

Capítulo 4

En este capítulo responderemos las siguientes **preguntas**

1. ¿Qué constituye una buena investigación de mercados?
2. ¿Cuáles son las mejores métricas para evaluar la productividad del marketing?
3. ¿Qué deben hacer los especialistas en marketing para evaluar el rendimiento sobre la inversión de los gastos de marketing?

Una inteligente investigación enfocada en el consumidor ayudó a Kimberly-Clark a mejorar los pañales Huggies, y a ganar cuota de mercado.



Investigación de mercados

Para hacer su trabajo, los especialistas en marketing necesitan ideas para interpretar los resultados obtenidos en el pasado, y para planificar las actividades futuras. Si quieren tomar las mejores decisiones tácticas posibles a corto plazo, y las mejores decisiones estratégicas a largo plazo, es preciso que cuenten con información oportuna, precisa y procesable sobre los consumidores, la competencia y sus marcas. Descubrir la perspectiva del consumidor y comprender las implicaciones que ésta tiene para el marketing, a menudo puede conducir al lanzamiento exitoso de un producto, o a estimular el crecimiento de una marca.



Una serie de originales innovaciones introducidas en sus productos de consumo —incluyendo los pañuelos Kleenex y los productos de higiene femenina (toallas femeninas) Kotex, entre otros— a lo largo de los años, ha transformado a Kimberly-Clark de una empresa fabricante de papel a una potencia en productos de consumo. Entre los logros recientes de la empresa se encuentra Huggies Supreme Natural Fit, cuyo lanzamiento fue calificado en 2007 como uno de los más exitosos. Casi tres años de investigación y diseño se invirtieron en la creación del nuevo pañal. Tras diseñar una muestra con madres de diferentes partes de Estados Unidos, con ingresos y antecedentes étnicos diversos, los especialistas en marketing de Kimberly-Clark realizaron entrevistas y colocaron cámaras activadas por movimiento en los hogares de éstas para conocer sus rutinas en lo relativo a los cambios de pañal. Al ver que las nuevas madres luchaban constantemente por mantener derechas las piernas de sus bebés mientras trataban de colocarles el pañal, tuvieron la idea de que su nuevo producto debía tener una forma que se ajustara mejor a las curvas del cuerpo de los bebés. Debido a que las madres dijeron que querían que sus hijos se sintieran tan cómodos como si no llevaran pañal, el nuevo diseño tendría que ser más delgado y con un ajuste más preciso, lo cual se logró usando nuevos polímeros que redujeron el ancho del absorbente en un 16%; además, se agregó elástico a la pretina trasera. La investigación reveló asimismo que las madres a menudo utilizaban las imágenes de dibujos animados de un pañal limpio para distraer al bebé mientras lo cambiaban por lo que se añadieron imágenes más activas de los personajes de Winnie Pooh, bajo la licencia de Disney. El exitoso lanzamiento de esta innovación inspirada en la investigación disparó la cuota de mercado de Kimberly-Clark uno o dos puntos porcentuales, y contribuyó significativamente a las ventas de pañales de la empresa en aquel año, las cuales ascendieron a más de 4 000 millones de dólares.¹

En este capítulo analizaremos las fases del proceso de investigación de mercados. También consideraremos la forma en que los especialistas en marketing pueden desarrollar métricas eficaces para medir la productividad de su función.

El sistema de investigación de mercados

Los gerentes de marketing suelen encargar a terceros la realización de estudios sobre problemas u oportunidades específicos. En ocasiones necesitan un informe de mercado, los resultados de un estudio de preferencia de productos, un pronóstico de la demanda por regiones, o un estudio de la eficacia de un anuncio en particular. Forma parte del trabajo del investigador de marketing el análisis de la actitud de los consumidores y sus hábitos de compra. Esta **comprensión del mercado** proporciona información de diagnóstico sobre cómo y por qué se observan ciertos fenómenos en el mercado, y lo que éstos significan para las empresas.²

Una buena comprensión del mercado suele convertirse en la base de los programas de marketing exitosos. Cuando un extenso estudio de investigación de consumo sobre los compradores estadounidenses, realizado por Walmart, reveló que las ventajas competitivas clave de la tienda eran el beneficio funcional de

“ofrecer precios bajos” y el beneficio emocional de hacer sentir al cliente “como un comprador inteligente”, sus vendedores utilizaron ese conocimiento para desarrollar su campaña “Ahorra más. Vive mejor”. El agua Ciel Mini, de Coca-Cola, se ha convertido en una de las marcas de bebidas para niños de mayor éxito de todos los tiempos, como resultado de la inteligente investigación sobre hábitos de los consumidores que marcó el diseño, el envase y la publicidad del producto, buscando satisfacer mejor las necesidades de hidratación de niños.

Ciel Mini

Ciel Mini Como parte de un presupuesto de millones de dólares destinado al desarrollo de una nueva bebida para niños, Coca-Cola realizó una extensa investigación de hábitos de consumo y llevó a cabo numerosas pruebas de mercado. El resultado fue Ciel Mini, agua natural baja en sodio y enriquecida con minerales energéticos, en presentación de 350 ml. Ciel Mini es el miembro más pequeño de la familia Ciel, que brinda a los padres una opción más de hidratación para sus hijos, y a los niños mucha diversión. Su envase esférico fue diseñado específicamente para los pequeños, tiene excelente manejabilidad y está adornado con personajes muy originales, con la intención de que se diviertan mientras se hidratan. Como para los niños pequeños puede resultar difícil enroscar un tapón corriente, Ciel Mini incluye una tapa que se abre y se cierra en un solo movimiento, así como una cinta de seguridad que garantiza que los padres sean los primeros en abrirla. Además, cabe sin problema en la bolsa del almuerzo. Para la difusión de la marca, Coca-Cola puso en práctica diversas estrategias de marketing, incluyendo la difusión del producto en los distintos canales de distribución, material de apoyo para punto de venta, espectaculares, anuncios en radio y promoción en fiestas, parques y tiendas de autoservicio. El producto, resultado de una profunda investigación sobre los hábitos de consumo, cumple con todas las normas de salud.³

Tener conocimiento del mercado es fundamental para el éxito del marketing. En contraste, si los especialistas en marketing carecen de él, no pocas veces terminarán metiéndose en problemas. Cuando Tropicana rediseñó sus envases de jugo (zumo) de naranja, dejando la imagen icónica de una naranja atravesada por una pajita, no logró probar adecuadamente las reacciones de los consumidores y obtuvo resultados desastrosos. Las ventas cayeron un 20% y Tropicana restableció el antiguo modelo de su envase después de algunos meses.⁴ La **investigación de mercados** se define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de marketing específica que enfrenta una empresa. El gasto en investigación de mercados superó los 28 000 millones dólares a nivel mundial en 2009, según ESOMAR, la asociación mundial de profesionales de investigación de mercados y de opinión.⁵ Casi todas las grandes empresas tienen sus propios departamentos de investigación de mercados, que a menudo desempeñan un papel crucial dentro de la organización. La función de investigación de mercados de Procter & Gamble, denominada Conocimiento de los Consumidores y del Mercado (CMK, por sus siglas en inglés), ha destinado grupos de trabajo a sus empresas en todo el mundo para la mejora de sus estrategias de marca y de la ejecución de sus programas. También cuenta con un grupo de trabajo relativamente pequeño en las oficinas centrales, que se dedica a la investigación de una variedad de preocupaciones generales que van más allá de cualquier línea de negocio específica.

No obstante, la investigación de mercados no es exclusiva de las empresas con grandes presupuestos y departamentos propios con este fin. En organizaciones más pequeñas, este tipo de investigación suele ser responsabilidad de todos, incluyendo los clientes. Las pequeñas empresas también pueden contratar los servicios de una firma de investigación de mercados, o realizar estudios en formas creativas y asequibles, como:

1. **Reclutar a estudiantes o profesores para diseñar y realizar proyectos.** Empresas como American Express, Booz Allen Hamilton, GE, Hilton Hotels, IBM, Marte, Price Chopper y Whirlpool participan en *crowdcastings* (estrategia de evaluación de habilidades en grandes grupos de candidatos susceptibles de contratación) y patrocinan concursos como la Innovation Challenge, donde los mejores estudiantes de maestrías (master) en administración de empresas compiten en equipos. La recompensa para los estudiantes es la experiencia y la visibilidad; para las empresas, es la posibilidad de contar con un conjunto de personas que aportan una visión fresca y que resuelven los problemas por una fracción de lo que los consultores cobrarían.⁶
2. **Utilizar Internet.** La empresa puede recopilar una cantidad de información considerable a un costo muy bajo examinando las páginas Web de la competencia, curioseando en las redes sociales y consultando información pública.
3. **Vigilar a la competencia.** Muchas empresas pequeñas, como restaurantes, hoteles o tiendas especializadas, visitan rutinariamente a sus competidores para conocer los cambios que han hecho.
4. **Aprovechar la experiencia de los socios de marketing.** Las empresas de investigación de mercados, las agencias de publicidad, los distribuidores y otros socios de marketing pueden compartir los conocimientos relevantes que han acumulado sobre el mercado. Los socios que trabajan con empresas pequeñas o medianas pueden ser especialmente útiles. Por ejemplo, para promover el envío de mensajería a

China, UPS realizó varias encuestas exhaustivas del mercado chino, tanto para interpretar sus complejidades como para identificar las oportunidades que ofrece, información que resultó útil también para otras empresas, incluso medianas y pequeñas.⁷

Casi todas las empresas utilizan una combinación de recursos de investigación de mercados para estudiar los sectores industriales en los que participan, sus competidores, sus audiencias y sus estrategias de canal. Por lo general, las compañías asignan a la investigación de mercados un presupuesto de entre uno y dos puntos porcentuales de las ventas de la empresa, y gastan una gran cantidad de ese presupuesto en pagar los servicios de empresas externas. Las empresas de investigación de mercados se dividen en tres categorías:

1. **Empresas de investigación de mercados que ofrecen información sindicada.** Estas empresas recopilan y venden información sobre consumidores y actividades comerciales. Algunos ejemplos incluyen a Nielsen Company, Kantar Group, Westat e IRI.
2. **Empresas de investigación de mercados a la medida.** Estas empresas realizan proyectos de investigación específicos por encargo. Diseñan el desarrollo del proyecto y proporcionan al cliente un informe de sus hallazgos.
3. **Empresas de investigación de mercados especializada.** Estas empresas prestan servicios de investigación especializados. El mejor ejemplo son las compañías que realizan trabajos de campo (entrevistas o encuestas) y venden dichos servicios a otras empresas.

Para aprovechar todos estos diferentes recursos y prácticas, los especialistas en marketing efectivos adoptan un proceso de investigación de mercados formal.

El proceso de investigación de mercados

El proceso eficaz de investigación de mercados consta de seis fases, tal como se muestra en la  figura 4.1. Ilustraremos estas fases a través del siguiente ejemplo.⁸

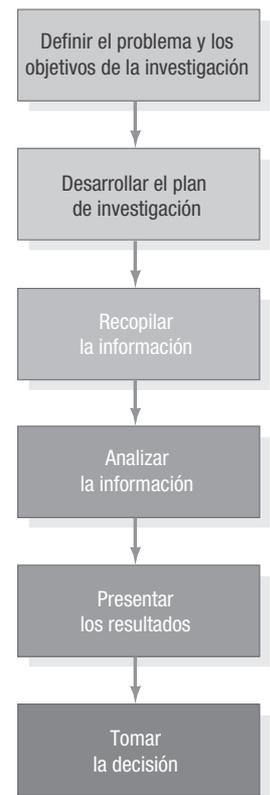
American Airlines (AA) fue una de las primeras aerolíneas en ofrecer servicios de telefonía a bordo de las aeronaves. En la actualidad está estudiando muchas ideas nuevas, destinadas sobre todo a atender a sus viajeros de primera clase en trayectos de larga duración, cuyos pasajes prácticamente cubren el costo del vuelo para la empresa. Entre estas ideas están ofrecer: (1) conexión a Internet para uso de correo electrónico, pero también con acceso limitado a algunos sitios Web; (2) 24 canales de televisión por satélite, y (3) un sistema de audio con 50 CD, que permita a cada pasajero crear su propia lista de reproducción para disfrutarla durante el viaje. El gerente de investigación de mercados recibió el encargo de averiguar cómo valorarían los pasajeros de primera clase estos servicios, sobre todo la conexión a Internet, y qué cantidad adicional estarían dispuestos a pagar por ellos. Una fuente calculó ingresos de 70 000 millones de dólares por el acceso a Internet a bordo de las aeronaves en los próximos 10 años, siempre y cuando hubiera suficientes pasajeros de primera clase dispuestos a pagar 25 dólares por esta utilidad. AA podría recuperar así sus costos por la implementación del servicio en un plazo razonable. La conexión necesaria para poder ofrecer este servicio le costaría a la empresa 90 000 dólares por avión.⁹

Fase 1: Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación

Al plantear una investigación de mercados, los gerentes deben buscar el equilibrio entre hacer una definición demasiado extensa y una definición demasiado limitada del problema. Un gerente de marketing que pidiera averiguar “todo lo que se pueda sobre las necesidades de los viajeros de primera clase”, recopilaría gran cantidad de información innecesaria. Por el contrario, uno que solicitara “investigar si suficientes pasajeros del vuelo directo B747 entre Chicago y Tokio estarían dispuestos a pagar 25 dólares adicionales por tener conexión a Internet durante el trayecto, de modo que American Airlines pudiera alcanzar el punto de equilibrio en un año”, estaría adoptando una visión demasiado limitada del problema.

Esto podría provocar, incluso, que el investigador de marketing preguntara: “¿Por qué el precio de la conexión a Internet tendría que ser de 25 dólares y no de 15, 35 o cualquier otra cantidad? ¿Por qué la meta de American debe ser alcanzar el punto de equilibrio sobre el costo del servicio cuando la estrategia podría proporcionarle además nuevos clientes?”. Otra pregunta relevante sería: “¿Qué importancia tiene que AA sea la primera empresa del mercado en ofrecer este servicio, y por cuánto tiempo podría mantener su liderazgo?”.

El gerente y el investigador de marketing acordaron definir el problema como sigue: “Si ofrecemos un servicio de acceso a Internet a bordo de nuestros vuelos, ¿conseguiremos aumentar la preferencia por American Airlines y generar ganancias suficientes como para justificar su costo frente a otras inversiones que podríamos hacer?”. Para contribuir a diseñar el estudio, la gerencia debería, en primer lugar, plantear



[Fig. 4.1] 

El proceso de investigación de mercados

Si una aerolínea quiere brindar el servicio de acceso a Internet a bordo de sus aviones, antes tiene que realizar una investigación cuidadosa de sus consumidores.



las decisiones a las que podría enfrentarse, y trabajar a partir de ahí. Imaginemos que la gerencia formula así las decisiones a tomar: (1) ¿Debería American ofrecer conexión a Internet? (2) De ser así ¿se debería ofrecer el servicio sólo a la primera clase, o también a la clase de negocios y quizás a la clase turista? (3) ¿Qué precio se debería cobrar? (4) ¿En qué tipo de aviones y en vuelos de qué duración habría que ofrecer este servicio?

Ahora el gerente de marketing y los investigadores están en posición de establecer los objetivos específicos de la investigación: (1) ¿Qué tipo de pasajeros de primera clase responderían mejor al servicio de acceso a Internet a bordo? (2) ¿Cuántos pasajeros estarían dispuestos a utilizar Internet, y a qué niveles de precio? (3) ¿Cuántos pasajeros nuevos podría conseguir American por este servicio? (4) ¿Cuánto tiempo perduraría la imagen positiva de American como consecuencia de este servicio? (5) ¿Qué importancia tiene este servicio para los pasajeros de primera clase respecto de otros servicios, como ofrecer un enchufe de energía eléctrica o mejores opciones de entretenimiento?

Hay que tener en cuenta que no todos los proyectos de investigación son así de específicos. Algunas investigaciones son de carácter *exploratorio*, es decir, pretenden reunir datos preliminares que arrojen luz sobre la verdadera naturaleza del problema, y sugerir posibles soluciones o nuevas ideas sobre el mismo. Otras, por el contrario, son de carácter *descriptivo*: pretenden cuantificar la demanda, por ejemplo, cuántos pasajeros de primera clase estarían dispuestos a pagar 25 dólares por acceso a Internet a bordo de las aeronaves. Existe un tercer tipo de investigación, la *causal*, cuyo objetivo es estudiar las relaciones causa-efecto.

Fase 2: Desarrollo del plan de investigación

La segunda fase de la investigación de mercados consiste en desarrollar el plan más eficaz para recopilar la información necesaria y establecer el costo que tendrá. Supongamos que al principio American calcula que el servicio de acceso a Internet a bordo aportaría ganancias por 50 000 dólares en el largo plazo. Si el gerente considera que la realización de la investigación de mercados permitirá una mejor determinación de precio y el desarrollo de un plan promocional más atractivo, y que ambas condiciones serían capaces de generar utilidades por 90 000 dólares en el largo plazo, estaría dispuesto a pagar hasta 40 000 dólares por la investigación. Si la investigación tuviera un costo superior, no valdría la pena realizarla.¹⁰

Para diseñar un plan de investigación es necesario tomar decisiones sobre las fuentes de información, los métodos y los instrumentos de investigación, el plan de muestreo y los métodos de contacto.

FUENTES DE INFORMACIÓN El investigador puede utilizar información secundaria, información primaria o ambas. La *información secundaria* es aquella que se ha recopilado para cualquier otro propósito y que ya existe. La *información primaria* es información original que se recaba con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto.

Los investigadores suelen empezar su labor examinando una parte de la gran variedad de información secundaria que existe, por ser de bajo costo y fácil acceso, con el fin de averiguar si el problema se puede resolver parcial o totalmente sin necesidad de recurrir a las costosas fuentes de información primaria. Por ejemplo, los anunciantes de automóviles que buscan obtener un mejor rendimiento de su publicidad online podrían comprar una copia del estudio semestral “Power Auto Online Media Study”, de J.D. Power and Associates, que ofrece información detallada sobre quiénes compran marcas específicas, y en qué lugar de la Web pueden encontrarlos los anunciantes.¹¹

Cuando la información secundaria necesaria no existe, es obsoleta, imprecisa, incompleta o poco fiable, el investigador tendrá que recabar información primaria. Casi todos los proyectos de investigación de mercados requieren algo de información primaria.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Los especialistas en marketing suelen recopilar la información primaria a través de uno de los siguientes cinco métodos: observación, implementación de *focus groups*, realización de encuestas, obtención de datos de comportamiento, y experimentación.

Investigación por observación. Los investigadores pueden recabar datos nuevos discretamente, mediante la observación de los entornos y los actores relevantes mientras éstos compran o consumen productos.¹² En otras ocasiones proporcionan localizadores a algunos compradores, y les dan instrucciones para que escriban lo que estén haciendo cuando se les solicite; a veces optan por celebrar entrevistas informales con ellos en un café o un bar. Las fotografías también pueden proporcionar una gran cantidad de información detallada.

La **investigación etnográfica** es un enfoque particular de la investigación por observación, que utiliza conceptos y herramientas de la antropología y otras disciplinas de las Ciencias Sociales para facilitar la comprensión cultural profunda de cómo vive y trabaja la gente.¹³ El objetivo es sumergir al investigador en la vida de los consumidores para descubrir sus deseos no expresados, los cuales tal vez no se harían evidentes utilizando otra forma de investigación.¹⁴ Empresas como Fujitsu Laboratories, Herman Miller, IBM, Intel, Steelcase y Xerox han adoptado la investigación etnográfica para diseñar productos innovadores. A continuación se presentan tres ejemplos concretos:

- En México, Banco Banorte puso en marcha una investigación etnográfica con el propósito de obtener datos sobre el público femenino, y obtuvo un hallazgo de interés: las mujeres quieren que se les ofrezcan servicios bancarios diferenciados y les den beneficios adicionales. Investigaciones posteriores condujeron al lanzamiento de la Cuenta Mujer Banorte, con soluciones financieras acordes a las necesidades específicas de ese segmento de la población. Entre otros servicios, las usuarias cuentan con seguros de apoyo económico en caso de parto natural, promociones preferenciales en gimnasios y clubes deportivos a nivel nacional, e invitaciones a inscribirse en cursos o talleres de especialización académica. Además tienen acceso vía teléfono móvil a “Control Banorte”, un servicio online que les facilita la administración y el control de sus cuentas.¹⁵
- Para remediar la caída de las ventas de sus palomitas de maíz Orville Redenbacher, ConAgra pasó nueve meses observando a las familias en sus hogares y recopilando información sobre sus puntos de vista hacia varios tipos de *snacks*. Al revisar los resultados, ConAgra hizo un hallazgo clave: en esencia, el éxito de las palomitas de maíz se debe a que funcionan como un “facilitador de la interacción”. Tomando esto en cuenta, ConAgra hizo transmitir en la televisión estadounidense cuatro anuncios con el eslogan: “Pasar tiempo juntos: ése es el poder de Orville Redenbacher”.¹⁶
- Cuando la empresa de diseño de envases 4sight, Inc. fue contratada por PepsiCo para diseñar el nuevo envase de Gatorade de litro y medio, el equipo asumió inicialmente que éste funcionaba como un “envase familiar” del que varios usuarios del hogar tomarían sus respectivas porciones en vasos individuales. Sin embargo, al observar el comportamiento de las madres de familia, los responsables de la investigación se sorprendieron al verlas tomar el envase de la nevera (por ejemplo, después de un duro entrenamiento) ¡y beber directamente de ahí! Esta información dio lugar a un diseño de envase totalmente diferente, cómodo y fácil de sostener.¹⁷

La investigación etnográfica no es sólo utilizada por las empresas de bienes de consumo en los mercados más desarrollados. En un entorno de negocio a negocio, la investigación etnográfica que llevó a cabo sobre el sector de fibras de plástico, reveló a GE que —en contra de lo que había supuesto— el suyo no era un negocio de artículos determinado por el precio. En lugar de ello, formaba parte de un sector artesanal en donde los clientes están interesados en la colaboración desde las primeras etapas de desarrollo. Como resultado, GE reorientó totalmente su interacción con las empresas de ese sector. En los mercados en desarrollo la investigación etnográfica también puede ser muy útil, especialmente en áreas rurales remotas, dado que los especialistas en marketing muchas veces desconocen por completo a los consumidores de esas localidades.¹⁸

Siguiendo esta perspectiva, los investigadores de American Airlines podrían deambular por las salas de espera de primera clase, o sentarse como cualquier otro pasajero en los aviones, para escuchar qué comentan los viajeros sobre las diferentes aerolíneas y sus características. También podrían volar en los aviones de los competidores para observar sus servicios a bordo.

Investigación a través de focus groups. Un *focus group* (o grupo de discusión) está integrado por entre seis y 10 personas, cuidadosamente seleccionadas en función de determinadas características psicográficas, demográficas, u otras consideraciones, que se reúnen para discutir en detalle diversos temas de interés. Los entrevistados suelen recibir un pago simbólico por participar. El moderador, un investigador profesional, plantea una serie de preguntas que sirven de estímulo, según una guía o un orden del día preparado de

La investigación etnográfica en torno a las mujeres ayudó a Grupo Financiero Banorte a desarrollar su bien recibido producto “Cuenta Mujer Banorte”.



antemano por los gerentes de marketing, para cerciorarse de que se cubran todos los temas relevantes. A través de este modelo, los moderadores intentan descubrir cuáles son las verdaderas motivaciones de los consumidores, y por qué hacen y dicen ciertas cosas. Por lo general, las sesiones se graban y los gerentes de marketing suelen estar presentes en una sala contigua, separada de aquella en donde se lleva a cabo la sesión por un espejo-ventana. Para permitir discusiones más profundas con los participantes, se está desarrollando la tendencia de que los *focus groups* sean de menor tamaño.¹⁹

El uso de *focus groups* constituye un paso exploratorio útil, pero los investigadores deben evitar generalizar los hallazgos como información aplicable a todo el mercado, debido a que el tamaño de la muestra es demasiado pequeño y sus integrantes no son seleccionados al azar. Además, algunos especialistas en marketing sienten que este entorno de la investigación es demasiado artificial, por lo que prefieren buscar otros medios de recopilación de información más naturales. La sección “Apuntes de marketing: Implementación de *focus groups* para recopilación de información” contiene algunos consejos prácticos para mejorar la calidad de los *focus groups*.

De usar esta metodología, en el caso de American Airlines el moderador podría comenzar la sesión formulando una pregunta de carácter general, como: “¿Qué les parece viajar en primera clase?”. A continuación, podría indagar la opinión de los participantes sobre las diferentes aerolíneas, los servicios que ofrecen, las nuevas propuestas de servicio, y concretamente, el servicio de acceso a Internet.

Apuntes de marketing

Implementación de *focus groups* para recopilación de información

Los *focus groups* permiten a los especialistas en marketing observar cómo y por qué los consumidores aceptan o rechazan conceptos e ideas específicos. La clave para que un *focus group* tenga éxito es saber **escuchar y observar**. Los especialistas en marketing deben eliminar, en lo posible, sus propios sesgos. Aunque es posible que los *focus groups* bien diseñados den lugar a muchos hallazgos útiles, la validez de este método podría ser cuestionable, especialmente en el complejo entorno de marketing actual.

La implementación de un *focus group* apropiado implica muchos desafíos. Algunos investigadores consideran que los consumidores han recibido tal bombardeo de anuncios que, inconscientemente (o quizás cínicamente) repiten como loros lo que han oído en lugar de lo que piensan. Por otro lado, está siempre latente la preocupación de que los participantes sólo intenten mantener su imagen ante los demás, o sientan la necesidad de identificarse con el resto de los miembros del grupo. Asimismo, los participantes podrían no estar dispuestos a admitir sus motivaciones o sus hábitos de compra en público, y quizá ni siquiera los reconozcan. También existe el problema de los “escandalosos” o “sabelotodo”, es decir, aquellos participantes aferrados a sus opiniones, y que ahogan los puntos de vista del resto del grupo. Conjuntar a los participantes adecuados es crucial, pero puede ser costoso reclutar a sujetos calificados que cumplan con los criterios de muestreo (entre 3 000 y 5 000 dólares por grupo).

Incluso cuando los especialistas en marketing utilizan múltiples *focus groups*, puede resultar complicado generalizar los resultados a un segmento de población más amplio. Por ejemplo, en Estados Unidos los resultados de los *focus groups* a menudo varían de una región a otra. Una empresa especializada en investigación con *focus groups* afirmó que la mejor ciudad para efectuar las sesiones era Minneapolis, porque en ella se podía encontrar una muestra de personas bien educadas, honestas y dispuestas a comunicar sus opiniones. Muchos especialistas en marketing interpretan cuidadosamente los resultados de los *focus groups* realizados en Nueva York u otras ciudades del noreste de Estados Unidos porque los habitantes de esas zonas tienden a ser muy críticos y a no expresar opiniones favorables.

Es preciso que los participantes se sientan tan relajados y motivados a decir la verdad como sea posible. El entorno físico resulta crucial para obtener la atmósfera adecuada. Por ejemplo, el ejecutivo de una agencia men-

ción: “Nos preguntábamos por qué todos los participantes se mostraban malhumorados y negativos; se resistían a cualquier idea que les planteábamos”. En una de las sesiones, incluso llegó a desencadenarse una pelea entre los participantes. El problema era el propio salón: asfixiante, reducido e intimidante. “Era una mezcla entre una habitación de hospital y una sala de interrogatorios policíacos”. Para solucionar la dificultad, la agencia redecoró la sala. Otras empresas adaptan sus salones de acuerdo con el tema de la dinámica; por ejemplo, decoran la habitación como si fuese una sala de juegos cuando los participantes son niños.

Para permitir una mayor interactividad entre los miembros del *focus group*, algunos investigadores están incorporando la asignación de tareas previas en casa, como llevar un diario, o recopilar fotografías y videos. Un área de creciente interés son los *focus groups* online, en parte porque llegan a costar menos de la cuarta parte que un *focus group* tradicional, presencial. Los *focus groups* online también ofrecen la ventaja de ser menos inoportunos, lo que permite que sujetos de diversos puntos geográficos participen y se den resultados más rápidos. Además, son útiles para la recolección de reacciones ante temas precisos, como un nuevo concepto de producto.

Por otro lado, los partidarios de los *focus groups* tradicionales sostienen que la presencia física de los participantes permite que los especialistas en marketing se adentren en el proceso de investigación, obtengan una impresión más cercana de las reacciones físicas y emocionales de las personas, y se aseguren de evitar la filtración a la competencia de información sensible. Las sesiones presenciales permiten, asimismo, que los especialistas en marketing hagan ajustes espontáneos a lo largo de la discusión, y que profundicen en temas más complejos, como conceptos creativos alternativos para una nueva campaña publicitaria, por ejemplo.

Independientemente de la forma particular que tomen, el mayor beneficio de los *focus groups* es —como señaló un ejecutivo de marketing— que “a pesar de todo, constituyen la forma más eficaz, rápida y práctica de recopilar información sobre una idea en el menor tiempo posible”. Americus Reed, de Wharton, sintetizó las ventajas y las desventajas de este sistema con la siguiente frase: “Un *focus group* es como una sierra eléctrica. Si sabes lo que haces, es una herramienta útil y eficaz. Si no, podrías perder una pierna”.

Fuentes: Naomi R. Henderson, “Beyond Top of Mind”, *Marketing Research* (1 de septiembre de 2005); Rebecca Harris, “Do Focus Groups Have a Future?”, *Marketing*, 6 de junio de 2005, p. 17; Linda Tischler, “Every Move You Make”, *Fast Company*, abril de 2004, pp. 73-75; Alison Stein Wellner, “The New Science of Focus Groups”, *American Demographics*, marzo de 2003, pp. 29-33; Dennis Rook, “Out-of-Focus Groups”, *Marketing Research* 15, Núm. 2 (verano de 2003), p. 11; Dennis W. Rook, “Loss of Vision: Focus Groups Fail to Connect Theory, Current Practice”, *Marketing News*, 15 de septiembre de 2003, p. 40; Sarah Jeffrey Kasner, “Fistfights and Feng Shui”, *Boston Globe*, 21 de julio de 2001; Piet Levy, “In With the Old, In Spite of the New”, *Marketing News*, 30 de mayo de 2009, p. 19.

Investigación a través de encuestas. Las empresas realizan encuestas para conocer qué saben, qué creen, qué prefieren y qué satisface a los consumidores, para luego generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población. Una empresa como American Airlines podría preparar su propia encuesta para recopilar la información que necesita, o añadir un par de preguntas a una encuesta universal que incluya preguntas de interés para diferentes empresas, lo que representaría un costo menor. Asimismo, podría plantear sus propias preguntas a un panel de consumidores seleccionado por la propia empresa o por otra. Otra opción sería realizar encuestas en punto de venta, abordando a los consumidores en un centro comercial para formularles las preguntas.

Como veremos en detalle más adelante en este capítulo, muchos especialistas en marketing están realizando encuestas online, lo cual les permite desarrollar, administrar y recolectar cuestionarios por correo electrónico y la Web. Sin importar la forma en que lleven a cabo sus encuestas, ya sea online, por teléfono o en persona, las empresas deben sentir que la información que extraen de la enorme cantidad de datos hace que todo valga la pena. El banco Wells Fargo, con sede en San Francisco, recopila cada mes más de 50 000 encuestas realizadas a los clientes en sus sucursales bancarias, y ha aprovechado los comentarios para implementar nuevos estándares de tiempos de espera más reducidos, diseñados para mejorar la satisfacción del consumidor.

Por supuesto, al realizar tantas encuestas cada mes, las empresas corren el riesgo de crear “agotamiento por encuestas”, con el resultado de que las tasas de respuesta caigan en picado. Dos de las claves para atraer a más personas al esfuerzo de recolección de datos son: hacer que las encuestas sean breves y sencillas, y ponerse en contacto con los clientes no más de una vez. Ofrecer incentivos es otra manera de lograr que los consumidores respondan a las empresas. Tanto Gap como Jack in the Box ofrecen cupones de descuento para mercancías u oportunidades de ganar premios en efectivo.²⁰

ANÁLISIS DE DATOS DE COMPORTAMIENTO Los consumidores dejan el rastro de su comportamiento de compra en las cajas registradoras de los supermercados, en las compras por catálogo y en las bases de datos de clientes. El análisis de esta información puede ser muy útil para los especialistas en marketing. Las compras de los clientes reflejan sus preferencias y, por lo general, permiten formular conclusiones más fiables que las que arrojan los estudios de mercado. Por ejemplo, la información de ventas de una tienda de alimentos refleja que los consumidores con ingresos más altos no necesariamente adquieren las marcas más caras, al contrario de lo que dicen en las entrevistas; por otro lado, muchas personas con ingresos bajos compran algunas marcas caras. Además, como se describe en el capítulo 3, hay una gran cantidad de datos online de los consumidores, susceptibles de ser recopilados. Es evidente que American Airlines puede aprender mucho sobre sus pasajeros analizando los registros de ventas de pasajes y sus comportamientos online.

INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL El método de investigación con mayor validez científica es la **investigación experimental**, que está diseñada para descubrir las relaciones causa-efecto, eliminando otras explicaciones alternativas a los resultados observados. En la medida en que el diseño y la ejecución del experimento eliminan las posibles alternativas que podrían explicar los resultados, los gerentes y los investigadores de marketing pueden tener confianza en las conclusiones. Para realizar este tipo de investigación hay que seleccionar grupos de individuos similares, someterlos a tratamientos diferentes controlando variables superfluas, y comprobando si las diferencias determinadas por las respuestas son significativas desde el punto de vista estadístico. Si tenemos la posibilidad de eliminar o controlar factores superfluos, podremos relacionar los efectos observados con las variaciones en los tratamientos o estímulos.



Los *focus groups* constituyen un importante instrumento de investigación de mercados.

American Airlines podría introducir el servicio de acceso a Internet a bordo en uno de sus vuelos regulares entre Chicago y Tokio, y cobrar 25 dólares una semana y 15 la siguiente. Si las aeronaves transportaran aproximadamente el mismo número de pasajeros de primera clase en ambos casos, y si la variación de una semana a otra no fuese significativa, la aerolínea podría relacionar cualquier diferencia relevante en el número de pasajeros que utilizan el servicio con los diferentes precios cobrados.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Los investigadores de marketing pueden seleccionar entre tres instrumentos de investigación para recopilar información primaria: cuestionarios, mediciones cualitativas y dispositivos tecnológicos.

Cuestionarios. Un **cuestionario** es un conjunto de preguntas que se presenta a las personas seleccionadas para obtener sus respuestas. Como se trata de un instrumento muy flexible, los cuestionarios son, sin duda, la herramienta más común para recopilar información primaria. Los investigadores deben elaborar, probar y depurar cuidadosamente los cuestionarios antes de utilizarlos a gran escala. La formulación, redacción y ordenación de las preguntas pueden influir en las respuestas. Las *preguntas cerradas* especifican todas las respuestas posibles y, al momento de analizarlas, son sencillas de interpretar y tabular. Las *preguntas abiertas* permiten que los entrevistados respondan con sus propias palabras, y suelen revelar más información sobre lo que piensan; son especialmente útiles en la etapa exploratoria de la investigación, en la que el investigador busca claves sobre la forma de pensar de los consumidores, en lugar de calcular cuántos de ellos piensan de una forma o de otra. La  tabla 4.1 ofrece ejemplos de ambos tipos de preguntas. Vea “Apuntes de marketing: Recomendaciones para elaborar cuestionarios”.

Mediciones cualitativas. Algunos profesionales prefieren métodos cualitativos para conocer la opinión del consumidor, puesto que la conducta de éstos no siempre coincide con sus respuestas a los cuestionarios. Las *técnicas de investigación cualitativa* son métodos relativamente estructurados que permiten un amplio abanico de contestaciones posibles. La variedad de técnicas cualitativas sólo está limitada por la creatividad del investigador.

En vista de la libertad que tienen tanto los investigadores en sus preguntas, como los consumidores en sus respuestas, la investigación cualitativa suele ser un primer paso útil para explorar las percepciones de los consumidores respecto de marcas y productos. Es de naturaleza indirecta, por lo que los consumidores podrían ser menos cautelosos y revelar más sobre sí mismos en el proceso.

Sin embargo, la investigación cualitativa también presenta desventajas. Los especialistas en marketing deben matizar las conclusiones detalladas que arroja este método, teniendo en cuenta el hecho de que las muestras, por lo general, son muy reducidas y pocas veces representan el comportamiento del gran público. Asimismo, diferentes investigadores que examinan los mismos resultados cualitativos pueden llegar a conclusiones muy distintas.

Apuntes de marketing

Recomendaciones para elaborar cuestionarios

1. *Asegúrese de que las preguntas sean imparciales.* No guíe al encuestado hacia una respuesta u otra.
2. *Formule las preguntas de la forma más sencilla posible.* Las preguntas que incluyen ideas múltiples o dos interrogantes simultáneos confundirán a los encuestados.
3. *Formule preguntas concretas.* En ocasiones es recomendable añadir claves de memoria. Por ejemplo, sea concreto con los tiempos.
4. *Evite utilizar lenguaje técnico y abreviaturas.* Tampoco emplee palabras especializadas de una industria, ni acrónimos o iniciales que no sean de uso común.
5. *No utilice palabras rebuscadas o poco comunes.* Es conveniente emplear exclusivamente términos del lenguaje común.
6. *Evite el uso de palabras ambiguas.* Palabras como **normalmente** o **frecuentemente** no tienen significado específico.
7. *Evite formular preguntas en negativo.* Es mejor preguntar: “¿Alguna vez ha...?” que “¿Nunca ha...?”.
8. *Evite las preguntas hipotéticas.* Es difícil responder preguntas sobre situaciones imaginarias. Y, cuando se hace, no siempre se puede confiar en las respuestas.
9. *No utilice palabras que puedan malinterpretarse.* Esto es especialmente importante cuando la entrevista se realiza por teléfono. Si pregunta: “¿Cuál es su opinión acerca de las sectas?”, la respuesta será muy interesante, pero no necesariamente relevante.
10. *Relativice las respuestas utilizando rangos de respuesta.* Al usar cuestionarios en los que se pregunta por ejemplo por la edad, o el número de empleados despedidos a una empresa, es mejor ofrecer una serie de alternativas con diferentes rangos cuantitativos.
11. *Asegúrese de que las respuestas fijas no se solapen.* Las categorías de las preguntas con respuesta fija deberían ser secuenciales y no superponerse unas con otras.
12. *Incluya la opción “otros” en las preguntas de respuesta fija.* Cuando las respuestas están definidas, es recomendable dar siempre la opción de responder algo que no está en la lista.

Fuente: Adaptado de Paul Hague y Peter Jackson, *Market Research: A Guide to Planning, Methodology, and Evaluation* (Londres: Kogan Page, 1999). Vea también Hans Baumgartner y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, “Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation”, *Journal of Marketing Research* (mayo de 2001), pp. 143-56.

TABLA 4.1 Tipos de preguntas

Nombre	Descripción	Ejemplo
A. Preguntas cerradas		
Dicotómicas	La pregunta tiene dos posibles respuestas.	Para reservar este vuelo, ¿llamó personalmente a American Airlines? Sí No
Opción múltiple	La pregunta tiene tres o más respuestas posibles.	¿Con quién viaja en este vuelo? <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Sólo con los hijos <input type="checkbox"/> Con la esposa <input type="checkbox"/> Socios/amigos/parientes <input type="checkbox"/> Con esposa e hijos <input type="checkbox"/> Grupo organizado
Escala de Likert	Una afirmación respecto de la cual el encuestado debe indicar su grado de acuerdo o desacuerdo.	Generalmente, las compañías aéreas pequeñas dan un mejor servicio que las grandes. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo 1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____
Diferencial semántico	Se presenta una escala con conceptos opuestos y el encuestado selecciona el punto que corresponde a su opinión.	American Airlines Grande _____ Pequeña Experta _____ Inexperta Moderna _____ Anticuada
Escala de importancia	Considera la importancia de diferentes atributos.	Desde mi punto de vista, el servicio a bordo es: Muy importante Importante Irrelevante Poco importante Nada importante 1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____
Escala de calificación	Permite calificar diferentes atributos, desde "pésimo" hasta "excelente".	El servicio a bordo de American es: Excelente Muy bueno Bueno Malo Pésimo 1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____
Escala de intención de compra	Define la intención de compra del encuestado.	Si hubiera servicio de teléfono en vuelos de larga duración: Lo compraría Quizá lo compraría No sé si lo compraría Probablemente no lo compraría No lo compraría 1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____
B. Preguntas abiertas		
No estructuradas	El encuestado puede dar a cada pregunta un número ilimitado de respuestas.	¿Cuál es su opinión de American Airlines?
Asociación de palabras	Se presentan palabras, una a una, y el encuestado responde lo primero que le venga a la mente.	¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando escucha...? Línea aérea _____ American _____ Viajar _____
Completar frases	Se presentan frases incompletas, y se pide al encuestado que las complete.	Cuando elijo una compañía aérea, lo que más influye en mi decisión es _____.
Completar historias	Se presenta una historia incompleta, para que el encuestado la concluya.	"Volé con American hace unos días. Noté que tanto el exterior como el interior de la aeronave eran de colores brillantes. Eso despertó en mí los siguientes pensamientos y sentimientos..." Ahora complete la historia.
Completar dibujos	Se muestra un dibujo con dos personajes; uno de ellos hace una afirmación. Se pide al encuestado que se identifique con el otro, y que complete el diálogo con sus propias palabras.	
Test de percepción temática (TAT)	Se muestra un dibujo y se solicita al encuestado que exponga qué cree que está ocurriendo en la imagen.	

Sin embargo, hay un creciente interés en el uso de métodos cualitativos. En la sección “Marketing en acción: Cómo entrar en la mente de los consumidores” se describe el enfoque pionero ZMET. Otros métodos populares de investigación cualitativa para entrar en la mente de los consumidores y averiguar lo que piensan o sienten sobre las marcas y los productos son:²¹

1. **Asociaciones de palabras.** Pregunte a los encuestados qué palabras les vienen a la mente cuando escuchan el nombre de la marca. “¿Qué significa el nombre de Timex para usted? Dígame lo que le viene a la mente cuando piensa en relojes Timex”. El propósito principal de las tareas de asociación libre es identificar la gama de las posibles asociaciones que hay en la mente de los consumidores respecto de una marca en particular.
2. **Técnicas proyectivas.** Dé a las personas un estímulo incompleto y pídale que lo completen, o déles un estímulo ambiguo y pídale que le encuentren sentido. Un método consiste en los “ejercicios con globos de diálogo”, en los que globos de diálogo vacíos, como los que se usan en las historietas, aparecen en escenas de personas comprando o utilizando ciertos productos o servicios. Los encuestados llenan el globo e indican lo que creen que está ocurriendo o qué se está diciendo. Otra técnica consiste en proponer tareas de comparación, en las que las personas comparan las marcas con personas, países, animales, actividades, ocupaciones, automóviles, revistas, verduras, nacionalidades, o incluso con otras marcas.
3. **Visualización.** La visualización requiere que las personas creen un *collage* de fotos de revistas o dibujos para representar sus percepciones.



Marketing en acción

Cómo entrar en la mente de los consumidores

En colaboración con algunos de sus colegas de investigación, Gerald Zaltman, profesor de marketing de Harvard Business School, ha desarrollado una metodología en profundidad para descubrir lo que los consumidores realmente piensan y sienten acerca de productos, servicios, marcas y otras cosas. El supuesto básico detrás de la Técnica de Elicitación de Metáforas Zaltman (ZMET, por sus siglas en inglés) es que casi todos los pensamientos y sentimientos son inconscientes y están moldeados por un conjunto de “metáforas profundas”. Las **metáforas profundas** son marcos u orientaciones básicas que los consumidores tienen respecto del mundo que los rodea. En gran medida inconscientes y universales, redefinen todo lo que alguien piensa, escucha, dice o hace. Según Zaltman, existen siete metáforas profundas de interés:

1. *Equilibrio*: el equilibrio justo y la interacción de los elementos.
2. *Transformación*: cambios en la sustancia y las circunstancias.
3. *Viaje*: el encuentro del pasado, el presente y el futuro.
4. *Contenedores*: la inclusión, la exclusión y otros límites.
5. *Conexión*: la necesidad de relacionarse con uno mismo y con los demás.
6. *Recursos*: las adquisiciones y sus consecuencias.
7. *Control*: la sensación de dominio, la vulnerabilidad y el bienestar.

La técnica ZMET funciona de esta manera: en primer lugar se solicita con antelación a los participantes que seleccionen un mínimo de 12 imágenes de sus propias fuentes (revistas, catálogos, álbumes de fotos familiares) para

representar sus pensamientos y sentimientos sobre el tema de investigación. A continuación, en una entrevista individual, el responsable del estudio utiliza técnicas avanzadas para explorar las imágenes con el participante y revelar sus significados ocultos. Finalmente, los participantes utilizan un software para crear un *collage* con estas imágenes, buscando que comuniquen sus pensamientos subconscientes y sus sentimientos sobre el tema. A menudo los resultados de esta técnica influyen profundamente en las acciones de marketing, como ilustran los tres ejemplos siguientes:

- En un estudio ZMET sobre medias realizado para los especialistas en marketing de DuPont, algunas imágenes propuestas por los encuestados mostraron postes encerrados en una envoltura de plástico, o bandas de acero estrangulando los árboles, lo que sugiere que las medias son apretadas e incómodas. Sin embargo, otra imagen mostraba flores altas en un florero, lo que sugiere que el producto provoca que la mujer se sienta delgada, alta y sexy. La relación “amor-odio” implícita en estas y otras imágenes deja en claro la existencia de una vinculación con el producto más complicada de la que los especialistas en marketing de DuPont habían asumido.
- Un estudio ZMET de la barra de chocolate Crunch de Nestlé reveló que, además de las asociaciones obvias con un pequeño placer en un mundo ocupado, una fuente de energía rápida, y algo que simplemente sabe bien, la barra de chocolate también era considerada como una poderosa evocación de imágenes placenteras de la infancia.
- Cuando Motorola llevó a cabo un estudio ZMET de un nuevo sistema de seguridad, los participantes seleccionaron imágenes de lo que sentían cuando estaban seguros. Los investigadores de Motorola se sorprendieron por la gran cantidad de imágenes de perros que se presentaron, lo que sugirió que podría ser adecuado posicionar el producto como un compañero.

Fuentes: Gerald Zaltman y Lindsay Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers* (Boston: Harvard Business School Press, 2008); Daniel H. Pink, “Metaphor Marketing”, *Fast Company*, marzo y abril de 1998, pp. 214-29; Brad Wieners, “Getting Inside—Way Inside—Your Customer’s Head”, *Business 2.0*, abril de 2003, pp. 54-55; Glenn L. Christensen and Jerry C. Olson, “Mapping Consumers’ Mental Models with ZMET”, *Psychology & Marketing* 19, no. 6 (junio de 2002), pp. 477-502; Emily Eakin, “Penetrating the Mind by Metaphor”, *New York Times*, 23 de febrero de 2002.

4. **Personificación de la marca.** Pregunte a los encuestados en qué tipo de persona piensan cuando se menciona la marca: “Si la marca fuera una persona, ¿cómo sería?, ¿qué haría?, ¿dónde viviría?, ¿qué usaría?, ¿con quién hablaría si fuera a una fiesta (y de qué hablaría)?”. Por ejemplo, la marca John Deere podría provocar imágenes de un rudo trabajador agrícola, fiable y afanoso. La personificación de la marca permite obtener una imagen de sus cualidades más humanas.
5. **Escalamiento medios-fines.** Una serie de preguntas cada vez más específicas sobre “por qué” pueden revelar las motivaciones y las metas más profundas y más abstractas de los consumidores. Pregunte por qué alguien querría comprar un teléfono móvil Nokia. “Parecen estar bien hechos” (atributo). “¿Por qué es importante que el teléfono esté bien hecho?” “Porque sugiere que Nokia es fiable” (beneficio funcional). “¿Por qué es importante la fiabilidad?” “Porque les daría seguridad a mis colegas o familiares de que podrán localizarme en todo momento” (beneficio emocional). “¿Por qué tendrían que poder localizarle en todo momento?” “Porque así puedo ayudarles si están en problemas” (esencia de la marca). La marca hace que el encuestado se sienta como un buen samaritano, dispuesto a ayudar a los demás en todo momento.

Sin embargo, los especialistas en marketing no tienen por qué elegir forzosamente entre las medidas cualitativas y las cuantitativas, y muchos de ellos utilizan ambos enfoques, reconociendo que sus ventajas y desventajas pueden compensarse entre sí. Por ejemplo, las empresas podrían contratar a uno de los participantes de un panel online para que haga una prueba casera: el producto de interés se le hace llegar, junto con la instrucción de que registre sus reacciones e intenciones tanto en un diario grabado en video como en una encuesta online.²²

Dispositivos tecnológicos. En los últimos años ha surgido mucho interés en diversos dispositivos tecnológicos. Por ejemplo, los galvanómetros pueden medir el interés o las emociones que despierta la exposición a un anuncio concreto o a una imagen. El taquistocopio proyecta un anuncio a un sujeto con un intervalo de exposición que puede oscilar entre menos de una centésima de segundo y varios segundos; tras cada exposición el sujeto describe todo lo que recuerda. Las cámaras oculares estudian el movimiento de ojos del sujeto para ver en qué concentra primero su atención, cuánto tiempo observa cada elemento, etcétera.

La tecnología ha avanzado hasta tal punto que los especialistas en marketing pueden utilizar todo tipo de aparatos, como sensores de piel o máquinas de escáner para registrar ondas cerebrales o la respuesta de todo el cuerpo entero ante determinados estímulos, con la finalidad de medir las reacciones de los consumidores.²³ Algunos investigadores estudian los movimientos del ojo y la actividad cerebral de los internautas para averiguar qué anuncios captan su atención.²⁴ “Marketing en acción: El apoyo de las neurociencias” ofrece un vistazo a algunos de los nuevos hitos alcanzados por la aplicación del estudio cerebral a la investigación de mercados.

Por otro lado, ciertos artilugios tecnológicos han sustituido a los diarios que tenían que llevar los encuestados. En la actualidad, los medidores de audiencia instalados en los televisores de los hogares participantes registran cuándo está encendido el televisor, cuáles canales se ven y en qué horarios. De igual manera, diferentes dispositivos electrónicos pueden registrar el número de programas de radio a los que se expone una persona durante el día, y la tecnología GPS (Sistema de Posicionamiento Global) permite calcular a cuántos anuncios en carteles exteriores está expuesto un individuo al caminar o conducir un coche a lo largo de un día.

PLAN DE MUESTREO Tras decidir los métodos y los instrumentos de investigación, el investigador de marketing deberá diseñar un plan de muestreo, para lo cual necesita tomar tres decisiones:

1. **Unidad de la muestra. ¿Qué tipo de personas serán encuestadas?** Siguiendo con el ejemplo de la encuesta de American Airlines, ¿la muestra debiera limitarse a los viajeros de primera clase que viajan por negocios, a los que viajan por placer, o a ambos? ¿Valdría la pena entrevistar a menores de edad? ¿Tendría sentido encuestar al pasajero y su esposo(a)? Una vez definida la unidad de la muestra hay que decidir su estructura, de modo que todos los integrantes de la población objetivo tengan las mismas posibilidades de ser elegidas.
2. **Tamaño de la muestra. ¿Cuántas personas deben ser entrevistadas?** Las muestras de gran tamaño ofrecen resultados más fiables que las pequeñas. Sin embargo, no es necesario entrevistar a toda la población objetivo para obtener resultados fiables. Las muestras inferiores al 1% de la población pueden ofrecer una buena precisión, siempre que se utilice un procedimiento de muestreo adecuado.
3. **Procedimiento de muestreo. ¿Cómo debe llevarse a cabo la selección de los participantes en la muestra?** El muestreo probabilístico permite calcular los límites de confianza del error de la muestra, con lo cual se obtiene una muestra más representativa. En consecuencia, una vez elegida la muestra, el responsable podría concluir que “hay 95% de posibilidades de que el número real de viajes que realizan los pasajeros de primera clase entre Chicago y Tokio esté en el intervalo 5-7 viajes por año”.

MÉTODOS DE CONTACTO El siguiente paso es que el investigador de mercados decida cómo ponerse en contacto con los participantes en la muestra: por correo, por teléfono, mediante entrevistas personales, o realizando entrevistas por Internet.



El apoyo de las neurociencias

Como una alternativa a la investigación tradicional de los consumidores, algunos investigadores han comenzado a desarrollar sofisticadas técnicas neurocientíficas que analizan la actividad cerebral para poder medir mejor las respuestas de los consumidores al marketing. El término *neuromarketing* describe la investigación cerebral sobre el efecto de los estímulos del marketing. Empresas con nombres como NeuroFocus y EmSense pretenden evaluar las reacciones de la gente a los anuncios, mediante la utilización de la tecnología de los electroencefalogramas (EEG) para correlacionar la actividad de la marca con señales fisiológicas como la temperatura de la piel o el movimiento de los ojos.

Los investigadores que estudian el cerebro han encontrado resultados diferentes a los de los métodos convencionales de investigación. Un grupo de investigadores de UCLA utilizó imágenes de resonancia magnética funcional (fMRI) para medir cómo respondió el cerebro de los consumidores a los anuncios del Super Bowl de 2006. De acuerdo con sus hallazgos, los anuncios ante los que los sujetos mostraron mayor actividad cerebral fueron diferentes de aquellos que éstos mismos habían declarado verbalmente como sus preferidos. Otra investigación encontró poco impacto en la colocación de productos en series o películas, a menos que los productos en cuestión desempeñaran un papel fundamental en el argumento.

Un descubrimiento importante aportado por la investigación neurológica de los consumidores es que muchas decisiones de compra parecen estar menos caracterizadas por una ponderación lógica de las variables y más por “un proceso habitual en gran parte inconsciente, a diferencia del modelo de procesamiento racional y consciente [que defienden] los economistas y los libros de texto tradicionales sobre marketing”. Incluso las decisiones básicas, como la compra de gasolina, parecen estar influenciadas por la actividad del cerebro a nivel subracional.

La investigación neurológica ha sido utilizada para evaluar el tipo de respuesta emocional que muestran los consumidores ante determinados estímulos de marketing. Un grupo de investigadores ingleses utilizó un EEG para controlar las funciones cognitivas relacionadas con la recuperación de la memoria

y la atención de 12 regiones diferentes del cerebro mientras los sujetos eran expuestos a la publicidad. La actividad de las ondas cerebrales en las diferentes regiones indicó diversas respuestas emocionales. Por ejemplo, una mayor actividad en la corteza prefrontal izquierda es característica de una respuesta de “aproximación” en un anuncio, e indica una atracción hacia el estímulo. Por el contrario, un aumento en la actividad cerebral en la corteza prefrontal derecha es indicativo de un fuerte rechazo a los estímulos. En otra parte del cerebro, el grado de actividad de formación de la memoria se correlaciona con la intención de compra. Otras investigaciones han demostrado que los seres humanos activan regiones diferentes del cerebro cuando evalúan marcas o los rasgos de personalidad de sus semejantes.

Mediante la adición de técnicas neurológicas a su arsenal de investigación, los especialistas en marketing están tratando de desarrollar una visión más completa de lo que pasa por la mente de los consumidores. A pesar de que podría ofrecer puntos de vista diferentes a los que resultan de la aplicación de las técnicas convencionales, la investigación neurológica en este momento es muy costosa, hasta de 100 000 dólares o más por proyecto. Sin embargo, dada la complejidad del cerebro humano, muchos investigadores advierten que la investigación neurológica no debe constituir la única base para evaluar las decisiones de marketing. Por otro lado, estas actividades de investigación no han sido universalmente aceptadas, y además los aparatos para captar la actividad cerebral (como los gorros llenos de electrodos) pueden ser muy molestos y crear condiciones artificiales de exposición. También hay quienes se preguntan si estas técnicas ofrecen implicaciones claras para la estrategia de marketing. Brian Knutson, profesor de neurociencia y psicología de la Universidad de Stanford, compara el uso de los EEG con “estar de pie frente a un estadio de béisbol y escuchar a la multitud para averiguar lo que sucede”. Otros críticos se preocupan de que si estos métodos tienen éxito, sólo conducirán a mayor manipulación de marketing por parte de las empresas. A pesar de toda esta controversia, la interminable búsqueda de los especialistas de marketing por un conocimiento más profundo de las respuestas de los consumidores al marketing, prácticamente garantiza un continuo interés en el neuromarketing.

Fuentes: Carolyn Yoon, Angela H. Gutchess, Fred Feinberg y Thad A. Polk, “A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations between Brand and Person Judgments”, *Journal of Consumer Research* 33 (junio de 2006), pp. 31-40; Daryl Travis, “Tap Buyers’ Emotions for Marketing Success”, *Marketing News*, 1 de febrero de 2006, pp. 21-22; Deborah L. Vence, “Pick Someone’s Brain”, *Marketing News*, 1 de mayo de 2006, pp. 11-13; Martin Lindstrom, *Buyology: Truth and Lies About Why We Buy* (Nueva York: Doubleday, 2008); Tom Abate, “Coming to a Marketer Near You: Brain Scanning”, *San Francisco Chronicle*, 19 de mayo de 2008; Brian Sternberg, “How Couch Potatoes Watch TV Could Hold Clues for Advertisers”, *Boston Globe*, 6 de septiembre de 2009, pp. G1, G3.

Cuestionario por correo. La opción del *cuestionario por correo* constituye la mejor forma de llegar hasta quienes no conceden entrevistas personales, o cuyas respuestas podrían verse influidas o distorsionadas por los entrevistadores. Los cuestionarios por correo requieren que las preguntas se formulen de forma sencilla y clara. Por desgracia, la tasa de respuesta suele ser baja o lenta.

Entrevista telefónica. La *entrevista telefónica* es el mejor método para recabar información rápidamente, y además ofrece la ventaja de que el entrevistador puede aclarar el sentido de las preguntas si el sujeto encuestado no las comprende. Las entrevistas deben ser cortas y no demasiado personales. Aunque la tasa de respuesta típicamente ha sido más elevada que la de los cuestionarios enviados por correo, las entrevistas telefónicas cada vez son más difíciles de realizar en muchos lugares, debido a la creciente antipatía que sienten los consumidores hacia los telemarketers.

A finales de 2003 el Congreso estadounidense aprobó una ley mediante la cual permitía a la Comisión Federal de Comercio restringir las llamadas de telemarketing a través de su registro nacional “No llame”. Para mediados de 2010 los consumidores habían registrado más de 200 millones de números de teléfono. Las empresas de investigación de mercados no están sujetas a esta normativa, pero dada la resistencia cada vez más generalizada al telemarketing, sin duda ésta reduce la eficacia de las encuestas telefónicas como método de investigación de mercados.

Esta legislación restrictiva no es universal. Debido a que la penetración de teléfonos móviles en África ha pasado de tan sólo 1 por cada 50 personas en 2000 a casi un tercio de la población en 2008, ahora dichos dispositivos se utilizan para convocar a los integrantes de *focus groups* en las zonas rurales y para interactuar a través de mensajes de texto.²⁵

Entrevista personal. El método de la *entrevista personal* es el más versátil, puesto que el entrevistador puede hacer más preguntas y anotar observaciones adicionales sobre el entrevistado, como su lenguaje corporal y su atuendo. Sin embargo, en comparación con los otros tres métodos, éste es el más caro y el que exige mayor planificación y supervisión administrativa. Por otra parte, la entrevista personal está sujeta a la influencia o a la distorsión del entrevistador. Las entrevistas personales pueden adoptar dos formas. En el caso de *entrevistas concertadas*, el entrevistador concerta una cita con el sujeto y le ofrece un pequeño incentivo económico a cambio de su participación. En las *entrevistas sorpresivas* el entrevistador aborda a las personas en un centro comercial o en una calle transitada, y les pide permiso para hacerles unas preguntas. La desventaja de esta segunda alternativa es que se trata de una muestra no probabilística, además de que las entrevistas deben ser breves.

Entrevista online. Éste es un enfoque cada vez más importante, ya que Internet ofrece muchas maneras de hacer investigación. Por ejemplo, la empresa podría integrar un cuestionario en su sitio Web y ofrecer un incentivo para responderlo; asimismo, podría colocar un *banner* en un sitio muy visitado, como Yahoo!, invitando a la gente a responder algunas preguntas y posiblemente ganar un premio. Las invitaciones que algunas empresas publican online para que los visitantes prueben nuevos productos antes de su lanzamiento formal también son cada vez más frecuentes, y están proporcionando información mucho más rápidamente que las técnicas tradicionales de investigación de mercados de nuevos productos. Así es como una pequeña empresa está utilizando Internet para realizar investigaciones sobre el desarrollo de nuevos productos:



En África, la amplia penetración de los teléfonos móviles permite utilizarlos para llevar a cabo investigación de mercados.

Local Motors

Local Motors El sitio Web de Local Motors, empresa automovilística a pequeña escala con sede en Wareham, Massachusetts, permite que cualquier visitante aporte sus ideas de diseño. Además, de vez en cuando realiza concursos dotados con premios en efectivo de hasta 10 000 dólares, en los que los miembros registrados —ingenieros especializados en diseño y expertos en transporte— votan por los diseños que más les gustan o por otras decisiones relacionadas con la construcción de los automóviles y la dirección de la empresa. Las ideas ganadoras se incorporan entonces a la fabricación de Local Motors. Los miembros siguen participando después de los concursos, ofreciendo críticas y sugerencias a lo largo de todo el proceso de desarrollo de los automóviles. Local Motors ha puesto gran empeño en la construcción de su comunidad de diseño de automóviles y en la comercialización en su propio sitio y en otros similares que atraen a los entusiastas del diseño y a los expertos. Para asegurarse de que los colaboradores no busquen una compensación económica si sus ideas son adoptadas, Local Motors requiere que los miembros de su comunidad online firmen un extenso acuerdo legal.²⁶

Los especialistas en marketing también pueden celebrar paneles de consumidores en tiempo real, implementar *focus groups* virtuales, o patrocinar salas de chat, tableros de anuncios o blogs, y formular preguntas a través de ellos de vez en cuando. Asimismo, pueden solicitar a los clientes una lluvia de ideas o hacer que sus seguidores en las redes sociales califiquen una idea. Las comunidades y redes de clientes online sirven como un recurso para una amplia variedad de empresas. Por ejemplo, las sugerencias de las comunidades online patrocinadas por Kraft ayudaron a la empresa a desarrollar su popular línea de bocadillos de 100 calorías.²⁷ Éstos son otros casos:

- Del Monte aprovechó a su selecta comunidad online de 400 miembros, llamada “Adoro a mi perro”, cuando estaba considerando el desarrollo de un nuevo desayuno para mascotas. El resultado del consenso fue un alimento con sabor a bacon (tocino) y huevo, y una dosis adicional de vitaminas y minerales. Gracias al trabajo continuo con la comunidad online, la empresa logró introducir su “Sausage Breakfast Bites” en la mitad del tiempo habitualmente requerido para lanzar un nuevo producto.²⁸
- InterContinental Hotel Groups utiliza tanto las encuestas como las comunidades para recopilar datos sobre la satisfacción del cliente. Las encuestas online proporcionan resultados procesables y rápidos para corregir problemas de servicio al cliente; la comunidad online funciona como una caja de resonancia para el establecimiento de metas de investigación más profundas a largo plazo.²⁹

Se calcula que la investigación online constituyó el 33% de toda la investigación basada en encuestas en 2006, mientras que los cuestionarios a través de Internet representaron casi un tercio del gasto invertido

en estudios de mercado durante el mismo año.³⁰ Existen muchas otras formas de utilizar Internet como instrumento de investigación. Las empresas pueden obtener información sobre los visitantes a sus sitios Web rastreando sus hábitos de uso y el momento en que pasan a otros sitios; también pueden publicar diferentes precios, utilizar distintos titulares y ofrecer diversas características de un mismo producto en diferentes sitios Web o en diferentes momentos para conocer la eficacia relativa de su oferta.

Sin embargo, a pesar de lo populares que son los métodos de investigación online, las empresas inteligentes están optando por usarlos para enriquecer —en lugar de sustituir— los métodos más tradicionales. En Kraft Foods, la investigación online es un complemento a la investigación tradicional. Seth Diamond, director de conocimiento del consumidor y estrategia afirmó: “Internet no es una solución en sí misma para todos los desafíos de nuestro negocio”, dijo, “pero sí amplía nuestra caja de herramientas”.³¹

La investigación online implica una serie de ventajas y desventajas.³² Los siguientes son algunos de sus beneficios:

- **La investigación online es de bajo costo.** Una encuesta típica por correo electrónico puede costar entre 20 y 50% menos de lo que cuesta una encuesta convencional, y las tasas de retorno pueden ser de hasta el 50 por ciento.
- **La investigación online es rápida.** Las encuestas online son rápidas porque tienen la capacidad de dirigir automáticamente a los encuestados a las preguntas y transmitir los resultados al instante. Según un cálculo, una encuesta online puede generar entre 75 y 80% de la respuesta buscada en 48 horas; ésta es una ventaja si se compara con las encuestas telefónicas, que se pueden demorar hasta 70 días para generar 150 entrevistas.
- **La gente tiende a ser honesta y considerada online.** Las personas pueden ser más abiertas acerca de sus opiniones cuando tienen la oportunidad de responder en privado y no a alguien que pudiera estarles juzgando, especialmente cuando se trata de temas sensibles como: “¿Con qué frecuencia se baña?”. Debido a que las personas eligen cuándo y dónde realizar la encuesta, y cuánto tiempo dedicar a cada pregunta, es posible que se sientan más relajadas y sean más introspectivas y honestas.
- **La investigación online es muy versátil.** La creciente introducción de redes de banda ancha ofrece a la investigación online aún más flexibilidad y capacidades. Por ejemplo, el software de realidad virtual permite que los visitantes inspeccionen modelos tridimensionales de productos como cámaras, vehículos y equipo médico, y que manipulen sus características. Incluso en el nivel táctil básico, las encuestas online pueden facilitar la realización de los cuestionarios y hacer que sean más divertidas que las versiones que exigen el uso de papel y lápiz. Por su parte, los blogs de comunidades online permiten a los clientes participantes interactúen entre sí.

Algunas de las desventajas incluyen:

- **Es posible que las muestras sean pequeñas y sesgadas.** Hasta el 40% de los hogares estadounidenses carecían de acceso a Internet de banda ancha en 2009; este porcentaje es aún mayor entre los grupos de menores ingresos, en las zonas rurales y en la mayor parte de Asia, América Latina y Europa Central y Oriental, donde los niveles socioeconómicos y educativos también son diferentes.³³ Si bien es cierto que cada vez más gente estará online, los investigadores de mercado online deben encontrar formas creativas de llegar a los segmentos de la población que están en el otro lado de la “brecha digital”. Una opción es combinar las fuentes offline con los hallazgos online. Facilitar el acceso temporal a Internet en lugares como centros comerciales y centros de recreación es otra estrategia. Algunas empresas de investigación utilizan modelos estadísticos para llenar las brechas en la investigación que dejan los segmentos de consumidores que no están online.
- **Los paneles y las comunidades online pueden sufrir de una rotación excesiva.** Podría darse el caso de que los miembros de una comunidad online se aburran de las demandas de la empresa y terminen por desertar. O lo que es peor aún, tal vez se queden y participen a medias. Los organizadores de paneles y comunidades están tomando medidas para manejar la calidad de tales iniciativas y mejorar los datos que obtienen a través de ellas, y lo hacen elevando los estándares de reclutamiento de los miembros, reduciendo los incentivos, y supervisando cuidadosamente los niveles de participación y compromiso. Es preciso añadir constantemente nuevas características, eventos y otras actividades para mantener a los miembros interesados y comprometidos.³⁴
- **La investigación de mercados online puede verse afectada por problemas tecnológicos e inconsistencias.** Podría darse el caso de que surjan problemas con las encuestas online porque el software de los navegadores varía; en otras palabras, el producto planeado por el diseñador Web podría verse muy diferente en la pantalla del individuo encuestado.

Los investigadores online también han comenzado a usar mensajes de texto de varias maneras: para sostener una conversación en tiempo real con el encuestado, para indagar más a fondo la opinión expresada por un miembro de un *focus group* online, o para dirigir a los encuestados a un sitio Web.³⁵ Los mensajes de texto también constituyen un buen mecanismo para lograr que los adolescentes hablen sobre ciertos temas.

Fase 3: Recopilación de información

Por lo general, la fase de recopilación de información es la más cara y la más susceptible a errores. Los especialistas en marketing pueden realizar encuestas en los hogares, vía telefónica, a través de Internet o en un lugar específico para realizar entrevistas, como un centro comercial. En el caso de las encuestas pueden surgir cuatro problemas: que algunos sujetos de la muestra no se encuentren en casa o no sea posible localizarlos, en cuyo caso habrá que regresar a buscarlos, o sustituirlos; que ciertos individuos simplemente se nieguen a colaborar; que ofrezcan respuestas parciales o poco sinceras; y, por último, la posibilidad de que los mismos investigadores influyan o sesguen las respuestas.

A nivel internacional, uno de los mayores obstáculos en materia de recopilación de información es la necesidad de lograr coherencia.³⁶ Los encuestados de América Latina podrían sentirse incómodos con la naturaleza impersonal de Internet, en cuyo caso habría que poner a su disposición elementos interactivos para hacerles sentir que están hablando con una persona real. Los encuestados en Asia, por otro lado, podrían sentir más presión para manifestar expresiones de conformidad y, por lo tanto, no ser tan comunicativos al participar en *focus groups* como lo son en Internet. A veces la solución puede ser tan simple como asegurarse de que se está utilizando el idioma correcto.

Leica
Surveying and
Engineering

Leica Surveying and Engineering Cuando Leica Surveying and Engineering, un proveedor global de equipos de topografía y medición, trató de reunir información sobre la competencia en su sector, comenzó desplegando encuestas sólo en inglés, porque los negocios de la empresa normalmente se llevaban a cabo en ese idioma, incluso en varios países europeos. Sin embargo, la tasa de respuesta fue deprimente, a pesar de que la muestra estaba compuesta por individuos que tenían una afinidad con la empresa. Una revisión más profunda reveló que los vendedores locales de la compañía hacían negocios utilizando su lengua materna. En consecuencia, la empresa implementó su encuesta en varios idiomas, incluyendo castellano y alemán, y el índice de respuesta casi se duplicó de la noche a la mañana.³⁷

Fase 4: Análisis de la información

La siguiente fase del proceso consiste en formular conclusiones a partir de la información recabada. El investigador tabula los datos, desarrolla tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente, intentará aplicar algunas de las técnicas estadísticas más avanzadas y modelos de decisión, con la intención de descubrir información adicional. Además, podrían someterse a prueba diferentes hipótesis y teorías, aplicando análisis de sensibilidad a las hipótesis y a la fuerza de las conclusiones.

Fase 5: Presentación de conclusiones

En la penúltima fase del proceso, el investigador presenta los resultados que tienen relevancia para los problemas que enfrenta la dirección en cuanto a la toma de decisiones de marketing. A los investigadores se les pide cada vez con más frecuencia que desempeñen un papel proactivo y de asesoramiento en la traducción de los datos y la información en conocimientos y recomendaciones.³⁸ Quizá por ello están estudiando cómo presentar los resultados de sus investigaciones de manera tan comprensible y convincente como sea posible. “Marketing en acción: Personificación: cuando la investigación de mercados cobra vida” describe un enfoque que algunos investigadores están utilizando para maximizar el impacto de sus resultados de investigación sobre el consumidor.

Los principales resultados de la encuesta en el caso de American Airlines podrían indicar que:

1. Las razones primordiales por las que los pasajeros utilizarían el servicio de Internet a bordo de los aviones sería para recibir y enviar mensajes a familiares y compañeros de trabajo. Algunos también pasarían el tiempo navegando por la Web. Esta capacidad de entretenimiento requeriría un costoso acceso a Internet de banda ancha, pero los pasajeros manifestaron que sus empresas podrían absorber el costo.
2. Cerca de cinco de cada 10 pasajeros de primera clase utilizarían el servicio de Internet por 25 dólares, mientras que seis lo utilizarían por 15 dólares. Por esta razón, cobrar 15 dólares generaría menos ingresos ($15 \times 6 = \$90$) que cobrar 25 ($25 \times 5 = \125). Suponiendo que el vuelo en cuestión se realizara los 365 días del año y que de media cada vuelo cubriera 10 plazas de primera clase, este servicio le produciría a American ingresos anuales por $\$45\,625 (= \$125 \times 365)$. Puesto que la inversión necesaria es de 90 000 dólares, la empresa tardaría unos dos años en recuperarla.
3. Ofrecer un servicio de Internet a bordo de las aeronaves reforzaría la imagen pública de American Airlines como aerolínea innovadora y progresista. En consecuencia, American conseguiría nuevos pasajeros y la buena disposición de los actuales.



Marketing en acción

Personificación: cuando la investigación de mercados cobra vida

Para dar vida a toda la información y los conocimientos que han adquirido sobre su mercado objetivo, algunos investigadores están empleando personajes. Los *personajes* son perfiles detallados de uno o varios consumidores hipotéticos del mercado objetivo, imaginados en términos de factores demográficos, psicográficos, geográficos, conductuales o actitudinales surgidos de la investigación. Los investigadores podrían utilizar fotografías, imágenes, nombres o biografías breves para ayudar a transmitir las características del personaje.

El propósito de utilizar este tipo de personajes es proporcionar modelos o arquetipos de cómo se ven, actúan y se sienten los consumidores objetivo, de una manera tan real como sea posible, para asegurar que los especialistas en marketing de la organización comprendan y aprecien plenamente su mercado objetivo y, por lo tanto, incorporen los puntos de vista del cliente objetivo en todas sus decisiones de marketing. Consideremos algunas de las aplicaciones de esta técnica:

- Chrysler diseñó habitaciones para dos personajes de ficción: Roberto Moore, un hombre soltero de 28 años, y Jenny Sieverson, una representante de productos farmacéuticos de unos 30 años, y las decoró de manera que reflejaran la personalidad, el estilo de vida y las preferencias de marca de estos clientes clave para los automóviles Dodge Caliber y Jeep Compass.
- Campbell Hausfeld, fabricante de herramientas y equipos especializados, confió en los numerosos minoristas a los que suministra, incluyendo Home Depot y Lowe's, para que le ayudaran a mantenerse en contacto con los consumidores. Después de desarrollar ocho perfiles de los consumidores, incluyendo el de una mujer que hacía todo por sí misma y el de un consumidor de edad avanzada, la empresa fue capaz de lanzar con éxito nuevos productos, como taladros más ligeros o que incluían una niveladora para colgar cuadros.

- El lanzamiento más grande y de mayor éxito de un producto realizado por Unilever para el cuidado del cabello, Sunsilk, estuvo inspirado en las necesidades de una consumidora objetivo de la empresa, llamada "Katie". Este personaje no sólo describía los requerimientos de cuidado capilar de las mujeres de veintitantos años, sino también sus percepciones, actitudes y la forma en que afrontan los "acontecimientos" de la vida cotidiana.

Aunque los personajes proporcionan información gráfica que contribuye a tomar decisiones de marketing, los especialistas en esta disciplina deben tener cuidado de no hacer generalizaciones excesivas. Cualquier mercado objetivo está compuesto por una amplia gama de consumidores que muestran variaciones a lo largo de una serie de dimensiones clave. Para adaptarse a estas distinciones potenciales, los investigadores en ocasiones recurren a la creación de dos y hasta seis personajes. Best Buy utilizó múltiples personajes para rediseñar y relanzar GeekSquad.com, su sitio online de servicio de soporte informático al cliente nacional. Utilizando la investigación cuantitativa, cualitativa y de observación, la empresa desarrolló cinco personajes para guiar sus esfuerzos de rediseño Web:

- "Jill", una madre suburbana que utiliza la tecnología y su computadora (ordenador) todos los días, y depende del Geek Squad como un servicio externo, de modo similar al que ofrecen los jardineros o los fontaneros.
- "Charlie", un hombre de cincuenta y tantos años que tiene curiosidad e interés por la tecnología, pero que necesita un guía paciente.
- "Daryl", un conocedor de la tecnología al que le gusta experimentar, aunque de vez en cuando necesita ayuda con sus proyectos de alta tecnología.
- "Luis", el ocupado dueño de una pequeña empresa, cuyo principal objetivo es realizar las tareas tan rápidamente como sea posible.
- "Nick", un potencial agente del Geek Squad, que ve el sitio de manera crítica y necesita ser desafiado.

Para satisfacer a Charlie se añadió un llamativo botón de "emergencia" en la parte superior derecha de la página, de manera que el usuario pudiera oprimirlo si se le presentaba una crisis; pero para satisfacer a Nick, Best Buy creó un canal entero dedicado a los obsesivos de la informática.

Fuentes: Dale Buss, "Reflections of Reality", *Point* (junio de 2006), pp. 10-11; Todd Wasserman, "Unilever, Whirlpool Get Personal with Personas", *Brandweek*, 18 de septiembre de 2006, p. 13; Daniel B. Honigman, "Personafication", *Marketing News*, 1 de abril de 2008, p. 8; Rick Roth, "Take Back Control of the Purchase", *Advertising Age*, 3 de septiembre de 2007, p. 13; Lisa Sanders, "Major Marketers Get Wise to the Power of Assigning Personas", *Advertising Age*, 9 de abril de 2007, p. 36.

Fase 6: Toma de decisiones

En el caso de American Airlines, los directivos que han encargado el estudio tienen que sopesar las conclusiones. Si no confían demasiado en ellas, podrían decidir no lanzar el servicio de Internet a bordo; por el contrario, si están predispuestos a lanzar el servicio, las conclusiones reafirmarán su propósito. Finalmente, también podrían optar por estudiar más la situación y ampliar la investigación. La decisión es suya, pero sin duda la información que han recibido les ayudará a ver el problema con mayor claridad. (Vea la  tabla 4.2).³⁹

Algunas organizaciones utilizan sistemas de apoyo para que sus ejecutivos puedan tomar decisiones más inteligentes en materia de marketing. John Little, del MIT, define los **sistemas de apoyo para toma de decisiones de marketing (MDSS)** como conjuntos coordinados de información, sistemas, herramientas y técnicas que, junto con sistemas informáticos, contribuyen a que la empresa recopile e interprete la información relevante del negocio y del entorno, y la convierta en un fundamento para las decisiones de marketing.⁴⁰ Una vez al año, *Marketing News* lista los cientos de programas de software de marketing y ventas que

TABLA 4.2 Las siete características de una buena investigación de mercados

1. Método científico	Una investigación de mercados efectiva utiliza los principios del método científico: observación cuidadosa, formulación de hipótesis, predicción y comprobación.
2. Creatividad en la investigación	En un galardonado estudio de investigación realizado para reposicionar los <i>snacks</i> Cheetos, los investigadores se vistieron con un traje de la mascota de la marca, Chester Cheetos, y caminaron por las calles de San Francisco. La respuesta que el personaje encontró llevó a la conclusión de que incluso los adultos adoraban lo divertidos y juguetones que eran los Cheetos. El reposicionamiento resultante produjo un aumento de dos dígitos en las ventas, a pesar del difícil entorno empresarial. ⁴¹
3. Uso de métodos múltiples	Los investigadores de marketing se resisten a confiar en un método exclusivo. Por el contrario, reconocen la conveniencia de utilizar dos o tres métodos para poder tener un mayor grado de confianza en los resultados.
4. Interdependencia de datos y modelos	Los investigadores de marketing reconocen que la información se interpreta a partir de modelos subyacentes, que sirve de guía para encontrar el tipo de información buscada.
5. Valor y costo de la información	Los investigadores de marketing tienen interés en comparar el valor de la información con su costo. Los costos de la investigación son fáciles de cuantificar, pero su valor es más difícil de determinar, ya que depende de la validez y fiabilidad de los datos, y de la disposición de la dirección para aceptarlos y actuar en consecuencia.
6. Escepticismo sano	Los investigadores de marketing deben mostrar un escepticismo sano ante las suposiciones planteadas por los ejecutivos sobre el funcionamiento del mercado, y estar alerta para detectar los problemas causados por los “mitos del marketing”.
7. Marketing ético	La investigación de mercados beneficia tanto a la empresa que la contrata como a sus clientes. Sin embargo, su uso inadecuado podría dañar o molestar a los consumidores, llevándolos a pensar que se está invadiendo su privacidad o que se está utilizando una artimaña para venderles.

hay en el mercado, y cuyo propósito es facilitar el diseño de estudios de investigación, la segmentación de mercados, la fijación de precios, la determinación de presupuestos de publicidad, el análisis de medios y la planificación de la actividad de la fuerza de ventas.⁴²

Cómo superar las barreras que enfrenta la investigación de mercados

A pesar de su creciente popularidad, muchas empresas todavía no aciertan a utilizar la investigación de mercados de forma adecuada o suficiente.⁴³ Tal vez esto se deba a que no comprenden lo que es capaz de lograr, o a que no proporcionan al investigador la definición del problema y la información adecuadas para que pueda trabajar. También es posible que tengan expectativas poco realistas sobre lo que los investigadores pueden ofrecer. Una inapropiada implementación de la investigación de mercados puede derivar en errores graves, como el que se relata a continuación y que ya ha pasado a los anales de la historia.



La guerra de las galaxias En la década de 1970, un prestigioso investigador de marketing abandonó General Foods con un objetivo un tanto osado: llevar la investigación de mercados a Hollywood, y ofrecer a los estudios cinematográficos el mismo tipo de investigación que había llevado al éxito a General Foods. Un estudio de renombre le presentó una propuesta de película de ciencia ficción, y le pidió que investigara y previera su éxito o su fracaso; sus conclusiones les servirían para determinar si debían renunciar a la película o seguir adelante con su filmación. La conclusión del investigador fue que la película

fracasaría. En primer lugar, arguía, el caso Watergate había hecho que los estadounidenses perdieran la confianza en sus instituciones y, en consecuencia, en la década de 1970 preferían el realismo y la autenticidad a la ciencia ficción. Además, el título de aquella película contenía la palabra **guerra**. El investigador llegó a la conclusión de que Estados Unidos todavía estaba superando las secuelas de la guerra de Vietnam y que, por lo tanto, el filme en cuestión apenas resultaría atractivo. La película era **La guerra de las galaxias**, la cual terminaría recaudando más de 4300 millones de dólares tan sólo en ingresos derivados de la venta de entradas. Lo que hizo este investigador fue ofrecer información sin dar solución al problema. Ni siquiera leyó el guión para ver si se trataba de una historia humana (de amor, conflictos, pérdida y redención) que en realidad sólo utilizaba el espacio exterior como telón de fondo.⁴⁴



La investigación de los consumidores, realizada e interpretada incorrectamente, casi aniquiló *La guerra de las galaxias*, una de las franquicias cinematográficas más exitosas de todos los tiempos.

Cómo calcular la productividad del marketing

Los especialistas en marketing tienen cada vez mayor presión por proporcionar a la alta dirección evidencias claras y cuantificables sobre la manera en que sus gastos contribuirán a que la empresa alcance sus metas y objetivos financieros. Aunque es fácil cuantificar los gastos de marketing y las inversiones como insumos en el corto plazo, es posible que sus resultados —como una mayor notoriedad o una mejor imagen de la marca, mayor fidelidad de los clientes y mejores perspectivas para los nuevos productos— tarden meses o incluso años en manifestarse. Por otra parte, toda una serie de cambios internos

y externos en el entorno de marketing de la organización podría coincidir con los gastos de marketing, lo que dificultaría la tarea de aislar los efectos de cualquier actividad de marketing en particular.⁴⁵

Sin embargo, una tarea importante en la investigación de mercados consiste en evaluar la eficiencia y la eficacia de las actividades correspondientes. En una encuesta, el 65% de los especialistas en marketing indicaron que el rendimiento de la inversión en marketing era una de sus preocupaciones.⁴⁶ Un estudio reciente de los directores de marketing en tecnología más importantes reveló que más del 80% de las empresas encuestadas expresaron su insatisfacción respecto a su capacidad para comprobar el impacto y el valor de su programa de marketing.⁴⁷

La investigación de mercados puede ayudar a satisfacer esta creciente necesidad de contabilizar los efectos financieros de las decisiones de marketing. Existen dos enfoques complementarios para medir la productividad del marketing: (1) *métricas de marketing* para evaluar sus efectos, y (2) *modelización del marketing mix* para identificar relaciones causales y estudiar cómo influyen las acciones en los resultados finales. Los *cuadros de mando de marketing* son una forma estructurada de difundir los conocimientos obtenidos a partir de estos dos enfoques dentro de la organización.

Métricas de marketing

Los especialistas en marketing emplean diversas unidades de medida para evaluar los efectos de las acciones correspondientes a su disciplina.⁴⁸ Las **métricas de marketing** son el conjunto de unidades de medida que utilizan las empresas para cuantificar, comparar e interpretar los resultados de marketing. Así es como dos ejecutivos de marketing consideran las métricas de marketing para comprender mejor el rendimiento sobre la inversión de marketing en sus empresas:⁴⁹

- La directora de marketing de Mary Kay, Rhonda Shasteen, se centra en cuatro métricas de fortaleza de la marca a largo plazo: la notoriedad de marca, la consideración, la prueba y la productividad de sus gabinetes de belleza en un periodo de 12 meses, así como en una serie de métricas específicas de programas corto plazo, como el número de impactos publicitarios, el tráfico del sitio Web y la conversión de compra.
- La vicepresidenta de marketing de Virgin America, Porter Gale, considera un amplio conjunto de métricas online: costo por adquisición, costo por clic y costo por cada 1 000 páginas visualizadas. Gale también tiene en cuenta el costo total en dólares impulsado por la búsqueda natural y la pagada, y la publicidad online, así como el seguimiento de los resultados y otras métricas del mundo offline.

Existen muchas métricas de marketing diferentes; los especialistas eligen una o varias de ellas basándose en el tema concreto que enfrentan o en el problema que deben resolver. Un defensor de las métricas simples y pertinentes, Paul Farris de la University of Virginia, hace una comparación con el piloto de un Boeing 747 cuando se ve obligado a decidir, entre la amplia gama de instrumentos que tiene a su disposición en la cabina de vuelo, qué tipo de información debe utilizar para volar el avión:⁵⁰

Los pilotos de avión tienen protocolos. Cuando están calentando sus motores a la espera del despegue se concentran en ciertos procedimientos; cuando están rodando sobre la pista se enfocan en otros, y cuando se hallan en el aire prestan atención a otros más. Existe una secuencia para saber cuándo deben prestar atención a determinados instrumentos, lo que les permite acceder a la información necesaria en los justos términos de simplicidad y complejidad.

Tim Ambler, de la London Business School, sugiere que si una empresa considera que ya está calculando los resultados de las actividades de marketing adecuadamente, debería plantearse cinco preguntas:⁵¹

1. ¿Realizamos estudios rutinarios sobre el comportamiento de los clientes (retención, adquisición, uso de productos, etc.) y sobre las razones de tal conducta (conocimiento, satisfacción, percepción de calidad, etcétera)?
2. ¿Se informa al consejo sobre las conclusiones de estos estudios en un formato integrado con métricas financieras de marketing?
3. ¿En estos informes se comparan los resultados con los niveles previstos en el plan de negocios?
4. ¿Se comparan también con los niveles conseguidos por el competidor clave utilizando los mismos indicadores?
5. ¿Se ajustan los resultados a corto plazo según los cambios de los activos de marketing?

Ambler cree que las empresas deben dar prioridad al cálculo y a los informes de resultados de marketing mediante métricas de marketing. Considera que esta evaluación se puede dividir en dos partes: (1) resultados a corto plazo, y (2) cambios en el capital de marca (*brand equity*). Los resultados a corto plazo suelen reflejar las pérdidas y las ganancias según el volumen de ventas, el valor para los accionistas o una combinación de ambos factores. Los cálculos de capital de marca incluyen la notoriedad de la marca, las actitudes y los comportamientos; la cuota de mercado, el precio relativo, el número de quejas, la distribución y la disponibilidad de la marca; el número total de clientes, la calidad percibida y la lealtad/retención de clientes.⁵²

Las empresas también pueden revisar un amplio conjunto de métricas internas, como la innovación. Por ejemplo, 3M trata de determinar la proporción de las ventas como resultado de sus innovaciones recientes. Ambler también recomienda que se desarrollen métricas para evaluar a los empleados, y argumenta que “los usuarios finales son los últimos clientes, pero los primeros son los propios empleados, por lo que es necesario tomar el pulso al mercado interno de forma regular”. La tabla 4.3 resume una lista de métricas de marketing de gran aceptación, tanto internas como externas, procedentes de un estudio realizado por Ambler en el Reino Unido.⁵³

La medición cuidadosa de los efectos de una actividad o programa de marketing ayuda a garantizar que los directivos tomen las decisiones correctas en el futuro. Buscando un mayor compromiso con los consumidores más jóvenes, Servus Credit Union de Alberta, Canadá, lanzó su programa “Young & Free Alberta”, que incluía un concurso para encontrar un portavoz de la juventud de Alberta. Para conectarse con los jóvenes de Alberta, Kelsey MacDonald, la ganadora de 2010, trabaja con Servus para crear blogs diarios, subir videos entretenidos y educativos en YoungFreeAlberta.com, y mantener una presencia en Facebook y Twitter.

Kelsey también asiste a eventos en toda Alberta, donde interactúa con jóvenes de entre 17 y 25 años con el propósito de comprender mejor sus necesidades financieras. La investigación validó el éxito de la campaña, con más de 107 millones de impactos publicitarios del programa, generados a través de diversos medios de comunicación, y miles de nuevas cuentas abiertas.⁵⁴



Escanea este código con tu smartphone o tablet.

Caso en video. Estrategia de marketing de 3M.

<http://goo.gl/HL9dn>

TABLA 4.3 Muestra de métricas de marketing

I. Externos	II. Internos
Notoriedad de marca	Conocimiento de los objetivos
Cuota de mercado (en volumen o en valor)	Compromiso con los objetivos
Precio relativo (valor de cuota de mercado/volumen de cuota de mercado)	Apoyo activo a la innovación
Número de quejas (nivel de insatisfacción)	Nivel adecuado de recursos
Satisfacción de los clientes	Nivel de destreza
Distribución/disponibilidad	Deseo de aprender
Número total de clientes	Disposición al cambio
Calidad percibida/aprecio	Libertad para cometer errores
Lealtad/retención	Autonomía
Calidad percibida relativa	Satisfacción relativa de los empleados

Fuente: Tim Ambler, “What Does Marketing Success Look Like?”, *Marketing Management* (primavera de 2001), pp. 13-18. Copia autorizada por Marketing Management, publicada por la American Marketing Association.



Servus Credit Union de Canadá utilizó la investigación para validar los efectos de su portavoz en su programa Young & Free Alberta. Kelsey MacDonald, en la fotografía, fue la ganadora del concurso de 2010.

Modelos de marketing mix

La cuantificación del marketing también permite a las empresas calcular de forma más precisa los efectos de las diferentes inversiones de marketing. Los *modelos de marketing mix* analizan información de una serie de fuentes —como la obtenida por escáner en el punto de venta, datos de envíos, precios, inversión en medios de comunicación y promociones— con la finalidad de comprender de manera precisa los efectos de las diferentes actividades de marketing.⁵⁵ Para tener una visión más detallada de la situación se realizan análisis multivariados para revisar de qué manera influyen los diferentes elementos de marketing en los resultados más relevantes, como las ventas de las distintas marcas o la participación de mercado.⁵⁶

Este sistema goza de adeptos especialmente entre las empresas de productos envasados, como Procter & Gamble, Clorox y Colgate, que utilizan los resultados de estos modelos para distribuir o redistribuir los gastos. Estos análisis detectan qué proporción de los presupuestos de publicidad se desperdician, cuáles son los niveles óptimos de gasto y cuáles deberían ser los niveles mínimos.⁵⁷

Aunque la creación de modelos de marketing mix contribuye a aislar los diferentes resultados, es menos eficaz en el momento de valorar cómo funcionan los diferentes elementos de marketing en conjunto. Dave Reibstein, de Wharton, observa también otras tres deficiencias:⁵⁸

- El modelo de marketing mix se centra en el crecimiento incremental en lugar de las ventas de partida o en los efectos a largo plazo.
- La integración de las métricas importantes, como la satisfacción, la notoriedad y el capital de marca en el desarrollo del marketing mix es limitada.
- El modelo de marketing mix en general no incorpora las métricas relacionadas con la competencia, la distribución, o la fuerza de ventas (la empresa promedio gasta mucho más en la fuerza de ventas y las promociones en el canal que en la publicidad o la promoción dirigida al consumidor).

Cuadro de mando de marketing

Las empresas también utilizan procesos y sistemas organizacionales para asegurarse de maximizar el valor de todas estas métricas. Se puede elaborar un resumen de las métricas de marketing internas y externas más relevantes en una especie de *cuadro de mando de marketing* para sintetizarlas e interpretarlas. Los cuadros de mando de marketing son como el tablero de instrumentos de un automóvil o avión: muestran los indicadores en tiempo real para asegurar su correcto funcionamiento. Son tan buenos como la información en que están basados, pero sofisticadas herramientas de visualización están ayudando a dar vida a los datos para mejorar su comprensión y análisis.⁵⁹

Asimismo, algunas empresas están nombrando encargados de control de la administración de marketing para que revisen los presupuestos y los gastos de marketing. Estas personas utilizan cada vez con más frecuencia software de inteligencia de negocios para crear versiones digitales de esos cuadros y agregar información de diversas fuentes internas y externas.

Como aportaciones al cuadro de mando de marketing, las empresas también pueden preparar dos tarjetas para reflejar los resultados y detectar los síntomas de alarma en el mercado.

- La **tarjeta de resultados del comportamiento de los clientes** sirve para estudiar los resultados de la empresa año tras año respecto de las métricas que aparecen en la  tabla 4.4. Para cada métrica se debe fijar una serie de normas, y la dirección debería tomar medidas cuando los resultados sobrepasen los límites determinados.
- La **tarjeta de resultados relacionados con los diferentes participantes en el negocio** rastrea la satisfacción de los diferentes grupos que tienen interés e influencia en el funcionamiento de la empresa: empleados, proveedores, bancos, distribuidores, minoristas y accionistas. Nuevamente, la dirección debería emprender acciones cuando alguno de los grupos presenta niveles de insatisfacción crecientes o superiores a un cierto nivel.⁶⁰

Algunos ejecutivos se preocupan pensando que perderán el panorama general si se centran demasiado en el conjunto de números que aparecen en el cuadro de mando. Los más críticos están preocupados por la privacidad y por la presión que la técnica coloca sobre los empleados. Sin embargo, casi todos los expertos consideran que los beneficios superan los riesgos.⁶¹ “Marketing en acción: Cuadros de mando de marketing para mejorar la eficacia y la eficiencia” ofrece consejos prácticos sobre el desarrollo de estas herramientas de marketing.

TABLA 4.4 Métricas de la tarjeta de resultados del comportamiento de los clientes

• Porcentaje de nuevos clientes respecto de la media de clientes.
• Porcentaje de clientes perdidos respecto de la media de clientes.
• Porcentaje de clientes recuperados respecto de la media de clientes.
• Porcentaje de clientes muy insatisfechos, insatisfechos, neutrales, satisfechos y muy satisfechos.
• Porcentaje de clientes que tienen intención de volver a adquirir el producto.
• Porcentaje de clientes que tienen intención de recomendar el producto a otros.
• Porcentaje de clientes objetivo que conocen o recuerdan la marca
• Porcentaje de clientes que prefieren la marca entre todas las marcas de la categoría.
• Porcentaje de clientes que identifican correctamente el posicionamiento y la diferenciación de la marca.
• Percepción media de la calidad del producto de la empresa respecto del competidor principal
• Percepción media de la calidad del servicio de la empresa respecto del competidor principal.



Cuadros de mando de marketing para mejorar la eficacia y la eficiencia

El consultor de marketing Pat LaPointe considera que los cuadros de mando de marketing proporcionan toda la información necesaria más actual para llevar a cabo las operaciones comerciales de una empresa, como las ventas frente al pronóstico, la eficacia de los canales de distribución, la evolución del capital de marca y el desarrollo del capital humano. Según LaPointe, un cuadro de mando eficaz se debería centrar en el pensamiento, en mejorar las comunica-

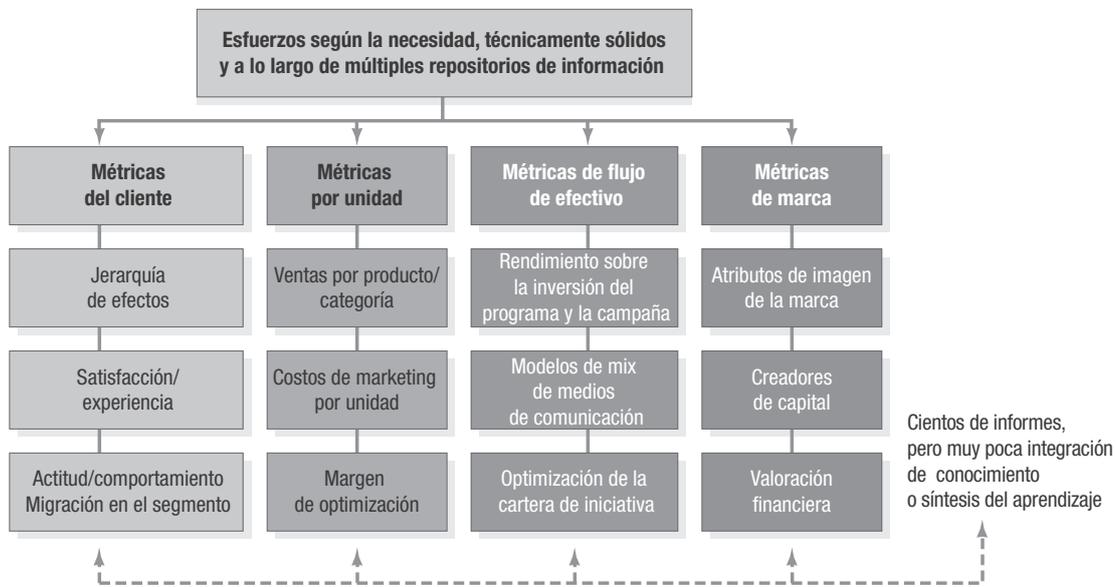
ciones internas y en revelar qué inversiones en marketing están dando frutos y cuáles no.

LaPointe observa cuatro “procedimientos” de medición comunes que los especialistas en marketing están utilizando en la actualidad (vea la figura 4.2).

- El *procedimiento para obtener métricas del cliente* se basa en observar la forma en que los posibles compradores se convierten en clientes, desde la conciencia de la existencia de la marca a la prueba, hasta la compra repetida o algún modelo menos lineal. Esta área también examina cómo la experiencia de los clientes contribuye a la percepción del valor y la ventaja competitiva.
- El *procedimiento para obtener las métricas de cada unidad* refleja lo que los especialistas en marketing saben sobre las ventas de las unidades de productos o servicios: cuánto se vende por línea de producto y/o por zona geográfica; el costo de marketing por cada producto vendido como un criterio de eficiencia; y dónde y cómo se optimiza el margen en términos de las características de la línea de producto o canal de distribución.

[Fig. 4.2] ▲

Procedimiento de medición de marketing



(Continúa)

(Continuación)

Fig. 4.3 ▲

Ejemplo de un cuadro de mando de marketing

Fuente: Adaptado de *Marketing by the Dashboard Light—How to Get More Insight Foresight, and Accountability from Your Marketing Investments* por Patrick LaPointe. © 2005. Patrick LaPointe.



- El *procedimiento de métricas de flujo de efectivo* se centra en la utilidad de los gastos de marketing para obtener rendimientos a corto plazo. Los modelos de rendimiento sobre la inversión de los programas y las campañas miden el impacto inmediato o el valor actual neto de las ganancias esperadas de una inversión determinada.
- El *procedimiento de métricas de marca* hace un seguimiento del desarrollo de los efectos del marketing en el largo plazo, a través de medidas de capital de marca que evalúan la percepción de la marca desde la perspectiva de los clientes actuales y los clientes potenciales, así como la situación financiera general de la marca.

LaPointe considera que los cuadros de mando de marketing pueden presentar perspectivas de todas las evoluciones de las métricas en una vista gráfica relacionada que ayuda a los directivos a observar vínculos sutiles entre ellas. Un cuadro de mando bien construido puede tener una serie de pestañas

que permiten al usuario cambiar fácilmente entre diferentes “familias” de métricas organizadas por cliente, producto, experiencia, marca, canales, eficiencia, desarrollo organizacional o factores macroambientales. Cada pestaña presenta las tres o cuatro métricas más importantes, con los datos filtrados por unidad de negocio, zona geográfica o segmento de clientes, todos ellos basados en las necesidades de los usuarios de la información. (Vea la ▲ figura 4.3, en donde se presenta una muestra de una página de métricas de marca).

Lo ideal sería que el número de métricas presentadas en el cuadro de mando de marketing se redujera a un puñado de factores clave a lo largo del tiempo. Mientras tanto, el proceso de desarrollar y refinar el cuadro de mando de marketing sin duda planteará y resolverá muchas preguntas clave sobre el negocio.

Fuente: Adaptado de Pat LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light*, Association of National Advertisers, 2005, www.MarketingNPV.com

Resumen

1. Las empresas pueden realizar su propia investigación de mercados o contratar a otras empresas para que lo hagan en su lugar. Una buena investigación de mercados se caracteriza por estar basada en un método científico, por ser creativa, por aplicar múltiples métodos de investigación, por la aplicación de modelos precisos, por incluir análisis costo-beneficio, por presentar un escepticismo saludable y por tener un enfoque ético.
2. El proceso de investigación de mercados consiste en definir el problema y las alternativas de decisión; definir el objetivo de investigación; desarrollar el plan de investigación;

3. Al realizar la investigación, las empresas deben decidir si recaban nueva información o si utilizan información existente. Asimismo, deben decidir qué método de investigación utilizarán (observación, *focus group*, encuesta, información conductual o experimental) y qué instrumentos de investigación aplicarán (cuestionarios o dispositivos tecnológicos). Además, deben decidir sobre el plan de muestreo y los métodos de contacto (correo, teléfono, personal o por Internet).

4. Los dos enfoques complementarios para medir la productividad del marketing son: (1) métricas de marketing para evaluar los efectos del marketing, y (2) modelos de marketing mix para calcular las relaciones causales y medir cómo se ven afectados los resultados por la activi-

dad de marketing. Los cuadros de mando de marketing son una forma estructurada de difundir al interior de la organización los conocimientos obtenidos a partir de estos dos enfoques.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿Cuál es la mejor investigación de mercados?

Muchos investigadores de marketing tienen técnicas o métodos de investigación favoritos, aunque cada investigador suele tener sus preferencias. Algunos investigadores sostienen que la única forma de conocer a los consumidores o de saber cómo van las marcas es a través de una investigación cualitativa exhaustiva. Otros esgrimen que la única forma legítima y defendible de investigación de mercados es la que incluye medidas cuantitativas.

Tome partido: “La mejor investigación de mercados es la de naturaleza cuantitativa” *frente a* “La mejor investigación de mercados es la de naturaleza cualitativa”.

Análisis de marketing

Encuestas de calidad

¿Cuándo fue la última vez que participó en una encuesta?
 ¿Qué tan útil cree que fue la información que proporcionó?
 ¿Habría otra forma de haber realizado esa encuesta para ganar eficacia?

Marketing de excelencia

>>IDEO



IDEO es la empresa de consultoría en diseño más grande de Estados Unidos. La compañía ha creado algunos de los iconos del diseño más reconocidos de la era de la tecnología, incluyendo la primera computadora portátil, el primer ratón (para Apple), la primera Palm V PDA y el grabador digital de video TiVo.

Además de su prodigiosa destreza en alta tecnología,

la empresa ha diseñado artículos para el hogar, como la “Swiffer Sweeper” (la escoba más rápida) y el tubo de pasta de dientes de Crest “Crest Neat Squeeze” (fácil de apretar), ambos para Procter & Gamble. La diversa lista de clientes de IDEO incluye a AT&T, Bank of America, Ford Motor Company, PepsiCo, Nike, Marriott, Caterpillar, Eli Lilly, Lufthansa, Prada y Mayo Clinic.

El éxito de IDEO parte de un enfoque llamado “pensamiento de diseño”, el cual está basado en una “metodología centrada en el ser humano”. La empresa se esfuerza por dise-

ñar productos que los consumidores desean activamente, ya que ofrecen una experiencia superior y resuelven un problema. Para lograr estas soluciones que los clientes quieren, IDEO trata de descubrir ideas profundas a través de una variedad de métodos de investigación centrados en los seres humanos. Estos estudios ayudan a la empresa a entender mejor cómo compran, interactúan, utilizan e incluso desechan los productos los consumidores. Este enfoque centrado en el cliente ha ido en contra de la opinión prevaleciente de muchas empresas de alta tecnología, que se centran más en sus propias capacidades que en el diseño de productos. David Blakely, director del grupo de tecnología de IDEO, explicó: “Las empresas de tecnología diseñan de adentro hacia afuera, mientras que nosotros diseñamos desde el exterior para poder poner a los clientes en primer lugar”.

IDEO utiliza diversos métodos de observación para llevar a cabo “inmersiones profundas” en el comportamiento del consumidor. El equipo de “factores humanos” de la empresa sigue de cerca a los consumidores, toma fotos o videos mientras compran o usan el producto, y lleva a cabo entrevistas profundas con ellos para evaluar mejor sus experiencias. Otro de sus métodos es el llamado “mapa del comportamiento”, que crea un registro fotográfico de las personas dentro de un área determinada, como la sala de espera de una aerolínea, la sala de espera de un hospital o el área de comida de un centro comercial durante cierto periodo para evaluar cómo se puede mejorar la experiencia. Un tercer método se basa en “diarios en video” que los participantes mantienen, en los que registran sus impresiones visuales de un determinado producto o categoría. IDEO también invita a los consumidores a utilizar técnicas de “narración de cuentos” para compartir historias personales, videos, obras de teatro, animaciones o incluso sus experiencias con un producto o servicio.

El uso de prototipos también ha contribuido al éxito de IDEO. Los utiliza en todo el proceso de diseño, de manera que las personas puedan probar, experimentar y mejorar cada nivel de desarrollo. IDEO alienta a sus clientes, incluso a los altos ejecutivos, a participar en la investigación para que tengan una idea de la experiencia real del consumidor con su producto o servicio. Por ejemplo, los ejecutivos de AT&T fueron enviados a una búsqueda del tesoro diseñada para probar el software de ubicación de la empresa en sus teléfonos móviles mMode. Los ejecutivos pronto se dieron cuenta de que el software no era fácil de usar. Uno recurrió a llamar a su esposa para que utilizara Google y le ayudara a encontrar un elemento de la lista. IDEO ayudó a AT&T a rediseñar la interfaz para que fuera más intuitiva para el usuario promedio.

IDEO ayudó al fabricante de prendas de vestir Warnaco a mejorar sus ventas al hacer que sus diseñadores siguieran de cerca a ocho mujeres mientras compraban ropa interior. Los “acompañantes de las compradoras” descubrieron que la mayoría de las consumidoras tenían una experiencia de compra negativa. Tenían dificultades para localizar la sección de ropa interior en los grandes almacenes y para encontrar la talla adecuada en el lineal, y sentían que los probadores eran demasiado pequeños. IDEO desarrolló un nuevo entorno de seis etapas de comercialización que incluía probadores más grandes, “conserjes” que ofrecían información a los compradores y mejores exhibidores. Warnaco implementó este plan con la ayuda de los grandes almacenes.

En otro ejemplo, Marriott contrató a IDEO para ayudarle a que sus hoteles Courtyard by Marriott fueran atractivos para los huéspedes más jóvenes. IDEO llevó a cabo entrevistas y observó a los huéspedes en los salones, salas y restaurantes del hotel. Su investigación reveló que los huéspedes más jóvenes estaban decepcionados por la falta de actividad en los lugares públicos del hotel, la falta de tecnología que se ofrecía y las malas opciones de alimentos. Como resultado, los hoteles Courtyard by Marriott cambiaron su mobiliario y deco-

ración para que fueran más cálidos, cómodos y acogedores. El hotel agregó opciones de tecnología más avanzada en sus salas y salones, como televisores de pantalla plana y conexiones inalámbricas a internet. Marriott convirtió sus servicios de desayuno buffet en cafeterías abiertas las 24 horas, donde los clientes pueden tomar un café gourmet y comer un refrigerio sano rápidamente y en cualquier momento. Y Courtyard creó nuevos puntos de reunión al aire libre con altavoces de sonido y estufas de leña. Después de las renovaciones, Courtyard by Marriott cambió su eslogan a “Courtyard. Es una estancia distinta”.

El novedoso enfoque de diseño dirigido al cliente de IDEO ha dado lugar a innumerables historias de éxito y premios para sus clientes y para la propia empresa. El resultado más importante para los diseños de IDEO es que resuelven un problema de usabilidad para los clientes. La empresa realiza esfuerzos “amplios y profundos” para lograr este objetivo. Desde su fundación, ha emitido más de 1 000 patentes y en 2008 la empresa generó 120 millones de dólares en ingresos.

Preguntas

1. ¿Por qué ha tenido tanto éxito IDEO? ¿Cuál es el reto más difícil que enfrenta en la realización de sus actividades de investigación y en el diseño de sus productos?
2. Al final, IDEO crea grandes soluciones para empresas que después reciben todo el crédito. ¿Debería IDEO tratar de crear una mayor notoriedad de marca para sí misma? ¿Por qué o por qué no?

Fuentes: Lisa Chamberlain, “Going off the Beaten Path for New Design Ideas”, *New York Times*, 12 de marzo de 2006; Chris Taylor, “School of Bright Ideas”, *Time*, 6 de marzo de 2005, p.A8; Scott Morrison, “Sharp Focus Gives Design Group the Edge”, *Financial Times*, 17 de febrero de 2005, p. 8; Bruce Nussbaum, “The Power of Design”, *BusinessWeek*, 17 de mayo de 2004, p. 86; Teresa Iezzi, “Innovate, But Do It for Consumers”, *Advertising Age*, 11 de septiembre de 2006; Barbara De Lollis, “Marriott Perks Up Courtyard with Edgier, More Social Style”, *USA Today*, 1 de abril de 2008; Tim Brown, “Change by Design”, *BusinessWeek*, 5 de octubre de 2009, pp. 54-56.

Marketing de excelencia

>>Coca Cola



Caso de éxito: el servicio de atención al consumidor de Coca-Cola.

Escuchar, informar al cliente y asegurar el cumplimiento de sus derechos constituyen los tres pilares básicos del servicio de atención al consumidor de Coca-Cola. Este servicio se ha convertido en uno de los canales de comunicación más activos y el vínculo más ágil entre los consumidores y la

compañía, así como fuente de información para conocer el comportamiento y los deseos de los consumidores.

Antecedentes

La clave del éxito del negocio de Coca-Cola es la confianza de los consumidores y de los clientes en sus productos. Y este éxito se debe en gran medida a dos aspectos: uno de ellos es la preocupación constante por intentar que los productos satisfagan las necesidades de los consumidores, y otro aspecto son los estrictos estándares de calidad que Coca-Cola siempre ha establecido en sus productos y en sus procesos de producción.

Por esta razón, dedica el cien por ciento de su tiempo a realizar el mejor marketing, es decir, en entender cómo vive, qué siente, qué piensa, qué hace y qué necesita el consumidor, centrándose en comprender sus motivaciones para maximizar la relevancia de las marcas y seguir innovando en productos y promociones.

Asimismo, la calidad es un imperativo para el negocio. Esta creencia generalizada en la organización es aceptada por todos, desde los empleados de las líneas de producción hasta los ejecutivos de máximo nivel. La creencia general es que “lo podemos hacer mejor”. Coca-Cola investiga de forma

permanente para desarrollar primero los estándares de calidad más exigentes y, posteriormente, aplicarlos con absoluto rigor y compromiso.

Y en esta línea de convicción de perfeccionamiento y dentro de la nueva estrategia de localización de Coca-Cola, cuyo objetivo es pensar y actuar con mayor autonomía local y ser un ciudadano modelo, el servicio de atención al consumidor se ha constituido como una herramienta básica de servicio y contacto directo con el consumidor.

Estrategia

Dada la vocación de dar a conocer este servicio al mayor número de consumidores, Coca-Cola decidió utilizar como vehículo de promoción sus propios envases. Desde su nacimiento, Coca-Cola dedica un espacio destacado en sus envases.

El servicio de atención al consumidor de Coca-Cola funciona gracias a un sistema centralizado de llamadas, que trabaja fundamentalmente como centro de recopilación de datos y como generador de información al sistema. El servicio recoge y atiende también las demandas en modo online.

Desde su creación, el servicio atiende básicamente peticiones de información y llamadas de quejas o reclamaciones. La plataforma canaliza todos los datos que recoge y las demandas son contestadas lo más rápidamente posible. El plazo de respuesta, en función de las gestiones que sea necesario realizar, suele oscilar entre dos y siete días.

Cuando el servicio de atención al consumidor de Coca-Cola recibe una llamada, la operadora recoge la petición o queja y la introduce en un registro. Inmediatamente se informa de la incidencia al departamento oportuno y éste activa los mecanismos necesarios para ofrecer una solución. En los casos en los que la queja está relacionada con un proceso de calidad

—habitualmente en los procesos que tienen que ver con la carbonización— Coca-Cola recoge la muestra, la analiza en el laboratorio y posteriormente informa al consumidor. Cuando se estima oportuno, Coca-Cola realiza el seguimiento posterior para conocer el grado de satisfacción del consumidor.

Resultados

En Coca-Cola se piensa que esta plataforma ha contribuido a crear una conciencia más crítica y activa entre los consumidores. El servicio ha experimentado desde su nacimiento un crecimiento espectacular. El mayor número de llamadas atendidas estuvo relacionado con promociones (petición de regalos y catálogos), seguido por las demandas de información.

Pero, además, el servicio de atención al consumidor se ha convertido en un soporte eficaz para todos los departamentos de la empresa con los que trabaja estrechamente. Gracias a la información que genera el servicio de atención al consumidor, la compañía Coca-Cola analiza la evolución de los motivos de las llamadas, el perfil del consumidor que utiliza este servicio, la procedencia y los comentarios de los consumidores, información que cada departamento utiliza para adaptar sus estrategias a estas demandas.

Preguntas

1. Explique en mayor detalle el servicio de atención al consumidor de Coca Cola y su relación con la investigación de mercados. ¿Por qué funciona tan bien para la empresa?
2. ¿Es posible que las cosas vayan mal para Coca-Cola, aun cuando es líder en varios de los mercados en donde participa? ¿Por qué?

Fuente: http://www.articulosinformativos.com.mx/Caso_De_Éxito_El_Servicio_De_Atencion_Al_Consumidor_De_Coca_Cola-a1038367.html