

Medición de oportunidades de mercado: pronóstico e investigación de marketing

African Communications Group: llevar telecomunicaciones modernas a Tanzania¹

GEN TANZANIA, A PRINCIPIOS de la década de 1990, muchos poblados y ciudades no tenían acceso a servicios de telecomunicaciones. Incluso en la capital, Dar es Salaam, una ciudad de casi dos millones de habitantes, en promedio sólo se había instalado una línea telefónica por cada cien residentes. El tiempo de espera para obtener servicio de la Tanzania Telecommunications Company Limited (TTCL) era de siete a diez años. Monique Maddy y Côme Laguë, dos recién graduadas de licenciatura en administración de empresas de una escuela de administración en Estados Unidos, vieron en estos y otros datos de mercado e industria una oportunidad no sólo para dar servicio de telecomunicaciones a Tanzania, sino también para implementar en el largo plazo varios servicios de telecomunicaciones —teléfonos públicos de paga, voceo, correo de voz y otros servicios de comunicaciones de voz y datos— al África subsahariana. Después de tres meses de investigación en el lugar, a fines de 1993, Maddy y Laguë decidieron que construir una red de telefonía en Tanzania era la oportunidad más promisoría para entrar en este mercado. Sabían que, para obtener financiamiento y las licencias necesarias para operar en Tanzania, tendrían que elaborar un plan creíble del negocio; también sabían que entre los elementos más críticos de cualquier plan de negocios estaba el pronóstico de

ventas. El número de ventas no sólo sería el punto inicial desde el que se desarrollarían todos los otros números del plan, sino que sería una prueba definitiva para los inversionistas en prospecto. Maddy y Laguë pensaron que si el pronóstico de ventas estuviera bien apoyado y fuese creíble, el resto de las piezas encajaría en su lugar. Pero, ¿cómo elaborar ese pronóstico con alguna confianza en un mercado nuevo en su mayor parte y subdesarrollado?

Análisis de mercado

Como consecuencia de la investigación, Maddy y Laguë concluyeron que el mercado para construir un sistema de telefonía en Tanzania era bastante atractivo. Además de quienes estaban en la lista de espera para obtener servicio telefónico, había una enorme demanda “no oficial” de personas que no se molestaron en solicitar el servicio. Maddy y Laguë estimaron que, para 1996, habría medio millón de abonados potenciales al servicio telefónico, e incluso con el doble de la capacidad planeada, la TTCL podría satisfacer quizá sólo la mitad de esta demanda. Del mismo modo, casi todos los teléfonos de Tanzania se demoraban varios minutos en recibir el tono para marcar. Una vez recibido el tono, el hablante podría tardar hasta 40 minutos en conectarse con otras ciudades de África o

20 minutos con Europa. De los 300 teléfonos operados con monedas en Tanzania, muchos no funcionaban y algunos recibían sólo monedas que ya no estaban en circulación y prácticamente no tenían valor alguno debido a la elevada tasa de inflación de Tanzania. El mercado para servicio telefónico se veía prometedor.

Análisis de la industria

La TTCL, empresa telefónica central de Tanzania, era propiedad del Estado, aun cuando se esperaba que se privatizaría en algún momento. La TTCL no ofrecía servicio de voz, fax, celular ni transmisión de datos. Había varias compañías privadas pequeñas de telecomunicaciones, incluyendo un servicio de llamada por radio con 105 abonados, y dos compañías de telefonía celular cuyo costo era elevado. Era probable que se expidieran nuevas licencias en los siguientes dos años para servicios de telefonía celular, voceo y telefonía de paga, y Maddy y Laguë esperaban estar entre quienes ganarían estas licencias.

El análisis de Maddy y Laguë les confirmó que las condiciones de esa industria en general eran atractivas. No parecía probable que la burocrática TTCL fuera un competidor fuerte. Aunque era probable que entraran al mercado nuevos competidores, la ventaja de Maddy y Laguë las pondría en una buena posición. Muchos proveedores estaban ansiosos por expandirse en el mercado africano, y los compradores en esos días tenían pocas opciones para obtener servicio telefónico de cualquier clase. No había más sustituto que el servicio celular, que era sumamente caro, debido al elevado costo de construir la infraestructura.

Necesidades y comportamiento de los consumidores

La infraestructura de telecomunicaciones de Tanzania no era la única mal desarrollada, sino que también lo estaban los servicios de electricidad y agua, así como sus caminos. Eran necesarios tres días para viajar de Dar es Salaam a Mwanza, la segunda ciudad más grande de Tanzania, a 751 millas de distancia (cerca de 1 210 kilómetros).

La mayor parte de las llamadas telefónicas urbanas eran de personas de negocios, que constituían 70% del ingreso de telecomunicaciones. Debido a que casi todas las residencias no tenían teléfono, era común el mal uso de los teléfonos comerciales. A los empleados generalmente

Cortesía de RedEnvelope, Inc.

se les pedía que usaran teléfonos de paga para todo tipo de llamadas de larga distancia. La mayor parte de los comercios minoristas, conocidos como *dukas*, que eran puestos improvisados de madera y láminas al aire libre, no tenían teléfono. Maddy y Laguë pensaron que su red de teléfonos de paga, junto con los servicios de correo de voz y voceo que habían planeado ofrecer, ofrecerían formas más eficientes de hacer negocio a esos pequeños comerciantes que constituían la columna vertebral de la economía de Tanzania. El desafío más grande al que se enfrentarían sería probablemente educar a los ciudadanos de Tanzania sobre cómo usar el sistema propuesto por ellas. Como el índice de alfabetismo en Tanzania era alrededor de 70%, se sentían optimistas acerca de su capacidad para lograr ese objetivo.

La idea del negocio

La idea para el African Communications Group (ACG), su empresa propuesta, fue innovadora, pero sencilla. Maddy y Laguë construirían una red de teléfonos de paga con tecnología de radio inalámbrica, con una plataforma central para dirigir las llamadas y conectarse con la red de la TTCL. Los teléfonos aceptarían tarjetas prepagadas vendidas en establecimientos minoristas ubicados cerca de las casetas telefónicas; los minoristas ganarían un margen de utilidad por la venta de tarjetas telefónicas y podrían ayudar a vigilar los teléfonos para desalentar el vandalismo. El voceo y correo de voz se agregarían al sistema a un bajo costo adicional. Estas funciones ofrecerían comunicación rápida a las personas que no tuvieran servicio telefónico regular. Los abonados recibirían mensajes de correo de voz y dejarían mensajes para otros suscriptores de correo de voz. Los localizadores de personas se usarían para indicar al suscriptor que se había recibido un mensaje.

Determinación del potencial de mercado y elaboración del pronóstico de ventas

A Maddy y Laguë les gustó la oportunidad que se les presentaba, y pensaron que sus conocimientos en negocios y sus contactos harían un buen equipo para lograrlo. Pero, ¿cómo podrían traducir toda la información que habían reunido del mercado y la industria en una estimación

creíble del potencial del mercado y un pronóstico de ventas basado en evidencias? Demostrar que el mercado y la industria eran atractivos y que los consumidores

verían beneficios por usar su red era una cosa, pero otra era proponer números sólidos sobre el potencial del mercado y los ingresos por ventas.

Desafíos del marketing expuestos en el capítulo 7

Para establecer empresas, los empresarios como Maddy y Laguë y los administradores necesitan conocer el mercado y la industria y sintetizar ese conocimiento en planes tangibles sobre los que puedan desarrollarse sus organizaciones; estos planes pueden tomar muchas formas. Maddy y Laguë necesitaban un plan de negocios para captar el capital necesario y obtener las licencias de operación para iniciar la empresa. Los administradores de nuevos productos con intención de establecer empresas deben crear planes de marketing para ganar apoyo y recursos para permitir el lanzamiento del producto. En organizaciones de todo tipo se elaboran presupuestos anuales para orientar la toma de decisiones para el año siguiente.² Estas decisiones determinan el personal, las inversiones en capacidad productiva, los niveles de gasto de operación, etc. En casi todos los casos, estas actividades de planeación y presupuesto empiezan con un pronóstico de ventas. Una vez acordadas las cifras de ventas, se hace un presupuesto para las diversas actividades e inversiones necesarias para impulsar el nivel de ventas planeado.

En el capítulo 7 tratamos dos problemas clave que permiten que los administradores y empresarios den vida a sus sueños. Primero, exponemos los desafíos al estimar el **potencial de**

NOTA CLAVE

Proporcionamos un menú de métodos de pronóstico basados en evidencias, cada uno de los cuales es útil en algunas situaciones, pero no en otras.

mercado y el **pronóstico** de ventas para productos nuevos y existentes. Proporcionamos un menú de métodos de pronóstico basados en evidencias, cada uno de los cuales es útil en algunas situaciones, pero no en otras, y analizamos sus limitaciones. A continuación, exponemos las necesidades de información del trabajo de elaborar un pronóstico, así como las tareas expuestas

en los primeros seis capítulos de este libro que permiten que los empresarios y administradores comprendan su mercado y los contextos competitivos, para seguir una guía sobre cómo reunir, recolectar y reportar datos relevantes para la toma de decisiones de marketing (es decir, **investigación de mercado**). La parte del capítulo que se refiere a una investigación de mercado tiene

NOTA CLAVE

Deseamos que cada uno de nuestros lectores sea un usuario informado y crítico de la investigación de mercado.

dos metas. Primero, deseamos permitir que cada uno de nuestros lectores sea un usuario informado y crítico de la investigación de mercado, puesto que la mayoría de quienes toman decisiones estratégicas se apoyan, en parte, en esta investigación para orientar las decisiones clave de nivel corporativo y

nivel de negocios, como vimos en el capítulo 2. En segundo término, deseamos proporcionar a nuestros lectores al menos un nivel elemental de competencia para diseñar y realizar estudios de investigación de mercado de varias clases, de modo que puedan, incluso con presupuestos mínimos, obtener conocimientos útiles del mercado y de la competencia para informar de sus decisiones. Dependiendo de los presentimientos, en lugar de preguntas de investigación cuidadosamente pensadas —incluso las formuladas modestamente planteadas con rapidez—, pueden ser riesgosas.

¡Todo pronóstico es erróneo!

Nunca hemos sabido de un administrador que alguna vez haya visto un pronóstico convertido *exactamente* en dinero. Algunos pronósticos son demasiado altos; otros, demasiado bajos. Hacer pronósticos es un trabajo inherentemente difícil, porque nadie tiene una bola de cristal perfecta. El futuro es inherentemente incierto, en especial los mercados actuales, que cambian de manera tan rápida. Los deseos y necesidades de los consumidores cambian, azotados por los vientos de las macrotendencias siempre cambiantes. Los competidores van y vienen. Las nuevas tecnologías barren con las anteriores. Algunos pronósticos están basados en extensas y costosas investigaciones; otros, en preguntas a pequeña escala, y hasta los hay que son corazonadas no informadas. Como hemos visto, sin embargo, un pronóstico desempeña un papel determinante

en cualquier tipo de planeación y presupuesto en cualquier clase de negocios y otras organizaciones.³ Dadas las probabilidades y riesgos que conlleva un pronóstico *muy* equivocado, casi siempre es indispensable realizar un esfuerzo para elaborar un **pronóstico basado en evidencias**, en lugar de conjeturas desordenadas, incluso cuando hay escasez de tiempo y dinero. De modo que debemos pronosticar, pero, ¿cómo?

Caja de herramientas para hacer un pronóstico: una herramienta para cada situación de pronóstico



Antes de escoger un método para elaborar un pronóstico, en primer lugar se debe saber qué es lo que se va a estimar o pronosticar. Primero está el tamaño del mercado potencial, es decir, la probable demanda proveniente de todos los compradores reales y potenciales de un producto o clase de producto. Una estimación del **potencial de mercado** a veces sirve como punto de partida para elaborar un pronóstico de ventas, que exploramos con más detalle más adelante en este capítulo. Para la empresa de Maddy y Laguë en Tanzania, los probables inversionistas desearán saber qué tan grande será el mercado potencial para el servicio telefónico en los años venideros, medido quizá en varias formas: en número de usuarios del servicio telefónico, en número y/o minutos de llamadas y en dólares o chelines de Tanzania. Este mercado está compuesto por los consumidores que probablemente tengan el deseo y capacidad para comprar y usar una tarjeta de teléfono, o uno de los demás servicios del African Communications Group (ACG) en uno de los teléfonos de paga del ACG. También está el tamaño del actual **mercado penetrado**, formado por aquellos que en realidad usan teléfonos activados con monedas en Tanzania en el momento de hacer el pronóstico. Los inversionistas desearán conocer estas cifras, el tamaño de los mercados potencial y penetrado de los segmentos de mercado que Maddy y Laguë pretenden abastecer, su **mercado objetivo**. También necesitarán un **pronóstico de ventas**, en el que pronostiquen los ingresos por ventas para el ACG, para cinco años o más. ¿Cómo podrían Maddy y Laguë hacer estas cosas?

NOTA CLAVE

Las organizaciones establecidas emplean dos métodos generales para elaborar un pronóstico de ventas: jerárquico (o *top-down*) y no jerárquico (o *bottom-up*).

Las organizaciones establecidas emplean dos métodos esenciales para elaborar un pronóstico de ventas: jerárquico (o *top-down*) y no jerárquico (o *bottom-up*). De acuerdo con el método jerárquico, una o varias personas centrales toman la responsabilidad de pronosticar y elaborar un pronóstico general, quizá usando datos económicos agregados, tendencias actuales de ventas y otros métodos que describimos brevemente.⁴ Según el método no jerárquico, común en empresas descentralizadas, cada parte de la compañía prepara su propio pronóstico de ventas, y las partes se agregan para crear el pronóstico de la compañía como conjunto. Para un ejemplo de la forma en que los administradores de las divisiones de venta al menudeo de Gap Inc. combinan estos métodos para pronosticar ventas de un año para otro, vea la ilustración 7.1.

La lógica jerárquica también aplica al trabajo de Maddy y Laguë. Ellas pueden descomponer en varias piezas su demanda anticipada y sumar los componentes para crear el pronóstico global. Estas piezas podrían ser segmentos de mercado, por ejemplo, pequeños vendedores minoristas, personas que se ocupan del negocio de telefonía móvil, consumidores y otros; o líneas de producto, como es el ingreso por venta de tarjetas de teléfonos o teléfonos de paga individuales, tarifas por servicio de correo de voz, tarifas por localización de personas, y aspectos semejantes. El uso del método jerárquico presenta numerosas ventajas. Primero, este método las forzará a pensar claramente acerca de los impulsores de demanda en cada segmento de mercado o línea de productos, y así entender mejor el potencial real de sus negocios y sus partes.⁵ En segundo término, se verán forzadas a hacer suposiciones explícitas acerca de los impulsores de demanda en cada categoría, suposiciones que pueden debatir, y apoyar con evidencias reunidas en su investigación, con los probables inversionistas y que ellas puedan verificar posteriormente cuando el negocio se desarrolle. En tercer lugar, este método facilita una planeación con la idea de “qué pasaría si”. Se pueden hacer varias combinaciones de segmentos de mercado y/o líneas de producto para construir un plan de negocios que parezca viable.

Ilustración 7.1 Pronóstico de ventas de Gap para el próximo año

En el minorista internacional Gap Inc., el pronóstico de ventas para el año siguiente de cada una de sus divisiones, Gap, Banana Republic y Old Navy, es un proceso importante que impulsa una serie de decisiones, incluyendo cuánta mercancía se piensa comprar para el año siguiente. Se utilizan los dos métodos: el jerárquico y el no jerárquico. En Old Navy, por ejemplo, cada vendedor genera un pronóstico del nivel de ventas —blusas tejidas para mujeres, jeans para hombre, etc.— que su categoría puede alcanzar en el año siguiente. Los administradores de mercancías en grupo ofrecen entonces sus entradas y suman estos números para crear un pronóstico total desde una perspectiva de ventas. La organización de operaciones de la tienda, que suma tiendas y grupos de tiendas, genera un segundo pronóstico no jerárquico. Simultáneamente, en la casa matriz de California se elabora una cantidad jerárquica con el uso

de datos macroeconómicos, metas de crecimiento corporativo y otros factores. Entonces se comparan los tres pronósticos, se debaten las diferencias y se determina una cantidad final en la que se basan la adquisición de mercancía y los presupuestos de gastos. Aun cuando el esfuerzo para elaborar este pronóstico es considerable, el interés general en el proceso ayuda a asegurar una entrada informada al pronóstico, así como el subsiguiente compromiso de “lograr los números”. Lo más importante es que Old Navy comprueba que los diferentes procesos, junto con el análisis resultante, llevan a pronósticos considerablemente mejores.

Fuente: Reimpreso con permiso de *Harvard Business Review*. De “Rocket Science Retailing Is Almost Here: Are You Ready?”, de Marshall L. Fischer, Ananth Raman y Anna Sheen McClelland, julio-agosto de 2000. Copyright © 2000 por la Harvard Business School Publishing Corporation, todos los derechos reservados.

¿Qué métodos de pronóstico, o herramientas, pueden escoger Maddy y Laguë? Hay seis métodos principales basados en evidencias para estimar el potencial de un mercado o pronosticar ventas: métodos estadísticos, observación, encuestas, analogía, juicio y pruebas de mercado.⁶ Un séptimo método, no basado en evidencias, el método SWAG (Silly Wild-@*# Guess), no se permite aquí, aun cuando tiene algo más para apoyar algunos pronósticos.

Métodos estadísticos y otros métodos cuantitativos

Los **métodos estadísticos** usan la historia pasada y varias técnicas estadísticas, tales como regresión múltiple o análisis de serie de tiempos para pronosticar el futuro con base en una extrapolación del pasado.⁷ Este método por lo general no es útil para el African Communications Group (ACG) u otros empresarios o administradores que estén a cargo de pronosticar ventas para un nuevo producto o un nuevo negocio. No hay historia en su empresa en la cual puedan basar un pronóstico estadístico.

En empresas establecidas, de productos establecidos, los métodos estadísticos son extremadamente útiles. Cuando Michelin, el fabricante de neumáticos, desea pronosticar la demanda para el mercado de neumáticos de repuesto para automóviles en Asia del año siguiente, puede construir un modelo estadístico que usa factores como el número y antigüedad de vehículos que actualmente circulan por los caminos de Asia, el pronóstico del producto interno bruto para la región, la demanda de los últimos años, y otros factores relevantes para pronosticar el potencial de mercado, así como las propias ventas de Michelin de repuesto de neumáticos del año siguiente. Es probable que este procedimiento ofrezca un pronóstico más preciso que otros métodos, en especial si Michelin tiene años de experiencia con los que calibra su modelo estadístico.



NOTA CLAVE

Los métodos estadísticos generalmente suponen que el futuro será muy parecido al pasado. A veces éste no es el caso.

Al igual que con todos los métodos de pronóstico, los métodos estadísticos tienen limitaciones notorias. Las más importantes de éstas son los métodos estadísticos que generalmente suponen que el futuro será muy parecido al pasado. A veces éste no es el caso. US WEST (ahora Qwest Communications), la compañía regional telefónica de Bell que presta servicio a las regiones de las Montañas Rocosas y del noroeste de Estados Unidos, se metió en problemas en la década de 1990 cuando sus modelos estadísticos empleados para pronosticar necesidades para su capacidad telefónica no consideraron el uso rápidamente creciente de módems de computadora, faxes y segundas líneas para adolescentes en casas en Estados Unidos. De pronto, el número promedio de líneas por casa se disparó y no había una planta física suficiente, cables subterráneos, conmutadores, etc.,

para dar espacio a la creciente demanda. Los consumidores tenían que esperar, a veces durante meses, para obtener líneas adicionales, ¡y no estaban contentos con esto! Del mismo modo, si cambian las características del producto o del mercado, los modelos estadísticos empleados sin un criterio adecuado pueden no cumplir con ese ritmo. Cuando los fabricantes de neumáticos para automóvil producen neumáticos que duren 80 000 millas en lugar de 30 000 a 50 000, se reduce la demanda anual de neumáticos de repuesto. Si los fabricantes de automóviles fueran a cambiar el número de ruedas de un auto típico de cuatro, los anteriores modelos estadísticos también tendrían problemas. Por ejemplo, muchas camionetas de gran capacidad de carga vendidas en Estados Unidos están equipadas con seis ruedas.

También se han creado otros métodos cuantitativos de pronósticos, en especial para pronosticar nuevos productos. Éstos incluyen métodos para modelar en forma automática la difusión de procesos de innovación para artículos duraderos para consumo⁸ (que se estudian en el capítulo 4) y análisis conjunto,⁹ un método para pronosticar el impacto en la demanda del consumidor respecto de las diferentes combinaciones de atributos que podrían incluirse en un nuevo producto.

Observación

Otro método para elaborar un pronóstico con base en evidencia es observar directamente, o reunir información existente, acerca de lo que hacen los consumidores reales en el mercado de producto de interés. Maddy y Laguë realizaron un estudio del uso de teléfonos de paga en Tanzania para averiguar cuántos minutos por día se usaba un teléfono de paga típico. Su estudio demostró que diariamente se hacían en promedio 150 llamadas de tres minutos en los 60 teléfonos de paga en operación proporcionados por otras compañías de Dar es Salaam. El ingreso para casi todos los teléfonos de paga oscilaba entre los 100 y 150 dólares.¹⁰

NOTA CLAVE

El pronóstico basado en la observación es atractivo porque se fundamenta en lo que realmente hacen las personas.



Al igual que los métodos estadísticos, el **pronóstico basado en la observación** es atractivo porque se fundamenta en lo que realmente *hacen* las personas. Si la información del comportamiento o uso se puede hallar en fuentes secundarias existentes —archivos de una compañía, una biblioteca o internet—, la recolección de datos es más rápida y barata que si debiera diseñarse y llevarse a cabo un nuevo estudio como el de Maddy y Laguë. En productos nuevos para todo el mundo, no obstante, por lo general no es posible la observación y no existen datos secundarios, puesto que el producto a veces no existe, excepto en forma de concepto. Si no hubiera teléfonos de paga en Tanzania o en un país semejante, no hubiera sido posible la observación. Las pruebas de mercado, que estudiamos más adelante en esta sección, son una forma de obtener información real de compra acerca de productos nuevos para todo el mundo.

Encuestas

Otra forma común de pronosticar ventas o estimar el potencial de un mercado es llevar a cabo encuestas que se pueden efectuar con diferentes grupos de entrevistados. A los consumidores, después de mostrarles un enunciado del concepto del producto¹¹ o un prototipo o muestra del producto, se les pregunta qué probabilidad hay de que compren, creando una **encuesta de intenciones de compradores**. A los compradores también se les puede preguntar acerca de su actual comportamiento de compras: qué compran, con qué frecuencia o cuánto usan. A los vendedores se les puede preguntar qué tan probable es que vendan, completando así una **encuesta de la opinión de los vendedores**. También pueden ser entrevistados expertos de varias clases, como miembros del canal de distribución, proveedores, consultores, ejecutivos de una asociación de comercio, etcétera.

Como parte de su investigación en Dar es Salaam, Maddy y Laguë hicieron una encuesta a clientes de teléfonos de paga para averiguar más. Descubrieron que 65% usaban teléfonos de paga porque no tenían acceso a otro teléfono que funcionara, ¡buena noticia para el concepto del African Communications Group (ACG)! Sesenta y tres por ciento eran clientes de negocios, 20% eran estudiantes o maestros y 17% eran otros clientes ajenos a los negocios. Los clientes de negocios gastaban un promedio de 10 dólares por semana por 14 llamadas telefónicas, y los

Ilustración 7.2

ENCUESTA DE INTENCIONES DE LOS COMPRADORES: LO QUE LA GENTE DICE NO ES LO QUE HACE

Cuando la división de alimentos refrigerados de Nestlé en Estados Unidos estaba considerando adquirir Lambert's Pasta and Cheese, fabricante de pasta fresca, deseaba pronosticar el probable volumen de ventas del primer año si la adquisición se completaba. Para hacerlo, Nestlé utilizó una prueba de concepto en la que se preguntaba a los consumidores, entre otras cosas, cuál era la probabilidad de que *probaran* el producto de pasta fresca. Los resultados fueron como se muestra en las primeras dos columnas de la tabla siguiente:

Intención de compra	% de respuesta	Reducción práctica para fines de pronóstico	Porcentaje de mercado considerado probable para realmente comprar
Definitivamente compraría	27	Multiplique por .8	$27\% \times .8 = 21.6\%$
Probablemente compraría	43	Multiplique por .3	$43\% \times .3 = 12.9\%$
Podría o no podría comprar	22	Cuenta como cero	
Probable o definitivamente no compraría	8	Cuenta como cero	
Totales	100		$21.6\% + 12.9\% = 34.5\%$

Aun cuando 70% de los consumidores encuestados indicaron que era probable que compraran, la experiencia de Nestlé indicaba que estos porcentajes llamados “dos cajas arriba” deberían reducirse en forma abrupta: las respuestas “Definitivamente” se redujeron en 20%, en tanto que las respuestas de “Probablemente” se redujeron en 70%. Las respuestas “Podría” se consideraron como “No”. Estos ajustes, mostrados en las columnas tres y cuatro, redujeron la cifra de 70% en más de la mitad, a 34.5%. Casi todos los fabricantes de productos para el consumidor que emplean pruebas de concepto usan reglas prácticas semejantes cuando interpretan la información profunda de compras con fines de pronóstico, porque han aprendido que lo que la gente *dice* que comprarán rebasa lo que *realmente* comprarán. En varias situaciones de pronóstico es útil una lógica similar.

Fuente: Originalmente publicada como Marie Bell y V. Kasturi Rangan, *Nestlé Refrigerated Foods: Contadina Pasta and Pizza* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1995). Reproducida con permiso de Nestlé USA, Inc.

clientes que no eran de negocios gastaban 6 dólares por semana por 12 llamadas.¹² Al combinar estos números con los datos demográficos de la población de ciudadanos de Tanzania, Maddy y Laguë tenían ya lo que necesitaban para elaborar un pronóstico jerárquico de mercado potencial, con base en evidencias, de segmento de mercado por segmento de mercado.

NOTA CLAVE

Las encuestas poseen importantes limitaciones. En primer término, una de ellas es que lo que las personas dicen no siempre es lo que hacen.

Las encuestas poseen limitaciones importantes. En primer término, una de ellas es que lo que las personas *dicen* no siempre es lo que *hacen*. Los resultados de las encuestas a los consumidores respecto a la intención del comprador siempre se reducen para tomar en cuenta este hecho. En la ilustración 7.2 vea un método común para hacerlo así. En segundo término, las personas encuestadas pueden no estar informadas pero, si se les pide su opinión, es probable que la den. En tercer lugar, lo que las personas imaginan acerca del concepto de un producto en una encuesta puede no ser lo que en realidad se entrega una vez que se lanza el producto. Si a los consumidores se les pregunta si comprarían una “salsa de pasta del viejo mundo con sabor casero”, seguramente darán una respuesta, pero que en realidad les *guste* el sabor y textura de la salsa es otra historia. En general, los métodos estadísticos y de observación, cuando se dispone de información o de situaciones adecuadas donde aplicarlos, son mejores que los métodos de encuestas para pronosticar, porque estos métodos están basados, por lo menos en parte, en lo que las personas *han hecho o comprado realmente* (por ejemplo, el número de autos viejos que hay en realidad en circulación, o la duración de las llamadas desde los teléfonos de paga en Tanzania), mientras que los métodos de encuesta (¿es probable que usted compre neumáticos de repuesto este año?, ¿con qué frecuencia es probable que use el teléfono de paga?) están basados en lo que las personas *dicen*, que es un indicador menos confiable de su comportamiento futuro.

Analogía

Un método que se emplea con frecuencia para pronósticos de un nuevo producto, donde no son posibles métodos estadísticos ni observaciones, consiste en pronosticar por **analogía** las ventas

NOTA CLAVE

Un método que se emplea con frecuencia para formular el pronóstico de un nuevo producto, donde no son posibles métodos estadísticos ni observaciones, consiste en pronosticar por analogía las ventas o el potencial del mercado para un nuevo producto o clase de producto.

o el potencial del mercado para un nuevo producto o clase de producto. De acuerdo con este método, el producto se compara con productos similares de los que *existen* datos históricos. Cuando Danone, el vendedor líder de yogur en Europa, planea introducir un nuevo sabor, es probable que sus administradores analicen la historia de las ventas de anteriores lanzamientos para pronosticar las ventas del más reciente sabor. Este método también se usa para nuevos productos de alta tecnología en el mundo, para los que no existen prototipos o es muy costoso producirlos. Más que llevar a cabo encuestas para preguntar a consumidores acerca de su probabilidad de comprar un producto que apenas se pueden imaginar (¿qué habría dicho alguien en 1978 acerca de su probabilidad de comprar una computadora personal?), los pronosticadores consideran introducciones de productos relacionados con los que se puede comparar el nuevo producto. Los primeros pronósticos sobre la televisión de alta definición (HDTV) se hicieron así, comparando la HDTV con los patrones históricos de penetración de la TV a color, grabadoras de videocasete (VCR), cámaras videograbadoras y otros productos electrónicos de consumo.¹³

Como siempre, hay limitaciones. Primero, el nuevo producto nunca es exactamente como el que se compara por analogía. Las primeras videocaseteras penetraron en los hogares de Estados Unidos a un ritmo mucho más rápido que la TV a color. ¿Qué analogía debía usarse para la HDTV? ¿Por qué? En segundo término, las condiciones competitivas y del mercado pueden diferir de una manera considerable a partir de que se lanzó el producto análogo. Es necesario tomar en cuenta estas condiciones.

Juicio

Mientras que dudamos en llamarlo método de pronóstico en sí mismo, dado que se requiere un juicio capaz e informado para *todos* los métodos, a veces se hacen pronósticos a partir *sólo* del **juicio** basado en la experiencia, o intuición. Algunos tomadores de decisiones son intuitivos en sus procesos de decisión y no siempre pueden articular la base para sus juicios. Un comprador de calzado de Nine West Group, fabricante internacional y minorista de zapatos y accesorios de moda, dijo que “el pronóstico de tendencias es algo visceral que no se puede someter a entrenamiento. Yo confío en mi sentido del color y la textura, y a veces no puedo explicar por qué de pronto siento algo... Sólo sé”.¹⁴ Quienes tienen suficiente experiencia para hacer pronósticos en un mercado que conocen bien, pueden ser muy precisos en sus pronósticos intuitivos. Desafortunadamente, con frecuencia es difícil que defiendan sus pronósticos ante quienes están preparados con métodos basados en evidencias cuando ambos difieren. Sin embargo, no se puede subestimar la importancia de un juicio experimentado en pronósticos, si se usa sólo y de modo intuitivo, o en coordinación con métodos basados en evidencias.

NOTA CLAVE

Quienes tienen suficiente experiencia para hacer pronósticos en un mercado que conocen bien pueden ser muy precisos en sus pronósticos intuitivos. Desafortunadamente, con frecuencia es difícil que defiendan sus pronósticos.

Pruebas de mercado

Las **pruebas de mercado** de varias clases constituyen el último de nuestros métodos comúnmente usados. En el capítulo II exponemos la prueba de mercado con más detalle, pero aquí son pertinentes algunas observaciones. Utilizadas durante mucho tiempo para nuevos productos, las pruebas de mercado, por ejemplo, los **mercados experimentales de prueba**, se pueden hacer bajo condiciones experimentales controladas en laboratorios de investigación, o en **mercados de prueba** en vivo con publicidad y promociones y distribución en tiendas.

El uso de mercados de prueba ha declinado en las últimas dos décadas por dos razones. Primero, su realización es costosa porque deben producirse cantidades considerables del nuevo producto y deben pagarse actividades de marketing de varias clases. Más importante aún es que, en el ambiente saturado de datos hoy en día, en especial para productos de consumo vendidos en supermercados y a grandes comerciantes, los competidores pueden comprar los datos recolectados a través de escáneres en las cajas registradoras y enterarse de los resultados del mercado de

NOTA CLAVE

El uso de mercados de prueba ha declinado en las últimas dos décadas por dos razones.

prueba, sin cargar con ningún gasto. Lo diabólico es que los competidores entren en tácticas de marketing para confundir a la compañía que realiza la prueba al aumentar programas de muestreo, ofrecer grandes descuentos o promociones de lleve dos por uno o distorsionando de otra forma los patrones normales de compra en la categoría. Por otra parte, los mercados experimentales de prueba todavía se usan comúnmente.



La aparición de internet ha hecho posible una nueva clase de prueba de mercado: una oferta hecha directamente a consumidores a través de la red. Se han intentado métodos como ofertas a salas de internet con *chat* (diálogo), grupos interesados o listas de correos electrónicos de clientes actuales. El uso de estas técnicas ha aumentado, debido a la capacidad de las empresas para realizar estas pruebas con rapidez y a bajo costo. En el capítulo 15 exploramos con más detalle éstas y otras estrategias de marketing en internet.

Matemáticas que conllevan los pronósticos

Cualquiera que sea el método empleado, el propósito final de realizar un pronóstico es terminar, con números que reflejen lo que piensa el pronosticador, el resultado más probable, o a veces una montaña de resultados bajo suposiciones diferentes, en términos del potencial de mercado futuro o para las ventas de un producto o línea de productos. La combinación del juicio y otros métodos lleva con frecuencia al uso de cualquiera de dos métodos matemáticos para determinar los números finales: el cálculo de la relación de la cadena o el uso de índices. Vea en las ilustraciones 7.3 y 7.4 los ejemplos en que se aplican estos cálculos matemáticos para llegar a pronósticos de ventas. Ambos métodos se inician con una estimación del potencial de mercado (el número de familias del mercado objetivo en la ilustración 7.3; el potencial del mercado nacional para una categoría de producto en la ilustración 7.4). El potencial de mercado se multiplica entonces por varios factores fraccionarios que, tomados juntos, pronostican la parte del total de potencial de mercado que una empresa o producto pueden esperar obtener. En la ilustración 7.3, que muestra el más detallado de los dos métodos, los factores reflejan el atractivo del producto a los consumidores, como se mide por datos de investigación de marketing y el programa de marketing planeado de la compañía.

Ilustración 7.3

PRONÓSTICO DE LA RELACIÓN DE LA CADENA: PRUEBA DE PASTA FRESCA

Una vez terminada la investigación de Nestlé acerca de la pasta fresca (vea la ilustración 7.2), se utilizó el método de la relación de cadena para calcular el número total de familias que probarían su pasta fresca. El cálculo de la relación de cadena fue:

Resultados de investigación para:	Datos de investigación	Cálculo de la relación de cadena	Resultado
Número de familias en el mercado objetivo	77.4 millones		
Propósito de compra de concepto: cifra ajustada de la ilustración 7.2	34.5% probarán el producto	$77.4 \text{ millones} \times 34.5\%$	26.7 millones de familias lo probarán <i>si lo saben</i>
Ajuste de conocimiento: con base en el nivel de publicidad planeado	48% estarán informados sobre el producto	$26.7 \text{ millones} \times 48\%$	12.8 millones de familias lo probarán <i>si encuentran el producto en su tienda</i>
Ajustes de distribución: basados en el probable límite de distribución en supermercados, dado el plan promocional de introducción	El producto obtendrá distribución que llegue a 70% de las familias en Estados Unidos	$12.8 \text{ millones} \times 70\%$	9.0 millones probarán el producto

En varias situaciones de pronóstico es útil una lógica similar a la relación de cadena

Fuente: Originalmente publicado como Marie Bell y V. Kasturi Rangan, *Nestlé Refrigerated Foods: Contadina Pasta and Pizza* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1995). Reproducido con permiso de Nestlé USA, Inc.

Ilustración 7.4 Estimación del potencial de mercado a través de índices

En muchos países hay publicados índices de comportamiento de compras, incluyendo el “Annual Survey of Buying Power”, publicado por *Sales and Marketing Management* en Estados Unidos. El índice de capacidad de compra (BPI) es una suma ponderada del porcentaje de una región geográfica de la capacidad nacional de compra para la región, con base en información de ingresos del censo (valor = .5), más el porcentaje de ventas nacionales minoristas para la región (valor = .3), más el porcentaje de la población nacional ubicada en la región (valor = .2). Si este cálculo llega a 3.50 en un estado o región determinada, podría esperarse que de esa zona geográfica provinieran 3.5% de las ventas de una categoría determinada (juguetes, herramientas eléctricas o cualquier cosa).

Los **índices desarrollados de categoría** (*category development indices*, CDI) son índices semejantes que reportan la relación entre el consumo en cierta *categoría* (por ejemplo, ventas en restaurantes) y la población de una región geográfica definida. Las asociaciones de comercio o revistas de comercio de la categoría relevantes suelen publicar estos índices. Las relaciones de más de

1.0 para una región geográfica particular, por ejemplo la zona metropolitana de Chicago, indican que en esa región se hacen más negocios que el promedio (comparado con el país en su conjunto) en esa categoría. Los **índices de desarrollo de marca** (*brand development indices*, BDI) comparan las ventas de una *marca* determinada (por ejemplo restaurantes Pizza Hut) en una población. Las compañías que usan los índices BDI por lo general los calculan para su propio uso. La relación entre el BDI y el CDI para una región determinada es un indicador de cómo se vende una marca, en comparación con el total en su categoría en esa región. Estos índices diversos son útiles para estimar el potencial de mercado en zonas geográficas definidas. No obstante, son números sin elaborar puesto que no consideran diferencias en el comportamiento de los consumidores de una región a otra. El CDI o el BDI para vehículos para nieve en Minnesota (con sus inviernos gélidos) es mucho más alto que en la fresca Texas, por ejemplo. Tratar de rectificar este desequilibrio al aumentar el presupuesto de publicidad para vehículos para nieve en Texas sería muy difícil.

Precauciones y advertencias en los pronósticos

Claves para un buen pronóstico

Hay dos claves importantes para mejorar la credibilidad y precisión de los pronósticos de ventas y el potencial de mercado. La primera es hacer explícita la **suposición** en la que está basado el pronóstico. De esta forma, si hay debate o duda acerca del pronóstico, las *suposiciones* se pueden debatir y se pueden obtener los datos para apoyar las suposiciones. La conversación resultante es mucho más útil que exponer simples opiniones acerca de si el pronóstico es demasiado elevado o demasiado bajo. Para el African Communications Group la combinación de métodos de observación y de pronóstico de encuesta permitió que Maddy y Laguë articularan las suposiciones en las que basaron sus pronósticos de ingreso, y para apoyar estas suposiciones con información. Su pronóstico basado en evidencias contribuyó a que obtuvieran un capital inicial de 3.5 millones de dólares para levantar su empresa desde cero.¹⁵

La segunda clave para un pronóstico efectivo es usar métodos múltiples. Cuando los pronósticos obtenidos por métodos diferentes convergen cerca de una cifra común, se puede dar más confianza a esa cifra. El procedimiento empleado en Gap Ing. para pronosticar las ventas del año siguiente (vea la ilustración 7.1) es un ejemplo de este método. Cuando los pronósticos obtenidos por métodos múltiples divergen, se pueden examinar las suposiciones inherentes en cada uno para determinar en cuál conjunto de suposiciones se puede confiar más. Por último, cualquier pronóstico está casi equivocado. Deben crearse planes de contingencia para hacer frente a la realidad que, finalmente, se impone.¹⁶

NOTA CLAVE

Hay dos claves importantes para mejorar la credibilidad y precisión de los pronósticos de ventas y el potencial de mercado.

Tendencias en pronósticos

NOTA CLAVE

Las restricciones de capacidad a veces se interpretan mal como pronósticos.

En los pronósticos deben reconocerse varias fuentes de tendencia potencial. Primero, quienes elaboren pronósticos están sujetos a anclar tendencias, donde los pronósticos están quizá incorrectamente “anclados” en cifras históricas recientes, aun cuando las condiciones del mercado hayan cambiado de manera importante, para bien o para mal.¹⁷

En segundo lugar, las restricciones de capacidad a veces se interpretan mal como pronósticos. Alguien que planea abrir un taller de lavado de autos que pueda atender un auto cada siete minutos está equivocado si supone que hay suficiente demanda para que el taller opere siempre a ese ritmo. Una cadena de restaurantes que puede atender sus mesas 2.5 veces cada noche, en promedio, todavía debe hacer investigación de mercado para averiguar cuánto volumen de clientela realmente producirá un restaurante nuevo. Si se abren otros restaurantes similares de 80 mesas en dos áreas comerciales, con diferente tipo de población y densidad y con diferentes niveles de competencia, los niveles de venta serán variables.

Otra fuente de tendencia en pronósticos es la de paga de incentivos. Los planes de bonos pueden hacer que los administradores inflen o desinflen artificialmente los pronósticos, ya sea en forma intencional o de otro modo. “Forzar” esto, es decir, establecer el pronóstico u objetivo de una cifra que se pueda alcanzar con facilidad para ganar bonos cuando se supere esa cantidad, es una práctica común. Por último, las suposiciones no expresadas pero que son implícitas pueden exagerar un pronóstico bien intencionado. Mientras que 34.5% de los encuestados (después de ajustes, como se ve en la ilustración 7.2) pueden indicar su disposición a comprar un nuevo producto de comestibles, por ejemplo pasta fresca, para que el pronóstico sea un éxito se requiere que los consumidores en realidad *estén enterados* del nuevo producto cuando se introduzca, y que el producto *realmente se encuentre* en los estantes del supermercado. Las suposiciones de conciencia (que el público esté enterado) y que la **cobertura de distribución** está a niveles menores a 100%, dependiendo de la naturaleza del programa planeado de marketing para el producto, deben aplicarse a ese pronóstico usando el método de la relación de cadena (vea la ilustración 7.3).

¿Por qué información? ¿Por qué investigación de mercado?

En la primera parte de este capítulo expusimos varios métodos de hacer pronósticos, cada uno de los cuales exige recolectar datos. Del mismo modo, los primeros seis capítulos presentaron estructuras para alcanzar un mejor conocimiento de las condiciones competitivas y de mercado, así como de lo que los compradores de un mercado determinado desean y necesitan, lo que llamamos **conocimiento del mercado**.¹⁸ Para conocer el mercado también se requiere información, y hasta aquí hemos hecho poco análisis de cómo podríamos hallar mejor la información necesaria. Sin información relevante y oportuna, el conocimiento del mercado suele ser incompleto y mal informado, con base quizá en corazonadas o intuiciones que podrían ser o no ser correctas.

Sin un adecuado conocimiento del mercado, es probable que las decisiones de marketing estén mal orientadas. Pueden introducirse productos para los que haya poca demanda, pero sólo para fracasar en seguida. Se puede entrar en nuevos mercados, a pesar de que las condiciones de mercado o de la industria hagan poco probable el éxito. Es posible que se pasen por alto mercados atractivos; los productos se pueden vender al mercado objetivo equivocado, cuando a los consumidores de otro segmento de mercado les gustaría más el producto. Los precios pueden ser demasiado altos, lo que reduce las ventas, o demasiado bajos, perdiendo dinero. El dinero para publicidad y promociones puede gastarse mal. Pueden escogerse los segundos mejores canales de distribución. Todos estos resultados son demasiado comunes. Con frecuencia, son el resultado de decisiones de marketing mal informadas. Una investigación de marketing bien diseñada o ejecutada en forma competente puede reducir las probabilidades de estos resultados desagradables.

Por lo tanto, en el resto de este capítulo exponemos el desafío de obtener conocimiento del mercado, incluyendo el desarrollo de sistemas para rastrear la información pertinente del mercado dentro y fuera de la empresa, así como el diseño e implementación de más estudios objetivo destinados a reunir información acerca de un problema particular de marketing. Comenzamos por estudiar las clases principales de **sistemas de conocimiento del mercado** empleados en compañías grandes y pequeñas, y mostramos la forma en que estos sistemas pueden mejorar la oportunidad y calidad de las decisiones de marketing.

Sistemas de conocimiento del mercado: trazar un camino hacia una ventaja competitiva

El marketing se está convirtiendo rápidamente en un juego donde la información gana la carrera para obtener ventaja competitiva. Hay cuatro sistemas de conocimiento del marketing que por lo común se emplean, en los que se apoyan las compañías para mantener el paso de los avances diarios: registros internos respecto al rendimiento del marketing en términos de ventas y la efectividad y eficiencia de los programas de marketing, bases de datos, sistemas competitivos de información y el sistema para organizar los contactos con el cliente. Es probable que el uso efectivo de estos sistemas atraiga más clientes, más contentos y también más leales. Pocos de estos sistemas existían en su forma actual, pero los avances en el procesamiento y transmisión de datos permitieron establecerlos a un costo atractivo.

NOTA CLAVE

El marketing se está convirtiendo rápidamente en un juego donde la información gana la carrera para obtener ventaja competitiva.

Sistemas internos de registro

Todos los lunes por la mañana, cada director de ventas al menudeo en la casa matriz de Nine West Retail Stores, principal operador de zapaterías de especialidades, recibe el “Godzilla Report”, que son tablas de ventas detalladas e información de inventario acerca de los artículos de venta rápida en las tiendas Nine West de la semana previa.¹⁹ Por estilo y color, cada director se entera de qué artículos de sus tiendas se venden rápido y tiene que reabastecerse. Un reporte similar proporciona información acerca de todos los demás estilos que venden las tiendas Nine West, de modo que los que se venden con lentitud se pueden marcar o transferir a tiendas donde estos estilos tienen mayor demanda. Otros reportes agregan información de ventas por estilo y color; por categoría de mercancía (por ejemplo, para vestir o informal); zona o región de tienda; y durante varios periodos. La información proporcionada por estos reportes constituye la base de la toma de decisiones de Nine West acerca de qué calzado ofrecer en cuáles de sus tiendas. Imaginemos lo difícil que sería el trabajo del director de ventas al menudeo sin los sistemas de punto de escala actuales para reunir y reportar estos datos. Imaginemos la ventaja potencial que Nine West tiene sobre otras tiendas de calzado que no cuentan con esta información.

NOTA CLAVE

Todo profesional de marketing, no sólo los vendedores minoristas, necesita información acerca de “qué se vende y qué no se vende”. Desafortunadamente, los sistemas de contabilidad no suelen contar con estos datos.

Todo profesional del marketing, no sólo los vendedores minoristas, necesita información acerca de “qué se vende y qué no se vende”. Desafortunadamente, los sistemas de contabilidad no suelen contar con estos datos. Por lo general, estos sistemas sólo rastrean el dinero de los ingresos, sin información acerca de *cuáles* bienes o servicios se vendieron. Así, los vendedores necesitan **sistemas internos de registro** para rastrear lo que se vende, con qué

rapidez, en qué locales, a qué clientes, y así. Proporcionar la entrada al diseño de estos sistemas, de manera que los datos correctos se den a las personas apropiadas en el tiempo apropiado es una responsabilidad decisiva de marketing en cualquier compañía. Pero lo que es una información de marketing decisiva varía de una compañía a otra y de una industria a otra.

Los directores de ventas al menudeo de Nine West necesitan saber qué estilos y colores se venden, en cuáles tiendas, a qué ritmo. Wal-Mart piensa que sus principales proveedores necesitan conocer la información de sus artículos tienda por tienda y sus ventas por categoría, de modo que proporciona acceso en línea protegida por contraseña a esa información y a esos



Ilustración 7.5

DISEÑO DE UN SISTEMA INTERNO DE REGISTRO PARA QUIENES TOMAN DECISIONES DE MARKETING

Preguntas a hacer	Implicaciones para una cadena minorista de zapaterías	Implicaciones para un vendedor de aparatos electrodomésticos a través de anuncios
¿Qué información es clave para dar a nuestros clientes lo que desean?	Necesita <i>saber</i> qué zapatos vender, en qué tiendas y mercados y a qué precio	Necesitan <i>saber</i> qué cosas vender, en qué mercados, a qué precio
¿Qué decisiones normales de marketing son críticas para nuestra rentabilidad?	<i>Decidir</i> qué calzado y categorías de calzado comprar más, de cuál comprar menos o de cuál deshacerse, en qué tiendas y mercados venderlos	<i>Decidir</i> en qué estaciones de TV, programas y horas del día, específicas, para poner anuncios para qué tipo de aparatos
¿Qué datos son críticos para manejar la rentabilidad?	Rotación de inventario y margen bruto	Margen de contribución (margen bruto menos costo de anuncios) por aparato vendido
¿Quién necesita saber?	Compradores y administradores de categorías de mercancía	Compradores de medios de comunicación, administradores de producto
¿Cuándo necesitan saber, para tener ventaja competitiva?	Necesitan saber antes que la competencia lo que se vende más, para ganar el mercado de un nuevo pedido. Para productos clasificados como perros, necesitan saber su comportamiento semanalmente, para rebajar el precio	Necesitan saber diariamente, para anuncios previos de noche, para reasignar dinero en efectivo para publicidad
¿En qué secuencia y a qué nivel de agregación deben reportarse los datos?	Secuencia de reporte: primero los más vendidos, en orden de rotación de inventario Agregación: por estilo y color para compradores, por categoría para administradores de mercancías	Secuencia de reporte: primero estaciones o programas de más audiencia, en orden de margen de contribución por aparato vendido Agregación: por estaciones o programas para compradores de publicidad, por aparato para administradores de producto

proveedores. Quienes realizan ventas por teléfono necesitan saber qué personas que llaman están originando ventas, a qué horas del día, para qué productos. Los vendedores de aparatos electrodomésticos a través de anuncios comerciales por televisión ya tarde en las noches necesitan saber qué anuncios en qué estaciones en qué ciudades funcionan, para gastar en medios de publicidad que sean más productivos. Las compañías que venden sus productos a mercados industriales por medio de vendedores externos necesitan saber no sólo qué productos se venden a qué clientes, sino también qué vendedores están vendiendo y cuánto, a qué márgenes y ritmos de gasto, a quién. Los vendedores también necesitan información acerca del estatus de los pedidos actuales, la historia de compras del cliente, etcétera.


Para quienes tienen que desarrollar o actualizar sistemas internos de registro en la compañía, proporcionamos en la ilustración 7.5 una serie de preguntas para ayudar a quienes toman decisiones de marketing a especificar qué datos de venta generados internamente se necesitan, cuándo, para quiénes, en qué secuencia y a qué nivel de agregación.

Bases de datos de marketing

En el auge tecnológico de finales de la década de 1990, varias empresas lanzaron extensos y costosos proyectos para ayudarse a manejar mejor las relaciones con los clientes, por medio de un mejor uso de la información sobre los clientes. Aun cuando varios proyectos a gran escala de administración de las relaciones con los clientes (CRM) no han mostrado un adecuado rendimiento respecto a las inversiones, la CRM ha demostrado ser muy exitosa en el manejo de campañas de marketing. Vea un análisis de la forma en que una compañía se ha beneficiado de estas herramientas en la ilustración 7.6.

Muchas empresas han logrado grandes avances en su uso de las bases de datos de marketing en otras formas. Los vendedores por catálogo como Land's End y L. L. Bean, de Estados Unidos, saben quiénes son sus mejores clientes y qué categorías tienden a comprar. Los vendedores

Ilustración 7.6 Proyectos de administración de relaciones con los clientes (CRM): un caso de éxito de administración de una campaña

 El software de administración de una campaña permite a los expertos del marketing diseñar y ejecutar programas de marketing que les permite mayor control, y que produce mejores resultados que en el pasado. La institución de caridad veterinaria, PDSA, en el Reino Unido, usa un software para administrar su base de datos de 3.5 millones de patrocinadores, sus 11 millones de transacciones y 22 millones de líneas de historia de correos previa. Debido a su actividad caritativa, PDSA se da cuenta de que no todos los patrocinadores desean estar permanentemente incluidos en su base de datos, y el sistema toma esto en cuenta para eliminarlos. PDSA usa la base de datos para efectivamente seleccionar clientes para sus campañas

de envío de correspondencia y logra entre 10 y 12 millones de libras esterlinas en aportaciones cada año.

El banco europeo ING ha utilizado una compañía holandesa de software para implementar un sistema CRM (administración de las relaciones con los clientes) que le ha permitido identificar a sus clientes que nunca responden a la correspondencia que se les envía, con lo cual reducen sus envíos por correo 30% o 46 millones. Otros vendedores ayudan a compañías a identificar clientes que es más probable que sean detectados por los competidores, con lo que se reducen las molestias a los clientes.

Fuente: "Ringing the Changes", Precision Marketing, 20 de septiembre de 2002; Michael Dempsey, "FT Report—FT-IT—Getting Back to Basics in Battle to Win Customers", Financial Times, 6 de noviembre de 2002.

en línea como Amazon usan "cookies", que son firmas electrónicas puestas en la computadora personal de un cliente, de modo que no sólo rastrean lo que cada cliente ha comprado, sino que también reconocen al cliente cuando entra en el portal. Las líneas aéreas rastrean a miembros de sus programas de vuelo frecuente y seleccionan algunos para promociones especiales. La cadena de supermercados Tesco del Reino Unido utiliza sus tarjetas de lealtad para rastrear y analizar patrones de compra de los clientes, así como para ofrecerles cupones e incentivos personalizados por su comportamiento de compras. Tesco emplea su análisis para determinar la colocación de sus productos en los estantes, administrar campañas de cupones y personalizar carteras de valores de productos a tiendas individuales.²⁰

NOTA CLAVE

El diseño de bases de datos para marketing, que aprovechan muy bien los datos de los clientes que las empresas pueden reunir, exige se consideren varios problemas importantes.

El diseño de bases de datos de marketing, que aprovechan muy bien los datos de los clientes que las empresas pueden reunir, exige que se consideren varios problemas importantes: el costo de reunir los datos, los beneficios económicos de usar los datos, la capacidad de la compañía para mantener los datos actualizados en la tan activa sociedad actual, y los rápidos avances en tecnología que permiten usar datos para obtener una ventaja máxima.

Reunir información, luego guardarla y mantenerla, siempre cuesta dinero. Si una compañía desea saber más acerca de la demografía y estilos de vida de sus mejores clientes, además de sus históricos de compra debe obtener sus datos demográficos y estilos de vida. Hacerlo así es más difícil de lo que parece; casi ninguna persona está dispuesta a pasar un tiempo llenando formatos que hacen preguntas molestas acerca de la educación, ingreso, si juegan tenis, y qué clase de auto poseen. El costo de reunir esta información debe ser ponderado contra su valor. ¿Qué se hará con la información una vez que está disponible?

Existen varias bases de datos comerciales, con una profundidad y calidad de información variable. Por ejemplo, la Polk Company (www.Polk.com) vende datos compilados de los registros de la licencia estatal de conductores en Estados Unidos, así como una base de datos demográfica y estilo de vida compilada de cuestionarios devueltos que se distribuyeron con tarjetas de garantía para artículos duraderos como son tostadoras, aparatos estereofónicos y otros semejantes. La base de datos de Donnelley DQI (www.Donnelley.com) abarca más de 150 millones de clientes y 90 millones de familias en Estados Unidos, e incluye más de 1 600 variables demográficas, de estilo de vida, de poder de compra y de valor de crédito, entre otras. El servicio PRIZM de Claritas (Potential Rating Index for Zip Markets, www.claritas.com) clasifica a los consumidores de Estados Unidos en uno de 62 grupos demográficos y de comportamiento distintos, según el código postal y ruta del transportista postal donde viven. Para el mercado del Reino Unido, las bases de datos geodemográficos se pueden comprar a CACI,²¹ conocida por su base de



datos ACORN, y Experian,²² que ofrece su base de datos MOSAIC. Estas bases de datos son herramientas útiles para identificar consumidores que tienen su centro de actividad en la zona donde viven. Una advertencia importante para todas las bases de datos geodemográficas es que la precisión de los datos disminuye a medida que aumenta la atomización de la zona, es decir, los clientes pueden compartir el mismo código postal, pero pueden pertenecer a segmentos económicos muy dispares.

Prácticamente cualquier emisor de tarjetas de crédito, editor de revistas, grupo de afinidad (por ejemplo, miembros del Club Ejecutivo de British Airways) y otros que vendan o traten directamente con consumidores venden sus bases de datos de los clientes. Los vendedores que consideren comprar listas, u otros servicios de cualquiera de estos expedidores comerciales de bases de datos, necesitan preguntar exactamente cómo y dónde se colectan los datos y cuándo (¿se han cambiado 20% de las personas de la lista?). También deben comparar los costos de las bases de datos que contengan nombres acerca de los cuales se sepa más (costo más alto, pero con un valor más alto para vendedores objetivo, puesto que los porcentajes de respuesta serán más altos para los nombres seleccionados con base en información más relevante) con el valor extra, en comparación con **bases de datos compiladas** más sencillas, como las tomadas de directorios telefónicos o registros de automóviles. Los vendedores que planeen construir sus propias bases de datos necesitan también considerar varios problemas éticos que tienen una importancia creciente, como se analiza en la “Perspectiva ética 7.1”.

Para empresas que tienen bastante dinero, los avances en cómputo y en tecnología de base de datos, incluyendo la nueva tecnología de **extracción de datos** (*data-mining*),²³ hacen posible que las empresas combinen bases de datos de fuentes diferentes para permitir un entendimiento más completo de cualquier miembro de la base de datos. Es importante mantenerse al día con lo que es posible en tecnología, ya que los avances tecnológicos permiten lo que hace poco era sólo un sueño.

Sistemas de información competitiva²⁴

En el clima de negocios de alto dinamismo de hoy día, es muy difícil no quedarse atrás de los competidores y del cambiante macroambiente. La información competitiva (CI) es un método sistemático y ético para reunir y analizar información acerca de las actividades de los competidores y de las tendencias relacionadas con los negocios. Las fuentes más importantes de información de la CI incluyen informes anuales y de otro tipo de la compañía, discursos de los ejecutivos, documentos del gobierno, bases de datos en línea, de organizaciones comerciales, así como de la prensa en general y la referida a los negocios. El desafío es hallar el conocimiento relevante, analizarlo y compartirlo con quienes toman decisiones en la organización, de modo que puedan aprovecharlo. Las preguntas críticas que los administradores que establecen un sistema de CI deben formularse son:

- ¿Con qué rapidez cambia el clima competitivo en nuestra industria? ¿Qué tan importante es mantenerse al tanto de esos cambios?
- ¿Cuáles son los objetivos para la CI en nuestra compañía?
¿Quiénes son los mejores clientes internos de CI? ¿A quién debe reportar el trabajo de una CI?
- ¿Qué presupuesto debe asignarse a una CI? ¿Tendrá personal a tiempo completo o a tiempo parcial?

En compañías que operan en industrias con contextos competitivos dinámicos, está creciendo el uso de personal de CI de tiempo completo.

Contacto con clientes y sistemas de automatización de la fuerza de ventas

El **software de automatización de vendedores** ayuda a las empresas a difundir información del producto a los vendedores en tiempo real, para permitir que éstos sean más productivos y más aptos para satisfacer las necesidades de un cliente. Este software también permite a las



PERSPECTIVA ÉTICA 7.1

Problemas éticos en marketing con las bases de datos, marketing de internet e investigación de marketing

Las nuevas tecnologías relacionadas con la captura y uso de la información acerca de los clientes y su comportamiento, intereses e intenciones originan una multitud de preguntas legales y éticas. Estas nuevas tecnologías tienen el potencial de perjudicar a las personas cuando esa información se usa sin su conocimiento y/o consentimiento, que los lleva a ser *excluidas de o incluidas en actividades* en forma tal que son perjudicadas económica, psicológica o físicamente. Algunos ejemplos incluyen la revelación indebida de la línea de crédito de una persona, la negación de un seguro médico a una persona con base en información confidencial, así como que a una persona se la incluya en listas objetivo para correo directo y telemarketing. La complejidad del tema de la privacidad varía de un país a otro, lo que es un asunto muy delicado para los vendedores por internet, dado su alcance mundial.

Los problemas éticos en investigación de mercado resultan, en gran parte, de la interacción entre el investigador y quienes contesten a sus preguntas, clientes y el público en general. Por ejemplo, quienes contesten preguntas no deben ser presionados para participar, deben tener el derecho de permanecer en el anonimato y no deben ser engañados por patrocinadores falsos.

Los asuntos de los clientes demandan confidencialidad de lo hallado en las investigaciones, así como la obligación de esforzarse en dar resultados no tendenciosos y honestos, cualesquiera que sean las expectativas del cliente. El público está muy involucrado cuando se le expone a una petición de ventas disfrazada de estudio de investigación de mercado o emisión de datos obtenidos de "encuestas voluntarias" por escrito o por llamadas.

Al discutir la confiabilidad y los problemas éticos de los estudios de investigación de mercado, un artículo del *Wall Street Journal* observó que muchos estudios "son poco más que vehículos para lanzar un producto o una opinión". Un análisis de cientos de recientes estudios indicó que el negocio de investigación se ha impregnado de tendencias y distorsiones. Empresas o grupos con interés

financiero en los resultados están patrocinando más análisis, lo que con frecuencia lleva a una tendencia en la forma en que se hacen las preguntas.

Debido a la falta de tiempo y dinero, los tamaños de las muestras se han reducido al punto en que, cuando los grupos se descomponen en subgrupos, el margen de error se hace inaceptable (suponiendo que se usó una muestra de probabilidad). Además del tamaño de la muestra, puede influir en los resultados la forma en que se define el universo de la muestra. Así, en un estudio de Chrysler que mostraba que el público prefería autos Chrysler en vez de Toyota, se utilizó una muestra de sólo 100 personas en cada una de las dos pruebas, y ninguna tenía un auto extranjero. Por lo tanto, quienes respondieron bien pudieron haber estado influidos a favor de los autos de Estados Unidos.

Además de estos problemas, con frecuencia se emplean procedimientos de muestreo subjetivos, los análisis de datos pueden ser defectuosos, o sólo se reportan las conclusiones más favorables. Con frecuencia se contratan investigadores cuyos puntos de vista sobre el campo de estudio se sabe que son semejantes a los del cliente. En un intento por regular la industria de investigación del marketing, se han creado varios códigos de conducta y ética. En Estados Unidos, entre éstos se incluyen los códigos publicados por la American Marketing Association, la American Association for Public Opinion Research, la Marketing Research Association y el Council of American Survey Research Organizations. En el Reino Unido, la Market Research Society ha creado un Código de Conducta ético al que se exige que se apeguen todos los socios. Organizaciones similares han creado guías locales en otros países. Para conocer una de estas listas de organizaciones en otros países, vea el portal de internet de la British Market Research Association en <http://www.bmra.org.uk>.

Fuente: Paul N. Bloom, Robert Adler y George R. Milne, "Identifying the Legal and Ethical Risks and Costs of Using New Information Technologies to Support Marketing Programs", en *The Marketing Information Revolution*, Robert C. Blattberg, Rashi Glazar y John D. C. Little, eds. (Boston: Harvard Business School Press, 1994), p. 294; Cynthia Crossen, "Studies Galore Support Products and Positions, But Are They Reliable?", *The Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 1991, pp. A1 y A8; y Thomas E. Weber, "Europe and U.S. Reach Truce on Net Privacy, But What Comes Next?", *The Wall Street Journal*, 19 de junio de 2000, p. B1.

compañías capturar efectivamente información de los vendedores, darle seguimiento para usarla en llamadas de contacto de venta posteriores, y hasta transferirla a otros vendedores en caso de que un vendedor deje la compañía. Hay varias aplicaciones de software de bajo costo que se ejecutan en PC. ACT y Goldmine son dos de los programas mejor conocidos en este campo. Estos programas dan seguimiento a los nombres de los clientes, direcciones, números de teléfono y de fax, y datos parecidos (junto con toda clase de chismes inofensivos personales, por ejemplo nombres de la esposa e hijos y la clase de vino que le gustaría al cliente) y también ofrecen una forma organizada de tomar notas acerca de cada contacto con el cliente. También pueden

recordar al usuario cuándo es hora de seguir con el cliente en un tema que haya quedado pendiente. La mayoría de aquellos cuyo sustento depende de una venta personal usan estos sistemas para mantenerse organizados.

Otras clases de sistemas de conocimiento de mercado

Hemos visto sólo algunos de los sistemas más comunes para el conocimiento de los mercados, la mayor parte de los cuales son aplicaciones computarizadas en el mundo cada vez más refinado y movido por la información. Estas herramientas hacen que los vendedores estén mejor informados acerca de sus clientes, de los clientes potenciales y competidores, y los ayuda a ser más productivos, todo lo cual contribuye a establecer y sostener una ventaja competitiva. Todos los días aparecen nuevas aplicaciones. En última instancia, el potencial que aportan muchos de estos sistemas es permitir que los vendedores sirvan a mercados objetivo de uno, es decir, sepan lo suficiente acerca de cualquier cliente determinado y el contexto competitivo en que una oferta puede personalizarse para ajustarse a cada cliente, tan bien, que las necesidades del cliente se satisfacen perfectamente. ¡Hacer esto es el sueño de muchos vendedores!

NOTA CLAVE

En última instancia, el potencial que aporta reside en que al compartir muchos de estos sistemas permite a los gerentes de marketing servir mejor a sus mercados meta.

La investigación de mercado resuelve desafíos específicos de marketing

Veamos ahora la tarea de la **investigación de marketing**: el diseño, recolección, análisis y reporte de investigación destinada a reunir información pertinente a un desafío o situación *particular* de marketing. La palabra *particular* es muy importante. La investigación de marketing tiene el propósito de exponer con todo cuidado problemas u oportunidades definidas de marketing; una investigación llevada a cabo sin metas bien pensadas por lo general significa tiempo y dinero tirado a la basura. Algunos problemas de marketing comúnmente abordados por medio de la investigación de marketing incluyen rastrear la satisfacción del cliente, de una unidad a otra o de un año a otro (**estudios de rastreo**); probar respuestas del consumidor con elementos de los programas de marketing, por ejemplo precios o campañas propuestas de publicidad; y evaluar la probabilidad de que los consumidores compren nuevos productos propuestos.

NOTA CLAVE

Una investigación llevada a cabo sin metas bien pensadas por lo general significa tiempo y dinero tirado a la basura.

Comenzamos por presentar un modelo del proceso de investigación de marketing que expone las numerosas decisiones que deben tomarse para efectuar una investigación de marketing efectiva y que se puede procesar. Los pasos del proceso de investigación de marketing se muestran en la ilustración 7.7. Como se ve en esta ilustración, el proceso de investigación de marketing está plagado de oportunidades para cometer errores. Por eso es tan importante que todos los que desempeñan funciones centrales en el establecimiento de una estrategia para sus empresas, o quienes usan resultados de una investigación de marketing para tomar decisiones estén bien informados y sean usuarios críticos de la información resultante de los estudios de investigación de mercado. Con este fin, a continuación exponemos cada uno de los pasos del proceso de investigación de marketing, desde un punto de vista de la toma de decisiones.

Paso 1: Identificar el problema administrativo y establecer metas de investigación

Al igual que para muchas otras expresiones del esfuerzo humano, si no se tienen metas claras, cualquier camino llega hasta ahí. Lo mismo es cierto para dirigir una investigación de marketing. Un buen principio es preguntar cuál es el problema administrativo que podría ocasionar un programa propuesto de investigación. Las encuestas iniciales de Maddy y Laguë acerca de iniciar un negocio de telecomunicaciones en Tanzania tenían numerosas preguntas administrativas que contestar: ¿qué tan atractivo es el mercado de la telefonía en Tanzania?, ¿qué segmentos son

Ilustración 7.7

PASOS DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING: ¿QUÉ PUEDE SALIR MAL?

Pasos

1. Identificar el problema administrativo y establecer metas de investigación
2. Determinar las fuentes de información (primaria o secundaria), los tipos de información y los métodos de investigación (cualitativo o cuantitativo) necesarios
3. Investigación de diseño: tipo de estudio, método de recolección de información, muestra, etcétera
4. Recolectar datos
5. Analizar datos
6. Reportar resultados a quien tome decisiones

¿Qué funciona mal frecuentemente?

La administración no identifica metas claras ni la decisión a tomar con base en la investigación propuesta.

Los datos primarios se recolectan de manera más barata y rápida cuando se levantan primero los datos secundarios. Los datos cuantitativos se recolectan sin recolectar primero los datos cualitativos.

Éstos son aspectos técnicos bien manejados por los practicantes hábiles. Dar estos pasos en forma deficiente puede generar confusión o resultados incorrectos.

Tendencia del recolector: escucha lo que usted desea escuchar.

Los errores de tabulación o uso o interpretación incorrectos de los procedimientos estadísticos pueden confundir al usuario.

Algunos usuarios realmente no desean información objetiva, desean demostrar lo que ya piensan que es cierto.



más atractivos?, ¿qué tan grande es el mercado, y con qué rapidez es probable que crezca?, ¿es atractiva la industria?, ¿quiénes son los competidores clave y qué ventajas competitivas podrían tener y no tener si entramos?, ¿qué deseos y necesidades de telecomunicaciones no están bien satisfechos actualmente, y para qué grupos de consumidores?, ¿qué tan probable es que los consumidores usen el sistema que proponemos poner en lugar del anterior?, ¿cuánto más podrían estar dispuestos a pagar?, ¿qué incentivos necesitarían los minoristas y otros para vender nuestras tarjetas telefónicas o poner nuestros teléfonos de paga en sus locales? Tomar cada una de estas preguntas administrativas, una a la vez, y aplicar las estructuras analíticas apropiadas a cada una de ellas —por ejemplo, análisis macro de tendencias (vea el capítulo 3), las cinco fuerzas de Porter (capítulo 4), etc.— da una guía clara para el tipo de información que necesita el investigador. El resultado es un conjunto de **objetivos de la investigación** (por ejemplo, determinar el tamaño del mercado y su porcentaje de crecimiento; evaluar el poder del proveedor en esta industria, etc.) que activará la investigación.

Paso 2: Determinar las fuentes de datos y los tipos de datos necesarios

Este paso es decisivo para determinar la efectividad y oportunidad del costo del trabajo de investigación. El investigador debe contestar dos preguntas en esta etapa: ¿debo reunir datos de fuentes primarias o secundarias? Cualquiera que sea el tipo de fuentes de datos pedido, ¿necesito investigación cualitativa o cuantitativa para satisfacer las metas de mi investigación, o ambas?

¿Fuentes primarias o secundarias? Los **datos primarios** son datos recolectados por investigadores individuales que usan la observación, una encuesta, una entrevista u otros medios. Los datos se reúnen y se interpretan de acuerdo con el objetivo particular de la investigación de que se trate. Los **datos secundarios** ya existen en internet, documentos del gobierno, en la prensa de negocios, en archivos de la compañía o en otra parte. Alguien ya ha hecho la recolección de datos primarios y los ha puesto en donde otros puedan tener acceso a ellos, con o sin dificultad, gratis o a un costo.

NOTA CLAVE

¿Cuáles son mejores, los datos primarios o los secundarios?

¿Cuáles son mejores, los datos primarios o los secundarios? *Si* (y éste es un *si* importante) un objetivo de investigación puede satisfacerse con el uso de datos secundarios, ésta suele ser la mejor fuente a seguir. ¿Por qué? Primero,

por lo general es más rápido hallar estos datos en algún lugar que recolectar información a partir de la nada. Imagine tener que reunir datos demográficos acerca de Tanzania sin el censo de Tanzania. En segundo lugar, suele ser menos costoso simplemente hallar datos secundarios existentes que recolectar otra vez la información como datos primarios. En tercero, los datos secundarios suelen estar basados en lo que las personas realmente *hacen*, o cómo *se comportan* realmente. Las encuestas, una forma común de obtener datos primarios, están basadas en lo que las personas *dicen*. Los dos son diferentes, como vimos en la primera parte de este capítulo.

Para Maddy y Laguë, los datos secundarios, si se dispone de ellos, deben contestar varias de sus preguntas de investigación, por ejemplo las referentes al atractivo de la industria y el mercado, *si* el gobierno de Tanzania ha dado prioridad a la captación y reporte de estos datos. Con frecuencia, la disponibilidad y calidad de los datos secundarios de un país, del gobierno o de otras fuentes, se correlaciona estrechamente con su grado de desarrollo económico. En la ilustración 7.8 vea una lista de algunos portales de internet que por lo común se emplean para análisis de mercado y de industria. También hay fuentes similares para casi todos los países. Para explorar la disposición de los consumidores a usar el sistema innovador de teléfonos de paga y tarjetas de llamada que Maddy y Laguë propusieron desarrollar, eran necesarios datos primarios. Es improbable que se hubiera hecho ya un estudio para evaluar lo atractivo que sería este sistema para los consumidores.

¿Métodos de datos cualitativos o cuantitativos e investigación? En donde deban recolectarse datos secundarios, el investigador necesita decidir si se requieren datos cualitativos, por ejemplo los concernientes a tendencias socioculturales en Tanzania, o datos cuantitativos, como es el caso del número de familias de un grupo particular de ingresos en Dar es Salaam. La mayor parte de los estudios secundarios de investigación requieren datos tanto cualitativos como cuantitativos.

Si se necesitan datos primarios, debe tomarse una decisión acerca de si recolectar los datos con el uso de métodos de investigación cualitativos o cuantitativos. Una **investigación cualitativa** suele comprender pequeñas muestras de entrevistados y produce información que no se puede cuantificar con facilidad. Los datos cualitativos pueden dar ideas más profundas del comportamiento del consumidor de lo que puede arrojar una investigación cuantitativa. Por esta razón, es frecuente que la investigación cualitativa se realice primero y se utilice para orientar una investigación cuantitativa subsiguiente. Un inconveniente importante de la investigación cualitativa, no obstante, es que sus muestras, generalmente pequeñas, no pueden representar bien a la población más grande. La mayoría de los investigadores de marketing experimentados dirían: “*Nunca se debe generalizar a partir de una investigación cualitativa. Es necesario seguir siempre con un estudio cuantitativo para probar las corazonadas creadas durante el estudio cualitativo*”.

Estas frases presumen que se dispone de adecuados recursos de investigación para realizar estudios adicionales. Con frecuencia, y en particular en situaciones empresariales, éste no es el caso, y quienes toman decisiones se ven forzados a apoyarse, aunque en forma tenue, en estudios cualitativos a pequeña escala.

Una **investigación cualitativa** recolecta datos que son aptos para análisis estadísticos, por lo general de muestras que son suficientemente grandes para que se puedan deducir inferencias con alguna confianza para la población de la que se toman los entrevistados de la muestra. El principal beneficio de una investigación cuantitativa se encuentra en su medición de las actitudes de una población hacia los programas de marketing o su probable respuesta a los productos. Debido a sus tamaños de muestra mayores y parámetros cuantitativos, se puede tener más confianza en los estudios cuantitativos, cuando se realizan en forma correcta, usando procedimientos apropiados de muestreo y técnicas estadísticas. Exponemos estos problemas con más detalle en las secciones siguientes de este capítulo.

Técnicas cualitativas de investigación Aparentemente hay tantas técnicas cualitativas de investigación como estrellas en el cielo.²⁵ Las más comunes, no obstante, son los grupos de enfoque y las entrevistas de varias clases.²⁶ Un grupo de enfoque está formado generalmente por 8 a 12 consumidores del mercado objetivo del vendedor, reunidos en un lugar de investigación para analizar un problema particular de marketing, por ejemplo actitudes hacia un nuevo

NOTA CLAVE

Nunca se debe generalizar a partir de una investigación cualitativa.

Ilustración 7.8

ALGUNAS FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA

Tipo de información	Fuentes de biblioteca	Fuentes de internet
Identificar asociaciones comerciales y revistas sobre comercio	<i>Gale Directory of Publications; Encyclopedia of Associations; UK Trade Association Forum;</i> asociaciones de comercio europeas	www.gale.com www.instat.com www.taforum.org www.eurunion.org/infores/business/trade.htm
Información sobre compañías específicas	<i>Hoover's Online Business; Ward's Business Directory; Dun and Bradstreet Million Dollar Directory; Moody's Industrial Manual</i>	www.hoovers.com www.sec.gov/edgarhp.htm www.companylink.com
Datos demográficos y de estilo de vida en Estados Unidos	<i>Lifestyle Market Analyst</i>	www.census.gov
Datos demográficos en una región específica o localidad de comercio en Estados Unidos	<i>Sourcebook of County Demographics; Sourcebook of Zip Code Demographics;</i> Encuesta sobre el poder de compra en <i>Sales and Marketing Management;</i> Claritas, 1-800-234-5973 (cuota)	
Demografía internacional y comercio mundial	<i>Predicasts F&S Index</i> de Estados Unidos, Europa e internacional	www.stat-usa.gov www.odic.gov/cia/publications www.census.gov/ftp/pub/ipc/www/idbnew.html www.i-trade.com www.europa.eu.int/comm/eurostat/ (EU) www.unescap.org/stat/ (Asia)
Tendencias macro	<i>Statistical Abstract of the United States; Business Periodicals Index</i>	www.stat-usa.gov
Comercio electrónico	Revista <i>Red Herring</i>	www.thestandard.com www.cyberatlas.com www.ecommercetimes.com www.comscore.com www.emarketer.com
Proveedores de patentes de reportes de investigación		www.forrester.com www.gartner.com www.scarborough.com www.findsvp.com
Información de acciones de mercado	<i>Market Share Reporter</i>	
Estados de cuenta financieros en promedio por industria	<i>Annual Statement Studies,</i> Risk Management Association, anteriormente por, Robert Morris and Associates	www.rmahq.com/Ann_Studies/asstudies.html

Dada la rapidez de cambio de internet, pueden cambiar algunas de las direcciones citadas y algunas fuentes impresas pueden agregar portales de internet.

Fuentes: Varias direcciones de internet como se citan líneas antes. Una guía útil para estas y otras fuentes de datos es *Find it Fast: How to Uncover Expert Information on Any Subject—in Print or Online* (Nueva York, HarperCollins, 1997).

NOTA CLAVE

Los grupos de enfoque tienen limitaciones importantes.

producto propuesto y varias características posibles. Un moderador experimentado dirige al grupo de enfoque, registra la conversación en audiocinta o videocinta y escribe un informe de lo hallado. En general, se realizan reuniones con dos o más grupos para un solo proyecto de investigación. Los grupos de enfoque tienen limitaciones importantes: están sujetos a la distorsión de datos provocada por una persona dominante del grupo, sus resultados son difíciles de interpretar y no son representativos ni se pueden generalizar a una población mayor, debido al tamaño pequeño y a la conveniencia de sus muestras. No obstante, son una buena forma de iniciar una encuesta de investigación o para reunir al menos alguna información cuando los presupuestos de investigación son escasos.²⁷

Técnicas cuantitativas de investigación En casi toda investigación cuantitativa se usan cuestionarios que permiten que el investigador mida las respuestas de los entrevistados en escalas cuantitativas. Estas escalas posibilitan la comparación de los atributos de los productos, las respuestas de los consumidores demográficamente diferentes y otras diferencias para entender mejor lo que prefieren los consumidores, qué tan satisfechos están con un producto en comparación con otros, y elementos similares. Cuando se encuentran diferencias importantes desde un punto de vista estadístico, los administradores pueden estar relativamente seguros en algún nivel conocido de confianza de que las diferencias encontradas en la investigación reflejan las que en realidad se encuentran en toda la población. En la ilustración 7.9 se muestran ejemplos de varias clases de escalas cuantitativas que por lo general se usan en este tipo de investigación.

Los investigadores novatos, o los que tienen presupuestos limitados, pueden a veces obtener un conocimiento útil del mercado para una investigación a pequeña escala que se inicia con alguna investigación cualitativa, quizá varias entrevistas, y concluye con un estudio cuantitativo que utiliza medidas como las que se ven en la ilustración 7.9. Adquirir experiencia en esta investigación, incluso en una situación de proyecto en clase, da a los futuros administradores alguna apreciación para dirigir una investigación de mercado y las limitaciones a su interpretación.

Paso 3: Diseño de la investigación

Diseñar una investigación secundaria es sencillo para hallar fuentes de información suficiente para satisfacer las metas de investigación y asegurar que las fuentes son creíbles. Para una investigación cualitativa primaria, por ejemplo grupos de enfoque o entrevistas, se elaboran guías

Ilustración 7.9

ALGUNOS TIPOS COMÚNMENTE USADOS DE ESCALAS EN UNA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DE MERCADO

Tipo de escala	Descripción	Ejemplo
Escala diferencial semántica	Escala que conecta dos palabras o frases bipolares	¿Qué tan satisfecho está usted con su proveedor de televisión por cable? Nada satisfecho 1 2 3 4 5 6 7 Muy satisfecho
Escala Likert	Frase con la que el entrevistado muestra la cantidad de acuerdo o desacuerdo	Estoy muy satisfecho con mi proveedor de televisión por cable. Completamente de acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Completamente en desacuerdo
Escala de clasificación de calidad	Clasifica algún atributo en una escala de "excelente" a "malo"	Mi servicio de televisión por cable, en general, es: Malo Suficiente Bueno Muy bueno Excelente
Escala de importancia, usando formato diferencial semántico	Clasifica la importancia de algún atributo	¿Qué tan importantes son los siguientes criterios para su satisfacción con su proveedor de televisión por cable? Para nada importante Sumamente importante Contesta rápidamente el teléfono 1 2 3 4 5 6 7 Servicio rápido de reparación 1 2 3 4 5 6 7 Limpia después de la instalación 1 2 3 4 5 6 7 El servicio nunca se interrumpe 1 2 3 4 5 6 7
Escala de intención de compra	Mide qué tan probable es que el entrevistado compre a algún precio	¿Qué tan probable es que usted firme el nuevo canal InterGalactic por 4.95 dólares más al mes? Definitivamente _____ Probablemente _____ Podría o no podría _____ Probablemente no _____ Definitivamente no _____

NOTA CLAVE

Las decisiones clave a tomarse en el diseño de una investigación primaria son determinar el método de recolección de datos y elaborar el instrumento de investigación, determinar cómo comunicarse con los participantes de la investigación y diseñar el plan de muestreo.

detalladas para dirigir la investigación a fin de especificar qué preguntas se van a hacer. Para una investigación primaria, el diseño es el paso más técnico y difícil para dirigir la investigación. Las decisiones clave a tomarse en el diseño de una investigación primaria son determinar el método de recolección de datos y elaborar el instrumento de investigación, determinar cómo comunicarse con los participantes de la investigación y diseñar el plan de muestreo.

Determinar el método de recolección de datos y elaborar el instrumento de investigación

Los métodos más comunes de recolectar datos primarios son la observación, la encuesta y el experimento. La observación es exactamente eso: observar encuestados que usan teléfonos de paga en Tanzania, en el caso de Maddy y Laguë. Por lo general, se elabora un formato en el que el observador registra lo que observa, quizá minutos de uso y género del usuario, entre otras cosas. Numerosas empresas japonesas favorecen el uso de la observación para entender mejor no sólo a los consumidores, sino también a los vendedores y miembros de un canal de distribución.²⁸

Las encuestas comprenden escribir un cuestionario, que incluirá preguntas y ya sea respuestas con escala (como las que se ven en la ilustración 7.9) o espacio para respuestas sin límite determinado. También se suele pedir la información demográfica acerca del encuestado para ayudar en la segmentación de mercado y las decisiones para determinar un mercado, que exponemos en los capítulos 8 y 9. Elaborar preguntas y formatos de encuesta para las respuestas es más difícil de lo que podría esperarse y está fuera del alcance de este libro, pero varias fuentes citadas en este capítulo, así como en la ilustración 7.9, pueden ayudar al lector a agilizar estas tareas.²⁹

Los experimentos son estudios en los que el investigador manipula una o más variables, por ejemplo precio o características de un producto, ya sea dentro del contexto de una encuesta o en un laboratorio o situación de campo, para medir el efecto de la variable manipulada en la respuesta del consumidor. Una meta común de los experimentos es examinar la probabilidad de que un consumidor compre un nuevo producto a diferentes puntos de precio. A diversos encuestados se les dan diferentes precios para el producto, y el investigador prueba las diferencias en la probabilidad de que el consumidor compre cuando cambia el precio. Este procedimiento trae consigo menos tendencia a preguntar a los consumidores cuánto estarían dispuestos a pagar por un producto, y la típica respuesta a esto es “tan poco como sea posible”.

Determinar el método de comunicación Una vez que se selecciona un método de recolección de datos, el investigador debe decidir cómo comunicarse con quienes participarán en la investigación. Las opciones comunes incluyen entrevistas personales (quizá en una zona comercial o un espacio público), por correo, teléfono, fax, correo electrónico e internet. La ilustración 7.10 muestra algunos de los puntos intermedios entre estos métodos. Un problema importante con una investigación de encuesta es que quienes seleccionaron *no* participar cuando se les pide (¡Ahora estamos comiendo, y por favor no vuelva a llamar!) puede diferir con respecto a quienes *participan*. Esta tendencia a no contestar puede distorsionar los resultados de la



Ilustración 7.10

PROS Y CONTRAS DE DIFERENTES MÉTODOS DE COMUNICACIÓN PARA INVESTIGACIÓN DE ENCUESTA

Método	Porcentaje de respuesta	Costo	Oportunidad	Tendencia a no responder
Personal	Alto	Alto	Lento	Bajo
Correo	Bajo	Bajo	Lento	Alto
Teléfono	Moderado	Moderado	Rápido	Moderado
Fax	Moderado	Bajo	Rápido	Alto
Correo electrónico	Bajo	Bajo	Rápido	Alto
Internet	Bajo	Bajo	Rápido	Alto

investigación. El porcentaje de respuesta también puede ser un problema, puesto que muchos a quienes se pide participar no lo hacen. Los porcentajes de respuesta para encuestas por correo generalmente va de 10 a 15%. Los otros tipos son mejores o peores, como se ve en la ilustración 7.10. Así, para una encuesta por correo, debe enviarse de 6 a 10 veces más el número de encuestas que el investigador espera recibir.

Diseño del plan de muestreo Seleccionar una muestra de participantes para una investigación experimental, por observación o encuesta requiere que se contesten tres preguntas:

1. ¿Cuál es la población (o universo) de la que se sacará la muestra de **participantes**?
2. ¿Qué tamaño de la muestra se requiere para obtener un nivel aceptable de confianza?
3. ¿Por cuál método, muestreo de probabilidad (también llamado muestreo aleatorio) o muestreo de no probabilidad (por ejemplo, el muestreo de conveniencia) se seleccionará la muestra?



Estudiaremos brevemente cada uno de estos problemas.³⁰ Primero, la población de la que se ha de sacar la muestra debe estar especificada con claridad. Por lo general, consta del mercado objetivo, definido en términos demográficos o de comportamiento (por ejemplo, usuarios de teléfonos de paga en Tanzania), aun cuando excluir a los no usuarios actuales podría no ser una buena idea para Maddy y Laguë si esperan expandir el mercado.

En segundo término, la muestra debe ser lo suficientemente grande para proporcionar la confianza de que los datos estadísticos, como las respuestas promedio a preguntas de la encuesta, están *verdaderamente* dentro de algún intervalo suficientemente angosto, a veces llamado **margen de error**. En general, cuanto mayor es el tamaño de la muestra, menor es el margen de error. Si Maddy y Laguë observaran sólo tres teléfonos de paga en su investigación, no podrían estar muy confiadas en que el promedio diario de minutos de uso de esos teléfonos fuera representativo del uso de cientos de teléfonos de paga en Tanzania. Una muestra más grande les daría más confianza. La ilustración 7.11 contiene aproximaciones muy generales del margen de error de muestreo asociado con diferentes tamaños de una muestra.

En tercer lugar, la idea que está detrás de **probabilidad** o **muestreo aleatorio** es que cada persona de la población tenga igual probabilidad de ser seleccionada. Si se emplean **muestreos no probabilísticos**, por ejemplo **muestras de conveniencia**, la muestra puede tener tendencia. Si Maddy y Laguë observan a consumidores que usan teléfonos de paga en la sala de espera del aeropuerto de Dar es Salaam, esta muestra no reflejaría el uso que hace la población general de Tanzania de los teléfonos de paga. Las muestras de conveniencia se usan frecuentemente para investigaciones de marketing porque las muestras aleatorias verdaderas son más difíciles y costosas. El problema de no obtener respuestas hace que de alguna forma casi todas las muestras sean potencialmente tendenciosas. Un usuario astuto siempre preguntará acerca del método de selección de la muestra. Si el método no es aleatorio, el usuario debe preguntar cómo fue seleccionada la muestra para buscar cualquier fuente obvia de tendencia que podría distorsionar los resultados de la investigación.

NOTA CLAVE

Un usuario astuto siempre preguntará acerca del método de selección de la muestra. Si el método no es aleatorio, el usuario debe preguntar cómo fue seleccionada la muestra.

Paso 4: Recolectar datos

Por ahora, las partes más difíciles del proceso de investigación están completas, aunque apenas han empezado las que consumen más tiempo. La recolección de datos contribuye más al error total que cualquier otro paso del proceso. En algunos casos, en especial cuando los empresarios o vendedores dirigen una investigación de marketing en lugar de contratar a un tercero para la recolección de datos, la **tendencia del recolector** puede ser un problema. En su entusiasmo por el producto, la persona que recolecta los datos podría influir en los participantes de modo que digan al investigador lo que ellos piensan que el recolector desea escuchar. Entre los errores en las encuestas de persona a persona o por teléfono se incluyen los derivados de no obtener respuesta de algunos participantes, los errores de selección por el entrevistador (es decir, seleccionar participantes que no son miembros de la población especificada), la forma en que el entrevistador hace las preguntas, la interpretación y registro de las respuestas de parte del

Ilustración 7.11

MARGEN DE ERROR ASOCIADO CON DIFERENTES TAMAÑOS DE LA MUESTRA

Suponga que se realiza una encuesta de votantes elegibles para determinar qué candidato está a la cabeza. Suponga que los resultados son que Jones tiene 45% de los votantes a su favor, Smith tiene 41%, y 14% están indecisos. ¿Podemos concluir que Jones está adelante de Smith? Esto depende, en parte, del tamaño muestral de la encuesta.

Tamaño muestral	Margen aproximado de error para 95% del nivel de confianza	Implicaciones para la carrera de Jones y Smith (en la que Jones parece ir a la cabeza)
100	10 puntos porcentuales	Jones tiene 45% más o menos 10%, o de 35% a 55%. Smith tiene 41% más o menos 10%, o de 31% a 51%. <i>Smith podría ir a la cabeza hasta por 51% a 35%.</i>
500	4.5 puntos porcentuales	Jones tiene 45% más o menos 4.5%, o de 40.5% a 49.5%. Smith tiene 41% más o menos 4.5%, o de 36.5% a 45.5%. <i>Smith podría ir a la cabeza hasta por 45.5% a 40.5%.</i>
1 000	3 puntos porcentuales	Jones tiene 45% más o menos 3%, o de 42% a 48%. Smith tiene 41% más o menos 3%, o de 38% a 44%. <i>Smith podría ir a la cabeza hasta por 44% a 42%.</i>

¿Qué dirán los encabezados de los periódicos? Probablemente que Jones va adelante de Smith, 45 a 41%. Si el tamaño de la muestra es 1 000, típico en votaciones políticas a nivel nacional o estatal, ¿es ésta una buena conclusión?

Fuente: Adaptado de "What Is a Survey: What Is a Margin of Error?" Copyright 1998 por la American Statistical Association. Todos los derechos reservados.



entrevistador, y hasta los engaños del entrevistador. En las encuestas realizadas por fax, correo electrónico o hasta por internet, un problema adicional es que el investigador no sabe quién contestó en realidad la encuesta. El trabajo de recolección de datos puede ser considerable. Para completar 100 encuestas en el Reino Unido en hogares seleccionados al azar y con el método de marcar el número de teléfono también al azar, es probable que se requieran varios cientos de números telefónicos y 1 000 marcaciones.

Paso 5: Analizar los datos

Una vez recolectados los datos, deben procesarse los formatos llenados a fin de obtener la información para cuya recolección fue diseñado el proyecto. Los formatos deben revisarse para ver que se hayan seguido las instrucciones, que los datos estén completos y que sean lógicos y congruentes en el formato de cada uno de los participantes. Por lo general, los datos se introducen entonces en archivos de computadora, se calculan los porcentajes y promedios y se hacen comparaciones entre las diferentes clases, categorías y grupos de participantes. Con frecuencia, son necesarios análisis estadísticos más precisos.

Paso 6: Reportar los resultados al tomador de decisiones

Aquí se completa el círculo. Si el estudio de investigación empezó con metas claramente definidas, con reportar los resultados simplemente se regresa a las metas y se reporta lo que se haya encontrado. Cuando una investigación se realiza sin metas claras, el reporte puede ser difícil porque no hay conclusiones claras. En algunas compañías se desperdicia mucho dinero en investigaciones de mercado porque las metas de investigación están especificadas de manera deficiente.

Lo que deben preguntar los usuarios de una investigación de marketing

El proceso de investigación descrito en la sección precedente deja claro en dónde están muchos de los tropiezos a la hora de diseñar y realizar una investigación de marketing. El usuario informado y crítico de una investigación de mercado debe hacer las siguientes preguntas, idealmente antes de poner en práctica la investigación o inmediatamente después de su terminación si es necesario, para asegurar que en la investigación no haya tendencia y los resultados sean confiables.


1. ¿Cuáles son las metas de la investigación? ¿Los datos recolectados serán los necesarios para satisfacer esas metas?
2. ¿Son apropiadas las fuentes de datos? ¿Es más barata y rápida la información secundaria empleada donde sea posible? ¿Está planeada una investigación cualitativa para asegurar que una investigación cuantitativa, si la hay, es la buscada?
3. ¿Los métodos planeados de investigación cuantitativa y/o cualitativa son apropiados para las metas de la investigación? Para obtener ideas profundas sobre el comportamiento del consumidor es mejor una investigación cualitativa, mientras que para medir actitudes de una población y probables respuestas a productos o programas de marketing es mejor una investigación cuantitativa.
4. ¿Está bien diseñada la investigación? ¿Permitirán las escalas del cuestionario la medición necesaria para satisfacer las metas de la investigación? ¿Son tendenciosas las preguntas de una encuesta o una entrevista o grupo de enfoque? (“¿No es sensacional este nuevo producto?”) ¿El método de contacto y el plan de muestreo conllevan alguna tendencia conocida? ¿El tamaño muestral es suficientemente grande para satisfacer las metas de la investigación?
5. ¿Son apropiados los análisis planeados? Deben ser especificados *antes* de realizar la investigación.

Competencia elemental: ¿estamos ahí todavía?

Una meta que nos fijamos al principio de este capítulo era proporcionar al lector al menos un nivel elemental de competencia en el diseño y realización de estudios de investigación de mercado. En casi todas las escuelas de administración para currículo de marketing se ofrecen cursos completos que tratan sobre investigación de mercado, y la mitad del capítulo hace poca justicia al detalle y a la experiencia técnica que interviene en este importante trabajo. Con todo, al leer este capítulo y algunas pocas de las fuentes de referencia citadas sobre técnicas particulares de investigación, el lector debe lograr cierta aptitud para dirigir al menos una investigación útil para un proyecto en grupo o incluso una empresa con presupuesto bajo. Esta investigación, a pesar de sus limitaciones, dará al lector una base experimental útil para evaluar la investigación hecha por otros, y de seguro le aportará más conocimientos sobre el problema de marketing que sólo las corazonadas. Dada la importancia de la investigación de marketing en la toma estratégica de decisiones de hoy día, alentamos a todos los estudiantes de administración de todas las disciplinas a probarla.

En los capítulos restantes de este libro regresaremos de vez en cuando al tema de la investigación de mercados y mostraremos cómo informa la investigación de marketing no sólo del análisis de mercado y de la competencia y el entendimiento del cliente, sino también del diseño e implementación de programas de marketing. En años recientes, se ha creado una amplia variedad de aplicaciones de software para ayudar a los vendedores a dirigir una investigación de mercado y aplicarla, así como para otros datos a problemas específicos de marketing. En los capítulos siguientes indicaremos aplicaciones específicas para las que se usan estos **sistemas de apoyo para la toma de decisiones de marketing**. En la ilustración 7.12 se estudian unas pocas aplicaciones de software empleadas para ayudar a la toma de decisiones en el proceso mismo de investigación de mercado, diseño de investigación de encuestas, selección de muestras y administración del grupo de enfoque. Estas y otras herramientas de software de marketing pueden ser muy útiles para ayudar a quienes toman decisiones de marketing —desde compradores a través de medios hasta administradores de marca y compradores al menudeo y administradores de ventas y más— a administrar mejor sus negocios y en forma más productiva a través del mejor uso de la información de marketing.

Ilustración 7.12 Herramientas de software para la investigación de mercados

 Como hemos visto en este capítulo, diseñar una investigación de mercado es un trabajo complejo. Varias compañías han creado software para ayudar a quienes toman decisiones de marketing en el diseño y dirección de las encuestas y otras clases de investigación. Entre ellas se incluyen la Apian Software, Inc., (www.apian.com) y StatPac, Inc., (www.statpac.com), cuyo software (Survey Pro y StatPac para Windows, respectivamente) ayuda al investigador de mercado a elaborar cuestionarios en los que la base de datos y pantallas de entrada de datos están automáticamente programados, y en los que el análisis de datos está automatizado. Sensus, una aplicación similar de Sawtooth Technologies (www.sawtooth.com), facilita el desarrollo de encuestas para ser administradas a través de la red. El Genysys Sampling System (www.genysysampling.com)

permite a los investigadores seleccionar muestras para investigación de encuestas hasta el código postal y el nivel de censo. FocusVision Online (www.focusvision.com) permite a administradores de marketing dirigir grupos de enfoque en más de 80 ciudades y vigilarlos vía internet sin salir de su oficina. SPSS MR (www.spss.com/spssmr) es probablemente el programa más usado para el análisis de datos de investigación de mercado. Constantemente se están creando nuevas aplicaciones. El directorio anual de tecnología, publicado cada verano en *Marketing News*, es un buen lugar para hallar estas aplicaciones.

Fuente: "Directory of Marketing Technology: Software & Internet Services", *Marketing News*, 17 de julio de 2000. Empleado con permiso de la American Marketing Association.

PARA ANÁLISIS

- ¡Todo pronóstico y estimación de potencial de mercado es erróneo! Los pronósticos y estimaciones *basados en evidencias*, elaborados con el uso de las herramientas que damos en este capítulo, son mucho más creíbles —y generalmente más precisos— que las corazonadas o las ideas extravagantes. En este capítulo se encuentra un menú de métodos de pronóstico basados en evidencias.
- A través de los presupuestos y otros procedimientos de planificación, los pronósticos tienen una poderosa influencia sobre lo que hacen las compañías. Así, un pronóstico es digno de considerable atención y compromiso por parte de la administración.
- Un conocimiento superior del mercado es no sólo una fuente importante de ventaja competitiva, sino que también da como resultado una mayor cantidad de clientes, más

contentos y más leales. De este modo, el desarrollo sistemático del conocimiento del mercado es una actividad de importancia decisiva en cualquier organización.

- En una investigación de marketing pueden salir mal muchas cosas, y con frecuencia eso es lo que sucede. Ser un usuario informado y crítico de una investigación de mercado es una habilidad esencial para cualquiera que busque contribuir a una toma estratégica de decisiones. En este capítulo se presentan herramientas para obtener esta habilidad.

Las preguntas de diagnóstico personal, para que el lector pruebe su capacidad de aplicar los conceptos del capítulo a la toma de decisiones de marketing, se encuentran en el sitio electrónico de la obra, en www.mhhe.com/mullins05.

REFERENCIAS

1. La información para elaborar esta sección se tomó de Anita M. McGrahan, *African Communications Group (Condensed)* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1999); y Dale O. Coxe, *African Communications Group* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1996).
2. Charles Wardell, "High-Performance Budgeting", *Harvard Management Update*, enero de 1999.
3. *Ibid.*
4. Peter L. Bernstein y Theodore H. Silbert, "Are Economic Forecasters Worth Listening to", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1982.
5. F. William Barnett, "Four Steps to Forecast Total Market Demand", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1988.
6. Para un estudio más detallado de métodos de pronóstico, vea David M. Georgeff y Robert G. Murdick, "Manager's Guide to Forecasting", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1986; y John C. Chambers, Satinder K. Mullick, y Donald D. Smith, "How to Choose the Right Forecasting Technique", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1971.
7. Arthur Schleifer, Jr., *Forecasting with Regression Analysis* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1996).
8. Veá Frank M. Bass, "A New Product Growth Model for Consumer Durables", *Management Science*, enero de 1969, pp. 215-227; y Trichy V. Krishnan, Frank M. Bass, y V. Kumar, "Impact of a Late Entrant on the Diffusion of a New Product/Service", *Journal of Marketing Research*, mayo de 2000, pp. 269-278.

9. Para un análisis conjunto, vea Robert J. Dolan, *Conjoint Analysis: A Manager's Guide* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1990).
10. McGahan, *African Communications Group (Condensed)*.
11. Para más información sobre pruebas de conceptos, vea Robert J. Dolan, *Concept Testing* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1990).
12. McGahan, *African Communications Group (Condensed)*.
13. Fareena Sultan, *Marketing Research for High Definition Television* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1991).
14. Colin Welch y Ananth Raman, *Merchandising at Nine West Retail Stores* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1998).
15. Coxe, *African Communications Group*.
16. Un desafío clave para los fabricantes es tener aptitud para ajustar rápidamente los programas de producción para adaptarse a la demanda que difiere respecto del pronóstico. Para leer más acerca de cómo hacer que la producción responda rápidamente frente a cambios imprevistos en la demanda, vea Marshall L. Fisher, Janice H. Hammond, Walter R. Obermeyer y Ananth Raman, "Making Supply Meet Demand in an Uncertain World", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1994.
17. Amos Tversky y Daniel Kahneman, "Judgment under Uncertainty", *Science* 185 (1974), pp. 1124-1131.
18. Li y Calantone definen el conocimiento del mercado como "información organizada y estructurada acerca del mercado". Vea Tiger Li y Robert J. Calantone, "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, octubre de 1998, pp. 13-29.
19. Welch y Raman, *Merchandising at Nine West Retail Stores*.
20. "Marketing—Clubbing Together", *Retail Week*, 8 de noviembre de 2002.
21. Para más detalles vea el portal de internet de CACI en <http://www.caci.co.uk/index.html>.
22. Para más detalles vea el portal de internet de Experian UK en http://www.experian.co.uk/products/products_targ_prospect.html.
23. Para más información sobre extracción de datos y temas relacionados, vea Peter Jacobs, "Data Mining: What General Managers Need to Know", *Harvard Management Update*, octubre de 1999; y Jeff Papows, *Enterprise.com: Market Leadership in the Information Age* (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1998).
24. La información de esta sección proviene del portal de internet de la Society of Competitive Intelligence Professionals en www.scip.org/images/education/ci.htm.
25. Para más técnicas de investigación cualitativa, vea Abbie Griffin, "Obtaining Customer Needs for Product Development", en M. D. Rosenau, ed., *The PDMA Handbook of New Product Development* (Nueva York: John Wiley and Sons, 1996); y Gerald Zaltman, "Rethinking Marketing Research: Putting the People Back In", *Journal of Marketing Research*, noviembre de 1997, pp. 424-437.
26. La guía definitiva para dirigir entrevistas a fondo es Grant McCracken, *The Long Interview* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1988).
27. La sección de métodos de investigación de encuestas de la American Statistical Association ofrece guías útiles para dirigir grupos de enfoque y encuestas. En www.stat.ncsu.edu/info/srms/srms.html se pueden hallar archivos PDF que se pueden descargar.
28. Malcolm Gladwell, "The Science of Shopping", *New Yorker*, 4 de noviembre de 1996, pp. 66-67; y Gary Hamel y C. K. Phahalad, "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1991.
29. Cualquier texto sobre investigación de mercado de una escuela de administración, por ejemplo Dillon, Madden y Firtle, *Marketing Research in a Marketing Environment* (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 1993) tendrá un capítulo sobre diseño de cuestionarios. También vea Alreck y Settle, *The Survey Research Process* (Burr Ridge IL: Irwin/McGraw-Hill, 1994).
30. Para más información sobre muestreo, vea el capítulo de muestreo de cualquier texto sobre investigación de marketing de una escuela de administración, por ejemplo Dillon, Madden y Firtle, *Marketing Research in a Marketing Environment*.

