

# LOS SISTEMAS DE MARKETING

## 5.1. INTRODUCCIÓN

Cada vez más las empresas se esfuerzan consciente y formalmente en aplicar métodos racionales y pragmáticos para resolver sus problemas comerciales, al mismo tiempo que reconocen los beneficios que se derivan de ello. Estos métodos para que sean eficaces conviene que sigan un sistema.

Por sistema entendemos *"un conjunto de objetos unidos por alguna interacción o interdependencia regular"*. En el caso concreto de la marketing esta interacción e interdependencia se produce entre las distintas variables que podemos considerar, como son el producto, los precios, publicidad etc. (1)

A lo largo del desarrollo del conocimiento sobre las variables que intervienen en las decisiones de los ejecutivos de marketing, cada vez más se está tratando de encontrar relaciones que ligen estas variables entre sí, y si es posible explique como ocurren las cosas. Con esto me estoy refiriendo a la construcción de modelos matemáticos para descubrir, cuantificar y evaluar estrategias comerciales alternativas.

También se investiga sobre la formulación de sistemas de información a la dirección de marketing, que permitan la toma de decisiones lo más exactas posibles, sin olvidar la importancia de los sistemas en la implantación de las tácticas de marketing, así como en el desarrollo de nuevos productos.

Por todo lo dicho es labor muy importante revisar los sistemas establecidos en la empresa, comprobar su eficacia y en el caso de no estar organizados, hacer las recomendaciones pertinentes para que se establezcan y se subsane esta situación.

Según Harper, Jr.: *"Manejar bien un negocio significa manejar su futuro. Para manejar el futuro se requiere información."* (2)

Entre los sistemas que más usualmente se emplean en marketing se encuentran:

-- El sistema de Información.

Su función es organizar los métodos idóneos que permitan obtener la información necesaria para planear, ejecutar y controlar las acciones de marketing.

-- El Sistema de Planificación.

La planificación garantiza a la empresa disponer de proyectos que definirán en cada momento cuales son las iniciativas a tomar por el departamento de marketing frente a cualquier situación que se presente.

Este sistema y el anterior serán estudiados en este capítulo.

-- El Sistema de Control.

Todas las acciones de marketing deben ser sometidas a un control rutinario que permita verificar si las decisiones se están tomando en el momento oportuno y con los resultados esperados.

Este sistema irá unido al proyecto de rentabilidad que la empresa espera alcanzar con el plan de marketing y será por tanto, estudiado conjuntamente en nuestro caso concreto lo haremos al final de la obra.

-- Sistema de Lanzamiento de nuevos productos.

Una parte decisiva de la actuación de la empresa es la innovación de sus líneas de productos. Pero esta no puede hacerse de una forma desordenada, sino más bien al contrario, siguiendo un sistema.

Este sistema, junto con otras particularidades sobre el producto serán tratados en el capítulo correspondiente a éste último.

## **5.2. El sistema de información de MARKETING**

### ***5.2.1) La información como base del MARKETING***

La información se define como el conjunto de datos que tienen el potencial de influir en las decisiones de la gestión. En la medida que los responsables de marketing no pueden controlar todos los factores de una situación dada, hay siempre el riesgo de que hagan una elección errónea; tales elecciones erróneas cuestan dinero. Esta es la labor de un Sistema de Información, proveer la información necesaria para que los responsables de las decisiones de marketing puedan tomar cada vez decisiones menos erróneas.

Disponer de información equivale a disponer de libertad para tomar decisiones, por ello no es información cualquier dato que caiga en nuestras manos, sino solamente el elegido libremente de acuerdo con nuestros fines.

El contenido informativo de un mensaje puede expresarse en términos de su efecto sobre el control, de acuerdo con las siguientes características:

Exactitud

Precisión

Selección según su grado de detalle

Selección según su grado de desviación

Temporalidad según las tres variables siguientes:

Retraso entre emisión y recepción

Intervalo entre dos informaciones

Período sobre el cuál se informa

Adecuación a las necesidades según su:

Comprensibilidad

Utilidad

A la información en marketing se le pueden asignar por lo menos dos funciones fundamentales: por una parte ayuda en la toma de decisiones, como ya hemos indicado, y de otra parte, realiza el control sobre la efectividad de las decisiones que hayan sido tomadas.

Una misma situación puede ilustrar ambos casos:

Si nos colocamos en el plano operativo el marketing tiene entre sus misiones ineludibles la búsqueda de productos nuevos y su posicionamiento rentable en los mercados. Para desarrollar con eficacia esta misión estaremos de acuerdo que un conocimiento apropiado del mercado, del consumidor, si se trata de una empresa del consumo o del usuario industrial, si se trata de una empresa de este sector, junto con otros elementos como posteriormente tendremos ocasión de comprobar, se hacen imprescindibles para el ejecutivo de marketing, si quiere tomar una decisión mínimamente aceptable.

Pero no es menos cierto que una vez introducido el producto en el mercado, necesita de un seguimiento, en cantidades vendidas, precios de venta finales, reacción de la competencia etc. que ponen en evidencia la necesidad de información, en éste caso dirigida fundamentalmente a controlar las decisiones inicialmente tomadas, sus efectos, y ver si se hace en algún caso necesario corregir con nuevas actuaciones, decisiones que hayan sido tomadas anteriormente.

En el fondo de la información permanece como objetivo principal tratar de optimizar los medios y recursos comerciales de la empresa.

Sin embargo desde las empresas se hacen varias críticas a la información con que se suele encontrar el ejecutivo de turno: (3)

- Hay demasiada información equivocada.
- No hay suficiente información acertada.
- La información está tan dispersa por las distintas secciones de la empresa, que generalmente se necesitan grandes esfuerzos para localizar datos sencillos.
- Los escalones inferiores suprimen a veces alguna información importante, si creen que va afectar desfavorablemente a sus actividades.
- Frecuentemente llega demasiado tarde un dato para que sea útil.
- La información se comunica muchas veces en forma que no da impresión de exactitud, y ocurre que no hay nadie con quien contrastarla.

## **5.2.2) Un sistema de información de *MARKETING* (SIM)**

### **5.2.2.1) Definición de un S.I.M.**

En general las empresas debido a la preocupación por tener una mejor información han ido desarrollando y perfeccionando procedimientos para aprovechar el continuo flujo de la misma, hasta ir perfeccionando un sistema de información.

Un sistema de información es una estructura que interactúa en forma continua orientada al futuro del personal, el equipo y los procedimientos. Esta diseñada para apoyar la toma de decisiones en un programa de marketing de la compañía. (4)

Algunas características de un sistema de información de marketing (5):

- 1) Debe poder:
  - a) Determinar qué datos necesita para la toma de decisiones.
  - b) Generar la información.
  - c) Procesar los datos.
  - d) Permitir el almacenamiento y la recuperación de los datos.
- 2) Orientada al futuro. Anticipa la prevención de problemas, así como su solución. Representa en la marketing lo que la medicina preventiva para el hombre.
- 3) Debe operar constantemente no de una forma esporádica ni intermitente.

4) Para que sea rentable la información debe ser utilizada.

### **5.2.2.2) Elementos componentes de un Sistema de Información de Marketing**

Según el esquema de Kotler el *"Sistema de Información se encuentra situado entre el medio ambiente y la persona que lo utiliza. Hay una continua circulación de datos desde el medio ambiente hasta el ejecutivo pasando por el Sistema de Información. Con los datos obtenidos se toman nuevas decisiones que modifican el medio ambiente lo que origina una nueva corriente de información que permite controlar las decisiones adoptadas según los resultados obtenidos que tal y como se apuntó en el apartado anterior es una de las funciones del sistema"*. (6)

Un sistema de Información se compone de:

- Subsistema de Comunicación interna
- Subsistema de Inteligencia
- Subsistema de Investigación de mercados
- Subsistema Científico de Administración de marketing
- Los subsistemas de información interna tienen como misión fundamental proporcionar medidas de la actividad y rendimiento presentes: ventas, costos, inventarios, etc. Su función es controlar y comprobar que la información interna cumple las misiones para las cuales esta pensada, tales como, artículos sobre los que informar, tipo y cantidad de información, así como agilidad y desfase de la información tanto por exceso como por defecto.

Toda esta información se encuentra en la empresa de diferentes maneras presentada. Es labor del ejecutivo de marketing comprobar la exactitud y rapidez de tal información.

- El subsistema de inteligencia comprende todos los sistemas empleados por la empresa para informarse de lo que ocurre en el medio ambiente.

Entre las fuentes podemos encontrar, por citar las más clásicas, el Instituto Nacional de Estadística, Estadísticas de Asociaciones, de Bancos, de Cámaras de comercio etc. (7)

Este tipo de datos se conocen con el nombre de datos secundarios, debido a que han sido por lo general preparados para misiones diferentes que servir de información a los responsables de marketing. Frente a éstos están los datos primarios que han sido tomados especialmente para el proyecto que estamos considerando.

Con respecto de los datos secundarios conviene que se compruebe alguno de los puntos siguientes:

**La imparcialidad:** no es extraño que en algunas ocasiones se publiquen datos con determinados fines propagandísticos que nada tienen que ver con una investigación seria, frecuentemente el responsable de marketing se alegra tanto de encontrar los datos que andaba buscando que se olvida de verificar si realmente son datos independientes.

**La validez:** plantea la cuestión de si los datos constituyen una medida adecuada y útil para los fines del ejecutivo.

**La credibilidad:** plantean un problema de exactitud, desde el punto de vista de que los datos recogidos sean una muestra que reflejen la realidad de la población de la que se han extraído.

Uno de los errores más comunes es ponerse a recolectar datos primarios antes de analizar la información disponible en fuentes secundarias.

El subsistema de Investigación de Mercados es uno de los que más problemas presenta a la hora de integrarlo dentro del sistema de información.

Hay quienes ven el SIM como simple extensión, basada en computadora, de la investigación de mercados. En otros casos, y según nuestra opinión, acertadamente, se considera la investigación de mercados de una forma dependiente con el SIM.

Siguiendo a William J. Stanton entre la investigación de mercados y un sistema de información de marketing podemos encontrar por lo menos seis diferencias: (8)

Características de la investigación de mercados:

- 1) Hace hincapié en el manejo de información externa.
- 2) Esta orientada a resolver problemas puntuales.
- 3) Por tanto opera de manera intermitente proyecto a proyecto.
- 4) Esta orientado hacia el futuro.
- 5) Para llevar adelante el proceso es indispensable el uso del ordenador.
- 6) Incluye otros subsistemas además de la investigación de mercados.

En todo caso hacer investigaciones de mercados es una de las labores más comunes dentro del departamento de marketing, por lo que debe ser atendida especialmente.

El subsistema científico de administración de marketing tiene como fundamental misión ayudar a resolver lo mejor posible problemas complicados de marketing por medio de modelos analíticos.

Es precisamente en este subsistema donde menos se ha avanzado debido a la complejidad y falta de datos para poner en marcha este apartado.

No podemos dejar la ocasión de recordar que cada vez son mayores los éxitos en la aplicación de modelos que recogen las variables más importantes de los mercados tratando de representar lo mejor posible la realidad.

### **5.3) El Sistema de planificación**

#### ***5.3.1 La Planificación en la empresa***

La planificación en general es una parte muy importante de la función a desarrollar por los ejecutivos en cualquier actividad pero cuando nos referimos a la marketing esta necesidad se convierte en vital.

Es impensable entender el marketing moderno sin pensar en las labores a desarrollar para conseguir los logros asignados cuando éstos son múltiples.

La planificación consiste, en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro. Por lo tanto, se supone que hay un punto al cuál se desea llegar, y mediante la planificación se preparan las etapas para llegar a él.

El Stanford Research Institute la definía en 1962 como un "medio sistemático por el cuál una empresa llega a ser lo que desea ser. "La definición poética de S.R. Goodman en 1971 decía: "... es la manifestación de la decisión de la empresa de ser la dueña de su propio destino... de penetrar la luz de la incertidumbre y proporcionar la luz de la probabilidad".

Realizar planes formales produce una porción de beneficios positivos para cualquier empresa (9).

- Estimula a la dirección a pensar sistemáticamente en el futuro.
- Conduce a una mejor coordinación de los esfuerzos de la compañía.
- Fomenta el desarrollo de normas de actuación para su control.
- Es causa de que la empresa afine sus objetivos y políticas.
- Se refleja en una mejor preparación para acontecimientos súbitos.
- Produce en los ejecutivos participantes una mayor conciencia de sus responsabilidades.

Varias razones justifican la necesidad de elaborar planes:

1) Los gerentes necesitan algún método para la regulación del tiempo a la hora de ejecutar las labores de marketing. Sobre los productos es difícil realizar una estrategia que no contemple en el tiempo varios años, incluyendo varias etapas desde que se concibe la idea, hasta que se realiza un plan para su paulatina retirada del mercado.

2) También, como sabemos, a la hora de seleccionar las diversas estrategias para conseguir los objetivos, estas pueden ser diferentes, dependiendo de los diversos productos, mercados, segmentaciones, etc. lo cuál hace imprescindible que se tenga un plan de actuación, para evitar que entre ellas se produzcan descoordinaciones, sino lograr por el contrario que todas trabajen conjuntamente.

3) Por otra parte, el medio ambiente que rodea a la marketing es dinámico, cualquier estrategia debe ser observada por si se necesitara hacer revisiones. En el propio plan se fijan pautas para medir el grado de actuación y evaluar el grado de progreso conseguido hacia los objetivos, lo que permitirá determinar las razones para el fracaso, así, como, emprender las acciones preventivas.

La planificación, en general, requiere una razonable seguridad en las previsiones que se deben hacer, o supuestos de evolución de unos factores sobre los que elaborar objetivos y subsiguientes acciones.

Precisamente en los años que se extendió masivamente la aplicación de la planificación, los años 60, todo el mundo estaba embarcado en un desarrollo económico y social, al menos los países desarrollados o en vías de estarlo, y los indicadores de la economía subían constantemente, el entorno se mantenía estable, se daban las mejores condiciones para que los expertos de la predicción pudieran hacer previsiones seguras, y esta situación se mantuvo hasta 1973, cuando se produjo la crisis de las materias primas.

Incluso a principios de los 70 se sofisticaron las técnicas de planificación, se hicieron simulación de modelos con la ayuda del ordenador. Pero hacia el año 1973 las previsiones cayeron en un mundo en que lo imprevisible llevo a ser la norma. Una media bien estudiada ya no podía extrapolarse para predecir el futuro. Cambios tan extremos y fluctuantes como variaciones del 200 y 300 por cien no les era posible predecir a los expertos en predicción.

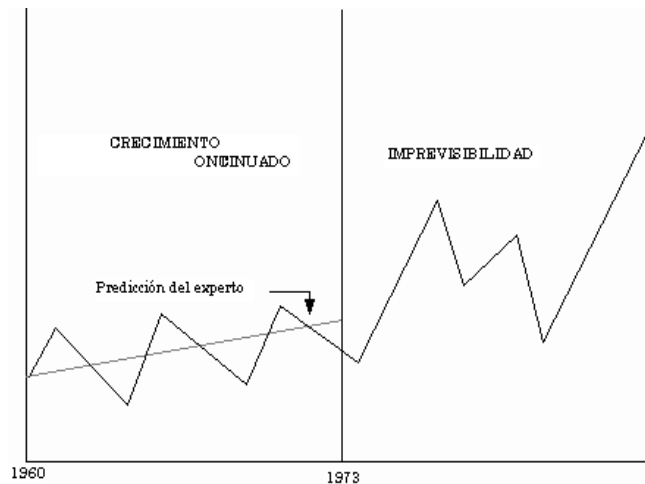


Figura - 1

Esta situación se ha mantenido hasta el presente. Entre 1960 y 1973, los factores de decisión estaban en el interior de la empresa en un 80% y un 20% en el entorno. En estos años difíciles, la situación ha cambiado y la proporción de los factores de éxito han pasado a estar en un 30% en la empresa y en un 70% en el entorno, y éste es precisamente, como factor externo, más inmanejable.

### 5.3.2 Tipos de Planificación

Dentro de la empresa existen diversos tipos de planificación. Cada autor da relevancia a un aspecto diferente, bien el plazo, bien el producto etc. Seleccionando algunas ideas de estos autores podemos encontrar los siguientes tipos de planes (10):

- Planeación a largo plazo: sirve para fijar los esfuerzos y operaciones futuras. Es responsabilidad de la Alta dirección. Fija objetivos a largo plazo, planes de crecimiento y planes de competencia. Se sirve sobre todo del análisis de peligros y oportunidades ya citados en capítulo III.
- Planeación anual: tiene como misión fundamental fijar metas y planes específicos para un año. Es responsabilidad de la Alta dirección y de los departamentos de planificación. Establece las Metas anuales de la empresa y el Presupuesto total, convertido en metas y presupuestos por territorios por productos etc.
- Planeación de productos: se realiza para establecer un plan a largo y a corto plazo para un producto particular de la línea de la empresa. Es responsabilidad del departamento de marketing, y de jefes de producto. Se fijan metas de producto, estrategias de producto, así como presupuestos para conseguirlo. En éste caso es importante fijarse en el paquete de mezcla de marketing.
- Planeación de proyectos: se refiere a operaciones concretas, más o menos aventuradas, como introducción de nuevos productos, adquisición de nuevas empresas, desde su comienzo hasta su terminación. Los fijan los responsables de nuevos productos, o de adquisiciones. Los resultados son planes de desarrollos de nuevos productos o planes de adquisiciones. Como instrumentos más interesantes que emplean tenemos el Análisis del punto de equilibrio, Análisis de riesgos etc.
- Planeación de actividades: tiene por fin establecer una agenda de ordenación de las diversas actividades relacionadas entre sí para llevar a cabo un proyecto. Es responsabilidad del personal medio de marketing. Se obtiene un proyecto de tiempos. Se pueden utilizar herramientas como el camino crítico.

Desde el punto de vista del ejecutivo de marketing, su interés se debe centrar en la existencia de planes principalmente un plan a medio o largo plazo ente 3 ó 5 años y un plan a corto plazo generalmente de un año de duración. El primero deberá contener los objetivos generales de la empresa que serán fijados bien por la Dirección general, bien por el Consejo de Administración.

También se especificarán las grandes estrategias para conseguir los objetivos fijando los escenarios de actuación para los próximos años. Estos planes contendrán aquellos Proyectos cuya duración sobrepase el corto plazo, y que para ser analizados y valorados necesitan de ingresos y gastos periodificados a un tiempo superior al anual. Estos casos serán los de lanzamiento de un nuevo producto, por ejemplo, que necesitan por regla general más de un año para madurar sus inversiones.

En segundo lugar tendremos los planes anuales. Estos planes deben partir del plan citado anteriormente, centrándose en las metas anuales por productos, territorios, etc que cumpliéndose llevarán a conseguir las metas del plan a largo plazo. Serán responsabilidad del departamento de marketing. Deberá contener lo más detalladamente las acciones concretas a emprender así como el momento puntal en que se realizarán.

### **5.3.3 - Etapas del Plan**

Si como se ha dicho la planificación tiene lugar a dos niveles, el corporativo y el de marketing, en cada nivel se desarrollan las siguientes etapas básicas (11):

1) Conducir un análisis de la situación. Antes de desarrollar cualquier plan de acción los ejecutivos deben comprender la situación actual y las tendencias que afectan el futuro de la organización.

Para resolver esta fase cabe aquí recordar la importancia de una buena implantación en el Sistema de Información tal y como se citó en los apartados anteriores. En particular, se deben evaluar los problemas y oportunidades presentados por los compradores, competidores, productos, etc. Se deben así mismo identificar los puntos fuertes y puntos débiles tanto de la empresa como de la competencia.

Concretando esta fase, también llamada de Diagnóstico de la situación, se debe observar la existencia de un buen sistema de información interna que proporcione datos sobre los niveles absolutos de las ventas de la empresa, su participación en el mercado y las tendencias recientes, por productos territorios y otras clasificaciones. También se necesitan otros datos complementarios sobre costos de distribución, márgenes por productos etc. que deben proporcionar suficiente información como para apreciar cuál es la situación actual de la empresa en el mercado y los factores determinantes de la misma.

2) Se deben realizar previsiones con preguntas como ¿hacia donde va la empresa de continuar la situación actual? Esta etapa recibe el nombre de Pronóstico.

Una vez conocida cuál es la situación actual, los ejecutivos deben intentar realizar previsiones que les orienten de cuál será la próxima posición que ocupará la empresa en el mercado si no se toman medidas especiales. Se debe estudiar la posibilidad de responder a preguntas como ¿qué beneficios obtendrá la empresa si continua la actual línea de ventas y de ingresos?

Un pronóstico de ventas y de beneficios realizado de una forma sistemática consta de cinco etapas:

- Un pronóstico de las ventas del sector durante el periodo comprendido por la planificación. Para realizarlo se deben identificar las variables que de una forma definitiva tienen influencia en el mercado, tanta para explicar tendencias estructurales, como pueden ser variables de población, renta per cápita, su distribución etc. como influencias más próximas referidas sobre todo a los elementos de marketing que pueden emplear en el mercado las distintas empresas. Una extrapolación de estos factores nos dará una visión de cuál puede ser el nivel de ventas alcanzable por el sector.

Una vez conocida la estimación de las ventas del sector el próximo paso es conocer donde se situarán las ventas de la empresa. Un buen sistema es partir de la participación que tiene actualmente la empresa y suponer que pueda ser capaz de mantener esta situación.

Superadas las dos etapas anteriores un pronóstico de ingresos, costos, y por tanto de beneficios no es difícil de hacer.

Para un conocimiento de los futuros ingresos no tenemos que realizar otra operación que multiplicar los precios supuestos por las unidades físicas presupuestadas. Para pronosticar los costos es necesario conocer los recursos que la empresa empleará; estos se centrarán fundamentalmente en los de producción



de los productos para alcanzar, el nivel de ventas fijado y aquellos que se refieren a la marketing, distribución, publicidad, etc.

Los beneficios se obtendrán inmediatamente por diferencia entre los ingresos y costos.

Este dato de los beneficios obtenidos puede ser poco representativo de lo que realmente está sucediendo en el entorno, por lo que se aconseja pasar a una etapa más avanzada que consiste en comparar los beneficios esperados con la inversión a realizar.

En esta etapa por tanto lo que se desea conocer es cuál será la tasa de rendimiento sobre la esperada durante el ciclo que contempla el plan.

Esta tasa de rendimiento sobre la inversión, definida por el cociente entre los beneficios esperados y la inversión neta por lograrlos, se puede comparar con algún valor que nos indique si es suficiente como para seguir con la actuación actual que es lo que estamos investigando. Algunos baremos utilizados suelen ser los rendimientos alcanzados por la inversión en el mercado de capitales a plazo fijo, o bien los rendimientos obtenidos por las empresas que operan en el sector, o los rendimientos exigidos por la Dirección como objetivo a conseguir. En cualquier caso lo debemos comparar con algún valor que nos indique si esta situación es conveniente o no.

En esta etapa también se debe analizar la consistencia del modelo obtenido es decir, que grado de fiabilidad se puede depositar en él.

El modelo debe estar configurado de tal manera que podamos hacer en él los supuestos que deseamos viendo cuáles son los distintos niveles de resultados obtenidos. Como norma general podemos decir que cuando menor sea la sensibilidad a los cambios en los supuestos principales, mayor será la confianza que se podrá depositar en el pronóstico.

3) Fijación de objetivos. Conocida cuál es la situación de la empresa y cuál es el camino que se piensa va a seguir en el próximo plazo, la dirección puede encontrarse con que esta situación es favorable y por tanto se debe continuar haciendo las cosas como hasta ahora o bien no le gustan los pronósticos presentados y por tanto debe intentar modificarlos. En cualquier caso llegará la siguiente etapa de la planificación que consistirá en establecer los objetivos específicos.

Estos objetivos para que resulten útiles deben reunir las condiciones ya expuestas en el apartado correspondiente. Estos deben identificar el nivel de desempeño que la organización espera lograr en algún momento del futuro.

4) Elección de estrategias. Fijados los objetivos la empresa debe establecer cómo piensa lograrlos, para lo cual tendrá que establecer qué estrategias entre las posibles a utilizará. También sobre este punto hablamos ya en la sección correspondiente.

Recordar que las diversas estrategias son como un mapa que le indican al ejecutivo los diversos caminos que puede seguir para llegar a realizar sus metas. Conviene analizar cada estrategia desde su viabilidad, bien referida a la posibilidad desde la disposición de la empresa de llevarla adelante, como desde el punto de vista de los recursos necesario para desarrollarla.

5) Diseño de tácticas. A la vista de la estrategia seleccionada debemos pasar a concretarla en diversos programas y acciones que se tendrán que ir realizando.

Cuando se trata de un plan a corto plazo, estas tácticas se centran principalmente en aquellos elementos que componen la mezcla de marketing para el periodo establecido y que debe en todo caso apoyar las acciones programadas a largo plazo. Con un ejemplo intentaremos aclarar estos conceptos.

Si una vez realizadas las correspondientes etapas de análisis, pronóstico, objetivos y estrategias, en esta última se ha pensado que una forma de mejorar la situación consiste en cambiar la imagen de la empresa, este es un objetivo que se conseguirá a largo plazo, un programa que contribuye a alcanzarlo a corto plazo

será por ejemplo cambiar la línea publicitaria seguida hasta ese momento, para lo cual se podría pensar en realizar un concurso entre agencias publicitarias.

Dentro de esta misma etapa, una vez pensadas las acciones a realizar o bien como una etapa posterior que sería la (6) se debe hacer un estado de pérdidas y ganancias que confirmen que los resultados esperados se encuentran comprendidos en aquellos que se desean se produzcan a medio o largo plazo.

6) El análisis económico. Vamos a separar el análisis económico del plan como una etapa más. Sobre este punto hablaremos con más detenimiento cuando tratemos del rendimiento de la marketing.

7) Como última etapa tenemos el control del plan. La validez del plan sólo podrá determinarse según que se obtengan resultados que se acerquen a los objetivos previstos o no se registren tales resultados. Los planes tanto si se tratan a largo plazo como a corto plazo deben contener un plan de contingencias que nos orienten sobre que hacer en el caso de nuestros objetivos puedan resultar difíciles de alcanzar. Es conveniente ir registrando los resultados conseguidos en diferentes momentos del plan y según distintas variables observadas.

Podríamos citar, por ejemplo, observar cuál es el nivel de ventas obtenidos durante el primer trimestre en un determinado producto y en una zona geográfica establecida. Si los resultados no son los presupuestados, deberemos ver a que se debe esta anomalía, podría ocurrir que no se haya conseguido introducir el producto en todos los puntos de venta que se habían presupuestado: esto puede hacer rectificar el plan inicial de publicidad, teniendo que desviar recursos que podrían estar destinados al consumidor final, hacia el canal de distribución.

Puesto que el sistema de control es uno de los más importantes dentro de los sistemas de marketing, será próximamente analizado con más atención por lo que el presente capítulo no lo trataremos con más detalle.

#### ***5.3.4 - Dificultades Prácticas***

Quiero en este apartado citar algunas de las dificultades más típicas que suelen citarse a la hora de implantar el sistema de planificación en la empresa. Estas deberán ser tenidas en cuenta con el propósito de poderlas combatir con razones suficientes en el caso de que se presenten.

Cuando nos encontremos con la inexistencia de la planificación en la empresa debe recordarse que la puesta en marcha suele ser el momento más difícil de la planificación. De que se haga tranquilamente, con medida tanto en cuanto a los objetivos que se pretenden lograr, como en la dificultad de acciones concretas a controlar depende que se avance hacia etapas más complejas y de mayor envergadura.

Suele ser muy usual dedicar gran entusiasmo al principio intentando plasmar y cuantificar las ideas, resultando unas hojas repletas de números que pueden quedarse en eso, bonitos números. El fuelle suele fallar en el esfuerzo suplementario que se requiere para coordinar las acciones y llevarlas al efecto. No obstante alguna vez hay que empezar, "el camino se hace andando", y el aprendizaje se completará con dos o tres planes.

Por otra parte los ejecutivos ven al principio en el sistema de planificación un corsé que les va a impedir "su libertad" de maniobra, o desconfían de los números o ideas plasmados en un papel, "que naturalmente hay que cambiar porque las cosas no pasan como están escritas, y más al cabo de unos meses".

También nos encontraremos, muy probablemente, con excusas de falta de tiempo, alegando que están demasiado ocupados en atender a asuntos de gran importancia como para ponerse a escribir "novelas de ciencia ficción".

Esa resistencia de las personas, no habituadas, a poner en marcha un plan de marketing es un reto que es preciso sobrepasar.

Los ejecutivos en planificación no se cansan de repetir que: "El verdadero valor de la planificación está unido al proceso de crear el plan, no en el plan en sí mismo".

## ANEXO

### **Factores que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores**

Un aspecto importante de la investigación de mercados es el conocimiento de la conducta que adoptará el comprador frente a las diversas ofertas de productos que reciben de los fabricantes, tanto si se trata de productos de consumo, como de productos industriales.

En otras asignaturas de la Licenciatura se estudian con más detenimiento diversos aspectos de la conducta del comprador, especialmente cuando actúa como consumidor, aquí simplemente trataremos de encajarlo dentro del lugar que le corresponde ocupar a este tipo de información en el plan de marketing.

Diferenciaremos al consumidor del comprador industrial, puesto que sus motivos para comprar productos suelen ser diferentes.

Por consumidor entenderemos , aquel que adquiere los productos para su uso personal.

Por comprador industrial, aquel que adquiere los productos con el ánimo de revenderlos, una vez transformados o no, en otros nuevos.

Desde los comienzos del marketing, los especialistas se han esforzado por tener modelos de expliquen el comportamiento de compra de los consumidores, que permitan por una parte, predecir las pautas de actuación de compra futuras, y de otra si fuera posible, adaptar los productos a las intenciones mostradas por aquellos, o lo que es aún más seductor, dirigirlos hacia nuestro producto.

Los esfuerzos de la investigación y de los teóricos del marketing, han estado centrado históricamente en los consumidores, más que en los compradores industriales.

Un modelo de comportamiento del consumidor puede ser:

#### **Influencia de los estímulos externos**

El consumidor se encuentra influenciado por estímulos externos que continuamente está recibiendo, unos provienen de las acciones conscientes del marketing, diversidad de productos, de los mensajes publicitarios , variadas ofertas de precios, que pueden incluir o no agresivas promociones etc; otros simplemente se encuentran en el entorno del consumidor; sus ingresos, sus posibilidades de movimiento físico para conocer y comparar productos, el ambiente tecnológico y político, etc. también actuarán como influencias.

#### **Influencia de los estímulos internos**

Aquí se encuentra la parte más misteriosa, desconocida y que habitualmente más se ha prestado a las investigaciones de los teóricos del la conducta del comportamiento del consumidor.

Podríamos hablar de estímulos que influyen desde las características intrínsecas del consumidor, como son la cultura, las clases sociales, los grupos a los que pertenece, y las características personales y psicológicas.

**Los factores culturales**, influyen de forma amplia y profunda en los consumidores; esto es debido a la necesidad de aprender comportamientos que tiene el hombre. Su fuente de experiencias provienen de los comportamientos más próximos que reconoce, entre los que tiene un papel destacado el mundo cultural al que pertenece.

Cantidad de productos que son considerados de uso normal en la cultura Occidental, no tendrían ningún sentido fuera de ella. Cierta música, la moda en el vestir, determinadas comidas, etc. tienen como razón fundamental para su compra el hecho de pertenecer a una determinada cultura.

**Las clases sociales a la que se pertenece.** Las clases sociales son divisiones de la sociedad, relativamente homogéneas y permanentes, jerárquicamente ordenadas y cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.

Las clases sociales tienen varias características: Primera, las personas dentro de una misma clase tienden a comportarse de forma más parecida que las que pertenecen a diferentes clases sociales; segunda, las personas ocupan posiciones sociales de acuerdo con su clase social; tercera, la clase social de una persona queda determinada por variables tales como, profesión, ingresos, educación, etc. cuarta; las personas pueden moverse de una clase social a otra, dependiendo de la rigidez de una clase social dada.(12)

En la literatura existente sobre comportamientos de los consumidores, los estudios de las clases sociales como explicación de dicho comportamiento han sido numerosos. No cabe duda que muchas compras se comprenden al estudiar la relación entre la clase social a la que pertenece la persona y la compra realizada. El lugar de residencia, la decoración de la vivienda, el sitio elegido para las vacaciones, etc. pueden ser ejemplos de la influencia que tiene el pertenecer a una clase social para su elección. Sin embargo no está muy clara si las compras se hacen en algunos casos por pertenecer a una clase o es más el deseo de integrarse en una clase superior lo que tiene más importancia. Esto podría explicar la compra de determinados productos que siendo propios de una clase superior por su precio por ejemplo, que de la clase a la que pertenece el sujeto. Así se comprendería la compra de automóviles de determinada cilindrada, ropas, joyas etc. por sujetos pertenecientes a clases sociales a las cuales ni iban dirigidas inicialmente.

**Los grupos sociales** a los que pertenece el consumidor o a los que les gustaría pertenecer, son motivo de numerosas compras de productos.

La familia es el primer grupo al que pertenecemos y que mayores influencias tienen en los comportamientos de nuestras compras. Es importante para el ejecutivo de marketing, descubrir los diferentes papeles que juegan en las decisiones de compra, el marido, la mujer y los hijos.

Parece que el papel del marido es relevante en las decisiones de compra que se toman sobre seguros, automóviles, cuentas bancarias etc. La mujer interviene de una forma definitiva en los electrodomésticos para el hogar, alimentación, productos de limpieza etc. Ambas colaboran en la decisión de elegir las vacaciones, el mobiliario de la casa etc. Los hijos pueden ejercer diversos tipos de influencias, una veces directamente; compra de programas de juegos de ordenador, ropas, dulces, cine etc. en otros casos la influencia es más sutil, elección del modelo de coche, del modelo de ordenador, etc. De todas formas es importante conocer la forma genérica de la organización familiar en cada época, puesto que cambia con los tiempos; para comprobarlo sólo tendríamos que comparar una familia española de los años cincuenta con una de los años noventa y veríamos como se han modificado el juego de influencias en las decisiones de compra, especialmente al tomar un mayor peso económico la mujer y los hijos.

Hay otros grupos a los que el sujeto pertenece habitualmente son los amigos con los que se relaciona, las sociedades culturales, clubs, sindicatos etc. En todos estos grupos se dan unas conductas aceptadas por ellos, y que implican el consumo de diversos productos. Ropas y abalorios en determinados grupos *Punk*, marcas de tabaco en determinados ambientes, compras de productos deportivos en determinados clubs, etc.

Existen grupos a los que el sujeto no pertenece, pero desearía pertenecer y a los que imita en su comportamiento con la finalidad de asemejarse a ellos. Estos grupos actúan como líderes para la venta de diversos productos. Tal es el caso de los grupos musicales, los deportistas, los actores del cine y de la televisión etc. Quizás en estos momentos como ejemplo más representativo sea el éxito alcanzado en la venta de libros las recetas de Arguiñano y de Rafaela Carrá.

**Las características personales** tiene gran influencia en la compra de diversos productos especialmente, la edad, la ocupación, las circunstancias económicas, el estilo de vida y la propia personalidad del comprador.

La edad tiene gran relación con el momento del ciclo de vida en que se encuentre el comprador. Los jóvenes tienden a comprar productos de gran valor simbólico, las personas con una edad entre los cuarenta y cincuenta años, suelen estar ya situadas económicamente y compran productos caros; las personas de la tercera edad, por cierto, cada vez con mayor peso específico en la economía del país, son compradoras de viajes, productos farmacéuticos etc.

El empleo desempeñado por la persona tiene gran importancia para la compra de diverso tipos de productos; herramientas para el trabajo, vestimenta adecuada etc.

Los ingresos económicos actúan para los compradores como un factor de restricción. Es necesario ajustar las compras de los productos al dinero disponible en cada momento. Esto se pone de manifiesto en los momentos de crisis, cuando muchos productos son rápidamente eliminados o sustituidos por otros productos de menor precio.

Los estilos de vida, son el reflejo de una forma de vivir, debido a intereses y opiniones de la persona. Este aspecto es el que determina que personas que perteneciendo a clases sociales similares puedan tener comportamientos de compra tan dispares.

Hay diversa clasificaciones de estilos de vida, las más conocidas son la clasificación AIO (actividades, intereses y opiniones) y la clasificación VALS acrónimo de Values And Life Style (Valores y estilos de vida).(13). Ambas pretenden cuantificar según determinadas características las personas que pertenecen a unas clases previamente definidas y hacerlas coincidir con los productos que adquieren, estudiando si existe o no correspondencia entre ambos términos.

La personalidad y el autoconcepto son aspectos que ejercen gran influencia en la compra de los productos. Mediante la personalidad el individuo responde al entorno de una forma relativamente consistente y perdurable. La personalidad se describe en términos como autoconfianza, dominio, autonomía, deferencia, sociabilidad, defensividad y adaptabilidad.(14). El estudio de la influencia de todos estos conceptos, se emplean especialmente en la publicidad, para definir el estilo, la argumentación etc de las campañas publicitarias.

El autoconcepto, es el término que se emplea para definir la imagen mental que cada uno tenemos de nosotros mismos. Puede ser que la decisión de compra se vea influenciada por la imagen actual que tenemos de nosotros mismos o por la ideal que nos gustaría tener.

**Las características Psicológicas.** En las decisiones de compra también tienen gran influencia las características psicológicas de la persona que principalmente son, la motivación, la percepción, el aprendizaje, las creencias y las actitudes.

La investigación motivacional trata de responder a preguntas como, Por qué compró un producto en lugar de otro, qué buscaba, qué necesidades pretendía satisfacer etc.

Entre las diversas escuelas que han elaborado sus teorías a partir de teóricos de la motivación se encuentran como más importantes, la escuela de Freud, y la de Maslow.

Freud, considera que gran parte de los actos que realizamos son en gran medida inconscientes, por lo que una persona no puede comprender plenamente sus motivaciones. La aplicación de las teorías de Freud al marketing ha sido realizada fundamentalmente por Ernest Dichter.(15) Este autor propuso como metodología para descubrir las causas últimas de las compras, las entrevistas en profundidad realizadas a algunos consumidores. Otros métodos empleados para relajar a los consumidores y que explique lo mejor posible cuales fueron las motivaciones últimas por las que compraron un producto son: las técnicas proyectivas, la interpretación de dibujos etc.

Maslow, aportó una clasificación ordenada jerárquicamente de las necesidades humanas, desde las más urgentes hasta las menos imperiosas. Por orden de importancia, existen necesidades, fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Cada persona tratará de satisfacer las necesidades más urgentes en primer lugar, dando paso a la satisfacción siguiente en importancia una vez satisfecha la anterior.

El responsable de marketing de esta forma puede comprender que los consumidores prefieran comprar antes los productos de alimentación como simples alimentos ( necesidad fisiológica ), para pasar a comprarlos como productos que ayudan a mantener una dieta (necesidad de estima).

La percepción, consiste en las diferentes formas que vemos la realidad cada uno de nosotros. Se define como, el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo plena de significado.(16).

Generalmente prestamos atención a aquellos estímulos que se relacionan con nuestras necesidades. También tratamos de que encajen en nuestra forma de pensar, actuar etc. y retenemos especialmente aquellos que confirman nuestras creencias.

El aprendizaje, describe los cambios que surgen en el comportamiento de una persona debido a la experiencia. El fisiólogo ruso Ivan Pavlov, fue el descubridor de las reacciones condicionadas, mediante experimentos con animales. Es especialmente conocido el experimento por el cual daba de comer a un perro cada vez que hacía sonar una campana. El perro llegaba a condicionar la secreción de saliva al sonido de la campana sin que llegase a ver la comida.

El modelo se ha ido perfeccionando con el tiempo hasta llegar a basarse en la actualidad en cuatro conceptos fundamentales: Los impulsos, las claves, las respuestas y los fortalecimientos.(17)

Los impulsos, es un fuerte estímulo que empuja al individuo a obrar; pueden ser primarios, como el hambre o la sed, o aprendidos, como el miedo, la necesidad de comprar etc. Las claves, son estímulos más débiles del medioambiente o del individuo, que determinan cuando donde y cómo reacciona el sujeto. Un ejemplo de clave puede ser un anuncio, el olor a pasteles delante del obrador etc. Las respuestas son las reacciones del individuo a la configuración de las claves. Si la respuesta ha sido agradable, se refuerza la reacción al estímulo que la produjo. La respuesta puede ser la compra de un producto nuevo con el fin de conocerlo. Si la experiencia ha sido satisfactoria, repetiremos la compra al ver el anuncio, o recordar el agradable olor a pasteles. Frente al refuerzo está el olvido, que es la extinción de la asociación aprendida por falta de uso. Por lo tanto de aquí se deduce que no se debe dejar de programar publicidad de un producto a pasar de que tenga un fuerte consumo, pues pudiera llegar a ser olvidado. Si la respuesta ha sido satisfactoria se tiende a generalizarla a otros productos similares, de la misma marca o de la mismas características. De esta forma se va creando la fidelidad a una marca.

Para introducir una marca nueva que rompa la rutina de compra de las ya existentes se deben claves fuertes que rompan la inercia. de los consumidores.

Por último tenemos las creencias y las actitudes como desencadenantes de la conducta de compra del consumidor.

Las creencias son pensamientos descriptivos que alguien tiene acerca de algo. Pueden estar basadas en la opinión, en el conocimiento, o no deberse a ninguna razón especial. Son las que generan las imágenes de marcas y productos en función de las que actúa la gente. La publicidad, las campañas de RR.PP. pueden influir en las creencias sobre los productos, las marcas y las empresas.(18)

La actitud consiste en las evaluaciones cognoscitivas permanentes, favorables o no que originan sentimientos emocionales y tendencias a la acción de una persona hacia algún objeto o idea. (19) Las actitudes permiten a los compradores a economizar energía, puesto que reaccionan siempre de la misma forma frente a una marca, un producto o una empresa. Una vez asentadas son muy difíciles de cambiar, resultando más económico cambiar el producto o la marca a pretender cambiar las actitudes de las gentes.

**Factores que influyen en el comportamiento de compra de los compradores industriales**

El proceso de compra se ve influenciado por los factores ambientales, los organizacionales, los interpersonales y los individuales.

Los factores ambientales. Entre estos se encuentran: las perspectivas económicas, el coste del dinero, la tasa de cambio tecnológico, los desarrollos políticos reguladores y el desarrollo competitivo.

Los factores organizacionales. Los objetivos de la empresa, su política y procedimientos de aprovisionamiento, etc.

Los factores interpersonales, aquí juega un papel relevante la capacidad de persuasión del vendedor industrial, su capacidad para la persuasión y su empatía.

Por último, están los factores personales, como la edad, la posición laboral, la formación etc. factores que en muchos casos influyen en las compras industriales de igual manera que en las compras de los consumidores.

## **BIBLIOGRAFÍA DEL CAPITULO V**

(1) Adler, Lee. El método de los sistemas como medio de enfoque del Marketing: Harvard Business Review; Mayo-Junio 1967. Páginas 346-359.

(2) Harper, Jr, Marion. "A New Profession to Aid Management", Journal of Marketing, Enero, 1961, Página 1.

(3) Kotler, Philip; Dirección de Marketing. Análisis Planeación y control Editorial Diana. Mexico, 1967; 2a. Edición. Página 374.

(4) Smith, Samuel V.; Brien, Richard H. y Stafford, James E. Reading Information Systems. Houghton Mifflin Company. Boston 1968. Página 7.

(5) Stanton, William J.; Futrel, Charles: Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw hill, 1988, Octava Edición. Página 65.

(6) Kotler, Philip. Op. Cit. Página 376.

(7) Butazzi, Renzo. Investigación Comercial, Editorial Deusto Bilbao 1970 Páginas 394-399.

(8) Stanton, William J.; Futrel, Charles; Op. Cit. Página 68.

(9) Branch, Melville C. The Corporate Planning Process. Nueva York. American Management Association, 1962. Páginas 48-49.

(10) Kotler, Philip. Op. Cit. Página 12.

(11) Gultinan, Joseph P.; Gordon W. Paul Administración de Mercadeo. Estrategias y Programas. McGraw Hill. Mexico Página 12. 1984.

(12) Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Madrid, 1992. Pág. 176.

(13) José L. León y Elena Olabari. Conducta del consumidor. Deusto, Bilbao. 1991. Págs. 128-140.

(14) Harold H. Kassarian y Mary Jane Sheffet, "Personality and Consumer Behavior: An Update", en Perspectives in Consumer Behavior, ed. Harold H. Kassarian y Thomas S. Robertson (Glenview, Ill.; Scott, Foresman, 1981), Pág. 160-80.

(15) E. Dichter, Handbook of Consumer Motivations. (New York: McGraw-Hill, 1964).

(16) Bernard Berelson y Gary A. Steiner, Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964). Pág. 88.

(17) Lester G. Telser, "The Demand for Branded Goods as Estimated from Consumer Panel Data", Review of Economics and Statistics, agosto 1962, págs. 300-324.

(18) Alice M. Tybout, Bobby J. Calder, y Brian Sternthal, "Using Information Processing Theory to Design Marketing Strategies", Journal of Marketing, Febrero 1981, Págs. 73-79

(19) David Krech, Richard S. Crutchfield, y Egerton L. Ballachey, Individual in Society (New York: McGraw-Hill, 1962), Cap. 2.