

4

Administración de la información de marketing para conocer a los clientes

Panorama del capítulo En este capítulo continuaremos nuestra exploración sobre lo que hacen los especialistas en marketing para entender el mercado y a los consumidores. Analizaremos la forma en que las compañías desarrollan y administran la información sobre elementos importantes del mercado: clientes, competidores, productos y programas de marketing. Para alcanzar el éxito en el mercado actual, las empresas deben saber cómo convertir enormes cantidades de información de marketing en conocimientos actualizados sobre el cliente que les ayudarán a entregarle mayor valor.

Comencemos con una buena historia acerca de la forma en que la investigación de mercados y una comprensión pro-

funda de los clientes entran en acción. Cuando la participación de mercado y las ventas de Pepsi comenzaron a disminuir, colocando a la sobresaliente marca en tercer lugar detrás de sus marcas archirrival Coca-Cola y Diet Coke, Pepsi recurrió a la investigación de mercados en busca de respuestas. Inició una exhaustiva investigación a nivel internacional, que duró nueve meses, para saber en qué se diferenciaba Pepsi de Coca-Cola a criterio de los consumidores. La respuesta: mientras que Coca-Cola es atemporal, Pepsi es oportuna. Este poderoso descubrimiento de la percepción de los consumidores dio por resultado la campaña internacional de marketing de Pepsi “Live for Now”.

DESCUBRIMIENTO DE MARKETING DE PEPSI: Los consumidores de Pepsi “Live for Now”

Durante mucho tiempo, Pepsi ha tratado de promoverse ante la generación actual de jóvenes consumidores de bebidas a base de cola, aquellos que son jóvenes de mente y de espíritu. Hace casi 50 años, la marca invitó a los consumidores a “¡volver a la vida!”, diciéndoles que ellos eran la “generación Pepsi”. Pepsi era diferente de Coca-Cola. “Tienes mucho que vivir”, decía el eslogan, “y Pepsi tiene mucho para dar”.

Sin embargo, recientemente, la marca insignia de PepsiCo empezó a perder parte de su personalidad juvenil. Esto obedeció, en parte, a que el consumo de bebidas refrescantes ha ido en declive durante los últimos ocho años. Pero algo más difícil de asimilar para la compañía era el hecho de que la marca Pepsi estaba perdiendo terreno en su lucha sostenida durante un siglo contra su archirrival Coca-Cola, al caer de su eterna posición número dos a la tercera, por detrás de Coca-Cola y Diet Coke. Esta vergonzosa pérdida de participación de mercado envió una clara señal: el posicionamiento de la marca necesitaba un empujón.

Para diagnosticar los problemas que había detrás de la caída y con la finalidad de encontrar respuestas, PepsiCo inició un intenso trabajo de investigación de los consumidores a nivel mundial. Se propuso redescubrir qué hacía diferente a Pepsi de Coca-Cola. Así, conformó un equipo de investigación de alto nivel, que actuó con discreción, ubicado al norte del estado de Nueva York. Encargado de dar un nuevo curso a la marca Pepsi, el grupo se embarcó en una exhaustiva investigación a nivel mun-

dial, que duró nueve meses, para obtener nuevo conocimiento acerca de los consumidores.

El equipo especial de Pepsi buscó hasta debajo de las piedras. Analizó la publicidad anterior de Pepsi; organizó focus groups, sostuvo entrevistas personales a profundidad y realizó encuestas para obtener datos cuantitativos. Los investigadores y altos ejecutivos participaron en estudios etnográficos para estar cerca de los clientes, observarlos en su vida cotidiana y sumergirse en culturas de América del Norte y del Sur, Asia, Europa, África y Australia.

El equipo de investigación de Pepsi descubrió que su marca —que fue representativa durante mucho tiempo— había perdido de vista lo que significaba en la vida de los clientes y el papel que desempeña en ella. Marcas conocidas como Nike, Disney, Starbucks y Coca-Cola tienen un claro sentido de su significado. Pero Pepsi ya no tenía un posicionamiento claro que definiera la esencia de la marca, que guiara su marketing y su carácter innovador y además fortaleciera el compromiso del cliente. Por ejemplo, en tan sólo unos cuantos años, el posicionamiento de Pepsi pasó de “refrescar al mundo” a decir que “el verano es tiempo de Pepsi” y que “donde hay Pepsi, hay música”.

Con base en los descubrimientos sencillos, pero poderosos, derivados de una intensa investigación de mercados que duró meses, la campaña de Pepsi “Live for Now” revivió la marca. El eslogan está “trayendo a Pepsi de regreso a sus raíces”.

Entonces, ¿qué significa Pepsi para los consumidores? ¿Cómo se diferencia de su rival Coca-Cola en términos de las percepciones y los sentimientos de los consumidores? El equipo de investigación sintetizó su trabajo en dos descubrimientos sencillos, pero poderosos. Mientras que Coca-Cola es *atemporal*, Pepsi es *oportuna*. Mientras que los consumidores de Coca-Cola buscan *felicidad*, los de Pepsi buscan *emoción*. De acuerdo con Brad Jakeman, presidente del grupo global de bebidas y director creativo de Pepsi, Coca-Cola representa momentos de alegría y felicidad, pero también protección de la cultura y del *statu quo*. En cambio, Pepsi significa crear cultura más que preservarla, y los clientes de Pepsi tienen vidas emocionantes, más que felices. Mientras que Coca-Cola significa pertenencia, Pepsi acepta la individualidad. “Las marcas que son atemporales quieren tener museos”, afirma Jakeman. “Pepsi no es una marca que pertenezca a un museo”.

Resulta curioso, tales descubrimientos nos remontan al antiguo posicionamiento de “elegir una nueva generación”, el cual hizo tan poderosa a la marca Pepsi hace décadas. Y a pesar de su reciente resbalón, Pepsi sigue siendo una marca formidable. Aunque nunca ha sido líder de las bebidas a base de cola, siempre ha actuado como si lo fuera. De acuerdo con Jakeman, Pepsi se ha desempeñado mejor cuando proyecta la confianza y la desenvoltura de un líder, y los consumidores de Pepsi se han identificado siempre con esa audacia. Viendo hacia delante, la clave será recuperar esa desenvoltura y audacia. “Esta marca no necesita reinventarse”, asegura, “necesita recomenzar”.

Los hallazgos de la investigación en torno a la oposición entre “atemporal” y “oportuno” —la idea de “capturar la emoción del momento”— abrió nuevas puertas creativas para Pepsi. El resultado fue una campaña mundial de marketing, lanzada a mediados de 2012, llamada “Live for Now”. Al dar una especie de giro moderno al posicionamiento clásico de la marca basado en “la generación Pepsi”, la campaña constituye un llamado a la acción para la nueva generación de consumidores de Pepsi. “Live for Now” está diseñada para moldear la cultura, capturar la emoción del momento y restablecer la conexión de Pepsi con el entretenimiento y la cultura popular. Para respaldar la nueva campaña, PepsiCo aumentó su presupuesto de marketing en 50 por ciento, colocando sus gastos promocionales a niveles cercanos a los de Coca-Cola.

“Live for Now” irrumpe en la escena con una abundancia de medios tradicionales y digitales. La campaña hace equipo con una larga lista de estrellas de la música y los deportes, vinculando la marca con algunas de las celebridades más fascinantes del momento. Por ejemplo, los primeros anuncios presentaban a la cantante de rap Nicki Minaj, cuyo éxito “Moment 4 Life” incluye frases que se ajustan perfectamente a los comerciales y videos “Live for Now” de Pepsi (“Quisiera que este momento durara toda la vida. Porque en este momento me siento tan vivo”). Después, Pepsi firmó un contrato con Beyoncé para presentar el nuevo mensaje de Pepsi en comerciales, videos de social media, latas de Pepsi y el espectáculo de medio tiempo del Super Bowl.

En el corazón de la campaña, el sitio web interactivo “Pepsi Pulse” —al que un analista calificó como “un depurado tablero de la cultura popular”— sirve como un portal hacia el mundo de entretenimiento de Pepsi al presentar información sobre cultura popular, noticias de entretenimiento y contenido original. Pepsi también ha establecido una asociación con



Después de explorar el planeta en busca de nuevo conocimiento acerca de los consumidores, Pepsi lanzó su campaña “Live for Now”, la cual exhorta a los consumidores a capturar la emoción del momento.

Pepsi-Cola North America

Twitter relacionada con la música, mientras que su sitio web y su página de Facebook Mi Pepsi atienden a la cultura y los estilos de vida latinos, animando a sus clientes mediante la frase “Vive Hoy”. Cada aspecto de la campaña “Live for Now” coloca a los clientes en medio de la acción. Por ejemplo, durante el XLVII Super Bowl, los comerciales de Pepsi y el espectáculo de medio tiempo patrocinado por la marca presentaron a consumidores jóvenes como participantes. “Realmente comienza con la idea de que los consumidores de Pepsi quieren ser participantes activos, no observadores, de la vida”, afirma un especialista en marketing de Pepsi.

La extensa investigación de la compañía también reveló que los consumidores que Pepsi tiene por todo el mundo son notablemente similares, lo que daría al posicionamiento “Live for Now” atractivo mundial. Por ejemplo, en India, la investigación reveló que los jóvenes de ese país se encuentran entre los más optimistas del mundo, pero son impacientes y quisieran que el futuro llegara más pronto. Así que los anuncios de televisión de Pepsi que se transmiten en India presentan a personajes como el capitán del equipo de cricket MS Dhoni, la actriz convertida en cantante de pop Priyanka Chopra y la estrella de Bollywood Ranbir Kapoor superando momentos de impaciencia; las escenas se presentan intercaladas con imágenes de jóvenes haciendo cosas emocionantes de manera espontánea. La campaña “Live for Now” comunica a los jóvenes consumidores que “no hay nada mal en querer algo ahora”, dice un especialista en marketing de PepsiCo India.

Aún es demasiado pronto para decir cuánto reeditaré la campaña “Live for Now” a Pepsi en el largo plazo, pero las cifras iniciales de ventas y de participación de mercado son alentadoras. De acuerdo con la empresa de asesoría Interbrand —que el año pasado incluyó a Pepsi como una de las principales compañías en términos de mejora en el valor de marca—, “Pepsi está haciendo una reaparición”. Está claro que el equipo de Pepsi hizo bien su trabajo de investigación. Con base en lo que Jakeman describe como el “proceso más exhaustivo y revelador de información acerca del consumidor” que él haya presenciado, Pepsi ha recuperado su audacia. Respalda por varios meses de investigación intensiva sobre el consumidor, “Live for Now” está revigorizando a Pepsi, pero también a quienes trabajan en la compañía y a quienes la beben. De acuerdo con un embotellador de Pepsi, quien se inició en la industria cuando la campaña original “Pepsi Generation” estaba en pleno apogeo, “Live for Now” marca el “retorno a las verdaderas raíces de Pepsi”.¹

Descripción de objetivos

OBJETIVO 1	Explicar la importancia que tiene la información para obtener conocimientos acerca del mercado y de los clientes. Información de marketing y comprensión de los clientes (pp. 106-108)
OBJETIVO 2	Definir el sistema de información de marketing y analizar sus elementos. Evaluación de las necesidades de información de marketing (p. 108) Desarrollo de la información de marketing (pp. 109-111)
OBJETIVO 3	Describir los pasos del proceso de investigación de mercados. Investigación de mercados (pp. 111-124)
OBJETIVO 4	Explicar la manera en que las compañías analizan y usan la información de marketing. Análisis y usos de la información de marketing (pp. 124-128)
OBJETIVO 5	Analizar las situaciones especiales que enfrentan algunos investigadores de mercados, incluyendo las políticas públicas y cuestiones éticas. Otras consideraciones con respecto a la información de marketing (pp. 128-132)

Tal como destaca la historia de Pepsi, los buenos productos y programas de marketing empiezan con una buena información sobre el cliente. Las compañías también necesitan abundante información acerca de los competidores, distribuidores y otros participantes y fuerzas del mercado. Sin embargo, más que reunir información, los especialistas en marketing deben utilizar esa información para obtener profundos conocimientos acerca del cliente y del mercado.

Comentario del autor La información de marketing, por sí sola, tiene escaso valor. Más bien, su valor proviene de los conocimientos acerca del cliente que se obtienen a partir de la información y de la manera en que los especialistas en marketing emplean esos conocimientos para tomar mejores decisiones de marketing.

→ Información de marketing y comprensión de los clientes

Para generar valor para los clientes y establecer relaciones importantes con ellos, las compañías deben obtener primero información fresca y detallada acerca de las necesidades y los deseos de los clientes. Estos conocimientos provienen de la buena información de marketing. Las empresas utilizan estos conocimientos para desarrollar una ventaja competitiva.

Por ejemplo, cuando se inició hace tres años, el sitio de social media Pinterest necesitaba diferenciarse de las docenas, incluso cientos, de opciones de redes sociales existentes.²

La investigación de Pinterest descubrió una información importante acerca de los clientes: muchas personas quieren lugares que sean diferentes de Twitter y Facebook para intercambiar mensajes y fotografías. Desean una forma de recopilar, organizar y compartir cosas en internet que estén relacionadas con sus intereses y pasiones. Así que Pinterest creó un sitio social para coleccionar recortes, donde la gente pudiera crear y compartir un tablero digital de notas, es decir, colecciones de imágenes basadas en temas que inspiran a las personas. "Pinterest es su propio internet en pequeño donde sólo aparecen las cosas que usted ama", afirma la compañía. La misión de Pinterest es brindar una plataforma de "inspiración para compartir ideas" que conecta a las personas alrededor del mundo a través de "todo aquello que encuentran interesante". Los usuarios de Pinterest pueden subir sus propias imágenes organizadas por temas, colocar imágenes existentes en línea y descubrir e incorporar imágenes de los tableros de otros.

● Gracias a esta valiosa información acerca de los clientes, Pinterest se ha vuelto muy popular. En la actualidad, más de 70 millones de usuarios de Pinterest, incluyendo el 20 por ciento de todas las usuarias de internet, colocan colectivamente más de cinco millones de artículos cada día y ven más de 2500 millones de páginas de Pinterest al mes. Por su parte, más de medio millón de negocios utilizan Pinterest para atraer e inspirar a sus comunidades de clientes. Por ejemplo, Sephora descubrió que sus casi 226 mil seguidores en Pinterest gastan 15 veces más que sus seguidores de Facebook.



● Conocimientos fundamentales del cliente ayudaron al sitio social Pinterest, que se presenta como un álbum de recortes, a tener un gran éxito entre sus 70 millones de usuarios. Por su parte, más de medio millón de marcas utilizan Pinterest para atraer e inspirar a sus comunidades de clientes.

© Blaize Pascali/Alamy

Datos masivos (*big data*)

Conjuntos enormes y complejos de datos que se obtienen mediante las avanzadas tecnologías de producción, recopilación, almacenamiento y análisis de información actuales.

Conocimiento del consumidor

Conocimiento claro de los clientes y del mercado que se deriva de la información de marketing y se convierte en la base utilizada para crear valor, compromiso y relaciones con el cliente.

Aunque los conocimientos acerca de los clientes y del mercado son importantes para crear valor y relaciones, a veces resulta muy difícil obtenerlos. Con frecuencia las necesidades de los clientes y sus motivos de compra no son muy evidentes —los propios consumidores no pueden decir con exactitud lo que necesitan y las razones por las que compran—. Para obtener una buena información acerca de los clientes, los especialistas en marketing deben administrar de manera eficiente la información de marketing proveniente de una amplia gama de fuentes.

Información de marketing y los datos masivos actuales

Con la reciente aparición explosiva de las tecnologías de información, ahora las compañías pueden generar y encontrar información de marketing en grandes cantidades. El mundo del marketing está lleno hasta el tope de información procedente de innumerables fuentes. Los propios consumidores generan ahora toneladas de información de marketing. A través de correo electrónico, mensajes de texto, blogs y social media, hoy los consumidores ofrecen toda una cantidad de información a las compañías y a otros consumidores.

Lejos de carecer de información, la mayoría de los directores de marketing están sobrecargados de datos y a menudo se sienten abrumados por eso. Este problema se resume en el concepto de **datos masivos** (*big data*). El término datos masivos se refiere a los enormes y complejos conjuntos de datos generados por las avanzadas tecnologías que permiten producir, recopilar, almacenar y analizar información. Cada día, la gente y los sistemas del mundo generan la cantidad sorprendente de 2.5 trillones de bytes de nuevos datos (aproximadamente un billón de gigabytes de información cada año). Puesto en perspectiva, son suficientes datos como para llenar 2.47 billones de los antiguos CD-ROM, una pila suficientemente alta que mediría una distancia equivalente a cuatro viajes redondos de la Tierra a la Luna. Si cada palabra pronunciada por cada ser humano que ha vivido se escribiera y digitalizara, el resultado sería igual a la cantidad de datos generados en tan sólo dos días al ritmo actual.³

Para los especialistas en marketing, los datos masivos representan grandes oportunidades tanto como enormes desafíos. Las compañías que logren capturar este exceso de datos masivos podrán obtener un conocimiento valioso y oportuno acerca de los clientes. Sin embargo, tener acceso a tantos datos e interpretarlos es una tarea intimidante. Por ejemplo, cuando una compañía como Pepsi monitorea las discusiones en línea acerca de sus marcas al buscar palabras clave en los tweets, blogs, publicaciones y otras fuentes, sus servidores captan la increíble cantidad de seis millones de conversaciones públicas al día, más de dos mil millones al año. Ésta es más información de la que cualquier gerente podría asimilar.⁴ Así que los especialistas en marketing no necesitan *más* información, sino *mejor* información. Además, deben hacer *mejor uso* de la que ya tienen.

Administración de la información de marketing

El verdadero valor de la información de marketing reside en la forma en que se utiliza; es decir, en el **conocimiento del consumidor** que proporciona. Con base en esta idea, muchas compañías como Coca-Cola, Google y GEICO están reestructurando su información de marketing y sus funciones de investigación; crean equipos para conocer al consumidor, dirigidos por un alto ejecutivo de marketing e integrados por representantes de todas las áreas funcionales de la empresa. Por ejemplo, el vicepresidente de la estrategia de marketing de Coca-Cola encabeza un equipo de 25 estrategias que desarrollan estrategias con base en el conocimiento obtenido a partir de la investigación de mercados. De manera similar, el equipo de conocimiento del consumidor de GEICO analiza datos provenientes de docenas de fuentes para conocer y comprender la experiencia de los clientes y luego trabaja con los líderes funcionales de la organización para encontrar formas de mejorar esa experiencia.⁵

Los grupos dedicados a obtener conocimientos acerca de los clientes y del mercado reúnen información a partir de una amplia variedad de fuentes, las cuales incluyen realizar estudios tradicionales de investigación de mercados, mezclarse con los consumidores y observarlos y monitorear en el social media las conversaciones acerca de la compañía y sus productos. Estos grupos extraen datos masivos de fuentes distribuidas por doquier. Luego tratan de utilizar esta información para obtener importantes conocimientos del consumidor, a partir de los cuales la compañía pueda crear más valor para sus clientes.

Así, las empresas deben diseñar sistemas de información de marketing eficaces que brinden a los gerentes la información correcta, en la forma adecuada y en el momento preciso, así como

Sistema de información de marketing (MIS)

Personal y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, a desarrollar la información que las satisface y a ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar la información para generar y validar conocimientos del consumidor y del mercado que se puedan aplicar.

Comentario del autor | El sistema de información de marketing inicia y termina con los usuarios —evaluando sus necesidades y entregándoles luego información que satisfaga tales necesidades.

Comentario del autor | El problema no es encontrar información, ya que el mundo está saturado de ella a partir de una cantidad excesiva de fuentes. El verdadero desafío consiste en encontrar la información correcta, de fuentes internas y externas, y convertirla en conocimiento del consumidor.

ayudarlos a usar esta información con el fin de crear valor para los clientes y establecer relaciones más sólidas con ellos. Un **sistema de información de marketing (MIS)**, por sus siglas en inglés) consta de personal y procedimientos dedicados a evaluar las necesidades de información, a desarrollar la información que las satisface y a ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar la información para generar y validar conocimientos del consumidor y del mercado que se puedan aplicar.

La **figura 4.1** muestra que un sistema de información de marketing inicia y termina con los usuarios de la información —directores de marketing, socios internos y externos y otros más que necesitan información de marketing—. Primero, se interactúa con tales usuarios de la información para evaluar las necesidades de información. Después, se interactúa con el entorno de marketing para desarrollar la información necesaria a partir de bases de datos internas de la empresa, de actividades de inteligencia de marketing y de investigación del mercado. Por último, el MIS ayuda a los usuarios a analizar y utilizar la información para desarrollar conocimientos acerca del consumidor, tomar decisiones de marketing y administrar las relaciones con los clientes.

Evaluación de las necesidades de información de marketing

El sistema de información de marketing es útil principalmente para el marketing y las demás gerencias de una empresa. Sin embargo, también brinda información a socios externos como proveedores, distribuidores o agencias de servicios de marketing. Por ejemplo, el sistema Retail Link de Walmart permite a los proveedores importantes el acceso a todo tipo de información, desde patrones de consumo de los clientes y niveles de inventario de la tienda, hasta la cantidad de sus artículos que se han vendido, y en cuáles tiendas, durante las últimas 24 horas.⁶

Un buen sistema de información de marketing equilibra la información que les *gustaría* tener a los usuarios con lo que realmente *necesitan* y con lo que es *posible* ofrecer. Algunos gerentes solicitan cualquier información posible, sin reflexionar con cuidado qué necesitan realmente. Demasiada información llega a ser tan perjudicial como su escasez. Otros gerentes podrían omitir cuestiones que deberían saber, o quizá no estén enterados de que pueden solicitar algún tipo de información que les conviene tener. Por ejemplo, tal vez los gerentes necesiten saber que se están generando discusiones favorables o desfavorables entre los clientes acerca de sus marcas en los blogs o en social media. Como no saben que están teniendo lugar esas discusiones, no solicitan información sobre ellas. El MIS debe supervisar el entorno de marketing para ofrecer a quienes toman las decisiones la información que deberían tener para tomar decisiones de marketing acertadas.

Finalmente, los costos de recabar, analizar, almacenar y entregar la información podrían aumentar con rapidez. La empresa debe decidir si los beneficios de contar con información adicional justifican los costos que implica obtenerla, y suele ser difícil evaluar tanto el valor como el costo.

Desarrollo de la información de marketing

Los directores de marketing pueden obtener la información necesaria a partir de *datos internos*, *inteligencia de marketing* e *investigación de mercados*.

● FIGURA | 4.1
Sistema de información de marketing.

El presente capítulo se refiere a la administración de la información de marketing para obtener conocimiento del consumidor, y esta importante figura organiza todo el capítulo. Los especialistas en marketing inician por evaluar la información que necesita el usuario. Luego, desarrollan la información necesaria utilizando datos internos, inteligencia de marketing y procesos de investigación de mercados. Por último, ponen la información a disposición de los usuarios en la forma correcta y en el momento adecuado.



Datos internos

Bases de datos internas

Conjuntos de información acerca de los consumidores y del mercado que se obtienen a partir de fuentes de datos existentes dentro de la red de la compañía.

Muchas empresas conforman extensas **bases de datos internas**, es decir, conjuntos de información acerca de los consumidores y del mercado que se obtienen a partir de fuentes de datos existentes dentro de la red de la compañía. La información de las bases de datos proviene de diversas fuentes. El departamento de marketing brinda información sobre características de los clientes, transacciones de ventas en tiendas y en línea, así como visitas a sitios web y social media. El departamento de servicios al cliente mantiene registros acerca de la satisfacción de los consumidores o de los problemas en el servicio. El departamento de contabilidad lleva registros detallados sobre las ventas, los costos y el flujo de efectivo. El departamento de operaciones informa sobre los calendarios de producción, envíos e inventarios. La fuerza de ventas reporta las reacciones de los distribuidores y las actividades de los competidores y los socios del canal de marketing proporcionan datos sobre las transacciones de venta. Sacar ventaja de esta información podría arrojar importantes conocimientos acerca de los clientes y una gran ventaja competitiva.

Por ejemplo, como parte de su programa Starbucks enfocado en el cliente, la cadena utiliza su enorme base de datos interna para obtener conocimiento del consumidor y personalizar la forma de atraer clientes:

En 2009, cuando Starbucks lanzó su programa de fidelización en forma de app móvil, el objetivo era implementar un nuevo método de pago, más cómodo y eficaz para el usuario e incentivar a los consumidores para aumentar la frecuencia de sus visitas. El programa de fidelización de Starbucks no parece muy innovador; sin embargo, está basado en decenas de estudios e investigaciones que los responsables llevaron a cabo durante varios años, y que hacen que sea un sistema diseñado a la medida para la compañía de cafeterías más famosa del mundo. Y se basa en tres niveles, que se alcanzan con la acumulación de consumos en los establecimientos Starbucks.

- **Welcome Level:** todos los propietarios de una *Starbucks Card* registrada obtendrán la bebida que prefieran durante el mes de su cumpleaños.
- **Green Level:** una vez acumuladas cinco estrellas, los usuarios acceden al Green Level, que mantiene los beneficios de Welcome Level más: bebida de cortesía al llegar a este nivel, refill gratis en café del día, bebida gratis en la compra de café en grano en tiendas asociadas, e información prioritaria cuando existen lanzamientos de productos nuevos.
- **Gold Level:** al acumular 30 estrellas en doce meses, los usuarios acceden al máximo nivel del programa. Además de los beneficios de Welcome y Green Level, los usuarios obtienen bebidas gratis cada 15 estrellas; ofertas personalizadas; seminarios y eventos especiales, y tarjeta Gold personalizada.



© Alamy

Su éxito se ha convertido en una referencia mundial gracias a su enfoque centrado en el usuario y a su diversificación, consiguiendo un aumento del tráfico en los establecimientos y una mayor frecuencia de transacciones por parte de los consumidores y por consiguiente de la facturación anual de la compañía. Pero, lo más importante, una diferenciación sólida con sus competidores. La innovación del programa y del método de pago en Starbucks ha sido una estrategia centrada en el consumidor para hacerle la vida más fácil, ofrecerle un producto de calidad y premiar su fidelidad. Los datos del programa de fidelización de Starbucks hablan por sí solos. Desde su lanzamiento, la compañía hizo una gran apuesta basada en un gran conocimiento del usuario y sus motivaciones, y emprendió un camino de innovación que le llevó a transformar la relación con sus clientes a través de la palanca de la digitalización y la tecnología.

Por lo general, es más económico y rápido acceder a las bases de datos internas que a otras fuentes de información, aunque también implica algunos problemas. Debido a que la información interna suele reunirse con otros propósitos, podría estar incompleta o con un formato inadecuado para tomar decisiones de marketing. Los datos también se vuelven obsoletos con rapidez; mantener bases de datos actualizadas requiere de mayor esfuerzo. Por último, manejar las enormes cantidades de información que genera una empresa grande requiere de equipo sofisticado y técnicas muy complejas.

Inteligencia competitiva de marketing

Inteligencia competitiva de marketing

Seguimiento, recopilación y análisis sistemáticos de la información pública disponible acerca de consumidores, competidores y sucesos en el entorno de marketing.

La **inteligencia competitiva de marketing** comprende el seguimiento, la recopilación y el análisis sistemáticos de información que está disponible para el público acerca de los consumidores, la competencia y los sucesos del mercado. El objetivo de la inteligencia competitiva de marketing consiste en mejorar la toma de decisiones estratégicas al comprender el entorno del consumidor, evaluar las acciones de los competidores y darles seguimiento, así como en proporcionar avisos tempranos acerca de oportunidades y amenazas. Las técnicas de inteligencia de marketing van desde observar a los consumidores de manera directa, interrogar a los empleados de la compañía, comparar los productos de los competidores e investigar en internet, hasta mantenerse al tanto de los rumores que corren en social media.

La inteligencia de marketing adecuada sirve para que los especialistas en marketing conozcan lo que dicen los consumidores acerca de sus marcas y la forma en que se conectan con

ellas. Muchas compañías envían equipos de observadores capacitados para mezclarse con los clientes mientras utilizan los productos de la empresa y hablan acerca de éstos. Otras compañías —como Dell, Cisco, PepsiCo y MasterCard— han establecido sofisticados centros de comando digital que en forma rutinaria dan seguimiento al comportamiento del mercado y a las actividades en línea de los consumidores en relación con la marca.

Por ejemplo, el centro de comando de inteligencia digital de MasterCard —llamado Conversation Suite— monitorea, analiza y responde en tiempo real a millones de conversaciones en línea alrededor del mundo.⁷

La Conversation Suite de MasterCard monitorea las conversaciones en línea relacionadas con la marca en 43 mercados y 26 idiomas. Rastrea redes sociales, blogs, videos en línea y por medios móviles,

medios de comunicación tradicionales y, en general, todo lugar digital que pudiera incluir contenido o comentarios relevantes sobre MasterCard. ● En las oficinas centrales de MasterCard, en Nueva York, el personal de la Conversation Suite se reúne con gerentes de varios departamentos y unidades de negocios de la compañía frente a una pantalla LED gigante (de 12 metros) en la cual se despliegan resúmenes de las conversaciones que se están generando sobre la marca en todo el mundo; la información se actualiza cada cuatro minutos. Un grupo de personal de marketing y de servicio al cliente dedica dos o tres horas al día a estar al tanto del centro de comando; los grupos se turnan para cubrir toda la jornada. “Se trata de un focus group en tiempo real”, explica un ejecutivo de marketing de MasterCard. “Rastreamos todas las menciones de MasterCard y de cualquiera de nuestros productos, pero también las de la competencia”.

MasterCard utiliza lo que ve y escucha en la Conversation Suite para mejorar sus productos y marketing, dar seguimiento al desempeño de la marca y desencadenar conversaciones significativas y participación de los clientes. MasterCard incluso está capacitando a “embajadores sociales” y “asesores sociales” que pueden unirse a las conversaciones en línea y atraer directamente a los clientes y a gente con capacidad de influir en la marca. “En la actualidad, casi todo lo que hacemos [en la compañía] se basa en el conocimiento que obtenemos a partir de la Conversation Suite”, asegura otro gerente. “[Esto] está transformando la forma en que hacemos negocios”.



● **Inteligencia competitiva de marketing:** El centro de comando de inteligencia digital de MasterCard —conocido como Conversation Suite— monitorea, analiza y responde en tiempo real a millones de conversaciones relacionadas con la marca en 43 mercados y 26 idiomas de todo el mundo.

MasterCard

Las empresas también necesitan monitorear en forma activa las actividades de sus competidores a través de los sitios web y de social media de éstos. Por ejemplo, el equipo de inteligencia competitiva de Amazon.com rutinariamente compra mercancía en los sitios de sus competidores para analizar y comparar su variedad, velocidad de entrega y calidad de servicio. Las compañías pueden utilizar internet para buscar nombres específicos de sus competidores, eventos o tendencias y ver qué resulta. Además, rastrear conversaciones de los consumidores acerca de marcas de la competencia a menudo es tan revelador como rastrear las conversaciones sobre las propias marcas de la compañía.

Las compañías usan la inteligencia competitiva de marketing para obtener ideas sobre los primeros movimientos y estrategias de la competencia y preparar respuestas competitivas rápidas. Samsung utilizó la inteligencia obtenida a partir del monitoreo en tiempo real de la actividad de los social media en torno al lanzamiento de la nueva línea iPhone 5, de su competidor Apple, para lograr ventas récord de su propia marca de teléfonos inteligentes Galaxy S.⁸

Al mismo tiempo que el director general de Apple, Tim Cook, se encontraba en un foro en San Francisco presentando el nuevo iPhone 5, los ejecutivos de marketing y de la agencia publicitaria de Samsung estaban reunidos en torno a sus computadoras y pantallas de televisión en Los Ángeles, a cientos de kilómetros, viendo cómo se desarrollaban los hechos. Los estrategas de Samsung monitorearon con sumo cuidado no sólo cada nueva característica del iPhone 5 conforme la iban presentando, sino también el raudal de comentarios en línea de los consumidores dentro de blogs y canales de social media. Desde que surgió en tiempo real la información de la competencia y de los consumidores, el equipo de Samsung comenzó a moldear una respuesta de marketing. Dos horas más tarde, cuando Cook terminó su presentación del iPhone 5, el equipo de Samsung ya estaba haciendo el boceto de una serie de anuncios de televisión, impresos y para publicar en los social media. La siguiente semana, justo cuando el iPhone 5 estaba llegando a los anaqueles de las tiendas, Samsung transmitió por televisión su comercial “Fanboys” de 90 segundos. El anuncio presentaba a los interesados en adquirir el iPhone formados afuera de las tiendas de Apple comentando acerca de las características del nuevo teléfono, sólo para ser opacados por transeúntes y sus teléfonos Samsung Galaxy (“¡Lo siguiente ya está aquí!”). Las leyendas incluidas en el anuncio se basaron en miles de tweets y otras interacciones en social media donde la gente hacía mofa o se quejaba de características específicas del iPhone 5. El anuncio basado en conocimiento obtenido en tiempo real se convirtió en la sensación tecnológica publicitaria del año (se vio más de 70 millones de veces en línea), permitiendo a Samsung volcar la emoción generada alrededor del debut del iPhone 5 para lograr una cifra récord de ventas de sus propios teléfonos Galaxy S.

Gran parte de la inteligencia de los competidores se puede obtener del personal que labora dentro de la empresa —ejecutivos, ingenieros y científicos, agentes de compras y la fuerza de ventas—. La compañía también puede obtener importante información de inteligencia de los proveedores, distribuidores y consumidores clave. Los buscadores de información de inteligencia también pueden buscar en miles de bases de datos en línea, algunas de las cuales son gratuitas. Por ejemplo, la base de datos de la bolsa de valores de Estados Unidos genera una enorme cantidad de información financiera sobre competidores que cotizan en bolsa, y la base de datos de la oficina estadounidense de patentes revela patentes registradas por los competidores. Por una tarifa, las compañías también se pueden suscribir a las más de tres mil bases de datos en línea y servicios de búsqueda de información, como Hoover's, LexisNexis y Dun & Bradstreet. Los especialistas en marketing de la actualidad tienen acceso a una cantidad casi abrumadora de información acerca de sus competidores con sólo presionar unas teclas.

El juego de inteligencia va en dos direcciones. Al enfrentar determinados esfuerzos de inteligencia competitiva de marketing por parte de sus competidores, la mayoría de las compañías ahora está tomando medidas para proteger su propia información. Por ejemplo, Apple está obsesionada con el hermetismo y transmite esa obsesión a sus empleados. "En Apple todo es un secreto", comenta un empleado. "Apple desea que la información de los nuevos productos se maneje con sigilo hasta la fecha de lanzamiento". Las fugas de información acerca de nuevos productos antes del lanzamiento dan a la competencia tiempo para responder, elevan las expectativas de los clientes y pueden robar atención y ventas a los productos actuales. Por eso, se infunde en los empleados de Apple la mentalidad de "mantener la boca cerrada"; hay camisetas a la venta en las tiendas de la compañía con la leyenda: "Visité las instalaciones de Apple, pero eso es todo lo que puedo decir".⁹

Una persona que admite ser espía corporativo aconseja que las compañías traten de realizar investigaciones de inteligencia de marketing sobre sí mismas para identificar posibles fugas de información potencialmente dañinas. Deberían comenzar por "aspirar" todo lo que puedan encontrar en el registro público, incluyendo avisos de empleos, registros de las cortes, anuncios y blogs de la compañía, páginas web, boletines de prensa, informes de negocios en línea, mensajes de clientes y empleados en los social media y otra información disponible para los inquisitivos competidores.¹⁰

El uso creciente de la inteligencia de marketing también plantea varias cuestiones éticas. Algunas técnicas de inteligencia podrían implicar una ética cuestionable. Es evidente que las empresas deben aprovechar la información que está disponible públicamente, pero no tienen que rebajarse a fisgonear. Con todas las fuentes de inteligencia legítimas disponibles ahora, una compañía no necesita violar la ley ni los códigos de ética aceptados para obtener una buena información de inteligencia.

Investigación de mercados

Diseño, recopilación, análisis e informes sistematicos de datos relevantes para una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

Comentario del autor | Mientras que la inteligencia de marketing implica una revisión activa del entorno general de marketing, la investigación de mercados involucra estudios más enfocados para obtener conocimiento del consumidor que se relacione con decisiones de marketing específicas.

Este primer paso es probablemente el más difícil, pero es el más importante ya que guía todo el proceso de la investigación. ¡Resulta frustrante llegar al final de un costoso proyecto de investigación y descubrir que se abordó el problema equivocado!

► Investigación de mercados

Además de la información de inteligencia de marketing acerca de la naturaleza general de los consumidores, los competidores y del mercado, los especialistas en marketing con frecuencia necesitan estudios formales que proporcionen conocimiento del consumidor y del mercado para aplicarlo en situaciones y decisiones de marketing específicas. Por ejemplo, Budweiser desea saber qué atractivos serán más eficaces en su publicidad del Super Bowl. Yahoo! quiere saber cómo reaccionarán los cibernetas al rediseño propuesto de su sitio. O Samsung desea saber cuántas y qué tipo de personas comprarán su siguiente generación de televisores ultradelgados. En tales situaciones, los gerentes necesitarán la investigación de mercados.

La **investigación de mercados** es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos relevantes para una situación de marketing específica que enfrenta una organización. Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados permite que los especialistas en marketing entiendan las motivaciones, el comportamiento de compra y la satisfacción de los clientes; también les sirve para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como para medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de las actividades de promoción.

Algunas empresas grandes tienen sus propios departamentos de investigación, los cuales trabajan con directores de marketing para realizar proyectos de investigación de mercados. Además, tales compañías —igual que sus contrapartes más pequeñas— con frecuencia contratan a especialistas de investigación externos para consultarlos acerca del manejo de problemas específicos de marketing y para llevar a cabo estudios de investigación de mercados. En ocasiones las empresas tan sólo adquieren datos obtenidos por firmas externas para ayudarse en su toma de decisiones.

● FIGURA | 4.2
Proceso de investigación de mercados.



El proceso de investigación de mercados incluye cuatro pasos (vea la ● **figura 4.2**): definición del problema y de los objetivos de la investigación, desarrollo del plan de investigación, aplicación del plan de investigación e interpretación e informe de los hallazgos.

Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Los directores y los investigadores de marketing deben trabajar en conjunto para definir el problema y estar de acuerdo en los objetivos de la investigación. El director entiende mejor la decisión para la cual se necesita la información, en tanto que el investigador comprende mejor la forma de realizar la investigación de mercados y de recabar la información. La definición del problema y de los objetivos de la investigación suele ser la fase más difícil del proceso de investigación. Es probable que el gerente sepa que algo es incorrecto, pero que desconozca la causa específica.

Una vez que el problema se ha definido meticulosamente, el gerente y el investigador deben establecer los objetivos de la investigación. Un proyecto de investigación de mercados podría tener una de las siguientes tres clases de objetivos. El objetivo de la **investigación exploratoria** es recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y sugerir hipótesis. El objetivo de la **investigación descriptiva** consiste en describir fenómenos o situaciones, como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y actitudes de los consumidores que adquieren el producto. El objetivo de la **investigación causal** es someter a prueba hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto. Por ejemplo, ¿una disminución del 10 por ciento en la colegiatura de una universidad generaría un incremento suficiente en la matrícula que compense tal disminución? Los gerentes suelen empezar con investigación exploratoria y luego continuar con investigación descriptiva o causal.

El planteamiento del problema y de los objetivos de la investigación guía todo el proceso de investigación. El gerente y el investigador deberán redactar claramente el planteamiento para asegurarse de que están de acuerdo con el propósito y los resultados esperados del estudio.

Desarrollo del plan de investigación

Una vez que se definieron los problemas y los objetivos, los investigadores tienen que determinar la cantidad exacta de la información necesaria, desarrollar un plan para obtenerla de manera eficaz y presentar el plan a la gerencia. El plan de investigación menciona las fuentes de datos existentes y define los métodos de investigación específicos, así como las técnicas de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que se utilizarán para recabar nuevos datos.

Los objetivos de investigación deben traducirse en requerimientos de información específica. ● Por ejemplo, suponga que Red Bull quiere saber cómo reaccionarían los consumidores ante una nueva agua para beber enriquecida con vitaminas, en varios sabores y con la marca Red Bull. En la actualidad, esta compañía domina el mercado internacional de las bebidas energéticas, con más del 43 por ciento de la participación de mercado en el mundo —el año pasado sus ventas de bebidas energéticas rebasaron los \$3400 millones—. La compañía lanzó recientemente las versiones de Red Bull con saborizantes, además de la Red Bull Total Zero, una bebida energética baja en calorías.¹¹ Una nueva línea de aguas enriquecidas —similares al agua vitaminada de Glacéau— podría ayudar a que esta compañía mejore aún más la fuerte posición de su marca. La investigación propuesta podría requerir la siguiente información específica:

- Las características demográficas, económicas y de estilo de vida de los clientes actuales de Red Bull. (¿Los clientes actuales también consumen productos de agua enriquecida? ¿Este tipo de productos va de acuerdo con su estilo de vida? ¿O Red Bull necesitará dirigirse a un nuevo segmento de consumidores?).
- Las características y los patrones de uso de la población más amplia de consumidores de aguas enriquecidas: ¿qué necesitan y esperan de este tipo de productos, dónde los adquieren, cuándo y cómo los utilizan y cuáles son las marcas y los precios existentes de mayor aceptación? (El nuevo producto de Red Bull necesitaría un posicionamiento fuerte y relevante en el abarrotado mercado de las aguas enriquecidas).
- Reacciones de los minoristas ante la nueva línea de productos propuesta: ¿la aceptarían y apoyarían? ¿En dónde exhibirían el producto? (Si no se logra obtener el apoyo de los minoristas, las ventas de la nueva bebida se verían afectadas).

Investigación exploratoria

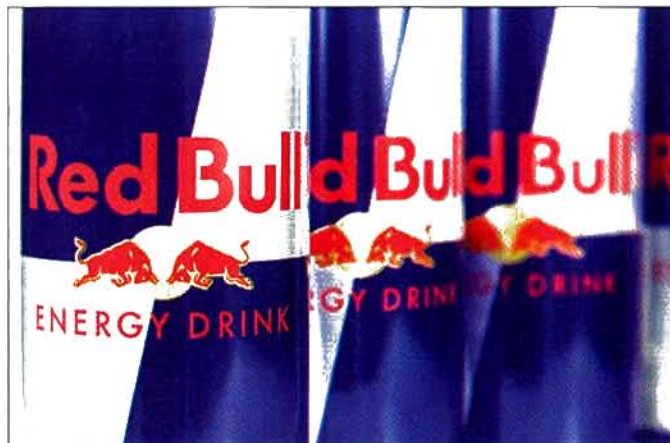
Investigación de mercados que busca recabar información preliminar que ayudara a definir problemas y sugerir hipótesis.

Investigación descriptiva

Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas o las situaciones de marketing, o los mercados, así como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y actitudes de los consumidores.

Investigación causal

Investigación de mercados que busca someter a prueba hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.



● La decisión de Red Bull de añadir una línea de aguas enriquecidas a su ya exitosa mezcla de bebidas energéticas exigirá una investigación de mercados que proporcione una gran cantidad de información específica.

© Kumar Sriskandan/Alamy

- Los pronósticos de ventas y utilidades de los productos nuevos y actuales de Red Bull. (¿Las nuevas aguas enriquecidas generarían nuevas ventas o sólo robarían ventas a los productos que maneja actualmente Red Bull? ¿El nuevo producto aumentaría las utilidades generales de Red Bull?).

Los especialistas en marketing de Red Bull necesitarán éstos y muchos otros tipos de información para decidir si es conveniente lanzar el nuevo producto y cómo hacerlo.

El plan de investigación debe presentarse en una propuesta por escrito, la cual resulta especialmente importante cuando el proyecto de investigación es amplio y complejo o cuando una empresa externa lo llevará a cabo. La propuesta debe abarcar los problemas administrativos que se pretende resolver, los objetivos de la investigación, la información a obtener y la forma en que los resultados ayudarán a la gerencia a tomar decisiones. La propuesta debería incluir también los costos de investigación.

Para cubrir las necesidades de información de la gerencia, el plan de investigación podría requerir la obtención de datos secundarios, de datos primarios o de ambos. Los **datos secundarios** son la información que ya existe en algún lugar y que se recopiló con otros propósitos. Los **datos primarios** consisten en la información recabada para el propósito específico en cuestión.

Datos secundarios

Información que ya existe en algún lugar y que se recabó con otros propósitos.

Datos primarios

Información que se recaba para un propósito específico.

Obtención de datos secundarios

Los investigadores, por lo general, recaban primero datos secundarios. La base de datos interna de la empresa constituye un buen punto de inicio. Sin embargo, la compañía también aprovecha una amplia variedad de fuentes de información externa.

Las empresas pueden comprar informes de datos secundarios a proveedores externos. Por ejemplo, Nielsen vende datos de compradores provenientes de un panel de consumidores de más de 250 mil hogares de 25 países, con mediciones de ensayo y de compras repetidas, lealtad hacia la marca y datos demográficos del comprador. Experian Simmons realiza diversos estudios del consumidor que ofrecen una amplia perspectiva de los consumidores estadounidenses. El servicio MONITOR de Yankelovich, a través de The Futures Company, vende información sobre tendencias sociales y estilos de vida importantes. Éstas y otras empresas ofrecen datos de alta calidad que se ajustan a una amplia variedad de necesidades de información de marketing.¹²

Con la ayuda de *bases de datos comerciales* en línea, los investigadores de mercados pueden realizar sus propias búsquedas en fuentes de datos secundarios. ● Los servicios de bases de datos generales como Dialog, ProQuest y LexisNexis colocan una increíble cantidad de información al alcance de quienes toman decisiones de marketing. Además de los sitios web que ofrecen información por una tarifa, casi cualquier asociación industrial, institución gubernamental, publicación de negocios y medio de noticias provee información gratuita a quienes son lo suficientemente tenaces como para encontrar sus sitios web o aplicaciones.

Los *motores de búsqueda en internet* son de mucha ayuda para encontrar fuentes relevantes de información secundaria. No obstante, pueden ser también muy frustrantes e ineficientes. Por ejemplo, si Red Bull realizara una búsqueda en Google de “productos de agua enriquecida”, obtendría ¡más de 50 mil resultados! Sin embargo, búsquedas en internet bien estructuradas y bien diseñadas podrían ser un buen punto de inicio para cualquier proyecto de investigación de mercados.

Por lo regular, los datos secundarios se obtienen con mayor rapidez y a menor costo que los primarios. Asimismo, las fuentes secundarias en ocasiones proporcionan datos que una compañía no podría obtener por sí misma, es decir, información que no está disponible directamente o que sería muy costoso recabar. Por ejemplo, para Red Bull sería muy costoso realizar una auditoría continua a las tiendas minoristas para conocer la participación de mercado, los precios y la exhibición de las marcas de los competidores; sin embargo, podría contratar el servicio InfoScan de Symphony-IRI Group, el cual brinda esa información con base en datos de escáner y de otros tipos provenientes de 34 mil tiendas minoristas ubicadas en todos los mercados de Estados Unidos.¹³

No obstante, los datos secundarios también suponen problemas. Los investigadores rara vez obtienen de fuentes secundarias todos los datos que requieren. Por ejemplo, Red Bull no encontrará



- Servicios de bases de datos generales, como Dialog, ProQuest y LexisNexis, ponen una gran cantidad de información al alcance de quienes toman decisiones de marketing.

Derechos reservados © 2014 LexisNexis, una división de Reed Elsevier Inc. Todos los derechos reservados. Los logotipos de LexisNexis y Knowledge Burst son marcas registradas de Reed Elsevier Properties Inc. y se utilizaron con el permiso de LexisNexis.

información de las reacciones de los consumidores ante una nueva línea de agua enriquecida que todavía no se lanza al mercado. Incluso cuando se encuentren los datos, es probable que no sean muy útiles. El investigador debe evaluar cuidadosamente la información secundaria para asegurarse de que sea relevante (que se ajuste a las necesidades del proyecto de investigación), precisa (que se recabe y reporte de manera confiable), actual (lo suficientemente actualizada como para tomar decisiones en el presente) e imparcial (que se recabe y presente de manera objetiva).

Obtención de datos primarios

Los datos secundarios constituyen un buen punto de inicio para la investigación y con frecuencia ayudan a definir problemas y objetivos de investigación. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la empresa también debe recabar datos primarios. ● La **tabla 4.1** muestra que el diseño de un plan para recopilar datos primarios requiere tomar varias decisiones sobre técnicas de investigación, medios de contacto, plan de muestreo e instrumentos de investigación.

Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación para recabar datos primarios incluyen la observación, las encuestas y los experimentos. A continuación analizamos cada técnica.

Investigación observacional

Obtención de datos primarios observando a personas, acciones y situaciones relevantes.

Investigación observacional. La **investigación observacional** implica reunir datos primarios observando a personas, acciones y situaciones relevantes. Por ejemplo, el minorista de alimentos Trader Joe's podría evaluar posibles ubicaciones para nuevas tiendas al analizar patrones de afluencia, condiciones de la zona y localización de tiendas minoristas competidoras como Whole Foods, Fresh Market y otras cadenas minoristas.

Con frecuencia los investigadores observan el comportamiento de los consumidores para adquirir conocimientos que no podrían obtener si sólo les plantearan preguntas. Por ejemplo, Fisher-Price estableció un laboratorio de observación en el que puede apreciar las reacciones de niños pequeños ante juguetes nuevos. El laboratorio de juego de Fisher-Price es un espacio soleado, lleno de juguetes, en el que niños afortunados prueban los prototipos de esta compañía bajo la mirada atenta de diseñadores que esperan descubrir lo que podría ser el indicador de la emoción de usar un nuevo juguete.

Los especialistas en marketing no sólo observan lo que hacen los consumidores, también escuchan lo que dicen. Como analizamos antes, los especialistas en marketing ahora escuchan habitualmente las conversaciones entre consumidores en blogs, redes sociales y sitios web. La observación de una retroalimentación tan natural puede brindar información que no podría obtenerse mediante métodos de investigación más estructurados y formales.

Muchas compañías utilizan ahora la **investigación etnográfica**, la cual implica enviar personal a observar a los consumidores e interactuar con ellos en su "entorno natural". Los observadores podrían ser antropólogos y psicólogos capacitados, así como investigadores y gerentes de la compañía. Por ejemplo, los equipos de investigación de Coors frecuentan bares y otros establecimientos ubicados en algún pequeño poblado cuya identidad se mantiene en secreto —lo llaman "puesto remoto"— y al que se llega luego de una jornada de viaje por carretera desde Chicago. Los investigadores utilizan el poblado como un laboratorio de la vida real, alternan en forma anónima con encargados de bares, clientes de supermercados, comensales de restaurantes, empleados de tiendas de conveniencia y otros lugareños para conocer cómo

Investigación etnográfica

Forma de investigación que implica enviar personal capacitado a observar a los consumidores e interactuar con ellos en su "entorno natural".

● **Tabla 4.1 | Planeación de la recopilación de datos primarios.**

Técnicas de investigación	Medios de contacto	Plan de muestreo	Instrumentos de investigación
Observación	Correo	Unidad de muestreo	Cuestionario
Encuesta	Teléfono	Tamaño de muestra	Instrumentos mecánicos
Experimento	Personal	Procedimiento de muestreo	
	En línea		

compran, beben, comen y socializan en torno a Coors y las marcas competidoras los consumidores estadounidenses de clase media.¹⁴

P&G utiliza la investigación etnográfica para descubrir cómo puede servir a los pobres del mundo. Hace tres años, P&G lanzó su proyecto “Dos dólares al día”, llamado así en referencia al ingreso promedio de la gente a la que se dirige a nivel mundial. El proyecto envía a investigadores etnográficos a las selvas de Brasil, los suburbios de India y las villas rurales de China para indagar las necesidades de los consumidores de escasos ingresos. ● Como ejemplo, los investigadores de P&G recientemente dedicaron tiempo a observar con detenimiento a Wei Xiao Yan, una campesina china que trabaja en el cultivo de papas, mientras lavaba su larga cabellera oscura utilizando sólo tres

tazas de agua. El suministro de agua que recibe su familia es un bien muy apreciado que proviene de almacenar el agua de lluvia. P&G debe encontrar soluciones prácticas y a un precio accesible que funcionen en el humilde entorno de Wei al tiempo que satisfagan su necesidad de sentirse atractiva.¹⁵

El conocimiento obtenido a partir del proyecto “Dos dólares al día” de P&G ya tuvo como resultado algunos nuevos productos para los mercados emergentes —como un detergente que no maltrata la piel de las mujeres que tienen que lavar la ropa a mano—. La compañía tiene en proceso el desarrollo de un jabón corporal que no requerirá de mucha agua —formulado para hacer espuma que se retira fácilmente—. Otro producto es un acondicionador para el cabello que no requiere enjuagarse. P&G ha aprendido que debe desarrollar productos que no sólo sean eficaces y accesibles, sino que también cumplan las aspiraciones de clientes como Wei Xiao Yan, que han estado desatendidos por el mercado.

Además de realizar investigación etnográfica en el entorno físico de los consumidores, muchas compañías ahora realizan regularmente investigación “webnográfica”, es decir, observan a los consumidores en un contexto natural de internet y de espacios móviles. El hecho de



● **Investigación etnográfica:** Para entender mejor las necesidades de los pobres del mundo, P&G envía a investigadores a las selvas de Brasil, los suburbios de India y las villas rurales de China para observar a los consumidores en sus “entornos naturales”. Aquí observan a la campesina china Wei Xiao Yan, quien trabaja en el cultivo de papas, mientras se lava su larga cabellera utilizando sólo tres tazas de agua.

Benjamin Lowy/Getty Images

observar a la gente mientras interactúa y se mueve en línea puede brindar conocimientos útiles acerca de los motivos y comportamientos de compra tanto dentro como fuera de internet. Y observar los patrones de compra de la gente, siguiendo sus movimientos de una tienda a otra y en el interior de cada una, puede dar a los minoristas valiosa información de marketing.¹⁶

La investigación observacional y la etnográfica suelen producir el tipo de detalles que no surgen a partir de los cuestionarios o focus groups de la investigación tradicional. Mientras que los métodos de investigación cuantitativa tradicionales tratan de someter a prueba hipótesis conocidas y obtener respuestas a preguntas bien definidas sobre productos y estrategias, la investigación observacional puede generar información que la gente, por lo general, no está dispuesta a revelar acerca de sí misma y de los mercados. Ofrece una ventana para observar las acciones inconscientes de los clientes, así como sus necesidades y sentimientos no expresados.

Sin embargo, es imposible observar algunas cuestiones como las actitudes, las motivaciones o el comportamiento privado. También es difícil observar el comportamiento poco frecuente y el que se da en el largo plazo. Por último, en ocasiones resulta difícil interpretar lo que se observa. A causa de estas limitaciones, los investigadores a menudo utilizan la observación junto con otras técnicas de recopilación de datos.

Investigación por encuesta

Obtención de datos primarios que se basa en interrogar a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

Investigación por encuesta. La **investigación por encuesta**, el tipo de investigación que se utiliza con mayor frecuencia para recabar datos primarios, es la más adecuada para reunir información descriptiva. La empresa que desea saber cuáles son los conocimientos, las actitudes, las preferencias o el comportamiento de compra de las personas a menudo obtiene esa información interrogándolas de manera directa.

La principal ventaja de la investigación por encuesta es su flexibilidad; se puede utilizar para obtener muchos tipos distintos de información en diversas situaciones. Las encuestas sobre casi cualquier pregunta o decisión de marketing pueden realizarse por teléfono o por correo, en persona o en línea.

Investigación experimental

Recopilación de datos primarios seleccionando grupos similares de sujetos, aplicándoles diferentes tratamientos, controlando los factores relacionados y observando las diferencias en sus respuestas grupales.

Sin embargo, la investigación por encuesta plantea también algunos problemas. En ocasiones, las personas no son capaces de responder preguntas de encuesta porque no recuerdan o nunca habían pensado en lo que hacen y por qué lo hacen. A veces no están dispuestas a responder a entrevistadores desconocidos o a hablar sobre asuntos que consideran privados. En ocasiones responden preguntas de encuestas incluso cuando no saben la respuesta, sólo por dar una impresión de inteligencia o de estar informadas. O bien, podrían tratar de ayudar al entrevistador al dar respuestas agradables. Por último, las personas ocupadas podrían no tener tiempo de responder o incluso molestarse por la intrusión en su vida privada.

Investigación experimental. Mientras que la observación es mejor para la investigación exploratoria y la encuesta para la investigación descriptiva, la **investigación experimental** resulta más adecuada para recabar información causal. Los experimentos implican seleccionar grupos similares de sujetos y aplicarles distintos tratamientos controlando los factores relacionados y observando las diferencias en las respuestas de los grupos. De este modo, la investigación experimental trata de explicar relaciones de causa y efecto.

Por ejemplo, antes de agregar un nuevo emparedado a su menú, McDonald's podría utilizar experimentos para estudiar los efectos que tendría sobre las ventas el cobro de dos precios diferentes. Podría introducir el nuevo emparedado a un precio en una ciudad y a otro precio en otra. Si las ciudades son similares, y todas las demás actividades de marketing relacionadas con el emparedado son las mismas, entonces las diferencias en las ventas en las dos ciudades podrían deberse al precio fijado.

Medios de contacto

La información puede obtenerse por correo, por teléfono, mediante entrevistas personales o en línea. ● La **tabla 4.2** muestra las fortalezas y debilidades de cada uno de estos medios de contacto.

Correo, teléfono y entrevistas personales. Los cuestionarios por correo sirven para reunir grandes cantidades de información a un bajo costo por persona. Los individuos podrían dar más respuestas honestas a un mayor número de preguntas personales en un cuestionario enviado por correo que en una entrevista con un desconocido en persona o por teléfono. Además, si el cuestionario se envía, no hay un entrevistador participante que pueda influir en las respuestas del encuestado.

Sin embargo, los cuestionarios enviados por correo no son muy flexibles; todos los individuos responden las mismas preguntas en el mismo orden. Las encuestas por correo, por lo general, necesitan más tiempo para contestarse y la tasa de respuesta —el número de personas que devuelven los cuestionarios contestados— suele ser muy baja. Finalmente, con frecuencia el investigador tiene poco control sobre la muestra de cuestionarios por correo. Aun con una buena lista de correos, es difícil controlar quién, en un domicilio en particular, completará el cuestionario. Debido a sus desventajas, cada vez más especialistas en marketing están cambiando a encuestas por correo electrónico, en línea o por teléfono móvil debido a que son más rápidas, más flexibles y menos costosas.

La **entrevista telefónica** es uno de los mejores recursos para obtener información con rapidez, además de que permite mayor flexibilidad que los cuestionarios enviados por correo. Los

● **Tabla 4.2** Fortalezas y debilidades de los medios de contacto.

	Correo	Teléfono	Personal	En línea
Flexibilidad	Deficiente	Buena	Excelente	Buena
Cantidad de datos que se obtienen	Buena	Razonable	Excelente	Buena
Control de la influencia del entrevistador	Excelente	Razonable	Deficiente	Razonable
Control de la muestra	Razonable	Excelente	Buena	Excelente
Rapidez en la obtención de datos	Deficiente	Excelente	Buena	Excelente
Tasa de respuesta	Deficiente	Deficiente	Buena	Buena
Costo	Bueno	Razonable	Deficiente	Excelente

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

entrevistadores pueden aclarar preguntas difíciles y, en función de las respuestas que vayan recibiendo, omitir algunas preguntas o profundizar en otras. Además, las tasas de respuesta suelen ser más altas que con los cuestionarios por correo y es posible que los entrevistadores soliciten hablar con las personas que tengan las características deseadas o incluso con alguien en específico.

Sin embargo, con las entrevistas telefónicas, el costo por persona es más alto que con los cuestionarios enviados por correo, en línea o por medios móviles. Asimismo, quizá las personas no desean hablar sobre cuestiones personales con un entrevistador. Este método introduce interferencia del entrevistador —la forma en que habla, cómo plantea las preguntas y otras diferencias que llegan a afectar las respuestas de la gente—. Por último, en esta época de listas para restringir llamadas y de consumidores acosados por promotores, cada vez es más frecuente que los sujetos potenciales de encuesta cuelguen el teléfono a los entrevistadores en vez de hablar con ellos.

La *entrevista personal* es de dos tipos: individual y grupal. La *entrevista individual* implica hablar con el sujeto en su hogar u oficina, en la calle o en centros comerciales. Esta clase de entrevista es flexible. Entrevistadores capacitados guían la entrevista, explican las preguntas difíciles y exploran diversos aspectos según lo requiera la situación; pueden mostrar a las personas productos, anuncios, empaques reales o videos y observar las reacciones y el comportamiento del entrevistado. Sin embargo, las entrevistas individuales llegan a costar de tres a cuatro veces más que las entrevistas por teléfono.

La *entrevista grupal* (también llamada *sesión de grupo* o *focus group*) consiste en invitar de seis a 10 personas a hablar con un moderador capacitado acerca de un producto, un servicio o una organización. Por lo general, se paga cierta cantidad a los participantes por su asistencia. El moderador promueve un debate libre y sencillo, con la esperanza de que las interacciones del grupo revelen sentimientos y pensamientos reales. Al mismo tiempo, el moderador “enfoca” la discusión —de ahí el nombre de **entrevista en focus group**.

Los investigadores y especialistas en marketing observan las discusiones de los focus group detrás de un espejo con una sola vista y registran los comentarios por escrito o en video para estudiarlos posteriormente. En la actualidad, los investigadores pueden utilizar la videoconferencia y la tecnología de internet para conectar a los especialistas en marketing ubicados en lugares lejanos con focus groups en vivo. Con el uso de cámaras y sistemas de sonido bidireccionales, los ejecutivos de marketing ubicados en una sala de juntas remota pueden observar y escuchar, utilizar controles remotos para hacer acercamientos a los rostros y observar el focus group como deseen.

Junto con la investigación observacional, la entrevista en focus group se ha convertido en una de las principales herramientas de investigación cualitativa de mercados para conocer de primera mano los pensamientos y sentimientos del consumidor. En escenarios de focus group, los investigadores no sólo escuchan las ideas y opiniones de los consumidores, también observan sus expresiones faciales, movimientos corporales, la interacción grupal y el flujo de las conversaciones. Sin embargo, este tipo de grupos plantea algunos desafíos: por lo general, se utilizan muestras pequeñas con la finalidad de que el costo y el tiempo requeridos sean bajos, de manera que puede resultar difícil generalizar los resultados. Asimismo, dentro de estos grupos, los consumidores no siempre manifiestan en forma honesta y abierta sus verdaderos sentimientos, conducta e intenciones frente a otras personas.

Para superar tales problemas, muchos investigadores están haciendo pequeñas modificaciones al diseño de estos grupos. Por ejemplo, algunas compañías prefieren los grupos de inmersión —pequeños grupos de consumidores que interactúan de manera directa e informal con los diseñadores de productos, sin la presencia de un moderador—. Otros investigadores están modificando

los ambientes en que realizan las sesiones de grupo para ayudar a los consumidores a relajarse y emitir respuestas más auténticas. ● Por ejemplo, Sedal realizó una investigación de mercados para obtener un resultado exitoso:

Sedal, de Unilever, es un caso de éxito de una marca que logró materializar su investigación en un producto y una campaña concreta. El primer paso fue la investigación de mercados a través de la actualización de un estudio que realizan cada diez años, y cuyo objetivo es responder a la pregunta: “¿Qué le preocupa a las mujeres mexicanas?” en cuanto a salud capilar se refiere. El trabajo arrojó tres importantes puntos, que fueron: caída, maltrato y peinado. Como consecuencia de los dos primeros, Unilever puso a trabajar a su departamento de investigación y desarrollo, lo cual dio paso a su más reciente lanzamiento: su nuevo Sedal S.O.S. Caída. Entre tanto, el tercer punto sirvió como eje rector de la estrategia de mercadotecnia. El trabajo de investigación de mercados arrojó que las mujeres mexicanas se realizan 1.7 peinados al año, es decir, prácticamente no cambian su imagen (peinado). Ante ello, la marca lanzó un canal de YouTube especializado en tutoriales de peinados, donde las consumidoras pueden consultar 101 peinados

Entrevista en focus group

Entrevista personal que consiste en invitar entre seis y 10 personas a reunirse, durante algunas horas, con un entrevistador capacitado para hablar acerca de un producto, un servicio o una organización. El entrevistador “enfoca” la discusión grupal en temas relevantes.



● Nuevas aplicaciones de investigación de mercados: Sedal utiliza la investigación de mercados y la materializa en una estrategia de 360 grados.

© Shutterstock

sencillos que pueden realizar sin ayuda de expertos, utilizando algunos productos de la marca, lo cual se vio reflejado en los puntos de venta. La estrategia incluyó también el desarrollo de una app, lo que amplió el alcance de la estrategia. En materia de BTL, la marca implementará una serie de activaciones en el punto de venta donde un experto asesorará a las mujeres y las ayudará a realizarse alguno de los 101 peinados contenidos en el canal de YouTube. Tras considerar que la campaña también incluye pautas en medios ATL, puede apreciarse que la marca logró cerrar el ciclo que arrancó tras el arranque realizado con la investigación de mercados.

Las entrevistas individuales y grupales añaden un toque personal, en oposición a la investigación más orientada por los números.

Investigación de mercados en línea

Recopilación en línea de datos primarios mediante encuestas de internet, focus groups en línea, experimentos basados en la web o el seguimiento del comportamiento de los consumidores en línea.

Investigación de mercados en línea. El crecimiento de internet ha tenido un efecto drástico en la investigación de mercados. Cada vez más a menudo los investigadores reúnen datos primarios mediante la **investigación de mercados en línea**: encuestas por internet y medios móviles, paneles en línea, experimentos, focus groups y comunidades de marca en línea.

La investigación en línea puede adoptar varias formas. Una compañía podría utilizar internet o la tecnología móvil como medio de encuesta: podría incluir un cuestionario en sus sitios web o de social media o utilizar el correo electrónico o dispositivos móviles para invitar a las personas a responder preguntas; podría crear paneles en línea que proporcionen una retroalimentación habitual o llevar a cabo discusiones en vivo o en focus groups en línea. Además, los investigadores pueden realizar experimentos en internet. Pueden experimentar con diferentes precios, encabezados o características de productos en distintos sitios web o móviles, en diferentes momentos, para conocer la eficacia relativa de sus ofertas. O pueden establecer entornos de compra virtuales y utilizarlos para someter a prueba los productos y programas de marketing. Finalmente, una compañía podría conocer el comportamiento de sus clientes en línea dando seguimiento a los clics que éstos hacen conforme visitan el sitio web de la empresa y pasan a otros sitios.

Internet es muy adecuado para la investigación *cuantitativa* —encuestas de mercado y recolección de datos—. Más del 80 por ciento de los estadounidenses tienen ahora acceso a internet, esto lo convierte en un canal fértil para llegar a un amplio espectro de consumidores.¹⁷ Conforme disminuyen las tasas de respuesta para los métodos tradicionales de encuesta y se incrementan los costos, internet está reemplazando con rapidez al correo y al teléfono como el medio dominante de recopilación de datos.

La investigación basada en encuestas en línea ofrece muchas ventajas sobre los métodos de entrevista telefónica, por correo y personal más tradicionales. Las ventajas más evidentes son su rapidez y el bajo costo. Al utilizar la web, los investigadores pueden distribuir con rapidez y facilidad encuestas a miles de individuos de manera simultánea a través del correo electrónico o publicándolas en sitios web y medios móviles seleccionados. Las respuestas pueden ser casi instantáneas y, debido a que los propios sujetos ingresan la información, los investigadores pueden tabular, revisar y compartir los datos de investigación conforme los obtienen.

La investigación por internet suele tener un costo mucho menor que la investigación realizada por correo, teléfono o mediante entrevistas personales. El uso de internet elimina los gastos de correo, teléfono, entrevistador y manejo de datos asociados con otros métodos. Asimismo, el tamaño de la muestra tiene escasa incidencia sobre los costos. Una vez que se publica el cuestionario en internet, no hay gran diferencia en costos si lo responden 10 individuos o 10 mil.

Así, el bajo costo de la investigación en línea la pone al alcance de casi cualquier negocio, ya sea grande o pequeño. De hecho, con internet, lo que alguna vez fue el dominio de expertos en investigación ahora está disponible para casi cualquier futuro investigador. ● Incluso las compañías más pequeñas y menos complejas pueden utilizar servicios de encuesta en línea como Snap Surveys (www.snap-surveys.com) y SurveyMonkey (www.surveymonkey.com) para crear, publicar y distribuir sus propias encuestas personalizadas en minutos.

Las encuestas por internet también suelen ser más interactivas y atractivas, fáciles de responder y menos impertinentes que las tradicionales encuestas por teléfono o por correo. Como resultado, generalmente obtienen tasas de respuesta más elevadas. Internet es un medio excelente para llegar a las audiencias difíciles de alcanzar —las casi siempre evasivas audiencias conformadas por adolescentes, personas

● **Investigación en línea:** Gracias a servicios de encuesta como Snap Surveys, casi cualquier negocio, ya sea grande o pequeño, puede crear, publicar y distribuir sus propias encuestas personalizadas en minutos.

Snap Surveys

solteras, gente adinerada e individuos con un alto nivel académico—. También son convenientes para llegar a personas muy ocupadas, desde mamás que trabajan fuera del hogar hasta ejecutivos de alto nivel. Todos ellos están bien representados en línea y pueden responder a su propio ritmo y conveniencia.

Así como los investigadores de mercados se están apresurando a utilizar internet para realizar encuestas cuantitativas y recopilar datos, también están adoptando métodos de investigación *cualitativos* basados en la web, como focus groups en línea, blogs y redes sociales. Internet permite obtener información cualitativa de los clientes de manera rápida y a bajo costo.

Uno de los principales métodos de investigación cualitativa que se basan en internet es el **focus group en línea**. ● Por ejemplo, la empresa de investigación en línea FocusVision ofrece su servicio InterVu, el cual aprovecha el poder de las conferencias web para realizar focus groups con participantes de lugares remotos, en cualquier parte del mundo, en cualquier momento. Empleando sus propias cámaras web, los participantes de InterVu pueden ingresar a sesiones de grupo desde su propio hogar u oficina para ver y escuchar, en tiempo real, a los otros participantes, reaccionar ante sus comentarios y platicar con ellos cara a cara.¹⁸ Tales sesiones de grupo se pueden realizar en cualquier idioma y verse con traducción simultánea. Sirven para reunir personas de diferentes partes del país o del mundo a un bajo costo. Asimismo, los investigadores pueden ver las sesiones en tiempo real desde cualquier lugar, eliminando así los costos de transporte, hospedaje e instalaciones. Finalmente, aun cuando los focus group en línea requieren de cierta planeación anticipada, los resultados son casi inmediatos.

Aunque el uso de la investigación de mercados en línea está creciendo con rapidez, las investigaciones cuantitativas y cualitativas basadas en internet tienen algunas desventajas. Uno de los principales problemas consiste en controlar quién participa en la muestra en línea. Al no poder ver a los participantes, es difícil saber quiénes son en realidad. Para resolver este tipo de problemas de muestreo y de contexto, muchas empresas de investigación en línea utilizan comunidades que ofrecen la posibilidad de optar por su inclusión y paneles de participantes. De manera alternativa, ahora muchas compañías están desarrollando sus propias redes sociales y las utilizan para obtener información de los clientes y conocerlos mejor. Por ejemplo, además de consultar a los clientes en reuniones cara a cara, como las cenas “Una noche con Lexus” que tienen lugar en los hogares de algunos clientes, Lexus conformó una extensa comunidad de investigación en línea, llamada el Lexus Advisory Board, integrada por 20 mil propietarios de distintos modelos Lexus a la que se accede sólo por invitación y que representa a un amplio espectro de características demográficas y psicográficas. La compañía aplica encuestas de manera regular a este grupo para obtener información acerca de las percepciones de la marca y de las relaciones entre los clientes y los distribuidores.¹⁹

Focus group en línea

Reunión de un pequeño grupo de personas en línea con un moderador capacitado para hablar acerca de un producto, un servicio o una organización; se realiza con la finalidad de adquirir conocimientos cualitativos acerca de las actitudes y el comportamiento de los consumidores.



● Focus group en línea: El servicio InterVu de FocusVision permite que los participantes de los focus group ubicados en lugares remotos vean y escuchen, en tiempo real, a los otros participantes, reaccionen ante sus comentarios y platicuen entre sí cara a cara.

FocusVision Worldwide, Inc.

Seguimiento y selección con base en el comportamiento en línea y las relaciones. En años recientes, internet se ha convertido en una nueva e importante herramienta para llevar a cabo investigaciones y conocer mejor a los clientes. Sin embargo, los investigadores de mercados de la actualidad están yendo aún más lejos —más allá de las encuestas en línea estructuradas, los focus group y las comunidades web—. Escuchan y observan a los consumidores explorando activamente las ricas vetas de información no solicitada, poco estructurada y “que emerge” de los clientes y ya circula en internet. Mientras que la investigación de mercados tradicional brinda respuestas más lógicas del consumidor a preguntas estructuradas e intrusivas, prestar atención a los comentarios en línea permite conocer la pasión y espontaneidad de opiniones no solicitadas de los consumidores.

Rastrear a los consumidores en línea puede ser tan sencillo como leer las reseñas y los comentarios que aparecen en el sitio de la marca o en sitios de compras como Amazon.com y BestBuy.com. O bien podría implicar el uso de herramientas sofisticadas en internet para analizar con profundidad las montañas de comentarios y mensajes relacionados con la marca en blogs o sitios de redes sociales, como Facebook, Yelp, YouTube o Twitter. Escuchar y observar a los consumidores en línea aporta información valiosa sobre lo que dicen o sienten acerca de una marca. También brinda oportunidades para desarrollar experiencias de marca positivas y forjar relaciones. Compañías como Dell se destacan por escuchar comentarios en línea y responder rápido y en forma adecuada. (Vea Marketing real 4.1).

Marketing real 4.1

Dell se vuelve social: escucha y atrae a los clientes en línea

Cuando se trata de escuchar, atraer y responder a los clientes en línea a través de los social media, Dell es realmente una compañía experta. Dell ha aprendido que escuchar con atención es un elemento importante para entablar relaciones con los clientes. Asimismo, el hecho de no ser parte de las conversaciones sociales puede conducir a graves errores. No se trata de controlar las conversaciones en línea, sino de asegurarse de que la compañía sabe lo que se dice acerca de la marca y de participar en el diálogo. En la actualidad, Dell se ha convertido en la empresa arquetipo del uso de social media para escuchar y conectarse con los clientes.

Sin embargo, Dell aprendió sus lecciones de social media a través de una dura experiencia. Todo comenzó hace unos años, con un doloroso incidente en línea conocido como "Dell Hell" —el infierno de Dell— que demostró con gran dramatismo el poder de los social media para dar voz a las opiniones e inquietudes de los clientes, con frecuencia en detrimento de una compañía. La historia empezó con un comentario breve, pero mordaz, del bien conocido bloguero de la tecnología Jeff Jarvis, de BuzzMachine, acerca de las muchas fallas de su computadora Dell y de las dificultades que enfrentó al recurrir al servicio de apoyo al cliente. "Compré una computadora portátil Dell y pague una fortuna para recibir servicio en casa durante cuatro años", dijo Jarvis furibundo. "La máquina resultó ser un fiasco y el servicio una mentira". Después de detallar sus problemas con la computadora portátil y las deficiencias del servicio de apoyo de Dell, Jarvis concluyó: "DELL ES UN ASCO. DELL MIENTE. ¡Pon esto en Google y trágatelo Dell!".

En los viejos tiempos, la queja de Jarvis, quizás en la forma de una carta al editor de un periódico local o de un breve comentario en una revista técnica desconocida, probablemente no habría atraído mucha audiencia. Pero en el candente entorno de social media de nuestros días, el comentario de Jarvis en el blog se volvió viral, llegó a ser el tercer comentario más leído en los blogs el día en que apareció. El diálogo generado en línea a partir de ahí desencadenó un torrente de quejas de los clientes que compartían el disgusto de Jarvis con Dell. El encabezado de Jarvis —"Dell Hell"— se convirtió en sinónimo de la capacidad de un consumidor solitario que utiliza herramientas

digitales y los social media para asestar un fuerte golpe a una compañía desprevenida.

El incidente abrió los ojos a Dell para que se percatara de la importancia que tienen los social media para dar forma a las conversaciones y opiniones en torno a una marca. Si los consumidores hablan de una marca, la compañía necesita estar ahí también. Además de advertir la necesidad de monitorear los social media para enterarse de los reclamos de los consumidores contrariados y lidiar con la situación, Dell también identificó oportunidades para utilizarlos con la finalidad de atraer en forma proactiva a los consumidores, aprender de ellos y conformar experiencias positivas de marca. Incluso antes del "Dell Hell", Michael Dell ya consideraba a los social media como el complemento perfecto para una compañía con una gran herencia de trabajo directo con los clientes. "Nuestros clientes tienen las mejores ideas y ocurrencias", afirma la compañía. Entonces, ¿por qué no tomar nota conforme surgen en los social media?

Luego del incidente "Dell Hell", la compañía empezó a construir una organización que, de manera activa y sistemática, escucha a los clientes e interactúa con ellos en línea. En el corazón del esfuerzo se encuentra el centro de comando de escucha en social media de Dell, un avanzado centro que se dedica a monitorear todo lo que sucede en los social media, en relación con la compañía, y a responder en forma comprometida. El centro de comando reúne y analiza 25 mil conversaciones en inglés relacionadas con Dell (y miles más en otros 10 idiomas) cada día en busca de oportunidades para reforzar la marca Dell. El centro de comando no sólo se interesa en cuestiones relacionadas con el servicio al cliente o el área de marketing, sino que clasifica infinidad de interacciones

en línea que son importantes para todas las áreas de negocios de Dell —desde quejas de clientes, felicitaciones y solicitudes de apoyo, hasta retroalimentación e información de una variedad de temas de tecnología.

Sin embargo, además de escuchar y responder a las conversaciones que tienen lugar en los social media, Dell creó su propio imperio de social media para atraer a los clientes y otros participantes. Por ejemplo, ahora patrocina nueve blogs, como *Direct2Dell.com*, diseñados para facilitar "un intercambio directo con los clientes de Dell acerca de la tecnología que nos conecta a todos". El sitio IdeaStorm es un foro donde todo mundo, desde profesionales de la tecnología de información hasta gente que no es especialista en la materia, puede evaluar los productos y servicios de Dell y sugerir cómo mejorarlos. Dell mantiene una presencia activa en los social media públicos, como Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, YouTube, Flickr y Pinterest, y en otras comunidades sociales como Orkut de Brasil, Xing de Alemania y Renren y YouKu de China. La participación de Dell en los social media va mucho más allá de las típicas páginas de marca. Todas las actividades de social media de la compañía están diseñadas para propiciar y monitorear las interacciones de los consumidores, obtener retroalimentación, brindar servicio y apoyo a los clientes y forjar relaciones con ellos. La empresa alienta a los



Escuchar y responder en línea: El centro de comando de escucha en medios sociales de Dell reúne y analiza cada año más de seis millones de conversaciones en línea relacionadas con la empresa.

Geoff Livingston

consumidores a “conectarse con Dell y dejar que su voz se escuche”.

La cultura de escuchar y responder de Dell permea todos los aspectos de sus operaciones. Encima de todo, creó el puesto de “zar de la escucha”, el cual ocupa un ejecutivo que se encarga de lograr que los social media se entretengan en la estructura de la organización. Estableció un grupo de servicios de alcance social compuesto por muchas personas dedicadas a dar apoyo a los social media, quienes forman un equipo de respuesta inmediata ante cualquier tema candente o necesidad del cliente para convertir cualquier inconformidad en comentarios entusiastas. Dell incluso tiene un equipo de gobernanza de social media que ayuda a promover una mentalidad afín a los social media en toda la compañía. Y en un esfuerzo por hacer de cada empleado un defensor en línea de la marca, Dell estableció un programa de certificación en social media con la finalidad de capacitar al personal para que incorpore el aspecto de social media en su trabajo y en el apoyo técnico y la atención que brinda al cliente. Más de 7500 empleados de Dell ubicados en todo el mundo son ahora profesionales certificados en atención a los social media y a la comunidad de Dell.

Por último, para atraer de manera personal a quienes ejercen influencia tanto en línea

como fuera de línea, Dell organiza cada año el Consumer Advisory Panel (CAP) Days., que es un grupo asesor de consumidores. Durante los dos días que dura la reunión, Dell invita a 30 personas activas en los social media a sus oficinas centrales para interactuar con los ejecutivos de la compañía; así, conoce de primera mano lo que piensan acerca de la marca, de sus productos, sus sitios web y de social media, además de su servicio al cliente. Los equipos de Dell consideran con seriedad esa retroalimentación —saben que el éxito del CAP depende de lo que sucede después de que los clientes que fungen como consejeros abandonan las instalaciones.

De esta forma, Dell ha hecho un largo recorrido desde el incidente “Dell Hell”. Ahora emplea con destreza los social media para escuchar a los clientes, aprender de ellos y comprometerlos con la marca. Dell es tan

sobresaliente en su tarea de escuchar a los clientes que formó un grupo de servicios de social media para ayudar a clientes como Caterpillar, Aetna, Kraft Foods, la Cruz Roja de Estados Unidos y otros a desarrollar sus propias estrategias de social media. Dell comprende que las conversaciones en los social media pueden moldear las actitudes y experiencias de los clientes tan poderosamente como una campaña de publicidad de gran presupuesto o un servicio al cliente o una fuerza de ventas de primer nivel. “Los social media son mucho más que una herramienta”, reconoce Karen Quintos, directora de marketing de Dell. “Es una extensión de nuestra marca. Si sus [clientes] se encuentran en el espacio social, estarán hablando de su marca —así que, o usted se involucra y se vuelve parte de la conversación o se quedará atrás”.

Fuentes: Con base en información de Jennifer Rooney, “In Dell Social Media Journey, Lessons for Marketers about the Power of Listening”, *Forbes*, 25 de septiembre de 2012, www.forbes.com/sites/jennifer-rooney/2012/09/25/in-dell-social-media-journey-lessons-for-marketers-about-the-power-of-listening/2/; Jeff Jarvis, “Dell Lies, Dell Sucks”, *BuzzMachine*, 21 de junio de 2005, <http://buzzmachine.com/2005/06/21/dell-lies-dell-sucks/>; Liz Bullock, “How Dell Is Using Social Media to Deepen Customer Relationships and Build Trust”, 16 de abril de 2013, www.slideshare.net/LizBullock1/how-dell-is-using-social-media-to-deepen-customer-relationships-and-build-trust; “Dell Social Media”, www.slideshare.net/dellsocialmedia, consultado en julio de 2014; <http://en.community-dell.com/dell-blogs/direct2dell/b/direct2dell/default.aspx>, consultado en septiembre de 2014; y “Dell Social Media Services: Experience to Transform and Lead”, www.dell.com/learn/us/en/555/services/bpo-social-media-services, consultado en septiembre de 2014.

Selección del público meta con base en el comportamiento

Uso de los datos de seguimiento en línea del consumidor para dirigir los anuncios y las ofertas de marketing a consumidores específicos.



● Los especialistas en marketing están atentos a lo que los consumidores dicen y hacen en línea y utilizan esa información para personalizar las experiencias de compra en línea. ¿Se trata de investigación en línea sofisticada o, más bien, un tanto escalofriante?

© Andres/Shutterstock.com

La información acerca de lo que hacen los consumidores mientras navegan por el extenso ciberespacio —búsquedas que realizan, sitios que visitan, qué compran y cómo— es oro puro para los especialistas en marketing; por eso están ocupados extrayendo ese oro. Luego, en una práctica llamada **selección del público meta con base en el comportamiento**, los especialistas en marketing utilizan la información en línea para dirigir sus anuncios y ofertas a consumidores específicos. Por ejemplo, si usted coloca un teléfono móvil en su carrito de compras en Amazon.com, pero no lo compra, verá algunos anuncios de ese tipo específico de teléfono la próxima vez que visite su sitio favorito de ESPN para estar al tanto del marcador de los eventos deportivos.

La nueva ola de análisis y selección del público meta lleva la labor de escucha en línea aún más lejos —de la selección con base en el *comportamiento* a la selección con base en las *relaciones sociales*—. Mientras que la selección con base en el comportamiento rastrea los movimientos del consumidor en los sitios en línea, la selección con base en las relaciones sociales también indaga las conexiones sociales y conversaciones en línea de un individuo en los social media. La investigación muestra que los consumidores compran de manera muy similar a sus amigos y tienen mayor probabilidad de responder a los anuncios de las marcas que éstos compran. Así, en vez de que aparezca un anuncio de calzado deportivo de Zappos.com sólo porque usted realizó recientemente una búsqueda en línea en esa categoría (selección con base en el comportamiento), aparecerá un anuncio de un par específico de calzado deportivo porque un amigo al que usted está conectado por Twitter acaba de comprar esos zapatos la semana pasada en Zappos.com (selección con base en las relaciones sociales).

Escuchar en línea y seleccionar el público meta con base en el comportamiento y las relaciones sociales son tareas que ayudan a los especialistas en marketing a emplear la gran cantidad de información que circula en internet. Sin embargo, conforme los especialistas en marketing se vuelven expertos en merodear por blogs, redes sociales y otros dominios de internet, muchos críticos advierten el riesgo latente para la privacidad del consumidor. ● ¿En qué punto la investigación en línea cruza la frontera del acoso al consumidor? Los defensores de la investigación en línea sostienen que la selección con base en el comportamiento y las relaciones sociales más bien beneficia a

Muestra

Segmento de la población que se selecciona en la investigación de mercados para que represente a toda la población.

los consumidores, en vez de abusar de ellos, ya que les permite recibir anuncios y productos que coinciden más con sus intereses. Para muchos defensores del consumidor y del público, seguir sus movimientos en línea y acosarlos con anuncios es un tanto escalofriante.

Los encargados de regular la situación están actuando. En Estados Unidos, la Federal Trade Commission (FTC) recomendó la creación de un sistema “Do Not Track” para restringir el seguimiento (el equivalente en internet del registro para restringir las llamadas), lo cual permitiría a las personas decidir si sus acciones en línea pueden ser monitoreadas o no. Mientras tanto, muchos buscadores de internet y social media han prestado atención a las inquietudes agregando la opción “Do Not Track” a sus servicios.²⁰

Plan de muestreo

Los investigadores de mercados suelen sacar conclusiones acerca de grandes grupos de consumidores al estudiar una pequeña muestra de la población total. Una **muestra** es un segmento de la población que se selecciona en la investigación de mercados para que represente a toda la población. Lo ideal es que la muestra sea representativa para que el investigador realice estimaciones precisas de los pensamientos y las conductas de la población mayor.

El diseño de la muestra requiere de tres decisiones. Primero, *¿a quién se va a encuestar (qué unidad de muestra)?* La respuesta a esta pregunta no siempre es sencilla. Por ejemplo, para estudiar el proceso de toma de decisiones que tiene lugar en la compra de un automóvil familiar, ¿el sujeto de investigación debería ser el esposo, la esposa, otros miembros de la familia, el vendedor o todos ellos? En segundo lugar, *¿cuántas personas deberían incluirse (qué tamaño de muestra)?* Las muestras grandes brindan resultados más confiables que las pequeñas. Sin embargo, las muestras más grandes, por lo regular, resultan más costosas y no es necesario muestrear todo el mercado meta, ni siquiera una porción grande, para obtener resultados confiables.

Por último, *¿cómo se debería elegir a los participantes de la muestra (qué procedimiento de muestreo se necesita)?* ● La **tabla 4.3** describe distintos tipos de muestras. Con las *muestras probabilísticas*, cada uno de los miembros de la población tiene las mismas probabilidades conocidas de ser incluido en la muestra y los investigadores podrían calcular los límites de confianza del error de muestreo. No obstante, cuando el muestreo probabilístico es demasiado costoso o requiere de mucho tiempo, los investigadores de mercados suelen utilizar *muestras no probabilísticas*, aunque su error de muestreo no se pueda medir. Estas diversas formas de obtención de muestras tienen distintos costos y limitaciones de tiempo, así como grados de exactitud y propiedades estadísticas diferentes. La conveniencia de un tipo de muestreo sobre otro depende de las necesidades del proyecto de investigación.

Instrumentos de investigación

Para reunir datos primarios, los investigadores de mercados podrían elegir entre dos instrumentos de investigación principales: *cuestionarios* y *dispositivos mecánicos*.

Cuestionarios. El cuestionario es, por mucho, el instrumento más común, ya sea que se administre en persona, por teléfono, por correo electrónico o en línea. Los cuestionarios son muy flexibles — hay muchas formas de plantear las preguntas—. Las preguntas cerradas incluyen todas las posibles

● **Tabla 4.3** | **Tipos de muestras.**

Muestras probabilísticas

Muestra aleatoria simple	Cada uno de los miembros de la población tiene la misma probabilidad conocida de ser seleccionado.
Muestra aleatoria estratificada	Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (como grupos de edad) y se obtienen muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra por grupos (por racimos o por áreas)	Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (por ejemplo, por manzanas de un vecindario) y el investigador determina una muestra de los grupos que entrevistará.

Muestras no probabilísticas

Muestra por conveniencia	El investigador selecciona a los miembros de la población de quienes será más fácil obtener información.
Muestra de juicio	El investigador utiliza su juicio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información precisa.
Muestra por cuotas	El investigador localiza y entrevista a un número predeterminado de sujetos en cada una de diversas categorías.

respuestas y los sujetos eligen entre éstas. Algunos ejemplos son las preguntas de opción múltiple y las preguntas de escala. Las preguntas abiertas permiten que los sujetos respondan con sus propias palabras. En una encuesta de usuarios de líneas aéreas, American Airlines sólo preguntaría: “¿Qué opina de American Airlines?”, o solicitaría a la gente que complete una frase: “Cuando elijo una línea aérea, la consideración más importante es...”. Las preguntas abiertas con frecuencia revelan más información que las cerradas porque a los individuos no se les limitan sus respuestas.

Las preguntas abiertas son muy útiles en la investigación exploratoria, cuando el investigador intenta averiguar *qué* piensa la gente, pero sin medir *cuánta* gente piensa de cierta forma. Las preguntas cerradas, por otro lado, ofrecen respuestas que son más fáciles de interpretar y tabular.

Los investigadores también deben tener cuidado al *redactar* y *ordenar* las preguntas. Tienen que utilizar una redacción sencilla, directa y sin manipulación. Las preguntas deben ordenarse de manera lógica. La primera pregunta debe, en lo posible, despertar el interés, en tanto que las preguntas difíciles o personales deberán plantearse al último para que la persona no se ponga a la defensiva.

Instrumentos mecánicos. A pesar de que los cuestionarios son el instrumento de investigación



● **Uso de instrumentos mecánicos para observar a los consumidores:** Algunos especialistas en marketing están diseñando “anaqueles inteligentes” de supermercado que rastrean los datos demográficos y las compras de los consumidores, lo cual ofrece valiosa información sobre el comportamiento de compra.

© Simon Belcher/Alamy

más común, los investigadores también utilizan dispositivos mecánicos para monitorear el comportamiento del consumidor. Nielsen Media Research conecta medidores de audiencia a los televisores, cajas de cable (modem) y sistemas satelitales en hogares seleccionados para registrar quiénes ven cuáles programas. Los minoristas utilizan escáneres de salida para registrar las compras de los clientes. Mondelez International, fabricante de las galletas Chips Ahoy!, Ritz y Oreos y otras golosinas, incluso está diseñando “anaqueles inteligentes” de supermercados. ● Los anaqueles utilizan sensores para analizar las estructuras faciales y otras características que identifican la edad y el sexo del comprador, y para determinar si selecciona un producto y cuándo. Además de dar valiosa información sobre el comportamiento de compra del consumidor, con base en quién realiza qué compras, los anaqueles inteligentes permiten a los especialistas en marketing ofrecer promociones personalizadas en tiempo real a través de pantallas de video instaladas en los anaqueles.²¹

Otros dispositivos mecánicos miden las respuestas físicas de los sujetos a las ofertas de marketing. Considere este ejemplo:²²

El nuevo MediaLab de Time Warner, ubicado en sus oficinas centrales de Nueva York, tiene más el aspecto de una elegante tienda de electrónicos de consumo que de un laboratorio de investigación. Sin embargo, el laboratorio emplea una estupenda colección de técnicas de observación de alta tecnología para

captar las cambiantes formas en que los sujetos receptores actuales utilizan los contenidos televisivos y de sitios web y la manera en que reaccionan ante éstos. El MediLab utiliza mediciones biométricas para analizar cada programa que ven los sujetos de estudio, cada sitio que visitan y los comerciales que se saltan. Mientras tanto, unos dispositivos mecánicos evalúan el involucramiento de las personas por medio de mediciones fisiológicas de temperatura corporal, ritmo cardíaco, nivel de sudoración, inclinación del cuerpo y movimientos faciales y oculares. Observadores ubicados detrás de espejos de doble vista, o con la ayuda de cámaras que permiten ver de cerca la cara del sujeto, hacen evaluaciones en tiempo real del comportamiento de búsqueda en la web. El profundo conocimiento del consumidor que se obtiene con las observaciones del MediLab está ayudando a Time Warner a planear su marketing en medio del panorama actual de medios digitales en constante cambio.

Otros investigadores incluso están aplicando el *neuromarketing*; es decir, miden la actividad cerebral para saber cómo se sienten y cómo responden los clientes y los consumidores. Científicos de marketing, con la ayuda de escáneres de imágenes de resonancia magnética y electroencefalógrafos, han descubierto que el registro de la actividad eléctrica y del flujo sanguíneo del cerebro permite a las empresas determinar qué activa y desactiva a los consumidores en relación con sus marcas y sus actividades de marketing.

Todo tipo de compañías, desde PepsiCo y Disney hasta Google y Microsoft, están contratando compañías de investigación de neuromarketing como Sands Research, NeuroFocus y EmSense para descubrir lo que la gente está pensando en realidad. Por ejemplo, la unidad de Frito-Lay de PepsiCo trabaja con NeuroFocus de Nielsen para evaluar las motivaciones del consumidor que subyacen al éxito de su marca Cheetos. Después de escanear los cerebros de consumidores seleccionados con sumo cuidado, NeuroFocus descubrió que parte de lo que convierte a Cheetos en un alimento chatarra “indispensable” es el polvo naranja de queso; sí, el polvito de color brillante que se queda adherido a sus dedos y que luego se embarra en su camisa y en los cojines del sofá. Resulta que el desagradable recubrimiento desencadena una poderosa respuesta en el cerebro: un sentido de “subversión estimulante” que hace que el propio hecho de ensuciarse se

valore más que el problema que causa. Con base en este hallazgo, Frito-Lay estructuró con éxito toda una campaña de publicidad en torno al lío que provocan los Cheetos. Por su parte, NeuroFocus ganó un premio por su notable investigación publicitaria.²³

Aunque las técnicas de neuromarketing pueden medir la participación y las respuestas emocionales de los consumidores cada segundo, este tipo de respuestas cerebrales suele ser difícil de interpretar. Por eso, el neuromarketing se utiliza, por lo general, en combinación con otros métodos de investigación para obtener una imagen más completa de lo que ocurre dentro de la cabeza de los consumidores.

Aplicación del plan de investigación

De inmediato, el investigador pone en acción el plan de investigación de mercados. Esto implica recopilar, procesar y analizar la información. La recopilación de datos puede llevarla a cabo el personal de investigación de mercados de la empresa o firmas externas. Los investigadores deben estar al tanto para asegurarse de que el plan se realice de manera correcta. Deben evitar que surjan problemas relacionados con las técnicas y tecnologías de recopilación de datos, con la calidad de la información y con el cumplimiento en las fechas programadas.

Los investigadores también deben procesar y analizar los datos reunidos para aislar la información y los hallazgos importantes. Tienen que verificar la exactitud e integridad de los datos y codificarlos para su análisis. Después, tabulan los resultados y calculan medidas estadísticas.

Interpretación e informe de los hallazgos

El investigador de mercados ahora debe interpretar los hallazgos, sacar conclusiones e informarlas a la gerencia. No debe intentar abrumar a los gerentes con cifras y técnicas estadísticas elaboradas, sino que deberá presentar hallazgos e información importantes que sean útiles para las principales decisiones que enfrentará la gerencia.

Sin embargo, la interpretación no tiene que dejarse sólo a los investigadores. A menudo son expertos en diseño de investigación y estadística, pero quizás el director de marketing conozca más acerca del problema y de las decisiones que deben tomarse. La mejor investigación carecerá de sentido si un director o gerente acepta a ciegas interpretaciones erróneas realizadas por el investigador. Asimismo, los gerentes podrían estar predispuestos, es decir, tender a aceptar resultados de investigación que muestren lo que esperaban o a rechazar aquellos que no esperaban ni deseaban. En muchos casos, los hallazgos se interpretan de distintas maneras, mientras que el análisis efectuado entre los investigadores y los gerentes ayuda a establecer las mejores interpretaciones. Por consiguiente, los gerentes y los investigadores deben trabajar de cerca al interpretar resultados de investigaciones; ambos deben compartir la responsabilidad del proceso de investigación y de las decisiones resultantes.

Comentario del autor | A lo largo del libro hemos hablado de manera general acerca de la administración de las relaciones con el cliente. Sin embargo, aquí, la "administración de las relaciones con el cliente" (CRM, por sus siglas en inglés) tiene un significado más limitado sobre el manejo de datos. Se refiere a la captación y al uso de datos de clientes a partir de todo tipo de fuentes para administrar las interacciones con los clientes, atraerlos y establecer relaciones con ellos.

Administración de las relaciones con el cliente (CRM)

Administración de información detallada acerca de clientes individuales y manejo cuidadoso de los puntos de contacto con los clientes para aumentar al máximo su lealtad.

► Análisis y usos de la información de marketing

La información recabada en bases de datos internas y mediante inteligencia de marketing competitivo e investigación de mercados, por lo general, requiere de un análisis adicional. Los gerentes quizá necesiten ayuda para aplicar la información y obtener los conocimientos sobre los clientes y el mercado que mejorarán sus decisiones de marketing. Tal ayuda incluiría análisis estadísticos avanzados para conocer más acerca de las relaciones existentes dentro de un conjunto de datos. El análisis de la información también podría involucrar la aplicación de modelos analíticos que ayuden a los especialistas en marketing a tomar mejores decisiones.

Una vez que la información ha sido procesada y analizada, debe ponerse en el momento preciso a la disposición de las personas correctas que tomarán las decisiones. En las siguientes secciones estudiaremos con mayor profundidad el análisis y el uso de la información de marketing.

Administración de las relaciones con el cliente y minería de datos masiva

La cuestión de cómo analizar y utilizar mejor los datos de clientes individuales plantea problemas especiales. En la actual era de los *datos masivos*, la mayoría de las empresas están saturadas de información sobre sus clientes y el mercado. De hecho, las compañías inteligentes captan información en cualquier posible *punto de contacto* con el cliente. Tales puntos de contacto incluyen las compras del cliente, contactos con la fuerza de ventas, llamadas de servicio y apoyo, visitas al sitio web de la empresa y de social media, encuestas de satisfacción, interacciones de crédito y pagos, estudios de investigación de mercados —cualquier contacto entre el cliente y la empresa.

Por desgracia, esta información suele estar dispersa en toda la organización u oculta profundamente en bases de datos masivos. Para superar tales inconvenientes, ahora muchas compañías recurren a la **administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés)** para manejar información detallada acerca de clientes individuales y administrar cuidadosamente los puntos de contacto con los clientes para aumentar al máximo su lealtad.

La administración de las relaciones con el cliente consiste en sofisticados programas de cómputo y herramientas analíticas provenientes de compañías como Salesforce.com, Oracle, Microsoft y SAS que

integran información de los clientes obtenida a partir de todo tipo de fuentes, la analizan a profundidad y aplican los resultados para forjar relaciones más firmes con los clientes. La CRM integra todo lo que saben los equipos de ventas, de servicios y de marketing de una empresa acerca de los clientes individuales con el objetivo de ofrecer una perspectiva de 360 grados de su relación con ellos.

Los analistas de la CRM desarrollan *almacenes de datos masivos* y emplean técnicas avanzadas de *minería de datos* para descubrir la riqueza oculta en los datos de los clientes y del mercado. Un almacén de datos es una base de datos de toda la empresa sobre información sumamente detallada de los clientes y del mercado, la cual debe clasificarse para buscar aspectos relevantes. La finalidad de un almacén de datos no es sólo reunir información, sino también integrarla y colocarla en un lugar central y accesible. Luego, una vez que el almacén de datos tiene lista la información, la empresa utiliza técnicas muy poderosas de minería de datos y de análisis para escudriñar entre montones de datos masivos y extraer interesantes hallazgos de relevancia para crear valor para el cliente.

El uso eficaz de datos masivos puede conducir a oportunidades de marketing. Por ejemplo, The Weather Company (TWC), anteriormente The Weather Channel, ha convertido los datos masivos en un negocio completamente nuevo:²⁴

TWC ha encontrado un gran negocio en los datos masivos. Cada día recopila terabytes de datos y los emplea no sólo para predecir el estado del tiempo en millones de lugares, sino también para predecir lo que comprarán los consumidores en esos lugares. TWC ha unido los datos del clima recopilados durante más de 75 años con datos de compra de los consumidores. Por ejemplo, las ventas de sistemas de aire acondicionado aumentan durante la temporada de calor, pero la gente de Atlanta sufre tres días más que la gente de Chicago antes de comprar uno. Tales análisis han creado un nuevo negocio para TWC: vende espacios publicitarios, con base en los análisis de datos masivos, que ahora le generan la mitad de sus ingresos por publicidad.

Por ejemplo, las marcas Pantene y Puffs de P&G compran espacios publicitarios con base en los análisis del clima y del consumo. Una mujer que consulta la aplicación de The Weather Channel en un lugar húmedo recibe un anuncio de Pantene Pro-V Smooth, un producto cuya fórmula controla el pelo encrespado. En cambio, consultar la aplicación en un día de baja humedad o en un área más seca implica ver un anuncio de un producto para dar volumen al cabello. ● De manera similar, un consumidor que

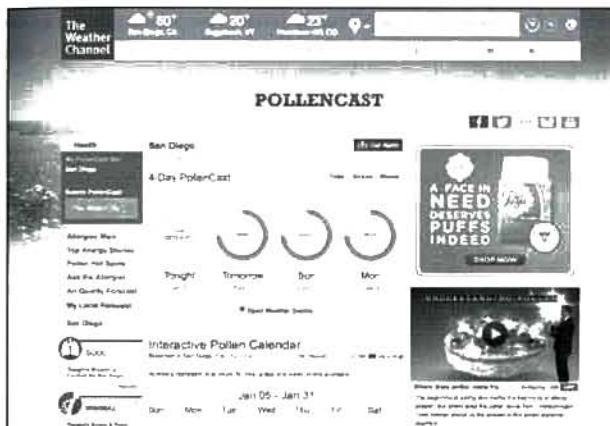
recibe el pronóstico de que habrá elevadas emisiones de polen verá un anuncio de pañuelos faciales Puffs con el mensaje: "Un rostro que lo necesita, en efecto, merece Puffs". De acuerdo con TWC, el clima tiene una influencia significativa en casi un tercio de lo que la gente compra cada día en todo el mundo. "El antiguo paradigma de los negocios y el clima consistía en sobrellevar y evitar", dice el vicepresidente de análisis del clima de TWC. "Con la tecnología de [datos masivos], el paradigma ahora es anticiparse y tomar ventaja". Gracias a TWC, las compañías pueden hacer eso al dirigir sus anuncios y promociones al lugar y al momento adecuados.

Cuando se utiliza la administración de las relaciones con el cliente para entender mejor a los clientes, las compañías logran ofrecer mejores niveles de servicio al cliente y desarrollar relaciones más profundas con éste; quizás utilicen la CRM para localizar con gran precisión a los clientes con alto valor, dirigirse a ellos con mayor efectividad, realizar ventas cruzadas de sus productos y crear ofertas a la medida de las necesidades específicas de los consumidores. Por ejemplo, Netflix tiene una enorme base de datos de sus clientes que utiliza para hacer recomendaciones a sus suscriptores, determinar qué programación ofrecer e incluso desarrollar su propio contenido exclusivo en su afán por servir mejor a los clientes (vea Marketing real 4.2).

Los beneficios de la CRM implican ciertos costos o riesgos, tanto en la recopilación de los datos originales como en su mantenimiento y análisis. El error más común de la CRM es considerar este sistema solamente como una tecnología y un software de procesamiento. La tecnología, por sí misma, no puede establecer relaciones redituables con los clientes. Las compañías no podrían mejorar esas relaciones con tan sólo instalar algún software nuevo. En vez de ello, los especialistas en marketing deberían comenzar por entender los fundamentos de la administración de las relaciones con el cliente y luego emplear soluciones de alta tecnología para el manejo de datos. Primero deben enfocarse en la *R*, es decir, en las *relaciones* que constituyen el núcleo de la administración de las relaciones con el cliente.

Distribución y usos de la información de marketing

La información de marketing sólo adquiere valor cuando se utiliza para adquirir conocimientos acerca de los clientes y tomar mejores decisiones de marketing. Por consiguiente, el sistema de información de marketing debe poner la información a disposición de los gerentes y de otros individuos que la necesitan en el momento preciso. En algunos casos, esto significa entregar a los gerentes informes del desempeño habitual, actualizaciones de inteligencia e informes sobre los resultados de estudios de investigación.



● **Datos masivos:** Con base en los análisis de datos masivos de The Weather Company, este anuncio de Puff se difundió en un área donde TWC había pronosticado elevadas emisiones de polen. "Un rostro que lo necesita, en efecto, merece Puffs".

Cortesía de The Weather Channel y The Procter & Gamble Company

Marketing real 4.2

Netflix alimenta el éxito con datos masivos y CRM

Actualmente, los estadounidenses ven más películas y programas de televisión transmitidos por internet que en discos DVD y Blu-ray. Y con su repertorio de más de 60 mil títulos, Netflix transmite más películas y programas que cualquier otro servicio de video. Los 48 millones de suscriptores de paga de Netflix ven más de 1400 millones de horas de películas y programas de televisión cada mes. Durante las horas pico de cualquier día, un tercio de todas las descargas en internet corresponden a programación transmitida por Netflix.

Nada de esto sorprende a los ávidos suscriptores de Netflix. Pero lo que sí les debería sorprender es enterarse de que mientras ellos están ocupados viendo videos, Netflix está muy ocupada *observándolos* muy, muy de cerca. Netflix rastrea y analiza con gran detalle montones de datos de clientes. Luego, utiliza el conocimiento obtenido de los datos masivos para dar a los clientes exactamente lo que ellos quieren. Netflix conoce a profundidad qué desea ver su audiencia y utiliza ese conocimiento para hacer recomendaciones a los suscriptores, determinar qué programación ofrecerles e incluso desarrollar su propio contenido exclusivo.

Ninguna compañía conoce a sus clientes mejor que Netflix ya que, de manera increíble, tiene acceso a datos en tiempo real sobre el comportamiento de consumo de programación y sobre los sentimientos de su audiencia. Cada día, Netflix rastrea y analiza datos relacionados con tres millones de búsquedas, cuatro millones de índices de audiencia y 30 millones de reproducciones. La abrumadora base de datos de Netflix contiene cada detalle del proceso de recepción de cada uno de sus suscriptores: qué programas ve, a qué hora del día, en qué aparatos, en qué lugar e incluso cuándo presiona los botones de pausa, repetición o adelanto durante los programas.

Netflix complementa esta base de datos, ya de por sí enorme, con información que compra a Nielsen, Facebook, Twitter y otras fuentes acerca de los consumidores. Además, emplea a expertos para clasificar cada video con base en cientos de características, como reparto de actores, acción, tono, género, color, volumen, escenario y muchas, muchas otras. Con esta rica base de datos, Netflix elabora detallados perfiles de los suscriptores con base en sus hábitos de consumo de programación y preferencias individuales. Luego, utiliza esos perfiles para personalizar la experiencia de cada cliente. De

acuerdo con la compañía, existen 40 millones de versiones de Netflix, una para cada suscriptor individual que tiene en el mundo.

Por ejemplo, Netflix utiliza datos del historial de consumo de programación para hacer recomendaciones personalizadas. Buscar entre 60 mil títulos para decidir qué ver sería una tarea abrumadora. Así que, cuando se suscriben nuevos clientes, Netflix los interroga acerca de su interés por los géneros de películas y programas de televisión y en relación con los títulos que han visto. Luego, cruza la información de las preferencias de los clientes con otros títulos similares para predecir qué películas y programas les gustará ver.

Pero ése es sólo el comienzo. Conforme los clientes ven y califican más contenidos de video, y conforme Netflix estudia los detalles del comportamiento de consumo de programación, las predicciones se vuelven más precisas. Netflix a menudo llega a conocer las preferencias de sus clientes individuales mejor que ellos mismos. ¿Qué tan precisas son las recomendaciones de Netflix? El 75 por ciento de la actividad de consumo es resultado de tales sugerencias. Eso es importante. Cuanto mayor sea la cantidad de programación que vean los suscriptores, más probable será que permanezcan con Netflix; los clientes que ven al menos 15 horas de contenido al mes tienen 75 por ciento menos probabilidad de cancelar el servicio. Las recomendaciones precisas aumentan el promedio de tiempo de consumo, lo que permite conservar los clientes.

El mayor consumo también depende de ofrecer el contenido correcto en primer término. Sin embargo, añadir nueva programación es costoso: las tarifas de las licencias de reproducción constituyen la mayor parte del costo de los bienes que vende Netflix. Con tal cantidad de películas y programas de televisión nuevos que se suman a los existentes en el mercado, Netflix debe ser muy

selectiva en lo que agrega a su inventario de contenido. Una vez más, los datos masivos salen al rescate. Así como Netflix analiza su base de datos para hacer recomendaciones a los suscriptores, también la emplea para evaluar qué títulos adicionales disfrutarán los clientes y cuánto vale cada título. La meta es maximizar la "felicidad del cliente por dólar gastado" en nuevos títulos. "Siempre usamos nuestro profundo conocimiento acerca de lo que a nuestros miembros les gusta ver para determinar qué estará disponible en Netflix", explica un especialista en marketing. "Si usted sigue viendo programación, seguiremos agregando más de aquella que a usted le encanta".

Para tener todavía más suscriptores viendo programación durante más horas, Netflix utiliza su amplio conocimiento de los datos masivos para agregar su propio contenido exclusivo de video: productos que usted sólo puede ver en Netflix. En sus propias palabras, Netflix desea "convertirse en HBO más rápidamente de lo que HBO puede convertirse en Netflix". Por ejemplo, asombró a la industria de los medios de comunicación cuando presentó una mejor oferta que HBO y AMC y pagó la increíble suma de \$100 millones por los derechos de exclusividad para transmitir las primeras dos temporadas de *House of Cards*, la versión estadounidense de un exitoso drama político de Reino Unido.



Netflix, datos masivos y CRM: Mientras los suscriptores están ocupados viendo videos de Netflix, la compañía está ocupada *observándolos* muy, muy de cerca. Luego, utiliza el conocimiento derivado de los datos masivos para dar a los clientes exactamente lo que ellos quieren.

© OJO Images Ltd/Alamy (fotografía); © PSL Images/Alamy (logotipo)

producida por los prominentes David Fincher y Kevin Spacey de Hollywood.

Para los externos, la enorme inversión de *House of Cards* pareció sumamente riesgosa. Sin embargo, al usar su poderosa base de datos, Netflix logró predecir con exactitud cuáles y cuántos suscriptores verían la nueva *House of Cards* de manera regular, y cuántos nuevos miembros se suscribirían atraídos por la serie. Netflix también utilizó su conocimiento de los clientes para elaborar con detalle y personalizar las promociones de la nueva serie exclusiva. En vez de gastar millones de dólares en promover la serie ampliamente, Netflix elaboró mensajes únicamente para los suscriptores correctos usando los perfiles de sus clientes y las recomendaciones que les había hecho. Antes de comenzar a transmitir *House of Cards*, con base en los perfiles, los suscriptores seleccionados vieron uno de 10 diferentes avances de la serie que se les enviaron considerando sus gustos e intereses específicos.

Gracias a los datos masivos de Netflix y a su habilidad de administración de las relaciones con el cliente, *House of Cards* fue un rotundo éxito. Atrajo a tres millones de nuevos suscriptores tan sólo en los tres primeros meses. Esos nuevos suscriptores, por sí solos, cubrieron casi en su totalidad la inversión de \$100 millones. Y lo más importante, una encuesta de Netflix reveló que, gracias *House*

of *Cards*, el 86 por ciento de los televidentes promedio de la nueva serie tenían menos probabilidades de cancelar el servicio. Tal éxito no sorprendió a Netflix. Sus datos predecían que el programa sería un éxito incluso antes de que el director gritara por primera vez: "Acción".

Con base en su éxito con *House of Cards*, Netflix desarrolló otras series originales, incluyendo *Hemlock Grove*, *Arrested Development* y *Orange Is the New Black*, su lanzamiento de mayor éxito hasta el momento. Para las cadenas de televisión tradicionales, la tasa promedio de éxito de los nuevos programas de televisión es de 35 por ciento. En contraste, Netflix alcanza casi el 70 por ciento. Para continuar con ese ímpetu, Netflix destina \$300 millones al año para desarrollar nuevos contenidos originales. Planea agregar al menos cinco títulos originales cada año, incluyendo series

de drama, comedias especiales, películas y documentales.

A medida que más videos de alta calidad salen de Netflix, más éxito tiene. Las ventas de Netflix aumentaron 60 por ciento durante los últimos dos años. Tan sólo el año pasado, el número de suscriptores aumentó en 25 por ciento y el precio de las acciones de la compañía se cuadruplicó. Netflix prospera al utilizar datos masivos y la CRM para conocer y dar servicio a sus clientes. La compañía destaca al ayudar a los clientes a determinar justo lo que quieren ver y al ofrecer el contenido adecuado de manera redituable. El director de comunicaciones de Netflix concluye: "Gracias a que tenemos una relación directa con los consumidores, sabemos lo que la gente quiere ver y eso nos ayuda [enormemente]".

Fuentes: David Carr, "Giving Viewers What They Want", *New York Times*, 25 de febrero de 2013, p. B1; Zach Bulygo, "How Netflix Uses Analytics to Select Movies, Create Content, and Make Multimillion Dollar Decisions", *Kissmetrics*, 6 de septiembre de 2013, blog-kissmetrics.com/how-netflix-uses-analytics/; Rip Empson, "Netflix Tops HBO in Paid U.S. Subscribers as Members Stream 5 Billion Hours of Content in Q3", *Tech Crunch*, 21 de octubre de 2013, <http://techcrunch.com/2013/10/21/netflix-tops-hbo-in-paid-u-s-suscribers-as-members-stream-5-billion-hours-of-content-in-q3/>; Mark Rogowsky, "Hulu's Billion-Dollar Milestone: A Sign of Just How Far Behind Netflix It Has Fallen", *Forbes*, 19 de diciembre de 2013, www.forbes.com/sites/mark-rogowsky/2013/12/19/hulus-billion-dollar-milestone-a-sign-of-just-how-far-behind-netflix-it-has-fallen/; Mike Snider, "Netflix, Adding Customers and Profits Will Raise Prices", *USA Today*, 22 de abril de 2014, www.usatoday.com/story/tech/2014/04/21/netflix-results/7965613/; y www.netflix.com, consultado en julio de 2014.

Sin embargo, los directores de marketing también podrían necesitar información no rutinaria para enfrentar situaciones especiales y tomar decisiones inmediatas. Por ejemplo, un gerente de ventas que tenga problemas con un cliente grande quizá requiera el resumen de las ventas y utilidades de la cuenta del año anterior. O tal vez un gerente de una tienda minorista desee tener alguna idea sobre los comentarios emitidos en social media en torno al reciente lanzamiento de un nuevo producto. Por lo tanto, en la actualidad, la distribución de información implica hacerla disponible de manera oportuna y sencilla para el usuario.

Muchas empresas utilizan una *intranet* y sistemas internos de administración de las relaciones con el cliente para facilitar este proceso. Los sistemas de información interna permiten un acceso inmediato a la información de investigación e inteligencia y de contacto con el cliente, a informes, documentos de trabajo compartidos y demás. Por ejemplo, el sistema de CRM del minorista de regalos por teléfono y en línea 1-800-Flowers permite que los empleados que atienden a los clientes tengan acceso en tiempo real a su información. Cuando un cliente ya registrado vuelve a llamar, el sistema busca inmediatamente datos sobre transacciones y otros contactos previos, y esto ayuda a que los representantes logren que la experiencia del cliente sea más sencilla y relevante. Por ejemplo, si un cliente generalmente compra tulipanes para su esposa, el representante le hablará acerca de las mejores selecciones y regalos relacionados con esas flores. Tales asociaciones dan por resultado mayor satisfacción y lealtad del cliente y mayores ventas para la compañía. "Podemos hacer esto en tiempo real", afirma un ejecutivo de 1-800-Flowers.com, "y eso enriquece la experiencia del cliente".²⁵

Además, cada vez con mayor frecuencia las empresas permiten a los clientes más importantes y a los miembros de la red de valor el acceso a datos de cuenta, de producto y de otros tipos, según lo requieran, por medio de *extranets*. Los proveedores, clientes, distribuidores y otros miembros selectos de la red pueden tener acceso a una extranet de la empresa con la finalidad de actualizar sus cuentas, ordenar compras y verificar pedidos contra el inventario para mejorar el servicio al cliente. Por ejemplo, Lowe's, el minorista de mejoras



● **Extranets:** El sitio de extranet de Penske Truck Leasing, *MyFleetAtPenske.com*, permite que sus clientes tengan acceso inmediato a todos los datos de flotillas y proporciona herramientas diseñadas para ayudar a los gerentes de flotilla a administrar sus cuentas de Penske e incrementar al máximo su eficiencia.

Penske Truck Leasing

para el hogar, comparte información relevante de ventas, inventario, desarrollo de productos y marketing con sus proveedores mediante su extranet LowesLink. ● Y el sitio de extranet de Penske Truck Leasing, MyFleetAtPenske.com, permite que sus clientes tengan acceso inmediato a todos los datos de sus flotas y proporciona un conjunto de herramientas y aplicaciones diseñadas para ayudar a los gerentes de flota a administrar sus cuentas de Penske e incrementar al máximo su eficiencia.²⁶

Gracias a la tecnología moderna, los directores de marketing actuales tienen acceso directo al sistema de información de su compañía en cualquier momento y prácticamente desde cualquier lugar. Pueden utilizar el sistema mientras trabajan en una oficina en casa, en las instalaciones del cliente, en el aeropuerto o desde el Starbucks local —en fin, en cualquier lugar donde puedan utilizar una computadora portátil, una tableta o un teléfono inteligente—. Esta clase de sistemas permite que los gerentes obtengan la información que necesitan de manera directa y rápida y que la ajusten a sus necesidades.

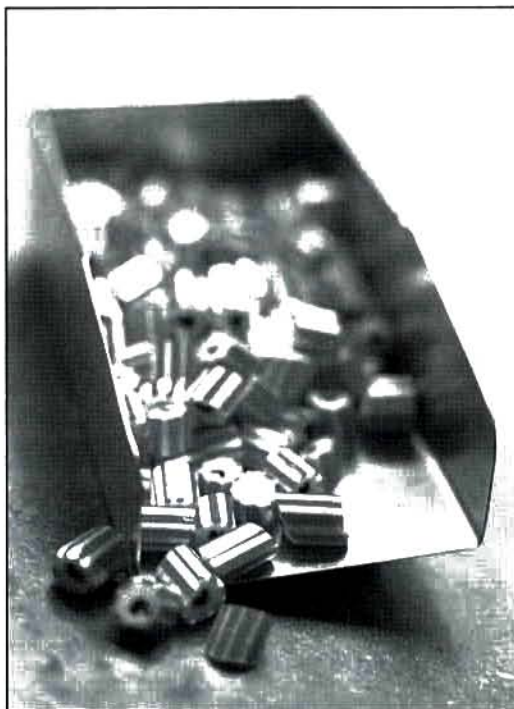
Comentario del autor Terminamos este capítulo examinando tres temas especiales de información de marketing.

► Otras consideraciones con respecto a la información de marketing

Esta sección analiza la información de marketing en dos contextos especiales: la investigación de mercados en pequeños negocios y organizaciones no lucrativas y la investigación internacional de mercados. Finalmente, estudiaremos las políticas públicas y las cuestiones éticas en el ámbito de la investigación de mercados.

Investigación de mercados en pequeños negocios y organizaciones no lucrativas

Igual que las grandes empresas, las organizaciones pequeñas necesitan información del mercado tanto como el conocimiento acerca de los clientes que se derive de tal información. Los gerentes de pequeños negocios y de organizaciones no lucrativas suelen creer que la investigación de mercados la realizan sólo expertos que trabajan en las empresas grandes que tienen elevados presupuestos de investigación. Es verdad que los estudios de investigación a gran escala superan el presupuesto de la mayoría de los pequeños negocios; sin embargo, muchas de las técnicas de investigación de mercados analizadas en este capítulo también podrían aplicarse en organizaciones más pequeñas de un modo menos formal, a un costo bajo o incluso nulo. ● Considere la manera en que el dueño de un pequeño negocio realizó una investigación de mercado que ayudó al éxito de su empresa:



● Para expandir su línea de productos, Sugarox Candy Studio realiza investigaciones con el objetivo de conocer los deseos de los clientes y las tendencias de consumo.

© Alamy

Comer un dulce es un placer que muy pocos mexicanos pueden resistir. De acuerdo con datos del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), 90% de la población los consume. Además, México se ubica como el primer consumidor de golosinas en América Latina, donde cada año se comercializan más de 150 000 toneladas de este producto. Aunque el mercado principal de los dulces está representado en 80% por niños y jóvenes, este tipo de producto también va ganando espacios entre personas mayores de 25 años, señala la agencia de investigación de mercado Euromonitor Internacional. Particularmente, comienzan a conquistar a los adultos de entre 30 y 40 años, que buscan más artículos que se vendan bajo conceptos de regalo, halago y hasta cuidado del aliento y la salud. Pero, sobre todo, que ofrezcan una experiencia de compra. Para aprovechar esta tendencia de consumo, Isaac Bessudo decidió crear Sugarox Candy Studio. Se trata de un “estudio de caramelo”, en donde se diseñan y producen dulces de diferentes sabores y colores de forma artesanal, conocidos como rock candy. El empresario dice que la idea surgió hace poco más de dos años, cuando cansado de construir marcas para otros decidió crear una propia. “Trabajé 15 años como publicista y estratega de comunicación, y durante ese tiempo me di cuenta de que cada vez más personas buscan comprar una experiencia”, recuerda. Luego de hacer un análisis de las tendencias del mercado local y al confirmar que los mexicanos son “dulceros por naturaleza”, concluyó que su mejor apuesta era la venta de dulces con diseño. Aunque “había que crear todo un concepto alrededor de los caramelos”, explica el emprendedor. Antes de arrancar, Isaac hizo un viaje a Australia, donde vio el modelo de negocios que tenía en mente. Sin embargo, no quería replicar la marca de otro, sino desarrollar su propio concepto y darle un toque muy original y mexicano. El emprendedor se capacitó durante cuatro meses en aquel país, donde aprendió la técnica para elaborar dulces con un proceso artesanal. Ya en México, montó su estudio en un centro comercial ubicado al poniente de la Ciudad de México. Apostó por un lugar visitado por personas de un nivel económico medio-alto y alto, “que está dispuesto a pagar por la experiencia”, agrega el empresario. Otra ventaja que tiene su local es que las personas que recorren la plaza pueden observar a través de un cristal cómo se fabrican los dulces. Es un recurso efectivo para llamar la atención de la gente y motivarla a entrar para conocer el producto, enamorarse de él y al final adquirirlo. Sugarox atiende también al mercado corporativo, ya que en sus productos se puede incluir el nombre o logo de una empresa, siempre y cuando no sea demasiado largo o incluya símbolos muy complicados. Para ello cuenta con una división que diseña

y produce caramelos que pueden usarse como recuerdos de eventos especiales. “La clave para crecer y fortalecer nuestro concepto es seguir innovando con otros sabores, colores y formas, e investigando tendencias del consumidor”, concluye.

De esa manera, los pequeños negocios y las organizaciones no lucrativas pueden obtener buenos conocimientos de marketing mediante la observación o encuestas informales utilizando pequeñas muestras de conveniencia. Asimismo, muchas asociaciones, medios de comunicación locales e instituciones de gobierno brindan ayuda especial a las pequeñas organizaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos la U. S. Small Business Administration ofrece docenas de publicaciones gratuitas y un sitio web (www.sba.gov) que da consejos sobre temas que van desde el lanzamiento, el financiamiento y la expansión de pequeños negocios, hasta la solicitud de tarjetas de negocios. Otros excelentes recursos de internet para pequeños negocios son el U. S. Census Bureau (www.census.gov) y el Bureau of Economic Analysis (www.bea.gov). Por último, los pequeños negocios tienen la posibilidad de obtener una gran cantidad de información a un bajo costo en línea; pueden examinar con detalle los sitios web de los clientes y de los competidores, así como los social media, y utilizar motores de búsqueda de internet para investigar compañías y temas específicos.

En resumen, pequeñas organizaciones con presupuestos reducidos pueden utilizar la recopilación de datos secundarios, la observación, las encuestas y los experimentos de manera eficaz. Sin embargo, aunque tales técnicas de investigación informales son menos complejas y menos costosas, deben realizarse en forma cuidadosa. Los gerentes están obligados a pensar detenidamente en los objetivos de la investigación, a plantear preguntas en forma anticipada, a reconocer los sesgos producidos por muestras pequeñas e investigadores menos capacitados y a llevar a cabo la investigación de manera sistemática.²⁷

Investigación internacional de mercados

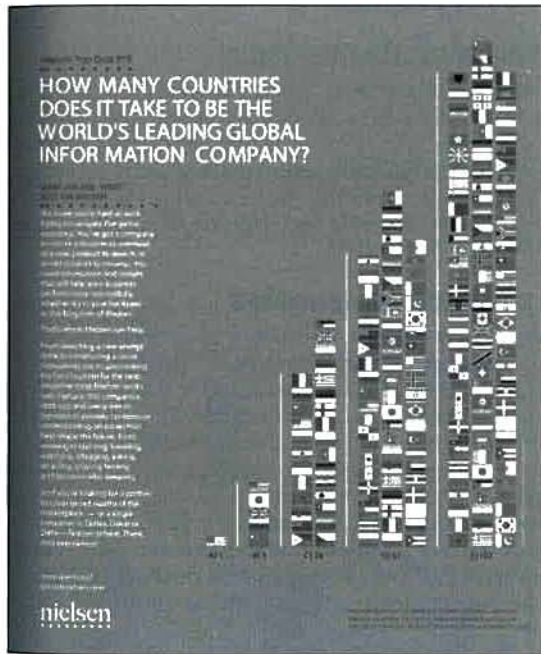
La investigación internacional de mercados ha crecido notablemente durante la última década. Los investigadores internacionales siguen los mismos métodos que los investigadores nacionales, desde la definición del problema de investigación y el desarrollo de un plan de investigación, hasta la interpretación y el informe de los resultados. Sin embargo, estos investigadores suelen enfrentar

problemas más numerosos y variados. Mientras que los investigadores nacionales se enfrentan a mercados bastante homogéneos dentro de un país, los internacionales afrontan mercados diferentes en muchos países distintos. Estos mercados suelen variar significativamente en sus niveles de desarrollo económico, cultural y de hábitos, así como en patrones de compra.

En muchos mercados extranjeros, el investigador internacional podría tener dificultades para encontrar buenos datos secundarios. En tanto que los investigadores de mercados estadounidenses pueden obtener datos secundarios confiables a partir de docenas de servicios de investigación nacionales, muchos países prácticamente no cuentan con este tipo de servicios. Algunos de los principales servicios internacionales de investigación operan en muchos países. ● Por ejemplo, The Nielsen Company (la empresa de investigación de mercados más grande del mundo) tiene oficinas en ciudades de más de 100 naciones, desde Schaumburg, Illinois, hasta Hong Kong y Nicosia, Chipre. No obstante, la mayoría de las empresas de investigación sólo operan en algunos países.²⁸ Así, aun cuando la información secundaria esté disponible, por lo general debe obtenerse de muchas fuentes que varían de un país a otro, lo cual dificulta la combinación o la comparación de la información.

Ante la escasez de buenos datos secundarios, los investigadores internacionales a menudo deben recabar sus propios datos primarios, lo cual no siempre es una tarea sencilla. Por ejemplo, podría resultarles difícil el simple hecho de reunir muestras adecuadas. En Estados Unidos los investigadores cuentan con directorios telefónicos actualizados, listas de correos electrónicos, datos censales y muchas otras fuentes de datos socioeconómicos útiles para conformar muestras. Sin embargo, muchos países carecen de ese tipo de información.

Una vez determinada la muestra, el investigador estadounidense generalmente localiza con facilidad a los sujetos por teléfono, por correo, en línea o en persona. En otras partes del mundo, esto no suele ser tan sencillo. En México, los investigadores no pueden basarse en datos obtenidos por teléfono, internet o por correo —ya que la mayoría de las entrevistas para la obtención de información sobre los consumidores



● Algunas de las más grandes empresas de servicios de investigación cuentan con vastas organizaciones a nivel internacional. Nielsen tiene oficinas en más de 100 países.

Derechos reservados © por The Nielsen Company, utilizada aquí con permiso.

se realizan de puerta en puerta y se concentran en tres o cuatro de las ciudades más grandes—. En algunos países, pocas familias tienen teléfono o acceso a internet. Por ejemplo, mientras que en Estados Unidos existen 81 usuarios de internet por cada 100 habitantes, en México sólo hay 38 usuarios por cada 100 personas. En Madagascar, las cifras apenas llegan a dos usuarios de internet por cada 100 habitantes. En algunas naciones el sistema postal no es muy confiable. Por ejemplo, se estima que en Brasil 30 por ciento de la correspondencia nunca llega a su destino; en

Rusia la entrega podría demorar varias semanas. En muchas naciones en desarrollo, caminos y sistemas de transporte deficientes complican el acceso a ciertas áreas, haciendo que las entrevistas personales resulten difíciles y costosas.²⁹

Las diferencias culturales entre los países causan problemas adicionales a los investigadores internacionales. El obstáculo más notorio es el idioma; por ejemplo, los cuestionarios deben prepararse en un idioma y luego traducirse a los idiomas de cada país donde se investiga. Después, las respuestas deben traducirse de nuevo al idioma original para su análisis e interpretación, lo cual incrementa los costos de investigación y los riesgos de error. Incluso dentro de un mismo país, el idioma puede representar un problema. Por ejemplo, en India el inglés es el idioma de los negocios, pero los consumidores podrían utilizar cualquiera de 14 “lenguas maternas” con muchos dialectos adicionales.

Traducir un cuestionario de un idioma a otro no es una labor sencilla. Muchas expresiones idiomáticas, frases y oraciones tienen significados diferentes en culturas distintas. Por ejemplo, un ejecutivo danés señaló: “Pruebe esto al solicitar a un traductor diferente que escriba de nuevo en inglés lo que usted tradujo de este idioma, y se llevará la sorpresa de su vida. Yo recuerdo [un ejemplo en el que] la frase ‘ojos que no ven, corazón que no siente’ se había convertido en ‘las cosas invisibles son descabelladas’”.³⁰

Los consumidores de los distintos países también muestran diferentes actitudes hacia la investigación de mercados. Es probable que en algunos países la gente esté muy dispuesta a responder, mientras que en otros la renuencia a contestar sea un gran problema. En algunas naciones las costumbres indican que no es aconsejable hablar con extraños. En ciertas culturas, las preguntas de investigación suelen considerarse demasiado personales. Por ejemplo, en la mayoría de las naciones musulmanas, los focus group integrados por hombres y mujeres constituyen un tabú; también está mal visto grabar en video las sesiones de grupos integrados sólo por mujeres. Incluso si los individuos están dispuestos a responder, tal vez no sean capaces de hacerlo a causa de las altas tasas de analfabetismo funcional.

A pesar de estos problemas, a medida que el marketing global crece, las empresas no tienen otra opción que realizar investigación internacional de mercados. Aunque los costos y los problemas asociados con la investigación internacional suelen ser elevados, los costos por no hacerla, en términos de la pérdida de oportunidades y errores, podrían ser más altos. Una vez reconocidos, muchos de los problemas relacionados con la investigación internacional de mercados son susceptibles de superar o evitarse.

Políticas públicas y ética en la investigación de mercados

La mayor parte de la investigación de mercados beneficia tanto a la compañía patrocinadora como a sus clientes. Mediante la investigación de mercados las empresas aprenden más sobre las necesidades de los consumidores, lo cual da como resultado productos y servicios más satisfactorios, además de relaciones más sólidas con los clientes. Sin embargo, el mal uso de la investigación de mercados también podría dañar o molestar a los consumidores. Dos temas importantes de política pública y ética en la investigación de mercados son la violación de la privacidad del consumidor y el mal uso de los hallazgos de investigación.

Violación de la privacidad del consumidor

Muchos consumidores muestran una actitud favorable hacia la investigación de mercados y consideran que es útil. De hecho, algunos disfrutan ser entrevistados y expresar sus opiniones. Sin embargo, otros se molestan o incluso desconfían de esta investigación; les disgusta ser interrumpidos por los investigadores. Les preocupa que los especialistas en marketing estén creando enormes bases de datos con información personal acerca de los clientes; o temen que los investigadores utilicen técnicas avanzadas para indagar sus sentimientos más profundos, vigilarlos cuando realizan búsquedas o interactúan en internet, observarlos de cerca mientras compran y luego utilizar ese conocimiento para manipular nuestros hábitos de compra.

Por ejemplo, ● recientemente, algunos clientes de Target se mostraron muy molestos cuando utilizó sus historiales de compra para enterarse de que esperaban un bebé, incluyendo estimaciones precisas acerca del sexo del bebé y la fecha de parto.³¹

Target asigna a cada cliente un número de identificación (Guest ID) vinculado con su nombre, número de tarjeta de crédito o dirección de correo electrónico. Así, puede rastrear con detalle sus compras junto con información demográfica de otras fuentes. Al estudiar los historiales de compra de mujeres que se habían inscrito para registrar a sus bebés anteriormente, Target descubrió que podía desarrollar una puntuación de “predicción de embarazo” para cada cliente con base en sus patrones de compra en 25 categorías de productos. Utilizó esa puntuación para comenzar a enviar cupones personalizados de artículos para bebés a los padres con base en las etapas de embarazo.



● Privacidad del cliente: Target provocó que algunos de sus clientes se molestaran cuando utilizó sus historiales de compra para enterarse de asuntos personales que ni siquiera los familiares y amigos sabían. “El punto que representa el logotipo de la tienda ahora produce escalofrío... por observar tan de cerca la espina dorsal de algunos [clientes de Target]”.

La estrategia parecía tener sentido dentro del marketing —al atraer a futuros papás, Target podría convertirlos en leales compradores mientras sus familias crecían—. Sin embargo, la estrategia enfrentó un problema cuando un hombre furioso se presentó en su tienda local de Target para quejarse de que su hija adolescente estaba recibiendo cupones de Target para adquirir cunas, carriolas (carritos para pasear bebés) y ropa de maternidad. “¿La están alentando para que se embarace?”, preguntó. El gerente de la tienda Target se disculpó. Sin embargo, cuando unos días después llamó por teléfono para disculparse una vez más, se enteró de que los especialistas en marketing de Target, de hecho, se habían enterado del embarazo de la joven antes que el papá de ésta. Muchas otras mujeres se sintieron intimidadas de que Target pudiera enterarse de su embarazo antes de que ellas comunicaran la noticia a sus familiares y amigos cercanos. Además, se preguntaron de qué más podría enterarse Target para registrar en sus archivos. Como concluyó un reportero: “El punto que representa el logotipo de la tienda ahora produce escalofrío... por observar tan de cerca la espina dorsal de algunos [clientes de Target]”.

Al obtener información del cliente, los especialistas en marketing deben ser muy cuidadosos de no cruzar la línea de la vida privada. Sin embargo, no hay respuestas fáciles cuando se trata de la investigación de mercados y la privacidad. Por ejemplo, ¿es bueno o malo que los especialistas en marketing hagan un seguimiento y analicen los patrones de búsqueda y de compra de los consumidores en internet para enviarles promociones personalizadas? ¿Debemos preocuparnos cuando los especialistas en marketing rastrean la ubicación de los consumidores, a través de sus teléfonos móviles, para enviarles anuncios y ofertas con base en el lugar donde se encuentran? ¿Debe preocuparnos el hecho de que algunos minoristas utilicen maniqués con cámaras ocultas en un ojo para registrar las características demográficas y el comportamiento de compra de los clientes? De manera similar, ¿deberíamos aplaudir o criticar a las empresas que vigilan las conversaciones de los consumidores en Facebook, Twitter, YouTube u otros social media en un esfuerzo por ser más receptivos?³²

La molestia cada vez mayor de los consumidores se ha convertido en un problema importante para la industria de la investigación de mercados. Las compañías enfrentan el desafío de descubrir información valiosa pero potencialmente delicada de los consumidores mientras que también deben conservar su confianza. Al mismo tiempo, los clientes luchan con las ventajas y desventajas de la personalización y la privacidad. Desean recibir ofertas relevantes y personalizadas que satisfagan sus necesidades, pero se sienten inquietos o molestos ante la posibilidad de que las compañías puedan vigilarlos muy de cerca. La pregunta clave es: ¿en qué momento una compañía puede cruzar la línea que delimita la labor de recopilación de datos del cliente para comenzar a utilizarlos? Un estudio reciente indica que casi a la mitad de los adultos estadounidenses les preocupa tener escaso o ningún control sobre la información personal que obtienen en línea las compañías acerca de ellos. Otra encuesta reveló que el 86 por ciento de los usuarios de internet han hecho algo, como eliminar cookies o encriptar su correo electrónico, para eliminar o encubrir las huellas que dejan en línea.³³

La incapacidad para resolver problemas de privacidad podría derivar en consumidores contrariados y menos cooperativos, así como en una creciente intervención por parte del gobierno. Como resultado, la industria de la investigación de mercados está considerando varias opciones para resolver los problemas de intrusión en la vida privada. Un ejemplo son las iniciativas “Your Opinion Counts” (“Su opinión cuenta”) y la “Respondent Bill of Rights” (“Carta de derechos del encuestado”) de la Marketing Research Association, cuya finalidad es educar a los consumidores acerca de los beneficios de la investigación de mercados y distinguirla de las ventas por teléfono y de la construcción de bases de datos. La industria también ha considerado adoptar normas extensas, tal vez con base en el código internacional de marketing y práctica de investigación social de la Cámara de Comercio Internacional. Este código señala las responsabilidades que tienen los investigadores con las personas que responden a las encuestas y con el público en general. Por ejemplo, afirma que los investigadores deberían dar su nombre y dirección a los participantes y mostrar una actitud abierta acerca de los datos que están recopilando.³⁴

La mayoría de las grandes organizaciones —incluyendo a Facebook, Microsoft, IBM, Citigroup, American Express y hasta el gobierno de Estados Unidos— han designado a un director de privacidad (CPO, por sus siglas en inglés), cuyo trabajo consiste en salvaguardar la vida privada de los consumidores que hacen negocios con la organización. Sin embargo, al final, si los investigadores entregan valor a cambio de información, los clientes con gusto aportarán información. Por ejemplo, a los clientes de Amazon.com no les preocupa el que la empresa conforme una base de datos de los productos que compran, ya que, de ese modo, obtendrán valiosas recomendaciones de productos en el futuro. Esto les ahorra tiempo y les entrega valor. El mejor método consiste en que los investigadores soliciten sólo aquella información que necesitan, la utilicen de manera responsable para entregar valor al cliente y eviten compartirla sin autorización de éste.

Uso inadecuado de los hallazgos de investigación

Los estudios de investigación pueden ser poderosas herramientas de persuasión; las empresas a menudo utilizan los resultados de estudios como



● **Uso de los hallazgos de investigación:** La Federal Trade Commission emitió recientemente un dictamen en contra de la publicidad de POM Wonderful, basada en investigación, en la que la marca afirmaba que podía mejorar la salud del consumidor. POM está apelando ese dictamen.

Christopher Schall/Impact Photo

argumentos en sus campañas de publicidad y promoción. Sin embargo, parece que en la actualidad muchos estudios de investigación son algo más que vehículos para presentar las mercancías del patrocinador. De hecho, en algunos casos las encuestas de investigación parecen estar diseñadas sólo para generar el efecto deseado. Por ejemplo, en alguna ocasión, una encuesta de Black Flag planteaba lo siguiente: “Un disco contra cucarachas envenena lentamente a una cucaracha. Entonces, la cucaracha moribunda regresa al nido y, luego de que muere, es devorada por las otras cucarachas. Así, éstas se envenenan también y mueren. ¿Qué tan eficaz cree usted que es este tipo de producto para matar cucarachas?”. No sorprende que el 79 por ciento de los encuestados haya contestado que era eficaz.

Sin embargo, pocos anunciantes diseñan la investigación en forma manipulada o malinterpretan los hallazgos descaradamente —la mayoría de los abusos tienden a ser “exageraciones” más sutiles—. En ocasiones surgen disputas acerca de la validez y el uso de los hallazgos de investigación. ● Considere el ejemplo siguiente:

La Federal Trade Commission sancionó recientemente a POM Wonderful —el jugo de granada que se vende en una distintiva botella curvada— y a la compañía que lo fabrica por hacer afirmaciones falsas y no fundamentadas en su publicidad. Los anuncios en cuestión sugieren que el jugo de granada de POM Wonderful puede prevenir o tratar enfermedades cardíacas, cáncer de próstata e incluso la disfunción eréctil. Por ejemplo, un anuncio presume que POM tiene “superpoderes para mejorar la salud”, mientras que otro proclama: “¡Estoy comenzando a salvar próstatas!”. POM respalda sus afirmaciones publicitarias asegurando que están sustentadas por investigaciones que realizó la compañía, con un costo de \$35 millones, donde se demuestra que los productos de granada, al ser ricos en antioxidantes, son buenos para la salud. La marca incluso contraatacó durante dos años de disputas legales con anuncios que cuestionaban las acusaciones de la FTC. Sin embargo, la FTC no acepta la investigación que hay detrás de las aseveraciones de POM; recientemente emitió un dictamen final que ordena a la marca abstenerse de hacer afirmaciones de que sus productos pueden mejorar la salud de los consumidores, a menos que estén respaldadas por una investigación más rigurosa. “Cuando una compañía hace referencia en su publicidad a investigación científica, esta última debe respaldar directamente las afirmaciones”, sostiene la agencia. “Al contrario de lo que afirma la publicidad de POM Wonderful, la información científica disponible no demuestra que el jugo POM... efectivamente sirva para tratar o prevenir esas enfermedades”. Actualmente, POM Wonderful está apelando el dictamen de la FTC.³⁵

Al reconocer que es posible abusar de las encuestas, diversas asociaciones —incluyendo a la American Marketing Association, la Marketing Research Association y el Council of American Survey Research Organizations (CASRO)— han elaborado códigos de ética en investigación y normas de conducta. Por ejemplo, el código de normas y ética para la investigación por encuesta de CASRO describe las responsabilidades de los investigadores hacia los participantes en el sentido de respetar la confidencialidad, la privacidad y evitar el acoso. Además, describe responsabilidades importantes en cuanto al informe de los resultados para los clientes y el público.

Sin embargo, a final de cuentas, las acciones poco éticas o inadecuadas no se eliminan aplicando reglamentos. Cada empresa debe aceptar la responsabilidad de regular su conducta y de informar acerca de su propia investigación de mercados para proteger los intereses tanto de los consumidores como los propios.

4 Revisión de conceptos

REPASO DE OBJETIVOS Y TÉRMINOS CLAVE

Repaso de objetivos

Con el fin de crear valor para los clientes y establecer relaciones significativas con ellos, los especialistas en marketing primero deben obtener conocimientos actualizados y detallados sobre las necesidades y los deseos de los consumidores. Estos conocimientos provienen de una buena información de marketing. Como resultado del reciente auge de los datos masivos y la

tecnología de marketing, las compañías ahora pueden obtener grandes cantidades de información, en ocasiones demasiada. El desafío consiste en transformar el enorme volumen de información en conocimientos prácticos acerca del cliente y del mercado.

OBJETIVO 1**Explicar la importancia que tiene la información para obtener conocimientos acerca del mercado y de los clientes**

(pp. 106-108)

El proceso de marketing inicia con un pleno entendimiento del mercado y de las necesidades y los deseos de los consumidores. Así, la empresa necesita convertir información sólida sobre el cliente en *conocimiento del consumidor* que le permita producir valor superior para el cliente. La compañía también requiere información acerca de los competidores, distribuidores y otros participantes y fuerzas del mercado. Cada vez más los especialistas en marketing están considerando la información no sólo como datos para tomar mejores decisiones, sino también como un importante elemento estratégico y como herramienta de marketing.

OBJETIVO 2**Definir el sistema de información de marketing y analizar sus elementos**

(pp. 108-111)

El *sistema de información de marketing (MIS)* consiste en las personas y los procedimientos enfocados en evaluar las necesidades de información, obtener la información necesaria y ayudar a quienes toman las decisiones a utilizar dicha información para generar y validar conocimientos prácticos sobre el cliente y el mercado. Un sistema de información bien diseñado comienza y termina con los usuarios.

El sistema de información de marketing primero *evalúa las necesidades de información*. Este sistema sirve principalmente al director de marketing y a otros gerentes de la compañía, aunque también brinda información a socios externos. Luego, el MIS *desarrolla información* a partir de bases de datos internas, actividades de inteligencia de marketing y de investigación de mercados. Las *bases de datos internas* ofrecen información acerca de las operaciones y los departamentos de la propia empresa. Tales datos podrían obtenerse con rapidez y a bajo costo, aunque con frecuencia es necesario adaptarlos para tomar las decisiones de marketing. Las actividades de *inteligencia de marketing* proporcionan información diaria acerca de sucesos del entorno de marketing externo e incluyen escuchar y responder al vasto y complejo entorno digital. La *investigación de mercados* consiste en reunir información acerca de un problema de marketing específico que enfrente la compañía. Por último, el MIS ayuda a los usuarios a analizar y utilizar la información para obtener conocimientos acerca del cliente, tomar decisiones de marketing y administrar las relaciones con el cliente.

OBJETIVO 3**Describir los pasos del proceso de investigación de mercados** (pp. 111-124)

El primer paso del proceso de investigación de mercados implica *definir el problema y establecer los objetivos de la investigación*, los cuales podrían ser exploratorios, descriptivos o causales. El segundo paso consiste en *desarrollar un plan de investigación* para recabar datos a partir de fuentes primarias y secundarias. El tercer paso requiere la *aplicación del plan de investigación de mercados* mediante la recopilación, el procesamiento y análisis de la información. El cuarto paso es *interpretar e informar los hallazgos*. El análisis de información adicional ayuda a los directores de marketing a aplicar la información y les brinda procedimientos y modelos estadísticos avanzados a partir de los cuales puedan desarrollar conocimientos más rigurosos.

Las fuentes de datos secundarias *internas* y *externas* con frecuencia brindan información con mayor rapidez y a un menor costo que las fuentes primarias, y en ocasiones ofrecen información que una compañía no es capaz de recabar por sí misma. Sin embargo, es probable que la información necesaria no exista en fuentes secundarias. Los investigadores también deben evaluar la información secundaria para asegurarse de que sea *relevante, precisa, actual e imparcial*.

También se deben evaluar estos aspectos de la investigación primaria. Cada método para recabar datos primarios (*observacional, por encuesta y experimental*) tiene ventajas y desventajas. De manera similar, cada uno de los diversos medios de contacto (por correo, por teléfono, entrevista personal y en línea) también implica ventajas y desventajas.

OBJETIVO 4**Explicar la manera en que las compañías analizan y usan la información de marketing** (pp. 124-128)

La información reunida en bases de datos internas y mediante la inteligencia de marketing y la investigación de mercados suele requerir más análisis. Para analizar datos de clientes individuales, muchas empresas han adquirido o desarrollado programas de cómputo especiales y técnicas de análisis que en conjunto se denominan *administración de las relaciones con el cliente (CRM)* e integran, analizan y aplican las grandes cantidades de datos de clientes individuales contenidas en sus bases de datos.

La información de marketing tiene valor sólo cuando se utiliza para tomar mejores decisiones de marketing. Así, el sistema de información de marketing debe poner la información a disposición de los directores y otros individuos que toman decisiones de marketing o tratan con los clientes. En algunos casos, esto significa la entrega de informes y actualizaciones de manera rutinaria; en otros, implica tener información no rutinaria disponible para enfrentar situaciones especiales y decisiones urgentes. Muchas empresas utilizan sistemas propios de intranet y extranet para facilitar este proceso. Gracias a la tecnología moderna, los directores de marketing actuales tienen acceso directo a la información de marketing en cualquier momento y casi desde cualquier lugar.

OBJETIVO 5**Analizar las situaciones especiales que enfrentan algunos investigadores de mercados, incluyendo las políticas públicas y cuestiones éticas** (pp. 128-132)

Algunos especialistas en marketing enfrentan situaciones especiales en la investigación de mercados, como en el caso de quienes realizan investigación para sus pequeños negocios, en instituciones sin fines de lucro o en contextos internacionales. Los pequeños negocios y las organizaciones no lucrativas con presupuestos limitados pueden realizar una investigación de mercados eficaz. Los investigadores internacionales de mercados siguen el mismo método que los investigadores nacionales, pero a menudo enfrentan dificultades más numerosas y diversas. Todas las organizaciones deben responder de manera responsable ante las principales políticas públicas y los aspectos éticos que rodean la investigación de mercados, incluyendo problemas de violación a la privacidad del consumidor y mal uso de los hallazgos de la investigación.

Términos clave

OBJETIVO 1

Datos masivos (p. 107)
 Conocimiento del consumidor (p. 107)
 Sistema de información de marketing (MIS) (p. 108)

OBJETIVO 2

Bases de datos internas (p. 109)
 Inteligencia competitiva de marketing (p. 109)

OBJETIVO 3

Investigación de mercados (p. 111)
 Investigación exploratoria (p. 112)
 Investigación descriptiva (p. 112)
 Investigación causal (p. 112)
 Datos secundarios (p. 113)
 Datos primarios (p. 113)
 Investigación observacional (p. 114)
 Investigación etnográfica (p. 114)
 Investigación por encuesta (p. 115)
 Investigación experimental (p. 116)

Entrevista en focus group (p. 117)
 Investigación de mercados en línea (p. 118)
 Focus group en línea (p. 119)
 Selección del público meta con base en el comportamiento (p. 121)
 Muestra (p. 122)

OBJETIVO 4

Administración de las relaciones con el cliente (CRM) (p. 124)

ANÁLISIS Y PENSAMIENTO CRÍTICO

Preguntas para análisis

- 4-1** ¿Qué son los *datos masivos* y qué oportunidades y desafíos representan para los especialistas en marketing? (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 4-2** Explique cómo difiere la inteligencia de marketing de la investigación de mercados. (AACSB: Comunicación).
- 4-3** ¿Qué es la investigación etnográfica y cómo se realiza en línea? (AACSB: Comunicación).
- 4-4** ¿De qué manera los especialistas en marketing están usando la administración de las relaciones con el cliente (CRM) para obtener conocimiento del consumidor a partir de la vasta cantidad de datos que recopilan? (AACSB: Comunicación).
- 4-5** ¿En qué se parecen y en qué difieren las investigaciones que se realizan dentro de un país de las que se realizan en otro? (AACSB: Comunicación).

Ejercicios de pensamiento crítico

- 4-6** En pequeños grupos, identifiquen un problema que enfrente una organización caritativa o un negocio local y propongan un proyecto de investigación para solucionarlo. Desarrollen una propuesta de investigación que aplique cada paso del proceso de investigación de mercados. Analicen de qué manera ayudarán los resultados al negocio o a la organización. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).
- 4-7** Visite www.bized.co.uk/learn/business/marketing/research/index.html y revise los diversos recursos disponibles.
- Seleccione una actividad y presente lo que aprendió a partir de esa actividad. (AACSB: Comunicación; uso de tecnología de información (TI); pensamiento reflexivo).
- 4-8** Investigue la industria de la investigación de mercados y realice una presentación donde describa los diversos tipos de trabajos relacionados con la investigación de mercados y la remuneración asignada para dichos trabajos. (AACSB: Comunicación; uso de TI; pensamiento reflexivo).

MINICASOS Y APLICACIONES

Marketing en línea, móvil y de social media Usted es lo que indican sus gustos

Los especialistas en marketing siempre han estado interesados en los rasgos de la personalidad de los compradores y en cómo pueden influir en el comportamiento de éstos; sin embargo, es difícil medir la personalidad. Hasta ahora, Microsoft e investigadores de la University of Cambridge analizaron más de 58 mil "Me gusta" otorgados por los usuarios de Facebook y desarrollaron un algoritmo que los asociara con información demográfica y sus perfiles de personalidad. Los perfiles de personalidad resultantes determinaron, con más de 80 por ciento de exactitud, características de los usuarios como género, origen étnico, religión, orientación sexual, consumo de alcohol y drogas e incluso si los padres se separaron antes de que la persona cumpliera 21 años de edad. Los investigadores predijeron

incluso el coeficiente intelectual (CI) y encontraron que a los usuarios con CI más alto les gustaban las papas fritas rizadas y a aquellos con CI más bajo les gustaban las motocicletas Harley-Davidson. Es posible predecir todo eso y más a partir de los "Me gusta" que otorgan en internet. Este estudio proporciona a los especialistas en marketing otra herramienta de investigación que los ayudará a personalizar sus ofertas y comunicaciones con mayor precisión.

- 4-9** Visite www.youarewhatyoulike.com para saber lo que sus "Me gusta" dicen acerca de usted. Tendrá que iniciar sesión en Facebook para ver los resultados. ¿Qué características se revelan? ¿El perfil lo describe con exactitud? (AACSB: Comunicación; uso de TI).

- 4-10** Los críticos consideran que las actividades de investigación como éstas infringen los derechos de privacidad del consumidor. ¿Los especialistas en marketing deberían tener acceso a esa información? Analice las

ventajas y desventajas de tal investigación tanto para los especialistas en marketing como para los consumidores. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).

Ética de marketing Ética de la investigación

Tal como ilustran los ejemplos de Pepsi, P&G y Lexus presentados en el capítulo, las compañías están utilizando cada vez más los métodos de investigación cualitativa, como la observación, la etnografía y las entrevistas a profundidad para conocer a los clientes. Sin embargo, la investigación cualitativa trae consigo cuestiones éticas. A diferencia de las técnicas de recopilación de datos cuantitativos que se utilizan en las encuestas o por medios mecánicos, la investigación cualitativa pone a los investigadores en proximidad física con los consumidores —incluso en sus casas— de manera que los investigadores puedan observar y escuchar asuntos privados y confidenciales. La mayor parte de la investigación extiende la confidencialidad hasta los sujetos de investigación, de modo que se muestren abiertos para responder las preguntas; sin embargo, ¿qué sucede si el investigador se entera de algo problemático? Por ejemplo, la investigación de mercados está avanzando hacia el conocimiento de comportamientos más delicados del consumidor relacionados con el abuso de productos o con conductas anormales; tal vez los consumidores podrían revelar al investigador alguna conducta dañina o ilegal. En forma alternativa, los experimentos de investigación de mercados, igual que todos los experimentos, necesariamente implican cierto tipo de engaño; piense, por ejemplo, en un investigador que finge hurtar un producto de una tienda para observar las reacciones de los clientes.

Tales experimentos pueden realizarse sin el conocimiento de los clientes, incluso podría inducirse a éstos a participar en el engaño. Se les podría decir la verdad posteriormente y tal vez se sentirían incómodos con sus acciones. Éstos son tan sólo unos cuantos de los problemas éticos relacionados con la investigación cualitativa de mercados.

- 4-11** ¿Qué deberían hacer los investigadores de marketing en situaciones como las descritas? Visite www.iccindiaonline.org/policy_state/esomar.pdf y analice si el código de prácticas de marketing e investigación social ofrece alguna guía en cuanto a enfrentar tales problemas. (AACSB: Comunicación; razonamiento ético).
- 4-12** Describa un ejemplo en el que la investigación de mercados pudiera causar daño a los participantes. Muchas compañías tienen un proceso de revisión similar al requerido por las investigaciones auspiciadas por el gobierno para garantizar la seguridad de los participantes en la investigación; la mayoría sigue la “Regla común” del gobierno. Escriba un breve informe donde explique esa regla (si la hay en su país) y cómo la aplicaría al ejemplo que propone. (AACSB: Comunicación; pensamiento reflexivo).

Aritmética de marketing Tamaño de la muestra

¿Alguna vez se ha sentido desilusionado porque una cadena de televisión canceló uno de sus programas favoritos debido a un “bajo índice de audiencia”? La cadena de televisión no le pidió su opinión, ¿o sí? Tal vez tampoco consultó a sus amigos. Esto se debe a que las estimaciones de los tamaños de audiencia televisiva se basan en investigaciones realizadas por Nielsen Company, la cual utiliza muestras a partir de 22 mil hogares, de un total de más de 115 millones en Estados Unidos, para determinar los índices de audiencia nacionales de los programas de televisión. Esa cantidad no parece suficiente, ¿verdad? Sin embargo, a nivel estadístico, es más que suficiente.

- 4-13** Visite www.surveysystem.com/sscalc.htm para determinar el tamaño de muestra adecuado para una población de 115 millones de hogares. Suponiendo

un intervalo de confianza de cinco, ¿qué tan grande debe ser la muestra de hogares si se desea un nivel de confianza del 95 por ciento? ¿Y qué tan grande debe ser para un nivel de confianza del 99 por ciento? Explique brevemente el significado de *intervalo* y *nivel de confianza*. (AACSB: Comunicación; uso de TI; razonamiento analítico).

- 4-14** ¿Qué tamaños de muestra se necesitan para estudiar una población de mil millones, de 10 mil y de 100 con un intervalo de confianza de cinco y nivel de confianza del 95 por ciento? Explique qué efecto tiene el tamaño de la población sobre el tamaño de la muestra. (AACSB: Comunicación; uso de TI; razonamiento analítico).

Caso empresarial Oracle recupera el control de los datos masivos

Tal vez usted haya escuchado el término *datos masivos* (*big data*) y se haya preguntado qué significa. Considere lo siguiente. Cada día, la gente y los sistemas de cómputo de todo el mundo generan 11 trillones de bytes de nuevos datos (esto es, 11 mil millones de gigabytes). El año pasado, eso sumó unos cuatro zettabytes de información. Un zettabyte es un billón de gigabytes. Pongamos esa cantidad de información en perspectiva. Si usted fuera a almacenar todos esos datos en antiguos CD-ROM, cada persona en el mundo tendría 773 de éstos al final del año. Si usted colocara uno encima de otro los 5.4 billones de CD resultantes, formarían una columna suficientemente alta como para ir a la Luna y regresar más de ocho veces. Y usted pensó que tenía problemas de almacenamiento. Ésos son datos masivos.

La cantidad de datos que los humanos y nuestras amadas máquinas generamos ha crecido en forma exponencial. Considere que si todas las palabras pronunciadas por cada humano que ha vivido se escribieran y digitalizaran, esto apenas equivaldría a la mitad de los datos que se generan en un día a la tasa actual. De toda la información que se almacena hoy, más del 90 por ciento se generó apenas en los últimos dos años. Y desde luego, el crecimiento explosivo de los datos no va en descenso.

¿De dónde provienen todos esos datos? Todas las búsquedas en Google, las actualizaciones de estado de Facebook, los videos de YouTube, los mensajes de texto y las transacciones comerciales generan datos. Actualmente, hay unos 15 mil millones de dispositivos conectados a internet; hacia

el final de la década, habrá 75 mil millones. Ya no se trata solamente de computadoras portátiles y teléfonos inteligentes. Este extraordinario aumento de la conectividad está alimentado por “el internet de las cosas”, es decir, por el desarrollo de máquinas inteligentes que se conectan con otras máquinas inteligentes. Medidores de servicios públicos, máquinas expendedoras, electrodomésticos, automóviles, dispositivos quirúrgicos, equipo industrial pesado e incluso mascotas y zapatos ahora están provistos de tecnología que les permite recabar automáticamente datos de consumo y transmitir esa información a los fabricantes, las compañías que poseen los sistemas que conectan las máquinas, o bien, a cualquier otra compañía que esté dispuesta a pagar por obtener esos datos.

Datos masivos: una bendición y una maldición

Este tsunami de datos que surge de corporaciones de todas formas y tamaños se considera ampliamente como el elemento más importante de las estrategias corporativas en nuestros días. Ginni Rometty, directora general de IBM, recientemente pronosticó que los datos masivos serán la base primordial de la ventaja competitiva en el futuro y los llamó “el siguiente recurso natural”. Ella cree que los datos masivos cambiarán la forma de tomar decisiones, de crear valor y de entregarlo. Angela Ahrendts, directora de Burberry, coincide. “Los datos del consumidor serán el mayor diferenciador en los próximos dos o tres años. Quienquiera que abra el abanico de datos y los utilice estratégicamente será el ganador”.

Sin embargo, utilizar todos estos datos y darles sentido es más fácil de decir que de lograr. Durante décadas, las compañías han tomado decisiones con base en datos que recabaron a partir de sus propias transacciones y almacenaron en bases de datos relacionales. Cuando una compañía diseña su propia base de datos, la información se organiza y estructura. No obstante, este mar de datos de nuevas fuentes, la mayor parte de las cuales son externas, está mucho menos estructurado y a menudo es incompatible con los propios sistemas de datos de una compañía. Por ejemplo, ¿cómo almacena usted una fotografía, un fragmento de entrevista, un videoclip o una actualización de estado de Facebook de manera que se pueda combinar con otros datos y aprovecharse para obtener conocimientos útiles?

La mayoría de las compañías simplemente están abrumadas por los datos masivos. De hecho, sólo una pequeña fracción de los datos actuales se analiza. Ya de por sí es desafiante ir al ritmo de la cantidad actual de datos como para, además, prepararse para poder manejar los aumentos en los flujos de datos del futuro. Las compañías necesitan la orientación de expertos que puedan realizar la mayor parte del arduo trabajo de recopilar toda esa información y darle sentido. Necesitan ayuda con urgencia para hacer deducciones, a partir de los datos masivos, que les permitan aventajar a la competencia en la toma de decisiones afortunadas con respecto a los consumidores, los vendedores y los socios.

Oracle al rescate

Aquí es donde Oracle entra en escena. Oracle se ha especializado en productos de hardware y software de computadora desde 1977. Actualmente es el tercer fabricante de software más grande del mundo (después de Microsoft e IBM). Oracle ofrece servicios relacionados con administración de bases de datos, planeación de recursos, administración de relaciones con el cliente y sistemas de administración de la cadena de suministro. Toda esa experiencia, más el liderazgo visionario de su fundador y director general, Larry Ellison, ha colocado a Oracle a la vanguardia en materia de recopilación, organización y análisis de datos masivos. Oracle afirma que “ofrece la cartera de productos más amplia y

mejor integrada para ayudarle a adquirir y organizar diversas fuentes de datos y analizarlas, junto con sus datos existentes, para obtener nuevos conocimientos y sacar ventaja de relaciones ocultas”.

La cartera de Oracle incluye software, plataformas (la arquitectura que conecta el software y el hardware) y productos de hardware. De acuerdo con Bob Evans, director de comunicación de la compañía, “Oracle es la única empresa de tecnología en el planeta que cuenta con una línea completa en [cada uno de estos] niveles”. Su cartera de productos es inmensa e incluye productos que permiten a las bases de datos realizar las funciones de recopilar, conectar, integrar y analizar. Sus sistemas de hardware incluyen servidores y herramientas de datos masivos diseñadas para optimizar todos los productos de software de Oracle, pero también productos de fuentes externas.

Con sus sistemas completamente integrados, Oracle ofrece beneficios únicos para las empresas, los cuales otras compañías de datos masivos no pueden proporcionar. En las industrias del petróleo, el gas y la minería, se utilizan nuevos dispositivos de conexión entre máquinas para rastrear exactamente lo que sucede, al tiempo que se reducen las pérdidas y se maximizan las utilidades en las labores de extracción. En la industria del transporte, dispositivos instalados en los vehículos pueden monitorear el abordaje a lo largo de la jornada, llevando registro de factores como temperatura, humedad e incluso si el vehículo se abrió o no. Y en la industria de los dispositivos móviles, los servicios de billeteras virtuales que permiten a los usuarios pagar transacciones con sus teléfonos se están expandiendo rápidamente para agregar capacidades a teléfonos inteligentes y tradicionales. Oracle está trabajando en cada una de esas situaciones, aplicando su experiencia para permitir a los clientes que reúnan y transmitan datos de dispositivos hacia sistemas capaces de analizar los datos de maneras que ofrezcan mejores resultados y maximicen las utilidades de los clientes.

Como un indicador del liderazgo y la innovación de Oracle en el sector, muchos de los productos que está lanzando para manejar datos masivos se diseñaron mucho antes de que términos como *computación en la nube* o incluso *datos masivos* se volvieran de uso común. Por ejemplo, el diseño de las aplicaciones Fusion de Oracle —suites de software diseñadas para administrar datos a través de áreas corporativas, las cuales van desde la cadena de suministro hasta recursos humanos y la administración de las relaciones con el cliente— comenzó en 2004. Y Oracle empezó a desarrollar su más reciente producto de bases de datos en 2007. Ambas líneas de productos se optimizaron para funcionar en la nube y pueden utilizarse *in situ* o en internet.

Como otro ejemplo de desarrollo visionario, las aplicaciones empresariales basadas en software han incorporado capacidades de social media. De acuerdo con Abhay Parasnis, vicepresidente de Oracle Cloud, “las capacidades de administración de relaciones sociales de Oracle llevan la esfera social a todos los ámbitos y pueden iluminar nuestras aplicaciones fundamentales con capacidades sociales”. Ninguna otra compañía ha intentado siquiera hacer esto, lo cual coloca a Oracle a la vanguardia de la industria en cuanto a entregar beneficios de social media al cliente.

Lucha por una rebanada del pastel

Los recientes avances en el área de datos masivos han iniciado un frenesí de actividad competitiva. Grandes competidores como Microsoft, IBM y Dell están luchando por obtener una rebanada del pastel de los datos masivos, y una avalancha de nuevas empresas como Hadapt, Precog y Platfora están

entrando a la contienda. Oracle alimentó el fuego con el reciente lanzamiento de su serie Sparc T5 de servidores. Larry Ellison sintetiza las ventajas de la línea Sparc de esta forma: "Usted puede ir más rápido, pero sólo si está dispuesto a pagar 80 por ciento menos de lo que cobra IBM".

Frente a la nueva línea de productos más rápidos y más baratos de Oracle, Colin Parris, gerente general de Power Systems de IBM, se apresuró a subestimar las ventajas de las máquinas más rápidas. Sugirió que la carrera por lograr procesadores más rápidos es cosa del pasado. En vez de ello, ahora las compañías están mucho más preocupadas por la confiabilidad, la seguridad y la eficacia en términos de costos. Sin embargo, considerando la rapidez con la que el mundo de los datos masivos se está moviendo, la ventaja de rapidez tiene aplicaciones al mundo real para ejecutivos que desean acelerar las operaciones internas, tomar mejores decisiones y atraer a los clientes más estrechamente. El hecho de que procesos que antes tardaban semanas en completarse ahora se realicen en unos cuantos días constituye una ventaja competitiva de muchas maneras.

A pesar de tener una aparentemente considerable ventaja en la carrera por dominar los datos masivos, el gigante Oracle enfrenta desafíos. En primer término, muchas compañías grandes y pequeñas se están dando cuenta de que pueden cubrir sus necesidades relacionadas con datos masivos de manera más eficiente utilizando hardware de bajo costo y software de código abierto. Por ejemplo, hace años, cuando Google enfrentó el problema de indexación en internet para su motor de búsqueda, construyó un enorme sistema de base de datos constituido por hardware de bajo costo y software desarrollado internamente que realizó el trabajo. Y Google no es el único.

Además, en los últimos ocho trimestres, Oracle no alcanzó sus metas financieras en tres ocasiones. Eso es difícil de asimilar para Wall Street. Si bien los datos masivos representan sólo una porción del negocio total de Oracle, muchos analistas observan que muchas de las grandes innovaciones están teniendo lugar en compañías de menores dimensiones y más ágiles. Es común que muchos empleados talentosos abandonen las filas de los grandes desarrolladores, dejando a compañías como Oracle con altas tasas de rotación y menos mentes innovadoras.

De esta forma, aunque Oracle cuente con la experiencia y los productos adecuados para enfrentar las necesidades relacionadas con datos masivos, tendrá que batallar para lograrlo. Sin embargo, aun cuando las hábiles empresas recién

constituidas le estén pisando los talones a Oracle, mientras las grandes luchan por mejorar sus posiciones en el sector de los datos masivos, no hay duda de que ninguna otra compañía, por sí sola, está mejor preparada para ayudar a las organizaciones a utilizar datos masivos con vistas a optimizar sus oportunidades de marketing.

Preguntas para análisis del caso

- 4-15 Analice de qué forma Oracle podría ofrecer a sus clientes la capacidad de forjar mejores relaciones con los consumidores.
- 4-16 Analice las semejanzas y diferencias entre los datos masivos y los conceptos más tradicionales de investigación de mercados que se explican en este capítulo.
- 4-17 ¿Las compañías pequeñas y recién constituidas verdaderamente representan una competencia importante para Oracle? Explique por qué sí o por qué no.
- 4-18 Desde el punto de vista de los consumidores, ¿cuáles son algunos de los inconvenientes de los avances relacionados con los datos masivos?
- 4-19 En el futuro, ¿los consumidores estarán más o menos preocupados por esos inconvenientes?

Fuentes: Steve Banker, "President of Oracle Speaks on Big Data at Oracle Supply Chain Conference", *Forbes*, 10 de febrero de 2014, www.forbes.com/sites/stevebanker/2014/02/10/president-of-oracle-speaks-on-big-data-at-oracle-supply-chain-conference/; Jessica Twentyman, "Data Can Be Source of Power", *Financial Times*, 28 de enero de 2014, www.ft.com/intl/cms/s/0/89bad71c-81c5-11e3-87d5-00144feab7de.html#axzz2ttwQLNjr; Bob Evans, "Larry Ellison Doesn't Get the Cloud", *Forbes*, 9 de octubre de 2012, www.forbes.com/sites/oracle/2013/04/02/big-data-performance-speed-cost/; Bob Evans, "You Can Get a Chip Slower than the New Sparc T5, You Just Have to Pay More", *Forbes*, 2 de abril de 2013, www.forbes.com/sites/oracle/2013/04/02/big-data-performance-speed-cost/; Tiernan Ray, "Internet of Things: Mammoth Morgan Stanley Note Tries To Explain It", *Barron's*, 26 de septiembre de 2013, <http://blogs.barrons.com/techtraderdaily/2013/09/26/internet-of-things-mammoth-morgan-stanley-note-tries-to-explain-it/>; y www.oracle.com/us/technologies/big-data/index.html, consultado en septiembre de 2014.

Referencias

1. Con base en información de Karen Robinson-Jacobs, "Soda Sales Fall for Eight Straight Years, Posting Biggest Drop Since 2009", *Biz Beat Blog*, 25 de marzo de 2013, <http://bizbeatblog.dallasnews.com/2013/03/soda-sales-fall-for-eighth-straight-year-see-biggest-drop-since-2009.html>; Natalie Zmuda, "Pepsi Tackles Identity Crisis after Fielding Biggest Consumer-Research Push in Decades", *Advertising Age*, 7 de mayo de 2012, pp. 1, 14; Natalie Zmuda, "Pepsi Debuts First Global Campaign", *Advertising Age*, 30 de abril de 2012, <http://adage.com/article/print/234379>; Ravi Balakrishnan, "Is the 'Right Here Right Now' Campaign a Game Changer for Pepsi?", *The Economic Times (Online)*, 6 de febrero de 2012, http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-02-06/news/36949962_1_homi-battiwalla-pepsico-india-surjo-dutt; Natalie Zmuda, "Pepsi Puts the Public in Super Bowl Spot", *Advertising Age*, 7 de enero de 2013, p. 10; y "Best Global Brands 2013", *Interbrand*, www.interbrand.com/best-global-brands/2013/, consultado en febrero de 2014.
2. Vea Craig Smith, "By the Numbers: 31 Amazing Pinterest Stats", *Digital Marketing Ramblings*, 20 de octubre de 2013, <http://expandedramblings.com/index.php/pinterest-stats/>; "Pinterest: What, Why, How, and Who?", *Just Creative*, 24 de abril de 2012, <http://justcreative.com/2012/04/24/pinterest-guide/>; y Kevin Roose, "It's Time to Start Taking Pinterest Seriously", *New York Magazine*, 24 de octubre de 2013, <http://nymag.com/daily/intelligencer/2013/10/time-to-start-taking-pinterest-seriously.html>.

3. Vea "Big Data", *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Big_data, consultado en febrero de 2014; y Yuyu Chen, "Marketers Still Struggle to Harness Power of Big Data", *ClickZ*, 12 de noviembre de 2013, www.clickz.com/clickz/news/2303229/marketers-still-struggle-to-harness-power-of-big-data-study.
4. Vea Helen Leggatt, "IBM: Marketers Suffering from Data Overload", *BizReport*, 12 de octubre de 2011, www.bizreport.com/2011/10/ibm-marketers-suffering-data-overload.html#; Carey Toane, "Listening: The New Metric", *Strategy*, septiembre de 2009, p. 45; y Margarita Tartakovsky, "Overcoming Information Overload", *Psych-Central*, 21 de enero de 2013, <http://psychcentral.com/blog/archives/2013/01/21/overcoming-information-overload/>.

5. Vea Piet Levy, "A Day with Stan Sthanunathan", *Marketing News*, 28 de febrero de 2011, pp. 11+; y "Customer Insights Analyst", <http://jobs.geico.com/geico/customer-insights-analyst>; consultado en julio de 2014.
6. Vea www.walmartstores.com/Suppliers/248.aspx, consultado en noviembre de 2014.
7. Sheila Shayon, "MasterCard Harnesses the Power of Social with Innovative Conversation Suite", *brandchannel*, 7 de mayo de 2013, www.brandchannel.com/home/post/2013/05/07/MasterCard-Conversation-Suite-050713.aspx; Giselle Abramovich, "Inside Mastercard's Social Command Center", *Digiday*, 9 de mayo de 2013, <http://digiday.com/brands/inside-mastercards-social-command-center/>; y "MasterCard Conversation Suite Video", <http://newsroom.mastercard.com/videos/mastercard-conversation-suite-video/>, consultado en septiembre de 2014.
8. Ejemplo basado en información de Michal Lev-Ram, "Samsung's Road to Mobile Domination", *Fortune*, 4 de febrero de 2013, pp. 99-101; Jason Gilbert, "Samsung Mocks iPhone 5, Apple Fanboys Again in New Galaxy S3 Commercial", *Huffington Post*, 1 de septiembre de 2012, www.huffingtonpost.com/2012/09/20/samsung-mocks-iphone-5-commercial_n_1898443.html; Suzanne Vranica, "Tweets Spawn Ad Campaigns", *Wall Street Journal*, 22 de octubre de 2012, p. B5; y Shara Tibken, "Samsung Sends Spies to Uncover Apple's iPhone Line Phenom", *CNET News*, 20 de septiembre de 2013, http://news.cnet.com/8301-1035_3-57603876-94.
9. Vea Adam Lashinsky, "The Secrets Apple Keeps", *Fortune*, 6 de febrero de 2012, pp. 85-94; y Megan Rose Dickey, "The Most Extreme Examples of Secrecy at Apple", *Business Insider*, 22 de julio de 2013, www.businessinsider.com/the-most-extreme-examples-of-secrecy-at-apple-2013-7.
10. George Chidi, "Confessions of a Corporate Spy", *Inc.*, febrero de 2013, pp. 72-77.
11. Vea <http://biz.yahoo.com/ic/101/101316.html>, consultado en julio de 2014; "The Top 15 Energy Drink Brands", *Energy Fiend*, www.energyfiend.com/the-15-top-energy-drink-brands, consultado en febrero de 2014; y <http://energydrink-us.redbull.com/red-bull-energy-drink>, consultado en septiembre de 2014.
12. Para saber más sobre firmas de investigación que proveen información de marketing, vea Jack Honomichi, "2013 Honomichi Top 50", sección especial, *Marketing News*, junio de 2013. Otra información a partir de www.nielsen.com/us/en/measurement/retail-measurement.html y <http://thefuturescompany.com/what-we-do/us-yankelovich-monitor>, consultado en septiembre de 2014.
13. Vea www.iriworldwide.com/SolutionsandServices/Detail.aspx?ProductID=181, consultado en septiembre de 2014.
14. E. J. Schultz, "Tapping into the Secret Town", *Advertising Age*, 17 de junio de 2013, pp. 12-13.
15. Vea Jennifer Reingold, "Can P&G Make Money in Places Where People Earn \$2 a Day?", *Fortune*, 17 de enero de 2011, pp. 86-91; C. K. Prahalad, "Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations", *Journal of Product Innovation Management*, enero de 2012, pp. 6-12; Jim Riley, "How Did P&G Reach the Top in China?", *tutor2u*, 22 de septiembre de 2013, www.tutor2u.net/blog/index.php/business-studies/comments/how-did-pg-reach-the-top-in-china; y "P&G's Push into Rural China", www.youtube.com/watch?v=WvKmgP9A_5Y#t=47, consultado en septiembre de 2013.
16. Para mayor análisis de etnografía en línea y rastreo de teléfonos móviles, vea Robert V. Kozinets, "Netnography: The Marketer's Secret Weapon", marzo de 2010, http://info.netbase.com/rs/netbase/images/Netnography_WP; http://en.wikipedia.org/wiki/Online_etnography, consultado en julio de 2014; y Sam Grobart, "Apple's Secret Retail Weapon Is Already in Your Pocket", *Bloomberg Businessweek*, 16 de octubre de 2013, www.businessweek.com/articles/2013-10-16/apples-secret-retail-weapon-is-already-in-your-pocket.
17. Vea "Pew Internet: Health", Pew Internet, 1 de julio de 2013, <http://pewinternet.org/Commentary/2011/November/Pew-Internet-Health.aspx>; e "Internet World Stats", www.internetworldstats.com/stats.htm, consultado en noviembre de 2013.
18. Para más información, vea www.focusvision.com y www.youtube.com/watch?v=PG8RZ12dvNY, consultado en febrero de 2014.
19. Derek Kreindler, "Lexus Soliciting Customer Feedback with Lexus Advisory Board", 24 de agosto de 2010, *Automotive News*, www.autoguide.com/auto-news/2010/08/lexus-soliciting-customer-feedback-with-lexus-advisory-board.html; y www.lexusadvisoryboard.com, consultado en febrero de 2014.
20. Para mayor análisis del seguimiento en línea y de la selección del público meta con base en el comportamiento y las relaciones, vea Amit Avner, "How Social Targeting Can Lead to Discovery", *Adotas*, 7 de febrero de 2012, www.adotas.com/2012/02/how-social-targeting-can-lead-to-discovery/; Thomas Claburn, "Microsoft Finds People Want More Privacy Control", *InformationWeek Online*, 24 de enero de 2013, www.informationweek.com/windows/security/microsoft-finds-people-want-more-privacy/240146932; Lisa M. Thomas, "We Know Where You've Been: Emerging Rules in Online Behavioral Advertising", *Computer and Internet Lawyer*, febrero de 2013, pp. 16-19; y Somini Sengupta, "When Privacy Becomes a Business Imperative", *International New York Times*, 3 de marzo de 2013, www.nytimes.com/2013/03/04/technology/amid-do-not-track-effort-web-companies-race-to-look-privacy-friendly.html?_r=0.
21. Vea Clint Boulton, "Snack Maker Modernizes the Impulse Buy", *Wall Street Journal*, 17 de octubre de 2013, p. B4; Aaron Taube, "The Maker of Oreos Has Invented a Store Shelf that Spies on You While You're Shopping", *Business Insider*, 18 de octubre de 2013, www.businessinsider.com/mondelez-smart-shelf-technology-2013-10.
22. Con base en información de "Time Warner Opens NYC Neuromarketing Lab", *Neuromarketing*, 26 de enero de 2012, www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/new-labs.htm; Amy Chozick, "These Lab Specimens Watch 3-D Television", *New York Times*, 25 de enero de 2012, p. B3; y Sam Thielman, "Time Warner's Media Lab Knows What You Like to Watch", *Adweek*, 4 de febrero de 2013, www.adweek.com/news/technology/time-warner-s-media-lab-knows-what-you-watch-147045. Vea también www.timewarnermedialab.com.
23. Vea Adam L. Penenberg, "NeuroFocus Uses Neuromarketing to Hack Your Brain", *Fast Company*, 8 de agosto de 2011, www.fastcompany.com/magazine/158/neuromarketing-intel-paypal; y Carmen Nobel, "Neuromarketing: Tapping into the 'Pleasure Center' of Consumers", *Forbes*, 2 de febrero de 2013, www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/02/01/neuromarketing-tapping-into-the-pleasure-center-of-consumers/. Para conocer otros ejemplos, vea Roger Dooley, "Is Starbucks Coffee Too Cheap?", *Forbes*, 14 de octubre de 2013, www.forbes.com/sites/rogerdooley/2013/10/14/is-starbucks-coffee-too-cheap/; y "Microsoft Partners with Nielsen's NeuroFocus to Pin-Point Consumer Behavior", *Marketing*, junio de 2013, www.marketingmag.com.au/news/microsoft-partners-with-someone-to-do-something-with-the-brain-41575/#.UoOnSvmsh8G.
24. Vea "Up Next: The Weather Channel Forecasts the Business Value of Big Data", 27 de marzo de 2013, Microsoft News Center, www.microsoft.com/enterprise/en-ie/it-trends/big-data/articles/Up-Next-The-Weather-Channel-Forecasts-the-Business-Value-of-Big-Data.aspx#fbid=cx_oBHDwPyv; y Katherine Rosman, "Weather Channel Now Also Forecasts What You'll Buy", *Wall Street Journal*, 14 de agosto de 2013, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323639704579012674092402660>.

25. "1-800-Flowers.com Customer Connection Blooms with SAS Business Analytics", www.sas.com/success/1800flowers.html, consultado en septiembre de 2014.
26. Vea www.loweslink.com y www.pensketruckleasing.com/leasing/precision/precision_features.html, consultado en septiembre de 2014.
27. Para ver algunos consejos sobre cómo realizar investigación de mercados en un pequeño negocio, realice una búsqueda con los términos "conducting market research" en www.sba.gov o vea "Researching Your Market", *Entrepreneur*, www.entrepreneur.com/article/43024-1, consultado en septiembre de 2014.
28. Vea "Top 25 Global Market Research Organizations", *Marketing News*, agosto de 2013, p. 24; y www.nielsen.com/us/en/about-us.html y www.nielsen.com/us/en.html?worldWideSelected=true, consultado en septiembre de 2014.
29. Para éstos y otros ejemplos, vea "From Tactical to Personal Synovate's Tips for Conducting Marketing Research in Emerging Markets", *Marketing News*, 30 de abril de 2011, pp. 20-22. Las estadísticas de internet proceden de <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>, consultado en febrero de 2014.
30. Subhash C. Jain, *International Marketing Management*, 3a. ed. (Boston_PWS-Kent, 1990), p. 338. Para mayor análisis sobre investigación internacional de mercados y soluciones, vea Warren J. Keegan y Mark C. Green, *Global Marketing*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013), pp. 170-201.
31. Con base en información de Charles Duhigg, "Psst, You In Aisle 5", *New York Times*, 19 de febrero de 2012, p. MM30; y Kashmir Hill, "How Target Figured Out a Teen Girl Was Pregnant before Her Father Did", *Forbes*, 16 de febrero de 2012, www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/02/16/how-target-figured-out-a-teen-girl-was-pregnant-before-her-father-did/.
32. Vea Andrew Roberts, "In Some Stores, All Eyes Are on You", *Bloomberg Businessweek*, 10 de diciembre de 2012, pp. 32-33; y "EyeSee Mannequin", www.almax-italy.com/en-US/ProgettiSpeciali/EyeSeeMannequin.aspx, consultado en febrero de 2014.
33. Vea Thomas Clayburn, "Microsoft Finds People Want More Privacy Control", *Informationweek-Online*, 24 de enero de 2013, www.informationweek.com/windows/security/microsoft-finds-people-want-more-privacy/240146932; y Lee Rainie, Sara Kiesler y Rougu Kang, "Anonymity, Privacy, and Security Online", *Pew Internet*, 5 de septiembre de 2013, <http://pewinternet.org/Reports/2013/Anonymity-online.aspx>.
34. "ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice", www.esomar.org/index.php/codes-guidelines.html, consultado en septiembre de 2014. Vea también "Respondent Bill of Rights", www.mra-net.org/ga/billofrights.cfm, consultado en septiembre de 2014.
35. "FTC Complaint Charges Deceptive Advertising by POM Wonderful", 27 de septiembre de 2010, www.ftc.gov/opa/2010/09/pom.shtml; Chris MacDonald, "Fruit Juice Ads and Sour Grapes", *Canadian Business*, 16 de julio de 2012, p. 17; y Ashley Post, "FTC Issues Final Ruling against POM Wonderful", *Inside Counsel. Break News*, 17 de enero de 2013; y Amanda Bronsted, "POM Wonderful Fighting with Rival and FTC on Two Fronts", 5 de septiembre de 2013, www.law.com/jsp/nlj/PubArticleNLJ.jsp?id=1202618143004.
36. Información en www.casro.org/?page=TheCASROCode&hhSearchTerms=%22code+and+standars%22, consultado en septiembre de 2014.