



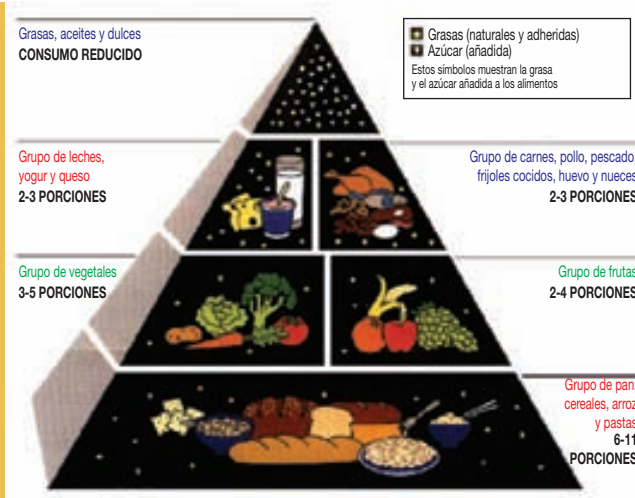
Decimocuarta edición

FUNDAMENTOS DE MARKETING

William J. Stanton | Michael J. Etzel | Bruce J. Walker



Capítulo 7



(Antigua-1992)

PARTE 2



(Nueva-2005)

“Hay muchísimo en juego para la industria alimenticia de 500 mil millones de dólares en esta revisión de la pirámide de alimentos.”

Investigación de marketing e información de mercados

¿Cuán difícil es construir una pirámide?

El gobierno federal estadounidense, a través del Departamento de Agricultura (USDA, U.S. Department of Agriculture), ha estado preocupado desde hace mucho por los hábitos alimentarios de los consumidores. Para ayudarlos a tomar decisiones saludables, el USDA proporciona guías alimentarias. Éstas también se usan en el diseño de programas de almuerzos para escuelas públicas. En 1992 se desarrolló una “pirámide alimentaria” para complementar las guías. El propósito de la pirámide era proporcionar una ayuda visual sencilla para su uso en el salón de clase como una herramienta educativa y, en general, para indicar a los consumidores la mezcla adecuada de diversos grupos de alimentos apropiados para un estilo de vida saludable.

Las guías alimentarias se revisan cada cinco años con base en la evidencia científica actualizada disponible. La revisión más reciente fue emitida a principios de 2005. Al mismo tiempo, el USDA decidió actualizar la pirámide, que había permanecido sin cambios desde su introducción en 1992.

El formato de la pirámide de 1992 asigna la base, y por lo tanto la mayor cantidad de espacio, al pan, cereales, arroz y pastas. Ascendiendo están las frutas y verduras, productos lácteos, carne, pollo y pescado, y en la cima, con la menor cantidad de espacio, están las grasas, aceites y dulces. Algunos países utilizan dispositivos visuales similares, pero con formas distintas a una pirámide. Corea y China usan algo que semeja una pagoda, en tanto que la mayoría de los gobiernos europeos usan una gráfica de pastel. El gobierno canadiense usa lo que llama un arco iris alimentario.

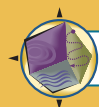
Cualquier revisión a las guías, y la forma en que éstas se publican es muy importante para la industria alimentaria de 500 mil millones de dólares. Por ejemplo, antes de 1992, el USDA recomendaba cuatro raciones diarias de pan, cereal, arroz y pasta. Luego, en 1992, la recomendación se elevó a 6 a 11 raciones. Un resultado fue el crecimiento de dos dígitos

de muchos productos de pan. Si los cambios en la pirámide reducen la impresión de que estos productos son la base de una dieta sana, las industrias basadas en los granos tendrán problemas.

Para desarrollar la nueva pirámide, el USDA pidió aportaciones. Cabilderos de prácticamente todas las industrias involucradas presentaron resultados de investigación y testimonios. Entre los que ofrecieron asesoría estaban el U.S. Potato Board (Consejo de la Papa de Estados Unidos), la National Cattlemen's Beef Association (Asociación Nacional de Ganaderos de Reses), la Chocolate Manufacturers Association (Asociación de Fabricantes de Chocolates) y la California Walnut Commission (Comisión de Nueces de California). Comentarios del público también aportaron sugerencias. Algunos ofrecieron ideas sobre cuál debería ser la apariencia de la nueva imagen, incluyendo un árbol con los grupos de alimentos entretreídos en las hojas, un volante para recordar a los consumidores que deben “conducir (su) camino hacia una buena salud” y un reloj de arena.

Con casi 65% de los estadounidenses adultos con sobrepeso, la obesidad en los niños alcanzando proporciones epidémicas, y las enfermedades relacionadas con el peso—como la diabetes— en aumento, hay mucho en juego para educar a los consumidores acerca de su dieta. La pirámide revisada tiene el propósito de ayudar a los consumidores a tomar buenas decisiones. Clave para su valor es cuán efectiva es para llamar la atención de los consumidores y transmitir información significativa y precisa.¹

¿Existe una función para la investigación de marketing en la educación de los consumidores sobre una dieta saludable?



www.usda.gov

Hay muchas formas de tomar una decisión. Enfrentados a la revisión de la pirámide de los alimentos y la comercialización al público estadounidense, los directores del Departamento de Agricultura de Estados Unidos podían confiar en su experiencia, la asesoría de muchos intereses especiales o, como último recurso, aventar una moneda al aire. Otra alternativa es aprovechar la investigación para producir información útil para la gerencia. Si se planea y realiza adecuadamente, la investigación puede proporcionar percepciones e información precisa acerca de cuestiones relativas al consumidor y los negocios.

En este capítulo examinaremos cómo se obtiene y utiliza la información esencial para el marketing.

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de explicar:

- Qué es la investigación de marketing, la necesidad de la misma y la diversidad de las formas que asume.
- La forma en que los sistemas de información aumentan la utilidad de los datos.
- La creciente función de la tecnología en la investigación de marketing.
- La forma apropiada de llevar a cabo un proyecto de investigación de marketing.
- Cómo obtienen y utilizan las empresas la información acerca de sus competidores.
- El lugar de la ética en el desempeño de la investigación de marketing.
- Algunas amenazas que acechan en el futuro de la investigación de marketing.

Objetivos del capítulo

Función de la investigación de marketing

La investigación de marketing, o investigación de mercados, es necesaria antes de que un producto sea introducido en el mercado y, de manera regular, durante toda la vida de ese producto. La investigación no se limita a los productos: se lleva a cabo para responder a preguntas sobre los segmentos potenciales de mercado, las tiendas enteras, las marcas, la publicidad, los precios y cualquier otro aspecto del marketing. Los problemas en todo proyecto de investigación son definir correctamente el objeto de estudio, reunir los datos apropiados y transformarlos en información útil. Para ver cómo se hace, empezaremos por analizar brevemente dónde investigan las organizaciones. Luego centraremos la atención en la forma en que se efectúa y dirige esta investigación.

Usos de la investigación de marketing

La presión de la competencia, el costo de cometer un error estratégico y la complejidad de los mercados nacional y extranjero exigen que la empresa tenga acceso a información oportuna. Considere algunos de los problemas de marketing que se investigan con frecuencia:

- *Los mercados y los segmentos de mercado.* Los gerentes experimentados suelen sospechar la existencia de las necesidades en el mercado, pero normalmente la intuición no basta para justificar una decisión que puede requerir la inversión de millones de dólares. La investigación se utiliza entonces para aclarar la necesidad, identificar y describir con exactitud quién la tiene y determinar su fuerza en diversos segmentos.
- *Mezcla de marketing.* Aun cuando un mercadólogo esté seguro de la existencia de una necesidad, no siempre queda clara la forma que debe tomar un producto para satisfacerla, a qué precio se venderá, cómo debe informarse a los prospectos de su existencia, o de qué manera debe distribuirse. Digamos que varias empresas proyectan y prueban unidades de entrega personal necesarias para el crecimiento de las compras electrónicas. Estas unidades son cajas de depósito que sirven para las entregas a un hogar u oficina cuando no hay nadie presente que acepte la mercancía. Las cajas tienen que ser accesibles pero seguras; lo bastante grandes para contener diversas entregas diferentes, pero no estorbosas; razonablemente atractivas y fáciles de instalar. Será de gran ayuda para los fabricantes tener consumidores que evalúen diseños alternativos y reaccionen a precios probables. Luego viene la pregunta de cuál es la mejor forma de informar y persuadir a los clientes potenciales acerca de un producto como ése. ¿Cuál será el

mensaje y el medio que alcancen a la audiencia a la que se tiene la intención de llegar, que atraigan su atención y transmitan el mensaje deseado de un estuche de almacenamiento? Finalmente, ¿dónde debe venderse? ¿Sería una tienda detallista de mejoras para el hogar una mejor ruta de distribución que las ventas directas por Internet? Estas y otras preguntas de mezcla de marketing van de la mano con la investigación de marketing.

- *Competencia.* Averiguar lo que los competidores actuales y potenciales están haciendo y la forma en que esto afectaría la estrategia de una firma es una dimensión de investigación de marketing cada vez más importante.
- *Expectativas y satisfacción.* Es importante saber qué esperan los consumidores, en qué influye lo que los mercadólogos han prometido en sus anuncios y en qué medida se cumple con esas expectativas. Cosa sorprendente, pocos clientes aportan voluntariamente información a una compañía. Por ejemplo, se plantea con frecuencia que tan sólo 10% de los clientes insatisfechos presentan sus quejas de manera formal a la compañía responsable; lo que hacen es comentarlo con sus amigos y realizar sus negocios en cualquier otra parte. Las empresas necesitan de una investigación para identificar rápidamente los problemas y resolverlos antes de que ocasionen la pérdida de negocios.

Ésta es sólo una muestra de los muchos tipos que hay de investigación de marketing. Las 50 mayores empresas de investigación de marketing de Estados Unidos perciben más de 11 500 millones de dólares al año que pagan sus clientes de diversas partes del mundo por información para mejorar la calidad de su toma de decisiones.² No se calcula en esta cifra la investigación realizada internamente por las compañías ni los cientos de compañías de investigación de marketing más pequeñas. A todas luces, la investigación es una parte importante del marketing.

¿Qué es la investigación de marketing?

La investigación de marketing consiste en todas las actividades que le permiten a una organización obtener la información que necesita para tomar decisiones concernientes a su ambiente, mezcla de marketing y clientes presentes y potenciales. En concreto, la **investigación de marketing** es el desarrollo, interpretación y comunicación de la información orientada a las decisiones para su uso en todas las fases del proceso de marketing.

Esta definición tiene dos implicaciones importantes:

- La investigación tiene una función en las tres fases del proceso administrativo del marketing: la planeación, la implantación y la evaluación.
- Reconoce la responsabilidad del investigador en el desarrollo de la información, lo cual incluye definir problemas, reunir y analizar datos, interpretar resultados y presentar la información de manera útil para los administradores.

Esfera de acción de las actividades de investigación de marketing

Según sean sus necesidades y adelanto, los gerentes de marketing utilizan cuatro fuentes principales de información. Una es la de los informes programados regularmente que producen y venden las compañías de investigación. Éstos son los llamados *servicios sindicados de agencia* porque se desarrollan sin tener en cuenta a un cliente particular y se venden a cualquiera que se interese. Un ejemplo es ACNielsen's Retail Measurement Services. La empresa recopila datos al nivel de tiendas detallistas sobre el movimiento de productos, participación de mercado y precios de una amplia variedad de bienes de consumo envasados en más de 80 países. La suscripción a este servicio le permite al mercadólogo inspeccionar con regularidad las ventas detallistas de sus productos y los de sus competidores por tipo de punto de venta y área geográfica.

La segunda fuente es un *sistema de información de marketing*, que es una actividad coordinada internamente que presenta informes estandarizados continuos, programados o sobre especificación de pedido. La mayoría de los sistemas de información de marketing (SIM) [marketing information systems, MkIS] se apoyan mucho en los datos internos, como los informes de ventas, las cantidades en inventario y los programas de producción,



pero a menudo incluyen también información adquirida de otras empresas investigadoras o de asociaciones de la industria. Un SIM lo utilizan por igual gerentes y vendedores. Por ejemplo, un vendedor sentado en la oficina del cliente puede utilizar su computadora laptop y un SIM para verificar la disponibilidad de inventario actual y el programa para producir más artículos. Otras aplicaciones frecuentes incluyen el rastreo del desempeño de ventas de los productos y la vigilancia del cambio de los gustos del consumidor.

Un *sistema de apoyo a las decisiones* es la tercera fuente, que también es interna, pero interactiva. Esta fuente le hace posible al ejecutivo interactuar directamente con los datos mediante una computadora personal para responder a preguntas específicas. Un gerente, por ejemplo, tendría un sistema de apoyo a las decisiones que calcule el efecto de diversos niveles de publicidad en las ventas de un producto cuando se dan supuestos específicos.

La cuarta fuente es un *proyecto de investigación de marketing* propio, no reiterativo, llevado a cabo por personal propio de la empresa o por una compañía investigadora independiente para responder a una cuestión específica. Por ejemplo, Toro, fabricante de podadoras de césped, podría emprender una investigación de concesionarios detallistas, de consumidores, o de ambos, para identificar los problemas más comunes que tienen los clientes con las podadoras de motor.

Hay muchos proveedores de reportes sindicados de investigación, la primera de las fuentes de investigación mencionadas. De hecho, dan cuenta de alrededor de 40% de la cantidad total gastada en investigación en Estados Unidos.³ Sin embargo, detallar los temas y los diversos métodos de los investigadores de agencia rebasa el alcance de este análisis (para más información y ejemplos de los servicios de investigación de agencia, véanse los sitios web de Information Resources Inc., y de Market Facts, Inc.). Ahora concentraremos el análisis en las otras tres fuentes.



Sistemas de información de marketing

Al convertirse las computadoras en herramientas comerciales comunes, las empresas adquirieron la capacidad de reunir, almacenar y manejar mayores cantidades de datos para ayudar a los encargados de las decisiones de marketing. De esta capacidad surgió el **sistema de información de marketing (SIM)**, un procedimiento operativo organizado para generar, analizar, diseminar, almacenar y recuperar información, para su uso en las decisiones de marketing. La figura 7.1 ilustra las características y operación de un SIM.

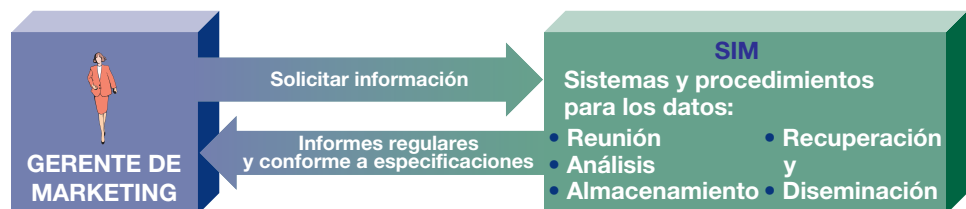
El SIM ideal:

- Incluye datos en tiempo real.
- Genera informes regulares y estudios reiterados conforme se requieran.
- Analiza los datos utilizando análisis estadísticos y modelos matemáticos que representan al mundo real.
- Integra datos viejos y nuevos para proporcionar actualizaciones de información e identificar tendencias.

Diseño de un sistema de información de marketing

Para dar forma a un SIM eficiente, los gerentes de marketing tienen que identificar la información que les sirva para tomar mejores decisiones. En colaboración con los investi-

FIGURA 7.1
Estructura y función de un sistema de información de marketing.



gadores y analistas de sistemas, los administradores determinan entonces si se dispone de los datos en la organización o si hay que obtenerlos, cómo hay que organizarlos, en qué forma se debe hacer el informe y el calendario conforme al cual se tienen que entregar.

Un caso: el gerente de marca de Procter & Gamble, responsable de Tide, quiere saber de las ventas detallistas de todas las marcas de detergentes por área geográfica cada semana. Este mismo ejecutivo quiere tal vez informes mensuales de los precios que deciden los competidores y de la medida en que hacen publicidad. Con menor frecuencia, posiblemente una vez al año, el gerente necesita ponerse al tanto de los acontecimientos del mercado, como los cambios demográficos que pudieran afectar a Tide a largo plazo. Además de estos informes regulares (y tal vez otros), dicho administrador acaso requiera periódicamente informes especiales compilados con los datos que se tienen. Por ejemplo, mientras contempla una propuesta para introducir otra versión de Tide, el gerente quizá quiera ver qué porción del mercado total tuvo cada marca de detergente por trimestre en los últimos cinco años y una proyección del desempeño probable en los tres próximos años.

Un SIM bien diseñado puede proporcionar un flujo continuo de esta información para la toma de decisiones. La recolección de datos sobre compras del consumidor se ha facilitado mucho con las cajas registradoras electrónicas y los sistemas de computadoras que conectan a los detallistas directamente con sus proveedores. Las dimensiones de almacenamiento y recuperación de un SIM le sirven al gerente para examinar datos y estimar tendencias y patrones en el tiempo. Con esta capacidad, los administradores pueden vigilar continuamente el desempeño de los productos, los mercados, los vendedores y hasta clientes de negocios individuales.

Un SIM es de valor obvio en una gran compañía, en la que la información tiene muchas probabilidades de perderse o deformarse al quedar ampliamente dispersa. Sin embargo, la experiencia muestra que incluso los sistemas de información relativamente simples pueden mejorar la toma de decisiones administrativas en empresas pequeñas y medianas. Un pequeño fabricante de motores eléctricos, por decir, que rastrea las ventas por cliente en el tiempo, puede servirse de la información para dividir a sus clientes en las categorías de bueno, mejor y el mejor de todos y asignar según esto la labor de la fuerza de ventas.

Lo bien que funcione un SIM depende de tres factores:

- La naturaleza y calidad de los datos disponibles.
- Las formas en que los datos se procesan y presentan para proveer información útil.
- La capacidad de los operadores del SIM y de los gerentes que utilizan sus resultados para trabajar en conjunto.

Sistemas globales de información de marketing

A medida que las empresas amplían sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales, sus necesidades de información también crecen. Las organizaciones internacionales de dirección centralizada tienen que estar informadas de lo que ocurre en el mundo. Por esta razón, muchas compañías están creando sistemas globales de información de marketing. Pero establecer la concordancia mundial sobre los tipos y formas de la información que se van a mantener puede ser problemático. Por ejemplo, para mantener su prominencia en productos alimenticios, así como en lo que respecta al hogar y cuidado personal, Unilever mantiene enlazados a 90 000 de sus empleados en más de 150 países a través de un sistema de información. Además de compartir información sobre investigación de nuevos productos e innovación, esta compañía con marcas tales como Slim-Fast, Lipton, Ragu, Dove, Vaseline y helados Breyers, reúne y distribuye información sobre funcionamiento de producto, así como las mejores prácticas de marketing para diversas unidades. En un día típico, los empleados de Unilever se envían más de un millón de mensajes electrónicos.

Ni qué decir que diseñar y operar un SIM global es más complicado que hacerlo a nivel nacional. Se requiere convencer a cada unidad del valor de la información oportuna y precisa, limar las diferencias en la definición operativa de los términos y ajustar el uso de las diferentes divisas y medidas en los datos para los informes.

Las características originales de un SIM (un enfoque de informes planeados, estructurados y de control centralizado sobre la información por especialistas en computación) fueron

Gillette, ahora fusionada con Procter & Gamble, tiene ventas mundiales de 10 500 millones de dólares. Cuenta con 31 operaciones de manufactura en 14 países y casi 29 000 empleados en todo el mundo. Para coordinar estas operaciones tan dispersas, compartir información y beneficiarse de las economías de escala de comercializar los mismos productos en muchos países, Gillette ha hecho una fuerte inversión en un sofisticado sistema de información global.



resultado de las capacidades requeridas para operar las computadoras. Ahora, las computadoras personales de gran capacidad y software de uso amigable con el usuario disminuyeron esa dependencia y derivaron en el desarrollo de los sistemas de apoyo a las decisiones.

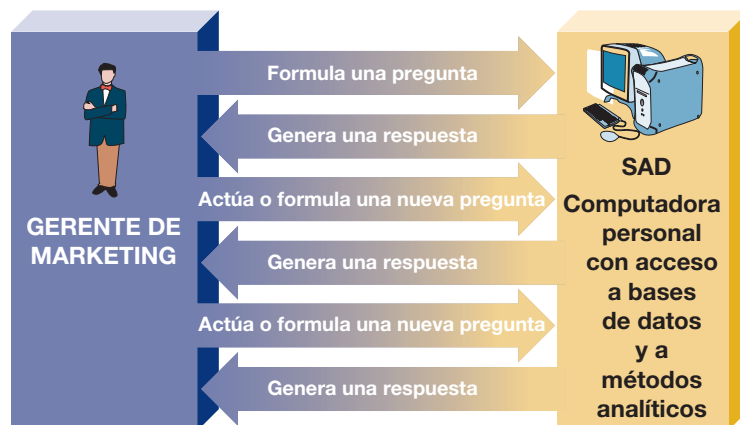
Sistemas de apoyo a las decisiones

Un sistema de apoyo a las decisiones (SAD) [decision support systems (DSS)] es un procedimiento computarizado que le sirve a un gerente para interactuar en forma directa con datos empleando diversos métodos de análisis para integrar, analizar e interpretar información. Como en el SIM, el corazón del SAD lo constituyen los datos, que son de diferentes tipos y proceden de diversas fuentes. Es característico que un SAD contenga datos que describen el mercado, los clientes, los competidores, las tendencias económicas y sociales, así como el desempeño de la organización. De igual manera, como un SIM, el SAD tiene métodos para analizar datos, métodos que van del cálculo de razones matemáticas o el trazo de gráficas, a las avanzadas técnicas estadísticas y los modelos matemáticos.

SIM y SAD difieren en la extensión en que permiten que los administradores interactúen directamente con los datos. Mediante la combinación de las computadoras personales y el software facilitado al usuario, el SAD les permite a los directores recuperar datos en forma independiente, examinar relaciones e incluso generar informes únicos que cumplan con sus necesidades específicas. Esta capacidad interactiva les permite a los gerentes reaccionar a lo que ven en un conjunto de datos haciendo preguntas y obteniendo respuestas inmediatas. En la figura 7.2 se ilustran las relaciones en un SAD.

FIGURA 7.2

Estructura y función de un sistema de apoyo a las decisiones.



Considérese este ejemplo: a mediados de mes, la gerente de marca de limonada congelada Sunshine quiere inspeccionar el funcionamiento del producto. Sentada frente a su computadora, hace aparecer las cifras de pronóstico mensual y de ventas reales a la fecha. Al descubrir que las ventas están ligeramente por debajo de la tasa necesaria para alcanzar el pronóstico del mes, ordena al sistema que provea datos similares de cada uno de los diferentes tamaños de envase del producto. Viendo que tres de los tamaños alcanzaron la meta, la ejecutiva concluye que hay problemas sólo con uno. A continuación, le pide al sistema que desglose la cifra de ventas totales por áreas geográficas y descubre que los bajos resultados de ventas se produjeron sólo en dos de siete regiones.

Como sospecha que hay actividad competitiva, la administradora hace que su sistema recupere y compare la actividad de manejo de cupones, los niveles de publicidad y los precios de la limonada Sunshine y de las marcas competidoras en los mercados en que se alcanzaron los pronósticos de ventas y en los que no se alcanzaron. Como no detecta nada fuera de lo ordinario, decide examinar la distribución en los territorios. Luego de solicitar datos sobre agotamiento de inventarios de todos los tamaños de envases de la limonada, encuentra que en las dos regiones donde las ventas bajaron la frecuencia de agotamiento de existencias es más alta que en cualquier otra parte. Acto seguido, revisa las cifras de producción y los niveles de inventario de bodegas y descubre que el problema no se debe a casos de escasez internos. Llega entonces a la conclusión de que tiene que haber un problema en la distribución del producto a las tiendas detallistas. Como resultado, decide investigar el desempeño de los distribuidores en las regiones problemáticas.

Nótese que con un SAD adecuado, la tarea entera se hizo en corto tiempo con sólo formular una pregunta, pedir información, analizarla y pasar a otra pregunta sugerida por el análisis. Observe también que para que el sistema funcione de manera óptima, requiere datos actuales y precisos que pueden ser costosos y difíciles de conjuntar y mantener.

El SAD añade velocidad y flexibilidad al SIM haciendo del gerente parte activa del proceso de investigación. El incremento de las computadoras de escritorio y del software amistoso con el usuario, así como la disposición de proveedores y clientes a enlazar sus sistemas de computadoras (redes), han aumentado en gran medida el potencial del SAD.

Bases de datos, almacenes de datos y detección analítica de datos

El SIM y el SAD utilizan datos de diversas fuentes, tanto del interior de la organización como de proveedores externos. Es característico que estos datos se organicen, almacenen y actualicen en computadora. A los datos reunidos pertinentes a un tema particular—clientes, segmentos de mercado, competidores, o tendencias de la industria, por decir algunos— se les llama **base de datos**.

Los investigadores sondean las bases de datos con preguntas específicas para descubrir relaciones y tendencias útiles. Por ejemplo, los gerentes de Albertsons, una cadena de supermercados detallistas, pueden identificar la frecuencia con que un miembro de su grupo de clientes preferidos compra un producto en particular. La información se usa para dirigirse a clientes específicos con promociones y para rastrear los inventarios de las tiendas y evitar que se agoten las mercancías.⁴ Haciendo que la computadora hurgue entre los archivos electrónicos de todas las transacciones realizadas, esta información se compila rápidamente. Los registros resultantes se utilizan para confeccionar a la medida el esquema de cada tienda y mejorar la conveniencia para el cliente. Las bases de datos no son nuevas. Durante años, los administradores no han dejado de vigilar a sus clientes ni al ambiente. Las computadoras, con su velocidad y capacidad, han hecho que el proceso sea más manejable, eficiente y preciso.

El análisis de las bases de datos ha facultado a los mercadólogos para que entiendan mejor el comportamiento del mercado y, como resultado, atiendan en forma más específica las necesidades de sus clientes. Hay quienes creen que, mediante el manejo de los datos, los

mercadólogos acabarán por llegar al nivel último del marketing personalizado: el enfoque en los individuos como meta. Algunos grandes bancos, por ejemplo, están moviéndose en esa dirección. Al comparar un patrón individual de transacción de un cliente con una base de datos de muchas transacciones de clientes, los clientes que muestran signos de cerrar sus cuentas presentan una señal de alerta. Los administradores del banco investigan las causas y, cuando es posible, desarrollan programas que adaptan de manera individual para resolver el problema y retener al cliente.

Algunas organizaciones van más allá de las bases de datos y crean enormes y complejos acopios de datos. Como son más que una simple “base” de datos, a estas colecciones se las llama almacenes de datos. Un **almacén de datos** es una colección enorme de datos, procedentes de fuentes internas y externas, compilados por una firma para su propio uso o para el uso de sus clientes. Por ejemplo, American Express tiene la historia de cada transacción hecha con una tarjeta de este banco (más de 500 000 millones de bits de datos).

Los almacenes de datos se pueden analizar en la misma forma que las bases de datos, buscando patrones predeterminados. Sin embargo, por su tamaño eso sería un proceso lento y plagado de dificultades. Por fortuna, en la actualidad se están aplicando técnicas estadísticas y de inteligencia artificial más avanzadas a los almacenes de datos. Estas técnicas, a las que se llama colectivamente **extracción de datos** o **minería de datos** (*data mining*), tienen la capacidad de identificar patrones y relaciones significativas en masas de datos que de otra suerte los investigadores pasarían por alto o no reconocerían. Harrah’s Entertainment, propietaria de más de dos docenas de casinos, está interesada en conseguir una mayor aportación de dólares de sus clientes jugadores. Al combinar una tarjeta de identificación del cliente (una tarjeta de plástico con una banda magnética que el cliente inserta de manera voluntaria en la máquina de juego mientras juega) con una red que enlaza sus 40 000 máquinas en 12 estados, la compañía es capaz de recolectar una vasta cantidad de datos de clientes sin considerar qué casinos de Harrah’s visitan. A partir de los datos, Harrah’s desarrolla el perfil del comportamiento de juego de una persona y una proyección de ganancia que determina qué incentivos promocionales son probablemente más efectivos. El esfuerzo de análisis de datos de Harrah’s ha aislado 90 segmentos demográficos con diferentes estrategias de marketing dirigidas a cada uno.⁵

El autoescaneo de abarrotes lo usan con frecuencia los consumidores que por lo común no se han inscrito en programas de comprador frecuente, compran un pequeño número de artículos en la visita a una tienda y adquieren productos listos para consumirse. Estos clientes constituyen un importante segmento de mercado que podría ser ignorado con facilidad. Una base de datos recolectados del equipo de autoescaneo incluye lo que compran, las cantidades que adquieren y los precios que pagan. Esta información permite que el detallista tome decisiones informadas acerca de los inventarios de artículos de conveniencia, dónde colocar los productos para que sean de fácil acceso y qué precios son aceptables.



Fuentes importantes de datos

Los datos de las bases de datos y en los almacenes de datos utilizados por los investigadores y gerentes se recogen de muchas fuentes. En su origen interno, los datos pueden provenir de la fuerza de ventas, el marketing, la manufactura y la contabilidad; en su procedencia externa, la información se obtiene de cientos de proveedores de investigación. Compañías como Information Resources, Inc. (IRI), han desarrollado sistemas de computadora para tomar los datos capturados de los sistemas de cajas registradoras de supermercado para proveer información sobre cómo funcionan ciertos cupones en diversos barrios y cuáles son más eficaces para generar ventas en las exhibiciones en tiendas.

Algunas fuentes proveen un flujo continuo, como cuando todos los datos de transacción de un detallista se introducen en el sistema, mientras que otras son proveedoras ocasionales o periódicas, como cuando el gobierno difunde nueva información demográfica.

Es probable que la fuente más importante para las bases de datos de consumidores sea la de los **escáneres detallistas**, los dispositivos lectores electrónicos ubicados en las cajas registradoras de las tiendas que leen el código de barras de cada producto comprado. Los escáneres se pusieron originalmente con la idea de acelerar el cobro en las cajas y de reducir los errores en los supermercados. Cotejando el código único de un producto con la información del precio almacenada en una computadora, el escáner eliminó la necesidad de que los cajeros memorizaran los precios y redujo los errores de pulsación de teclas indebidas en la caja registradora. Sin embargo, los detallistas descubrieron pronto que los escáneres podían también arrojar información sobre compras, la cual se utilizaría para mejorar las decisiones acerca de la cantidad de un producto que habría que tener en inventario y la cantidad apropiada de espacio en anaqueles para colocar cada artículo.

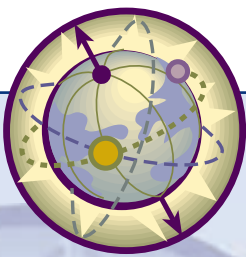
Muchos detallistas, Kroger y Safeway incluidos, han llevado el uso del escáner un paso más allá, añadiendo la identidad del cliente al registro de sus compras en lo que se llama programas de comprador frecuente. A los participantes en los programas de comprador frecuente de las tiendas se les hacen descuentos si permiten que el cajero deslice sus tarjetas de afiliación por un lector cuando se presentan a pagar su cuenta en caja. Esto le permite a la tienda combinar los datos almacenados en la tarjeta acerca de aspectos demográficos de su hogar y de su estilo de vida junto con las compras registradas del cliente. La tienda puede entonces relacionar la elección de productos con las características del hogar y ajustar el surtido de productos y el esquema de la tienda para hacer ésta más atractiva.

El enlace de la información del hogar con las compras de productos es todavía más valioso si usted sabe a qué publicidad han estado expuestos los compradores y qué cupones han utilizado. IRI creó una base de datos para proveer esta información. La compañía mantiene una muestra de hogares participantes de los cuales:

- Tiene un perfil demográfico extenso.
- Vigila electrónicamente la actividad televidente (esto es, el acto de ver televisión y la duración del mismo).
- Rastrea el uso de cupones.
- Registra las compras de comestibles.

A partir de esto, la demografía del hogar se puede correlacionar con la exposición a la publicidad televisiva, el uso de cupones y las compras de productos. Al resultado se le llama **datos de fuente única** porque toda la información se puede rastrear hasta un domicilio particular, lo que da una sola fuente de datos.

Una alternativa al código de barras es la **identificación por radiofrecuencia (RFID)** (*radio frequency identification*), que requiere la colocación de una etiqueta dentro o sobre un objeto que emite una señal que puede ser leída e interpretada por un receptor. Estas etiquetas pueden almacenar más información que un código de barras, pueden ser leídas con mayor rapidez sin contacto directo y no pueden bloquearlas el polvo, la pintura u otras sustancias. El RFID puede ser pasivo, funcionando como un código de barras, o activo. Un RFID activo puede aceptar y enviar información. Por ejemplo, una etiqueta activa podría indicar el servicio necesario que requiere un producto y cuándo debe realizarse. Cuando se completa el servicio, la etiqueta se actualiza de manera automática. Una aplicación actual



PERSPECTIVA GLOBAL

¿La investigación puede identificar los ajustes necesarios?

Aunque la mayor parte de los productos que se venden en todo el mundo tienen mucho en común, hay situaciones en las que adaptarse a un mercado local hace la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los fabricantes de autos japoneses han usado varios tipos de investigación del consumidor para descubrir la necesidad de características o modificaciones importantes a las existentes para satisfacer el mercado estadounidense. Por ejemplo:

- Honda no agregó una tercera fila de asientos a su vehículo utilitario deportivo para vender en el país hasta que la observación convenció a la gerencia que “las mamás del futbol soccer” con frecuencia transportan a todo el equipo ¡y hasta a la mascota de la familia!
- La camioneta Sienna de Toyota fue inicialmente menos exitosa que la Previa de Honda. Para ayudar a cerrar la brecha, Toyota probó su vehículo en muy diferentes condiciones en Estados Unidos. Entre otras cosas, la investigación descubrió que el vehículo era demasiado ruidoso en muchas carreteras locales del oeste, demasiado inestable ante los vientos fuertes del medio oeste y sufría demasiadas abolladuras en las atestadas calles de las ciudades del este. El resultado fueron modificaciones en la base del vehículo

para reducir los giros, en el exterior para recortar la resistencia al viento y en los parachoques para reducir los daños en colisiones menores.

- Nissan patrocinó grupos de enfoque entre jóvenes de 8 a 15 años para determinar cuántos soportes de vasos quieren en su camioneta, entre otras cosas.
- Después de ventas decepcionantes de su pequeño camión T100 en Estados Unidos, la investigación de desempeño posventa de Toyota indicó que para muchos compradores de camionetas *pickup* estadounidenses, la imagen es tan importante como el funcionamiento. El resultado fue la *pickup* Tundra de Toyota con suficiente espacio para que los pasajeros puedan llevar puestos sus sombreros de 10 galones.
- Honda encontró que mientras los consumidores japoneses asocian un auto silencioso con lujo y potencia, los consumidores estadounidenses consideran que un ruido profundo de los tubos de escape indica esas características. Como resultado, el sistema de escape de los Honda de lujo comercializados en Estados Unidos fue modificado para crear el sonido correcto.

Fuentes: Norihiko Shirouzu, “Tailoring World’s Cars to U.S. Tastes”, *The Wall Street Journal*, 15 de enero de 2001, pp. B1+; Jonathan Fahey, “53,000 Miles of Market Research”, *Forbes*, 17 de febrero de 2003, p. 56.

es el monitoreo y rastreo del inventario. No obstante, se ha sugerido que algún día las etiquetas RFID serán tan pequeñas y baratas que se colocarán prácticamente en todos los productos. Cuando ese día llegue, tal vez usted entre a una tienda y el detallista sabrá al instante cuándo y dónde compró cada prenda que vista y cuánto pagó por ella.⁶

Proyectos de investigación de marketing

Antes del SIM y del SAD, mucha de la que se llamaba investigación de marketing consistía en proyectos para responder a preguntas administrativas específicas. Los proyectos,

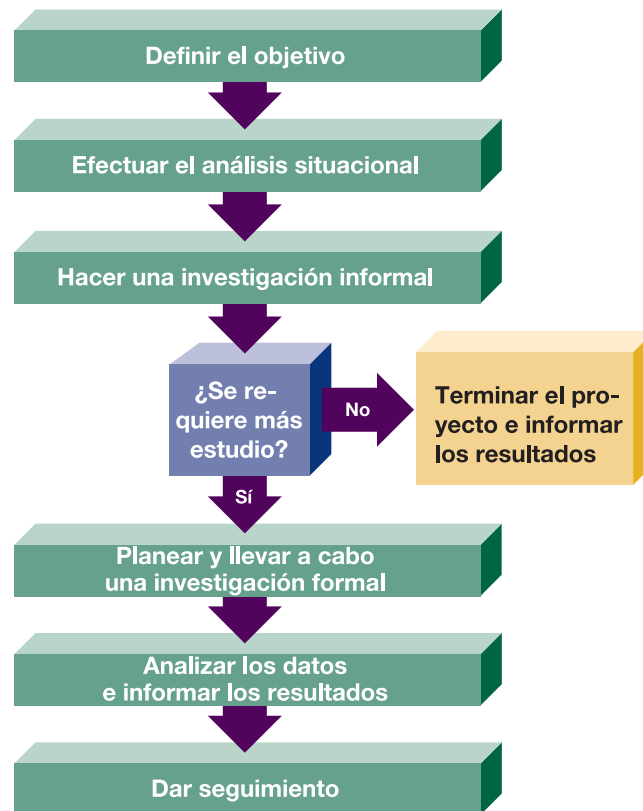
TABLA 7.1 Proyectos característicos de investigación de marketing

7.1

Proyecto	Objetivo
Prueba de concepto	Determinar si la idea de un nuevo producto es atractiva para los clientes potenciales
Prueba de texto publicitario	Determinar si el mensaje pretendido en un anuncio se está comunicando eficazmente
Sensibilidad al precio	Apreciar el efecto que un cambio de precio tendría en la demanda de una marca
Análisis de participación de mercado	Determinar la proporción, para una empresa, de las ventas totales de un producto
Estudios de segmentación	Identificar los grupos dentro del mercado total de un producto particular
Estudios de satisfacción del cliente	Vigilar cómo se sienten los clientes respecto de una organización y sus productos

FIGURA 7.3

Procedimiento de investigación de marketing.



algunos de los cuales no son repetitivos en tanto que otros se hacen periódicamente, son todavía parte importante de la investigación de mercados. Los resultados de un proyecto se pueden utilizar para tomar una decisión particular; también podrían convertirse en parte de una base de datos para aprovecharse en un SIM o en un SAD. En la tabla 7.1 se describen sucintamente algunos ejemplos de proyectos de investigación de marketing.

La mayoría de los proyectos de investigación de mercados bien diseñados siguen el procedimiento delineado en la figura 7.3. Examinemos en qué consiste la realización de un proyecto de investigación de marketing.

Defina el objetivo

A menudo, la investigación la realiza alguien que no es el gerente de marketing, que será quien la use. Por lo tanto, es esencial que se tenga una idea clara de lo que tratan de indagar: el **objetivo del proyecto**. Normalmente, el objetivo es resolver un problema, pero no siempre es así: con frecuencia el objetivo es entender o *definir* mejor un problema u oportunidad.

A veces el objetivo es sólo determinar si hay un problema. A modo de ilustración, supongamos que un fabricante de equipo comercial de aire acondicionado ha estado disfrutando de un incremento sostenido en su volumen de ventas por espacio de varios años. La administración decidió realizar un análisis de ventas. Este proyecto de investigación descubrió el hecho de que, aun cuando el volumen de ventas de la compañía había estado creciendo, su participación de mercado había declinado porque la industria estuvo creciendo con mayor rapidez aún. En este caso, la investigación de mercados hizo ver un problema que la administración no sabía que existiese. Después de especificar el objetivo, el investigador está listo para dar el segundo paso: el análisis situacional.

Realice un análisis situacional

A continuación, los investigadores tratan de “sentir” la situación que rodea al problema. Analizan la empresa, su mercado, su competencia y la industria en general. El **análisis situacional** es una investigación de fondo que ayuda a refinar el problema indagatorio. En este paso se trata de obtener información acerca de la compañía y de su ambiente de ne-

gocios por medio de una investigación bibliográfica y de un extenso trabajo de entrevistas con funcionarios de las empresas.

En el análisis situacional, los investigadores tratan también de precisar la definición del problema y de elaborar hipótesis a prueba. Una **hipótesis** de investigación es una suposición que, de encontrar apoyo, sugeriría una solución a un problema. Ejemplo de una hipótesis a prueba es: las mujeres usan más Internet que los hombres. Si la investigación corrobora esta hipótesis, probablemente conducirá a cambios en portales de Internet grandes como Yahoo! y MSN para asegurarse de que todos sus sitios y anuncios estén atrayendo las audiencias correctas. El proyecto pasa entonces a la generación de datos que se pueden emplear para poner a prueba la veracidad de la hipótesis.

Haga una investigación informal

Una vez que se tiene una percepción razonable del problema, los investigadores están listos para reunir algunos datos preliminares. Esta **investigación informal** consiste en reunir información fácil de obtener de la gente que está dentro y fuera de la empresa: intermediarios, competidores, agencias publicitarias y consumidores.

La investigación informal es un paso crítico en un proyecto de investigación porque determinará si se necesita más estudio. A menudo se pueden tomar decisiones con la información obtenida en la investigación informal. Por ejemplo, los hoteles contratan “clientes ficticios” (*mystery shoppers*) profesionales que se registran y actúan como huéspedes comunes cuando en realidad están evaluando el servicio. Por tan sólo unos 1 500 dólares, un hotel puede hacer un examen completo de su operación. ¡Y las inspecciones son concienzudas! Por ejemplo, una compañía calificadora de hoteles evalúa 50 aspectos desde el pórtico frontal del hotel hasta el fin de la operación de registro. Si los resultados de tal prueba son muy positivos, la gerencia del hotel podría decidir que no se requiere investigación adicional. Como alternativa, un mal resultado puede exigir algunos cambios inmediatos o más investigación.⁷

Planee y lleve a cabo una investigación formal

Si el proyecto determina que hay que seguir con la investigación, el investigador tiene que determinar qué información adicional se necesita y cómo se va a obtener.

Seleccione las fuentes de información En una investigación se pueden utilizar los datos primarios, los secundarios, o ambos. Los **datos primarios** son los datos nuevos reunidos específicamente para el proyecto que se pretende llevar a cabo. Cuando los investigadores de una cadena de supermercados del medio oeste observaron el movimiento de 1 600 compradores en una tienda, y descubrieron que 80% del tránsito ocurría en 20% del establecimiento (las secciones de frutas y verduras, lácteos y otros productos de granja, y carnes), estaban recogiendo datos primarios. Los **datos secundarios** son datos disponibles, captados con anterioridad para algún otro propósito. Por ejemplo, los datos de un estudio del Food Marketing Institute, un grupo dedicado al comercio industrial, que mostraron las diferencias en preferencia de alimentos y comportamiento de compras de hombres y mujeres, son datos secundarios.

Uno de los errores más grandes que se cometen en la investigación de marketing es reunir datos primarios antes de agotar lo que puede conocerse por medio de la información disponible a través de las fuentes secundarias. Por lo común, la información secundaria se puede recolectar con mucha mayor rapidez y a mucho menor costo que los datos primarios. Esto se aplica hoy en especial a tantos datos disponibles a través de Internet. Por ejemplo, la Oficina del Censo estadounidense creó el sitio web American FactFinder para ayudar a los investigadores a localizar datos poblacionales hasta el nivel de la comunidad. En este sitio ya se pueden obtener fácilmente estadísticas sobre vivienda, ingresos, transportación, empleo y educación.

Fuentes de datos secundarios. Hay fuentes de información secundaria excelentes a disposición de los investigadores de marketing. Una consiste en los muchos registros e informes que hay *dentro* de la propia empresa. Por ejemplo, los informes de visitas diarias presentados por los vendedores se usan principalmente para estar al tanto de cómo organizan su tiempo. Sin embargo, si se examinan los correspondientes a varios meses o años pueden aportar información importante de cómo varía la mezcla de clientes. De manera similar, un concurso



La Oficina del Censo de Estados Unidos está presentando al país su nueva American Community Survey (Encuesta de la Comunidad Estadounidense), una muestra itinerante aleatoria de 3 millones de hogares al año (unos 250 000 mensuales). Reemplaza la “forma extensa” del censo decenal. Al reunir datos continuos en lugar de una vez cada 10 años sobre temas como logros educativos, valor de la casa, tiempo para traslados e idiomas hablados, la Oficina podrá reportar información que los negocios pueden usar para identificar mercados con mayor oportunidad y precisión.



con inscripciones por vía postal podría ser una buena herramienta promocional y una fuente de información. Por su comportamiento, los consumidores que participan en los concursos han indicado que les interesan productos particulares. El examen de los orígenes geográficos de estas respuestas pudiera indicar dónde están los mercados de mejor potencial.

Fuera de la compañía también hay estupendas fuentes de datos secundarios. El gobierno federal es el proveedor principal de información demográfica del mercado. Por ejemplo, la encuesta de la comunidad estadounidense (ACS, American Community Survey) que está desarrollando la Oficina del Censo, para su implantación nacional, proporcionará datos anuales demográficos, económicos y de vivienda de todas las comunidades del país. En lugar de confiar en el censo decenal (una vez cada 10 años), los planeadores comunitarios, empresarios y funcionarios gubernamentales contarán con datos actuales en los cuales puedan basar sus decisiones. Entre otras fuentes se cuentan los sitios web de las compañías y de las organizaciones industriales y profesionales, las empresas privadas de investigación, las universidades, las publicaciones de negocios y, por supuesto, cualquier buena biblioteca. En la tabla 7.2 se describen algunas fuentes útiles en la red.

Los investigadores deben tener en cuenta el riesgo que acompaña al uso de los datos secundarios. Puesto que los usuarios no tienen control de cómo, cuándo, por obra de quién o por qué razón se recolectaron los datos, éstos pueden no cumplir con los objetivos de la investigación. Por ejemplo, algunos proyectos se emprenden para demostrar un punto preconcebido. Los resultados de esta llamada investigación con causa a menudo obtienen una considerable difusión o *publicity* (publicidad de interés general o no comunicación comercial), pero en realidad pueden ser bastante engañosos. Por consiguiente, los investigadores deben comprobar la fuente, la motivación para el estudio y las definiciones de los términos clave antes de confiar en los datos secundarios.

Fuentes de datos primarios. Luego de agotar todas las fuentes secundarias disponibles que se estiman pertinentes, los investigadores pudieran carecer aún de datos suficientes, en cuyo caso han de pasar a las fuentes primarias y reunir o comprar la información. En el proyecto de investigación de una compañía, por ejemplo, un investigador puede entrevistar a los vendedores de la misma, los intermediarios o los clientes para obtener la información de mercado que necesita.

Seleccione un método de acopio de datos primarios Hay tres métodos muy usados para reunir los datos primarios: la observación, la encuesta y la experimentación. Como cada método tiene puntos fuertes y débiles, se puede emplear más de uno en diferentes etapas del proyecto. Por ejemplo, la observación se puede utilizar para elaborar hipótesis sobre el comportamiento de los compradores y luego se puede llevar a cabo una encuesta para probarlas. No obstante, en muchas situaciones el investigador tiene que decidirse por un método. La elección de quien va a aplicar depende de la naturaleza del problema, pero también se verá afectada por el tiempo y el dinero disponibles para el proyecto.⁸

Método de observación. El método de observación consiste en que el acopio de datos se lleve a cabo mediante la observación de las acciones de una persona. En la investigación por observación no hay interacción directa con los sujetos que se estudian.

Publicaciones y directorios de negocios y de marketing

- Revista *Sales & Marketing Management*: <www.salesandmarketing.com>
 Revista *Advertising Age*: <www.adage.com>
Quirk's Marketing Research Review: <www.quirks.com>
 Sección de negocios de *The New York Times*: <www.nytimes.com/pages/business>
 Lista de las principales marcas estadounidenses de *Brandweek*: <brandweek.com> haga clic en Superbrands
Executive Gateway to the Internet: <www.ceoexpress.com>

Sitios web de compañías de marketing e investigación

- Gallup Poll: <www.gallup.com>
 Índice Nielsen Retail: <www.acnielsen.com>
 Yankelovich Monitor: <www.yankelovich.com>
 Fuld & Co.: <www.fuld.com> Haga clic en el Índice de servicio de investigación de Internet para tener acceso a más de 600 sitios competitivos relacionados con el servicio de investigación.

Agencias y publicaciones del gobierno de Estados Unidos

- Directorio de todas las agencias gubernamentales: <www.house.gov/house/govsites.html>
 Oficina del Censo de Estados Unidos: <www.census.gov>
Statistical Abstract of the U.S. (Resumen Estadístico de Estados Unidos): <www.census.gov/statab/www>
CIA World Factbook: <www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html>
 Fed Stats: estadísticas de más de 100 agencias del gobierno federal: <www.fedstats.gov>
 Federal Trade Commission: <www.ftc.gov>

Mesas redondas, grupos de discusión y otras fuentes de consulta

- Web Digest for Marketers*: <www.wdfm.com>
 Marketing Tracks: fuentes y comentarios: <www.nsns.com/MouseTracks>
 Web Marketing Today Info Center: <www.wilsonweb.com/marketing>

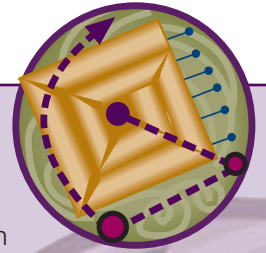
Fuentes de asociaciones profesionales

- American Marketing Association: <www.ama.org>
 Direct Marketing Association: <www.the-dma.org>
 Sales and Marketing Executives International: <www.smei.org>

La información puede obtenerse por *observación personal* u *observación mecánica*. En una forma de observación personal, el investigador se hace pasar por un cliente. Esta técnica la emplean los detallistas, por ejemplo, para obtener información sobre el desempeño de los vendedores o para determinar qué marcas promueven más. La observación mecánica asume muchas formas. Una, descrita anteriormente, es el escáner o lector electrónico utilizado en las tiendas para registrar las compras. Hay otras formas más espectaculares, como las cámaras oculares, que miden la dilatación pupilar para registrar la respuesta de una persona a un estímulo visual, como un anuncio, y que inspeccionan las ondas cerebrales para probar si las reacciones a un objeto, como un comercial, son principalmente emotivas o lógicas.

Las *cookies* de Internet permiten una clase especial de observación. En la jerga de la red, una *cookie* es un archivo de datos inactivo que se coloca en el disco duro de la computadora de una persona cuando ésta visita un sitio web particular. La cookie puede registrar las actividades del visitante mientras éste se encuentra conectado al sitio. Por ejemplo, puede tomar nota de qué páginas del sitio se abren, cuánto tiempo permanece el visitante en el sitio, qué vínculos con otros sitios activa el visitante y el sitio de donde vino éste. Si el sitio ofrece productos en venta, las compras también se pueden anotar en la cookie y sirve también para identificar al visitante (dicho de modo más preciso, su computadora). Toda la información almacenada en la cookie se transferirá al sitio anfitrión (*host*) la próxima vez que la persona se conecte a su sitio web. La información proveniente de una cookie se utiliza, por ejemplo, para desarrollar el perfil de un individuo para que en sus subsecuentes

EL MARKETING EN LA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN



¿Se está convirtiendo la observación pasiva en un método de recopilación de datos importante?

La observación pasiva, la capacidad de vigilar el comportamiento de los individuos electrónicamente sin interacción, empezó con las cookies colocadas en computadoras que rastreaban la actividad de los usuarios en Internet. Ahora está afectando a muchos aspectos más de la recolección de datos, con y sin el conocimiento del consumidor. Considere los ejemplos siguientes:

- Arbitron y Nielsen Media Research tienen un dispositivo que se fija al cinturón de una persona y monitorea señales especiales en transmisiones de radio y televisión, permitiendo mediciones más precisas de tiempo de escucha o de visión que los que se han rastreado hasta ahora con diarios de lápiz y papel.
- Forrester Research tiene un panel nacional de 10 000 consumidores que permiten que la compañía rastree electrónicamente sus estados de cuenta de tarjetas de crédito, de cuentas de cheques, recibos telefóni-

cos y uso de Internet. A manera de ejemplo de cómo pueden usarse estos datos, las empresas suscriptoras pueden determinar por vez primera si los consumidores que visitan sus sitios web más adelante compran algo en sus tiendas.

- Mobiltrak ha instalado antenas en cruceros urbanos de mucho tránsito que son capaces de identificar qué estación de radio están sintonizando los vehículos que pasan, sin que los conductores se percaten. Como resultado, difusoras y anunciantes tienen por vez primera una medición precisa de las audiencias que se desplazan en vehículo.

Fuentes: James McQuivey, "Technology Monitors People in New Ways", *Marketing News*, 15 de septiembre de 2004, pp. 23+; Lucas Conley, "At 1600 Pennsylvania Avenue of Course, It's 'Rush Limbaugh'", *Fast Company*, febrero de 2005, p. 29.

visitas al sitio anfitrión, el visitante pueda ser saludado por su nombre u ofrecérsele productos en particular con base en sus compras pasadas. A través de las cookies que coloca en las computadoras de sus visitantes, Amazon.com registra de manera individual a millones de compradores y clientes que adquieren libros y ofrece sugerencias sobre títulos que pudieran disfrutar, con base en lo que han considerado o comprado en visitas anteriores.

El método de observación tiene varios méritos. Puede proporcionar datos sumamente precisos sobre el comportamiento en determinadas situaciones. Por lo común, las personas observadas no saben que se les está vigilando, así que se comportan de manera normal. Así, la técnica de observación elimina los sesgos resultantes de la intrusión del proceso de investigación. Asimismo, como no hay interacción directa con el sujeto, no hay límite en cuanto al número de veces o al tiempo que se puede observar. No obstante, la observación provee información únicamente sobre *lo que* ocurre, pero no puede decir *por qué* ocurre; no puede hurgar en los motivos, actitudes u opiniones. Para ilustrarlo, ¿qué explicará por qué la proporción entre las visitas de los compradores y las compras es mucho más alta en el departamento de panadería que en cualquier otro departamento de un supermercado? Sería necesario hacer entrevistas para probar las posibles explicaciones que uno proponga.

Método de encuesta. Una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a las personas. Las encuestas se pueden hacer en persona, por teléfono, por correo o por Internet. La ventaja de la encuesta es que la información viene directamente de la persona que a usted le interesa. De hecho, puede ser la única forma de determinar las opiniones o planes de compra de un grupo. Las encuestas tienen varias limitaciones potenciales:

- Se pueden cometer errores en la elaboración del cuestionario y durante el proceso de la entrevista.
- Las encuestas pueden ser costosas y requerir mucho tiempo.
- Los encuestados se rehúsan en ocasiones a participar y los que responden a menudo no pueden o no quieren dar respuestas veraces.

Como veremos enseguida, el cuidadoso diseño y realización de una encuesta pueden aminorar los efectos de estas limitaciones.

¡Esta es una instantánea de TI MISMA! Muestra y dinos más acerca de lo que te gusta vestir, lo que escuchas, lees, dices, tu apariencia, etcétera.

Sé tan creativa como quieras y no te preocupes, ¡nosotros tampoco sabemos dibujar!

Primer nombre y edad:
Marin

Marca una: () Atlanta
 () Nueva York
 (x) Los Angeles

Cosas que me gusta hacer (aficiones, deportes, artes, etc.):
Teatro, danza,
montar a caballo,
conciertos,
diseño de modas

¿Cuál es mi eslogan?
 "Hola preciosa"

¿Qué nombre usarías para describir a tu grupo de amigos (como "deportistas", "patinadores" o "estudiantes")?
Teatro/
a la moda/
artistas/ chicas Musicales/
o "nenas"

Mis artistas/bandas musicales favoritos:
Rolling Stones, The Bentleys,
Led Zeppelin, Elliot Smith,
Bjork, Bright Eyes, The Kinks,
Joni Mitchell, David Bowie, T-Rex
 Dónde me gusta estar más:
En cualquier lugar con mis ami-
gos y con comida

Mis marcas favoritas de jeans/ropa /zapatos /accesorios:
Franki B, Earl, Seven
Pager Denim, Juily

Mis sitios web / revistas/programas de TV / películas favoritos:
Myspace.com, Elle,
Tabloids, Boogie Nights,
Some like it hot, Brazil,
City of God, Magnolia,
Eternal Sunshine, Punch Drunk,
iNo me gusta OC,
o Garden State!

Algo loco para el verano

TAMBIÉN: Ponme cara, cabello, zapatos y un diseño/logo en la blusa y ¡algo que siempre llevo conmigo!

Siempre uso un moño

DE PREFERENCIA DE COLECCIÓN

Teenage Research Unlimited, empresa de investigación de Chicago, rastrea las tendencias de las adolescentes mediante una variedad de técnicas, incluyendo grupos de enfoque y entrevistas cara a cara. Al completar dibujos como el presentado aquí, las chicas proporcionan claves útiles para los mercadólogos. Interpretar los datos es un reto. ¿Se distingue una tendencia reciente en el ejemplo?

miento se aplicó primero en los centros comerciales, se le llama en general *entrevista de intercepción en centro comercial*. No obstante, crece la inquietud sobre si las personas a las que se entrevista en estos escenarios son o no consumidores “característicos”.

Además de su costo elevado y de que requieren mucho tiempo, las entrevistas de persona a persona enfrentan también la limitación del sesgo del entrevistador. La apariencia del entrevistador, su estilo de hacer preguntas y su lenguaje corporal pueden influir en las respuestas del encuestado.

Otro tipo popular de entrevista persona a persona es el **grupo de enfoque**. En un grupo de enfoque, un moderador dirige a de seis a 12 personas en una discusión. Por lo regular, los participantes no se conocen antes de la sesión. Se hace el contacto con ellos, se seleccionan los individuos adecuados y se les invita a asistir. Como las sesiones de grupo de enfoque requieren que los participantes se reúnan en un lugar y a una hora en particular, y a menudo duran de dos a tres horas, se suele compensar a los invitados con dinero o mercancía. El moderador formula las preguntas generales para impulsar a los participantes a discutir libremente el tema de interés.

La fuerza de los grupos de enfoque radica en la interacción de los participantes. El comentario de una persona desata los pensamientos e ideas de otras y la consiguiente interacción puede producir profundizaciones valiosas. Estos grupos generan ideas e hipótesis que se pueden probar utilizando otros métodos de investigación. Sin embargo, cuando varias sesiones independientes de grupo de enfoque efectuadas sobre el mismo asunto producen un tema común, los gerentes actuarán a veces con base en información sin validación adicional.

Las **encuestas telefónicas** son más rápidas que las personales o las postales. Ya que unos cuantos entrevistadores pueden hacer muchas llamadas desde una ubicación central, este método es fácil de administrar. Una encuesta telefónica puede también ser oportuna. Por ejemplo, para determinar el impacto de cierto comercial de televisión, se hace contacto telefónico con televidentes en las horas de la aparición del comercial, mientras la experiencia se halla fresca todavía. Las encuestas por teléfono se han empleado exitosamente con ejecutivos en su trabajo. Precedidas de una carta que presenta el estudio y de una breve llamada para concertar una cita para la entrevista real, estas encuestas pueden despertar un alto grado de cooperación.

Una limitación de las encuestas telefónicas es que la entrevista tiene que ser corta o el encuestado se impacientará. Asimismo, 30% de los hogares tienen números telefónicos que no aparecen en listas, se mudaron después de la impresión del último directorio o no tienen teléfono. Para bajar el costo de la entrevista por teléfono y reducir los problemas de los números no incluidos y los directorios no actualizados, algunas encuestas se efectúan con ayuda de computadoras. A fin de asegurar que todos los propietarios de teléfonos,

Las **entrevistas de persona a persona o a profundidad** son más flexibles que las telefónicas o las realizadas a través del correo postal, porque los entrevistadores pueden sondear más a fondo si una respuesta queda incompleta. De ordinario se puede obtener más información con las entrevistas de persona a persona que por otros métodos de encuesta. Asimismo, tienen la ventaja de que se pueden utilizar diversos estímulos, como productos, empaques y anuncios. Los costos ascendentes y otros problemas asociados con la entrevista de puerta en puerta han movido a muchos investigadores de mercado a llevar a cabo sus encuestas en lugares fijos que atraen a gran número de personas, como los centros comerciales, los aeropuertos y los parques. Como este procedi-

incluso aquellos que tienen números fuera de la lista, tengan la misma oportunidad de ser llamados, los investigadores siguen un método llamado *marcado digital aleatorio* en el que las computadoras eligen y marcan números al azar.

Una **encuesta postal** consiste en enviar un cuestionario a los potenciales encuestados, pedirles que lo llenen y hacer que lo remitan. Las encuestas postales se valen de la oficina de correos para enviar y devolver los cuestionarios; sin embargo, el correo electrónico está ganando aceptación como método de distribución. Como no se emplean entrevistadores, esta encuesta no padece el sesgo del entrevistador ni problemas relacionados con el manejo de un equipo de entrevistadores. Además, puesto que no hay un entrevistador presente, el encuestado puede mantener el anonimato. El resultado es que las respuestas tienen más probabilidades de ser francas y honestas.

Un problema importante de las encuestas postales es la compilación de una lista de destinatarios de correo apropiada. En algunos casos, las listas ya están a la mano. Sin embargo, muchos estudios requieren una muestra, para la cual no se dispone en modo alguno de una lista tal. Por ejemplo, si Toys “R” Us quisiera encuestar a una muestra nacional de padres que se encontraran esperando el nacimiento de su primer hijo, le resultaría difícil compilar una lista actualizada. Por fortuna, hay empresas, llamadas agencias de listas, que desarrollan y mantienen al día las listas de correo. Otro problema es la confiabilidad de la información en los cuestionarios ya llenos. En una encuesta postal, los investigadores no tienen control de quién llena realmente el cuestionario ni del cuidado con que lo llena.

Un problema más es que la encuesta postal suele tener una baja tasa de respuesta, a menudo de menos de 30% de los contactos que se hacen. Esto es más que un problema de números. Si los encuestados tienen características que los distinguen de los no encuestados en dimensiones importantes del estudio, los resultados no serán válidos. Por citar un caso, en una encuesta de la comunidad sobre el interés en la estación local de televisión PBS (Public Broadcasting Service, servicio de radiodifusión y televisión no comercial), la gente dispuesta a tomarse el tiempo para responder probablemente se interesa mucho por la televisión pública y, por ende, no es representativa de la comunidad entera. Las técnicas para mejorar las tasas de respuesta postal comprenden la notificación previa por teléfono, la oferta de una compensación, los correos duplicados y los recordatorios por tarjeta postal y mantener la encuesta breve y las preguntas sencillas.

Internet se utiliza cada vez más para la investigación. En una **encuesta por Internet** los cuestionarios pueden ponerse en un sitio web de la empresa o enviarse por correo electrónico para que los contesten los prospectos. Todo lo que va de encuestas cortas a grupos de enfoque (*focus groups*) se está intentando llevar a cabo en línea. Dos de las ventajas más importantes de esta herramienta son la velocidad y el costo. Una encuesta en Internet se hace con mayor rapidez que a través de cualquier otro método, y puesto que todas las transmisiones son electrónicas, hay significativos ahorros en personal y en material. Sin embargo, la ventaja principal es la flexibilidad de un ambiente multimedia, ya que las encuestas en línea pueden incluir imágenes susceptibles de ser manipuladas, video, sonidos y otras características que podrían ser poco prácticas con métodos alternativos de recolección de datos.

Las encuestas por Internet tienen muchas de las mismas desventajas de las encuestas postales, por ejemplo, no se puede verificar la identidad del encuestado, es difícil encontrar buenas listas de las que se puedan extraer muestras, y el recurso de dar incentivos para animar a responder se dificulta porque no se cuenta todavía con un método confiable de entrega electrónica. Mientras el uso de Internet no se extienda más, la mayor preocupación en cuanto a su empleo en las encuestas es el de la medida en que los usuarios representen a la población en general.

Método experimental. Un **experimento** es un método de obtención de datos primarios en el que el investigador tiene la posibilidad de observar los resultados y de cambiar una variable en una situación sin alterar las otras condiciones. Los experimentos se llevan a cabo en situaciones de laboratorio o de campo. En la investigación de marketing, un “laboratorio” es un ambiente en el cual el investigador tiene control sobre todas las condiciones relevantes.

Considere este caso: se integra un grupo pequeño y se le presenta una descripción breve de producto (llamada *concepto de producto*) y el empaque propuesto para un nuevo cereal para el desayuno. Después de que examinan el empaque, se les pregunta a las per-

sonas si comprarían el cereal y se registran sus respuestas. A continuación se forma otro grupo similar de consumidores y se les presenta un empaque e información de producto idénticos, excepto porque lleva una nota sobre características de nutrición del cereal impresa en el empaque. A los miembros de este grupo se les pregunta también si comprarían el producto. El investigador tiene control completo del ambiente de prueba y lo único que cambia es la información nutricional que se agrega en el empaque. De tal suerte, cualquier diferencia en las intenciones de compra entre los grupos se puede atribuir a ese texto.

Los *experimentos de laboratorio* sirven para probar varios componentes de la estrategia de marketing. Los anuncios se prueban, por ejemplo, para determinar lo bien que se entiende el mensaje que se busca transmitir; asimismo, se pueden comparar varias características de producto para ver cuál es la preferida. Sin embargo, el escenario de laboratorio no es una compra real, así que la situación puede influir en las respuestas de los consumidores. Para resolver este problema, algunos experimentos se llevan a cabo fuera de las condiciones controladas del laboratorio o de campo. Un *experimento de campo* es similar al experimento de laboratorio, pero se efectúa en condiciones más reales. Por ejemplo, el propietario de una cadena de tiendas podría ensayar un programa promocional de creación de tráfico en una o dos tiendas y luego comparar los resultados de ventas con otros resultados en tiendas similares que no tienen la promoción. Ciertamente, no se puede controlar todo en las tiendas, pero si los investigadores creen que todas las condiciones relevantes en las tiendas permanecieron similares, cualquier diferencia en las ventas se puede acreditar a la promoción.

Un experimento común es el marketing de prueba o mercado de prueba. En el **marketing de prueba**, el investigador duplica las condiciones reales de mercado en un área geográfica limitada para medir las respuestas de los consumidores a una estrategia antes de emprender un esfuerzo de marketing mayor. El marketing de prueba (a veces llamado mercado de prueba) se lleva a cabo para pronosticar ventas de una mezcla de marketing determinada o para comparar el desempeño de diferentes mezclas de marketing. Por ejemplo, McDonald's comercializó a prueba una pizza en áreas seleccionadas durante más de dos años antes de decidir que no la añadiría al menú de sus puntos de venta tradicionales.

La ventaja del marketing de prueba sobre una encuesta o un experimento de laboratorio es que informa a los mercadólogos cuántas personas *compran realmente* un producto en lugar de cuántas *dicen que tienen la intención de comprarlo*. Sin embargo, duplicar la labor entera de marketing en pequeña escala tiene varias desventajas. El marketing de prueba es costoso; no es raro un gasto de 500 000 a un millón de dólares. También requiere tiempo; el lapso de prueba con frecuencia dura de 9 a 12 meses. Lever Bros. tuvo a prueba su jabón desodorante Lever 2000 por espacio de dos años antes de extenderlo a todo Estados Unidos. Otro problema es la incapacidad del investigador para controlar la situación. En cuanto al secreto, es imposible mantener las pruebas a cubierto de la vista de los competidores, que pueden alterar adrede la prueba cambiando temporalmente sus mezclas de marketing. Cuando Pepsi probó su bebida Mountain Dew Sport en Minneapolis, Quaker Oats, fabricante de Gatorade, inundó el mercado de cupones y publicidad. (Aunque, al parecer, Pepsi aprendió bastante puesto que posteriormente compró Quaker Oats para obtener la marca Gatorade.)

Por las limitaciones inherentes a la clase de marketing de prueba que se acaba de describir, los investigadores han intentado alternativas más rápidas y menos visibles.

En ocasiones, los mercadólogos internacionales usan unos cuantos países como mercados de prueba para un continente, o incluso para todo el mundo. Colgate-Palmolive introdujo el champú y acondicionador Palmolive Optims en Filipinas, Australia, México y Hong Kong. Cuando las ventas demostraron ser satisfactorias, la distribución se extendió a grandes porciones de Europa, Asia, América Latina y África.

Dadas las limitaciones inherentes al tipo de marketing antes descrito, los investigadores han tratado de encontrar alternativas más rápidas y menos visibles. Una de ellas es llamada una *prueba de mercado simulada*. Combina encuestas, la prueba del producto y una base de datos extensa para pronosticar ventas. Funciona así: a un grupo de voluntarios seleccionados se les muestran anuncios y posiblemente otra información sobre el nuevo producto, incluyendo el precio propuesto. Entonces los cuestionan con un número de preguntas sobre cuánto les gusta el producto, si realmente lo comprarían y si creen que es un producto valioso. A algunos de los consumidores que indican que les gusta el producto les dan muestras para probarlo y los entrevistan de nuevo. Finalmente, el investigador toma

toda esta información, la combina con la estrategia planeada del vendedor para la distribución y promoción, y la compara con información similar, con productos antes estudiados que están almacenados en una base de datos. Usando un modelo estadístico, el investigador entonces pronostica ventas para el nuevo producto. Probablemente lo mejor conocido de estos procedimientos es llamado “Bases” por la empresa investigadora ACNielsen.

Los beneficios potenciales de un mercado tan simulado de prueba incluyen:

- Los resultados pueden generarse de manera rápida, a menudo en tan poco tiempo como ocho semanas.
- Las pruebas pueden hacerse en secreto, sin el conocimiento o la interferencia del competidor.
- El costo puede ser inferior al de un mercado de prueba tradicional.

Las desventajas son:

- El procedimiento es conveniente sólo para bienes empacados de consumo y algunos productos farmacéuticos.
- Como el modelo de pronóstico está basado en ventas históricas de productos similares, esto puede no ser apropiado para productos únicos nuevos.
- Es caro, y las pruebas de mezclas de control de comercialización alternativas se suman al costo.

A veces, este acercamiento se usa para refinar una estrategia comercial que después va seguida por el control de comercialización tradicional de prueba. El tiempo, el esfuerzo y el costo que entran en la investigación de productos nuevos indica lo importantes que son los consumidores y lo difícil que es anticipar cómo responderán a un esfuerzo de control de comercialización.

Prepare formularios para la obtención de datos Para entrevistar u observar a los sujetos, los investigadores utilizan un cuestionario o formulario (o forma) con instrucciones y espacios para registrar observaciones y respuestas. No es fácil diseñar un formulario de recolección de datos que atraiga precisamente la información requerida. He aquí varias consideraciones fundamentales:

- *Redacción de la pregunta.* Si se entiende mal una pregunta, los datos que produce son inservibles. Las preguntas deben redactarse teniendo en cuenta el nivel del encuestado en vocabulario, comprensión de lectura y familiaridad con la terminología.
- *Formato de la respuesta.* Las preguntas se planean para respuestas de marca de verificación (como sí o no, opción múltiple, o de acuerdo o en desacuerdo), o bien para respuesta abierta. Las preguntas de respuesta abierta suelen ser más fáciles de redactar y a menudo producen respuestas más abundantes, pero requieren más esfuerzo del encuestado y, por ende, disminuye la cooperación.
- *Esquema del cuestionario.* El procedimiento normal es comenzar con preguntas fáciles y pasar luego a las más difíciles o complicadas. Los temas que pueden ser delicados (por ejemplo, los de la higiene personal) o los de asuntos privados (edad, ingresos) se colocan habitualmente al final del cuestionario.
- *Prueba previa.* Todos los cuestionarios deben someterse a una prueba previa con un grupo de encuestados para identificar problemas efectuar correcciones y perfeccionarlos antes del estudio real.

Hay libros enteros dedicados al diseño de cuestionarios. Se necesitan cuidado y pericia extremos para crear un cuestionario que brinde el máximo de probabilidades de conseguir una respuesta, a la vez que reduzca al mínimo el sesgo, el mal entendimiento y la irritación del encuestado.

Planee la muestra No es necesario encuestar u observar a toda persona que pueda arrojar luz sobre un problema de investigación. Basta con reunir datos de una muestra si

ésta es *representativa* del grupo entero. Todos nos servimos del muestreo. Por ejemplo, con frecuencia nos formamos opiniones de las personas sobre la base de unas cuantas interacciones. Sin embargo, si estas interacciones abarcan sólo un aspecto de la vida de una persona, digamos las interacciones en el trabajo, e ignoran la vida hogareña o la recreación, pueden no ser representativas. La clave en estas cuestiones personales y en la investigación de marketing estriba en si la muestra proporciona una representación precisa. La representatividad ha sido un problema en el uso de Internet para reunir datos. Pese a lo atractiva que parece la red para el acopio de datos, muchos investigadores dudan de lo bien que representen los usuarios de Internet a la población en general.

La idea fundamental del muestreo es que un pequeño número de elementos —una muestra—, si se seleccionó en la forma apropiada de un número mayor de esos elementos —un universo—, tendrá las mismas características y aproximadamente en la misma proporción que el número mayor. Para obtener datos confiables con este método se requiere la técnica correcta para seleccionar la muestra.

El muestreo inadecuado es la fuente de error de muchos estudios. Una compañía, por ejemplo, seleccionó una muestra de llamadas telefónicas de entre todas las que se hacían a su número 800 y aplicó la información para hacer generalizaciones acerca de sus clientes. ¿Diría usted con confianza que estas personas que llamaron son representativas de todos los clientes de la compañía o, incluso, sólo de todos los insatisfechos? Aunque se dispone de numerosas técnicas de muestreo, sólo utilizando una muestra aleatoria puede un investigador hacer con confianza generalizaciones sobre un universo. Una *muestra aleatoria* se elige de tal manera que cada miembro del universo tenga la misma oportunidad de ser incluido en ella.

Todas las demás muestras (no aleatorias) se conocen como *muestras de conveniencia* y son muy comunes en la investigación de marketing por dos razones. Primera, las muestras aleatorias son muy difíciles de obtener. Aun cuando el investigador pueda seleccionar a los sujetos en forma aleatoria, no hay la seguridad de que todos participen. Algunos no estarán disponibles y otros se rehusarán a cooperar. Resulta entonces que los investigadores recurren con frecuencia a muestras de conveniencia cuidadosamente diseñadas que reflejan las características del universo con la mayor aproximación posible. Segunda, no toda investigación se hace con el objetivo de generalizar a un universo. Por ejemplo, para confirmar el juicio del departamento de publicidad, el investigador puede conformarse con el resultado de que los encuestados de un pequeño grupo capten todos un mensaje similar de un anuncio.

Una pregunta común acerca del muestreo es: ¿de qué tamaño debe ser una muestra? Con los métodos aleatorios, la muestra tiene que ser lo bastante grande para ser en verdad representativa del universo, así es que el tamaño dependerá de la diversidad de características del universo. Todos los libros de fundamentos de estadísticas contienen fórmulas generales para calcular el tamaño de la muestra. En el caso de las muestras no aleatorias, como el objetivo no es hacer generalizaciones, los investigadores pueden seleccionar cualquier tamaño de muestra que les acomode a ellos y a los gerentes que utilicen los datos.

Recolecte los datos La tarea de recolectar los datos primarios de la entrevista o la observación puede estar a cargo de personas o de máquinas. Desafortunadamente, éste es a menudo el eslabón más débil del proceso de investigación. El proyecto de investigación puede diseñarse con todo cuidado, pero los frutos de estos trabajos pueden perderse si la recolección de los datos se realiza en forma inadecuada.

Suele ser difícil motivar a las personas que recolectan los datos. Como muchas veces son trabajadores de tiempo parcial que hacen una tarea monótona por una paga relativamente baja, la capacitación y supervisión apropiadas son esenciales para evitar problemas. Por ejemplo, los recopiladores de datos mal capacitados tal vez no establezcan una relación de confianza y aceptación con los encuestados o quizá cambien la redacción de las preguntas. Ha habido casos, si bien extremos, en que los entrevistadores falsificaron las respuestas y llenaron ellos mismos los cuestionarios.

El acopio mecánico de datos comprende dispositivos como los escáneres detallistas (ya descritos), las cámaras de video, las cintas fonográficas (audiocintas) y las terminales de computadora (que se suelen encontrar en los grandes centros comerciales, las termina-

les de los aeropuertos y los vestíbulos de los hoteles). Mediante estos aparatos se elimina el elemento humano del recolector de datos, pero surgen nuevos problemas que pueden afectar a la calidad de los datos como son la confiabilidad del equipo, la forma en que las respuestas y el comportamiento de los participantes se ven afectados por el artefacto mecánico y la conversión de los datos en bruto a una forma utilizable.

Analice los datos y presente un informe

El valor de una investigación lo determinan sus resultados. Y como éstos no pueden hablar por sí mismos, el análisis y la interpretación son piezas clave de cualquier proyecto. Las computadoras permiten a los investigadores tabular y procesar grandes cantidades de datos con rapidez y a bajo costo. No obstante, tal vez se abuse de esta herramienta. A los gerentes les sirve de poco amontonar impresos de computadora. Los investigadores tienen que ser capaces de identificar relaciones vitales, localizar tendencias y descubrir patrones; eso es lo que transforma los datos en información útil.

Las conclusiones y recomendaciones del investigador constituyen el producto final de la investigación. La mayoría de los proyectos requieren un informe escrito, por lo común acompañado de una presentación verbal a la administración. Aquí la habilidad de comunicación se convierte en factor importante. Los investigadores no sólo deben ser capaces de escribir y hablar con eficacia, sino que tienen que adoptar la perspectiva del gerente al presentar los resultados de la investigación.

Haga un seguimiento

Los investigadores deben hacer un seguimiento de sus estudios para determinar si se están utilizando sus resultados y recomendaciones. La administración puede no utilizar los resultados de un estudio por varias razones. El problema que dio lugar a la investigación puede haberse definido mal, haberse vuelto menos apremiante o haber desaparecido. O la investigación puede haberse terminado demasiado tarde para ser útil. Sin el seguimiento, el investigador no tiene forma de saber si el proyecto acertó en su objetivo y satisfizo las necesidades de la dirección o si se quedó corto. El resultado es que se ignoraría una importante fuente de información para mejorar la investigación futura.

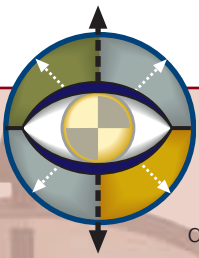
Inteligencia competitiva

Un área de investigación, objeto de atención creciente, es la inteligencia competitiva. Los mercadólogos estadounidenses han aprendido de sus homólogos extranjeros que vigilar de cerca a los competidores puede ser muy útil. Las compañías japonesas, de manera particular, han hecho una ciencia de observar a sus rivales y aprender de ellos.

Aunque el término se antoja desconcertante, la **inteligencia competitiva** es simplemente el proceso de recoger y analizar la información pública disponible acerca de las actividades y planes de los competidores. Alrededor de dos terceras partes de las empresas estadounidenses han organizado sistemas de recopilación de inteligencia en los que gastan 2 mil millones de dólares al año.⁹

Según una encuesta entre sus miembros, la Sociedad de Profesionales en Inteligencia Competitiva reportó que los tipos de proyectos más comunes emprendidos son los perfiles del competidor, análisis financieros de los competidores y análisis de escenarios de estrategia de alternativa.





USTED TOMA LA DECISIÓN

¿Diseñaría una estrategia basada en una pequeña muestra informal?

Debido a restricciones de tiempo y costo, las empresas dependen cada vez más de percepciones obtenidas de pequeñas muestras de conveniencia aunadas a su propia experiencia y juicio para tomar decisiones. Por ejemplo:

- El equipo administrativo de una agencia de publicidad visitó los parques RV en Mississippi haciéndose pasar por turista. Conforme otros campistas pasaban frente a su Winnebago, el equipo de publicistas les invitaban un trago e iniciaban una charla. En esa situación relajada se enteraron de que había más viajeros que emprendían viajes a casinos de juego de los que revelaban las encuestas convencionales. Como resultado, la Comisión de Turismo de Mississippi dirigió una campaña a jugadores prospecto.
- Con el fin de obtener percepciones del comportamiento del consumidor que se espera que llevarán a productos innovadores, Procter & Gamble tiene equipos de camarógrafos que van a los hogares y graban en video su comportamiento desde que se levantan hasta que van a la cama durante cuatro días consecutivos. Esta observación directa de los consumidores (se les paga por participar) tiene el propósito de superar los reportes erróneos, intencio-

nales o no, que a menudo ocurren en las encuestas. Por ejemplo, en las encuestas, los consumidores a menudo reportan el comportamiento que consideran que deben mostrar (por ejemplo, comer pocas veces bocadillos no saludables) y lo que hacen en realidad. Los gerentes de P&G ven el video, buscando señales que puedan ayudarlos a diseñar productos.

Otros sostienen que involucrarse personalmente con los clientes es la única forma de en verdad comprender sus necesidades. Con ese fin, el fundador de EasyJet, una aerolínea europea de bajo costo, hace cuando menos cuatro vuelos a la semana, sentado, sin identificarse entre los pasajeros de clase turista para ver lo que experimentan. Y antes de jubilarse, Bernie Marcus, el fundador de Home Depot, con regularidad cubría turnos llenando anaqueles, para poder observar de primera mano lo que los clientes veían y hacían.

¿Es una buena idea observar directamente a los clientes? ¿Debería reemplazar otros métodos de investigación?

Fuentes: W. Chan Kim y Renee Mauborgne, "Why Seeing is Succeeding", *Financial Times*, 15 de abril de 2002, p. 9; Emily Nelson, "P&G Checks Out Real Life", *The Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2001, pp. B1+; Linda Tischler, "Road Rules", *Fast Company*, noviembre de 2004, p. 41.

Los datos que se usan para estudiar a los competidores provienen de diversas fuentes internas y externas. Las más comunes son las bases de datos que crean y venden las compañías investigadoras. Las más simples de éstas son los servicios de recortes de diarios y revistas que revisan gran número de publicaciones en busca de artículos sobre industrias o empresas particulares. Varios miles de estos servicios de bases de datos competitivas están a disposición del público.

Otra fuente son los informes gubernamentales, que se ofrecen al público en las oficinas de muchos gobiernos del mundo. Por ejemplo, el Centro de Información y Asuntos Culturales de Japón proporciona documentos y estadísticas sobre Japón e información sobre diversas industrias japonesas. En la misma línea, la Unión Europea provee información competitiva y financiera sobre el comercio europeo.

Los empleados, en particular los vendedores, son la fuente interna primaria de datos competitivos. Se ha convertido en práctica común que las compañías incorporen espacio para la información competitiva en los formularios de informe de los vendedores. Otros empleados, como los ingenieros, el personal de servicio y los agentes de compras, pueden recoger y comunicar información útil si se les capacita para que estén alerta.

Es relativamente común el uso de diversas técnicas de observación para recolectar información competitiva. Por ejemplo, los representantes de los fabricantes de productos de consumo compran con regularidad en tiendas detallistas para estar al tanto de los precios y promociones de los competidores. Y no es raro que una empresa compre el nuevo producto de un competidor para examinarlo y probarlo, un procedimiento que se llama *ingeniería inversa*.

Una de las fuentes más nuevas de inteligencia competitiva es Internet. En un intento por agradar a sus clientes actuales o potenciales, las compañías ponen en sus sitios web información que hace pocos años se hubiera considerado reservada. Ya es cosa común difundir públicamente listas de precios, nombres de proveedores y distribuidores, planes para el futuro e información sobre nuevos productos. Otra información del sitio web es

menos directa pero no deja de ser valiosa. Por ejemplo, las empresas que se enorgullecen de sus trabajos de investigación y desarrollo con frecuencia ponen en lista documentos de investigación escritos por sus técnicos. Estos documentos proveen miradas a fondo de la dirección en que se orienta la compañía.

Claro está que en la recolección de inteligencia competitiva hay potencial para abusos jurídicos y éticos. Por desgracia, no son raros los incidentes de inspecciones de la basura, colocación de dispositivos electrónicos de escucha y empleo de los servicios de trabajadores de los competidores para conocer los planes de éstos. Pese a que las leyes del secreto industrial establecen que es ilegal adquirir datos por “medios indebidos”, como el robo, hay muchas situaciones poco claras. Con base en las opiniones de los jueces, los intentos de obtener información cuando un competidor pone considerable cuidado en ocultarlo de la exposición pública son contrarios a la ética y pueden ser ilegales.

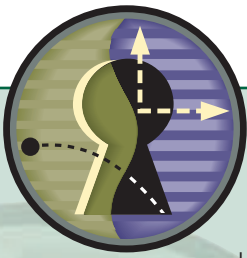
Muchas empresas toman complicadas precauciones para proteger la seguridad de la información confidencial, llamadas *strainteligencia*. Entre las técnicas comunes están las trituradoras de papel, insistir con los empleados sobre la importancia de la discreción y la limitación de la circulación de documentos de uso restringido. Motivo de particular preocupación es la facilidad con que un ladrón puede obtener información de un vendedor descuidado, así como de la computadora personal o de un portafolio mal resguardado de otro empleado. El potencial de daños es tan grande que las empresas están contratando consultores para desarrollar programas para proteger la información y sensibilizar a los empleados.¹⁰

Cuestiones éticas en la investigación de marketing

A medida que crece el deseo de contar con mejor información, y mejor tecnología de acopio de datos, los mercadólogos se enfrentan a una creciente diversidad de cuestiones éticas relativas a la recolección y uso de la información de investigación. Características de las crecientes inquietudes son las siguientes:

- *Carácter privado en la recolección de datos.* Se puede observar a la gente con cámaras ocultas, identificar el comportamiento de compra de un individuo mediante la combinación de datos de escáner y los registros de tarjeta de crédito y de admisión de cheques, y seguir por medio de *cookies* la actividad en Internet. ¿En qué punto se convierte la recolección de datos en una invasión del ámbito privado? La Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission, FTC) es la principal agencia gubernamental encargada de la protección al consumidor. Al parecer, por el número de problemas que esta comisión atiende (incluyendo las condiciones bajo las cuales las empresas pueden compartir historias de crédito e información de compra de los consumidores, la disposición de registros médicos y la protección de la privacidad de los niños en Internet), ésta es una preocupación creciente. Lamentablemente, la tentación de hacer mal uso del acceso a información privada ha demostrado ser demasiado fuerte para que algunos gerentes la resistan.
- *Carácter privado en el uso de datos.* En el proceso rutinario de los negocios, las empresas suelen reunir una considerable cantidad de información sobre sus clientes. Esta información, si va unida al nombre y dirección del individuo, podría ser muy valiosa para otras compañías. Por ejemplo, las aerolíneas tienen información sobre comportamiento de viajes que le sería de utilidad al editor de una revista de viajes. ¿Tiene la aerolínea derecho de vender esa información?
- *Intrusión.* Todos los mercadólogos quieren información. El problema es que obtenerla puede ser molesto e inconveniente para el encuestado. Las encuestas telefónicas que irrumpen en las horas de comida o cena, los datos irrelevantes (para la transacción) que se captan al momento de una compra y los cuestionarios que se envían a las personas en su tiempo de trabajo pueden ser intrusos. El problema reside en qué punto se vuelve excesiva la intrusión en la solicitud de información.
- *Implantación engañosa.* En ocasiones, los investigadores se valen del engaño para recoger datos. Por ejemplo, llamar por teléfono a una empresa y representarse falsa-





¿ES UN DILEMA ÉTICO?

La investigación causal permite una posición particular. En lugar de concretarse a expresar un punto de vista o predicción, una persona u organización reporta sus descubrimientos de una encuesta u otra investigación para reforzar un argumento. Algunos ejemplos recientes de investigación causal en la prensa de negocios incluyen:

- Para el 2008, Estados Unidos será la nación que más vino consume en el mundo.
- Sólo 39% de las empresas respondieron a mensajes por correo electrónico de clientes prospecto en 24 horas y, de las que respondieron, tres cuartas partes de las respuestas no eran útiles.
- El estadounidense promedio sube tres kilos y medio entre el Día de Gracias y Navidad y casi 40% hace de la pérdida de peso su propósito de Año Nuevo.

- Sólo 11% de las computadoras y 5% de los teléfonos celulares desechados se reciclan en todo el mundo.

La investigación causal con frecuencia se reporta como de hechos. No obstante, su veracidad a menudo queda bajo sospecha por los métodos usados para lograr los resultados. Algunas señales de alerta incluyen investigación que sólo considera porcentaje o cambios porcentuales, no describe la muestra o los participantes de la encuesta, o no identifica al patrocinador del proyecto.

¿Carece de ética diseñar una investigación para producir un resultado deseado?

Fuentes: Dan Seilgman, "New Crisis-Junk Statistics", *Forbes*, 18 de octubre de 2004, pp. 118+; Andy Reinhardt y Rachel Tiplady, "Europe Says: Let's Get the Lead Out", *BusinessWeek*, 7 de febrero de 2005, p. 12; Rachel Tiplady, "America the Bibulous", *BusinessWeek*, 28 de febrero de 2005, p. 14; Linda Stern, "Mailbox Manners", *Newsweek*, 29 de noviembre de 2004, p. E4; Olga Kharif, "Plug In, Turn On, Fight Fat", *BusinessWeek*, 24 de enero de 2005, p. 14.

mente como un cliente potencial para captar datos, o mentir de manera intencional a los encuestados acerca del patrocinador o el objetivo de la investigación es un engaño. Algunos investigadores, en forma intencionada, no revelan a los encuestados que son sujetos de investigación y que están participando en un estudio de mercado. Por ejemplo, un investigador en una tienda de comestibles que se hace pasar por comprador y pregunta a otros compradores sus opiniones sobre productos o marcas incurre en ocultamiento de la verdad. En la mayoría de los casos, estos engaños son inofensivos y los investigadores los consideran en realidad esenciales para obtener respuestas desinteresadas. Sin embargo, ¿en qué momento es indebido sonsacarle información a una persona con pretextos falsos o engañosos?

- *Representación falsa.* Las prácticas llamadas *sugging* (vender con el pretexto de investigación) y *frugging* (colectar fondos bajo igual disfraz) son por desgracia tan comunes que están afectando negativamente la capacidad de los investigadores legítimos para conseguir la cooperación de los encuestados. Los practicantes de estas técnicas se valen de la treta de que son investigadores que están haciendo un estudio. Luego de asegurar la cooperación del consumidor ajeno a la sospecha y de hacer algunas preguntas, intentan hacer una venta o pedir un donativo. Algunos arguyen que la investigación y la venta o la colecta de fondos nunca deben combinarse en la misma presentación; otros sostienen que el problema está en si se engaña al consumidor, no en lo que se presenta.

Ha habido diversas reacciones a estas prácticas. Una consiste en los esfuerzos de asociaciones profesionales, como la American Marketing Association (Asociación de Marketing Estadounidense) y el Council of American Survey Research Organizations (Consejo de Organizaciones de Investigación por Encuestas Estadounidense) (CASRO), para desalentar estos usos entre sus miembros y otros profesionales.



Estatus de la investigación de marketing

En la metodología de la investigación se han logrado avances significativos tanto cuantitativa como cualitativamente y los investigadores están haciendo uso eficaz de las ciencias de la conducta, las matemáticas y la estadística. Con todo, muchas compañías invierten

muy poco en determinar las oportunidades de mercado para sus productos. Son varios los factores que dan cuenta de la casi total aceptación de la investigación de marketing:

- *Predecir el comportamiento es inexacto.* Por las muchas variables que conlleva, la investigación de marketing con frecuencia no puede predecir con precisión el futuro comportamiento del mercado. La dificultad de desarrollar una pirámide alimentaria útil, descrita en el caso de apertura del capítulo, señala algunos de los retos y oportunidades al realizar investigación del consumidor. Al analizar el comportamiento del consumidor, el investigador puede verse en serias dificultades para determinar actitudes o motivos presentes (por razones que se explicaron en el capítulo 4), y ni qué decir de las actitudes y motivos del año siguiente.
- *Objetivos en conflicto entre investigadores y directores.* Al gerente o administrador se le pide con frecuencia que tome decisiones rápidas ante la incertidumbre, muchas veces con información incompleta. Los investigadores, por otro lado, tienden a plantearse los problemas de manera cauta, científica. Esto lleva a desacuerdos sobre la investigación que se debe realizar, el tiempo que debe durar y la forma en que deben presentarse los resultados.
- *Una orientación al proyecto para la investigación.* Muchos gerentes no tratan la investigación de marketing como un proceso continuo. Con demasiada frecuencia, la investigación de marketing está fragmentada y formada de un proyecto a la vez. Se recurre a ella sólo cuando la administración se percata de que tiene un problema de marketing. Esta situación mejorará, probablemente, con la utilización del SIM, el SAD y la detección analítica de datos.

Hacer que la investigación sea más “activa”, esto es, más atinada y de valor para los gerentes, es un reto. Sin embargo, está lejos de resultar imposible superarlo. Al examinar el problema en entrevistas con investigadores y administradores, las comunicaciones fueron la clave. Cuando los directores y los investigadores se comunican de manera continua y congruente en cada etapa del proceso, crece mucho la probabilidad de que la investigación conduzca a la acción eficaz.

Resumen

La presión competitiva, el costo de cometer un error y la complejidad de los mercados nacional y extranjero contribuyen a la necesidad de la investigación de marketing. Hoy, para que una compañía opere con éxito, la dirección tiene que hacer investigación de marketing, esto es, obtener, interpretar y comunicar la información orientada a las decisiones. Tres herramientas utilizadas en la investigación son los sistemas de información de marketing, los sistemas de apoyo a las decisiones y los proyectos de investigación.

Un sistema de información de marketing (SIM) es un conjunto dinámico de procedimientos ideado para generar, analizar, diseminar, almacenar y recuperar información para su uso en la toma de decisiones de marketing. El SIM le proporciona al ejecutivo un flujo regularmente programado de información y elaboración de informes. Al crear SIM globales, las empresas se enfrentan con problemas de oportunidad, precisión de los datos y diferencias de terminología y medidas. El sistema de apoyo a las decisiones (SAD) difiere del SIM en que el gerente, utilizando una computadora personal, puede usar directamente los datos. El SAD agrega rapidez y flexibilidad al SIM, pero requiere una considerable inversión para su creación y mantenimiento.

Los datos que se usan en el SIM o en el SAD provienen de bases de datos, que son conjuntos organizados de datos pertinentes a un tema específico, almacenados y actualizados en computadora. Los escáneres de las tiendas son fuentes importantes de los datos que entran en las bases de datos.

Cuando los conjuntos de datos crecen más allá de simplemente una “base” de información, se denominan almacenes de datos. Estos enormes acopios de datos exploran para encontrar patrones y relaciones significativos en un proceso llamado detección analítica de datos.

Un proyecto de investigación de marketing se emprende para tratar de resolver un problema específico de marketing. Primero se tiene que definir con claridad el problema. Luego el investigador hace un análisis situacional y una investigación informal. Si se requiere una investigación formal, el investigador decide qué fuentes primarias y secundarias de información va a utilizar. Los datos secundarios ya existen. Los primarios para el problema que se enfrenta se obtienen por medio de la observación, encuestas o experimentos.

La observación no peca de intrusa, pero no puede aportar explicaciones de la conducta observada. Las

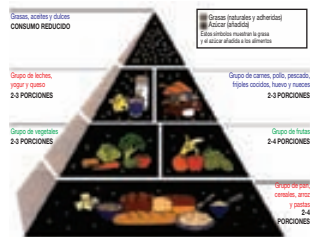
encuestas se hacen en persona, por teléfono o por correo. Internet y el correo electrónico están ganando aceptación como herramientas para hacer las encuestas. Los problemas en la investigación por encuesta son la selección de la muestra, el diseño del cuestionario y la generación de la respuesta adecuada. El proyecto de investigación acaba cuando se analizan los datos y se rinde un informe de los resultados. El seguimiento proporciona información para mejorar la investigación futura.

Últimamente ha surgido entre los investigadores un marcado interés por la inteligencia competitiva, o sea, por descubrir lo que los competidores están haciendo y por predecir lo que probablemente harán. Los medios noticiosos, el gobierno, Internet y los vendedores de la propia empresa son fuentes importantes de la información de inteligencia competitiva.

Entre las cuestiones éticas, surgidas en la investigación de marketing, están la protección de los asuntos de carácter privado de los encuestados cuando se recogen y utilizan los datos, la actuación patentemente entrometida, el engaño a los encuestados y las ventas o la colecta de fondos como pretexto de investigación.

Algunos gerentes no se ven muy partidarios de la investigación porque su tarea, la predicción del comportamiento, es inexacta y muy difícil de lograr; los investigadores y los directores a menudo operan con objetivos diferentes y la investigación se hace en forma esporádica. Estos problemas pueden disminuir y la investigación tornarse más “activa” si hay comunicaciones más completas y continuas entre investigadores y gerentes.

Más sobre la pirámide alimentaria del USDA



El Centro para Políticas de Nutrición y su Promoción del Departamento de Agricultura de Estados Unidos pudieron haber decidido que la discreción era la mejor parte del valor cuando contrató fuera el proyecto de la guía alimentaria. Emitió una solicitud de propuestas (RFP, de request for proposals) invitando a empresas de relaciones públicas a cotizar para el desarrollo de una nueva guía ilustrada de alimentos y comunicarla al



público a través de los medios. El contrato, ganado por Porter Novelli, era por tres años, y estableció el presupuesto para el primer año en 1.6 millones de dólares.

El diseño, que se anunció a mediados de 2005 y finalmente costó 2.5 millones de dólares, también es una pirámide. Sin embargo, en lugar de estar dividida horizontalmente, está dividida en forma vertical, muy parecida a un abanico. Cada sección representa un grupo de alimentos, con el ancho de las secciones indicando las proporciones recomendadas para una dieta saludable. Con los grupos de alimentos ilustrados de esta manera, ninguno recibe una posición preponderante en la base de la pirámide. Los “ganadores”, con incrementos recomendados en su consumo, son los granos enteros, las frutas y legumbres y los productos lácteos bajos en grasas. No es de sorprender que los “perdedores” fueran los productos con muchas grasas, azúcar y sodio. La pirámide también incorpora a un corre-

dor subiéndose una escalera para indicar la importancia del ejercicio regular para alcanzar una buena salud.

En la actualidad, el resultado final es de 12 versiones de la pirámide. Al anotar su edad, género y nivel de actividad en el sitio web mypyramid.gov, a los consumidores se les presenta una pirámide ajustada a estas características personales y una recomendación de comida y ejercicio. En su primer día, el sitio recibió más de 15 millones de visitas.

Para desarrollar la pirámide se recibieron sugerencias de la industria alimentaria, de los grupos interesados en la salud y la nutrición y hasta de miembros del Congreso estadounidense de estados con intereses específicos en ciertos productos alimenticios. Empero, hay varios motivos para creer que la pirámide y las recomendaciones que la acompañan tendrán poco impacto en el comportamiento de ingerir alimentos:

- El éxito de las dietas de moda sugiere que los consumidores estadounidenses están buscando una “cura rápida” para perder o mantener el peso, más que un régimen saludable en el comer y el ejercicio.
- Una encuesta realizada en 2000 encontró que la mayoría de los consumidores estaban conscientes de la antigua pirámide, pero sólo 10% seguían sus recomendaciones.
- Los consumidores han votado con su dinero por el gusto sobre la nutrición. Según una empresa de investigación que monitorea productos alimenticios, 3 730 productos bajos en carbohidratos introducidos al mercado en 2003 y 2004 presentan ventas por debajo de lo esperado.

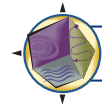
Algunos críticos del concepto de la pirámide han pedido políticas más duras, incluso emitir reglamentos gubernamentales.

mentales para retirar del mercado alimentos insalubres. Otros son igualmente críticos de la pirámide, pero por motivos distintos. Consideran que hay suficiente información disponible sobre lo que es saludable comer o no y los consumidores deben asumir la responsabilidad de su comportamiento sin la intervención del gobierno.

¿Puede ser efectivo este o cualquier otro diseño propuesto para cambiar el comportamiento alimentario de los consumidores? Finalmente, ésta es una cuestión de comercializar una idea. Para que tenga éxito, los consumidores deben actuar con la creencia de que una dieta saludable y el ejercicio proporcionarán un mayor beneficio que la dieta alternativa. Sin embargo, antes de que eso suceda, deben responderse muchas preguntas que la investigación en marketing puede ayudar a contestar. Al seguir las guías para realizar un proyecto de investiga-

ción de mercado, se puede avanzar hacia el resultado deseado con más claridad y menos apasionamiento.

1. ¿Cuáles son algunos de los objetivos que debe atender la investigación de la nutrición y la comida del consumidor?
2. ¿Qué grupos de consumidores deben involucrarse en la investigación del cambiante comportamiento alimentario?
3. ¿Qué funciones podrían desempeñar los grupos de enfoque en la investigación para reemplazar la pirámide alimentaria?



www.mypyramid.gov

Términos y conceptos clave

Investigación de marketing (177)	Análisis situacional (185)	Grupo de enfoque (190)
Sistema de información de marketing (SIM) (178)	Hipótesis (186)	Encuesta telefónica (190)
Sistema de apoyo a las decisiones (SAD) (180)	Investigación informal (186)	Encuesta postal (191)
Base de datos (181)	Datos primarios (186)	Encuesta por Internet (191)
Almacén de datos (182)	Datos secundarios (186)	Experimento (191)
Extracción de datos o minería de datos (82)	Método de observación (187)	Marketing de prueba o mercado de prueba (192)
Escáneres detallistas (183)	Cookie (188)	Inteligencia competitiva (195)
Datos de fuente única (183)	Encuesta (189)	
Identificación por radiofrecuencia (RFID) (183)	Entrevistas de persona a persona o a profundidad (190)	
Objetivo del proyecto (185)		

Preguntas y problemas

1. Explique en qué difiere un sistema de información de marketing (SIM) de un sistema de apoyo a las decisiones (SAD).
2. ¿Debe la tarea de investigación de marketing ir más allá de proveer datos a los gerentes de marketing?
3. Evalúe las encuestas, la observación y la experimentación como métodos de recolección de datos primarios en los siguientes proyectos:
 - a) Un detallista de artículos deportivos quiere determinar las preferencias de marca de los estudiantes sobre balones para básquetbol, zapatos para fútbol y bicicletas de montaña.
 - b) Una cadena de supermercados quiere determinar las preferencias de los compradores para el plan de disposición física de accesorios y patrones de tráfico, particularmente en torno de los mostradores de las cajas registradoras.
 - c) Un fabricante de bandas transportadoras quiere saber quién toma las decisiones para su producto entre los usuarios presentes y en prospecto.
4. Siguiendo los pasos del proceso de investigación del texto, describa cómo investigaría la viabilidad de un establecimiento de fotocopiado contigo al campus de su escuela.
5. Examine el procedimiento que la Unión de Consumidores emplea para formular las evaluaciones de automóviles que presenta en *Consumer Reports* (el método se describe en la revista). Con base en el análisis de muestras del capítulo, comente el procedimiento.
6. Poco después de que una paciente utilizara su tarjeta de crédito para pagar una cuenta en el consultorio de un dentista, recibió un envío por correo postal para invitarla a comprar un seguro dental. Esto sugiere que la compañía de la tarjeta de crédito está creando una base de datos que registra la actividad específica de compras de los tarjetahabientes y la está vendiendo. ¿Suscita esto un problema de invasión de la vida privada?
7. Si usted creara un programa académico para el futuro investigador de marketing, ¿qué áreas de estudio incluiría?