

4

Gestión de la información de marketing

para **conocer los puntos de vista de los clientes**

MAPA DEL CAPÍTULO

Resumen de los objetivos

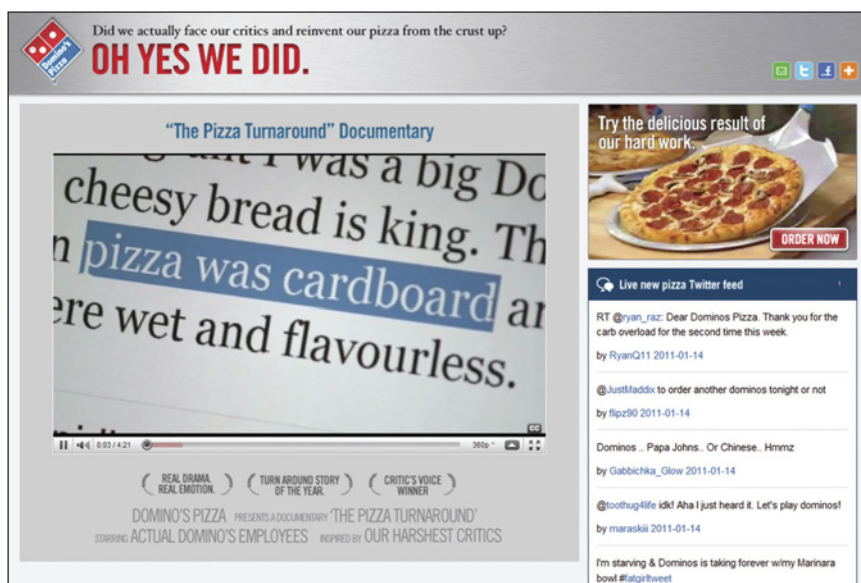
- OBJETIVO 1** Explicar la importancia de la información para entender al mercado y a los clientes. La información de marketing y los puntos de vista del cliente (96–97)
- OBJETIVO 2** Definir un sistema de información de marketing y analizar sus partes. Evaluación de las necesidades de información de marketing (97–98); Desarrollo de información de marketing (98–100)
- OBJETIVO 3** Trazar los pasos del proceso de investigación de marketing. Investigación de marketing (100–115)
- OBJETIVO 4** Explicar cómo las empresas analizan y usan la información de marketing. Análisis y uso de la información de marketing (115–117)
- OBJETIVO 5** Analizar las cuestiones especiales a las que se enfrentan algunos investigadores de marketing, incluyendo las políticas públicas y la ética. Otras consideraciones de la información de marketing (117–121)



Presentación de conceptos

En este capítulo continuaremos la exploración de cómo los mercadólogos obtienen los puntos de vista (insight) de los clientes y del mercado. Observaremos cómo las empresas desarrollan y gestionan su información acerca de importantes factores del mercado: clientes, competidores, productos y programas de marketing. Para tener éxito en el mercado actual, las empresas deben saber cómo convertir los enormes volúmenes de información de marketing en los nuevos puntos de vista de los clientes que les ayuden a entregarles mayor valor.

Comencemos con una historia sobre la investigación de marketing y los puntos de vista del consumidor en acción. La buena investigación de marketing puede implicar una amplia variedad de sofisticadas técnicas de recopilación y análisis de datos, pero, a veces, esta tarea se limitará sencillamente a hablar de manera directa con los clientes, escuchar con apertura lo que tienen que decir y usar esos puntos de vista para desarrollar mejores productos y marketing. Así fue como Domino's Pizza revirtió una caída de ingresos de cinco años con un giro fresco y novedoso.



▲ Cuando las investigaciones online y los *focus group* mostraron que los amantes de la pizza pensaban que la de Domino's "sabía a cartón" (y peor), la empresa se deshizo de la receta y reinventó su pizza desde cero. "Oh sí, lo hicimos".

Domino's Pizza, Inc.

Primera parada

Domino's Pizza: Escuchar a los consumidores y hacerles saber que son escuchados

Después de cinco años de ingresos estancados o en declive, a finales de 2009, Domino's Pizza hizo algo casi inaudito en el mundo de los negocios. "Primero", dice un observador del sector, "pidió a algunos clientes que le dieran retroalimentación honesta. En segundo lugar, en realidad prestó atención y escuchó la dolorosa verdad [que incluía términos como 'borde de cartón' y 'totalmente carentes de sabor' para referirse a sus pizzas]. Por último —y ésta es la parte más impactante— la empresa reinventó su producto 'desde la masa'. Lo que siguió es la historia completa detrás de la impresionante campaña de "Pizza Turnaround" (algo como "Voltear la pizza") de Domino's.

El giro comenzó con la investigación de marketing para comprender lo que los clientes pensaban y deseaban. Las investigaciones del sector mostraron que aunque Domino's era líder en ser-

vicio, comodidad y valor por el dinero, estaba muy atrás de sus competidores en cuanto a sabor. Una encuesta de preferencias de sabor colocó a Domino's en el último lugar, empatada con Chuck E. Cheese, un competidor no precisamente conocido por su excelencia culinaria.

Para obtener una perspectiva más profunda sobre lo que los consumidores en realidad pensaban acerca de sus pizzas, Domino's recurrió a una investigación usando canales de redes sociales y *focus group*. Supervisó la charla online de los consumidores y solicitó miles de mensajes de retroalimentación directa del consumidor a través de Facebook, Twitter y otras redes sociales. A continuación, con base en las perspectivas adquiridas online, Domino's lanzó una oleada de buenos y anticuados *focus group* de probada calidad para atraer a los clientes directamente en conversaciones cara a cara.

Los resultados online de retroalimentación y *focus group* fueron tan difíciles de digerir como una pizza fría de Domino's. La queja más común —el borde de la masa de la pizza "sabía a cartón"— era sólo el inicio. Uno tras otro, los amantes de las pizzas daban sartenazos a los alimentos de Domino's: "Carecen absolutamente de sabor", "La salsa sabe a cátsup", "La peor pizza que yo haya comido jamás", "¡Queso procesado!", "Pizza de producción masiva, aburrida y sosa" y "La pizza para microondas es, por mucho, superior". Uno de los participantes del *focus group* concluyó: "No parece que haya mucho amor en la pizza de Domino's". "No estaban envenenando gente", comenta entre risas un analista, "pero el sabor era [en verdad un gran] problema en el radar".

En lugar de esconderse de tan picantes resultados —o de espararlos como mosquitos—, los ejecutivos de Domino's los reconocieron e hicieron frente a los problemas. "Tuvimos un webcast de un *focus group* para nuestro equipo", dice un ejecutivo de marketing de Domino's. "Cuando alguien dice algo terrible sobre tu pizza, no logras acostumbrarte jamás, pero por primera vez nuestros ejecutivos se enfrentaban con ello. No lo podían creer. Todos dijimos: 'No podemos nada más tener otra junta. Debemos hacer algo'".

Domino's comenzó por reinventar por completo sus pizzas. No sólo mejoró su producto anterior; se deshizo de la receta y comenzó desde cero. Según el director de marketing de Domino's, Russell Weiner, "No la íbamos a llamar 'nueva y mejorada' y esperar que tuviera un excelente resultado. Teníamos que romper de tajo".

Los chefs de Domino's comenzaron desde cero con nuevas masas, salsas, queso y otros ingredientes. El resultado fue una pizza totalmente nueva: Domino's presume que ella tiene "un borde con sazón de ajo y perejil, horneada hasta dorarse". La nueva salsa es "centellante, sabrosa y robusta" con "un poco de pimienta roja para sólo hacer cosquillear su paladar". Y el nuevo queso es delicioso: tipo mozzarella rallado —no cortado en cubos— y sazonado con un pequeño toque de provolone. "Cambiamos todo", dice un chef de desarrollo de productos de Domino's. "Ahora sabe mejor". Los clientes parecen estar de acuerdo. Dos

Cuando las investigaciones de consumidores arrojaron verdades dolorosas sobre su pizza ("borde de cartón" y "totalmente carentes de sabor"), Domino's reformuló del todo su producto y lanzó su sorprendentemente honesta y muy exitosa campaña Pizza Turnaround. Gracias a los puntos de vista obtenidos a través de la investigación, "somos una nueva Domino's", dice su CEO.

meses después de que fuera lanzada la nueva pizza, unos 1 800 consumidores de pizza elegidos al azar en ocho mercados estadounidenses realizaron una prueba ciega de sabor. En comparaciones frente a frente, los consumidores eligieron las pizzas de Domino's por su mejor sabor ante las de Papa John's y Pizza Hut por un amplio margen.

Para anunciar los cambios y hacer que las opiniones de los clientes dieran un giro, Domino's lanzó una atrevida campaña de promoción de 75 millones de dólares llamada "Pizza Turnaround". En ella, la investigación por sí misma era el mensaje. Los comerciales para televisión que autodepreciaban la marca mostraban *focus group* verdaderos que describían, con lujo de detalles, lo horrible que era la pizza. En los anuncios, el CEO de Domino's, Patrick Doyle, admite que escuchó lo que los clientes querían decir y se lo tomó a pecho. "Llega el momento", reconoce, "cuando uno sabe que debe cambiar".

La sorprendentemente honesta campaña se integró en su totalidad en las páginas de Facebook y Twitter de la marca, donde la empresa publicó todo lo malo —y también lo bueno— y pidió retroalimentación continua. Toda la saga del cambio —desde mordaces filmaciones sin editar de *focus group* hasta las reacciones sorprendidas de los ejecutivos de Domino's y esfuerzos para reformular el producto— fue documentada y puesta a la vista de todos en un franco documental de cuatro minutos y medio grabado tras bambalinas y publicado en el sitio Web PizzaTurnaround.com. La empresa publicó incluso una serie de comentarios de los clientes —buenos, malos e indiferentes— en una cartelera de 430 metros cuadrados en la plaza de Times Square en la ciudad de Nueva York.

La campaña era arriesgada. Cuando Domino's admitió en sus anuncios que su pizza era asquerosa, algunos analistas predijeron que el enfoque constituiría un suicidio para la marca. El CEO Doyle admite que tenía un nudo en el estómago cuando la cadena lanzó la campaña, pero Domino's deseaba gritar fuerte y claro: ¡Los escuchamos! Nuestra pizza era mala, pero arreglamos la receta. "Teníamos que ser abiertos, honestos y transparentes", dice el CMO Weiner.

Resulta que este enfoque honesto funcionó. En los tres meses siguientes al inicio de la campaña *Pizza Turnaround*, las ventas de Domino's crecieron 14.3% y las utilidades dentro de las tiendas llegaron a nuevos niveles. Los anuncios y mensajes transparentes captaron la atención de los consumidores y cambiaron su opinión. "La publicidad misma era inusitada", dice Weiner. Y en tanto los anuncios atraían a las personas, la nueva pizza de Domino's las mantenía volviendo. Los ingresos y las utilidades continuaron aumentando durante todo 2010, incluso mientras los ingresos totales del sector de entrega de pizzas estaban cayendo. La campaña *Pizza Turnaround* incluso le ganó a Domino's los honores del "mercadólogo del año" en dos importantes publicaciones de marketing: *Advertising Age* y *Brandweek*.

La lección para los mercadólogos es que hablar con los consumidores, escuchar lo que tienen que decir y actuar en consecuencia de conocer sus puntos de vista puede dar grandes dividendos. La investigación de marketing y escuchar en verdad a los clientes, dice Doyle, "cambió nuestra inercia de forma dramática, y podemos seguir construyendo sobre esa base a medida que avancemos. Nos sentimos muy bien ahora con nuestro nuevo entendimiento de la marca. Y somos una nueva Domino's."¹

MyMarketingLab

Visite www.mymktlab.com para encontrar actividades que le ayuden a aprender y repasar para tener éxito en este capítulo.

Como destaca la historia de Domino's, los buenos productos y programas de marketing comienzan con buena información de los clientes. Las empresas también necesitan mucha información sobre sus competidores, intermediarios y otros actores y fuerzas del mercado. Pero más que la sola recopilación de información, los mercadólogos deben *usar* la información para obtener poderosos *puntos de vista de los clientes, o consumidores, y del mercado*.

Comentario del autor ►

La información de marketing por sí misma tiene poco valor. El valor reside en los *puntos de vistas del cliente* que son obtenidos de la información y en la manera en que los mercadólogos los utilizan para tomar mejores decisiones.

La información de marketing y los puntos de vista del cliente

Con el fin de crear valor para los clientes y forjar relaciones significativas con ellos, los vendedores deben primero conocer los puntos de vista de los clientes con respecto a lo que necesitan y desean, y éstos sólo pueden provenir de una buena información de marketing. Las empresas utilizan estos puntos de vista para desarrollar una ventaja competitiva.

Por ejemplo, Apple no fue la primera empresa en desarrollar un reproductor de música digital. Sin embargo, la investigación de Apple descubrió dos ideas clave: la gente quería reproductores de música personales que les permitiesen llevar toda su música con ellos y querían ser capaces de escucharla de manera discreta. Basándose en estas ideas, Apple aplicó sus esfuerzos de diseño y facilidad de uso para crear el fenomenalmente exitoso iPod. ► Las expandidas líneas del iPod y del iPod Touch tienen ahora 76% de participación de mercado de reproductores de MP3 en Estados Unidos. Las perspectivas de iPod también engendraron otros productos muy exitosos de Apple, como el iPhone y el iPad.²

Aunque las percepciones del cliente y el mercado son importantes para la creación de valor y las relaciones con el cliente, puede ser muy difícil obtener la información relativa a estos aspectos. Las necesidades del cliente y sus motivos de compra suelen ser poco evidentes: los propios consumidores por lo general no pueden expresar con exactitud lo que necesitan ni por qué compran. Para conocer



▲ **Las perspectivas clave del cliente y una pizca de la magia de diseño y facilidad de uso de Apple han hecho del iPhone un producto muy exitoso. Ahora tiene 76% del mercado y se ha expandido a otros éxitos de Apple, tales como el iPhone y el iPad.**

Newscom

Puntos de vista del cliente

Comprensión actual de los clientes y el mercado, que se deriva de la información de marketing y que se convierte en la base para la creación de valor de cliente y relaciones con clientes.

Sistema de información de marketing (SIM)

Personas y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, desarrollar la información necesaria y ayudar a los tomadores de decisiones a utilizar la información para generar y validar el conocimiento sobre los puntos de vista actuales de los clientes y el mercado.

Comentario del autor ►

El sistema de información de marketing comienza y termina con los usuarios: evaluando sus necesidades de información y después entregando información que satisfaga dichas necesidades.

los puntos de vista de los clientes, los mercadólogos deben gestionar con eficacia la información de marketing de una variedad de fuentes.

Los mercadólogos de hoy tienen acceso inmediato a una gran cantidad de información de marketing. Con la reciente explosión de tecnologías de la información, las empresas ahora pueden generar información en grandes cantidades. Además, los propios consumidores están produciendo grandes volúmenes de información de marketing. A través del correo electrónico, mensajería de texto, blogs, Facebook, Twitter y otros medios digitales, los consumidores envían de manera voluntaria una gran cantidad de información a las empresas y entre sí. Las empresas que aprovechen dicha información pueden obtener un sustancioso y oportuno conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes a menor costo.

Lejos de carecer de información, la mayoría de los gerentes de marketing se encuentran saturados con datos y, a menudo, abrumados por ellos. Por ejemplo, cuando una compañía como Pepsi supervisa los debates en línea sobre sus marcas mediante la búsqueda de palabras clave en tweets, blogs, mensajes y otras fuentes, sus servidores absorben al día el impresionante número de seis millones de conversaciones públicas, más de dos mil millones al año.³ Eso es mucha más información de la que cualquier gerente puede digerir. Por lo tanto, los vendedores no necesitan *más* información; necesitan *mejor* información y hacer un mejor *uso* de la que ya poseen.

El valor real de la investigación y la información de marketing radica en cómo se utiliza, en el conocimiento sobre los **puntos de vista del cliente** que proporciona. Partiendo de ese pensamiento, muchas empresas están reestructurando ahora sus funciones de información e investigación de marketing. Están *creando equipos de perspectivas de los clientes*, encabezados por un vicepresidente de perspectivas del cliente y compuesto por representantes de todas las áreas funcionales de la empresa. Por ejemplo, el grupo de investigación de marketing de Coca-Cola está encabezado por el vicepresidente de Estrategia de marketing y perspectivas. Y en Unilever, la investigación de marketing es realizada por la división de Conocimiento del Consumidor y del Mercado, lo que ayuda a los equipos de marca a aprovechar la información y convertirla en perspectivas del cliente.

Los grupos de conocimiento de los puntos de vista de los clientes recopilan información de los consumidores y del mercado de una amplia variedad de fuentes que van desde estudios de investigación de marketing tradicionales hasta socializar y observar a los consumidores, y supervisar las conversaciones online del consumidor acerca de la empresa y sus productos. Una vez recopilados, *utilizan* estos datos para producir conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes a partir de los cuales la empresa puede crear más valor para sus clientes.

Así, las empresas deben diseñar sistemas de información de marketing eficaces que den a los gerentes la información correcta, en forma correcta, en el momento adecuado y que ayuden a utilizar esta información para crear valor para el cliente y relaciones más sólidas con él. Un **sistema de información de marketing (SIM)** se compone de personas y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, desarrollar la información necesaria y ayudar a los tomadores de decisiones a utilizar la información para generar y validar el conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes y el mercado.

La ► **Figura 4.1** muestra que el SIM comienza y termina con los usuarios de la información: gerentes, socios internos y externos, y otros que necesitan información de marketing. En primer lugar, interactúa con dichos usuarios de la información para *evaluar las necesidades de información*. A continuación, interactúa con el entorno de marketing para *desarrollar la información necesaria* a través de bases de datos internas de la empresa, actividades de inteligencia de marketing e investigación de marketing. Por último, el SIM ayuda a los usuarios a *analizar y utilizar* la información para desarrollar conocimiento sobre los puntos de vista de los clientes, tomar las decisiones de marketing y gestionar las relaciones con los clientes.

Evaluación de las necesidades de información de marketing

El sistema de información de marketing atiende principalmente al departamento de marketing y a otros gerentes de la empresa. Además, puede proporcionar información a los socios externos como proveedores, revendedores o agencias de servicios de marketing. Por ejemplo, el sistema de enlace minorista de Walmart (Retail Link) da acceso a proveedores clave a información de todo tipo: desde patrones de compras de los clientes y niveles de inventario de la tienda, hasta número de artículos vendidos y tiendas en los que se han vendido en las últimas 24 horas.⁴

Un buen SIM equilibra la información que los usuarios *desearían* tener contra la que en realidad necesitan y la que es *factible* ofrecer. Algunos gerentes piden todos los datos posibles sin pensar cuidadosamente acerca de los que en realidad necesitan. Demasiada información puede ser tan

► **Figura 4.1**
El sistema de información de marketing

Este capítulo aborda la administración de información de marketing para obtener conocimiento sobre los puntos de vista del cliente; esta figura esquematiza el contenido del capítulo. Los mercadólogos comienzan evaluando la necesidad de información del usuario. A continuación, desarrollan la información necesaria utilizando datos internos, inteligencia de marketing y procesos de investigación de marketing. Por último hacen que la información esté disponible para los usuarios en la forma correcta en el momento adecuado.



perjudicial como insuficiente información. Otros gerentes podrían omitir cosas que deben saber, o podrían no saber cómo solicitar algunos tipos de información que deberían tener. Por ejemplo, los gerentes tal vez deban saber acerca de oleadas de debates favorables o desfavorables de los consumidores acerca de sus marcas en blogs o redes sociales en línea. Debido a que no saben acerca de estas discusiones, no piensan pedir información sobre ellas. El SIM debe supervisar el entorno de marketing para proporcionar a los tomadores de decisiones la información que deben tener para comprender mejor a los clientes y tomar decisiones clave de marketing.

Por último, los costos de obtención, análisis, almacenamiento y entrega de información pueden aumentar con rapidez. La empresa debe decidir si el conocimiento obtenido a partir de los datos adicionales vale sus costos (a menudo es difícil evaluar tanto el valor como el costo).

Comentario del autor ►

El problema no es *encontrar* datos; el mundo se desborda de datos provenientes de amplia variedad de fuentes. El desafío real es *encontrar* la información correcta —dentro y fuera de las fuentes— y transformarla en conocimiento sobre los puntos de vista del cliente.

Desarrollo de información de marketing

Los mercadólogos pueden obtener la información que necesitan de *datos internos*, *inteligencia competitiva de marketing* e *investigación de marketing*.

Datos internos

Muchas empresas elaboran amplias **bases de datos internas**, recopilaciones electrónicas de datos sobre los consumidores y el mercado obtenidos a partir de fuentes internas de la red de la empresa. La información de la base de datos puede provenir de los distintos departamentos: Marketing proporciona información sobre las características del cliente, transacciones de ventas y visitas al sitio Web. El departamento de servicio al cliente mantiene registros de satisfacción del cliente o problemas con el servicio; Contabilidad proporciona registros detallados de ventas, costos y flujos de efectivo; Operaciones de información sobre producción, embarques e inventarios; Ventas informa sobre reacciones de revendedores y actividades de la competencia; incluso los socios de canal de marketing proporcionan datos sobre transacciones de punto de venta. El aprovechamiento de dicha información puede generar un robusto conocimiento de los puntos de vista de los clientes y producir ventaja competitiva.

Por ejemplo, ► el proveedor de servicios financieros USAA utiliza su base de datos interna para crear una base de clientes increíblemente fiel.⁵



▲ **Datos internos:** El proveedor de servicios financieros USAA usa su amplia base de datos para ajustar sus servicios a las necesidades específicas de clientes individuales, lo que les ha generado una lealtad notable.

Courtney Young

USAA proporciona servicios financieros a personal militar de Estados Unidos y sus familias, sobre todo a través de marketing directo por teléfono e Internet. Mantiene una enorme base de datos de clientes elaborada a partir de los historiales de compra de los clientes e información recopilada de manera directa mediante encuestas a clientes, datos de transacciones y comportamiento de navegación de su sitio Web. USAA emplea la base de datos para personalizar ofertas de marketing directo que satisfagan

Bases de datos internas

Recopilaciones electrónicas de datos sobre los consumidores y el mercado obtenidas a partir de fuentes internas de la red de la empresa.

las necesidades de los clientes individuales. Por ejemplo, para los clientes que se anticipan a su retiro, envía información sobre planeación de patrimonio. Si la familia tiene hijos en edad de ir a la universidad, USAA envía a esos jóvenes la información sobre cómo gestionar sus tarjetas de crédito.

Un encantado reportero, cliente de USAA, relata cómo la compañía financiera incluso le ayudó a enseñar a su hija de 16 años de edad a conducir. Justo antes de su cumpleaños —antes de que ella recibiera su permiso de conducir—, USAA envió un “paquete de materiales, respaldado por la investigación, para ayudarme a enseñar a mi hija a conducir, ayudarle a practicar y ayudarnos a encontrar maneras de llegar a un acuerdo sobre lo que constituye la conducción segura, para más tarde cuando ella obtuviera su licencia”. El maravillado reportero continúa: “USAA no intentó venderme algo. La moraleja para mí: que USAA invierte en mí para el largo plazo”. A través de tan hábil utilización de su base de datos, USAA atiende a cada cliente de forma única, lo que da por resultado lealtad y alta satisfacción. La empresa con valor de 18 mil millones de dólares conserva el 98% de sus clientes. Durante los últimos cuatro años, la revista *Bloomberg BusinessWeek* ha incluido a USAA entre sus dos principales “Customer Service Champs” (Campeones de servicio al cliente), destacando su legendaria atención al cliente. MSN Money, por su parte, hace poco clasificó a USAA como la número uno en su Salón de la Fama del Servicio al Cliente (Customer Service Hall of Fame).

Por lo general se puede acceder a las bases de datos internas de forma más rápida y más barata que a otras fuentes de información, pero también presentan algunos problemas. Debido a que a menudo se recopila información interna para otros fines, podría estar incompleta o constituir una forma errónea para tomar decisiones de marketing. Los datos también envejecen con rapidez; mantener la base de datos actualizada requiere un gran esfuerzo. Por último, gestionar los enormes volúmenes de datos que una gran empresa produce requiere técnicas y equipos altamente sofisticados.

Inteligencia competitiva de marketing

Inteligencia competitiva de marketing

Recopilación sistemática y análisis de información públicamente disponible sobre consumidores, competidores y desarrollos en el entorno de mercado.

La **inteligencia competitiva de marketing** es la recopilación sistemática y el análisis de información públicamente disponible sobre los consumidores, competidores y desarrollos en el mercado. El objetivo de la inteligencia competitiva de marketing es mejorar la toma de decisiones mediante la comprensión del entorno de los consumidores, evaluando y siguiendo las acciones de los competidores, para proporcionar advertencias sobre oportunidades y amenazas estratégicas. Las técnicas de inteligencia de marketing van desde la observación directa de los consumidores hasta la aplicación de cuestionarios a los propios empleados de la empresa, la evaluación de los productos competidores, la investigación en Internet y el monitoreo de tendencias en Internet.

La buena inteligencia de marketing puede ayudar a los mercadólogos a conocer la forma en que los consumidores hablan y se conectan con sus marcas. Muchas empresas envían equipos de observadores capacitados para que se mezclen personalmente con los clientes que usan y hablan sobre los productos de la empresa. Otras empresas supervisan de manera sistemática las charlas online de los consumidores. ► Por ejemplo, Gatorade, de PepsiCo, ha creado un amplio centro de control para supervisar la actividad en las redes sociales relacionada con la marca.⁶



▲ **Control de la misión:** La marca Gatorade de PepsiCo ha creado un centro de control extensivo para supervisar en tiempo real las actividades de la marca en las redes sociales.

Pepsi-Cola North America, Inc.

El Centro de Control de la Misión de Gatorade, ubicado en el corazón de las oficinas centrales de la empresa en Chicago, funciona como un centro neurálgico en el cual los cuatro miembros del equipo de Control de la Misión monitorean la marca en tiempo real a través de las redes sociales. Cuando alguien menciona algo relacionado con Gatorade (incluyendo a competidores, deportistas patrocinados por Gatorade y temas relacionados con la nutrición deportiva) en Twitter, Facebook, un blog, o en otros medios de comunicación social, aparece en diversas imágenes y paneles en una de las seis grandes pantallas del Centro de Control de la Misión. El personal también supervisa anuncios en línea y el tráfico en el sitio Web, produciendo una imagen consolidada de la imagen de la marca en Internet.

Gatorade utiliza lo que ve y aprende en el Centron de Control de la Misión para mejorar sus productos, marketing y las interacciones con los clientes. Por ejemplo, mientras supervisaba su campaña “Gatorade Has Evolved” (Gaterade ha evolucionado), el equipo detectó con rapidez que un comercial con una canción del rapero David Banner se debatió fuertemente en las redes sociales. En menos de 24 horas, habían trabajado con Banner para tener disponible una versión completa de la canción y distribuirla a los seguidores de Gatorade y a los fanáticos en Twitter y Facebook. En otro caso, la marca supo que debía incrementar la producción de sus bebidas de recuperación a partir de las quejas con respecto a que éstas se estaban terminando en los puntos de venta. Más allá de

sólo supervisar las conversaciones de las redes sociales, el equipo de Control de la Misión a veces interviene en ellas, como sucedió hace poco, cuando los empleados respondieron a las preguntas de un participante con respecto a dónde comprar productos.

Muchas empresas incluso han nombrado *directores de escucha*, quienes se encargan de filtrar las conversaciones online de los clientes y transmitir ideas clave para los tomadores de decisiones de marketing. Dell creó hace dos años el puesto llamado el *Zar que Escucha*. “Nuestro oyente en jefe es fundamental para asegurarnos de que las personas adecuadas en la organización sean conscientes de lo que se está diciendo en las conversaciones en la Web acerca de nosotros, de manera que las personas relevantes en el negocio puedan conectarse con los clientes”, dice un ejecutivo de marketing de Dell.⁷

Las empresas también deben supervisar de manera activa las actividades de los competidores, y utilizan inteligencia competitiva de marketing para tener advertencias tempranas de los movimientos y las estrategias de sus competidores, lanzamientos de nuevos productos, mercados nuevos o cambiantes, y fortalezas y debilidades competitivas potenciales. Mucha de la inteligencia sobre la competencia puede ser recopilada por personas dentro de la empresa: ejecutivos, ingenieros y científicos, agentes de compra y la fuerza de ventas. La empresa también puede obtener información de inteligencia importante de proveedores, distribuidores y clientes clave. Puede supervisar los sitios Web de sus competidores y utilizar Internet para buscar nombres específicos de sus competidores, eventos o tendencias, y ver lo que encuentra. Y el seguimiento de las conversaciones de los consumidores acerca de las marcas competidoras a menudo es tan revelador como el seguimiento de las conversaciones sobre las propias.

Los buscadores de inteligencia también pueden revisar las miles de bases de datos online, algunas de ellas gratuitas. Por ejemplo, la base de datos de la U.S. Security and Exchange Commission’s proporciona un enorme arsenal de información financiera sobre competidores públicos, y la base de datos de la U.S. Patent Office and Trademark revela las patentes que los competidores han solicitado. Por una cuota, las empresas también pueden suscribirse a cualquiera de las más de 3 000 bases de datos en línea y servicios de búsqueda de información, tales como Hoover’s, LexisNexis y Dun & Bradstreet. Los mercadólogos de hoy tienen una cantidad casi abrumadora de datos sobre los competidores a sólo unos cuantos teclados de distancia.

El juego de inteligencia es bilateral. Al enfrentarse con ciertos esfuerzos de inteligencia de marketing de sus competidores, la mayoría de las empresas ahora están tomando medidas para proteger su propia información. El uso creciente de inteligencia de marketing también plantea cuestiones éticas. Aunque las técnicas anteriores son legales, otras pueden implicar una ética cuestionable. Es claro que las empresas deben aprovechar la información disponible públicamente, sin embargo, no deben rebajarse hasta espiar. Con todas las fuentes de datos legítimas disponibles hoy en día, no es necesario que una empresa rompa la ley o los códigos de ética aceptados para obtener buena información.

Comentario del autor ►

Considerando que la inteligencia de marketing implica escrutar de manera activa el entorno general de marketing, la investigación de marketing implica estudios más enfocados para obtener perspectiva de clientes relativas a decisiones específicas de marketing.

Investigación de marketing

El diseño, recopilación, análisis e informe sistemáticos de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización.

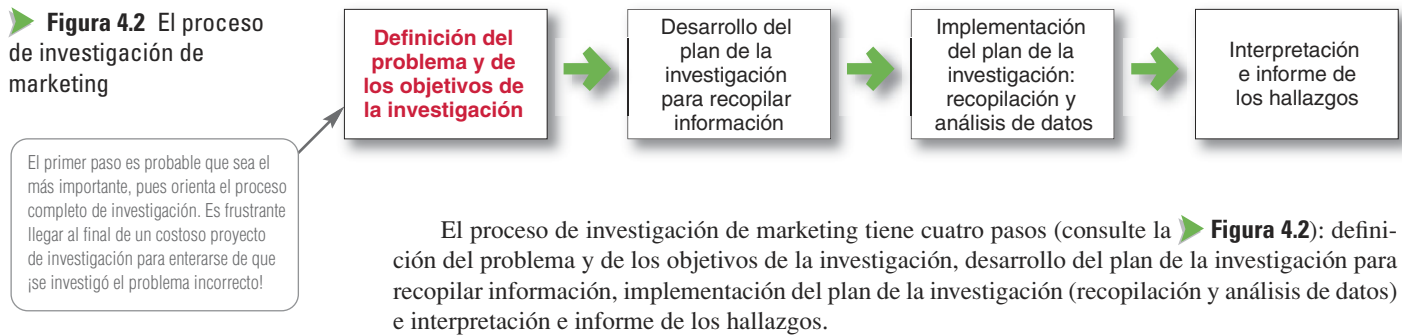
Investigación de marketing

Además de información de inteligencia general de marketing sobre los consumidores, competidores y acontecimientos en el mercado, los mercadólogos a menudo necesitan estudios formales que proporcionen conocimiento sobre los puntos de vista del cliente y del mercado para las decisiones y situaciones de marketing específicas. Por ejemplo, Budweiser desea saber cuáles peticiones serán las más eficaces para sus anuncios en el Super Bowl. Yahoo! desea saber cómo reaccionarán los buscadores en la Web ante la propuesta de un proyecto de rediseño de su sitio. Samsung desea saber cuántas y qué tipo de personas comprarán sus televisores ultradelgados de próxima generación. En tales situaciones, los gerentes necesitarán investigación de marketing.

La **investigación de marketing** es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemáticos de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización. Las empresas utilizan la investigación de marketing en una amplia variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de marketing da a los mercadólogos las perspectivas de las motivaciones del cliente, del comportamiento de compra, y de la satisfacción. Puede ayudar a evaluar el potencial del mercado y la participación de mercado, o medir la eficacia de las actividades de fijación de precios, producto, distribución y promoción.

Algunas grandes empresas tienen sus propios departamentos de investigación que trabajan en proyectos con los gerentes de marketing. Además, estas empresas —como sus contrapartes más pequeñas— por lo general contratan especialistas externos en investigación que asesoran a la gerencia sobre problemas específicos de marketing y con el fin de llevar a cabo estudios de investigación de marketing. A veces las empresas simplemente adquieren datos recopilados por empresas externas para ayudar en su toma de decisiones.

► **Figura 4.2** El proceso de investigación de marketing



El proceso de investigación de marketing tiene cuatro pasos (consulte la ► **Figura 4.2**): definición del problema y de los objetivos de la investigación, desarrollo del plan de la investigación para recopilar información, implementación del plan de la investigación (recopilación y análisis de datos) e interpretación e informe de los hallazgos.

Investigación exploratoria

Investigación de mercado utilizada para reunir información preliminar que ayude a definir problemas e inferir hipótesis.

Investigación descriptiva

Investigación de marketing que se utiliza para describir mejor problemas y situaciones de marketing y mercados.

Investigación causal

Investigación de marketing utilizada para probar hipótesis de relaciones de causa y efecto.

Definición del problema y los objetivos de investigación

Los investigadores y gerentes de marketing deben colaborar de manera estrecha para definir el problema y acordar los objetivos de la investigación. El gerente es quien mejor entiende la decisión de cuál información es necesaria, mientras que el investigador es quien mejor entiende la investigación de marketing y la forma de obtener la información. Definir los objetivos de la investigación y el problema es a menudo el paso más difícil en el proceso de investigación: el gerente puede saber que algo está mal, sin saber las causas específicas.

Después de que el problema ha sido cuidadosamente definido, el gerente y el investigador deben fijar los objetivos de la investigación. Un proyecto de investigación de marketing podría tener uno de los tres tipos de objetivos. El objetivo de la **investigación exploratoria** es recopilar información preliminar que ayudará a definir el problema e inferir hipótesis. El objetivo de la **investigación descriptiva** consiste en describir las cosas, tales como el potencial del mercado para un producto o la demografía y las actitudes de los consumidores que compran el producto. El objetivo de la **investigación causal** es probar las hipótesis acerca de las relaciones de causa y efecto. Por ejemplo, ¿una disminución del 10% en la colegiatura de una universidad privada provocará un aumento en las inscripciones que sea suficiente para compensar la reducción en la colegiatura? Por lo general, los gerentes comienzan con una investigación exploratoria y después siguen con una investigación descriptiva o causal.

La definición del problema y de los objetivos de la investigación orienta todo el proceso de la investigación; el gerente y el investigador deben ponerla por escrito para estar seguros de que están de acuerdo sobre la finalidad y los resultados esperados de la investigación.

Desarrollo del plan de la investigación

Una vez que los investigadores tienen definido el problema de investigación y los objetivos, deben determinar la información exacta que necesitan, desarrollar un plan para reunirla de manera eficaz y presentar el plan a la gerencia. El plan de investigación describe las fuentes de datos existentes y expone los enfoques de investigación específicos, los métodos de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que los investigadores utilizarán para recopilar nuevos datos.

Los objetivos de la investigación deben traducirse en las necesidades de información específicas. ► Por ejemplo, supongamos que Red Bull quiere llevar a cabo investigaciones sobre cómo reaccionarían los consumidores a la propuesta de una nueva agua para beber enriquecida con vitaminas, que estaría disponible en varios sabores y que se comercializaría bajo el nombre de Red Bull. Red Bull domina en la actualidad el mercado de bebidas energizantes en todo el mundo con una participación de mercado mundial del 40%.⁸ Una nueva línea de agua enriquecida con vitaminas — similar a la Vitaminwater de Coca Cola — podría ayudar a Red Bull a apalancar más su posición de marca dominante. La investigación propuesta podría requerir la siguiente información específica:

- Las características demográficas, económicas y de estilo de vida de los actuales clientes de Red Bull. (¿Los clientes actuales también consumen productos de agua enriquecida con vitaminas? ¿Son esos productos



▲ **La decisión de Red Bull de agregar o no una línea de agua enriquecida con vitaminas a su ya exitosa mezcla de bebidas de energía necesitaría una investigación de marketing capaz de proporcionar mucha información específica.**

Red Bull North America

Datos secundarios

Información que ya existe en algún lugar, y que ha sido recopilada para otro fin.

Datos primarios

Información recopilada para el propósito específico que se requiere en ese momento.

consistentes con sus estilos de vida? ¿O necesitaría Red Bull enfocarse en un nuevo segmento de consumidores?)

- Las características y los patrones de uso de la mayor población de usuarios de agua enriquecida: ¿Qué necesitan y esperan de dichos productos, dónde los compran, cuándo y cómo los utilizan y qué marcas existentes y cuestiones de precio son las más populares? (El nuevo producto de Red Bull necesitaría un posicionamiento fuerte y relevante en el concurrido mercado de agua enriquecida).
- Las reacciones de los minoristas para la nueva línea de productos propuesta: ¿Se abastecerían del producto y lo apoyarían? ¿Dónde lo exhibirían? (Si no se obtiene apoyo de los minoristas, las ventas de la nueva bebida se verían afectadas).
- Los pronósticos de ventas de los productos Red Bull, tanto nuevos como actuales. (¿La nueva línea de agua enriquecida creará ventas o simplemente canibalizará a las de los productos actuales de Red Bull? ¿El nuevo producto aumentará las ganancias generales de Red Bull?).

Los mercadólogos de Red Bull tendrán éstos y muchos otros tipos de información para decidir si desean o no introducir el nuevo producto, y en caso afirmativo, la mejor manera de hacerlo.

El plan de la investigación debe presentarse en una *propuesta por escrito*. Una propuesta por escrito es en especial importante cuando el proyecto de investigación es grande y complejo, o cuando una empresa externa lo lleve a cabo. La propuesta debe abarcar los problemas dirigidos por la gerencia, los objetivos de la investigación, la información que se obtendrá y la manera en que los resultados ayudarán a la toma de decisiones de la gerencia. La propuesta también debe incluir los costos estimados de la investigación.

Para satisfacer las necesidades de información del gerente, el plan de la investigación puede requerir la recopilación de datos secundarios, datos primarios o ambos. Los **datos secundarios** consisten en información que ya existe en algún lugar, y que ya fue recopilada para otro propósito. Los **datos primarios** consisten en información recopilada para el propósito específico del que se trate.


Recopilación de datos secundarios

Los investigadores suelen comenzar mediante la recopilación de datos secundarios; la base de datos interna de la empresa ofrece un buen punto de partida. Adicionalmente, la empresa también puede aprovechar una amplia gama de fuentes de información externas.

Las empresas pueden comprar datos secundarios a proveedores externos. Por ejemplo, Nielsen vende datos de puntos de vista de compradores a partir de un panel de consumidores de más de 250 000 hogares en 25 países del mundo, con medidas de compras de prueba y de repetición, de lealtad de marca y de demografía del comprador. ➤ Experian Simmons realiza un espectro completo de estudios que proporcionan una visión global del consumidor estadounidense. El servicio MONITOR de Yankelovich vende información acerca de importantes tendencias sociales y estilo de vida. Éstas y otras empresas suministran datos de alta calidad para satisfacer una amplia variedad de necesidades de información de marketing.⁹

Los investigadores de marketing pueden llevar a cabo sus propias búsquedas de orígenes de datos secundarios utilizando *bases de datos comerciales online*. Los servicios de bases de datos generales, tales como Dialog, ProQuest y LexisNexis ponen a riqueza increíble de información en los teclados de los tomadores de decisiones de marketing. Más allá de los sitios Web comerciales que ofrecen información por una cuota, casi todas las asociaciones de cada sector, agencia gubernamental, publicación de negocios y medio de noticias ofrecen información gratuita a los que son lo suficientemente tenaces para encontrar sus sitios Web.

Los *motores de búsqueda de Internet* también pueden ser de gran ayuda en la localización de fuentes de información secundaria, pero también pueden ser muy frustrantes e ineficientes. Por ejemplo, un mercadólogo de Red Bull que busque en Google “productos de agua enriquecida” obtendría más de 50 000 resultados. Aun así, las búsquedas Web bien estructuradas y diseñadas pueden ser un buen punto de partida para cualquier proyecto de investigación de marketing.



**Understand
Communicate
Measure**

For over 50 years, marketing professionals have relied on Experian® Simmons™ as the reliable source of marketing information. Experian Simmons provides the most comprehensive view of the American consumer. Our full spectrum of consumer studies includes:

Simmons National Consumer Study ■ First syndicated national study launched in the U.S. ■ Provides over 60,000 data variables to choose from, and usage behavior for all major media, 450+ product categories and 8,000+ brands on 25,000 U.S. adults ■ Media Ratings Council accredited	Simmons Teens Study ■ Surveys approximately 2,300 teens between the ages 12 and 17 ■ Bi-annual release with measures of major media usage, product consumption, demographics, lifestyle/psychographic characteristics as well as information on ownership, purchase, and usage of brands, products and services in the financial, entertainment and consumer package good sectors	Simmons LOCAL™ the power of Simmons at the local level. ■ Reports the unique nuances of all of America's 289 media markets ■ Study is integrated into various platforms (i.e. Nielsen Station Index® and Microsoft MapPoint®) which enables users additional ways to analyze data
Simmons National Hispanic Consumer Study ■ First syndicated national study for U.S. Hispanic adults ■ Surveys over 8,000 Hispanic adults annually providing Hispanic-only information on media, acculturation, language usage and preference, nativity, and country of origin as well as culturally-relevant measures on psychographics, lifestyles, attitudes and opinions ■ Media Ratings Council accredited	Simmons Kids Study ■ Surveys approximately 2,200 kids ■ Provides insight into the brands and products they prefer and how much of each they consume plus in-depth media information	Simmons Multi-Media Engagement Study ■ Provides ratings on the cognitive, behavioral and emotional involvement consumers have with media vehicles ■ The only syndicated, cross-channel engagement measurement tool available

Experian Simmons
 600 Third Avenue | New York, NY 10016
 212.471.2850 | www.ExperianSimmons.com

▲ Los servicios de bases de datos de consumidores como Experian Simmons venden una cantidad increíble de información que abarca todo: desde los productos que los consumidores compran y las marcas que prefieren, hasta sus estilos de vida, actitudes y preferencias de medios. Experian Simmons “provee el panorama más completo del consumidor estadounidense”.

Experian Consumer Research

Los datos secundarios por lo general pueden obtenerse más rápido y a un menor costo que los datos primarios. Asimismo, las fuentes secundarias a veces pueden proporcionar datos que una compañía sola no podría recoger por sí misma (información que no está disponible de manera directa o cuya recopilación sería demasiado costosa). Por ejemplo, sería demasiado caro para los mercadólogos de Red Bull llevar a cabo una auditoría constante de las tiendas minoristas para averiguar sobre participación de mercado, precios y exhibición de las marcas de la competencia, pero pueden comprar el servicio InfoScan de SymphonyIRI Group, que proporciona esta información basada en datos de escáner y otros de las 34 000 tiendas minoristas en los mercados de todo Estados Unidos.¹⁰

Los datos secundarios también pueden presentar problemas. Los investigadores rara vez pueden obtener todos los que necesitan a partir de fuentes secundarias. Por ejemplo, Red Bull no encontrará información existente sobre las reacciones del consumidor ante una nueva línea de agua enriquecida que aún no ha sido colocada en el mercado. Incluso cuando sea posible encontrar los datos, la información podría no ser muy útil. El investigador debe evaluar información secundaria cuidadosamente para asegurarse de que es *relevante* (que se ajusta a las necesidades del proyecto de investigación), *precisa* (recopilada y comunicada de manera confiable), *actual* (lo suficientemente actualizada para las decisiones del momento) e *imparcial* (recolectada y comunicada de manera objetiva).

Recopilación de datos primarios

Los datos secundarios proporcionan un buen punto de partida para la investigación y a menudo ayudan a definir los objetivos y problemas de la investigación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la empresa también debe recopilar datos primarios. La ► **Tabla 4.1** muestra que diseñar un plan de recopilación de datos primarios exige una serie de decisiones sobre *enfoques de la investigación, métodos de contacto, un plan de muestreo e instrumentos de investigación*.

Enfoques de la investigación

Los enfoques de la investigación para reunir datos primarios incluyen observaciones, encuestas y experimentación. A continuación analizaremos cada uno.

Investigación por observación

Recopilación de datos primarios mediante la observación de personas, acciones y situaciones relevantes.

Investigación por observación. La **investigación por observación** consiste en recopilar datos primarios mediante la observación de situaciones, acciones y personas pertinentes. Por ejemplo, Trader Joe's podría determinar posibles nuevas ubicaciones de tienda evaluando los patrones de tráfico, las condiciones del vecindario y las ubicaciones de competidores como Whole Foods, Fresh Market y otras cadenas minoristas.

Los investigadores a menudo observan el comportamiento del consumidor para conocer puntos de vista de los clientes que no se obtienen a través de sólo hacerles preguntas. Por ejemplo, Fisher-Price ha establecido un laboratorio en el que sus investigadores pueden observar las reacciones de los niños ante juguetes nuevos. El laboratorio de juegos de Fisher-Price es un espacio soleado, lleno de juguetes donde algunos niños con suerte llegan a probar prototipos de Fisher-Price bajo la mirada atenta de los diseñadores, quienes esperan encontrar la inspiración para crear el próximo juguete de gran éxito.

Los mercadólogos observan no sólo lo que los consumidores hacen sino también lo que dicen; ahora escuchan de manera rutinaria las conversaciones de los consumidores en sitios Web, blogs y redes sociales. La observación de esa retroalimentación natural puede dar aportaciones que simplemente no es posible adquirir a través de enfoques de investigación más estructurados y formales.

Una amplia gama de empresas utiliza ahora la **investigación etnográfica**. La investigación etnográfica implica el envío de observadores para ver e interactuar con los consumidores en sus "ambientes naturales". Los observadores podrían ser antropólogos y psicólogos capacitados o investigadores y gerentes de la empresa (consulte Marketing en acción 4.1).

Investigación etnográfica

Forma de investigación por observación observacional que implica enviar observadores capacitados a ver e interactuar con los consumidores en sus "entornos naturales".



Tabla 4.1

Plan de recopilación de datos primarios

Enfoques de investigación	Métodos de contacto	Plan de muestreo	Instrumentos de investigación
Observación	Correo	Unidad de la muestra	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de la muestra	Instrumentos mecánicos
Experimentación	Personal	Procedimiento de muestreo	
	Online		

MARKETING EN ACCIÓN

4.1

Investigación etnográfica: Observar lo que los consumidores hacen en realidad

Una chica entra en un bar y dice el camarero: “Dame una Diet Coke y una línea de visión clara hacia esos chicos bebiendo Miller Lite en la esquina”. Si está esperando un remate cómico, lo sentimos: esto no es un chiste. La “chica” en esta situación es Emma Gilding, etnógrafa corporativa de la agencia de publicidad Ogilvy & Mather. En este caso, su trabajo es salir a los bares de todo Estados Unidos y observar a grupos de chicos que beben cervezas con sus amigos. No es broma. Esto es investigación de marketing de vanguardia y honesta, al estilo de la etnografía.

Mientras un camarógrafo graba la acción, Gilding mantiene un registro sobre qué tan cerca se situaron los chicos uno del otro. Ella escucha las historias y observa cómo pasa el uso de la palabra de un orador a otro, como en una tribu alrededor de una fogata. De vuelta en la oficina, un equipo de antropólogos y psicólogos capacitados escudriñan durante más de 70 horas de filmación de cinco noches similares en bares desde San Diego a Filadelfia. Una perspectiva clave: Miller es la elección de grupos de bebedores, mientras que su principal competidor, Bud Lite, es la cerveza que eligen los bebedores solos. El resultado fue una regocijante serie de anuncios que cuentan las extrañas experiencias de un bebedor Miller Lite en el mundo —cuando lo atrapan tomando monedas del estuche de guitarra de un músico ciego, o cuando atraviesa el desierto con un camionero trastornado— hasta tomas del mismo personaje deleitando a sus amigos con cuentos sobre un brebaje. Los anuncios de Miller Lite obtuvieron altas calificaciones de audiencia por su valor como entretenimiento y por su resonancia emocional.

Los mercadólogos de hoy enfrentan muchas preguntas difíciles: ¿Qué piensan *en realidad* los clientes acerca de un producto y qué dicen sobre él a sus amigos? ¿Cómo lo utilizan *en realidad*? ¿Le dirán a usted? ¿Pueden decirle? Con demasiada frecuencia, la investigación tradicional simplemente no puede proporcionar respuestas precisas. Para obtener información más profunda, muchas empresas usan la investigación etnográfica que observa e interactúa con los consumidores en sus “ambientes naturales”.

Los etnógrafos buscan “la verdad de los consumidores”. En encuestas y entrevistas, los clientes pueden declarar (y creer plenamente) ciertas preferencias y comportamientos, cuando la realidad es bastante diferente. La etnografía proporciona un tour interno del mundo del cliente, ayudando a los mercadólogos a entender lo que los consumidores *en realidad* hacen en lugar de lo que *dicen*. “Eso podría significar atrapar a un paciente cardíaco atragantándose una sopa de crema y un sándwich de albóndigas al tiempo que ensalza las virtudes de una alimentación saludable”, observa un etnógrafo, “o a un diabético aderezando de manera vigorosa con sal su desayuno de salchicha con huevos para después explicar cómo se niega a usar jalea en su pan tostado”.

Al entrar al mundo del cliente, los etnógrafos pueden examinar cómo piensan y sienten los clientes en relación a sus productos. Aquí hay otro ejemplo:

En fechas recientes, Kelly Peña, también conocida como “la encantadora de niños”, una tarde revisaba un cajón de la cómoda de un niño de 12 años de edad. Su misión encubierta: desenterrar lo que lo mueve

y ayudar a Walt Disney Company a reafirmarse como una fuerza cultural entre los chicos. Peña, investigadora de Disney, encabeza un equipo que se enfoca en esa camiseta desgastada de rock’n’roll. ¿Black Sabbath? “Usarla me hace sentir como que voy a una película de clasificación R”, le dijo Dean, el tímido niño pelirrojo, bajo escrutinio. ¡Lotería! Peña y su equipo de antropólogos han pasado 18 meses espiando dentro de las cabezas de chicos poco comunicativos en busca de ese tipo de pepita de oro psicológica.

Disney confía en las ideas de Peña para crear nuevo entretenimiento para niños de 6 a 14 años, que representan 50 000 millones de dólares al año en el gasto en todo el mundo. Con excepción de *Cars*, Disney —hogar de artículos más enfocados a las niñas como la línea de “Princesas”, “Hannah Montana” y “Pixie Hollow”— ha sido especialmente débil en el entretenimiento para niños. Las investigaciones de Peña a veces se llevan a cabo en grupos; a veces implica ir de compras con un adolescente y su madre. Al recorrer la casa de Dean, Peña buscaba pistas tácitas sobre lo que le gusta y lo que detesta. “Lo que está en sus repisas de atrás y que él no ha desechado nos dirá bastante”, dijo previamente. “¿Qué está colgado en sus paredes? ¿Cómo interactúa con sus parientes?” Un gran hallazgo derivado de su visita de dos horas: aunque Dean intentaba sonar adulto y actuaba indolente en sus respuestas, todavía tenía mucho de niño pequeño en su interior. Tenía sábanas de dinosaurios y animales de peluche debajo de su cama. “Creo que está intentando pisar muchos límites por primera vez”, dijo más tarde Peña.

Los niños ya pueden ver los resultados del escrutinio de Peña en Disney XD, un nuevo canal de cable y el sitio Web. No es casualidad, por ejemplo, que el personaje central de “Aaron Stone” sea un jugador de baloncesto mediocre. Peña indicó a los productores que los chicos se identifican con protagonistas que se esfuerzan mucho para crecer. “Ganar no es, ni de cerca, tan importante para los muchachos como se piensa en Hollywood”, dijo.



▲ **Investigación etnográfica: para comprender mejor los desafíos a los que se enfrentan los compradores en edad avanzada, este ejecutivo de Kimberly-Clark intenta comprar mientras usa unos lentes que le afectan la vista y unos gruesos guantes que emulan padecer artritis.**

Lauren Pond/The Photo Pond

La investigación etnográfica a menudo produce los tipos de detalles íntimos que simplemente no emergen de los tradicionales *focus group* y encuestas. Por ejemplo, los *focus group* dijeron a la cadena de Hoteles Best Western que los hombres son quienes deciden cuándo parar para descansar en la noche y dónde alojarse; pero grabaciones de parejas en viajes largos por todo Estados Unidos mostraban que por lo general era la mujer la que decidía. La observación a menudo permite descubrir problemas que ni los clientes perciben tener. Al grabar a los consumidores en la ducha, el fabricante de accesorios para baño Moen descubrió riesgos de seguridad que no reconocen los consumidores, tales como el hábito de algunas mujeres de afeitarse sus piernas mientras se sujetan del controlador de temperatura. Para Moen sería casi imposible descubrir ese tipo de deficiencias de diseño sólo haciendo preguntas.

Experimentar de primera mano lo que experimentan los clientes también puede proporcionar ideas útiles. Con ese fin, el gigante de productos de consumo Kimberly-Clark lleva a cabo un programa que pone a los ejecutivos de cadenas minoristas como Walgreens, Rite Aid y Family Dollar en los zapatos de sus clientes —literalmente. Los ejecutivos van de compras a sus propias tiendas con gafas que desenfocan su visión, granitos de maíz en sus zapatos y guantes de goma voluminosos en sus manos. Todo forma parte de un ejercicio diseñado para ayudar a los mercadólogos a comprender los desafíos físicos que enfrentan los compradores de edad avanzada, quienes representarán el 20% de la población total estadounidense para el año 2030.

Las gafas de visión borrosa simulan enfermedades comunes de la vista, como cataratas, degeneración macular y glaucoma. Los granos de maíz dentro de los zapatos dan una idea de lo que se siente caminar con dolores articulares. Y los voluminosos guantes simulan limitaciones a la destreza manual provocadas por la artritis. Los participantes obtienen de estas experiencias innumerables ideas para hacer las tiendas más amigables para la gente mayor: letras más grandes y colores más amigables con la vista en envases y volantes; nueva iluminación en las tiendas y señalización clara, así como botones para pedir ayuda cerca de la mercancía pesada, como agua embotellada y detergente para ropa.

Así, los investigadores de marketing se acercan cada vez más a los consumidores, observándolos de cerca mientras actúan e interactúan en escenarios naturales, o sumergiéndose para sentir lo que sus consumidores sienten. “Conocer al consumidor individual de manera íntima se ha convertido en una necesidad”, dice un asesor de investigación, “y la etnografía es la conexión íntima con el consumidor”.

Fuentes: Fragmentos adaptados y otra información de Brooks Barnes, “Disney Expert Uses Science to Draw Boy Viewers”, *New York Times*, 14 de abril de 2009, p. A1; Linda Tischler, “Every Move You Make”, *Fast Company*, abril de 2004, pp.73–75; Ellen Byron, “Seeing Store Shelves Through Senior Eyes”, *Wall Street Journal*, 14 de septiembre de 2009, p. B1; y Natasha Singer, “The Fountain of Old Age,” *New York Times*, 6 de febrero de 2011, p. BU 1.



▲ **Investigación etnográfica:** Kraft Canadá envió a su presidente (arriba, al centro) y a otros ejecutivos de alto nivel a observar la vida familiar real en diversos hogares canadienses. Los videos de sus experiencias ayudaron a los mercadólogos y a otros dentro de la empresa a comprender el papel que las marcas de Kraft desempeñan en la vida de las personas.

Michael Stuparyk/GetStock.com

También considere este ejemplo:¹¹

► Kraft Canadá envió hace poco a su presidente y a otros ejecutivos de alto nivel a observar la vida familiar real en una docena de casas canadienses. “Salimos con el propósito de entender a la familia canadiense, lo que está ocurriendo en sus hogares, en especial en la cocina”, dice el vicepresidente de perspectivas del consumidor y estrategia de Kraft Canadá. Después de ver horas de video de las 12 familias visitadas, el grupo de percepciones del consumidor encontró algunos temas unificadores en los diversos mercados de Kraft. Se enteraron de que casi todas las familias enfrentan la misma “loca carrera por tener la comida lista para la familia, dentro de un apresuramiento y unas decisiones de último minuto, y la necesidad de equilibrar necesidades alimentarias diferentes, incluyendo las de los niños”. Kraft compartió una recopilación de esos videos con los equipos de ventas y marketing, quienes los utilizaron como base para las sesiones de lluvia de ideas. Incluso subió el video a un sitio Web interno para que lo vean los 4 500 empleados de Kraft en todo Canadá. La experiencia de “vivir con los clientes” ayudó a los mercadólogos de Kraft y a otros a comprender cómo las marcas de la empresa ayudan a los clientes al ofrecer productos más cómodos que reduzcan el estrés de poner comida sobre la mesa.

Más allá de llevar a cabo la investigación etnográfica en los entornos físicos del consumidor, muchas empresas ahora de manera rutinaria llevan a cabo investigación *netnográfica*: el comportamiento de los consumidores en un contexto natural de Internet. La observación de las personas cuando interactúan y se desplazan por Internet puede proporcionar perspectivas útiles sobre sus motivos y comportamiento de compra tanto online como offline.¹²

La investigación por observación y etnográfica a menudo produce el tipo de detalles que simplemente no surge en los cuestionarios de investigación tradicional o en *focus group*. Considerando que los enfoques tradicionales de investigación cuantitativa pretenden probar hipótesis conocidas y obtener respuestas a preguntas de producto o estrategia bien definidas, la investigación por observación puede generar ideas frescas de cliente y mercado que la gente no quiere o no ha podido proporcionar. Provee una ventana hacia las acciones inconscientes de los clientes y sus necesidades y sentimientos no expresados.

En contraste, sin embargo, algunas cosas no pueden ser observadas: sentimientos, actitudes, motivaciones o comportamientos privados. El comportamiento a largo plazo o infrecuente también es difícil de observar. Al final, puede ser muy difícil interpretar las observaciones. Debido a estas limitaciones, los investigadores suelen utilizar la observación junto con otros métodos de recopilación de datos.

Investigación por encuestas

Recopilación de datos primarios mediante preguntas hechas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamientos de compra.

Investigación por encuestas. La **investigación por encuestas**, el método más ampliamente utilizado para la recopilación de datos primarios, es el método mejor estudiado para la recopilación de información descriptiva. Una empresa que desea conocer comportamientos de compra, preferencias, actitudes o conocimiento de las personas, con frecuencia puede averiguarlo haciéndoles preguntas de manera directa.

La principal ventaja de las encuestas es su flexibilidad; pueden ser utilizadas para obtener muchos tipos de información en muchas situaciones diferentes. Las encuestas que abordan casi cualquier cuestión de marketing o de decisión pueden realizarse por teléfono o por correo, en persona, o en la Web.

Sin embargo, las encuestas también presentan algunos problemas. A veces las personas son incapaces de responder preguntas de la encuesta porque no recuerdan o nunca han pensado en lo que hacen y por qué lo hacen. Las personas pueden no estar dispuestas a responder a entrevistadores desconocidos o sobre las cosas que consideran privadas. Los encuestados pueden responder preguntas de la encuesta incluso cuando no saben la respuesta sólo para parecer más inteligentes o más informados. O pueden intentar ayudar al entrevistador dando una respuesta agradable. Por último, la gente ocupada no podrá dedicar el tiempo; otros resentirán la intrusión en su privacidad.


Investigación experimental

Recopilación de datos primarios mediante la selección de grupos similares de sujetos, dándoles diferentes tratamientos, controlando factores relacionados y verificando las diferencias en las respuestas de los grupos.

Investigación experimental. Mientras que la observación es más adecuada para la investigación exploratoria y las encuestas para la investigación descriptiva, la **investigación experimental** es la más adecuada para recopilar información causal. La experimentación implica seleccionar grupos coincidentes de sujetos, dándoles diferentes tratamientos, controlando los factores no relacionados y comprobando las diferencias en las respuestas del grupo. Así, la investigación experimental intenta explicar las relaciones de causa y efecto.

Por ejemplo, antes de agregar un emparedado nuevo a su menú, McDonald's podría utilizar experimentos para probar los efectos sobre las ventas de dos precios diferentes que podría cobrar. Podría introducir el emparedado nuevo a un precio en una ciudad y a otro precio en otra. Si las ciudades son similares, y otros esfuerzos de marketing para el emparedado son iguales, las diferencias en las ventas entre las dos ciudades podrían estar relacionadas con el precio cobrado.

Métodos de contacto

Es posible recopilar datos por correo, teléfono, por entrevista personal u online. La  **Tabla 4.2** muestra las fortalezas y debilidades de cada método de contacto.

Correo, teléfono y entrevistas personales. Los *cuestionarios por correo* pueden ser utilizados para recopilar grandes cantidades de información a un bajo costo por encuestado. Los encuestados pueden dar respuestas más honestas a preguntas más personales en un cuestionario por correo que a un entrevistador desconocido en persona o por teléfono. Además no participan encuestadores, que podrían sesgar las respuestas de los encuestados.

Sin embargo, los cuestionarios por correo constituyen un instrumento poco flexible; todos los encuestados responden a las mismas preguntas en un orden fijo. Las encuestas por correo suelen tomar más tiempo en completarse y la tasa de respuesta —el número de personas que devuelve los cuestionarios contestados— a menudo es muy baja. Por último, el investigador tiene poco control sobre la muestra del cuestionario de correo. Incluso con una buena lista de correo, es difícil controlar *quién* en una determinada dirección llenará el cuestionario. Como resultado de las deficiencias, más

▶ **Tabla 4.2****Fortalezas y debilidades de los métodos de contacto**

	Correo	Teléfono	En persona	Online
Flexibilidad	Mala	Buena	Excelente	Buena
Cantidad de datos que pueden recopilarse	Buena	Regular	Excelente	Buena
Control de los efectos del entrevistador	Excelente	Regular	Mala	Regular
Control de la muestra	Regular	Excelente	Buena	Excelente
Velocidad de la recolección de datos	Mala	Excelente	Buena	Excelente
Tasa de respuesta	Mala	Mala	Buena	Buena
Costo	Buena	Regular	Mala	Excelente

Fuente: Basada en Donald S. Tull y Del I. Hawkins, *Marketing Research: Measurement and Method*, 7a. ed. (Nueva York: Macmillan Publishing Company, 1993). Adaptada con autorización de los autores.

y más mercadólogos están ahora cambiando a encuestas online y por correo electrónico que son más rápidas, más flexibles y de menor costo.

La *entrevista telefónica* es uno de los mejores métodos para recopilar información con rapidez, y proporciona mayor flexibilidad que los cuestionarios por correo. Los entrevistadores pueden explicar las preguntas difíciles y, dependiendo de las respuestas recibidas, pueden omitir algunas preguntas o ahondar en otras. Las tasas de respuesta tienden a ser superiores que las de los cuestionarios por correo y los entrevistadores pueden pedir hablar con los encuestados con las características deseadas o incluso por su nombre.

Sin embargo, con las entrevistas telefónicas, el costo por encuestado es mayor a los cuestionarios por correo u online. También es posible que las personas no deseen discutir preguntas personales con un entrevistador. El método presenta sesgo del entrevistador: la manera de hablar de los entrevistadores, cómo hacen las preguntas y otras que pueden afectar a las respuestas de los encuestados. Por último, en esta época de “listas de no llamar” y de consumidores acosados por promociones, cada vez hay más personas que simplemente cuelgan el teléfono a los entrevistadores, en lugar de hablar con ellos.

Las *entrevistas personales* tienen dos formas: individuales y de grupo. Las *entrevistas individuales* implican hablar con las personas en sus casas u oficinas, en la calle o en centros comerciales. Ese tipo de entrevistas es flexible: los entrevistadores capacitados pueden guiar las entrevistas, explicar cuestiones difíciles y explorar temas como la situación lo requiera. Pueden mostrar a los sujetos los productos, anuncios o paquetes reales y observar sus reacciones y comportamiento. Sin embargo, las entrevistas personales individuales pueden costar de tres a cuatro veces más que las entrevistas telefónicas.

Las *entrevistas de grupo* consisten en invitar de seis a diez personas para reunirse con un moderador capacitado para hablar sobre un producto, servicio u organización. A los participantes por lo general se les paga una pequeña cantidad por asistir. Un moderador fomenta la discusión libre y fácil, con la esperanza de que las interacciones del grupo hagan que surjan pensamientos y sentimientos reales. Al mismo tiempo, el moderador “enfoca” la discusión, de ahí el nombre de *focus group*.

En los *focus group* tradicionales, los investigadores y mercadólogos observan las discusiones del grupo desde detrás de un espejo unidireccional y registran los comentarios por escrito o en video para su estudio posterior. Los investigadores de *focus group* suelen utilizar videoconferencia y tecnología de Internet para conectar a los mercadólogos en localidades distantes con la acción en vivo del *focus group*. Utilizando cámaras y sistemas de sonido bidireccionales, los ejecutivos de marketing en una sala de juntas apartada pueden ver y escuchar, y con el uso de controles remotos, hacer acercamientos a los rostros y recorrer el *focus group* con la cámara.

Junto con la investigación por observación, los *focus group* se ha convertido en una de las herramientas de investigación de marketing cualitativo más importantes para obtener ideas frescas sobre pensamientos y sentimientos del consumidor. En los escenarios del *focus group*, los investigadores no sólo escuchan opiniones e ideas del consumidor, sino que también pueden observar las expresiones faciales, movimientos corporales, interacción de grupo y flujos de la conversación. Sin embargo, los *focus group* presentan algunos desafíos. Por lo general emplean pequeñas muestras para mantener bajos el tiempo y los costos, y puede ser difícil generalizar a partir de los resultados. Además, los consumidores en los *focus group* no son siempre abiertos y honestos acerca de sus sentimientos, comportamiento e intenciones reales delante de otras personas.

Focus group

Entrevistas personales que implican invitar entre seis y diez personas a reunirse durante algunas horas con un entrevistador capacitado para hablar acerca de un producto, servicio u organización. El entrevistador “enfoca” la discusión del grupo en asuntos importantes.

Para superar estos problemas, muchos investigadores están manipulando el diseño del *focus group*. Algunas empresas utilizan *grupos de inmersión*: pequeños grupos de consumidores que interactúan directa e informalmente con los diseñadores del producto sin que esté presente algún moderador de grupo. Otros investigadores están cambiando los entornos en los que realizan *focus group* para ayudar a los consumidores a relajarse y obtener respuestas más auténticas. ► Por ejemplo, Lexus organizó hace poco una serie de cenas “Una noche con Lexus” con grupos de clientes en los hogares de los clientes.¹³



▲ **Nuevos entornos de focus group:** El gerente general de Lexus, Mark Templin, ofrece una serie de cenas “Una noche con Lexus” con compradores de automóviles de lujo para tratar de dilucidar por qué se convirtieron, o no, en dueños de un Lexus.

Cortesía de Lexus

Nada como sardinas curadas en cítricos con escabeche de verduras o *halibut* al horno con un huevo de codorniz para conseguir que fluya la conversación. En realidad, Mark Templin, vicepresidente y gerente general de grupo Lexus, cree que la mejor manera de conocer de cerca y de manera personal a los clientes es cenar con ellos, en sus hogares y con estilo. En la primera cena, celebrada en Beverly Hills, 16 dueños de Lexus, Mercedes, BMW, Audi, Land Rover y otros automóviles de alta gama intercambiaron sus percepciones de la marca Lexus. A través de una animada conversación durante una cena suntuosa elaborada por un famoso chef, Templin espera enterarse de por qué las personas se convirtieron, o no, en propietarios de Lexus.

Mientras se deleitan con la alta cocina, los consumidores de automóviles de alta gama dieron a Templin muchas perspectivas útiles. Por ejemplo, escuchó que los vehículos Lexus a menudo están etiquetados como poco divertidos. “Todo el mundo había conducido un Lexus en algún momento y tenía una fabulosa experiencia”, dice Templin. “Pero el Lexus que [tuvieron] no fue tan divertido para conducir como el automóvil que tienen ahora. Nuestro reto es demostrar que el Lexus es más divertido

en su manejo hoy que hace 15 años”. Templin también se sorprendió por la medida en que los compradores de automóviles de lujo permiten a sus hijos mayores influir en la decisión del automóvil a adquirir. Templin dice que el marketing de Lexus en el futuro tendrá también que apuntar a los jóvenes adultos que no pueden comprar automóviles de lujo pero que sí pueden influir mucho en las decisiones de sus padres.

Las entrevistas individuales y los *focus group* pueden añadir un toque personal en contraposición a la investigación más orientada a los números. “Hacemos mucha investigación y nos dice lo que necesitamos para la operación de nuestro negocio, pero me da más resultado el hablar cara a cara”, dice Templin. “Cuando oigo a las personas directamente, lo que dicen cobra vida propia”.

Investigación de Marketing online. El crecimiento de Internet ha tenido un impacto dramático en la forma que se realiza la investigación de marketing. Cada vez más, los investigadores recopilan los datos primarios a través de la **investigación de marketing online**: encuestas por Internet, paneles en línea, experimentos, *focus group* y comunidades de marca en línea.

La investigación en línea puede asumir muchas formas. Una empresa puede utilizar la Web como medio para encuestas: puede incluir un cuestionario sobre su sitio Web o utilizar el correo electrónico para invitar a la gente a responder preguntas, crear paneles en línea que proporcionen retroalimentación regular o mantener conversaciones en vivo o *focus group* en línea. Los investigadores también pueden experimentar con diferentes precios, encabezados o características del producto en varios sitios Web o en momentos diferentes para conocer la eficacia relativa de sus ofertas. Pueden configurar entornos virtuales de compras y utilizarlos para probar nuevos productos y programas de marketing. O una empresa puede aprender sobre el comportamiento de los clientes online siguiendo sus flujos de clics mientras visitan el sitio Web y se desplazan a otros sitios.

Internet es especialmente idóneo para la investigación *cuantitativa*, por ejemplo, para llevar a cabo encuestas de marketing y de recopilación de datos. Más de tres cuartas partes de todos los estadounidenses tienen ahora acceso a la Web, convirtiéndola en un canal fértil para llegar a una amplia muestra representativa de los consumidores.¹⁴ A medida que las tasas de respuesta para los métodos tradicionales de estudio disminuyen y los costos aumentan, la Web reemplaza con rapidez al correo y al teléfono como la metodología de recopilación de datos dominante.

Investigación de marketing online

Recopilación de datos primarios en línea a través de encuestas por Internet, *focus group* en línea, experimentos basados en la Web o seguimiento del comportamiento en línea del consumidor.

La investigación a través de encuestas en la Web ofrece muchas ventajas sobre los métodos tradicionales del teléfono, correo y las entrevistas personales. Las ventajas más evidentes son la velocidad y el bajo costo. En línea, los investigadores pueden distribuir rápida y fácilmente las encuestas en Internet a miles de encuestados de manera simultánea a través de correo electrónico o mediante la publicación en sitios Web seleccionados. Las respuestas pueden ser casi instantáneas, y debido a que los encuestados introducen ellos mismos la información, los investigadores pueden tabular, revisar y compartir datos de la investigación conforme llega la información.

La investigación online por lo general cuesta mucho menos que la investigación llevada a cabo a través de correo, teléfono o entrevistas personales. El uso de Internet elimina la mayoría de los gastos de correo, teléfono, entrevistadores y tratamiento de los datos asociados con los otros métodos. Además, el tamaño de la muestra tiene poco impacto sobre los costos. Una vez configurado el cuestionario, hay poca diferencia en el costo entre 10 encuestados y 10 000 encuestados en la Web.

Su bajo costo pone a la investigación online dentro del alcance de casi cualquier negocio, grande o pequeño. En realidad, con Internet, lo que fuera alguna vez del dominio de los expertos en investigación, ahora está disponible para casi cualquier aspirante a investigador. ➤ Incluso los investigadores más pequeños y menos sofisticados pueden usar servicios de encuesta en línea como Zoomerang (www.zoomerang.com) y SurveyMonkey (www.surveymonkey.com) para crear, publicar y distribuir sus propias encuestas personalizadas en minutos.

Las encuestas basadas en la Web también tienden a ser más interactivas y atractivas, más fáciles de completar y menos intrusivas que las encuestas tradicionales por teléfono o correo. Como resultado, suelen obtener mayores tasas de respuesta. Internet es un excelente medio para llegar a los consumidores difíciles de alcanzar, como las escurridizas audiencias de adolescentes, solteros, acaudalados y los que tienen una mayor educación. También es bueno para llegar a las madres trabajadoras y otras personas que llevan vidas ocupadas. Esas personas están bien representadas en línea y pueden responder en su propio espacio y a su propia conveniencia.

De la misma forma que los investigadores de marketing se apresuraron a utilizar Internet para las encuestas cuantitativas y la recopilación de datos, ahora están adoptando también métodos de



➤ **Investigación online: Gracias a los servicios de encuestas tales como Zoomerang, casi cualquier negocio, grande o pequeño, puede crear, publicar y distribuir sus propias encuestas personalizadas en minutos.**

Zoomerang, una empresa de MarketTools

Focus group online

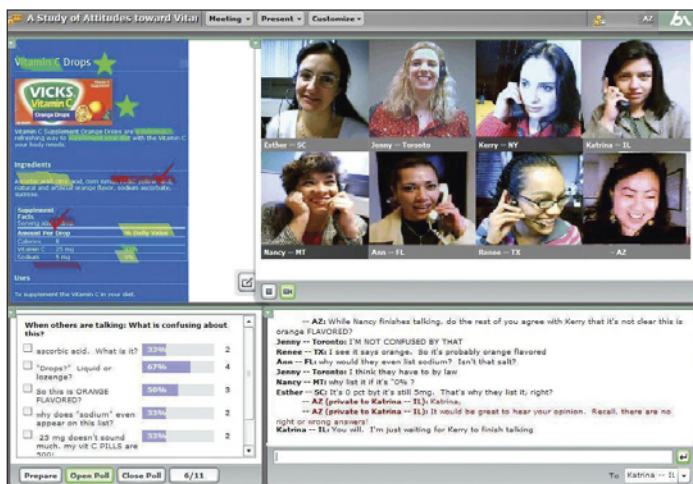
Reunir en línea a un pequeño grupo de personas con un moderador capacitado para chatear acerca de un producto, servicio u organización y obtener así percepciones cualitativas acerca de las actitudes y comportamientos de los consumidores.

investigación *cualitativos* basados en Internet, como *focus group* en línea, blogs y redes sociales. Internet puede proporcionar una forma rápida y de bajo costo para obtener percepciones cualitativas del cliente.

Un enfoque de investigación cualitativa primaria basada en la Web son los *focus group online*. Tales grupos ofrecen muchas ventajas sobre los *focus group* tradicionales. Los participantes pueden entrar al sistema desde cualquier lugar: todo lo que necesitan es una laptop y una conexión Web. Por lo tanto, Internet funciona bien para reunir a personas de diferentes partes del país o del mundo. Además, los investigadores pueden realizar y supervisar *focus group* online desde casi cualquier lugar, eliminando así los gastos de viaje, alojamiento y servicio. Por último, aunque los *focus group* online requieren cierto avance de programación, los resultados son casi inmediatos.

Los *focus group* online puede tomar cualquiera de varios formatos. La mayoría ocurren en tiempo real, en la forma de debates de sala de chat en línea en los que los participantes y un moderador toman asiento alrededor de una mesa virtual e intercambian comentarios. Alternativamente, los investigadores podrían configurar un foro de mensajes en línea en el que los encuestados interactúan en el transcurso de varios días o semanas. Los participantes entran al sistema diariamente y comentan sobre los temas del *focus group*.

Aunque son de bajo costo y fáciles de administrar, los *focus group* online pueden carecer de la dinámica del mundo real o de acercamientos más personales. Para superar estas deficiencias, algunos investigadores están agregando ahora audio y video en tiempo real a sus *focus group* online. ➤ Por ejemplo, la empresa de investigación online Channel M2 “pone de vuelta el toque humano a la investigación online” al reunir a los participantes de *focus group* en “salas virtuales de entrevista” amigables con el usuario. A la hora convenida, los participantes firman a través de su computadora equipada con webcam, ven el video en directo de otros participantes e interactúan con ellos en tiempo real. Los investigadores pueden “sentarse” en el *focus group* desde cualquier lugar, y ver y escuchar a cada participante.¹⁵



▲ Algunos investigadores están agregando ahora audio y video en tiempo real a sus *focus group* online. Por ejemplo, Channel M2 “devuelve el toque humano a la investigación online” al reunir a los participantes de *focus group* en “salas virtuales de entrevista” amigables con el usuario.

© 2009 Channel M2, LLC. Todos los derechos reservados. Utilizado con autorización.

Aunque están creciendo aprisa, las investigaciones cuantitativa y cualitativa basadas en Internet tienen algunos inconvenientes. Un problema importante es controlar quién está dentro de la muestra online. Sin ver a los encuestados, es difícil saber quiénes son en realidad. Para superar esos problemas de muestra y contexto, muchas empresas de investigación online utilizan paneles de encuestados y comunidades donde uno opta por tomar el cuestionario. Por ejemplo, Zoomerang ofrece un panel online de consumidores y negocios que se ha perfilado con base en más de 500 atributos.¹⁶

Alternativamente, muchas empresas ahora están desarrollando sus propias redes sociales personalizadas y las utilizan para obtener perspectivas y aportaciones de los clientes. Por ejemplo, además de examinar los cerebros de los clientes en eventos presenciales como las cenas en casas de los clientes “Una noche con Lexus”, Lexus ha construido una comunidad de investigación online extensiva llamada la Lexus Advisory Board (Junta Consultiva de Lexus).¹⁷

La Lexus Advisory Board es un grupo al que se accede exclusivamente por invitación y consiste en 20 000 propietarios de automóviles Lexus que representan una amplia gama demográfica, psicográfica y por modelo. Lexus encuesta al grupo por lo regular para obtener información del propietario sobre temas tan diversos

como sus percepciones de la marca y retroalimentación sobre los nuevos modelos y equipamiento, hasta su experiencia como propietarios de un Lexus y las relaciones de los clientes con los distribuidores. “Como propietario de un Lexus, su opinión es valiosa para nosotros”, dice la invitación, “por eso Lexus le invita a unirse a nuestro exclusivo panel de investigación online. Al convertirse en miembro de la Lexus Advisory Board, su retroalimentación ayudará a dar forma al desarrollo de productos futuros, al servicio al cliente y a las comunicaciones de marketing”. Un ejecutivo de marketing de Lexus, dice, “Esto es una gran manera de escuchar a los clientes”.

Así, en los últimos años, Internet se ha convertido en una herramienta importante para llevar a cabo investigaciones y conocer los puntos de vista del cliente. Pero los investigadores de marketing de hoy van aún más lejos, mucho más allá de las encuestas estructuradas online, *focus group* y comunidades Web. Cada vez más, están escuchando y viendo a los consumidores mediante una supervisión activa de las ricas vetas de información del cliente no solicitada, no estructurada, originada por el cliente y que ya circula alrededor de la Web.

Esto podría ser tan simple como un análisis de las opiniones de los clientes y sus comentarios en el sitio de la marca de la empresa o en sitios de compras tales como Amazon.com o BestBuy.com. O podría hacerse utilizando sofisticadas herramientas de análisis Web para analizar de manera profunda las montañas de comentarios del consumidor y sus mensajes encontrados en blogs o sitios de redes sociales como Facebook o Twitter. Escuchar y ver a los consumidores en línea puede proporcionar ideas valiosas sobre lo que los consumidores están diciendo o sintiendo sobre las marcas. Como dice un experto en información, “La Web sabe lo que usted quiere”.¹⁸ (Consulte Marketing en acción 4.2).

Plan de muestreo

Los investigadores de marketing suelen sacar conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores mediante el estudio de una pequeña muestra de la población total de consumidores. Una **muestra** es un segmento de la población seleccionado para la investigación de marketing que representa a la población en su conjunto. Idealmente, la muestra debe ser en verdad representativa para que el investigador pueda realizar estimaciones precisas de los pensamientos y comportamientos de la población general.

El diseño de la muestra requiere de tres decisiones. En primer lugar, ¿quién va a ser estudiado (qué *unidad de muestreo*)? La respuesta a esta pregunta no siempre es evidente. Por ejemplo, para conocer el proceso de toma de decisiones para la compra de un automóvil familiar, ¿el sujeto debería ser el marido, la esposa, otros miembros de la familia, los vendedores del concesionario o todos los anteriores? En segundo lugar, ¿cuántas personas es necesario incluir (¿qué *tamaño de muestra*)?. Las muestras grandes proporcionan resultados más confiables que las pequeñas; sin embargo, las muestras de mayor tamaño por lo general cuestan más, y no es necesario probar el mercado meta completo o incluso una gran parte de él para obtener resultados confiables.

Muestra

Segmento de la población elegido para hacer una investigación de marketing y que representa a la población total.

MARKETING EN ACCIÓN

4.2

Escucha en línea: La Web sabe lo que quieres

Gracias al floreciente mundo de los blogs, las redes sociales y otros foros de Internet, los mercadólogos tienen ahora acceso de tiempo casi real a un alud de información online de los consumidores. Todo se encuentra allí para explorar —elogios, críticas, recomendaciones, acciones— y se revela en lo que los consumidores están diciendo y haciendo mientras navegan por Internet. Los mercadólogos con visión del futuro ahora están haciendo minería de valiosas perspectivas de los clientes en esta nueva y rica veta de información espontánea y “ascendente”.

Considerando que la investigación de marketing tradicional ofrece perspectivas sobre el “aspecto lógico, representativo y estructurado de nuestros consumidores”, dice Kristin Bush, gerente senior de conocimiento del consumidor y del mercado de P&G, escuchar en línea “ofrece mucho más de la intensidad, mucho más de... contexto y pasión, y más de la espontaneidad que los consumidores en realidad le están brindando [cuando ofrecen sus opiniones] sin solicitárselos”.

La escucha en línea podría implicar algo tan simple como el análisis de reseñas de los clientes en el sitio de la marca de la empresa o en sitios populares de compras como Amazon.com o BestBuy.com. Tales reseñas son abundantes, conciernen a productos específicos y proporcionan reacciones al natural del cliente. Tan solo Amazon.com incluye reseñas detalladas sobre todo lo que vende, y sus clientes dependen en gran medida de estas revisiones al hacer sus compras. Si los clientes en el mercado de las marcas de la empresa leen y reaccionan ante estas reseñas, igual deberían hacerlo los mercadólogos de la empresa. Muchas empresas están ahora agregando secciones de reseñas del cliente a sus propios sitios de marca. Tanto los comentarios positivos como los negativos pueden ayudar a la empresa a aprender lo que está haciendo bien y dónde es necesario mejorar.

A un nivel más profundo, los vendedores ahora emplean herramientas sofisticadas de análisis Web para escuchar y obtener “pépitas de oro” de la masa agitada de comentarios y conversaciones de los consumidores en blogs, artículos de noticias, foros en línea y en sitios de redes sociales como Facebook o Twitter. Pero más allá de supervisar lo que los clientes *dicen* sobre ellos en línea, las empresas también observan lo que *hacen* los clientes en línea. Los mercadólogos examinan el comportamiento de navegación por la Web del consumidor con detalle preciso y utilizan los conocimientos resultantes para personalizar las experiencias de compras. Considere este ejemplo:

Una compradora, en el sitio de venta minorista FigLeaves.com, mira más de cerca un par de sedosas pantuflas para dama. A continuación, aparece una recomendación de una bata de baño para hombre. Esto podría parecer terriblemente mal a menos que, por supuesto, resulte ser precisamente lo que ella quería. ¿Por qué la bata de baño? El análisis de datos del comportamiento en el sitio FigLeaves.com (que considera los clics de ratón en los hilos de búsqueda) muestra que ciertos tipos de compradoras, en determinados momentos de la semana, son propensas a hacer compras para los hombres.

Lo que un cliente determinado ve en el sitio también podría depender de otros comportamientos. Por ejemplo, los compradores que parecen presionados por el tiempo (por ejemplo, los que hacen compras desde su trabajo y que navegan con rapidez de una

pantalla a otra) podrían ver las páginas más simplificadas con una ruta directa a la cesta de compras y a la página de pago y salida. Alternativamente, los compradores más tranquilos (digamos, los que hacen compras desde el hogar o en los fines de semana y navegan por las reseñas de los productos) podrían recibir páginas con más características, con clips de video e información de comparación. El objetivo de dicho análisis es enseñar a los sitios Web “algo cercano a la astucia de un empleado de ventas de carne y hueso”, dice un experto en análisis de la Web. “En los primeros cinco minutos en una tienda, el personal de ventas está observando el lenguaje corporal y el tono de voz del cliente. Tenemos que enseñar a las máquinas a detectar esas mismas perspectivas a partir de los movimientos online”.

Más ampliamente, la información acerca de lo que los consumidores hacen mientras navegan la vasta extensión de Internet —qué búsquedas hacen, los sitios que visitan, lo que compran, con quién se conectan— es oro puro para los mercadólogos. Y los mercadólogos de hoy están ocupados minando ese oro.

En Internet, hoy en día, todo el mundo sabe quién eres. En realidad, las legiones de empresas de Internet conocen su sexo, su edad, el vecindario donde vive, quiénes son sus amigos de Facebook y Twitter, que le agradan las camionetas, y que pasó, digamos, tres horas y 43 segundos en un sitio Web para los amantes de mascotas en un día lluvioso en enero. Todos esos datos circulan a través de multitud de redes informáticas, donde son ordenados, catalogados, analizados y, a continuación, utilizados para entregar anuncios dirigidos de manera directa a usted, potencialmente en cualquier lugar al que viaje en Internet. Se llama *behavioral targeting*: seguir el comportamiento de los consumidores online y utilizarlo para dirigir anuncios a ellos. Así, por ejemplo, si coloca un teléfono celular en su carrito de compras de Amazon.com pero no lo compra, usted podría esperar ver algunos anuncios de ese tipo específico de teléfono la próxima vez que visite su sitio favorito de ESPN para ponerse al día sobre los últimos resultados deportivos.

Esto ya es lo suficientemente increíble, pero la más reciente ola de análisis y selección de mercado meta de la Web lleva al espionaje en línea aún más allá: de *behavioral targeting a social*



▲ Los mercadólogos observan lo que los consumidores dicen y hacen en línea, y a continuación, utilizan los conocimientos resultantes para personalizar las experiencias de compras online. ¿Esto será sofisticada investigación en la Web o algo “sólo un poco perturbador”?

Andresr/Shutterstock

targeting. Considerando que el behavioral targeting da seguimiento a los movimientos de los consumidores a través de sitios Web, el social targeting también indaga sobre las conexiones individuales sociales en línea. Las investigaciones muestran que los consumidores compran de manera muy similar a como lo hacen sus amigos y son cinco veces más propensos a responder a los anuncios de marcas que usan sus amigos. El social targeting vincula datos del cliente a datos de interacción social de sitios de redes sociales. Así, en lugar de que simplemente aparezca un anuncio pop-up de Zappos.com con calzado para correr, porque hace poco usted ha buscado esos productos (behavioral targeting), un anuncio específico para un par de zapatos para correr aparece porque un amigo con el que usted está conectado a través de Twitter justo compró esos zapatos en Zappos.com la semana pasada (social targeting).


Escucha en línea. Behavioral targeting. Social targeting. Todo esto es fabuloso para los mercadólogos mientras trabajan para obtener percepciones del cliente de entre las enormes cantidades de información del consumidor que se arremolinan alrededor de la Web. ¿La pregunta más importante? Es probable que usted ya la adivinó. A medida que los mercadólogos se vuelvan más hábiles para navegar otros dominios Web, blogs y redes sociales, ¿qué sucede con la privacidad de los consumidores? Sí, esa es la desventaja. ¿En qué momento la sofisticada investigación en la Web cruza la línea para convertirse en acoso del consumidor?

Los defensores afirman que el behavioral y el social targeting benefician más que abusar de los consumidores al alimentarles con anuncios y productos que son más relevantes para sus intereses. Pero para muchos consumidores y defensores públicos, seguir a los consumidores en línea y acecharlos con anuncios se siente más que

sólo un poco perturbador. El behavioral targeting, por ejemplo, ya ha sido tema de las audiencias del Congreso y de los reguladores. La FTC ha recomendado la creación de un sistema de “No seguir” (el equivalente en Internet del registro “No llamar”), que permitiría que las personas opten por que sus acciones no sean monitoreadas en línea.

A pesar de estas preocupaciones, sin embargo, la escucha online continuará creciendo. Y, con las salvaguardias apropiadas, promete beneficios para empresas y clientes. Escuchar las conversaciones y comportamiento online permite que las empresas “obtenan la voz espontánea de los consumidores, sus sentimientos reales, sus valores reales y los puntos de vista reales que tienen de nuestros productos y servicios”, dice Bush, de P&G. “Las empresas que descifremos cómo escuchar y responder... de una manera significativa y valiosa, vamos a ganar el mercado”. Después de todo, saber lo que quieren los clientes es un primer paso esencial en la creación de valor para el cliente. Y, como dice un experto de información online, “la Web sabe lo que usted quiere”.

Fuentes: Fragmentos, citas y otra información adaptada de Stephen Baker, “The Web Knows What You Want”, *BusinessWeek*, 27 de julio de 2009, p. 48; Piet Levy, “The Data Dilemma”, *Marketing News*, 30 de enero de 2011, pp. 20–21; Brian Morrissey, “Connect the Thoughts”, *Adweek*, 29 de junio de 2009, pp. 10–11; Paul Sloan, “The Quest for the Perfect Online Ad”, *Business 2.0*, marzo de 2007, p. 88; David Wiesenfeld, Kristin Bush y Ronjan Sikdar, “Listen Up: Online Yields New Research Pathway”, *Nielsen Consumer Insights*, agosto de 2009, <http://en-us.nielsen.com/>; Elizabeth A. Sullivan, “10 Minutes with Kristin Bush”, *Marketing News*, 30 de septiembre de 2009, pp. 26–28; Eric Picard, “Why Consumers Think Online Marketing Is Creepy”, *iMedia Connection*, 9 de diciembre de 2010, www.imediaconnection.com/content/28158.asp; y Douglas Karr, “Do Not Track: What Marketers Need to Know”, *Marketing Tech Blog*, 26 de enero de 2011, www.marketingtechblog.com/technology/do-not-track/.

Por último, ¿cómo se debe elegir a la gente en la muestra (qué *procedimiento de muestreo*)? La  **Tabla 4.3** describe diferentes tipos de muestras. Al usar *muestras probabilísticas*, cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida de ser incluido en la muestra, y los investigadores pueden calcular límites de confianza para errores en la muestra. Pero cuando el muestreo probabilístico cuesta demasiado o toma demasiado tiempo, los investigadores de marketing a menudo toman *muestras no probabilísticas*, a pesar de que su error de muestreo no puede ser medido. Estas formas variadas de tomar muestras tienen diferentes costos y limitaciones de tiempo, así como diferente precisión y propiedades estadísticas. Elegir el mejor método depende de las necesidades del proyecto de investigación.

Instrumentos de investigación

Para la recopilación de datos primarios, los investigadores de marketing tienen la opción de dos instrumentos principales de investigación: los *cuestionarios* y los *dispositivos mecánicos*.

Cuestionarios. El cuestionario es, por mucho, el instrumento más común, ya sea que se aplique en persona, por teléfono, por correo electrónico o en línea. Los cuestionarios son muy flexibles; hay muchas formas de hacer preguntas. Las preguntas cerradas incluyen todas las respuestas posibles, y los sujetos eligen entre ellas. Los ejemplos incluyen preguntas de opción múltiple y preguntas de escala. Las preguntas abiertas permiten a los encuestados responder con sus propias palabras. En una encuesta de usuarios de aerolíneas, Southwest Airlines podría simplemente preguntar, “¿Cuál es su opinión de Southwest Airlines?”, o podría pedir a las personas que completaran una frase: “Cuando elijo una compañía aérea, la consideración más importante es....” Éstos y otros tipos de preguntas abiertas a menudo revelan más que las preguntas cerradas, porque no limitan las respuestas de los encuestados.

► **Tabla 4.3** Tipos de muestras

Muestra de probabilidad

Muestra aleatoria simple	Todos los miembros de la población tienen una probabilidad conocida e igual de selección.
Muestra aleatoria estratificada	La población está dividida en grupos mutuamente excluyentes (como los grupos de edad) y se toman muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra de área	La población está dividida en grupos mutuamente excluyentes (como bloques) y el investigador toma una muestra de los grupos que entrevistará.

Muestra de no probabilidad

Muestra por conveniencia	El investigador selecciona a los miembros de población de los cuales es más fácil obtener información.
Muestra de criterio	El investigador utiliza su criterio para seleccionar a los miembros de la población que son buenos prospectos para obtener información precisa.
Muestra de cuota	El investigador encuentra y entrevista a un número de personas en cada categoría.

Las preguntas abiertas son en especial útiles en la investigación exploratoria cuando el investigador está tratando de averiguar *lo que* las personas piensan pero no está midiendo *cuántas* personas piensan de una manera determinada. Las preguntas cerradas, por otro lado, proporcionan respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular.

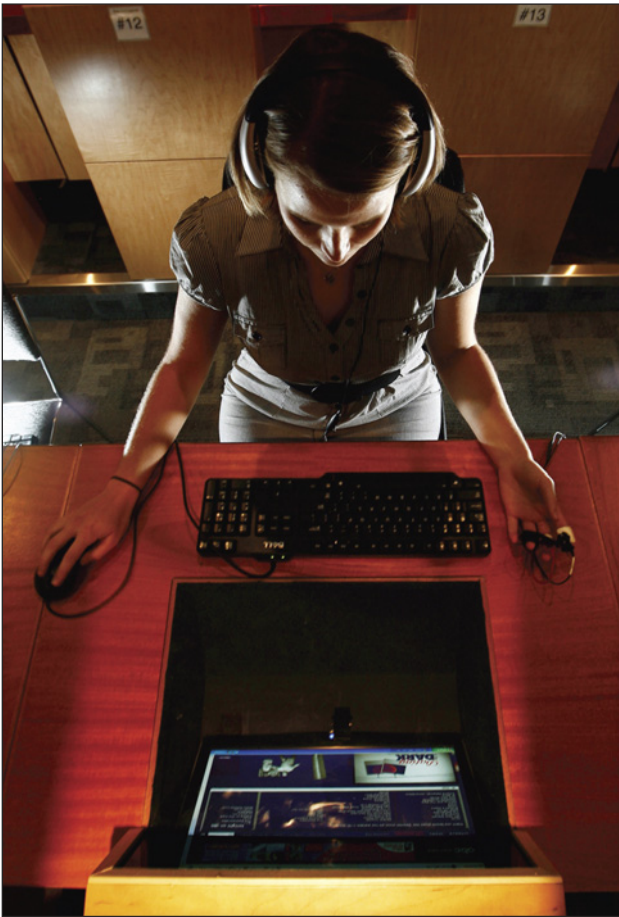
Los investigadores también deben cuidar la *redacción* y el *orden* de las preguntas. Deben utilizar una redacción sencilla, directa y objetiva. Las preguntas deben ser dispuestas en un orden lógico. La primera pregunta debe crear interés si es posible, y las preguntas difíciles o personales deben hacerse al final para que los encuestados no respondan a la defensiva.

Instrumentos mecánicos. Aunque los cuestionarios son el instrumento más común de investigación, los investigadores también utilizan instrumentos mecánicos para monitorear el comportamiento del consumidor. Nielsen Media Research coloca medidores de audiencia en los televisores, cajas de cable y sistemas de satélite en los hogares seleccionados para registrar quién ve cuáles programas. Los minoristas asimismo utilizan lectores ópticos en las cajas para registrar lo que adquirieron los compradores.

Otros dispositivos mecánicos miden las respuestas físicas de los sujetos. Por ejemplo, ► considere el nuevo laboratorio de investigación de consumidores de Disney Media Networks en Austin, Texas:¹⁹

Una técnica con bata de laboratorio negra miraba al hombre de mediana edad y baja estatura que estaba sentado dentro del nuevo y secreto centro de investigación de Disney, su rostro estaba cubierto con gafas para seguir sus movimientos oculares. “Lea ESPN.com en ese BlackBerry”, le dijo para tranquilizarlo, como cuando una enfermera va a sacarle sangre. “Y diviértase”, añadió, dejando la habitación. En realidad, el apetito del hombre por las noticias deportivas no era lo que interesaba (el sitio era una versión falsa, de todos modos). Por el contrario, la técnica y sus compañeros investigadores de Disney Media Networks —que incluye a las cadenas televisivas ABC y ESPN— estaban ansiosos por saber cómo el hombre respondía a anuncios de diferentes tamaños. ¿Qué tan pequeños podrían ser los anuncios y aun así captar su atención? Un escuadrón de ejecutivos de Disney escrutan los datos a medida que fluyen en tiempo real hacia los monitores de televisión en una sala adyacente. “Ni siquiera está mirando el anuncio ahora”, dijo un investigador. El hombre hizo clic hacia otra página. “Allá vamos, ése está captando su atención”. Las herramientas son avanzadas: además de rastrear el movimiento del ojo, el equipo de investigación utiliza monitores de ritmo cardíaco, lecturas de la temperatura de piel y expresiones faciales (se conectan sondas a los músculos faciales) para medir las reacciones. El objetivo: aprender qué funciona y qué no en el arriesgado juego de la publicidad en los nuevos medios.

Y otros investigadores están aplicando el *neuromarketing*, que consiste en medir la actividad cerebral para aprender cómo los consumidores sienten y responden. Los científicos de marketing,



▲ **Instrumentos mecánicos:** Para averiguar cuáles anuncios funcionan y por qué, los investigadores de Disney han desarrollado una gama de artefactos para seguir el movimiento ocular, supervisar el ritmo cardíaco y medir otras respuestas físicas.

Erich Schlegel/Redux Pictures

mediante electroencefalogramas (EEG) y exploraciones de imágenes por resonancia magnética (MRI), han aprendido que seguir la actividad eléctrica del cerebro y su flujo de sangre puede proporcionar a las empresas ideas sobre lo que atrae y repele a los consumidores respecto a sus marcas y marketing. “Las empresas siempre han apuntado al corazón del cliente, pero la cabeza puede ser un mejor destino”, sugiere un neuromercadólogo. “El neuromarketing es llegar a los consumidores en donde está la acción: en el cerebro”.²⁰

Empresas que van desde PepsiCo y Disney a Google y Microsoft ahora contratan a empresas de investigación de neuromarketing como NeuroFocus y EmSense para ayudarles a averiguar lo que la gente en realidad está pensando. Por ejemplo, la unidad Frito-Lay, de PepsiCo, utiliza neuromarketing para probar sus anuncios, diseños de productos y empaques. Pruebas recientes de EEG mostraron que, en comparación con los paquetes brillantes que muestran imágenes de papas fritas, las bolsas beige mate impresas con papas y otros ingredientes saludables desencadenan menos actividad en un área del cerebro asociado con sentimientos de culpa. Sobra decir que Frito-Lay cambió con rapidez su empaque brillante. Y PayPal de eBay comenzó a lanzar su servicio de pago en línea como “rápido” después de que una investigación de ondas cerebrales mostrara que la velocidad atrae más a los consumidores que la seguridad y protección, temas anteriores utilizados en campañas publicitarias de eBay.²¹

Aunque las técnicas de neuromarketing pueden medir el nivel de involucramiento de los consumidores y sus respuestas emocionales segundo por segundo, esas respuestas cerebrales pueden ser difíciles de interpretar. Por lo tanto, se suele utilizar el neuromarketing en combinación con otros métodos de investigación para obtener una imagen más completa de lo que sucede en las cabezas de los consumidores.

Implementación del plan de investigación

A continuación, el investigador pone en acción el plan de investigación de marketing. Se trata de recopilar, procesar y analizar la información. La recopilación de datos puede llevarse a cabo por personal de investigación de marketing de la empresa o por empresas externas. Los investigadores

deben vigilar de cerca para asegurarse de que el plan se haya implementado de manera correcta. Deben protegerse de problemas creados a través de la interacción con los encuestados, la calidad de las respuestas de los participantes y algunos entrevistadores que cometen errores o toman atajos.

Los investigadores también deben procesar y analizar los datos recopilados para separar la información y las perspectivas importantes. Necesitan comprobar los datos respecto a su precisión e integridad y codificarlos para su análisis. Los investigadores entonces tabulan los resultados y calculan medidas estadísticas.

Interpretación e informe de hallazgos

El investigador de mercado debe entonces interpretar los hallazgos, sacar conclusiones e informar a la gerencia. El investigador no debe intentar abrumar a los gerentes con números y sofisticadas técnicas estadísticas; por el contrario, debe presentar sólo los hallazgos y los puntos de vista relevantes para las decisiones más importantes que enfrenta la gerencia.

Sin embargo, la interpretación no debe dejarse sólo a los investigadores. Aunque a menudo son expertos en diseño de investigación y estadísticas, el gerente de marketing conoce mejor el problema y las decisiones que es necesario tomar. La mejor investigación significa poco si el gerente acepta ciegamente las interpretaciones imperfectas del investigador. Asimismo, los gerentes pueden ser parciales: podrían tender a aceptar los resultados de investigaciones que muestran lo que ellos esperaban y a rechazar aquellos que no esperaban o deseaban. En muchos casos, los hallazgos pueden ser interpretados de diferentes maneras y los debates entre investigadores y gerentes ayudarán a identificar las mejores interpretaciones. Por lo tanto, los gerentes y los investigadores deben colaborar estrechamente cuando interpreten los resultados de la investigación, y ambos deben compartir la responsabilidad del proceso de la investigación y las decisiones resultantes.

REDUCTOR DE VELOCIDAD**VINCULACIÓN DE CONCEPTOS**

¡Uf! Hemos cubierto una gran cantidad de terreno. Aguante un minuto, tome un respiro y vea si usted puede aplicar el proceso de investigación de marketing que acaba de estudiar.

- ¿Qué tipos de investigación específica pueden utilizar los gerentes de marca de Red Bull para obtener más información acerca de las preferencias de sus clientes y sus comportamientos de compra? Trace un plan de investigación breve para evaluar las posibles reacciones a una nueva línea de agua enriquecida con vitaminas de Red Bull.
- ¿Podría usted utilizar el proceso de investigación de marketing para analizar sus propias oportunidades de carrera y posibilidades de empleo? (Piense en usted mismo como en un “producto” y en los empresarios como “clientes potenciales”). ¿Cuál sería su plan de investigación?

Comentario del autor ►

Ya hemos hablado en general sobre la gestión de relaciones con los clientes a lo largo del libro. Pero aquí, “la administración de las relaciones con los clientes” (CRM) tiene un significado mucho más estrecho de administración de datos. Se refiere a la captura y utilización de datos de los clientes de todas las fuentes para gestionar las interacciones con los clientes y construir relaciones con el cliente.

Administración de las relaciones con los clientes (CRM)

Manejo de información detallada sobre clientes individuales y administrar de manera cuidadosa los puntos de contacto con los clientes para maximizar su lealtad.

Análisis y uso de la información de marketing

La información recopilada en bases de datos internas y a través de la inteligencia competitiva de marketing y de la investigación de marketing, por lo general requiere análisis adicional. Los gerentes pueden necesitar ayuda para aplicar la información para obtener perspectivas de clientes y de mercado que mejorarán sus decisiones de marketing. Esta ayuda puede incluir análisis estadístico avanzado para aprender más acerca de las relaciones dentro de un conjunto de datos. El análisis de la información también podría implicar la aplicación de modelos analíticos que ayudará a los mercadólogos a tomar mejores decisiones.

Una vez que la información ha sido procesada y analizada, debe quedar disponible para los tomadores de decisiones correctos en el momento adecuado. En las secciones siguientes, veremos con mayor profundidad el análisis y uso de la información de marketing.

Administración de las relaciones con los clientes

La cuestión de cuál es la mejor manera para analizar y utilizar los datos de cada cliente presenta problemas especiales. La mayoría de las empresas están inundadas de información sobre sus clientes. En realidad, las empresas inteligentes capturan información en cada *punto de contacto* posible con el cliente. Estos puntos de contacto incluyen las compras, contactos con la fuerza de ventas, llamadas de servicio y de asistencia técnica, visitas a los sitios Web, encuestas de satisfacción, interacciones de crédito y pago, estudios de mercado; es decir, todos los contactos entre un cliente y una empresa.

Lamentablemente, esta información por lo general está dispersa en toda la organización, enterrada de manera profunda en las diferentes bases de datos y registros de sus diferentes departamentos. Para superar esos problemas, muchas empresas están recurriendo ahora a la **administración de las relaciones con los clientes (CRM)** para administrar la información detallada sobre clientes individuales y gestionar de manera cuidadosa los puntos de contacto del cliente para maximizar su lealtad.

Un CRM consiste en software sofisticado y herramientas analíticas de empresas tales como Oracle, Microsoft, Salesforce.com y SAS que integran información de los clientes de todas las fuentes, la analizan a profundidad y aplican los resultados para construir relaciones más robustas con los clientes. Un CRM integra todo lo que los equipos de ventas, servicio y marketing de una compañía saben acerca de los clientes individuales, proporcionando una vista de 360 grados de la relación con el cliente.

Los analistas de CRM desarrollan *almacenes de datos* y utilizan técnicas sofisticadas de minería de datos para desenterrar las riquezas ocultas entre los datos de los clientes. Un almacén de datos es una base de datos electrónica de toda la empresa con información del cliente finamente detallada que necesita ser filtrada. El propósito de un almacén de datos es no sólo reunir información, sino hacerlo en una ubicación central y accesible. Luego, una vez que el almacén reúne los datos, la empresa utiliza técnicas de minería de datos de alta potencia para filtrarlos y desenterrar hallazgos interesantes acerca de los clientes.

Estos hallazgos a menudo conducen a oportunidades de marketing. Por ejemplo, la cadena de supermercados Kroger trabaja con la empresa de minería de datos Dunhumby, de la cual es copropietaria junto con Tesco, la exitosa minorista londinense, para excavar de manera profunda en los datos obtenidos de las tarjetas de fidelidad del cliente. La cadena de supermercados Kroger utiliza para todo los puntos de vista del cliente obtenidos, desde el targeting de cupones (seleccionar a los

clientes que los recibirán) hasta la ubicación de sus tiendas y el ajuste de inventarios para ubicaciones específicas:²²



▲ La cadena de supermercados Kroger trabaja con la empresa de minería de datos Dunnhumby para excavar de manera profunda entre los datos obtenidos de las tarjetas de lealtad de los clientes. Utiliza las perspectivas obtenidas para todo, desde personalizar cupones hasta la ubicación y abastecimiento de sus tiendas.

Con autorización de The Kroger Co.

Aunque la reciente Gran Recesión revivió la práctica de contar los centavos, los estadounidenses continúan canjeando sólo entre 1 y 3% de los cupones de papel. En contraste, Kroger dice que casi *la mitad* de los cupones que envía a sus clientes habituales son canjeados. ► Kroger excava de manera profunda en los grandes volúmenes de datos de sus más de 55 millones de tarjetas de compradores y utiliza la información resultante, que complementa con entrevistas con clientes, para orientar sus estrategias para promociones a la medida, precios, colocación e incluso variaciones de inventario entre tiendas. Por ejemplo, el 95% de los envíos por correo se adapta a los hogares específicos y contiene cupones para los artículos que por lo general ponen en sus carros de compras. Dicha personalización crea más valor para los clientes y los hace sentir más apreciados. A su vez, la capacidad de Kroger para convertir los datos en percepciones crea lealtad de los clientes e impulsa las ventas rentables. Dice el CEO de Kroger, “este nivel de personalización es un enlace directo con nuestros clientes que ningún otro minorista de abarrotes estadounidense puede igualar”.

Mediante el uso de un CRM para comprender mejor a los clientes, las empresas pueden proporcionar mayores niveles de servicio al cliente y desarrollar relaciones más profundas con ellos. Pueden utilizar un CRM para identificar a sus clientes de alto valor, atenderlos más eficazmente, realizar venta cruzada de productos de la empresa y crear ofertas adaptadas a los requerimientos específicos de los clientes.

Los beneficios de un CRM no vienen libres de costo o riesgo en cuanto a la recopilación de los datos originales del cliente o en su mantenimiento y minería. El error más común de un CRM es pensar en el CRM sólo como una solución de software y tecnología, puesto que la tecnología por sí sola no puede construir relaciones rentables con los clientes. Las empresas no pueden mejorar sus relaciones con el cliente simplemente por haber instalado algún software nuevo. Más bien, el CRM es sólo parte de una *estrategia de gestión de las relaciones con los clientes* que sea eficaz y global. “Se habla mucho sobre CRM y en estos

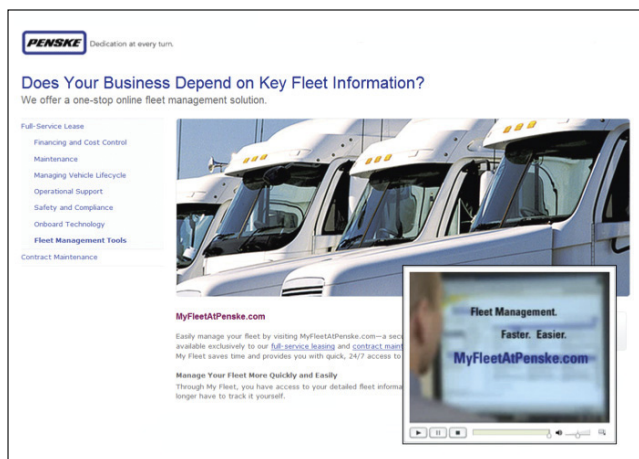
días por lo general tiene que ver con una solución de software”, dice un analista. Pero los mercadólogos deberían comenzar por adherirse a “algunos principios básicos de la gestión real de relaciones con clientes y, después darles poder con soluciones de alta tecnología.”²³ Deben centrarse primero en la R —es la *relación* de lo que se trata CRM.

Distribución y uso de información de Marketing

La información de marketing no tiene ningún valor hasta que se utiliza para obtener información del cliente y tomar mejores decisiones de marketing. Así, el sistema de información de marketing debe poner la información a disposición de los gerentes y otros que la necesiten. En algunos casos, esto significa proporcionar a los gerentes informes regulares sobre desempeño, actualizaciones de inteligencia e informes sobre los resultados de los estudios de investigación.

Pero los gerentes de marketing también pueden necesitar información no rutinaria para situaciones especiales y la toma de decisiones inmediatas. Por ejemplo, un gerente de ventas que tenga problemas con un cliente importante puede querer un resumen de ventas y rentabilidad de la cuenta del año anterior. O un gerente de marca podría querer hacerse una idea de la cantidad de rumores en línea que rodea el lanzamiento de una reciente campaña de publicidad. En estos días, por lo tanto, la distribución de la información implica introducir información en bases de datos y ponerla a disposición de manera oportuna y amigable para el usuario.

Muchas empresas utilizan la *intranet* de la compañía y los sistemas internos de CRM para facilitar este proceso. Estos sistemas proporcionan acceso inmediato a información de inteligencia y de investigación, información de contacto de clientes, informes, documentos de trabajo compartido y más. Por ejemplo, el sistema CRM del minorista 1-800-Flowers, que vende regalos por teléfono y en línea, da a sus empleados acceso en tiempo real a la información de sus clientes. Cuando llama un cliente habitual, el sistema recupera de manera inmediata los datos sobre transacciones anteriores y otros contactos, ayudando a los representantes a facilitar la experiencia del cliente y a hacerla más



▲ **Extranet:** el sitio extranet de Penske Truck Leasing, **MyFleetAtPenske.com**, permite a los clientes de Penske tener acceso a todos los datos sobre sus flotas en un solo lugar y les proporciona herramientas para ayudar a los gerentes de flota a gestionar sus cuentas de Penske y maximizar su eficacia.

Penske Truck Leasing Co., LP

relevante. Por ejemplo, “si un cliente compra habitualmente tulipanes para su esposa, [hablamos de] nuestras últimas y mejores selecciones de tulipán”, dice el vicepresidente de la compañía de gestión del conocimiento del cliente. “Nadie más en el negocio es capaz de conectar la información del cliente con datos de transacciones en tiempo real de la forma en que nosotros podemos hacerlo”.²⁴

Además, las empresas están permitiendo cada vez a un mayor número de sus clientes clave y miembros de la red de valor, acceso a datos de la cuenta, productos y otros datos sobre pedido a través de *extranet*. Los proveedores, clientes, revendedores y otros miembros seleccionados de la red pueden tener acceso a la *extranet* de la empresa para actualizar sus cuentas, organizar las compras y comprobar pedidos contra inventarios para mejorar el servicio al cliente. ► Por ejemplo, el sitio *extranet* de Penske Truck Leasing, **MyFleetAtPenske.com**, permite a los clientes de negocios de Penske tener acceso a todos los datos sobre sus flotas en un solo lugar y les proporciona variedad de herramientas y aplicaciones diseñadas para ayudar a los gerentes de la flota a administrar sus cuentas de Penske y maximizar su eficacia.²⁵

Gracias a la tecnología moderna, los gerentes de marketing pueden hoy acceder de manera directa al sistema de información de la empresa en cualquier momento y desde cualquier lugar; pueden ingresar al sistema desde su oficina en casa, su habitación de hotel o

el Starbucks local, cualquier lugar donde puedan conectarse con una laptop o teléfono inteligente. Estos sistemas permiten a los gerentes obtener la información que necesitan rápida y directamente y adaptarla a sus propias necesidades.

REDUCTOR DE VELOCIDAD

VINCULACIÓN DE CONCEPTOS

Detengámonos por un momento aquí para reflexionar un poco y estar seguros de que usted tiene el “panorama general” sobre los sistemas de información de marketing.

- ¿Cuál es el objetivo general de un SIM? ¿Cómo se vinculan los componentes individuales y qué contribución hace cada uno? Dé otro vistazo a la figura 4.1; ésta proporciona un buen marco organizador para todo el capítulo.
- Aplique el marco de SIM a Converse (una empresa de Nike). ¿Cómo podría Converse hacer una evaluación de las necesidades de información de los gerentes de marketing, desarrollar la información necesaria y ayudar a los gerentes a analizar y utilizar la información a fin de obtener perspectivas útiles de los clientes y el mercado?

Comentario del autor ►

Finalizaremos este capítulo examinando tres temas especiales sobre la información de marketing.

Otras consideraciones de la información de marketing

Esta sección describe la información de marketing en dos contextos especiales: la investigación en pequeñas empresas y las organizaciones no lucrativas y la investigación internacional de marketing. Después, examinaremos las cuestiones sobre políticas públicas y ética en la investigación de marketing.

Investigación de mercadeo en las pequeñas empresas y organizaciones no lucrativas

Al igual que las grandes empresas, las pequeñas organizaciones necesitan información sobre el mercado y las percepciones del cliente y mercado que éste puede proporcionar. Los gerentes de las pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro a menudo piensan que la investigación de marketing puede hacerse sólo por expertos en grandes empresas con enormes presupuestos de investigación. Es cierto que los estudios de investigación a gran escala están más allá de los presupuestos de la mayoría de las pequeñas empresas. Sin embargo, muchas de las técnicas de investigación de marketing analizadas en este capítulo también pueden utilizarse en organizaciones más pequeñas

de una manera menos formal y con poco o ningún costo. ► Considere cómo el dueño de un pequeño negocio realizó investigaciones de mercado con un presupuesto casi inexistente antes de siquiera abrir sus puertas:²⁶



▲ Antes de abrir sus puertas Bibbentuckers, su propietario Robert Byerley condujo una investigación sobre lo que los clientes querían. Lo primero en su lista: calidad.

Bibbentuckers

Después de una serie de malas experiencias con su tintorería local, Robert Byerley decidió abrir su propio negocio de lavado en seco. Pero antes de arrancar llevó a cabo mucha investigación de mercado. Necesitaba conocer un punto de vista clave del cliente: ¿Qué haría que su negocio destacara entre los demás? Para empezar, Byerley pasó toda una semana en la biblioteca y en línea, investigando el sector de las tintorerías. Para obtener aportaciones de los clientes potenciales y utilizando los servicios de una firma de marketing, Byerley hizo sesiones de *focus group* para el nombre de la tienda, su apariencia y su folleto. También llevó ropa a las 15 mejores tintorerías competidoras de la ciudad y puso a los miembros del *focus group* a criticar su trabajo. Basándose en su investigación, hizo una lista de características para su nuevo negocio. Lo primero en su lista: calidad. Su negocio respaldaría todo lo que haría. Lo que no estaba en la lista: precios bajos. Muy sencillo: crear el establecimiento perfecto de tintorería no se ajustaba a una operación de descuento.

Con su investigación completa, Byerley abrió Bibbentuckers, una tintorería de lujo posicionada en servicio de alta calidad y conveniencia. Presentaba una ventanilla para atención en el automóvil, parecida a la de un banco, con entrega sobre la acera. Un sistema computarizado de código de barras leía las preferencias de limpieza de cada cliente y daba seguimiento a las prendas durante todo el

proceso de limpieza. Byerley añadió otros diferenciadores, como toldos decorativos, pantallas de televisión y bebidas refrescantes (incluso “dulces para los niños” y “golosinas para perros”), “Quería un lugar... que empatara el servicio de cinco estrellas y la calidad con un establecimiento que no pareciera una tintorería”, dice. “La investigación de mercado ha dado resultados. Hoy, Bibbentuckers es una próspera operación de seis tiendas”.

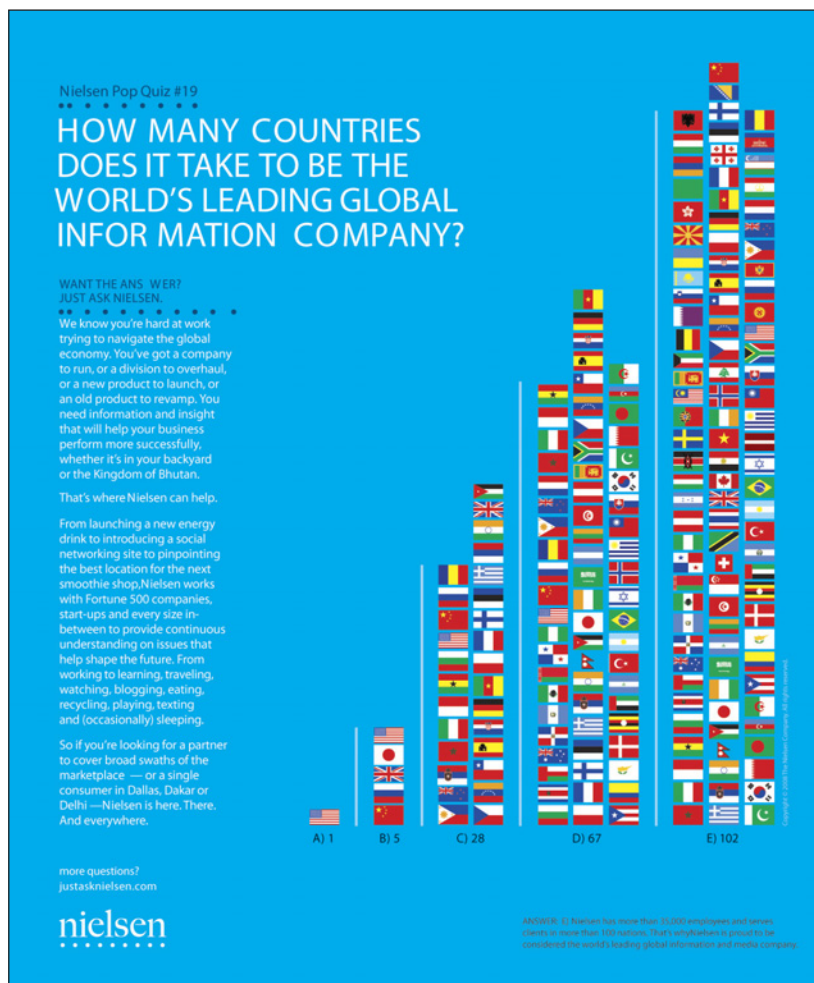
“Demasiado [pocos] propietarios de pequeñas empresas tienen una... mentalidad de marketing”, dice un consultor de pequeñas empresas. “Hay que pensar como Procter & Gamble. ¿Qué harían ellos antes de lanzar un nuevo producto? Lo que harían es averiguar quién es su cliente y quién es su competencia”.²⁷

Así, las pequeñas empresas y las organizaciones no lucrativas pueden obtener buenas perspectivas de marketing a través de la observación o de encuestas informales utilizando pequeñas muestras de conveniencia. Además, muchas asociaciones, medios de comunicación locales y agencias gubernamentales proporcionan ayuda especial para las organizaciones pequeñas. Por ejemplo, la U.S. Small Business Administration (Oficina de administración de empresas pequeñas de Estados Unidos) ofrece docenas de publicaciones gratuitas y un sitio Web (www.sba.gov) que dan consejos sobre temas que van desde el arranque, financiamiento y expansión de un pequeño negocio hasta realizar los pedidos de tarjetas de presentación. Otros excelentes recursos para las pequeñas empresas incluyen la U.S. Census Bureau (Oficina del censo de Estados Unidos —www.census.gov) y la Bureau of Economic Analysis (Oficina de análisis económico —www.bea.gov). Por último, las pequeñas empresas pueden recopilar una cantidad considerable de información en línea con un costo muy bajo. Pueden revisar los sitios Web de los competidores y clientes y utilizar los motores de búsqueda de Internet para investigar cuestiones y compañías específicas.

En resumen, la recopilación, la observación, las encuestas y los experimentos pueden ser utilizados con eficacia por las pequeñas organizaciones con presupuestos pequeños. Sin embargo, aunque estos métodos de investigación informal son menos complejos y menos costosos, deben realizarse con cuidado. Los gerentes deben pensar de manera cuidadosa acerca de los objetivos de la investigación, formular las preguntas con anticipación, reconocer los sesgos introducidos por muestras más pequeñas e investigadores menos calificados y realizar la investigación de manera sistemática.²⁸

Investigación de marketing internacional

La investigación de marketing internacional ha crecido enormemente en la última década. Los investigadores internacionales siguen los mismos pasos que los investigadores nacionales, de definir el



▲ Algunas de las más grandes empresas de servicios de investigación tienen grandes organizaciones internacionales. Por ejemplo, AC Nielsen tiene oficinas en más de 100 países.

The Nielsen Company

problema de investigación y desarrollar el plan de la investigación hasta interpretar e informar los resultados. Sin embargo, estos investigadores a menudo se enfrentan a más y diferentes problemas. Los investigadores internos se enfrentan a mercados bastante homogéneos dentro de un solo país; los internacionales tratan con diversos mercados en muchos países. Estos mercados a menudo varían enormemente en sus niveles de desarrollo económico, culturas y costumbres y patrones de compra.

En muchos mercados extranjeros, el investigador internacional puede tener dificultades para encontrar datos secundarios útiles. Mientras que los investigadores de marketing estadounidenses pueden obtener datos secundarios fiables de docenas de servicios de investigación nacionales, muchos países casi no tienen servicios de investigación. Algunos de los servicios internacionales de investigación más grandes operan en muchos países. ▶ Por ejemplo, la compañía Nielsen (la mayor empresa del mundo de investigación de marketing) tiene oficinas en más de 100 países, desde Schaumburg, Illinois, hasta Hong Kong y Nicosia, Chipre. Sin embargo, más empresas de investigación operan en sólo un puñado de países.²⁹ Así, incluso cuando hay disponible información secundaria, por lo general debe obtenerse de distintas fuentes país por país, haciendo que la información sea difícil de combinar o comparar.

Debido a la escasez de datos secundarios útiles, los investigadores internacionales a menudo deben recopilar sus propios datos primarios. Sin embargo, la obtención de datos primarios puede ser una tarea difícil. Por ejemplo, puede dificultarse el simple desarrollo de muestras adecuadas. Los investigadores de U.S. pueden usar directorios telefónicos actuales, listas de correo electrónico y datos del censo o datos de diversas fuentes de datos socioeconómicos para

construir muestras. Sin embargo, esa información no está disponible en gran medida en muchos países.

Una vez que se toma la muestra, el investigador estadounidense por lo general puede llegar a la mayoría de los encuestados con facilidad por teléfono, por correo, vía Internet o en persona. Sin embargo, acceder a los encuestados a menudo no es tan fácil en otras partes del mundo. Los investigadores en México no pueden depender del teléfono, Internet y la recopilación de datos de correo: en la mayoría de los casos se realiza puerta a puerta y se concentra en tres o cuatro de las ciudades más grandes. En algunos países, pocas personas tienen computadoras y mucho menos acceso a Internet. Por ejemplo, considerando que hay 76 usuarios de Internet por cada 100 personas en Estados Unidos, en México sólo hay 22 usuarios de Internet por cada 100 personas. En Kenia, el número se reduce a 9 usuarios de Internet por 100 habitantes. En algunos países, el sistema postal es notoriamente poco confiable. En Brasil, por ejemplo, se estima que 30% del correo nunca se entrega. En muchos países en desarrollo, las malas carreteras e iguales sistemas de transporte hacen que ciertas áreas sean difíciles de alcanzar, lo que dificulta la realización de entrevistas personales y eleva su costo.³⁰

Las diferencias culturales de país a país causan problemas adicionales para los investigadores internacionales. El idioma es el obstáculo más evidente. Por ejemplo, los cuestionarios deben ser preparados en un idioma y luego traducidos a los idiomas de cada país investigado. Después, las respuestas deben traducirse al idioma original para su análisis e interpretación. Estos costos se suman a los costos de investigación y aumenta los riesgos de error.

La traducción de un cuestionario de un idioma a otro no es fácil. Muchos modismos, frases y enunciados significan cosas diferentes en diferentes culturas. Por ejemplo, un ejecutivo danés

recomienda: “Haga la comprobación de una traducción encargando a un traductor distinto verter al inglés lo ya traducido. Le dará el susto de su vida. Recuerdo [un caso en el que] ‘out of sight, out of mind’ (‘ojos que no ven, corazón que no siente’) se había convertido en ‘lo invisible es locura’”.³¹

Los consumidores en los diferentes países varían también en sus actitudes hacia la investigación de marketing. Las personas en un país pueden estar muy dispuestas a responder; en otros países, la negación a responder puede ser un gran problema. Las costumbres en algunos países pueden impedir que las personas hablen con extraños. En ciertas culturas, las preguntas de investigación a menudo se consideran demasiado personales. Por ejemplo, en muchos países musulmanes, los *focus group* mixtos (de hombres y mujeres) son tabú, como lo es grabar en video a *focus group* de sólo mujeres. Incluso cuando los encuestados están *dispuestos* a responder, tal vez no sean *capaces* de hacerlo debido a los altos índices de analfabetismo funcional.

A pesar de estos problemas, a medida que crece el marketing global, las compañías globales no tienen más remedio que realizar estos tipos de investigación de marketing internacional. Aunque los costos y problemas relacionados con la investigación internacional pueden ser altos, los costos de no hacerlo —en términos de oportunidades perdidas y errores— podrían ser aun mayores. Una vez reconocidos, muchos de los problemas relacionados con la investigación de marketing internacional pueden ser superados o evitados.

Política pública y la ética en la investigación de marketing

La mayoría de la investigación de marketing beneficia tanto a la empresa patrocinadora como a sus consumidores. A través de la investigación de marketing, las empresas obtienen perspectivas sobre las necesidades del consumidor, lo que da como resultado una mayor satisfacción a partir de los productos y servicios y relaciones con el cliente más fuertes. Sin embargo, el uso indebido de la investigación de marketing también puede dañar o molestar a los consumidores. Dos cuestiones importantes de políticas públicas y de ética en investigación de marketing son las intrusiones en la privacidad de los consumidores y el uso indebido de los hallazgos de la investigación.

Intrusiones en la privacidad del consumidor

Muchos consumidores tienen sentimientos positivos sobre la investigación de marketing y creen que tiene un propósito útil. Algunos en realidad disfrutan siendo entrevistados y dando sus opiniones. Sin embargo, hay otros que resienten fuertemente o incluso desconfían de la investigación de marketing. No les gusta ser interrumpidos por los investigadores. Les preocupa que los mercadólogos estén construyendo enormes bases de datos llenas de información personal sobre los clientes. O tienen miedo de que los investigadores pudieran utilizar técnicas sofisticadas para sondear nuestros más profundos sentimientos, para asomarse sobre nuestros hombros mientras vamos de compras, o interactuamos en Internet y, a continuación, usar este conocimiento para manipularnos.

No existen respuestas fáciles cuando se refiere a la investigación de marketing y la privacidad. Por ejemplo, ¿es bueno o malo que los mercadólogos den seguimiento y analicen clics de los consumidores en la Web y que enfoquen anuncios a determinados individuos basados en su comportamiento de navegación y en las relaciones sociales? Asimismo, ¿debemos aplaudir o resentir a las empresas que supervisan las conversaciones entre consumidores en YouTube, Facebook, Twitter y otras redes sociales públicas en un esfuerzo por ser más receptivas? Por ejemplo, Dell utiliza el servicio de monitoreo de Web Radian6 para detectar de manera rutinaria conversaciones en las redes sociales y a menudo responde con rapidez. Alguien que comenta acerca de Dell en un blog popular podría sorprenderse por recibir una respuesta de un representante de Dell en tan sólo unas pocas horas. Dell considera dicho control como una oportunidad para atraer a los consumidores a útiles conversaciones de dos vías. Sin embargo, algunos consumidores desconcertados podrían verlo como una intrusión en su privacidad.

La creciente preocupación sobre la privacidad de los consumidores se ha convertido en un problema importante para la industria de investigación de marketing. Las empresas enfrentan el desafío de desenterrar valiosos datos potencialmente sensibles del consumidor mientras mantienen su confianza. Al mismo tiempo, los consumidores luchan con las ventajas y desventajas entre la personalización y la privacidad. “El debate sobre [la privacidad] online deriva de una paradoja de marketing”, dice una experta de privacidad. “Los compradores por Internet desean recibir ofertas personalizadas y oportunas basadas en sus necesidades y deseos, pero les molesta que las empresas realicen un seguimiento de su compra en línea e historiales de navegación”. La pregunta clave: ¿Dónde se encuentra la línea entre las actividades cuestionables y aceptables de recopilación de datos de cliente?”³² El no abordar dichas cuestiones de privacidad puede generar consumidores enojados y menos cooperativos y una mayor intervención gubernamental.

La industria de investigación de marketing está considerando varias opciones para responder a las cuestiones de privacidad e intrusión. Un ejemplo son las iniciativas de la Marketing Research Association “Tu opinión cuenta” y la “Carta de derechos del encuestado” para educar a los consumidores sobre los beneficios de investigación de marketing y distinguirla de venta telefónica y la creación de base de datos. La industria también ha considerado adoptar las normas generales, quizás basadas en el International Code of Marketing and Social Research Practice de la International Chamber of Commerce. Este código describe las responsabilidades de los investigadores ante los encuestados y el público en general. Por ejemplo, insta a que los nombres y direcciones de los investigadores estén a disposición de los participantes y que sean abiertos acerca de los datos que recopilen.³³

La mayoría de las empresas más importantes —incluyendo a IBM, Microsoft, Facebook, Citigroup, American Express e incluso el Gobierno de Estados Unidos—han nombrado un director de privacidad (CPO), cuyo trabajo es proteger la privacidad de los consumidores que hacen compras con la compañía. Al final, si los investigadores proporcionan valor a cambio de información, los clientes con gusto la proporcionarán. Por ejemplo, a los clientes de Amazon.com no les importa si la empresa construye una base de datos de los productos que compran como una forma de proporcionar recomendaciones para productos futuros. Esto les ahorra tiempo y proporciona un valor. El mejor enfoque es que los investigadores pidan sólo la información que necesitan, la usen de manera responsable para proporcionar valor al cliente y eviten compartir la información sin permiso del cliente.

Mal uso de los resultados de la investigación

Los estudios de investigación pueden ser herramientas poderosas de persuasión; las empresas usan los resultados del estudio como afirmaciones en su publicidad y promoción. Sin embargo, en la actualidad muchos estudios de investigación parecen ser poco más que vehículos de lanzamiento de los productos del patrocinador. De hecho, en algunos casos, pareciera que las encuestas de investigación han sido diseñadas sólo para producir el efecto deseado. Pocos anunciantes aman abiertamente sus diseños de investigación o falsifican de manera descarada las conclusiones; la mayoría de los abusos tienden a ser “ampliaciones” más sutiles. ► Considere el siguiente ejemplo:³⁴



▲ **Mal uso de los hallazgos de investigación: la Federal Trade Commission hace poco cuestionó las aseveraciones en la publicidad y en los empaques fundamentadas en investigaciones que afirmaban que los Frosted Mini-Wheats de Kellogg's habían “demostrado clínicamente que mejoraban la atención de los niños en casi 20%”.**

Eric Meyerson/Rangelife

Basado en un estudio científico, la empresa Kellogg proclamó en anuncios y en empaques de Frosted Mini-Wheats que el cereal había “demostrado clínicamente mejorar la atención de los niños en casi 20%”. Sin embargo, cuando fue cuestionada por la Federal Trade Commission, las declaraciones resultaron ser una ampliación sustancial de los resultados del estudio. La impresión en letra pequeña en la parte inferior de la caja reveló lo siguiente: “Basado en una investigación clínica independiente, los niños que comían cereal Frosted Mini-Wheats de Kellogg's en el desayuno tenían 18% mejor atención tres horas después del desayuno que los niños que no desayunaban”. Eso es, como lo señaló un crítico, “Frosted Mini-Wheats son (hasta) 18% mejores que morir de hambre”. Además, según la queja de la FTC, el estudio clínico mencionado por Kellogg en realidad mostró que los niños que comieron el cereal para el desayuno justo por debajo promediaron 11% mejor en atención a los niños que no desayunaban, y que sólo uno de cada nueve mejoró en un 20% o más. Kellogg se arregló con la FTC, acordando abstenerse de hacer afirmaciones de salud infundadas acerca de los Frosted Mini-Wheats u otros productos y de tergiversar los resultados de las pruebas científicas.

Reconociendo que pueden abusar de las encuestas, varias asociaciones, incluyendo la American Marketing Association, la Marketing Research Association y el Council of American Survey Research Organizations (CASRO), han desarrollado códigos de ética de la investigación y normas de conducta. Por ejemplo, el código de normas y ética para la investigación por encuestas de CASRO describe las responsabilidades del investigador para con los encuestados, incluyendo la privacidad, la confidencialidad y evitar el acoso. También se exponen las responsabilidades principales en los informes de resultados a los clientes y al público.³⁵

Al final, sin embargo, las acciones inadecuadas o poco éticas no pueden simplemente ser todas y cada una reguladas en su totalidad. Cada empresa debe asumir la responsabilidad de vigilar la conducta y los informes de su propia investigación para proteger los intereses de los consumidores de marketing y los propios.

PARADA DE DESCANSO

REPASO DE CONCEPTOS

MyMarketingLab

Ahora que usted ha terminado el capítulo, vaya a www.mymktlab.com para experimentar y aplicar los conceptos y para explorar los materiales adicionales para estudio de este capítulo.

REPASO DEL CAPÍTULO Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de los objetivos

Con el fin de crear valor para los clientes y construir relaciones significativas con ellos, los mercadólogos deben primero conocer sus puntos de vista con respecto a lo que desean y necesitan, de manera actualizada y profunda. Tal conocimiento proviene de la buena información de marketing. Como resultado de la reciente explosión de tecnologías de marketing, las empresas ahora pueden obtener grandes cantidades de información, a veces incluso demasiada. El desafío consiste en transformar el vasto volumen actual de información del consumidor en perspectivas útiles del cliente y del mercado.



OBJETIVO 1 Explicar la importancia de la información para entender al mercado y a los clientes. (pp 96–97)

El proceso de marketing inicia con un entendimiento completo de las necesidades y los deseos del mercado y el consumidor. Así, la empresa necesita información sólida para producir valor superior y satisfacción para sus clientes. La empresa también requiere información acerca de sus competidores, revendedores, y otros actores y fuerzas en el mercado. Cada vez más, los mercadólogos ven la información no sólo como una aportación para tomar mejores decisiones sino también como un importante activo estratégico e instrumento de marketing.



OBJETIVO 2 Definir un sistema de información de marketing y analizar sus partes. (pp 97–100)

El *sistema de información de marketing (SIM)* se compone de personas y procedimientos para evaluar las necesidades de información, desarrollar la información necesaria y ayudar a los tomadores de decisiones a utilizar la información para generar y validar el conocimiento sobre los puntos de vista del cliente y del mercado. Un sistema de información bien diseñado comienza y termina con los usuarios.

El SIM primero *evalúa las necesidades de información*. El SIM sirve principalmente a los gerentes de marketing y otros gerentes de la empresa, pero también puede proporcionar información a socios externos. A continuación, el SIM *desarrolla información* de bases de datos internas, actividades de inteligencia de marketing e investigación de marketing. Las *bases de datos internas* proporcionan información sobre las operaciones de la empresa y sus departamentos. Estos datos pueden obtenerse en forma rápida y a bajo costo pero a menudo necesitan adaptarse para las decisiones

de marketing. Las actividades de *inteligencia de marketing* proporcionan información diaria sobre los desarrollos en el entorno de marketing externo. La *investigación de mercado* consiste en recopilar información relevante a un problema específico de marketing al que se enfrenta la empresa. Por último, el SIM ayuda a los usuarios a analizar y utilizar la información para lograr el conocimiento de los puntos de vista del cliente, tomar decisiones de marketing y gestionar sus relaciones con clientes.



OBJETIVO 3 Trazar los pasos del proceso de investigación de marketing. (pp 100–115)

El primer paso del proceso de investigación de marketing consiste en *definir el problema y establecer los objetivos de la investigación*; la investigación puede ser exploratoria, descriptiva o causal. El segundo paso consiste en *desarrollar un plan de investigación* para recopilar datos de fuentes primarias y secundarias. El tercer paso requiere *implementar el plan de investigación de marketing* al recopilar, procesar y analizar la información. El cuarto paso consiste en *interpretar e informar los hallazgos*. El análisis adicional de la información ayuda a los gerentes de marketing a utilizar la información y les proporciona sofisticados procedimientos y modelos estadísticos a partir de los cuales desarrollar hallazgos más rigurosos.

Las fuentes de datos secundarios tanto *internos* como *externos* a menudo proporcionan información más rápida y a un costo menor que las fuentes de datos principales y a veces pueden producir información que una empresa no puede reunir por sí misma. Sin embargo, la información necesaria podría no existir en las fuentes secundarias. Los investigadores también deben evaluar la información secundaria para que sea *relevante, precisa, actual e imparcial*.

La investigación primaria también debe evaluarse para estas funciones. Cada método de recopilación de datos primarios —*observación, encuesta y experimentación*— tiene sus propias ventajas y desventajas. Del mismo modo, cada una de los diversos métodos de contacto para investigación —correo, teléfono, entrevista personal y en línea— tiene sus propias ventajas y desventajas.



OBJETIVO 4 Explicar cómo las empresas analizan y usan la información de marketing. (pp 115–117)

La información recopilada en bases de datos internas y a través de la inteligencia de marketing e investigación de marketing por lo

general requiere más análisis. Para analizar los datos de los clientes individuales, ahora muchas empresas han adquirido o desarrollado técnicas especiales de software y análisis —llamado *administración de las relaciones con los clientes (CRM)*— que integra, analiza y aplica las montañas de datos de clientes individuales contenidos en sus bases de datos.

La información de marketing no tiene ningún valor hasta que se utiliza para tomar mejores decisiones de marketing. Así, el SIM debe hacer que la información esté disponible para los gerentes y otros que toman decisiones de marketing o tratan con los clientes. En algunos casos, esto significa proporcionar informes periódicos y actualizaciones; en otros casos, significa disponer de información no rutinaria para situaciones especiales y tomar decisiones sobre la marcha. Muchas empresas utilizan la intranet y extranet de su empresa para facilitar este proceso. Gracias a la tecnología moderna, los gerentes de marketing de hoy pueden obtener acceso directo a información de marketing en cualquier momento y desde prácticamente cualquier ubicación.



OBJETIVO 5 Analizar las cuestiones especiales a las que se enfrentan algunos investigadores de marketing, incluyendo las políticas públicas y la ética. (pp 117–121)

Algunos mercadólogos se enfrentan a situaciones especiales de investigación de marketing, tales como las investigaciones en pequeños negocios o empresas no lucrativas o situaciones internacionales. La investigación de marketing puede ser realizada con eficacia por las pequeñas empresas y organizaciones no lucrativas con presupuestos limitados. Los investigadores de marketing internacionales siguen los mismos pasos que los investigadores nacionales pero a menudo se enfrentan a más problemas. Todas las organizaciones necesitan actuar de manera responsable en lo que se refiere a las principales políticas públicas y cuestiones éticas que rodean la investigación de marketing, incluyendo asuntos de intrusiones en la privacidad de los consumidores y el uso indebido de los hallazgos de la investigación.

Términos clave

Objetivo 1

Puntos de vista del cliente (p 97)
Sistemas de información de marketing (SIM) (p 97)

Objetivo 2

Bases de datos internas (p 98)
Inteligencia competitiva de marketing (p 99)

Objetivo 3

Investigación de marketing (p 100)
Investigación exploratoria (p 101)
Investigación descriptiva (p 101)
Investigación causal (p 101)
Datos secundarios (p 102)
Datos primarios (p 102)
Investigación por observación (p 103)
Investigación etnográfica (p 103)
Investigación por encuestas (p 106)

Investigación experimental (p 106)

Focus group (p 107)
Investigación de marketing online (p 108)
Focus group online (p 109)
Muestra (p 110)

Objetivo 4

Administración de las relaciones con los clientes (CRM) (p 115)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

1. Analice el valor real de las investigaciones de marketing, la información de marketing y la manera en que se obtiene ese valor. (AACSB: Communication)
2. Discuta sobre las fuentes de datos internos y las ventajas y desventajas asociadas con ese tipo de datos. (AACSB: Communication)
3. Explique el rol de los datos secundarios en obtener perspectivas del cliente. ¿Dónde obtienen los mercadólogos los datos secundarios y cuáles son los problemas potenciales al usarlos? (AACSB: Communication)
4. ¿Cuáles son las ventajas de las investigaciones por encuestas basadas en la Web sobre las investigaciones por encuestas tradicionales? (AACSB: Communication)
5. ¿Qué es el *neuromarketing* y cómo es útil para la investigación de marketing? ¿Por qué este método de investigación por lo general se utiliza con otros enfoques? (AACSB: Communication)
6. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias cuando se lleva a cabo la investigación en otro país en comparación con el mercado doméstico? (AACSB: Communication)

Ejercicios de pensamiento crítico

1. En un pequeño grupo, identifique un problema al que se enfrenta una empresa local o una organización caritativa, y proponga un proyecto de investigación que atienda ese problema. Desarrolle una propuesta de investigación que implemente cada paso del proceso de la investigación de marketing. Analice cómo los resultados de la investigación ayudarán a la empresa u organización (AACSB: Communication; Reflective Thinking)
2. ¿Desea ganar un poco de dinero adicional? Las empresas utilizan los *focus group* y las encuestas para tomar mejores decisiones de marketing y podrían pagar por su participación. Visite

*N. de T. AACSB: The Association to Advance Collegiate Schools of Business. Organización fundada en 1916 dedicada al avance y acreditación de la educación de negocios. Estas actividades se enfocan y fueron planeadas según el estándar AACSB.

www.FindFocusGroups.com y revise las oportunidades disponibles para participar en las investigaciones. Encuentre sitios Web adicionales que recluten participantes en investigaciones. Escriba un breve informe con lo que encontró y analice las ventajas y las desventajas para las empresas que reclutan participantes de esta manera. (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

MINICASOS Y APLICACIONES

Tecnología de marketing EWA Bespoke Communications

En 1996, Marks & Spencer (M&S), el venerable minorista británico, lanzó “lunchtogo”, un servicio de comida y bebida corporativo en línea (véase www.lunchtogo-e.com/). Pero M&S encontró difícil desarrollar relaciones de largo plazo con clientes corporativos debido al alto volumen de rotación de personal dentro de las organizaciones. Por lo tanto, recurrió a EWA Bespoke Communications, una empresa que utiliza la minería de datos para “decirle más sobre sus clientes”. EWA utilizó una *propensión de modelado* para desarrollar la fórmula de Retraso Crítico, que identificaba a los clientes cuyo último pedido variaba de su comportamiento esperado. EWA entonces desarrolló un sistema automatizado para enviar comunicaciones a los clientes que no habían reordenado en el lapso máximo permitido de retraso determinado por la fórmula. Considerando que la mayoría de los clientes recibían correo electrónico, el sistema destaca a los mejores clientes corporativos de comidas de M&S que deben recibir llamadas de teléfono más personalizadas debido a su valor e importancia. EWA también ha

3. Visite la página Web de Strategic Business Insights (SBI) y tome la encuesta VALS (www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml). ¿Qué tipo de investigación se está llevando a cabo (exploratoria, descriptiva o causal)? ¿Cómo pueden los mercadólogos usar esta información? (AACSB: Communication; Use of IT; Reflective Thinking)

implementado sistemas de información para mejorar el servicio de la empresa. Saber más sobre sus clientes dio frutos: dentro de un corto periodo, el sistema EWA generó más de 1 millón de euros, triplicando los ingresos de la operación y entregando una tasa de precisión de orden casi perfecta.

1. Visite EWA Bespoke Communications en www.ewa.ltd.uk/ para obtener más información acerca de sus servicios de perspectivas de clientes y los tipos de análisis realizados por esta empresa. ¿Qué es la propensión de modelado? Revise otros casos de estudio de este sitio Web y escriba un breve informe de cómo se utilizó la tecnología de minería de datos para obtener información del cliente. (AACSB: Communication; Use of IT)
2. Describa cómo otras organizaciones pueden beneficiarse con estos tipos de análisis de minería de datos. Encuentre ejemplos de compañías que pueden ofrecer tales análisis a las empresas. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

Ética de marketing Seguir a los consumidores en línea

Los publicistas están hambrientos de información del cliente y la industria de seguimiento electrónico está respondiendo a la llamada mediante la recopilación de datos de comportamiento de consumidores en Internet. Una reciente investigación realizada por el *Wall Street Journal* encontró que los 50 sitios Web más populares de Estados Unidos instalaron más de 3 000 archivos de seguimiento en la computadora utilizada en el estudio. El total era incluso mayor para los 50 sitios más populares con niños y adolescentes (4 123 archivos de seguimiento). Muchos sitios instalaron más de 100 herramientas de seguimiento cada uno durante las pruebas. Las herramientas de seguimiento incluyen archivos que se instalan en los equipos de los usuarios y en los sitios Web. Usted probablemente sabe acerca de las *cookies*, pequeños archivos ubicados en su computadora que contienen información. Las nuevas tecnologías, tales como Web *beacons* (también conocidos como *Web bugs*, bugs de seguimiento, etiquetas de píxel y GIF transparentes), son archivos gráficos invisibles colocados en los sitios Web y en los correos electrónicos y que, cuando se combinan con las cookies, pueden decir mucho acerca del usuario. Por ejemplo, los *beacons* pueden indicar a un mercadólogo si se visualiza una página y durante cuánto tiempo, y pueden incluso indicar si lee el correo electrónico enviado a usted. Tal seguimiento se ha vuelto agresivo hasta el punto en que las pulsaciones de teclado pueden ser analizadas en busca de indicios

sobre una persona y las “flash cookies” pueden reaparecer después de que un usuario las borra. Aunque los datos no identifican a los usuarios por nombre, las empresas pueden construir perfiles del consumidor que incluyen información demográfica, geográfica y de estilo de vida. Los mercadólogos recurren a esta información para dirigir anuncios en línea.

1. Los críticos afirman que el seguimiento en Internet infringe sobre derechos de privacidad del consumidor. ¿Deberían los mercadólogos tener acceso a esa información? Discuta sobre las ventajas y desventajas de esta actividad para los mercadólogos y los consumidores. (AACSB: Communication; Ethical Reasoning)
2. Visite el sitio de Web de Network Advertising Initiative en www.networkadvertising.org/ para aprender más acerca del behavioral targeting y los esfuerzos de la industria de la publicidad para dar a los consumidores el poder para proteger su privacidad en línea. Haga clic en “Consumer Opt-out”. ¿Cuántas cookies activas han sido instaladas en el equipo que está utilizando? Después de aprender más desde este sitio Web, analice si es más o menos probable que usted permita a las empresas recopilar datos sobre su comportamiento en Internet. (AACSB: Communication; Reflective Thinking)

Marketing por números ¿Una muestra suficientemente grande?

¿Nunca se ha decepcionado cuando una cadena de televisión cancela uno de sus programas de televisión favoritos debido al “bajo rating”? ¿La cadena no le preguntó su opinión, o sí? Probablemente tampoco preguntó a ninguno de sus amigos. Eso es porque las estimaciones de los tamaños de audiencia de televisión se basan en investigaciones realizadas por The Nielsen Company, que utiliza una muestra de sólo 9 000 hogares de los más de 113 millones de hogares en Estados Unidos para determinar los ratings nacionales para programas de televisión. Eso no parece ser suficiente, pero resulta que, estadísticamente, es mucho más que suficiente.

1. Vaya a www.surveysystem.com/sscalc.htm para determinar el tamaño de muestra apropiado para una población de 113 millo-

nes de hogares. Suponiendo un intervalo de confianza de 5, ¿de qué tamaño debe ser la muestra de hogares cuando se desea un nivel de confianza de 95%? ¿Qué tan grande para un nivel de confianza del 99%? Explique de manera breve lo que significa *intervalo de confianza y nivel de confianza*. (AACSB: Communication; Use of IT; Analytical Reasoning)

2. ¿Qué tamaño de muestras son necesarios para los tamaños de población de 1 000 millones, 10 000 y 100 con un intervalo de confianza de 5 y un nivel de confianza del 95%? Explique el efecto que tiene el tamaño de la población en el tamaño requerido de la muestra. (AACSB: Communication; Use of IT; Analytical Reasoning)

Casos en video Domino's

Como empresa de distribución, nadie le gana a Domino's. Su reputación de entregar pizza caliente en 30 minutos o menos está arraigada en la mente de los clientes. Pero no hace mucho tiempo, Domino's comenzó a escuchar comentarios negativos de sus clientes sobre su pizza; básicamente, sentían que la pizza era horrible. Como una empresa que durante mucho tiempo se ha centrado en una sólida inteligencia de marketing para tomar decisiones, Domino's comenzó a trabajar en cambiar las percepciones de los consumidores sobre su pizza.

Basándose en su investigación de marketing, en Domino's pronto se dieron cuenta que era necesario dar un paso muy arriesgado y rediseñar completamente la pizza que había estado vendiendo durante más de 40 años. Este video muestra cómo la investigación permitió a Domino's no sólo inventar una receta

ganadora, sino que sentó las bases de una exitosa campaña de promoción que ha hecho que los aficionados aprecien tanto la pizza como el servicio de entrega Domino's.

Después de ver el video de Domino's, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué papel tuvo la investigación de marketing en la creación y lanzamiento de la pizza nueva de Domino's?
2. ¿Pudo Domino's haber realizado este proceso de investigación de una forma más eficaz? Explique su respuesta.
3. ¿Por qué se tardó tanto Domino's en darse cuenta que a los clientes no les gustaba su pizza? ¿La empresa se dio cuenta por accidente?

Casos de empresas 4 Meredith / 6 Darden Restaurants / 15 Buick

Consulte el apéndice 1 para los casos apropiados para este capítulo. **Caso 4, Meredith: Gracias a la buena información de marketing, Meredith conoce a las mujeres.** Utilizando su enorme base de datos y su experiencia en la gestión de la información, Meredith crea y mantiene fuertes relaciones con mujeres. **Caso 6, Darden Restaurants: Equilibrio entre estandarización y diferenciación.**

Al escuchar a los clientes, Darden encuentra el éxito al enfocarse a diferentes clientes a través de distintos formatos de restaurantes. **Caso 15, Buick: Marca importada número uno.** A través de los esfuerzos de recopilación de su equipo de diseño chino, Buick cumple con las necesidades del cliente en todo el mundo.