



## La importancia de la investigación de mercado

Técnicas y herramientas para alinear su negocio

por Robert Duboff y James Spaeth

### RESUMEN EJECUTIVO

La investigación de mercado debe ser la columna vertebral de toda estrategia de negocios. Hecha con cuidado y creatividad, la investigación pasa a ser un vehículo que ilumine la toma de decisiones y un radar que alerte de las amenazas y oportunidades que se aproximan a su empresa.

Duboff y Spaeth proveen las herramientas para alinear sus esfuerzos de investigación de mercado y de pronóstico de negocios con su estrategia y operaciones. Basados en las tradicionales, introducen nuevas técnicas más enfocadas en el futuro que en el presente.

Con este criterio, analizan el rol de la investigación de mercado para estudiar el valor del consumidor, la marca, la lealtad de cliente, la competencia, y más.

### Anticipar estratégicamente

Utilice estas técnicas para realizar una investigación exitosa, más allá de las técnicas tradicionales de predicción:

- 1.- Aceleración de la información: trata de mejorar el pronóstico bajo condiciones de cambios revolucionarios, tratando de mostrarle el futuro a las personas y colocándolas en diferentes posibles escenarios. Busca identificar los ambientes estratégicos posibles del futuro, y los presenta en despliegues multimedia que familiaricen al respondiente con el contexto y le permitan contestar preguntas.
- 2.- Análisis discreto de opciones o análisis estratégico de opciones: implica desarrollar un modelo y observar lo que ocurriría si ciertos cambios fueran aplicados. Es una forma útil para comprender lo que podría suceder en el futuro.
- 3.- Análisis de usuarios líderes: es una manera de aprender de aquellos clientes que ya viven en el futuro - los usuarios más sofisticados.
- 4.- Técnica Delphi: compatible con la planificación de escenarios, se basa en la premisa de que es mejor contar con muchas hipótesis provenientes de distintas personas. También plantea que los procesos iterativos son la mejor forma de predecir el futuro.
- 5.- Enfoque en el cliente clave: identifica a los clientes más valiosos y les hace seguimiento constante. Si nota ciertos

cambios, quiere decir que algo está ocurriendo en el mercado. Si desciende el nivel de satisfacción de sus clientes y los de su competencia, algo está ocurriendo en su industria. Si usted y su competencia comienzan a perder clientes, y no saben a dónde van, algo radical está ocurriendo en esa industria.

### Alineación para la ejecución

En un mundo de constantes cambios es necesario organizar el sistema de valores de una organización. Es importante conocer el producto, los clientes y proveedores, y alinearlos a todos.

Una organización es mucho más que una empresa, es todo un sistema de valores e interacciones entre un conjunto de competidores a quienes usted influye y que al mismo tiempo le influyen a usted.

Es necesario alinear su sistema de valores, y no sólo su cultura; su sistema de conocimiento, no sólo sus procesos; su pasión, no sólo su cultura; su modelo de negocios, no sólo sus sistemas; su visión de futuro, no sólo sus comunicaciones.

### Investigando el valor del consumidor

El objetivo es comprender *quién toma la decisión de comprar* y luego determinar *las verdaderas motivaciones de esa decisión*. Los valores que impulsan la compra no cambian de un día para otro, ni de un mes a otro.

Comprender estos valores pueden ayudar a tomar decisiones estratégicas. Si el cliente valora el atributo, entonces vale la pena invertir en mejorar o mercadear dicho atributo. Si el cliente no lo valora, entonces la inversión ha sido un desperdicio.

Esta investigación debe realizarse cuidadosamente, trabajando con el departamento de ventas, mercadeo y servicio al cliente. Esto implica un trabajo extensivo cualitativo, en el que no debería escatimarse recursos.

Se debe estudiar los valores racionales como emocionales. No es suficiente determinar el precio y las características adecuadas (racional), si no se tienen los vínculos emocionales que hacen al producto exitoso, y vice-versa.

Otras metodologías pueden aumentar el valor de estos estudios:

- Conozca bien los valores de sus canales de distribución y de sus empleados.
- Analice su ambiente. El énfasis lo debe poner en evitar la so-

brecarga de información, para determinar los motivadores del éxito de su empresa.

- Conozca la economía de su empresa. Técnicas estadísticas sencillas, como la regresión, puede ayudarle a identificar las variables que tienen mayor impacto sobre la rentabilidad.
- Los estudios tradicionales de segmentación pueden agrupar personas para probar un nuevo producto y observar las actitudes y conductas que se generan.

Para una investigación exitosa, primero debe entender cuáles factores tienen mayor impacto sobre sus clientes más importantes, y luego buscar las tendencias a futuro.

### Como implantar la anticipación estratégica

Para una buena anticipación estratégica, debe continuamente:

- Investigar el futuro.
- Utilizar esa información para analizar el negocio hoy y diseñar el que se quiere mañana (la parte estratégica).
- Actuar con anticipación (ejecutar la estrategia).

Para investigar el futuro, necesita:

- 1.- Presupuesto: la investigación puede ser costosa y sus resultados se obtienen meses después de realizada. Prepare su presupuesto anual y véndale a los líderes de la empresa el valor de llevarlo a cabo. Busque aliados en las disciplinas necesarias (finanzas, planificación, etc.)
- 2.- Comprensión del presente: es necesario asegurarse que la dinámica del negocio se comprenda a cabalidad. En especial, esto requiere de un sólido conocimiento de la rentabilidad de cada segmento de clientes, los valores de los compradores de los clientes rentables y sus tendencias.
- 3.- Detectar oportunidades y amenazas: el equipo de estrategia e investigación necesita plantearse los asuntos de forma que facilite la toma de decisiones, ya sea que se necesitan nuevas estrategias o diseños de negocio.
- 4.- Empujar para la acción: el primer reto para los investigadores es producir más información sólida y relevante. Luego deben usar esta información eficientemente para mejorar las decisiones enfocadas en el futuro.

### Reconozca que el futuro será diferente

- 1.- Modelo de escenarios – pensar lo impensable: especular acerca de los posibles cambios del futuro, tomando en cuenta las fuerzas del mercado o tendencias, reduce el riesgo de ser tomado por sorpresa.
- 2.- Anticipar la demanda futura: al considerar sus productos, recuerde el ciclo de vida de un producto: la fase inicial, cuando el producto es lanzado al mercado; la fase de crecimiento, cuando la demanda se acelera y el mercado se expande rápi-

damente; la fase de madurez y estabilidad, cuando los niveles de demanda se equilibran y el crecimiento de las ventas es moderado. Por último, la fase de declive, cuando el producto o negocio comienza a perder su atractivo y las ventas comienzan su descenso.

3.- Cambio de prioridades del cliente: las empresas deben estar enfocadas en las necesidades de los clientes. Cuando las necesidades cambian, migra el valor. Una sólida investigación del futuro ofrece la habilidad de decidir acerca de cómo proceder.

4.- Anticipar contra-revoluciones: amplíe la pantalla de su radar, y desarrolle una visión más amplia. Como en ajedrez, anticipe las jugadas futuras.

### Investigando el futuro de la marca

La competencia tiende a llevar las ganancias hacia cero. Las marcas empujan en dirección contraria, facilitándole a las empresas tener ganancias extraordinarias. El valor intangible de una marca es muy tangible para el bienestar financiero de una empresa, por lo que debe ser desarrollado, protegido y alimentado ante cualquier eventualidad futura.

La publicidad creativa y el diseño del empaque son las manifestaciones más visibles de la marca, pero son apenas “la punta del iceberg”. El correcto posicionamiento de la marca es lo más importante.

La diferenciación de los productos y servicios que perciben los clientes son la clave para ganarse su lealtad. No son las diferencias en el laboratorio o en el plan de mercadeo, sino aquellas que pueden entender y palpar. Para que sean efectivas, deben ser adecuadamente comunicadas.

### Brand equity

Es el conjunto de activos y pasivos asociados a una marca y sus símbolos, que agregan o sustraen del valor del producto o servicio que provee la empresa. Tiene cinco elementos fundamentales sobre los que se debe investigar:

- Las características o atributos
- La conciencia de marca (awareness)
- Las creencias del consumidor sobre la marca
- La diferenciación percibida por el cliente
- La lealtad del cliente

### La investigación, el desarrollo y ampliación de marca

En la fase introductoria, es vital identificar las fuerzas que motivan a sus clientes. La investigación de mercado trata de determinar la mejor forma de comunicar los beneficios de la marca y como inducir a que sea probado sin disminuir su valor.

En la fase de crecimiento, el posicionamiento adquiere aún más importancia. La publicidad orientada por la investigación debe

orientarse a construir la relación entre el consumidor y la marca. Debe ayudar a mantener la marca dentro de su posicionamiento.

En la fase de madurez, la investigación se enfoca en mantener la lealtad del cliente. Se realiza para estar alerta de la situación, lo cual es esencial para que la marca tenga un futuro rentable. Debe identificar las posibilidades de expandir su posición y detectar la llegada de la madurez.

En la fase de declive, la investigación de mercado debe servir para identificar nuevos productos o servicios, así como también para mantener lo más posible los ingresos. Puede alertar a la empresa sobre tendencias que puede utilizar para reposicionar su producto.

### Investigando la lealtad futura del cliente

Los principios de la lealtad del cliente son:

- 1.- Centrarse en tipos de clientes específicos, los más rentables. Acepte que no puede complacer a todos todo el tiempo – dedíquese a aquellos que si puede satisfacer.
- 2.- Centrarse en crear valor y no en reducir los precios. Si baja los precios en exceso, sus clientes sabrán el valor real de sus productos. En su lugar, construya brand equity y provea innovaciones.
- 3.- Centrarse en construir lealtad. Cultive la actitud positiva y cree lazos emocionales mediante comunicaciones coordinadas.
- 4.- Priorizar sistemáticamente sus esfuerzos, basados en la rentabilidad.

### Manejo de los activos de clientes

La meta de toda empresa debería ser construir suficientes activos de cliente para cumplir los objetivos financieros a largo plazo. Usted debe centrarse en profundizar las relaciones con sus clientes existentes y/o en añadir clientes apropiados.

El valor de un cliente es una función de los costos requeridos para atraer y servir a ese cliente y los retornos derivados de este mientras sea cliente de la empresa. De allí que esta información sea fundamental para evaluar su mercadeo y determinar si está atrayendo a los clientes correctos.

El reto para las empresas es adquirir, desarrollar y retener sólo esas relaciones que con el tiempo, tienen el mayor potencial para crear valor para la compañía. Igualmente lo es cumplir con sus exigentes demandas, y estar conscientes, no sólo de las necesidades de los clientes, sino de su potencial a largo plazo para generar ganancias para la empresa.

### Investigando la competencia futura

Para sustentar su ventaja competitiva, debe ampliar la perspectiva que se tiene del negocio. Para monitorear eficientemente a la competencia, una empresa necesita entender cómo perciben sus propios clientes y canales de distribución el propósito de sus productos y servicios. Para ello, hay que ponerse en los zapatos

de los clientes y competidores.

Las técnicas de investigación de mercado pueden ayudar a obtener una mejor comprensión de los clientes, de sus necesidades aún sin satisfacer, y de las habilidades de competidores nuevos o existentes para así llenar esas necesidades en el futuro. Para ello, debe:

- 1.- Tener una visión amplia: no enfocarse demasiado, creyendo que los retos vendrán de una sola dirección.
- 2.- Desarrollar modelos mentales: el pronóstico de ventas es un modelo mental de la cantidad, tasa y mezcla de productos o servicios que su empresa espera vender. Un modelo mental debe ser explícito, detallado, consistente, monitoreado constantemente y ser explicado en términos reales.
- 3.- Detectar a tiempo: automatice el monitoreo de los riesgos del negocio, para evitar caer en la monotonía. Se deben crear sistemas que auditen regularmente los indicadores y que escaneen el ambiente por usted. Cuando ocurra la variación, la computadora le indicará en dónde se encuentra el cambio.

Su empresa debe tener una persona o un equipo familiarizado con cada competidor; esto le permitirá a la gerencia ser capaz de tener una perspectiva en tiempo real de la situación del mercado. Igualmente, aumentará la visión de la empresa acerca de posibles escenarios y estrategias competitivas como eventos que se podrían desarrollar en el futuro.

### Investigando los canales futuros

Los canales de distribución han surgido, caído y surgido nuevamente. La turbulencia vivida durante los últimos años continuará hasta la próxima década, a medida que Internet siga penetrando en las empresas. La tasa en la cual los patrones de los canales cambiarán se acelerará, generando nuevas oportunidades.

La investigación de mercado convierte el caos en una ventaja estratégica de 3 formas:

- 1.- Anticipando la desestabilización futura que pueda ocurrir en los procesos de distribución.
- 2.- Comprendiendo el papel de la distribución y ganándose la atención, preferencia y lealtad de los clientes.
- 3.- Llevando el mercadeo a nivel local.

Algunos de los cambios que han ocurrido:

- Multiplicación: los clientes estaban acostumbrados a adquirir productos a través de uno o dos canales estándares. Hoy en día, ellos quieren comprar de formas diversas, debido a sus distintas necesidades y preferencias. El cambio tecnológico es un factor clave para esta multiplicación.
- Concentración: para muchas industrias, los canales estaban tradicionalmente caracterizados por un vasto número de proveedores locales que ofrecían servicio personalizado. El valor cambia cuando un nuevo participante entra en el mercado,

generando economías de escala y produciendo consolidaciones. Los clientes están dispuestos a aceptar la consolidación porque pueden comprar más por menos y recibir un mejor servicio.

- **Compresión:** el sistema de distribución múltiple (mayorista, distribuidor, detal) ampliamente utilizado genera largos ciclos, altos costos y lenta respuesta a los cambios del mercado. Los clientes buscan bajos precios y conveniencia. El resultado es una compresión en los canales tradicionales a favor de una relación más cercana y eficiente entre clientes y proveedores.

- **Reintermediación:** la compresión extrema lleva a desintermediación total. Internet acelera este proceso. En muchos casos, ocurre una re-intermediación, con empresas que proveen los servicios y ventajas que los clientes extrañan.

- **Comercio electrónico:** el potencial para vender directamente a los consumidores es enorme, eliminando por completo los intermediarios y los vendedores al detal.

### Investigando la lealtad futura de sus empleados

Los estudios demuestran consistentemente una relación entre la satisfacción del empleado y los resultados de la empresa.

La retención de empleados clave se hace difícil. Mucho más su lealtad. Eso es particularmente cierto con aquellos que poseen habilidades tecnológicas, manejo de idiomas, capaces de trabajar en organizaciones planas.

Es muy costoso no emplear la investigación de mercado para identificar las causas de la satisfacción de los empleados (tiempo gastado en seleccionar y reclutar, costos implícitos en la partida, costos de reemplazo, la pérdida de capital intelectual, el costo de transferir el conocimiento que el empleado se lleva consigo a otro competidor, etc.)

Otro factor importante es la relación que hay entre la actitud de los empleados hacia sus empleos y las conductas de éstos para con los clientes. Estas actitudes pueden influir en la retención de los clientes, y en sus recomendaciones a otras personas.

En conjunto, el departamento de Recursos Humanos y la gente de investigación pueden desarrollar el "talento del futuro", trabajando en programas de comunicaciones internas, programas de retención y entrenamiento. La idea es diseñar una estructura de reclutamiento, desarrollo de carrera y beneficios orientado a contratar para el largo plazo.

### Investigando el futuro por Internet

A medida que avanza la penetración de Internet, la población en línea se va pareciendo más a la población general. Ya no son los "nerds" quienes se conectan, son sus clientes esperando que les contacte.

Internet comienza a revolucionar la investigación de mercado, ya que tiene la habilidad de obtener rápida y eficientemente cuáles son las actitudes, opiniones y conductas de consumi-

dores, acelerando la desaparición de los medios tradicionales de investigación por correo o teléfono.

Cada diálogo que se establece por en Internet con un cliente es un dato. Conforme crece el comercio electrónico y la relación de mercado, también lo hacen las bases de datos. En el futuro, se esperan técnicas analíticas, como redes neurales y modelos genéticos, que permitirán esclarecer de forma más profunda las conductas y preferencias de los clientes, y conocer su potencial.

Como con cualquier tecnología, las aplicaciones iniciales están enfocadas en simples traducciones de las tareas que antes se hacían con la tecnología vieja. Los verdaderos cambios vendrán cuando surja una nueva visión de cómo hacer las cosas.

Considere las siguientes posibilidades:

1.- La investigación en línea permite la integración total de los datos de actitud y comportamiento. La segunda nos dice el qué, la primera nos dice el cómo. Esta integración permite entender verdaderamente al consumidor y manejarlo en forma eficiente.

2.- Los datos siempre están allí. Si algo sucede (aparece un nuevo competidor o baja su participación de mercado), no necesita diseñar, ejecutar y analizar un nuevo estudio – ya tiene los datos en la mano. El tiempo de reacción disminuye dramáticamente.

### ¿Está su investigador calificado para el reto?

La clave para un departamento de investigación de mercado exitoso yace en la habilidad de sus miembros de mejorar sus destrezas en la toma de decisiones orientadas al futuro. Lo primero es identificar y comprender los filtros que le dan forma al futuro y el punto en el cual puede predecirse. Igualmente, es importante saber reconocer los eventos que pueden ser augurados y los que no, así como la probabilidad de un pronóstico errado en eventos futuros.

### Las mejores prácticas

Los patrones de conocimiento proliferarán conforme la economía se mueva de la manufactura a la explotación de ideas útiles. Su empresa puede beneficiarse si logra entender los patrones actuales y utilizarlos para anticipar los patrones que emergerán en el futuro.

Algunos de los patrones:

1.- **Producto-consumidor:** convertir un flujo de transacciones de productos en un conocimiento profundo y sistematizado de las preferencias, sensibilidad de precio y conductas de compra de los clientes. Este conocimiento puede producir nuevas ganancias en diversas maneras: gerencia de categoría, comercio de precisión o aumentos dramáticos en la tasa de innovación exitosa.

2.- **Operaciones-conocimiento:** cuando las ganancias se alejan de las operaciones basadas en activos, surgen numerosas

oportunidades de crear ganancias: construir una posición única de conocimiento, creando un nicho que tenga espacio para una sola empresa (por ejemplo, contratos de servicio).

3.- Conocimiento-producto: a medida que la experiencia y el conocimiento se transforman en productos, el conocimiento se hace valioso pero a veces inaccesible. Un patrón que se está desarrollando es convertir el conocimiento en productos que creen beneficios en forma costo-efectivo.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=202>