

# La investigación de mercado es eficaz cuando aporta respuestas a las grandes preguntas de negocio

**Miguel García-Cesto, socio director de ASAP Operational Research**

**V**ivimos una situación de mercado delicada y ya no basta con dar respuestas a las preguntas de los departamentos de Marketing; hay que dar servicio a las redes comerciales, hay que convencer a los directivos de las centrales internacionales, a las redes sociales, a la prensa... hay que “vender” los resultados de la investigación.

**¿Es cierto que las organizaciones ya no quieren escuchar las respuestas de la investigación de mercado?**

Es que en una situación de crisis es muy duro escuchar la voz del cliente. Las grandes empresas están asumiendo preguntas difíciles como: ¿Por qué se me van los clientes a la competencia? O bien: ¿Por qué no ha funcionado mi último lanzamiento? ¿Cuánto tengo que bajar mis precios para mantener mi cuota de mercado? ¿Hasta qué punto el cliente encuentra diferencias entre mi producto y el de marca blanca? No se trata sólo de encontrar respuestas, sino que hay que aceptar que no es fácil asumir lo que el cliente pueda decirnos.

**¿Y qué se hace entonces?**

Pues para empezar, cambiar de óptica. No basta con hacer un diagnóstico frío, descarnado. Hay que ayudar a nuestros clientes a “digerir” las valoraciones de los clientes y estas opiniones tienen que servir para construir soluciones. Y hay que hacerlo teniendo en cuenta la complejidad de las grandes organizaciones.

**Póngame un ejemplo**

Imaginemos un lanzamiento fallido; en momentos de crisis el mercado es

mucho más duro, más exigente y productos o estrategias comerciales que hubieran funcionado en otras circunstancias no funcionan ahora. Encontrarte con que después de muchas horas de trabajo y de mucha inversión no se cumplen expectativas es muy duro. Si la investigación se limita a recoger opinio-

nes de clientes que explican los motivos del fracaso, los resultados pueden ser catastróficos: la red comercial echa la culpa al departamento de marketing, los de marketing a la red comercial, la central a las filiales...

**Entonces, ¿lo conveniente es no preguntar a los clientes?**

Las soluciones siempre están en el cliente y aún más en los clientes potenciales (los que “deberían” haber comprado el producto). Pero hay que ir más allá. La pregunta no es sólo: ¿Qué es lo que no

ha funcionado? Sino: ¿Qué se puede rescatar del trabajo realizado? A veces la solución no está en un cambio radical de producto, sino en un cambio de estrategia comercial y eso implica responder a la pregunta: ¿Cómo vendemos y cómo vende la competencia?

**¿Y los consumidores nos dicen cómo vendemos y cómo vende la competencia?**

En parte, sí; utilizamos la metodología “Client Journey” que implica acompañar al cliente final en el proceso de compra y de servicio y comprender cómo decide, qué aspectos le llaman la atención, qué puntos de venta visita, cómo

interpreta los argumentarios de los comerciales, hasta qué punto hace caso a los folletos, a los reclamos de las web...

**Ha dicho que el consumidor sólo puede responder en parte a las cuestiones comerciales ¿Y cómo se obtiene el resto de la información?**

Analizando directamente los procesos comerciales mediante pseudocompras técnicas. Aquí los técnicos de ASAP se hacen pasar por clientes y analizan en detalle cómo venden los equipos comerciales, cuáles son sus puntos

**No basta con generar buenos datos, hay que ayudar a “venderlos” dentro de las empresas: a la propia red comercial, a los directivos,...**

fuertes, qué argumentos utilizan, cómo manejan el precio...

**¿Tanta diferencia hay?**

Mucha. Vender es una labor compleja y uno tiende a refugiarse en lo que le funcionó en el pasado. Nosotros hemos comprobado que el lanzamiento de un nuevo modelo de coche con aire deportivo fallaba porque los comerciales de la marca lo vendían igual que un monovolumen.

**Volvamos a su ejemplo. ¿Y cómo se le dice a una red comercial experimentada que está vendiendo mal un coche, por ejemplo?**

Nosotros no somos "jueces" para decir que algo se hace bien o mal. Lo que sí

**Se habla mucho de "formación cliente" o de "experiencia cliente"; en ASAP ayudamos a que la formación integre contenidos de investigación**

podemos es traer la voz del cliente, que el propio cliente explique qué le gusta, qué le interesa que le digan, qué le está vendiendo la competencia.

**Pero ¿cómo se hacen llegar estos mensajes a una red comercial? Son muchas personas y muy dispersas.**

Les llega porque convertimos ese material de investigación de mercado en material de formación que se imparte en cursos o se cuelga de una intranet. O generamos un vídeo testimonial con opiniones de clientes destinado a la cúpula internacional; de esta manera estamos "vendiendo" los insights de la investigación hacia arriba y hacia abajo.

**Mencionaba los altos costes de un lanzamiento fallido. ¿Es que no se**



**puede "prevenir el fracaso"? ¿No puede ser la investigación como una "vacuna" que evite esta inversión perdida?**

Justamente ése es el objetivo de nuestro modelo "Launching Pad". Se trata de averiguar hasta qué punto un nuevo

producto o servicio tiene potencial de negocio y qué se puede hacer para aprovechar al máximo este potencial. Cuando un nuevo producto tiene un potencial demasiado limitado, la decisión más inteligente es no lanzarlo, aunque sea dolorosa ■