepto, la estrategia de marketing se enfoca en mejorar el producto de forma continua.

La calidad y la mejora del producto son elementos importantes de la mayor parte de las estrategias de marketing. Sin embargo, enfocarse sólo en los productos de la compañía también podría provocar miopía de marketing.

Por ejemplo, algunos fabricantes consideran que, si son capaces de “diseñar una mejor ratonera, el mundo entero tocará a su puerta”; sin embargo, a menudo quedan amargamente desilusionados.

Es probable que los consumidores estén buscando una mejor solución para un problema con los ratones, pero que no necesariamente es una mejor trampa para éstos. La mejor solución podría ser un aerosol químico, un servicio de exterminación de plagas, un gato de casa o algo que funcione mejor que una ratonera. Además, una mejor trampa para ratones no se venderá a menos que el fabricante diseñe, empaque y fije su precio de forma atractiva; ubique el producto en canales de distribución convenientes; capte la atención de los consumidores que lo necesitan y convenza a los compradores de que se trata de un mejor producto. (Armstrong, 2012, págs. 9-10).

### **1.6. El concepto de ventas**

Muchas compañías siguen el concepto de ventas, el cual afirma que los consumidores no comprarán el número suficiente de productos de la empresa a menos que ésta realice un esfuerzo de promoción y ventas a gran escala. El concepto de ventas suele practicarse con los bienes no buscados, es decir, aquellos que los consumidores en general no piensan comprar, como seguros o donaciones de sangre.

Estas industrias deben ser hábiles para localizar prospectos y venderles con base en los beneficios del producto.

Sin embargo, una estrategia de marketing tan agresiva como ésta implica riesgos elevados; se interesa principalmente en crear transacciones de ventas y no en diseñar relaciones redituables y a largo plazo con el cliente. Con frecuencia el objetivo consiste en vender lo que la empresa fabrica, en lugar de fabricar lo que el mercado necesita. Asume que a aquellos clientes a los que se les convenza de comprar el producto les gustará; o bien, si no les gusta, tal vez olviden su desilusión y lo compren de nuevo más tarde. Por lo general se trata de suposiciones erróneas.

El concepto de marketing: El concepto de marketing establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores. Desde el concepto de marketing, las rutas hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor.

En vez de seguir una filosofía de “hacer y vender” centrada en el producto, el concepto de marketing es una filosofía de “detectar y responder” centrada en el cliente. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes.

La aplicación del concepto de marketing con frecuencia implica más que el simple hecho de responder a los deseos de los clientes y a sus necesidades evidentes. Las compañías orientadas al cliente investigan a fondo a los clientes actuales para conocer sus deseos, reúnen ideas sobre nuevos productos y servicios, y ponen a prueba las mejoras propuestas para los productos. Por lo general este tipo de marketing orientado al cliente funciona bien cuando existe una necesidad clara y cuando los clientes saben lo que quieren. (Armstrong, 2012, págs. 10-11).

### **1.7. El concepto de marketing social**

El concepto de marketing social cuestiona si el concepto puro de marketing pasa por alto conflictos posibles entre los deseos a corto plazo del consumidor y el bienestar a largo plazo del mismo. ¿Se trata de una empresa que satisface las necesidades y los deseos inmediatos de los mercados meta, haciendo siempre lo que es mejor a largo plazo para los consumidores?

El concepto de marketing social señala que la estrategia de marketing debería proporcionar valor a los clientes de forma que conserve o mejore el bienestar tanto del consumidor como de la sociedad. Exige un marketing sustentable, es decir, un marketing responsable a nivel social y ambiental, que cubra las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios, pero que al mismo tiempo conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades.

Considere la industria del agua embotellada. Tal vez piense que estas compañías ofrecen un producto cómodo, sabroso y saludable.

Su empaque sugiere imágenes “verdes” de lagos cristalinos y montañas cubiertas de nieve. No obstante, la fabricación, el llenado y la transportación de miles de millones de botellas plásticas genera enormes cantidades de emisiones de dióxido de carbono que contribuyen de forma importante al calentamiento global.

Además, las botellas plásticas plantean un gran problema de reciclaje y de eliminación de desperdicios sólidos. Por consiguiente, al satisfacer los deseos a corto plazo de los consumidores, la industria del agua embotellada podría estar provocando problemas ambientales que van en contra de los intereses a largo plazo de la sociedad. (Armstrong, 2012, pág. 11).

### **1.8. Establecimiento de relaciones con el cliente**

Los tres pasos iniciales del proceso de marketing (entender el mercado y las necesidades del cliente; diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente; y elaborar un programa de marketing) conducen al cuarto paso, que es el más importante: crear relaciones redituables con el cliente.

Administración de las relaciones con el cliente: La administración de las relaciones con el cliente es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Algunos mercadólogos la definen de manera limitada como una actividad de manejo de datos del cliente (una práctica denominada crm por sus siglas en inglés). Según esta definición, la administración de las relaciones con el cliente implica el manejo de información detallada acerca de clientes individuales y el manejo cuidadoso de “puntos de contacto” con ellos, para incrementar su lealtad al máximo.

Sin embargo, la mayoría de los mercadólogos le dan al concepto de la administración de las relaciones con el cliente un significado más amplio, donde ésta es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores. Aquí se consideran todos los aspectos de la adquisición, la conservación y el crecimiento de los clientes.

Cimientos de las relaciones: valor y satisfacción del cliente: La clave para diseñar relaciones perdurables con el cliente es crear un valor y una satisfacción superiores para él. Los clientes satisfechos suelen ser leales y dar a la compañía una mayor participación en sus negocios.

Valor del cliente Atraer y retener clientes podría ser una tarea difícil. A menudo los clientes se enfrentan a una selección confusa de productos y servicios para elegir.

Compran a la empresa que ofrece el mayor valor percibido por el cliente, es decir, la evaluación que hace el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, en comparación con las ofertas de los competidores. Es importante señalar que con frecuencia los clientes no juzgan los valores y los costos “con precisión” o “de manera objetiva”; sino que actúan de acuerdo con el valor percibido.

Para algunos consumidores, el valor podría significar productos razonables a precios accesibles, en especial después de la reciente recesión. No obstante, para otros, el valor podría significar pagar más para obtener más. Por ejemplo, a pesar del difícil entorno económico, ge introdujo recientemente su nuevo conjunto de lavadora y secadora profile, que se vende al detalle por más de 2 500 dólares (más del doble del costo de un conjunto estándar de lavadora y secadora). Los anuncios de profile muestran máquinas sofisticadas en colores atractivos, como rojo cereza.

Sin embargo, los anuncios también destacan su practicidad real, y posicionan a la línea Profile como un nuevo “sistema de cuidado de la ropa” revolucionario, con tecnología que asigna la cantidad de jabón y agua óptima por carga, y que ahorra dinero al tratar la ropa con suavidad, extendiendo su duración. ¿Las lavadoras y secadoras Profile valen el precio mucho más alto comparado con los aparatos menos costosos? Todo es cuestión de percepciones de valor personal. Para muchos consumidores, la respuesta es no, aunque para el segmento meta de los compradores con altos ingresos que se interesan por el estilo, la respuesta es sí.

**Satisfacción del cliente:** La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho.

Si el desempeño coincide con las expectativas, éste estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado.

Las compañías que tienen un marketing exitoso hacen casi cualquier cosa por mantener satisfechos a sus clientes importantes. La mayoría de los estudios muestra que los niveles de satisfacción del cliente más elevados producen clientes más leales, lo que a su vez resulta en un mejor desempeño de la compañía.

Las empresas inteligentes buscan deleitar a los clientes prometiendo tan sólo lo que son capaces de dar, y luego entregando más de lo que prometieron. Los clientes encantados no sólo vuelven a comprar, sino que también se convierten en socios de marketing y en “evangelistas” que transmiten a otros sus buenas experiencias.

Para las compañías interesadas en deleitar y sorprender a sus clientes, un valor y un servicio excepcionales se vuelven parte de su cultura general. Por ejemplo, año tras año ritz-carlton queda entre los primeros lugares de la industria de la hospitalidad en términos de la satisfacción del cliente. Su pasión por satisfacer a los clientes se resume en el credo de la compañía, el cual promete que sus lujosos hoteles generarán una experiencia realmente memorable, una que “despierte los sentidos, produzca bienestar y satisfaga incluso los deseos y necesidades tácitos de nuestros huéspedes”.

Visite cualquier hotel ritz-carlton del mundo y le sorprenderá la ferviente dedicación de la compañía por anticipar y satisfacer incluso su necesidad más mínima. Sin siquiera preguntar parecen adivinar que usted es alérgico al maní y que desea una cama king-size, una almohada hipo alérgica, las cortinas abiertas a su llegada y un desayuno con café descafeinado en su habitación. Cada día, el personal del hotel (desde los empleados de la recepción hasta los de mantenimiento y de limpieza) observa de manera discreta y registran incluso la menor preferencia del huésped. Luego, todas las mañanas, cada hotel revisa los archivos de los nuevos huéspedes que se han alojado previamente en un hotel ritz-carlton, y prepara una lista de detalles adicionales sugeridos que podrían deleitar a cada uno.

Una vez que identifican la necesidad especial de un cliente, los empleados hacen hasta lo imposible por satisfacerla. Por ejemplo, para atender las necesidades de un huésped con alergias a los alimentos, un chef en bali encontró huevos y leche especiales en una pequeña tienda de abarrotes en otro país y pidió que se los enviaran al hotel. En otro caso, cuando el servicio de lavandería del hotel no logró eliminar la mancha del traje de un huésped antes de que éste se fuera, el gerente del hotel viajó a la casa de éste y le entregó personalmente un cheque para reembolsar el costo del traje.

Según un gerente del ritz-carlton, si la cadena consigue la fotografía de la mascota de un huésped, hará una copia, la enmarcará y la colocará en la habitación de cualquier hotel que el huésped visite. Como resultado de un servicio al cliente tan heroico, un altísimo 95% de los huéspedes que dejan el hotel informan que su estancia ha sido una experiencia realmente memorable. Más del 90% de los clientes deleitados regresa. (Armstrong, 2012, págs. 12-13).

## **1.9. Marketing sustentable**

El marketing sustentable implica acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores y los negocios, y al mismo tiempo conserven o mejoren la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Toma en cuenta ambos aspectos. El marketing sustentable implica acciones responsables a nivel social y ambiental, que satisfagan las necesidades inmediatas y futuras de los clientes y de la compañía. (Armstrong, 2012, págs. 582-583).

### **1.9.1. La necesidad de una mayor responsabilidad social**

Los mercadólogos están reexaminando la relación que mantienen con los valores y las responsabilidades sociales, así como con el planeta mismo que nos sustenta.

Conforme maduran los movimientos mundiales del consumismo y del ambientalismo, se espera que los mercadólogos de la actualidad desarrollen prácticas de marketing sustentable. La ética corporativa y la responsabilidad social se han convertido en temas candentes en casi cualquier negocio. Y pocas compañías podrían ignorar el renovado y muy demandante movimiento ambientalista. Cada acción de la compañía puede afectar las relaciones con los clientes. Los consumidores de hoy esperan que las empresas entreguen valor en una forma social y ambientalmente responsable.

En el futuro, los movimientos ambientalista y de responsabilidad social plantearán demandas aún más estrictas a las compañías.

Algunas empresas se resisten a ceder ante estos movimientos, y lo hacen únicamente cuando se ven obligados por leyes o por protestas de consumidores organizados. Sin embargo, las compañías que miran hacia el futuro, ya aceptan sus responsabilidades con el mundo que les rodea; consideran los actos socialmente responsables como una oportunidad para tener éxito actuando bien; buscan formas de beneficiarse al servir a las necesidades inmediatas y a los mejores intereses a largo plazo de sus clientes y sus comunidades. (Armstrong, 2012, págs. 27-28).

### **1.10. Entonces, ¿qué es el marketing? Poniendo todas las piezas en su lugar**

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing se enfocan en la creación de valor para los clientes. La compañía primero logra una total comprensión del mercado al investigar las necesidades del consumidor y al administrar la información de marketing. Luego diseña una estrategia de marketing impulsada por el cliente, con base en las respuestas a dos preguntas básicas. La primera es: “¿Cuáles son los consumidores a quienes atenderemos?” (segmentación del mercado y dirección).

Las buenas compañías de marketing saben que no serían capaces de servir a todos los clientes siempre, sino que deben enfocar sus recursos en los clientes a quienes pueden servir mejor y con mayor rentabilidad. La segunda pregunta de la estrategia de marketing es: “¿Cómo daremos un mejor servicio a los clientes meta?” (diferenciación y posicionamiento).

Aquí, el mercadólogo establece una propuesta de valor que expone con detalle los valores que la compañía entregará para ganar clientes meta. Una vez decidida la estrategia de marketing, la compañía diseña un programa de marketing que consiste en la combinación de los cuatro elementos de la mezcla de marketing, o cuatro P, que transforma la estrategia de marketing en valor real para los clientes.

La compañía desarrolla ofertas de producto y crea identidades de marca fuertes para ellos; fija los precios de estas ofertas para crear valor real para los clientes y las distribuye para que estén a disposición de los clientes meta.

Por último, la compañía diseña programas de promoción que comuniquen la propuesta de valor a los consumidores meta y los convenzan de que pongan atención en la oferta de marketing.

Quizás el paso más importante del proceso de marketing sea la construcción de relaciones redituables y llenas de valor con los clientes meta. A lo largo del proceso, los mercadólogos practican la administración de las relaciones con el cliente para lograr la satisfacción y el deleite de éste. Sin embargo, para crear valor y relaciones con el cliente la compañía no puede lograrlo sola; debe trabajar de cerca con socios de marketing, tanto dentro de la compañía como en todo su sistema de marketing. Así, además de practicar una buena administración de las relaciones con el cliente, las empresas también deben practicar una buena administración de las relaciones con los socios.

Los primeros cuatro pasos del proceso de marketing crean valor para los clientes. En el paso final, la compañía cosecha las recompensas de sus estrechas relaciones con el cliente al captar el valor de parte de ellos. La entrega de un valor superior origina clientes bastante satisfechos que comprarán más y de manera repetida, lo cual ayuda a que la compañía capte el valor de por vida del cliente y una mayor participación de éste. El resultado es un mayor capital de clientes a largo plazo para la empresa. Por último, ante el panorama cambiante del marketing actual, las compañías deben tomar en cuenta tres factores adicionales. Para establecer relaciones con los clientes y con los socios, deben hacer uso de la tecnología de marketing, aprovechar las oportunidades globales, y asegurarse de que están actuando de forma ética y socialmente responsable. (Armstrong, 2012, págs. 29-30).

## Capítulo dos: El gerente y sus roles en la toma de decisiones

Tradicionalmente se ha difundido el concepto que los ejecutivos que toman las grandes decisiones empresariales son personas que han desarrollado un gran pensamiento estratégico, que siempre tienen presente el largo plazo de sus firmas, que son astutos y ágiles en la toma de decisiones y que su trabajo se concentra en los asuntos más importantes; Eso es lo que piensa la gran mayoría de las personas, sus empleados los ven así y hasta ellos mismos, los directivos, se ven así, como los grandes directores de orquesta que se ocupan únicamente de lo trascendental. (Mintzberg, ¿Que hace un gerente?, 2001, pág. 1).

La actividad de la alta dirección ha sido examinada con lupa por Henry Mintzberg que ha descubierto, y echado por tierra, cuatro de los mitos más famosos sobre el trabajo de los directivos, que más dudosos resultan en la práctica, cuando se estudia y se hace un seguimiento de las tareas llevadas a cabo por ellos en el día a día. Son los siguientes:

Primer mito: el directivo es un planificador reflexivo y sistemático. Realidad: los roles directivos en el día a día se pueden resumir en una sucesión de actividades que, en muchas ocasiones, carecen de estructura y orden lógico. ¿La discontinuidad, variedad y brevedad de estas tareas reflejan que su ejecutor no está tan centrado en la reflexión, como cabría esperar por su posición; como lo está en la acción.

Conclusión: la realidad condiciona la forma de operar de los ejecutivos. Mintzberg asegura que los roles directivos estudiados coinciden en la falta de un patrón definido que deje algún momento para la reflexión, como tal, y no supeditada a las acciones ya encaminadas. La carencia de una gestión del tiempo es patente y esta falta se ve aún más acusada debido a la velocidad a la que se desarrollan los acontecimientos.

Segundo mito: el directivo eficaz no tiene que llevar a cabo obligaciones con regularidad. Realidad: el directivo ve cómo su tiempo se consume en obligaciones diarias de diversa índole que se desgranán en tareas de representación, negociación, etc. Son actividades que al cabo de la jornada suponen entre un 90 y un 95% de las horas de trabajo. El tiempo que se dedica a la estrategia queda, por tanto, reducido a un escaso 5 o 10%.

Conclusión: salta a la vista la divergencia existente entre lo que se espera de los roles directivos, o lo que se exige a los ejecutivos, y lo que sucede en la práctica. Mientras que se pretende que su tiempo productivo se centre en planificar y delegar, lo cierto es que es imposible minimizar las horas dedicadas a actividades cotidianas.

Tercer mito: el alto directivo necesita información resumida. Realidad: los directivos encuentran mayor seguridad en fuentes directas e informales de información, es decir, que suelen optar por llamadas telefónicas, reuniones o careos, frente a la recepción de documentación y datos. Este hecho ocasiona que el 80% de su tiempo se emplee en comunicación verbal, con sus pros y contras, ya que la efectividad de la misma depende de su fiabilidad y de su base en hechos objetivos, algo que en muchas ocasiones es difícil de conseguir.

Conclusión: aunque los sistemas de información formales son los más efectivos para transmitir información precisa y de forma resumida, suelen quedarse cortos a la hora de proporcionar información viva y actual, que es la que más valoran los directivos y la que les pone en la pista de los sucesos que acontecerán.

Cuarto mito: la dirección de empresas se está convirtiendo en una ciencia y una profesión. Realidad: hablar de ciencia es hablar de procedimientos e implica la promulgación de programas sistemáticos analíticamente determinados. Al observar la actividad diaria de cualquier directivo, es fácil darse cuenta de que no existe ninguno. Sus acciones vienen motivadas por impulsos de otro tipo.

Conclusión: el proceso por el que el directivo gestiona su tiempo, analiza información y toma decisiones, está profundamente enterrado en su subconsciente y por eso muchas veces se puede confundir con una intuición.

La visión crítica de Mintzberg sobre los directivos. En 2004, Henry Mintzberg publicó su libro "Managers Not MBAs". En él, reprocha a las escuelas de negocios de todo el mundo los contenidos de sus cursos de formación para directivos. Tras analizar las materias objeto de estudio en diferentes MBAs, llegó a la conclusión que lo que muchos ejecutivos aprenderán no les servirá para satisfacer las demandas y expectativas que sus empresas albergarán sobre ellos.

Insiste en que son la intuición del propio ejecutivo, su visión emprendedora y su experiencia en roles directivos los pilares de la dirección de empresas y, ninguno de ellos puede enseñarse en un máster. Mintzberg afirma que el management es más un arte que una ciencia y por eso, los análisis sistemáticos o las técnicas de dirección no garantizan el éxito en la práctica.

De hecho, en ocasiones, adquirir este tipo de conocimientos puede ejercer el efecto contrario, cargando aún más presión sobre las personas que ostentan este tipo de responsabilidades, que se ven incapaces de delegar y deben aprender a tomar decisiones rápidas que les ayuden a adaptarse al entorno tan cambiante y dinámico que son los mercados actualmente. La dificultad añadida viene de la mano de las tareas que agotan la mayoría del tiempo de su jornada laboral, que reduce su eficacia entre actividades breves y superficiales, en la mayoría de los casos, que fragmentan su productividad y ponen trabas a los procesos de decisión.

Para Mintzberg es importante dejar claro que: el management no es una ciencia, aunque sí que pueda servirse de algunas para optimizar sus resultados.

La administración de empresas requiere de experiencia y conocimiento. Los roles directivos necesitan de una visión, para poder comprender las verdaderas necesidades de la empresa.

Los ejecutivos requieren de intuición y han de poder acceder también a los elementos necesarios para desarrollar sus análisis.

Es cierto que existe un componente científico en las actividades que se asimilan a los roles directivos, y que a veces puede ser una parte importante, pero que ciertamente, sólo podrá funcionar si se combina con la visión y la intuición, que no pueden adquirirse a través del estudio. (Mintzberg, ¿Que hace un gerente?, 2001, págs. 14-16).

## 2.1. ¿Qué hace un gerente? Henry Mintzberg sobre el trabajo efectivo

Son ellos quienes toman las decisiones que mueven millones, pero también es verdad que deben ocuparse de cuestiones intrascendentes y que su tiempo no siempre transcurre entre reuniones importantes o en la planeación de la estrategia corporativa para los próximos dos años.

Henry Mintzberg, uno de los más grandes pensadores de la gestión y la estrategia a nivel mundial, dedicó su tiempo, hace varias décadas, a observar la realidad del trabajo de un directivo y de esta experiencia nació el libro *The Nature of Managerial Work* (la naturaleza del trabajo directivo) en el cual describe qué hacen realmente los directivos, cómo hacen lo que hacen y por qué lo hacen. Dicho libro, publicado originalmente en 1973, levantó un gran avispero en el mundo de las altas directrices ya que aterrizaba al mundo de los mortales a esos seres casi míticos en que se habían convertido los gerentes y aunque en el libro no se encuentran más que verdades, esta “desnudez” repentina no les agradó mucho a los directivos en su momento. (Mintzberg, ¿Qué hace un gerente?, 2001, pág. 2)

## 2.2. Características del gerente en el trabajo

Hablar de efectividad, es hablar de resultados y cumplimiento, y, por ende, se deriva una interrogante ¿qué tan eficaces y eficientes son los gerentes en las organizaciones?, dentro de las múltiples definiciones, se puede señalar que una persona eficaz, es quien cumple con los objetivos que le fueron encomendados, y usando su creatividad, inteligencia y métodos comúnmente tiene resultados positivos y lo hace de manera reiterada. Cuando una persona, logra objetivos, optimizando los recursos que tuvo a disposición, es cuando estamos en presencia de una persona eficiente. La eficiencia la comprendemos como la cualidad de un ser humano de lograr objetivos con economía de recursos.

La mezcla de estas dos cualidades, la eficacia y la eficiencia, permite determinar la efectividad. Que es una cualidad valiosísima para el éxito de las empresas y organizaciones.

Un elemento que el gerente debe tomar en cuenta para ser efectivo, es la habilidad para ser asertivo, una persona tiene una conducta asertiva, cuando es directo, honesto y respetuoso al estar en contacto con las personas.

Un gerente con estilo asertivo, resuelve los problemas, está a gusto con los demás, se siente satisfecho, a gusto consigo, relajado, con control, crea y fabrica la mayoría de las oportunidades, se gusta y gusta a los demás, es bueno para todos. Sus palabras favoritas, pienso, siento, quiero, hagamos, ¿cómo podemos resolver esto?, ¿Qué piensas? o ¿Qué te parece? el lenguaje no verbal de una persona asertiva se caracteriza por sonreír constantemente, manos sueltas y en movimiento, postura erguida, contacto ocular directo y gestos firmes.

Otro elemento para la efectividad gerencial es la creatividad, que podemos comprenderla como la habilidad de inventar o crear algo nuevo o de relacionar algo conocido de forma innovadora, así también el de apartarse a los esquemas de pensamiento y conductas habituales. Para que una persona sea creativa debe disponer de seis recursos necesarios: inteligencia, conocimiento, estilos de pensamiento (capacidad de usar la inteligencia), personalidad (asumir riesgos y superar obstáculos), motivación (extrínseca o intrínseca) y contexto medioambiental.

Un tercer elemento que el gerente debe tener en cuenta para ser efectivo es el manejo de conflictos, que si no es atendido de manera oportuna y de forma inteligente, a pesar de que sea sin importancia y pequeño, puede generar inconformidad y estrés entre sus colaboradores. Para el manejo de conflictos en las empresas, se recomienda:

Escuchar todas las opiniones, el gerente tiene que tener la cualidad de escuchar con respeto, no importa cuán vehemente sea el desacuerdo. Los conflictos, deben tratarse de modo profesional y no personal.

Lluvia de ideas para la solución óptima, consiste en reunir a las partes, pedirles que aporten ideas para la solución, cuidando no descalificar ninguna de ellas, el objetivo es identificar las necesidades y soluciones que ambas partes aceptarán.

Analice las diferentes opciones, Identifique las opciones que presentaron, visualice qué resultados tendrá cada una de las soluciones planteadas y priorice acorde a la aceptación de las partes con relación a dichas opciones.

Logre un consenso, es importante definir el objetivo, establecer indicadores de medición de resultados y el plan de seguimiento.

El trabajo en equipo, es otro de los elementos de alta consideración para el gerente efectivo, es importante señalar que no significa “trabajar en conjunto”, sino realmente es una filosofía de vida y organizacional, es pensar de qué manera conjunta, ordenada y en un ambiente armónico cada uno de los miembros del equipo se comprometa con los objetivos de la empresa y permita que todos y de manera individual se cumpla con el precepto de ganar- ganar y crecer- crecer.

Una de las cualidades que también debe contar un gerente efectivo, es su habilidad de administrar el tiempo, esto es un esfuerzo de grupo, tiene relación directa con la coordinación de actividades, de ayuda mutua y sincronización conjunta. Algunas de las recomendaciones para la adecuada administración del tiempo son:

Defina los objetivos personales, así como de la empresa y asociarlo a las actividades necesarias para lograrlos.

Lleve un registro de sus actividades, citas y tareas pendientes y realizadas. Priorice sus actividades pendientes. Delege actividades. Aprenda a decir “no”.

Viva el presente, concéntrese en la actividad que realiza en este momento. Sea puntual, las personas más ocupadas, son las más puntuales, porque le dan mayor valor al uso efectivo del tiempo.

Sus reuniones de trabajo no duren más de 30 minutos, envía el orden del día y la información a tratar para la toma de decisiones, con anterioridad, para que en la reunión, en su caso, únicamente se tomen acuerdos y no utilicen tiempo para poner en contexto cada uno de los puntos de la orden del día.

El gerente efectivo, también debe conocer y aplicar correctamente el lenguaje corporal, que podemos describirlo como aquella comunicación que se transmite a través de gestos y posturas. A través del lenguaje corporal se analizan las emociones no verbales que transmiten las personas, y que una persona que conozca de este tema, tiene información valiosa que le permita ser efectivo.

El lenguaje corporal nos brinda información valiosa sobre el carácter, decisiones, sentimientos, emociones y reacciones de los individuos. Debemos prestar atención a aspectos clave como son los ojos, el rostro, la postura, los gestos y la voz.

Es importante, que establezca contacto visual con su interlocutor, esto revela decisión, sinceridad y valentía. Si se muerda los labios o se humedece los labios con la lengua, son señales de timidez, indecisión o inseguridad. Al sentarse, mantenga ambos pies sobre el piso, esto sugiere seguridad en sí mismo.

Una persona que se quiera distinguir o mostrar su superioridad aprovecha ciertas circunstancias, aquí algunos ejemplos: El tiempo de espera, este representa status para la persona que hace esperar, entre más tiempo hace esperar a una persona mayor jerarquía tiene sobre el que espera, si una persona es atendida de inmediato, es muestra de la importancia que tiene hacia la persona con la cual se va a entrevistar.

Existen señales en nuestro interlocutor que podemos identificar y saber lo que significa, la palma de la mano abierta en todo momento, es un gesto de las personas sinceras, en cambio, el puño cerrado, indica que es una persona que revela tensión nerviosa u oculta la verdad; si la persona se sienta y cruza la pierna en un ángulo de 90o al nivel de la rodilla, es ambicioso o competitivo, en cambio una persona que se sienta sobre una pierna, sugiere una personalidad conformista.

Es por ello, que la asertividad, la creatividad, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, la administración del tiempo y el lenguaje corporal, son habilidades que los gerentes deben fortalecer y con ello lograr los compromisos establecidos. El éxito de una empresa u organización, está en manos de los gerentes, que en la actualidad deben conocer y dominar diferentes técnicas, metodologías, sistemas y conceptos que permita administrar los recursos y el factor humano, que con la diversidad de pensamiento e intereses, hace una verdadera obra de arte, el hacerlos funcionar día a día y llevarlas al cumplimiento de los objetivos establecidos por empresarios o funcionarios y poder ser identificada su actuación y gestión como una gerencia efectiva. (Mintzberg, Efectividad gerencial. Características del gerente efectivo, 2012, págs. 1-6).

### 2.3. Los roles directivos de Mintzberg

Para alcanzar el éxito, una organización requiere de directivos y ejecutivos experimentados que aporten un gran conocimiento en el área de actividad de la empresa y que, además, estén ilusionados con el proyecto y sean capaces de contagiar de su entusiasmo al resto de empleados, dirigiéndolos hacia la meta común. (Mintzberg, *Workmeter: Roles directivos*, 2014, pág. 3)

Si los roles directivos se gestionan correctamente, los objetivos de la empresa se alcanzarán gracias al esfuerzo de todos y la responsabilidad conjunta. En este proceso, la cultura empresa y los valores que promulga juegan un papel clave a la hora de lograr la implicación e involucración de todos los miembros de la organización. El compromiso personal de cada uno culminará en la consecución de las metas generales. La mano invisible del directivo es la que guiará hacia el logro de los objetivos específicos que lo harán posible.

“Lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. En realidad, el trabajo de un gerente implica adoptar diferentes roles en situaciones distintas, para aportar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas”, Henry Mintzberg.

El día a día de cualquier directivo le obliga a representar distintos roles. Todos ellos requieren de la habilidad necesaria para un correcto desempeño que conduzca al resultado esperado, pero, a diferencia de otras posiciones dentro de la empresa, la mayor dificultad reside en que la mayoría de esas funciones implican la interacción con otras personas, de un modo u otro. (Mintzberg, *Workmeter: Roles directivos*, 2014, pág. 7).

### **2.3.1. Roles interpersonales**

En esta área se engloban todos los comportamientos que se estructuran en torno a las asociaciones de dos o más personas, en términos de largo plazo. ¿La naturaleza del vínculo puede tener carácter personal, si se basa en sentimientos o emociones; o profesional, cuando implica un interés concreto u alude a un determinado negocio. Existen tres roles directivos que pueden aglutinarse en el área de relaciones interpersonales que propone Mintzberg:

**Cabeza visible:** destaca su faceta de representante de la organización frente a otras compañías y también ante la comunidad.

**Líder:** es el rol más completo ya que se basa en su cualidad de orientar, influir en otros y sus comportamientos, motivar, crear equipo y definir clima, cultura y políticas de empresa.

**Enlace:** define las funciones a través de las que establece relaciones horizontales con personas de su mismo nivel dentro de la empresa y enlaza a la organización con el entorno que la rodea. (Mintzberg, *Workmeter: Roles directivos*, 2014, págs. 7-8).

### **2.3.2. Roles informativos**

La categoría de los roles informativos de Mintzberg describe los comportamientos de los directivos en su faceta relacionada con la comunicación. En esta área se engloban todas las acciones que de este intercambio bidireccional o multidireccional se requieren, en último término, para la toma de decisiones. Su misión la configura como una de las áreas más importantes del trabajo de cualquiera que ostente un cargo de este tipo.

**Monitor:** identifica al rol directivo como centro neurálgico de la afluencia de información. La continua búsqueda y recepción de la misma son el elemento necesario a partir del cual será capaz de alcanzar una completa comprensión de la realidad de la empresa y su entorno. Con ese conocimiento podrá emplearse a fondo en la detección de amenazas y la búsqueda de oportunidades.

Difusor: este rol describe su función de comunicar a la organización información procedente del exterior desde su posición de experto en la materia, que deberá demostrar a la hora de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos. (Mintzberg, Workmeter: Roles directivos, 2014, pág. 8).

### **2.3.3. Roles de decisión**

La elección es una parte inherente a la realidad de cualquier directivo. Entre sus funciones se encuentra el decidir y escoger lo que es mejor para la empresa, seleccionando entre todas las alternativas posibles. El uso de metodologías cuantitativas suele ser habitual en esta área, cuando lo importante es resolver situaciones de la mejor manera y, muchas veces, en un plazo que no deja tiempo para las dudas. La precisión es fundamental para ejecutar cualquier de los siguientes

Empresario: esta faceta del directivo hace hincapié en su misión de búsqueda de oportunidades para la organización. Explorar opciones y detectar posibles situaciones adversas es necesario para emprender cualquier cambio. Actuar con el margen de tiempo suficiente puede ser la diferencia entre un resultado excelente y uno desastroso y, por eso, hoy día muchos directivos prefieren apoyarse en la automatización, evitando subjetividades y errores, empleando para ello alguno de los softwares que existen en el mercado.

Gestor de anomalías y crisis: describe el comportamiento que el directivo adopta al actuar ante situaciones imprevistas. Su capacidad para reaccionar, contemporizar, regular y para afrontar circunstancias de este tipo debe ser impecable. Los focos que las originan son muy variados y pueden provenir de la plantilla, de los clientes, de los recursos, el mercado, etc. Ante una situación así es necesario contar con datos fiables y actualizados, que conduzcan al éxito en la toma de decisiones.

Asignador de recursos: uno de sus roles más obvios, ya que en él se engloban las funciones relativas a la distribución de los recursos humanos y materiales en la empresa. En relación a él se encontrarían la gestión de incentivos, la planificación de las tareas y el tiempo dedicado a ellas, la gestión de proyectos y las autorizaciones.

Negociador: el rol directivo interviene como cabeza visible en los procesos de negociación que se trasladan al exterior de la organización. Su papel de portavoz es necesario.

La importancia del estudio de las verdaderas funciones del gerente radica en que sólo de esta manera es posible mejorar la formación de quienes desean llegar a serlo o están en posición, ya que comúnmente, en las universidades y demás centros de estudios de negocios, se forma a estas personas con preceptos que en la práctica son inexistentes. (Mintzberg, *Workmeter: Roles directivos*, 2014, págs. 8-9).

## **Capítulo tres: Sistemas de información de marketing e investigación de mercados**

La calidad de las decisiones de marketing depende, en gran parte, de la información disponible para la persona que toma las decisiones de marketing. La función de la investigación de mercados consiste en suministrar información para esta toma de decisiones. Un gerente de marketing que no sabe cómo usar o evaluar la investigación de mercados es como un gerente general que no entiende el estado de pérdidas y ganancias de la empresa. Ambos individuos están seriamente limitados en su capacidad para desempeñar sus trabajos en forma eficaz. (Iberg). (Mintzberg, Sistemas de información de marketing e investigación de mercados, 2010, pág. 1).

### **3.1. Investigación de mercado**

Existen muchas definiciones excelentes. Por ejemplo, la AMA (american marketing association) la ha definido de la siguiente manera:

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Ésta es una definición significativa y útil, en la medida de que describe muchas de las aplicaciones de la investigación de mercados y resume el proceso para realizar efectivamente un proyecto de investigación de mercados. Sin embargo, para los propósitos de este tema, preferimos una definición más corta.

Nuestra definición se centra en lo esencial de aquello que constituye una investigación de mercados adecuada, dejando para más adelante el análisis de los usos de la investigación de mercados y el proceso actual para llevarla a cabo. Para nuestros propósitos, existen cuatro términos que deben incluirse en esta definición. Estos son: sistemática, objetiva, información y toma de decisiones.

“La investigación de mercados es el enfoque sistemático para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones”.

Sistemático: se refiere al requerimiento de que el proyecto de investigación debe estar bien organizado y planeado: los aspectos estratégicos y tácticos del diseño de la investigación deben detallarse de antemano, y también debe anticiparse la naturaleza de los datos a reunir y el modo de análisis a emplear.

Objetivo: implica que la investigación de mercados trata de ser neutral y no emocional en el desempeño de sus responsabilidades. Con frecuencia se escucha que la investigación de mercados es la aplicación del método científico al marketing, y la característica distintiva del método científico es la recopilación, el análisis y la interpretación objetiva de datos.

Los 2 elementos restantes de esta definición son información y el proceso de toma de decisiones. Es importante reconocer que estos 2 elementos diferencian la investigación de mercados de la investigación en otras áreas. El propósito principal de la investigación de mercados es proporcionar información, y no datos, para el proceso de toma de decisiones gerenciales. (Mintzberg, Sistemas de información de marketing e investigación de mercados, 2010, págs. 2-4).

### **3.2. Concepto de sistema de información de marketing**

Es tentador recurrir inmediatamente a un análisis de las técnicas y la metodología de la investigación contemporánea, pero esto sería precipitado; primero es necesario estudiar varios conceptos y temas introductorios. En particular analizaremos las siguientes preguntas:

¿Cuál es la naturaleza de la actividad de marketing? ¿Cuál es la tarea de gerencia de marketing? ¿Qué tipo de información necesita la gerencia de marketing? ¿Cuáles son las fuentes de información para la toma de decisiones de marketing? ¿Cuál es el papel de la investigación de mercados en el sistema de marketing?

El sistema de información de marketing es el conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos con la finalidad de transformarlos en información útil para la toma de decisiones de marketing. Por lo tanto el sistema de información de marketing se encarga de obtener de manera continua una gran cantidad de datos tanto internos como externos.

Para poder diseñar un sistema de información los responsables de marketing se tienen que identificar la información necesaria y para poder determinarla deberían tenerse en cuenta los siguientes pasos:

El tipo de decisiones que se toman habitualmente (añadir, retirar productos). El tipo de información que se necesita para tomar estas decisiones. El tipo de información que se recibe regularmente para poder valorar su utilidad.

Los tipos de estudios especiales que se solicitan regularmente. El tipo de información necesaria y que no se recibe actualmente, y la periodicidad con que se requiere. Los informes y las revistas que sería adecuado disponer de manera regular. Los temas sobre los que sería adecuado disponer de información.

Los programas de análisis de datos de los que se debería disponer. Las mejoras que podrían introducirse en el sistema de información de marketing actual.

A menudo se requieren estudios específicos sobre un tema en concreto y es posible que la información que proporcionan los sistemas de datos internos y de inteligencia de marketing, ambos concebidos para las decisiones habituales y más frecuentes.

La investigación de marketing consiste en el diseño, la recogida y el análisis de datos y la información relevante para resolver un problema concreto de marketing al que se enfrenta la empresa. Se sirve para ello de métodos, técnicas y conocimientos científicos actuales por lo que se trata de una investigación aplicada.

La complejidad actual del entorno, los mercados y el interior de las organizaciones, requiere mejorar los procesos de toma de decisiones de marketing.

El sistema de información de marketing es una herramienta que, cuando se diseña, implementa y gestiona de forma adecuada, puede elevar mucho la calidad de estas decisiones. Sin embargo, en la actualidad, esta herramienta no es muy empleada en el ámbito empresarial.

El sistema de información de marketing (sim figura 3.1) puede definirse como un conjunto de relaciones estructuradas, donde intervienen los hombres, las máquinas y los procedimientos, y que tiene por objeto el generar un flujo ordenado de información pertinente, proveniente de fuentes internas y externas a la empresa, destinada a servir de base a las decisiones dentro de las áreas específicas de responsabilidad de marketing.

Para que se pueda hacer una correcta interpretación y aplicación de los datos procedentes de una información deben determinarse:

El grado de fiabilidad de la información, sometiéndola a un análisis objetivo examinando el método que se siguió para su obtención, así como las personas e instituciones que recogieron los datos y publicaron la información.

El ritmo de actualización que tiene la información utilizada, ya que necesitamos aquella más reciente y que se ajuste a la realidad.

El grado de discriminación o de detalle de la información utilizada, para que no se engloben en un mismo concepto datos que permiten conocer los componentes del fenómeno estudiado.

Solamente una adecuada información permite tener una política de empresa, que determine los objetivos a conseguir, la actividad a realizar, las decisiones que se deben tomar, etc.; tener un programa, seguirlo y coordinarlo; y, finalmente, establecer un mecanismo de control que verifique que todo se desarrolla según lo previsto, efectuar las correcciones y las adaptaciones necesarias.

Figura: Sistemas de información de marketing (Sim)

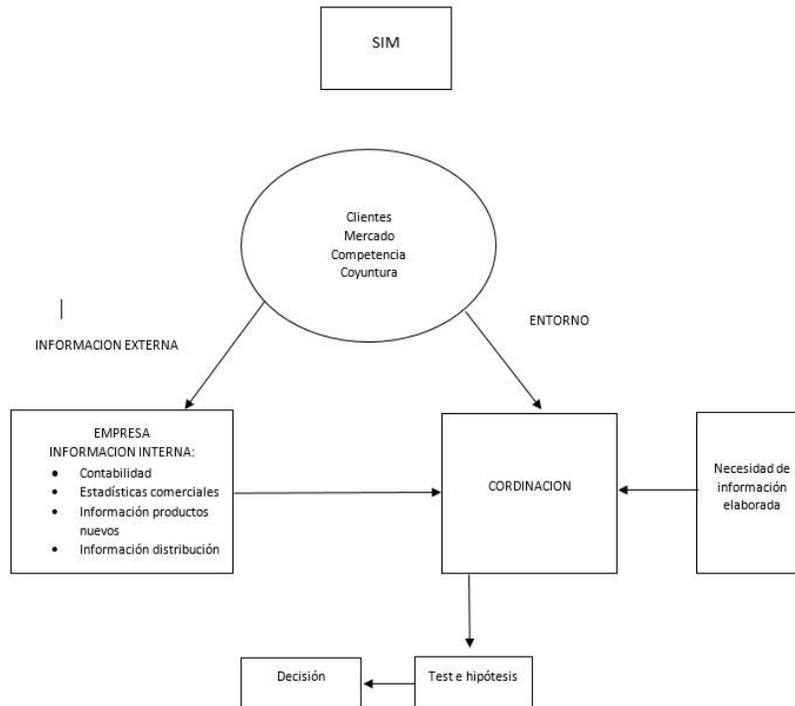


Figura 3.1. (Mintzberg, Sistemas de información de marketing e investigación de mercados, 2010).

A pesar del advenimiento de nuevas herramientas para el procesamiento de la información para la toma de decisiones empresariales, los sistemas de información de marketing, concebidos a mediados de la década de los sesenta del siglo pasado como instrumentos de apoyo a la toma de decisiones de marketing, pueden aportar aún valor a esta finalidad.

El marketing es una filosofía de gestión empresarial donde las acciones del intercambio deben tener como punto de partida las necesidades y deseos de los consumidores. Lo anterior tiene implicación directa en la necesidad de conocimiento por parte de la organización del cliente, sus necesidades y deseos; y la creación de una oferta adecuada y coherente con dicho conocimiento para entregar los satisfactores demandados por dichos consumidores.

Tanto el conocimiento del cliente como la creación de una oferta presuponen para la organización la reflexión y la acción de todo el personal, pero más específicamente de los directivos vinculados con la actividad, lo que implica que toda la organización y sus directivos, dirijan sus esfuerzos productivos y de comercialización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores, considerándolas como punto de partida de todas sus acciones.

Es por esa razón que esta filosofía de gestión debe dotar a sus ejecutores tanto de una forma de pensar y concebir el intercambio, así como de un número importante de herramientas útiles para llevarlo a cabo de manera satisfactoria.

En la actualidad muchas organizaciones y sus directivos conocen la importancia y el valor del marketing para el mejoramiento de la gestión empresarial y el logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, una de las dificultades principales radica en la instrumentación de sus principios y técnicas en la práctica cotidiana.

La razón fundamental por la que esto ocurre es que la dinámica empresarial y la propia cotidianeidad del entorno organizacional conducen a que prevalezca en la toma de decisiones lo operativo sobre lo estratégico y el corto plazo sobre el largo plazo.

En particular en la toma de decisiones de marketing, Michel de Cholle en su libro "el marketing mix", hace una distinción entre cuatro formas o métodos posibles en las que se puede concebir el proceso de toma de decisiones de marketing. Estas son:

Proceso subjetivo o egocéntrico: consiste en proyectar inconscientemente las motivaciones y percepciones propias, transfiriéndolas gratuitamente al mercado, por lo que se elige la combinación de variables de marketing que más guste al que decide.

Proceso intuitivo o aloecéntrico: abstrayéndose del ego, consiste en imaginar lo que desea el mercado, en presentir intuitivamente las expectativas del mercado y plegarse a ellas.

Proceso objetivo a partir de estudios de mercado: se toman decisiones a partir de lo que el decisor conoce, de forma objetiva, gracias a sus estudios de mercado.

Método experimental: se apoya en test de laboratorio o en pruebas piloto accionando directamente sobre una muestra representativa del mercado.

El primer método puede catalogarse como un egocentrismo peligroso y el segundo como adivinar las necesidades del mercado. Aunque en ocasiones ambos pueden producir resultados positivos, como es lógico, no gozan de la mayoría de las probabilidades de éxito.

Los dos últimos son los que mejores resultados pueden proporcionar, y por ende, un marketing más efectivo para la organización. Sin embargo, tienen el inconveniente de ser más costosos; el cuarto sobre todo, pues aunque es el más científico, exige la realización propiamente dicha de la oferta de marketing y su prueba en el mercado, lo cual, aunque realizado a escalas muy pequeñas, representa costos no despreciables para una organización.

Por tanto, puestas en un continuo las cuatro alternativas, la tercera parece ser una posición intermedia, donde se compensan costos y beneficios para la toma de decisiones de marketing.

Indiscutiblemente, es fácilmente apreciable que en la medida en que se desee transitar de una etapa a otra en el continuo de toma de decisiones presentado, las necesidades de hacer uso de información de marketing se incrementan.

Yann a. gourvennec, consultor francés de sistemas de información de marketing, refiriéndose al valor de la información para la toma de decisiones de marketing, plantea: “sin información, la empresa del siglo XXI encontrará más difícil crecer o aún sobrevivir en un entorno que se vuelve más fiero: información para tratar con sus clientes, datos acerca de su propia actuación, sobre sus mercados y más y más información acerca de su entorno completo.”

Reafirmando lo anterior en una sentencia más sencilla, otro autor afirma: la adopción del concepto de marketing requiere la provisión de información de marketing.

Por su parte el académico philip kotler sistematiza estas consideraciones cuando conceptualiza: el proceso de marketing comprende el análisis de las oportunidades de marketing, búsqueda y selección de público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing.

La anterior descripción del proceso de marketing abarca tanto actividades estratégicas como operativas; cualquiera de ellas puede ser concebida como un proceso de toma de decisiones para la organización, requiriéndose para ello no poca información.

La información es un recurso que emplean las organizaciones al mismo nivel que los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos. Y al igual que el resto, la información precisa de herramientas para su adecuada gestión. En este contexto, el sistema de información de marketing debe concebirse como la herramienta que puede potenciar el empleo adecuado de este recurso en la gestión de una organización.

Partiendo del hecho del valor de la información útil para una toma de decisiones de marketing adecuada, es necesario considerar el momento del surgimiento de los sistemas de información de marketing y constatar que las necesidades que propiciaron la concepción de los mismos aún están vigentes. Estas necesidades pueden ser clasificadas como necesidades existentes al interior de la organización y necesidades propiciadas por la dinámica del entorno. En 1969, Berenson hizo referencia a las siguientes necesidades propiciadas por la dinámica del entorno:

La incrementada complejidad de los negocios requiere de mayor información y una mejor ejecución. El ciclo de vida de los productos se acorta cada vez más.

El advenimiento de técnicas que pueden proveer información para una adecuada toma de decisiones están ahora al alcance de todos. El desarrollo alcanzado por los medios informáticos.

Con respecto a las necesidades existentes al interior de la organización, en 1966, Kotler planteó como causa primaria para el establecimiento de lo que más tarde sería denominado sistemas de información de marketing, la insatisfacción de los que toman decisiones expresada en la siguiente tipología de quejas, las cuales pudo constatar a través de su trabajo con los directivos y especialistas de marketing de numerosas empresas:

Existe mucha información de marketing no necesaria y muy poca información de marketing de la que se necesita.

La información de marketing está tan dispersa a través de toda la empresa que usualmente es necesario realizar grandiosos esfuerzos para localizar hechos sencillos.

Algunas veces, información importante es suprimida por otros ejecutivos o subordinados por razones personales.

En muchas ocasiones, la información importante se obtiene demasiado tarde como para que sea útil.

Muchas veces, la información se obtiene de una forma que no muestra confiabilidad de su exactitud y precisión y no existe a quién preguntar para que confirme la validez de la misma.

A lo anterior se podría añadir como necesidades de este tipo, lo planteado por berenson en 1969:

El crecimiento de algunas empresas requiere la integración de su información en un sistema de información de marketing para no perderla en la dispersión generada por el crecimiento.

La velocidad con la que las decisiones de marketing son tomadas ha incrementado. La integración de diferentes actividades de marketing en una sola persona o directivo que necesita trabajar con mayor cantidad de información y de mayor calidad para ejecutar el proceso de marketing de forma efectiva.

Pudiera surgir la interrogante de por qué recurrir al diseño de un sistema de información de marketing, si en definitiva, en todas las organizaciones este tipo de información es empleada de manera no tan formalizada.

Las conclusiones del estudio de albaum ofrecen una respuesta convincente mostrando la debilidad de poseer un sistema de información informal en tres problemas esenciales:

Desaparición de la información: el receptor de la información puede olvidar la retransmisión de la misma, puede no conocer a quién le pueda ser útil, o puede suprimirla de forma intencional por razones personales.

Retraso de la información: la retrasmisión de la información obtenida puede demorar más de lo necesario para viajar desde el punto original de obtención hasta el centro en el que se toma la decisión.

Distorsión en la información: el mensaje es distorsionado en muchas ocasiones en el proceso de codificación, transmisión y decodificación.

Por otra parte, berenson resume los beneficios que aporta a la gestión de marketing la posesión de un sistema de información de marketing, de la siguiente manera:

Provee mayor información dentro del tiempo requerido en la empresa. Concomitantemente, se puede lograr un mejor desempeño en toda la organización.

Permite a una firma grande y descentralizada el empleo e integración de la información que es generada en lugares distantes. Permite una mejor adopción del enfoque marketing.

Permite una recuperación de la información selectiva de forma tal que el usuario sólo obtenga lo que necesita y quiere.

Permite un reconocimiento rápido de tendencias de mercado que se estén desarrollando.

Permite un mejor empleo de información que es recogida en la organización en el curso de sus actividades de negocio, por ejemplo: ventas por producto, por cliente, por región, etc.

Permite un mejor control sobre el plan de marketing de la empresa detectando incumplimientos en el mismo. Previene que información importante sea rápidamente suprimida.

Por estas razones, y considerando el criterio de varios autores, a continuación se presenta el sistema de información de marketing.

El sistema de información de marketing: en 1966 kotler hizo la primera descripción de cómo los gerentes de marketing podrían hacer uso del poder de las computadoras electrónicas como una herramienta administrativa, la cual denominó como: "marketing information and analysis center".

En 1967 cox y good fueron los primeros en ofrecer tanto el concepto "marketing information system" (mkis) – sistema de información de marketing- así como la forma en que podría implementarse.

De esa fecha a la actualidad numerosas publicaciones de investigadores y académicos han tratado el tema y muchos modelos de sistema de información de marketing han sido propuestos.

Una definición válida y completa de sistema de información de marketing es la ofrecida por Kotler: un sistema de información de marketing es una estructura permanente e interactiva compuesta por personas, equipos y procedimientos, cuya finalidad es obtener, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que servirá a quienes toman decisiones de marketing para mejorar la planeación, ejecución y control.

El concepto resulta muy interesante pues agrupa una serie de categorías indispensables para lograr una concepción adecuada de un sistema de información de marketing.

El mismo comienza por plantear que esta herramienta es una estructura, dando a entender de esta forma que existe orden. Cuando algo está estructurado, es porque existen, claramente delimitado, partes y relaciones.

Más adelante, Kotler plantea que dicha estructura está compuesta por personas, equipos y procedimientos.

Aunque dicha aclaración parezca innecesaria es muy oportuna: en muchas ocasiones, los directivos piensan en los sistemas de información como los equipos, preferiblemente informáticos, que soportan dichos sistemas; cuando en realidad, el eslabón fundamental de un sistema de información lo constituye la persona.

Otro error que se puede cometer a la hora de diseñar y poner en funcionamiento un sistema de información de marketing es la inexistencia de claridad en los procedimientos necesarios para ejecutar todas y cada una de las funciones de las que debe realizar.

El concepto recoge igualmente, las funciones de las que se encargará el sistema: obtención, clasificación, análisis, evaluación y distribución de la información; así como los usuarios del mismo: los encargados de tomar las decisiones de marketing relacionadas con la planeación, ejecución y control, tareas todas integradas en el proceso de marketing.

Otro aspecto que el concepto tiene en consideración es la calidad de la información como producto resultante. Kotler aquí plantea que la información debe ser pertinente, es decir que se adecue al requerimiento para el que se solicitó; también oportuna, por tanto, que se obtenga en el momento adecuado para tomar la decisión; y en último lugar, precisa, lo cual implica ausencia de vaguedad en la misma.

Algo importante a tener en cuenta cuando se diseña un sistema de información de marketing es la siguiente declaración que hacen Gandhi y Bodking: “originalmente los sistemas de información de marketing fueron considerados una clase especial de los MIS, pero hoy, los sistemas de información de marketing se refieren a un enfoque sistemático de administrar la información de marketing desarrollada mediante los datos de marketing.

El sistema asiste en responder las preguntas específicas de marketing, y unifica los cambios en la información de marketing dentro de los departamentos de marketing y a lo largo de las áreas funcionales dentro de la compañía.”

De lo anterior es necesario recalcar el cambio de enfoque en la concepción del sistema de información de marketing. Muchos autores son del criterio de que con la posibilidad existente en la década de los sesenta del siglo pasado del procesamiento de mayores volúmenes de información a través de las tecnologías computacionales que recién surgían, el área de marketing fue una de las primeras en visualizar las posibilidades que estos equipos ofrecían para el tratamiento de la información de marketing.

Por tanto, no es de extrañar, que en gran medida, los sistemas de información de marketing fueran concebidos como herramientas independientes que sirvieran de soporte a la toma de decisiones de marketing. Sin embargo, la información que requiere procesar un sistema de información de marketing es generada más allá de las fronteras del departamento de marketing. Por esta razón, la necesidad del reconocimiento acerca de la integración requerida entre ésta y el resto de las áreas funcionales de la organización.

Siguiendo esta misma línea de análisis, los investigadores rogers, mcleod y li son aún más categóricos en su concepción de sistema de información de marketing cuando expresan: “más que existir como un sistema físico, el sistema de información de marketing es simplemente un modo de pensar sobre la solución a las necesidades de información de los gerentes de marketing.

El sistema de información de marketing reconoce que los gerentes de marketing tienen ciertas necesidades únicas, y especifica cómo esas necesidades pueden ser enfrentadas.

Por consiguiente, el sistema de información de marketing es un sistema conceptual. Este sistema conceptual puede ser enfocado en una variedad de modos. Lo más interesante de esta concepción es la ruptura prácticamente total con el enfoque de que un sistema de información de marketing debe estar asentado en un área específica de la organización, lo cual fue la concepción inicial acerca de la herramienta cuando en 1966 kotler hizo la propuesta de el “marketing information and analysis center”. De esta forma, el sistema era concebido como un sistema físico y tangible.

Sin embargo, en esta declaración rogers, mcleod y li proponen que el sistema de información de marketing es más bien un sistema conceptual, es decir, un modo de pensar y concebir la solución a las necesidades de información de los que toman decisiones de marketing.

Esta aclaración es muy precisa y adecuada para los momentos en los que se desenvuelven las organizaciones modernas. Se critica las estructuras rígidas e inflexibles que no permiten que la empresa se adapte al entorno y sus cambios. De igual forma, los subsistemas que conforman una organización, dentro de los cuales se encuentran los sistemas de información, requieren ser dotados de la flexibilidad necesaria para hacer frente a las necesidades que impone el cambio.

Es, quizás, la rigidez con que han sido concebidos y estereotipados estos Sistemas, la causa fundamental de que en la actualidad un conocedor de la materia pudiera mencionar más de 10 herramientas que a lo largo de la existencia de su organización, ha probado la misma, o ha pensado probar, para dar solución a las necesidades de información de sus tomadores de decisión.

Por esta razón, la declaración de rogers, mcleod y li tiene al menos dos implicaciones importantes:

Compromete a la organización y a cualquier agente de la misma que obtenga o produzca información útil, en su provisión para los que toman decisiones de marketing.

Sienta las bases fundamentales para el éxito en la actualidad, en el diseño e implementación de un sistema de información de marketing: se requiere pensamiento y reflexión organizacional para solucionar los problemas de necesidades de información.

No obstante lo anterior, existen características específicas que es muy deseable estén presentes en un sistema de información de marketing, las cuales garantizan su buen funcionamiento, “un sistema de información de marketing ideal es aquel que genera informes regulares y estudios recurrentes como se necesiten; integra datos viejos y nuevos para proveer información actualizada e identificar tendencias...”

Lo más importante de este planteamiento es el carácter proactivo a un sistema de información de marketing ideal: no sólo se contenta con producir información sobre el pasado, la cual es útil para el control, sino que debe integrar dicha información con la más actual para poder prever el comportamiento futuro.

Y lo anterior puede ser también otra de las causas del fracaso de muchas herramientas para el tratamiento de la información: su limitación de proveer información vieja y desactualizada, cuando en realidad, los que toman decisiones requieren que la información permita, en la medida de lo posible, anticipar el futuro.

El buen funcionamiento del sistema de información de marketing depende de tres factores: de la naturaleza y calidad de los datos disponibles; del modo en que los datos son procesados para proveer información útil; y de la habilidad de los operadores del sistema de información de marketing y los gerentes, de trabajar juntos en esa información.

En muchas ocasiones la inconformidad de un directivo con su sistema de información radica en que si no fueron bien definidas las entradas de dicho sistema, inequívocamente las salidas serán pobres y en muchos casos, inútiles. Por otra parte, la inconformidad puede ocurrir debido a que los métodos para el procesamiento de la información sean rudimentarios y obsoletos.

En este punto las tecnologías informáticas han alcanzado un alto grado de desarrollo que favorece la aplicación de métodos estadísticos y modelos matemáticos que pueden constituir un verdadero soporte a la toma de decisiones de marketing.

Pero indiscutiblemente, la causa fundamental del descontento con un sistema de información en muchas ocasiones radica en la dicotomía mencionada y que se establece al interior de una organización: la desvinculación entre los que diseñan el sistema y sus usuarios.

Para que un sistema funcione de forma adecuada, debe existir correspondencia entre ambas partes. Es por ello necesario que al diseño del sistema se anticipe el claro establecimiento de los objetivos y propósitos que los usuarios de la información persiguen con la misma. Sólo sobre esta base se crean las condiciones para su éxito futuro.

Por esta razón, en la actualidad, se habla de gestores de información, más que de especialistas en el procesamiento informativo, y se quisiera, como ideal, que todos en la organización se convirtieran en gestores de la información, es decir, personas que saben diseñar la solución a sus necesidades de información.

El último aspecto a tratar son los subsistemas que conforman el sistema. En la figura se muestra en un gráfico la concepción del sistema de información de marketing. En la figura, encerrado en líneas discontinuas, se aprecian los diferentes subsistemas que conforman el sistema.

El subsistema investigación de marketing es el encargado de activarse en la empresa cuando surge un problema que implica necesidades específicas y puntuales de información que no pueden ser provistas por el resto de los subsistemas.

Una óptima utilización de la investigación de marketing se da cuando se emplean los restantes hasta agotar las posibilidades de obtener la información requerida.

El subsistema inteligencia de marketing juega un papel fundamental dentro del sistema. Es el encargado de estar vigilante de los sucesos que ocurren en el entorno y los mercados de la empresa. Ello implica que todo el personal de la empresa esté alerta, pero fundamentalmente para la actividad de marketing, el personal de contacto y ventas es quien mejor puede desempeñarse en esta labor, por ser su actividad fundamental la interacción con los clientes de la organización.

El subsistema datos internos es planteado por Kotler como el subsistema más básico de un sistema de información de marketing. Este se nutre de información interna relevante, la cual es generada en la empresa al ejecutar las actividades relacionadas con sus mercados o que tienen algún impacto sobre estos.

Figura: Sistemas de información de marketing e investigación de mercados.

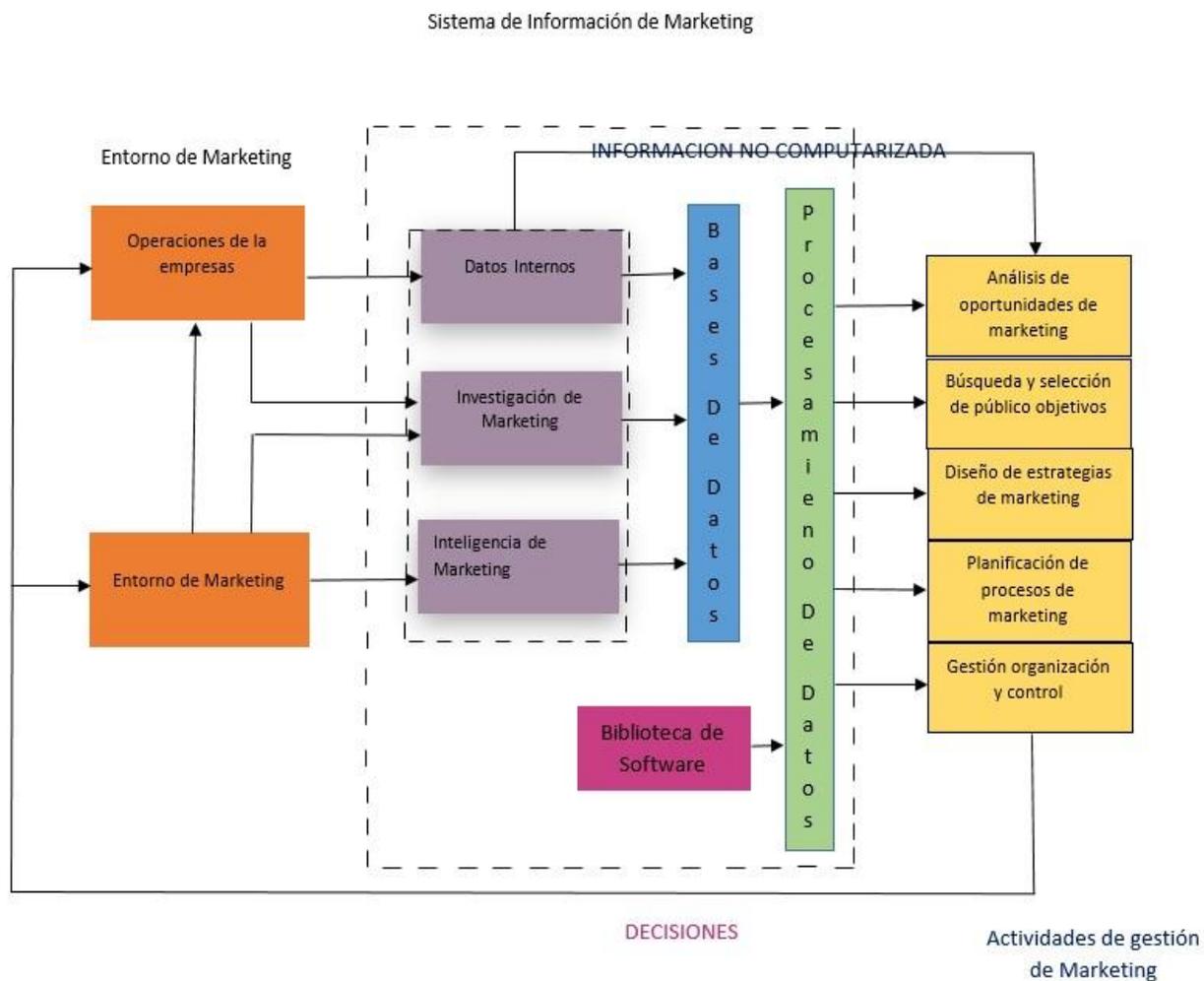


Figura. 3.2. (Mintzberg, Sistemas de información de marketing e investigación de mercados, 2010).

Las fuentes propias de la organización que alimentan al subsistema datos internos son los departamentos de venta, marketing, manufactura y contabilidad. Un último subsistema, cuya función es la de integrar el resto de la información proveniente de los anteriores, es el subsistema de apoyo a las decisiones de marketing. En la figura los autores conciben este subsistema como el conjunto de las bases de datos y la biblioteca de software, que se va a encargar del procesamiento de la información.

Es por esta razón que la mayoría de los autores está de acuerdo en que este es el que requiere un mayor apoyo informático, pues se basa en el empleo de modelos matemáticos y estadísticos que permitan integrar la información de forma útil, para elegir entre varios cursos de acción, el mejor. El sistema de información de marketing, hoy en día esta es una herramienta olvidada por muchos directivos y también en el ámbito académico. No obstante esta percepción, es imprescindible para una empresa que quiera hacer un buen marketing, poseer un sistema de información de marketing: la práctica confirma que muchas empresas competitivas, como las 500 de fortune, lo tienen.

Existe una realidad objetiva que es ineludible: nuevas condiciones de competencia en el mercado imponen nuevas formas de concebir y hacer los negocios. La pregunta es: ¿qué están haciendo las organizaciones del tercer mundo para competir en ese entorno?, ¿poseen las organizaciones toda la información relevante que permite conocer a los clientes actuales y mercados potenciales, para lograr la fidelidad de los mismos?. La solución, cualquiera que sea el problema, está en elevar la calidad (entendida ésta como lo que quiere el cliente) de las producciones, lo cual se logra en primer lugar comprendiendo los gustos de los clientes, por tanto, haciendo marketing, para lo cual el sistema de información de marketing puede aportar gran valor.

Sin embargo, si el sistema de información de marketing es una herramienta olvidada por las implicaciones que conlleva su diseño e implementación eficaz en una organización, es importante tener presente que problemas siempre habrá. sin embargo, el crecimiento organizacional está, al igual que en la esfera personal, en buscar soluciones creativas a las dificultades. (Mintzberg, Sistemas de informacion de marketing e investigacion de mercados, 2010, págs. 4-19).

### 3.3. Modelo del sistema de marketing

Primero se requiere describir el sistema de marketing del cual forma parte. En la figura que sigue, se presenta un modelo esquemático de este sistema. Este esquema conceptual describe el sistema de marketing desde el punto de vista de la organización de ventas.

El modelo especifica una o más medidas de desempeño para la organización, identifican las variables relevantes en el proceso y clasifica las variables como dependientes o independientes. (Mintzberg, Sistemas de información de marketing e investigación de mercados, 2010, pág. 19)

Figura: Modelo del sistema de marketing.

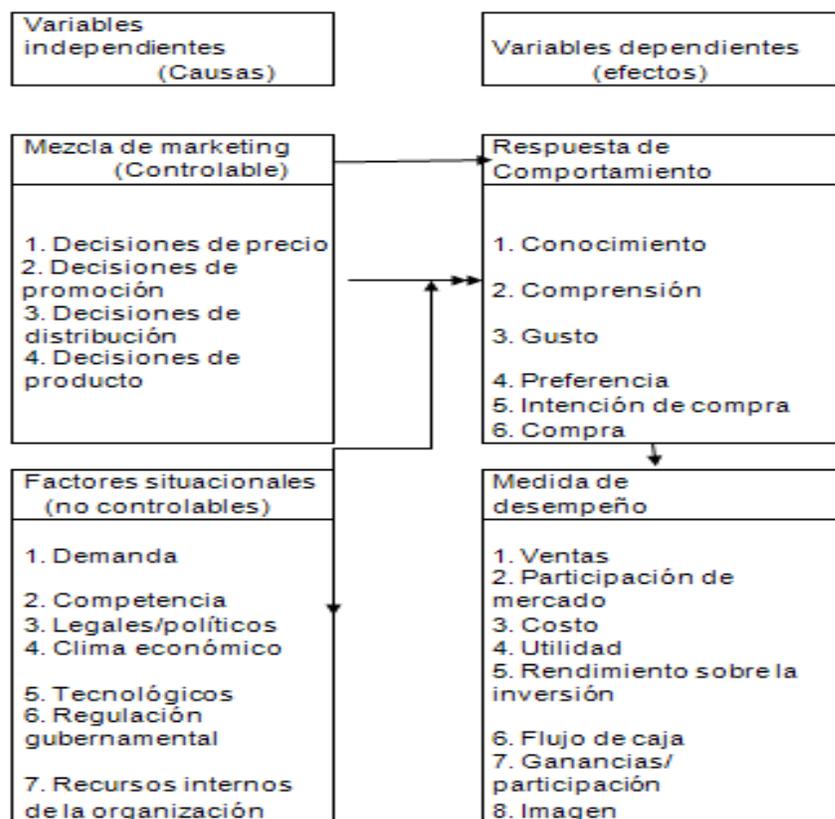


Figura 3.3. (Mintzberg, Sistemas de información de marketing e investigación de mercados, 2010).

### **3.4. El Proceso de la gerencia de marketing**

¿Qué hacen los gerentes de marketing? Uno de sus papeles fundamentales consiste en tomar decisiones acerca de los elementos de la mezcla de marketing. Esto, obviamente, los involucra en el proceso de toma de decisiones. La información es una parte fundamental en el proceso de toma de decisiones; los gerentes de marketing se basan en dos fuentes de información específicas: su experiencia y criterio, y la información más formal disponible a partir del sistema de investigación de mercados. (Mintzberg, Sistemas de informacion de marketing e investigacion de mercados, 2010, pág. 20).

### **3.5. El proceso de toma de decisiones**

Una característica de importancia fundamental para el proceso de la gerencia de marketing es la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones se infiltra en el proceso gerencial, y con frecuencia los dos términos se consideran como sinónimos.

El bienestar de la organización depende del buen sentido de las decisiones tomadas por sus gerentes. La gran mayoría de las decisiones tomadas por los gerentes están programadas e involucran situaciones recurrentes con las cuales se ha tratado previamente. A estas situaciones las denominamos situaciones de decisión rutinarias, puesto prácticamente no conllevan incertidumbre y tienen un bajo potencial de sorpresa. Los gerentes confían bastante, si no exclusivamente, en su experiencia u juicio en la toma de tales decisiones.

Un segundo tipo de decisiones involucra situaciones en las cuales la experiencia pasada y criterio son menos importantes. Éstas se denominan situaciones de decisión no rutinaria. Aquí el problema es nuevo o la situación es única de algún modo, de manera que el enfoque normal de toman de decisiones del gerente no se ajusta con claridad a este nuevo medio. Al estar confrontado con una situación de decisión no rutinaria, el gerente seguirá un enfoque más formal que denominamos el proceso de toma de decisiones. (Mintzberg, Sistemas de informacion de marketing e investigacion de mercados, 2010, pág. 21).

### **3.5.1. Pasos en el proceso de toma de decisiones**

Reconocer una situación de decisión. Definir el problema de decisión. Identificar cursos alternativos de acción. Evaluar los cursos de acción. Seleccionar un curso de acción.

Implementar y modificar

La toma de decisiones que involucra situaciones de decisión no rutinarias nunca podrá realizarse tan bien como les gustaría a los gerentes. En parte, esto se debe a la incertidumbre relacionada con el estado futuro de los factores situacionales, a las limitaciones en cuanto a la capacidad para reunir información clara y precisa con respecto a los resultados de las alternativas consideradas y al hecho de que la toma de decisiones es un proceso humano.

El prolongado intervalo de tiempo entre la toma de decisiones y la obtención de una retroalimentación definitiva, más la incertidumbre con respecto a la naturaleza de las relaciones de causa y efecto en el sistema de marketing, contribuyen de manera significativa en esta situación.

En la figura que sigue, se relacionan las entradas de información de la experiencia gerencial y la investigación de mercados, el proceso de toma de decisiones y el sistema de marketing. Los gerentes toman decisiones acerca del sistema de marketing con base en la información acerca del sistema. Básicamente, planean sus acciones futuras y controlan el desempeño de estos planes implementados, comprando el desempeño actual con los objetivos.

Figura: proceso de toma de decisiones.

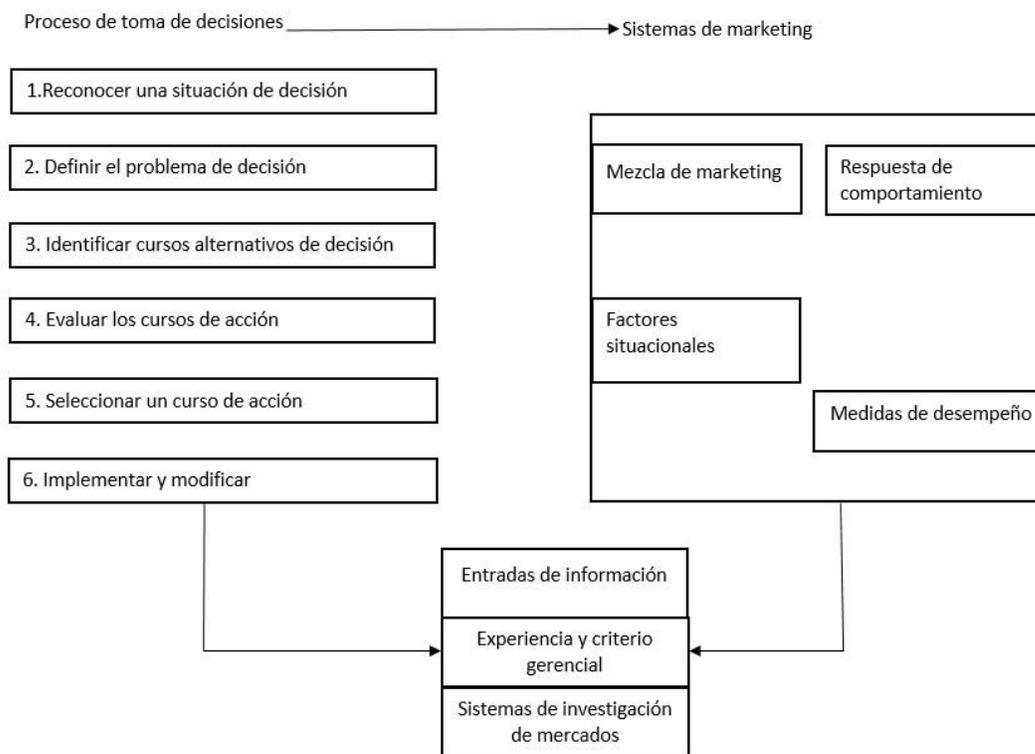


Figura 3.4. (Mintzberg, Sistemas de información de marketing e investigación de mercados, 2010)

Es útil hacer una diferencia entre los términos “información” y “datos”. Los datos son observaciones y evidencias en relación con algún aspecto del sistema de marketing. La información se refiere a los datos que reducen la incertidumbre en una situación de decisión. Esta definición hace que los usos del término información dependan del gerente y de la situación de toma de decisiones. (Mintzberg, Sistemas de información de marketing e investigación de mercados, 2010, págs. 21-23).

### 3.6. Tipos de información necesaria para la planeación y el control

Análisis situacional. Análisis de la demanda: características y comportamiento del comprador; ¿Qué compra? ¿Quién compra? ¿Dónde compra? ¿Por qué compra? ¿Cómo compra? ¿Cuándo compra? ¿Qué cantidad compra? ¿Cómo cambiarán las características y el comportamiento del comprador en el futuro? ¿Están satisfechos los clientes? ¿A qué nivel?

Características del tamaño del mercado: Potencial del tamaño del mercado, segmentos, demanda selectiva, tendencias futuras del mercado.

Competencia: ¿Quiénes son los competidores? características del competidor, programas de marketing comportamiento competitivo y recursos.

Principales fortalezas: Futuro entorno competitivo, entorno general, condiciones económicas y tendencias, regulaciones gubernamentales y tendencias, contaminación, seguridad, preocupaciones por el consumo, tendencias tecnológicas, clima político, seguridad.

Entorno interno: recursos/habilidades de marketing, recursos/habilidades de producción, recursos/habilidades financieras, recursos/habilidades tecnológicas, tendencias futuras en el entorno interno.

Mezcla de marketing. Producto: ¿Qué atributos/beneficios del producto son importantes? ¿Cómo debería diferenciarse el producto? ¿Qué segmentos se atraerán? ¿Qué tan importante es el empaque? ¿Existe una necesidad de variación de producto/línea de producto? ¿Qué tan importantes son el servicio, la garantía, etc.? ¿Cómo se percibe el producto con relación a las ofertas de la competencia?

Distribución: ¿Qué tipos de distribuidores deberían manejar el producto? ¿Cuáles son las actitudes y las motivaciones del canal para el manejo del producto? ¿Qué intensidad de cobertura mayorista/minorista se necesita? ¿Qué márgenes son apropiados? ¿Qué formas de distribución física se necesitan?

Precio: ¿Cuál es la elasticidad de la demanda? ¿Qué políticas de fijación de precios son adecuadas? ¿Cuál debería ser el precio de la línea de productos? ¿Cómo se establecen las variaciones de precio para un producto? ¿Qué tan importante es el precio para el comprador?

Promoción: ¿Cómo se mide la efectividad de las herramientas promocionales? ¿Qué texto publicitario es el más eficaz? ¿Qué medios de comunicación son los más eficaces? ¿Cuál es la mezcla promocional adecuada?

Pasos del Proceso de Investigación: establecer la necesidad de información, especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información, determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos, desarrollar el procedimiento de recolección de datos, diseñar la muestra, recolectar los datos, procesar los datos, analizar los datos, presentar los resultados de la investigación. (Mintzberg, Sistemas de información de marketing e investigación de mercados, 2010, págs. 23-26).

## **Capítulo cuatro. Ingeniería de marketing para la toma de decisiones**

En busca de mejorar el intercambio entre organizaciones y clientes, se hace imprescindible la adopción del enfoque marketing en los procesos de toma de decisiones, lo cual comprende no solo una filosofía de actuación, sino también el empleo de un conjunto de herramientas que pueden facilitar dicho proceso.

La ingeniería de marketing es una novedosa concepción para enfocar las decisiones de marketing donde se combinan tanto la experiencia y el conocimiento de los decisores, como la información relevante que posee la organización, mediante el empleo de herramientas matemáticas tradicionales. (Mintzberg, Ingeniería de marketing para la toma de decisiones, 2009, pág. 1).

### **4.1. La Ingeniería de marketing**

La toma de decisiones, entendida como “el proceso de identificación y selección de las acciones para el tratamiento de un problema o para aprovechar una oportunidad”, es una función inseparable en el trabajo directivo. Mintzberg, en su investigación sobre los roles administrativos, incluye el rol de tomador de decisiones como uno de los tres papeles fundamentales que desempeña el directivo en la organización.

La toma de decisiones recorre toda la organización desde los niveles estratégicos hasta los niveles operativos, y de acuerdo al nivel en que se tome la decisión, varía la complejidad de la misma y por tanto, su capacidad de producir los resultados deseados y los efectos secundarios más convenientes.

Las decisiones operativas clasifican como decisiones estructuradas, pues el problema de decisión es similar en todas las ocasiones. Sin embargo, las decisiones estratégicas clasifican como decisiones no estructuradas, debido a que el problema u oportunidad de decisión varía de una ocasión a otra, por lo que una decisión no es válida en todo momento.

Las decisiones estratégicas en una organización pueden ser de tipo muy variado. En 1976 Mintzberg presentó los resultados de un estudio de campo realizado a varias empresas por más de dos años en las que identificó 25 procesos de decisiones estratégicas, los cuales fueron agrupados en 7 tipos de configuraciones de decisiones estratégicas, siendo una de ellas, las relacionadas con el marketing.

Las decisiones de marketing, específicamente las relacionadas con la orientación al mercado, deben ser consideradas el punto de partida en la elaboración de la estrategia de una organización, pues definirán el éxito o el fracaso de dicha estrategia ante sus clientes.

Por otra parte, el proceso de marketing comprende el análisis de las oportunidades de marketing, la búsqueda y selección de público objetivo y posicionamiento de la oferta, el diseño de estrategias, la planificación de programas y la organización, gestión y control del esfuerzo de marketing, lo cual evidencia el carácter estratégico de las decisiones asociadas al mismo.

Maier recomienda que para estimar la eficacia de una decisión es necesario considerar una dimensión objetiva y otra subjetiva de la misma: la calidad objetiva o impersonal de la decisión, lo cual depende de la información que se posea; y la aceptación o la impresión que causa la decisión a las personas que deben llevarla a la práctica.

Por otra parte, el enfoque de marketing es también un buen punto de referencia que permite evaluar la efectividad de una decisión estratégica de marketing, pues la misma debe permitir, de forma simultánea, la consecución de los objetivos organizacionales; la satisfacción de las necesidades, deseos y demandas del mercado; y una ejecución superior a la competencia.

Por tanto, la integración de estas dos perspectivas permite evaluar como una decisión estratégica de marketing efectiva aquella que:

Su resultado satisfaga las necesidades, deseos y demandas del mercado, permita la consecución de los objetivos de la organización, tenga en cuenta las decisiones estratégicas de marketing de la competencia, esté basada en información objetiva, y goce de la aceptación de los tomadores de decisión. (Mintzberg, Ingeniería de marketing para la toma de decisiones, 2009, págs. 2-4).

## **4.2. Métodos de ejecución como soporte a las tomas de decisiones estratégicas de marketing**

La toma de decisiones estratégicas de marketing puede ejecutarse de acuerdo a cinco métodos posibles descritos por michel de chollet a través de un continuo:

Método subjetivo o egocéntrico: consiste en proyectar inconscientemente las motivaciones y percepciones propias, transfiriéndolas gratuitamente al mercado.

Método intuitivo o alocéntrico: abstrayéndose del ego, consiste en imaginar lo que desea el mercado, en presentir intuitivamente las expectativas del mercado y plegarse a ellas.

Método objetivo a partir de estudios de mercado: se toman decisiones a partir de lo que el decisor conoce, de forma objetiva, gracias a sus estudios de mercado.

Método experimental: se apoya en test de laboratorio o en pruebas piloto accionando directamente sobre una muestra representativa del mercado.

Método basado en modelos: se apoya en modelos matemáticos donde se proyectan los resultados posibles de una decisión.

Los dos primeros métodos no favorecen una toma de decisiones estratégicas de marketing efectiva, debido a que, aunque gozan de la aceptación del tomador de decisión, no están basados en información objetiva, por lo que el alcance de los resultados organizacionales no se puede garantizar en su totalidad.

En los tres restantes métodos, la información objetiva incrementa gradualmente, por lo que la satisfacción del mercado se puede alcanzar teniendo en cuenta las acciones de la competencia. De esta forma, los resultados de la organización se potencian al máximo. Sin embargo, la aceptación de los tomadores de decisión por estos métodos es menor, debido a la complejidad de los mismos y, en ocasiones, a los costos que la aplicación de los mismos involucra. (Mintzberg, Ingeniería de marketing para la toma de decisiones, 2009, págs. 4-5).

### **4.3. Ingeniería de marketing. Antecedentes y principales conceptos.**

Un modelo de decisión puede ser definido como "... una representación estilizada de la realidad que es más fácil de explorar y trabajar para un propósito específico, que la misma realidad."

Los modelos sirven a la toma de decisiones gerenciales en los siguientes sentidos: "desarrollar y entender el entorno de decisión; proveer una base para la medición de las variables importantes y sus relaciones; transformar los datos en información útil y con significado; predecir los cambios en el entorno y las consecuencias de cursos alternativos de acción; controlar las actividades de la organización; tomar decisiones y establecer políticas".

La elaboración de un modelo de decisión incorpora una declaración específica de propósito, se basa en supuestos, contiene variables y establece las relaciones de interés entre variables.

El proceso de modelación de una decisión consta de las siguientes etapas: identificación de las variables relevantes; formulación de las relaciones funcionales; definición de una función objetivo e implementación del modelo de decisión.

La modelación matemática, contemplada por la investigación de operaciones, fue aplicada en el área gerencial con posterioridad a la segunda guerra mundial, debido al potencial de herramientas que podían extrapolarse del área de la guerra a la esfera de la gestión.

La aplicación de los modelos matemáticos a la gestión organizacional se vio muy favorecida con el surgimiento de las computadoras, las cuales facilitaron mucho la realización de los cálculos matemáticos de una manera más rápida y con menores probabilidades de error.

El tema de los modelos matemáticos como soporte a la toma de decisiones gerenciales ha sido muy discutido desde mediados del siglo pasado. En ocasiones se llegó a pensar que los modelos y las computadoras podrían sustituir al ser humano en la toma de decisiones, lo cual quedó evidenciado en el área de los sistemas de información por el surgimiento del término "sistemas de toma de decisiones".

Sin embargo, hasta el momento la máquina no ha superado al ser humano en este proceso, por lo que el término quedó ajustado a lo que en la actualidad se conoce como “sistemas de apoyo a la toma de decisiones”, lo cual refleja su valor real: un soporte a la toma de decisiones.

El área de la toma de decisiones estratégicas de marketing fue una de las más beneficiadas y que con mayor rapidez se apropió del avance tecnológico y la modelación matemática.

En 1966 Kotler hizo la primera descripción de cómo los gerentes de marketing podrían hacer uso del poder de las computadoras electrónicas como apoyo a la toma de decisiones de marketing, a través de lo que denominó: “marketing information and analysis center” (miac).

Kotler concebía el miac como una “... unidad organizativa que funcionará como el nervio central del marketing para la compañía, que no sólo proveerá información instantánea para satisfacer las variadas necesidades de los ejecutivos, sino, además, desarrollará todo tipo de ayudas analíticas y de decisión para los ejecutivos, partiendo de programas computacionales de pronóstico, hasta simulaciones complejas de los mercados de la compañía. El miac está diseñado para satisfacer la totalidad de las necesidades de planeación, implementación y control de un ejecutivo moderno de marketing.”

Desde aquel entonces y hasta la actualidad, numerosos han sido los modelos matemáticos informatizados propuestos para facilitar la toma de decisiones estratégicas de marketing. La revisión de publicaciones especializadas en marketing como el *Journal of Marketing Research* y *Marketing Management*, ambas de la American Marketing Association, evidencian este planteamiento con la abundancia de numerosos artículos dedicados al tema. (Mintzberg, Ingeniería de marketing para la toma de decisiones, 2009, págs. 5-7).

#### **4.4. Los modelos empleados en la toma de decisiones estratégicas de marketing**

Los modelos empleados en la toma de decisiones estratégicas de marketing pueden ser clasificados de la siguiente forma:

Según el objetivo: Modelos descriptivos: modelo de markov; modelo de colas. Modelos de decisión: cálculo diferencial; programación matemática; teoría de decisión estadística; teoría de juegos

Según la técnica empleada: modelos verbales. Modelos gráficos: modelo de flujos lógicos; modelo de ruta crítica; modelo causal; modelo de árbol de decisión; modelo de relaciones funcionales; modelo de sistemas con feed-back. Modelos matemáticos: modelos lineales y no lineales; modelos estáticos y dinámicos; modelos determinísticos y estocásticos.

Tal ha sido el desarrollo alcanzado en la esfera de la aplicación de la modelación matemática como soporte para la toma de decisiones estratégicas de marketing, que en el año 1997 lilien y rangaswamy acuñaron el término ingeniería de marketing a la disciplina que estudia el uso de modelo matemáticos de decisión para apoyar la transformación de la información objetiva y subjetiva del entorno de marketing en decisiones de marketing y su implementación.

Estos autores, conscientes de las limitaciones de los modelos matemáticos en lo referido a la aceptación de los tomadores de decisión, plantean que la ingeniería de marketing se basa en la combinación del marketing conceptual, los modelos mentales de los tomadores de decisión o su experiencia, y los modelos matemáticos.

De esta forma, la aplicación de la ingeniería de marketing a la toma de decisiones estratégicas de marketing permite incrementar la efectividad de estas decisiones de marketing satisfaciendo los cinco criterios mencionados en la introducción de este trabajo. (Mintzberg, Ingeniería de marketing para la toma de decisiones, 2009, págs. 7-8).

Supuestos y requisitos del modelo para un correcto soporte a la toma de decisiones de marketing:

El minorista debe poseer claridad en la relación que existe entre el presupuesto que tiene asignado y la cantidad total del pedido (tipo de contenedor) que puede adquirirse con dicho presupuesto.

El minorista tiene la obligación de conocer las cantidades de productos que su mercado es capaz de asimilar y declararlo al mayorista, para que el modelo proponga las proporciones adecuadas que maximizan tanto las expectativas del minorista como las del mayorista.

No obstante el modelo proponga una cantidad que el minorista no considere adecuada, y siempre y cuando esta sea superior al mínimo del mayorista, el minorista puede acordar con el mayorista establecer una cantidad específica para el producto como restricción adicional, lo cual constituye una bondad del modelo.

El mayorista debe tener claridad desde el inicio de la rentabilidad mínima que está dispuesto a obtener con la transacción valorando el riesgo de la misma y las condiciones de pago, entrega, fechas, etc. de la negociación.

Es imprescindible una estrecha relación mayorista – proveedores para conocer con exactitud los precios de costo, las cantidades mínimas, las piezas por bulto, y los mínimos de pedido, sin lo cual la confección física del pedido puede no corresponderse con la salida del modelo y, por tanto, con el contrato aceptado por el minorista.

El mayorista puede acercarse más al enfoque marketing, mediante un conocimiento específico por producto de los precios de la competencia, lo cual le permite fijar precios, en ocasiones más competitivos para él o más adecuados para el minorista y el mercado; lo cual también depende de la selección de los proveedores y su gestión de compra.

De igual manera, el mayorista debe procurar conocer el margen comercial que aplican los competidores al mercado específico para acercarse más al enfoque marketing.

Proceso de aplicación del modelo una vez recibida la solicitud o pedido del minorista, siguiendo un enfoque marketing:

Determinar el precio óptimo por producto para el mercado del mayorista, teniendo en cuenta los precios de oferta de la competencia y sus precios de compra.

Determinar el margen comercial óptimo de la transacción, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y los márgenes comerciales con que trabaja la competencia.

Implicaciones de la aplicación del modelo: la aplicación del modelo elimina la conformación intuitiva de la oferta comercial para pedido mixto de productos; permite vincular tanto los objetivos del mayorista como las expectativas del minorista y el cliente final y el consumidor; permite el ahorro de tiempo y recursos humanos y financieros para todas las partes implicadas por lo que el proceso de toma de decisiones estratégicas de marketing se vuelve más efectivo.

Aunque el modelo fue aplicado para la conformación del pedido desde el punto de vista del mayorista, es decir, el vendedor; el modelo es fácil y efectivamente aplicable desde el punto de vista del minorista, es decir, el comprador, para la realización de solicitudes de pedido mixto de producto a sus proveedores mayoristas.

Conclusiones y futuras direcciones de investigación: dada la complejidad de la toma de decisiones estratégicas de marketing, los encargados de estos procesos harían bien en tener en cuenta la ingeniería de marketing para anticipar, identificar y responder de manera creativa a las necesidades, deseos y demandas del mercado, asegurando el logro de sus objetivos financieros.

La aplicación de la ingeniería de marketing requiere un conocimiento profundo de la situación problemática de decisión de marketing a la que se enfrenta la organización, y conocimientos específicos en los diferentes métodos y técnicas de modelación a disposición del tomador de decisiones estratégicas de marketing.

Aunque en ocasiones la aplicación de un modelo de decisión de marketing requiere de herramientas informáticas especializadas, los directivos pueden hacer uso de las herramientas que ya poseen a fin de explotarlas al máximo y de manera rentable.

La aplicación de la ingeniería de marketing requiere de la existencia de sistemas de información de marketing que provean información útil y de elevada calidad para la alimentación de los modelos matemáticos en los que se apoya esta disciplina.

Se requiere de futuras investigaciones en el contexto cubano que permitan conocer las posibilidades reales de aplicación de la ingeniería de marketing.

De igual forma es necesario estudiar el estado de los sistemas de información de marketing y el empleo de información relevante para la toma de decisiones estratégicas de marketing. (Mintzberg, Ingeniería de marketing para la toma de decisiones, 2009, págs. 18-19).

## Conclusiones

La definición de ingeniería de marketing para la toma de decisiones, a través de las definiciones del marketing, conocimiento del mercado y las necesidades de los clientes y las diferentes teorías de sistemas y su estructura para una buena integración de decisiones, permite a las organizaciones operar como un todo desde sus funciones, manuales, procedimientos, políticas, métodos operativos y estratégicos, valiéndose de las comunicaciones horizontal, vertical y diagonales en cada una de sus gestiones.

La explicación de la ingeniería de marketing para la toma de decisiones por medio de los diferentes procesos, modelos y la gestión del conocimiento, se da por medio de una base teórica en la que las decisiones basadas en la experiencia organizacional, de su personal y de mercado, les permite establecer modelos y sistemas un buen marketing.

La interpretación de la finalidad y contenidos de la ingeniería de marketing para la toma de decisiones, apoyados con sus principales temas generalidades del marketing, el gerente y sus roles en la toma de decisiones, los sistemas de información de marketing e investigación de mercados, permite desarrollar habilidades gerenciales dependiendo del tipo de líder que las organizaciones tengan, ya que su entorno organizacional les dará las pautas en todas y cada una de sus decisiones en pro de ser efectivos o certeros en la calidad como tal.

El reconocimiento del marketing según su campo de acción para la mejora de la misma, es muy importante en cada uno de los líderes empresariales sean estos de pequeñas, medianas o grandes empresas de bienes y servicios, ya que de ello de dependerá cumplir con la misión y visión de las empresas.

La evaluación de la ingeniería de marketing para la toma de decisiones, por medio de las características del gerente, el proceso de la gerencia de marketing, modelos de sistemas de marketing, facilitará cumplir con las metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo, utilizando sus recursos materiales, humanos y financiera de una manera eficiente y eficaz, permitiéndoles así ser más competitivos en el mercado y ser una organización con métodos, sistemas y procesos que coadyuven en cada una de las tareas de sus empleados, terminando con un buen control en cada una de las decisiones que se realicen en las organizaciones.

## Bibliografía

- Armstrong, P. K. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición ed.). (G. D. Chavez, Ed., & P. e. español, Trad.) Mexico, Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Education. Recuperado el 26 de Octubre de 2017, de <http://descargalibros-gratis.com/marketing-philip-kotler-gary-armstrong-14-edicion/>
- Mintzberg, H. (2001). *¿Que hace un gerente?* Recuperado el 26 de Octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/que-hace-un-gerente-henry-mintzberg-sobre-el-trabajo-directivo/>
- Mintzberg, H. (2009). *Ingeniería de marketing para la toma de decisiones*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ingenieria-de-marketing-para-la-toma-de-decisiones/>
- Mintzberg, H. (2010). *Sistemas de información de marketing e investigación de mercados*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-de-informacion-de-marketing-e-investigacion-de-mercados/>
- Mintzberg, H. (2012). *Efectividad gerencial. Características del gerente efectivo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/efectividad-gerencial-caracteristicas-del-gerente-efectivo/>
- Mintzberg, H. (2014). *Workmeter: Roles directivos*. Recuperado el 26 de Octubre de 2017, de [http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-413764157-pdf/docs/WORKMETER\\_-\\_roles\\_directivos\\_-Roles\\_directivos\\_-\\_el\\_secreto\\_de\\_los\\_mejores.pdf%3Futm\\_campaign%3DRoles%252520directivos%26utm\\_source%3Dhs\\_automation%26utm\\_medium%3Demail%26utm\\_content%3Dp2ANqtz-99](http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-413764157-pdf/docs/WORKMETER_-_roles_directivos_-Roles_directivos_-_el_secreto_de_los_mejores.pdf%3Futm_campaign%3DRoles%252520directivos%26utm_source%3Dhs_automation%26utm_medium%3Demail%26utm_content%3Dp2ANqtz-99)