

D directivos y empresas siglo XXI



Andrés Raya



Joan Riera

EAE Business School



Angel Andreu



Marc Cortés



Josep F. Mària



Juan Carlos Higuera



Georgina Barquin



Enric R. Bartlett



Ignasi Martí

esade

Guía para los nuevos tiempos

(con los mejores insights)



Manuel Pimentel



Helena Herrero (HP)



Gonzalo Martínez (Infova)



Juan de Rus (Neovantas)



Juan Carlos Alcaide (Silver Economy)

En el contexto actual, estamos viendo muchos estudios que utilizan encuestas para predecir cómo evolucionarán nuestros hábitos de consumo cuando salgamos de la situación actual derivada de la pandemia. Sin embargo, personajes relevantes como David Ogilvy, padre de la publicidad moderna, ponían en duda la efectividad de las encuestas para predecir nuestro comportamiento al destacar: *“Los consumidores no piensan en cómo se sienten, no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen”*.



INVESTIGACIONES DE MERCADOS Y LOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA SU UTILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Dado que hoy en día utilizamos las encuestas para predecir hábitos de compra, medir la satisfacción de los clientes o predecir nuestro voto en las próximas elecciones, vamos a analizar las limitaciones de la investigación de mercados tradicional en base a algunos aspectos claves de la **economía conductual**, así como las alternativas disponibles para predecir nuestro comportamiento.

Investigación de mercados - ¿predice realmente nuestro comportamiento futuro?

Según Asomar, la inversión en investigación de mercados a nivel mundial fue de 76 mil millones de dólares

en 2017. Podríamos considerar esta cantidad como excesiva si tenemos en cuenta que las intenciones solo explican un 30% del comportamiento real de los individuos.

El principal error de la investigación de mercados tradicional es asumir que nuestro comportamiento se guía por variables racionales sin considerar que **nuestras decisiones dependen, en gran medida, del contexto en el que se producen**. El tratar de predecir comportamientos preguntando de una determinada forma y en un determinado momento, pero sin tener en cuenta el contexto en el que se producirá este comportamiento en el futuro, no parece la mejor forma de predecir el mismo.

Por ejemplo, en los años 70, en Estados Unidos, pese a que muchas investigaciones de



Juan DE RUS
Director de NEOVANTAS
Consulting

mercados destacaban que un porcentaje muy importante de los consumidores estaban dispuestos a consumir cerveza baja en calorías (*light beer*) porque se trataba de un producto saludable, todas las marcas que empezaron a comercializar este tipo de cerveza, posicionándola como un producto bueno para la salud en base a lo que las investigaciones decían, fracasaron en el intento ya que no fueron capaces de entender la motivación real de los consumidores.

Por tanto, a la hora de predecir el comportamiento en base a intenciones manifestadas hay que considerar no solo que la intención se mida de manera adecuada, sino que esa intención manifestada se traduzca realmente en un comportamiento futuro. Es decir, no solo habría que considerar los sesgos asociados al propio método de medición, sino también los sesgos que provocan el *gap* entre intención manifestada y comportamiento futuro.

¿Cuáles son los principales sesgos que pueden afectar la validez de la investigación de mercados?

Antes de entrar a valorar los sesgos que nos afectan al responder a una en-

NO SOLO HABRÍA QUE
CONSIDERAR LOS SESGOS
ASOCIADOS AL PROPIO
MÉTODO DE MEDICIÓN,
SINO TAMBIÉN LOS
SESGOS QUE PROVOCAN
EL GAP ENTRE INTENCIÓN
MANIFESTADA Y
COMPORTAMIENTO
FUTURO

cuesta, habría que considerar una de las principales limitaciones de cualquier investigación: **el ser humano miente mucho**. En la Nacional de actitudes sexuales y estilo de vida de UK (NATSAL) realizada a 15.000 personas en 2010, las mujeres heterosexuales manifestaban haber tenido una media de ocho parejas sexuales a lo largo del año mientras los hombres heterosexuales declaraban una media de 12 parejas sexuales. No hace falta comentar que, considerando la muestra como representativa, esa diferencia no tiene lógica.

Con respecto a los sesgos, estos serían los que, bajo mi punto de



vista, más pueden afectar a la validez de la investigación. Comenzaré por aquellos más relacionados con problemas a la hora de medir la intención de manera certera (*efecto encuadre* o “*framing*” y *exceso de información*), para luego continuar con aquellos que afectan al *gap* entre nuestra intención y comportamiento (*sesgo hipotético* y *sesgo de autocontrol*).

- **Efecto encuadre o “Framing”:** Dependiendo de cómo se redacten las preguntas o de la secuencia de éstas, las respuestas pueden ser totalmente diferentes. Por ejemplo, en las encuestas de felicidad, si se pregunta el estado civil antes de la pregunta sobre sa-

tisfacción con tu vida, se considera el matrimonio como un aspecto más importante para tu felicidad que cuando esta pregunta del estado civil aparece al final de la encuesta.

- **Exceso de información:** Cuando el individuo tiene que responder a muchas preguntas, las preguntas son excesivamente largas o hay muchas opciones, las respuestas también serán menos fiables por tres motivos principales:

- Parálisis por exceso de información: Cuando en Suecia se ofreció a los individuos la posibilidad de elegir cuando se jubilasen entre 67 planes de pensiones diferentes, la gran mayoría de los ciudadanos no fueron capaces de decidir y eligieron la opción por defecto.
- Fatiga por la toma de decisiones: A medida que vamos avanzando en la encuesta, la fatiga se va acumulando y se reduce, por tanto, la fiabilidad de las respuestas de la última parte de la encuesta. Por cierto, esta fatiga acumulada es la que tratan de aprovechar los programas nocturnos de Teletienda cuando intentan vendernos artículos tan maravillosos como un cuchillo multiusos o un super robot cortador.
- Opción intermedia: Cuando hay muchas opciones en cada pregunta, llevamos mucho tiempo contestando a una encuesta o simplemente porque no nos apetece pensar, tendemos a decantarnos por alguna de las opciones intermedias. Por ejemplo, en los exámenes de opción múltiple con cuatro posibles respuestas, cuando los estudiantes no saben la respuesta, un 77% de los mismos eligen las opciones intermedias (b o c).

CUANDO EL INDIVIDUO
TIENE QUE RESPONDER A
MUCHAS PREGUNTAS, LAS
PREGUNTAS SON
EXCESIVAMENTE LARGAS
O HAY MUCHAS OPCIONES,
LAS RESPUESTAS TAMBIÉN
SERÁN MENOS FIABLES



- **Sesgo hipotético:** Tendemos a sobreestimar la cantidad que pagaríamos por un producto concreto, la intención de compra de los productos, nuestros cambios de hábitos o las cantidades a donar a una ONG por el simple hecho de que la encuesta pregunta por un comportamiento hipotético que no tiene ninguna consecuencia en el futuro.
- **Problemas de autocontrol:** Muy relacionado con el anterior, sobreestimamos nuestra capacidad para llevar a cabo determinados comportamientos en el futuro (ej.: beber cerveza sin alcohol, comer sano o ir al gimnasio).

Finalmente, también deberíamos tener en cuenta los errores experimentales derivados de la selección de la muestra y otros errores sistemáticos derivados del contexto en el que realiza la investigación (ej.: sesgo del entrevistador, tiempo disponible para contestar, etc.).

¿Cómo podemos medir la intención de manera adecuada?

Siguiendo con el ejemplo de la cerveza baja en calorías en Estados Unidos, la marca Miller Lite diseñó una investigación que le permitió identificar lo que querían los clientes usando el método de observación directa. En aquella época, había una ciudad, Anderson (Indiana), en la que una cerveza baja en calorías era la tercera más consumida. Al acudir a los bares de esta ciudad, los



investigadores de Miller observaron *in situ* el perfil de cliente que consumía este tipo de cerveza y preguntaron qué le llevaba a consumirla. La respuesta no fue la que se había obtenido en todas las investigaciones previas – que la consideraban más saludable – sino una menos esperada: sabía igual que la cerveza normal, pero les llenaba menos y, por tanto, podían beber durante más tiempo. Esto dio origen a la famosa y exitosa campaña de Miller Lite “Great taste, Less filling” que disparó las ventas de Miller Lite en todo el país.

En este caso, se estaba analizando el comportamiento en el contexto y momento en el que se producía y no se estaba investigando un comportamiento potencial en un momento futuro. Esto permite eliminar las desviaciones causadas por el intervalo de tiempo entre el momento de la investigación y el momento del comportamiento analizado y, por tanto, contrarrestar algunos de los sesgos mencionados anteriormente.

Sin embargo, incluso en estos casos, muchas veces las personas no saben su motivación para consumir un deter-

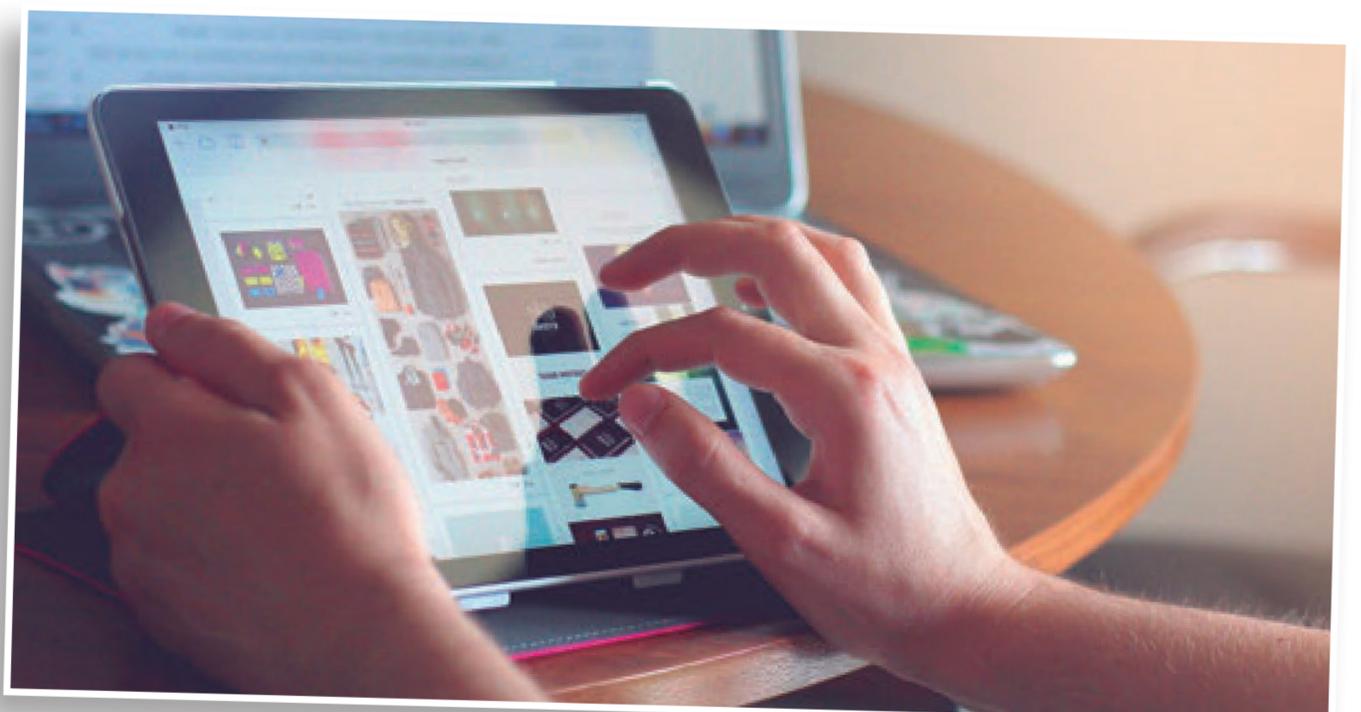
OBSERVAR UN
COMPORTAMIENTO EN
EL CONTEXTO EN EL
QUE SE PRODUCE NOS
APORTARÁ
INFORMACIÓN MUCHO
MÁS CERTERA QUE
PREGUNTAR A LOS
INDIVIDUOS POR ESTE
COMPORTAMIENTO EN
EL FUTURO

minado producto. Por ejemplo, en un famoso experimento realizado en un supermercado, se estudió si las ventas de vino estaban relacionadas con la música de fondo que sonaba en el supermercado en ese momento. Cuando se preguntaba sobre ello a los consumidores, estos manifestaban de manera contundente que la música no les había afectado (solo un 2% de los consumidores atribuían su decisión a la música de fondo). Sin embargo, las

ventas de vino alemán se disparaban cuando la música de fondo era alemana (73% de las ventas totales) y las ventas de vino de francés cuando la música de fondo era francesa (77% de las ventas totales).

Por tanto, si queremos que los resultados de la investigación de mercados sean útiles para la toma de decisiones, deberíamos tener en cuenta una serie de aspectos de cara al futuro:

1. Tratar de observar y no preguntar: Como en el caso de Miller Lite, observar un comportamiento en el contexto en el que se produce nos aportará información mucho más certera que preguntar a los individuos por este comportamiento en el futuro. Actualmente se dispone de mucha información desestructurada en las organizaciones (ej.: grabaciones, mails, chats, etc.) que, si sabemos analizarla de manera correcta, nos puede aportar conocimiento objetivo y no sesgado sobre la intención de compra de los individuos, los motivos de insatisfacción o la propensión a marcharse de la compañía.



2. En el caso de tener que preguntar, tratar de hacerlo de manera indirecta.

Hay técnicas como las “proyectivas” que nos pueden ayudar a obtener información más certera. Por ejemplo, si queremos estimar la percepción de nuestros empleados sobre una vuelta al trabajo presencial tras este periodo de pandemia, en lugar de preguntar directamente su opinión, podríamos mostrar una imagen de un entorno laboral similar al nuestro con los empleados en sus puestos de trabajo usando mascarillas y guantes y pedirles que nos digan qué piensan sobre esa imagen. Es muy probable que de esas opiniones obtengamos información más certera que de una pregunta directa.

3. Incluir preguntas que minimicen el sesgo hipotético.

Una forma sencilla de minimizar este sesgo es incluir entre las diferentes opciones sobre intención de compra o cualquier otro comportamiento una opción adicional en la que se manifieste con seguridad que vamos a llevar a cabo el comportamiento investigado (ej.: “estoy totalmente seguro de que compraré este producto; estoy totalmente seguro de que iré al gimnasio; estoy totalmente seguro de que donaré dinero a la causa...”). En este caso se podrían considerar como personas que llevarán el comportamiento deseado solo aquellas que hayan marcado esta opción y no tener en cuenta aquellas que hayan marcado la opción previa (ej.: “compraré este producto, iré

NEUROMARKETING:
ANALIZAR EL
COMPORTAMIENTO
DEL CEREBRO
PUEDE AYUDAR A
ENTENDER EL
PORQUÉ DE
ALGUNAS DE LAS
DECISIONES. SIN
EMBARGO, ESTA
OPCIÓN ES
COSTOSA Y NO
ACCIONABLE EN
MUCHAS
SITUACIONES

al gimnasio o donaré dinero a la causa”).

4. Reducir el horizonte temporal entre la investigación y el comportamiento investigado. Intentar investigar sobre comportamientos que se vayan a producir en el corto plazo y no preguntar sobre temas que se vayan a dar en el futuro lejano (ej.: preguntar a estudiantes sobre cómo será su casa del futuro o qué alimentación darán a sus hijos cuando los tengan no parece que vaya a do-

nararnos de información certera sobre estos comportamientos).

5. Uso del neuromarketing. Dado que los individuos no sabemos expresar nuestras preferencias, analizar el comportamiento de nuestro cerebro puede ayudar a entender el porqué de algunas de nuestras decisiones. Sin em-

bargo, esta opción es costosa y no accionable en muchas situaciones de compra por lo que es importante tener en cuenta los puntos previos.

No obstante, y aunque tengamos en cuenta los aspectos anteriores, es importante adaptar el método de investigación al tipo de comportamiento a analizar teniendo en cuenta si se trata de un comportamiento sobre el que el individuo tiene control, si influye su entorno social en el mismo, si el individuo se siente cómodo manifestándolo delante de otros individuos o de un entrevistador, o si se trata de un comportamiento para el futuro próximo o lejano.

Y para reforzar todo lo comentado previamente cierro con una cita del gran Dan Ariely: “Cuanto más sabemos sobre la irracionalidad humana, menos confiamos en las opiniones manifestadas por los individuos”. ■

