

## CÓMO INVESTIGAR UN PROYECTO DE CONSULTORÍA

La investigación es una parte importante de muchos tipos de consultoría. Ya sea que le interese averiguar la demanda que existe para un producto o servicio, descubrir qué quieren o no los consumidores o buscar fuentes de materias primas, productos o capital, tendrá que emprender una investigación. En este capítulo veremos cómo puede hacer esta investigación fácilmente y, en su mayor parte, a bajo costo. Saber cómo investigar es como cualquier otra cosa. Si uno no sabe cómo hacerlo, es todo un misterio. Parece no sólo complicado sino algo casi imposible de aprender, como pilotar un avión o realizar una cirugía. Pero para un piloto o un cirujano, que han sido entrenados para realizar estas tareas complejas, se vuelven un procedimiento casi rutinario. Lo mismo sucede con la investigación. Si nunca ha hecho una investigación, tal vez le parezca algo imposible. Pero cuando aprenda cómo se hace, verá que la mayor parte de la investigación que se requiere para fines de consultoría es muy sencilla. Por lo general, sólo si tiene que utilizar algunas de las técnicas de estadística más complejas tendrá que aprender algo un poco fuera de lo común... e incluso esas técnicas se pueden aprender en un curso nocturno o estudiando un libro.

### DOS TIPOS BÁSICOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se puede dividir en dos tipos básicos: primaria y secundaria. La *investigación primaria* es aquella en la cual se recopila la

información de primera mano. La *investigación secundaria* es información que alguien más ha investigado y publicado. Lo único que usted tiene que hacer es hallarla.

Por ejemplo, supongamos que le interesa averiguar sobre una empresa. Revise siempre primero las fuentes secundarias. Consiga un ejemplar del informe anual para los accionistas. Si la empresa es más o menos grande, es posible que tenga un departamento de relaciones públicas. Comuníquese con el departamento y pida información sobre la compañía, sus catálogos, datos sobre productos, etc. Ingrese al sitio web de la empresa. Todo esto es investigación secundaria. Si habla con clientes, proveedores o empleados de la compañía, eso ya sería investigación primaria.

Quizás haya escuchado hablar sobre el empresario Joe Cossman. Joe fue quien vendió más de un millón de granjas de hormigas y varios otros productos. Después de invertir una gran cantidad de tiempo y dinero en su primer negocio, que consistía en la exportación de jabón para lavadoras, descubrió que su proveedor había “desaparecido”. Fue a la biblioteca pública de la ciudad de Nueva York y consultó varios libros, que aún se imprimen bajo el título *The Thomas Register of Manufacturers*. Allí encontró una lista de más de setenta fabricantes de jabón en los Estados Unidos. Eso es investigación secundaria. Luego llamó a cada uno de los fabricantes de la lista hasta que encontró uno que fabricaba y tenía en inventario jabón para lavadoras. Eso es investigación primaria. Este ejemplo no sólo ilustra la diferencia entre los dos tipos de investigación, sino que demuestra la importancia de realizar primero una investigación de fuentes secundarias. Existen dos razones por las cuales se debe hacer la investigación en ese orden:

1. La investigación secundaria es mucho menos costosa, porque ya alguien más la realizó. Es posible que encuentre la respuesta que busca en las fuentes secundarias, y en ese caso no tendrá que investigar fuentes primarias. Por ejemplo, si Joe hubiera encontrado una fuente que especificara cuáles fabricantes producían

jabón para lavadoras (y lo tenían en sus inventarios), hubiera hecho tan sólo una llamada para pedirlo, en vez de las más de cincuenta que hizo.

2. Para una investigación de fuentes primarias más compleja, lo más sensato es averiguar todo lo posible sobre el tema antes de comenzar a invertir su valioso tiempo y sus recursos.

Por consiguiente, comenzaré el capítulo refiriéndome primero a la investigación secundaria, y luego veremos en detalle la investigación primaria.

## FUENTES DE INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

1. *Cámaras de comercio*. Las cámaras de comercio tienen todo tipo de información demográfica que puede serle de gran utilidad, como niveles de ingresos de los hogares, planteles educativos y empresas, y además tamaños de mercado y volúmenes de ventas en su área geográfica.
2. *Asociaciones profesionales*. Las asociaciones profesionales o gremiales tienen datos biográficos y profesionales sobre sus miembros, así como información sobre sus industrias.
3. *Revistas y publicaciones especializadas*. Las revistas y publicaciones especializadas contienen artículos que describen compañías competitivas, productos, estrategias y mercados; con frecuencia, también hacen encuestas entre sus lectores sobre distintos temas.
4. *The Small Business Administration (SBA)*. En los Estados Unidos, se fundó la SBA para ayudarles a las empresas pequeñas. Los estudios patrocinados por la SBA pueden ser de gran valor para alguien interesado en investigar el análisis situacional de un plan de marketing. La SBA también publica listas de datos estadísticos, mapas, análisis nacionales de mercado, directorios nacionales para fines de marketing, fuentes de referencias bibliográficas básicas,

- información sobre diversos tipos de negocios (incluidos costos e inversiones promedio de las industrias) y factores que se deben tener en cuenta para ubicarse en un centro comercial. En su país puede(n) existir alguna(s) asociación(es) similar(es) que estimule(n) a la pequeña empresa.
5. *Bases de datos.* Las bases de datos son colecciones electrónicas de datos pertinentes recopilados a partir de revistas especializadas, periódicos y muchas otras fuentes de información públicas o privadas. Se accede a ellas por computador; para buscar en las bases de datos que ofrecen las compañías especializadas en este campo, se compra “tiempo de computador”, aunque en algunas bases de datos se permite acceso gratuito.
  6. *Estudios anteriores.* Los estudios de marketing anteriores a veces se ponen a disposición de empresas o individuos a quienes les interesen. Estos estudios pudieron haber costado 40 000 dólares o más cuando se hicieron consultando fuentes primarias. Por consiguiente, sus resultados se venden a un alto costo, aunque de hecho se está compartiendo el costo con otras empresas que también adquieren esos mismos resultados. No es raro que le pidan varios miles de dólares por un informe breve. Sin embargo, si la alternativa es emprender usted mismo la investigación de fuentes primarias, quizás sea más barato comprar el estudio.
  7. *Publicaciones estadísticas.* En muchos países existen publicaciones anuales del gobierno, de entidades particulares o de revistas especializadas que contienen una gran cantidad de datos estadísticos detallados que cubren todo tipo de temas, desde salud hasta consumo de alimentos, población, finanzas de la educación pública, declaraciones de renta individuales, hipotecas, ciencia e ingeniería y viajes por carretera.
  8. *Departamentos estatales de comercio o similares.* Si le interesa exportar, los gobiernos generalmente cuentan con numerosas fuentes

de información, que incluyen montos exportados a otros países el año anterior, principales consumidores de ciertos productos e información detallada sobre cómo hacer negocios en otros países. En el directorio telefónico se encuentran las direcciones y teléfonos de las sucursales locales.

9. *El gobierno.* Por lo general, los gobiernos tienen muchas y variadas fuentes de información, en muchos casos gratuitas, que vale la pena averiguar.
10. *Internet.* Esta fuente relativamente nueva de información secundaria se examina en el capítulo 15.

## La biblioteca

Por lo general, una biblioteca local es el mejor punto de partida para investigar fuentes secundarias. Primero, dígame al bibliotecario qué necesita. Muchas veces los bibliotecarios lo orientarán, ya sea indicándole directamente los documentos que necesita o mencionándole fuentes en donde podría encontrar lo que busca.

Luego, revise algunas fuentes generales, como una enciclopedia; encontrará información general sobre el tema que le interesa, además de fuentes de consulta adicionales, como listas de libros sobre ese tópico. Muchas veces una fuente no sólo le dará información adicional, sino que le indicará otras fuentes. Así se va construyendo un efecto de “pirámide”, que se va levantando a medida que avanza su investigación.

## PROYECTOS SENCILLOS DE INVESTIGACIÓN PRIMARIA: CÓMO PROCEDER

El tipo de investigación que emprenda sólo tendrá como límites su propia imaginación. Se pueden investigar muchas fuentes, incluso primarias, a un costo muy bajo, salvo en inversión de tiempo. A continua-

ción indico algunos ejemplos de investigación de marketing sencilla hecha por o para pequeñas empresas<sup>1</sup>.

1. *Análisis de matrículas de automóviles.* En muchos países, las matrículas de los automóviles suministran información sobre el lugar de residencia de sus dueños. Por consiguiente, con sólo anotar los números de las matrículas de los vehículos estacionados en su área y ponerse en contacto con la entidad estatal pertinente, podrá hacer un cálculo de su área de negocios. El hecho de saber en dónde viven sus clientes le servirá de ayuda para hacerse publicidad o para adaptar su método de promocionar sus productos o servicios. Mediante este mismo método, puede averiguar quiénes son los clientes de sus competidores.
2. *Análisis de números telefónicos.* Los números telefónicos también le indican las áreas en donde reside la gente. Puede conseguir los números telefónicos de clientes de las facturas de ventas, las facturas de las tarjetas de crédito o los cheques. Como ya dije, el hecho de saber en dónde viven le dará una información valiosa sobre sus estilos de vida.
3. *Observar a la gente.* El solo hecho de observar a sus clientes le dirá mucho sobre ellos. ¿Cómo se visten? ¿Qué edad tienen? ¿Son solteros o casados? ¿Tienen hijos o no? Muchos comerciantes utilizan este método intuitivamente para hacerse a una idea de quiénes son sus clientes. Sin embargo, un procedimiento un poco más sistemático, como el registro de información en una hoja de conteo durante una semana, le dará una información mucho más precisa de una manera sencilla, fácil y sin costo. Es posible que le confirme lo que siempre ha creído, o tal vez cambie por completo su opinión sobre cuál es su cliente típico.

## **PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN MÁS COMPLEJOS: CÓMO PROCEDER**

Parte de la investigación de fuentes primarias que quizás tenga que hacer sólo se puede realizar como parte de un proyecto más complejo. El método básico para emprender esta investigación es la encuesta, y ésta tiene cuatro variantes: en persona, por correo, por teléfono y por medio electrónico. Por lo general, las encuestas tienen que ver con investigaciones de mercado, pero las metodologías funcionan para todos los tipos de investigación.

Ahora veamos las ventajas y las desventajas de cada método. Cualquier tecnología plantea retos de muestreo, pero independientemente de la tecnología, persisten algunos aspectos básicos. Las muestras que dependen exclusivamente de una respuesta voluntaria casi siempre estarán sujetas a sesgos considerables. Las muestras que comienzan incluyendo a la población total de quienes usted quiere investigar y que tratan de obtener la cooperación de cada entrevistado potencial darán resultados más confiables.

### **Encuestas mediante entrevistas personales**

La encuesta mediante entrevista personal es uno de los métodos más utilizados en marketing y en otros tipos de investigación primaria. Esto se debe sobre todo a su flexibilidad. De las tres variantes de encuestas más populares — por correo, por teléfono y personal —, éstas últimas son las que mejor retroalimentación tienen a través de la voz, las expresiones faciales y el lenguaje corporal. Se pueden utilizar muchos tipos de ayudas en las encuestas, como dibujos, problemas, diagramas y textos publicitarios. Además, la selección de los entrevistados puede ser mucho más precisa. Un estudio de marketing sobre preferencia de marcas de cerveza eliminó a individuos que en el momento del sondeo estaban embriagados. Sin una relación personal, cara a cara, habría sido más difícil hacer esta eliminación de los embriagados.

Además, debido a la relación que se establece cara a cara y a la renuencia de muchos entrevistados potenciales a rechazar una solicitud personal, la cantidad de rechazos es mucho menor en comparación con otras variantes de encuestas.

Sin embargo, las entrevistas cara a cara tienen algunos inconvenientes. La principal desventaja es el costo. Aunque el costo se puede minimizar si el investigador se ubica en un solo lugar o si se utiliza un número limitado de entrevistados para hacer una investigación exploratoria, el costo de este método será más alto que el de otros métodos de encuestas.

### **Encuestas por correo**

Con el método de encuesta por correo, se prepara un solo cuestionario, se le sacan copias y se envían a una lista de entrevistados potenciales. Este método requiere muy poco tiempo para recopilar los resultados, y por eso es potencialmente económico. A cambio de los costos de imprimir el cuestionario, enviarlo por correo y suministrar un sobre estampillado para que se lo devuelvan, tendrá lista una encuesta completa. Pero, no obstante esta gran ventaja, las encuestas por correo también tienen inconvenientes. El más importante es la tasa de respuestas. Para un público general, la tasa de respuestas suele ser muy baja, a veces inferior al 15%.

Sin embargo, para obtener la tasa de respuesta más alta posible, facilite al máximo la acción de los entrevistados. Esto implica enviar un cuestionario relativamente corto, fácil de contestar, y un sobre estampillado con su dirección ya impresa, de manera que la persona sólo tenga que introducir el cuestionario contestado en el sobre y devolverlo. En una época se creyó que la personalización, como un sobre escrito a mano, elevaría la tasa de respuesta. Sin embargo, se ha descubierto que el uso de etiquetas escritas en computador no representa mayores pérdidas.

Otros factores que elevan la tasa de respuesta a las encuestas por correo son su longitud, el tema, el uso de recordatorios por correo y/o teléfono y el empleo de incentivos. Los recordatorios pueden tener un efecto enorme, pues en algunos casos duplican o hasta triplican las tasas de respuesta de las encuestas por correo. Se pueden ofrecer incentivos después de recibir el cuestionario completado, o se pueden incluir en el sobre mismo con la encuesta.

Un incentivo típico es el dinero. Una encuesta muy exitosa que hizo un investigador incluía un cuestionario que venía acompañado de un billete de dólar nuevo. En la carta de presentación se dijo que el billete era un pequeño obsequio como señal de gratitud por haber dedicado algún tiempo a responder la encuesta. El uso del billete resultó muy eficaz para incrementar la tasa de respuesta, debido al impacto psicológico que produjo. Por una parte, era muy difícil, si no imposible, botar el “obsequio”. Por otra, quedarse con el billete sin responder la encuesta y no sentirse culpable también resultaba difícil.

Sin embargo, si piensa incluir algo de valor para elevar la tasa de respuesta, es posible que tenga que anunciarlo en el exterior del sobre. Una editorial de libros de texto quiso utilizar esta técnica para elevar la tasa de respuesta en una encuesta hecha a profesores. También se incluyó un billete de un dólar en todos los sobres, que iban marcados con el logotipo de la editorial. Infortunadamente, la editorial había estado utilizando un sobre similar para su literatura publicitaria. Los directivos no quedaron muy contentos con el investigador de marketing cuando se descubrió que casi todos los sobres habían sido arrojados a la basura sin abrir. (Esos resultados también indican algo sobre el material publicitario de esta empresa.)

Para poblaciones especiales, de las cuales existen buenas listas y es posible lograr bastante cooperación debido al interés intrínseco del tema, las encuestas por correo pueden ser muy exitosas.

## Encuestas telefónicas

Las encuestas telefónicas combinan algunas de las ventajas y desventajas tanto de las encuestas por correo como de las encuestas mediante entrevistas personales. Al igual que las encuestas por correo, las encuestas telefónicas evitan gastos de viaje para hacer entrevistas y son más útiles cuando se quiere investigar áreas geográficas extensas. Son más flexibles que las encuestas por correo porque, con base en la retroalimentación verbal, los entrevistadores pueden hacer preguntas más detalladas o alentar a los entrevistados a que respondan las preguntas cuando dudan en hacerlo. Sin embargo, es más difícil establecer una buena relación que en las encuestas mediante entrevista cara a cara, porque el investigador no cuenta con la ventaja de lo que puede ver. Otros problemas que plantean las encuestas telefónicas son que hay que limitar los entrevistados a quienes tienen teléfono con el número registrado en el directorio, y que existe un sesgo de no respuestas debido a que el teléfono está ocupado, nadie contesta, o quien contesta se niega a responder, pues hay más rechazos que en las encuestas mediante entrevista personal.

Desde la Segunda Guerra Mundial, el medio más utilizado para hacer investigación de mercado y conseguir otros datos mediante encuestas es el teléfono. Existen dos razones básicas por las cuales se suelen usar las encuestas telefónicas:

- El porcentaje de hogares con teléfono, en la mayoría de los países, va en ascenso.
- El marcado incremento en los costos de las encuestas puerta a puerta debido a la menor disponibilidad de personas que contesten (el rápido aumento en el porcentaje de mujeres que trabajan significa que es muy dispendioso y costoso encontrar gente en las casas, incluso si la encuesta se hace por las noches o durante los fines de semana) se tradujo en gastos de viaje del entrevistador más costosos; las encuestas telefónicas reducen los costos de las entrevistas en cerca de la mitad.

## Encuestas electrónicas

El uso generalizado de los computadores creó una nueva manera de llegarle a la población general y de manejar las encuestas, así como sucedió antes con la popularización del teléfono. En vista de los costos potencialmente favorables de las encuestas electrónicas, las interesantes posibilidades de la recolección de datos con base en el computador y la eficacia cada vez menor de las encuestas telefónicas, todo parece indicar que las encuestas electrónicas terminarán por reemplazar a las encuestas por teléfono como el método más utilizado en el siguiente cuarto de siglo.

Resulta muy tentador simplemente colocar un cuestionario en un sitio web y obtener información de quien quiera responder, pero eso sería tan sólo una versión tecnológicamente más compleja de una encuesta a voluntarios con sesgos potencialmente elevados. A menos que el sitio atraiga a la población que quiere incluir en su encuesta, no es una manera recomendable de proceder.

Existen dos maneras en que se pueden conseguir muestras razonablemente buenas mediante encuestas electrónicas:

1. *Directorios de correo electrónico.* Muchas empresas dedicadas a las ventas tienen directorios con el correo electrónico de sus clientes. Esto les permite enviar cuestionarios a una muestra en particular o publicar el cuestionario en un sitio web y utilizar el correo electrónico para pedirles a los clientes que visiten el sitio y lo contesten. Al igual que con las encuestas por correo, los seguimientos múltiples elevarán la tasa de respuesta. También se pueden “alquilar” listas de correos electrónicos de este tipo a intermediarios que se dedican a este oficio.
2. *Muestra de visitantes de un sitio web.* A los visitantes se les puede pedir que se registren cuando entren al sitio, y estos registros generan una lista para futuros fines de muestreo. También se puede remitir inmediatamente a los visitantes a un cuestionario.

## SE PUEDE INVESTIGAR CUALQUIER COSA

La investigación es un tema muy amplio. Algunos consultores basan sus negocios exclusivamente en investigación. Entre éstos están las firmas de investigación de marketing, las especializadas en sondeos políticos, la televisión (por ejemplo Nielsen) e incluso los “buscadores”. Éstos últimos basan su negocio en buscar todo tipo de cosas, desde capitales de riesgo hasta un comprador para varias toneladas de plástico de desecho o vías férreas recuperadas. Obviamente, se puede investigar cualquier cosa y encontrar la respuesta en algún sitio siempre y cuando que se pregunte a suficientes personas o se busque en bastantes sitios.

Ya estamos listos para examinar, en el capítulo 12, uno de los temas más importantes en la consultoría: la ética.

---

### NOTAS

- <sup>1</sup> Muchas de estas ideas fueron sugeridas por J. Ford Laumer, Jr., James R. Hams y Hugh J. Guffey, Jr., profesores de marketing de la Universidad de Auburn, Alabama, en el folleto “Learning about Your Market”, publicado por la U. S. Small Business Administration.