

LA COMUNICACION HUMANA EN LA EMPRESA

LA IMPORTANCIA DE UNA CENICIENTA

Por: CARLOS EDUARDO TORRES

Cuando se trata este tema, se tienen en cuenta los aspectos relacionados con la misma cuestión, la transmisión y recepción de la información en la estructura de la empresa.

Este proceso reviste la importancia de los resultados económicos y entonces se le plantea desde dos perspectivas la una formal, o sea el procesamiento y flujo de datos que inciden o provienen directamente de la producción y el Mercadeo y la otra informal, es decir, el fenómeno humano y actitudinal que acompaña y matiza la formal.

Como la información formal presenta el criterio económico, tiene posiciones de privilegio dentro de la estructura y su manejo, encargado a la cibernética ha entusiasmado y atraído toda la atención de los ejecutivos gerenciales, porque es un instrumento fundamental, para la toma de decisiones. Es así como en las propuestas de inversión producto de estados financieros aceptables ya figura en toda empresa, la inversión en un Micro - o Computador y desde luego, la movilización humana y el Cambio mental y social que la máquina o el ordenador desencadenará con su abrupta irrupción en el seno empresarial.

Es como si el nacimiento de este nuevo hijo estructural prometiera las bienaventuranzas y las modificaciones que hacían falta en la empresa, llega pues, la solución a toda la dispendiosa falta de eficiencia y eficacia humana que antes se encargaba de obtener, procesar y presentar la información.

No puede negarse la importancia de la informática para la empresa, hacerlo sería la más torpe posición de un observador del fenómeno humano, es más se reconoce y se cree que los sistemas de información son un conjunto de procesos encaminados a entregar los instrumentos y componentes necesarios para el cumplimiento de los procesos administrativos de planeación, organización, ejecución y control en los eventos pro-

ductivos.

La información mecánica, o sistemas de información del ordenador ha producido en la década del 80 los más vertiginosos cambios tecnológicos en los sistemas administrativos y las más favorables modificaciones en la conducta humana y administradora, aunque a juicio de algunos pragmáticos, alienante instrumento de trabajo, cambios que si se saben aprovechar aumentarán la eficacia del trabajador, es decir, lo hará más consciente de su responsabilidad humana, ante la carencia de ésta en la máquina y por lo tanto tendrá que superarla y manejarla para su servicio.

Frente a esta importancia ha perdido muchos escaños y posiciones de privilegio la otra información, la que procede y afecta la actitud humana (la informal); hoy en día no se da seguridad ni se presta importancia a la información que no se presente en "formas continuas" y esa no es importante, porque "no afecta" la producción, importa igual si se enteran las personas mediante un "memo" o mediante "circular" y quien las elabora no importa su sentido, interesa que se cumpla lo que dice u "ordena".

Los ejecutivos gerenciales son muy conscientes que la comunicación humana es muy importante, lo saben, lo asimilan, lo entienden, pero no lo practican porque la magnitud de problemas por resolver, la cantidad de decisiones por tomar y la infinidad de responsabilidades que implica el cargo no permiten darle el tiempo necesario, pero sí permite delegarse en alguien de la organización que tiene habilidad de hablar o de decir lo que "debe" decir.

El problema de cómo se transmite la información informal y directiva, en la empresa hacia el núcleo pasivo en la toma de decisiones, se resuelve muy fácil, con algo de creatividad y mucho de delegación. Así es que perfectamente se encuentran "Armarios" empotrados en las paredes de la em-

presa que hacen las veces de cartelera, pero con información que ha perdido vigencia, color y certeza, o Memorandos haciendo las veces de circular y éstas haciendo las veces de un cartel, porque se supone es obligación, deber el informarse.

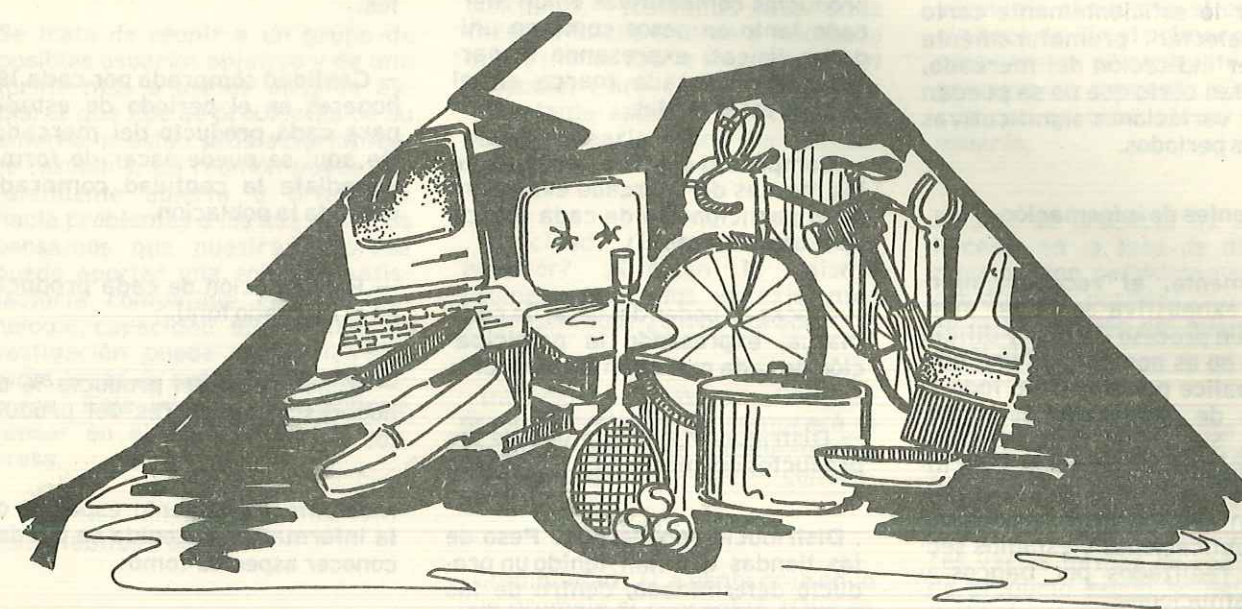
No importa sino su contenido y la orden que transmite, su texto, forma, presentación es irrelevante, por el prurito anteriormente expuesto.

Se resuelve igualmente este problema con la delegación en una persona que escriba unos carteles con presentación que no vale la pena mencionar y colocados en sitios "Estratégicos" que nadie ve ni va a leer. También se deja a entera liberalidad el manejo del flujo de información y es así como cada dependencia que quiera o necesite retroalimentación produce los mecanismos que pueda y los coloca donde cree pueden ser percibidos, generando una exposición grotesca en paredes y lugares que debieran brillar por su presentación.

Así mismo toda la información que la Gerencia y Directivos deben transmitir hacia abajo se pierde o no se emite porque se desconoce el uso y manejo de un boletín o de un informativo ágil, que demanda tiempo y costos (sustancialmente ínfimos, si se le compara con los de un ciento de material de formas continuas) pero que produce inmejorables cambios de actitud y afecto por la empresa y las personas, a más que ratifica o desmiente cierta información que se suponía era de "Buena Fuente".

Finalmente, no puede culparse a nadie por esto, solo se responsabilizaría a la actitud y la habilidad del Gerente, para hacerse consciente del balance de importancia de los dos tipos de información, si ya lo es con respecto a la producida por el ordenador (formal) aún hay tiempo para comprometerse en la producida por la actitud humana (informal) y producir los favorables resultados de una adecuada y eficiente decisión.

LA INVESTIGACION DE MERCADOS



Por: JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE

1. INTRODUCCION

El primer objetivo de la investigación de mercados, es recabar información útil sobre cualquier aspecto de un mercado que pueda ayudarnos a tomar decisiones acertadas, dentro del amplio marco de funciones del marketing. Pocas cosas pueden resultar más negativas que un enfoque del tipo "La información por la información", aplicada a esta investigación. Para que la información sea útil es necesario que esté orientada hacia la toma de decisiones. Es importante realizar un esfuerzo antes de decidirse a investigar, para intentar definir lo más concretamente posible los cursos de acción a seguir, en función de los posibles resultados de la investigación.

Otro peligro de la utilización de la investigación de mercados, es el convertirlo en la droga del marketing. Llegar a la situación límite de que toda decisión que por nimia que sea deba estar respaldada por la correspondiente investigación,

supondría un despilfarro innecesario y por lo que es más importante, anularía la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones, cualidades estas de vital importancia para la supervivencia de la empresa.

Solo el sentido común puede indicarnos dónde está la frontera entre la sensatez en la toma de decisiones y la enfermiza búsqueda de seguridades para tomarlas.

Otra posible orientación válida de la investigación de mercado, es la vigilancia sistemática del mismo bien para detectar preventivamente cualquier síntoma preocupante en él y permitirnos atacarlo con la mayor rapidez y concentración de recursos, para captar posibles oportunidades y aprovecharlas.

2. TIPOS DE INVESTIGACION DE MERCADOS

Existen dos tipos básicos de investigación de mercados:

- Investigación fáctica
- Investigación de actitudes

Vamos a continuación a profundizar en cada uno de los aspectos de estos dos tipos de investigación.

2.1 INVESTIGACION FACTICA

La investigación fáctica es aquella que pretende constatar la situación de un mercado en un período determinado, plasmando de forma más o menos detallada situaciones de hecho en el mismo.

La utilización de la información suministrada por la investigación fáctica entra más en el campo de la prevención de posibles situaciones peligrosas o del aprovechamiento de oportunidades dentro del campo del apoyo a la toma de decisiones. Sin ser excluyente esta clasificación, podríamos decir que la investigación fáctica es más bien

preventiva que orientada a la toma de decisiones. Por este carácter de prevención es aconsejable realizar investigaciones de este tipo periódicamente y no de forma esporádica. La periodicidad aconsejable de la investigación fáctica depende de cada mercado. El intervalo entre dos investigaciones debe ser lo suficientemente corto para detectar prematuramente cualquier indicación del mercado, pero no tan corto que no se puedan detectar variaciones significativas entre dos períodos.

2.1.1 Fuentes de información

Normalmente, el recabar información exhaustiva sobre un mercado es un proceso costoso y difícil. Por ello no es normal que una empresa realice por sí misma todo el proceso de obtención de información. Suele ser más rentable cuando es posible comprar esta información a empresas especializadas en ello. También pueden ser útiles publicaciones y estudios sectoriales realizados por bancos u otras instituciones.

Sin embargo, el sistema más generalizado para este tipo de estudios son los llamados paneles, si bien es verdad que son particularmente adecuados para productos de consumo. Un panel es una muestra estadística de elementos representativa de una población. El hecho de que sea representativa quiere decir que del comportamiento de esa muestra se puede deducir por extensión el comportamiento de toda la población a que representa con un margen de error prefijado. Los elementos de un panel son consultados periódicamente sobre hechos realizados por ellos. De su actuación, se puede deducir la situación del mercado. Existen empresas especializadas en este tipo de paneles que tienen estandarizado un sistema de recogida y elaboración de información, que luego venden a otras empresas interesadas en ello. Citaré dos de ellas, con una explicación sucinta de la información que elaboran.

2.1.1.1 Nielsen

Nielsen opera con paneles de detallistas. Con estos paneles elaboran para cualquier producto que

se comercialice por estos canales, los siguientes datos, no solo para el producto en cuestión, sino para todas y cada una de las marcas que compiten en dicho producto.

— Ventas al detal a los consumidores de todos y cada uno de los productos competitivos en un mercado tanto en pesos como en unidades físicas, expresando la participación de cada marca en el total de estas ventas.

— Compras al detal de cada una de las marcas del mercado expresando la participación de cada marca en estas compras.

— Stocks en poder del detal de cada marca, expresando la participación de cada marca en estos stocks.

— Distribución de cada uno de los productos del mercado.

. Distribución ponderada: Peso de las tiendas que han tenido un producto determinado, dentro de las ventas del mercado a que pertenece ese producto.

. Distribución numérica: Porcentaje de tiendas que en el período considerado han tenido el producto en cuestión.

La distribución ponderada nos matiza la distribución numérica, indicándonos si el producto está en las mejores o en las peores tiendas.

— Roturas de stock de cada una de las marcas.

. Numérica: Porcentaje de tiendas que se han quedado sin el producto en el período determinado.

. Ponderado: Rotura de Stock ponderada de forma similar que para la distribución.

— Precio promedio de venta al público para cada una de las marcas.

2.1.1.2 DYM Panel

DYM Panel opera con paneles de consumidores.

A través de este panel se puede estudiar el comportamiento de mercados tan variados como casettes, trajes de baño, jabones, pantalones, licores, etc.

Los datos que de forma standard ofrece este panel son los siguientes:

— Cantidad comprada por cada 100 hogares en el período de estudio para cada producto del mercado. De aquí se puede sacar de forma inmediata la cantidad comprada por toda la población.

— Participación de cada producto en el mercado total.

— Penetración del producto % de hogares compradores del producto.

Mediante tratamiento especial de la información recogida se pueden conocer aspectos como:

— Fidelidad de marca
— Transferencias entre marcas
— Dispersión de consumo por hogar
— Origen de nuevos compradores, etc.

2.2 INVESTIGACION DE ACTITUDES

La investigación de actitudes es la que intenta profundizar en las razones de por qué los elementos activos de un mercado actúan como lo hacen o predecir cómo actuarían ante determinados estímulos o situaciones, o descubrir qué necesidades o problemas tienen, que nosotros podemos satisfacer o resolver.

La investigación de actitudes está claramente orientada a la toma de decisiones.

Vamos a continuación a pasar revista a las distintas formas que toma esta investigación. Inmediatamente debo decir que los tipos de investigación de actitudes que vamos a enumerar a continuación, ni son exhaustivos ni admiten tan fácil catalogación. Los objetivos

que pretendemos con la investigación y la imaginación a la hora de pensar como plantearla serán los que nos lleven a diseñar el modelo adecuado.

2.2.1 Búsqueda de necesidades

Se trata de reunir a un grupo de posibles usuarios objetivo y de una forma más o menos dirigida explorar qué tipo de problemas de su entorno no están satisfactoriamente resueltos. La reunión puede ser totalmente abierta u orientarla hacia problemas a los que nosotros pensamos que nuestra empresa puede aportar una solución satisfactoria compatible con su tecnología, capacidad, etc. De esta investigación puede surgir las futuras áreas de expansión de la empresa. Esta investigación supone pensar en el mañana de la empresa.

2.2.2 Hábitos y usos

Una vez identificadas las necesidades que podrían dar origen a productos para satisfacerlas empieza la fase de diseño del producto. Para ello hay que investigar sobre cómo hace el usuario para intentar solucionar de una manera u otra su problema. ¿Usa algún tipo de producto específico? ¿Qué dificultades entraña el uso de ese producto? ¿Qué parte del problema deja sin resolver? ¿Qué parte de la tarea que actualmente realiza es la más incómoda o costosa? etc.

Se trata en definitiva en saber cómo resuelve un determinado problema el usuario y cómo le gustaría resolverlo. El espacio entre una cosa y otra es el hueco que podemos llenar con nuestro producto y siguiendo esas directrices debemos diseñarlo.

2.2.3 Test de concepto

A veces puede ser interesante determinar la relación de los posibles usuarios ante el concepto del producto. Se entiende por concepto de un producto la descripción lo más concisa posible del mismo y de

su función. Pero muchas veces un mismo producto puede ser expresado con más de un concepto, según se haga hincapié en una característica u otra del mismo. Por otra parte el concepto puede hacerse más o menos prometedor para los usuarios potenciales. Normalmente suelen probarse varios conceptos, recalando más unas características u otras o haciendo más o menos fuerte la promesa del producto. Para cada concepto es importante saber la reacción del posible usuario sobre tres aspectos.

. Unicidad: ¿Es el concepto innovador? ¿Ofrecen la misma promesa productos ya existentes en el mercado? ¿En qué grado?

. Intención de compra: ¿Con qué grado de certidumbre comprará el posible usuario un producto que cumpla lo que promete el concepto?

. Credibilidad: ¿La gente cree en lo que promete el concepto? ¿Qué es lo que hace que no crea?

Con base en las respuestas a estas preguntas y a otras que se puedan plantear podemos ver el interés que puede despertar nuestros productos para cada concepto que le asignemos, eligiendo el que nos parezca más conveniente. El diseño del producto dependerá del concepto que elijamos, de forma que el producto se adapte a las características básicas descritas en el concepto.

Pero, además, el concepto y su percepción por el usuario potencial, condicionarán la comunicación que hagamos del producto. Por ejemplo si hemos elegido un concepto con una baja credibilidad, tendremos que esforzarnos en la comunicación en convencer que el producto es capaz de cumplir lo que promete. Tendremos que ser también particularmente exigentes en que el producto realmente lo cumpla, dado que el usuario que lo pruebe, será especialmente suspicaz y crítico.

2.2.4 Test de Producto

Una vez diseñado y realizado un

prototipo del producto siguiendo las líneas marcadas por los pasos anteriores, podemos pasar a probar la percepción que del mismo puede tener el usuario. Para ello se le puede dejar el producto para su uso en condiciones similares a las de su utilización normal. Esta prueba puede hacerse explicando previamente al usuario el concepto o sin hacerlo. En el primer caso comprobaremos el contraste entre la promesa del concepto y la percepción real del producto por parte del usuario.

El test de producto no solo debe hacerse en la fase de diseño del mismo, sino periódicamente para estudiar los posibles cambios que en la percepción del mismo puede tener el usuario.

También es conveniente realizar test de producto comparativo con los principales competidores con objeto de determinar en qué es superior o inferior. Existen entonces varias formas de realizar test de producto según se deje solo o junto con un competidor.

. Test monádico: Se deja el producto solo.

. Test monádico secuencial: Se le deja al usuario un producto durante un cierto período de tiempo, transcurrido el cual se le pregunta sobre su percepción del mismo. Después se le deja el otro producto, retirándole el anterior, durante el mismo período de tiempo, y al final se le pregunta por la percepción del segundo producto y la comparación entre ambos. Si se sigue este método, hay que tener la precaución de no dejar a todos los usuarios el mismo producto primero.

. Test "side by side": En este caso se dejan al usuario los dos productos a la vez. Al final de un cierto período de tiempo se le pregunta por su percepción de ambos y se le pide que los compare. Este sistema tiene la ventaja que es más barato, que la comparación es más directa y que lleva menos tiempo la realización. Sin embargo, no es fácil garantizar que el usuario no llegue a confundir las características de un producto con las del otro, lo que

haría completamente inválido el test.

La variedad de aspectos que se pueden investigar en un test de producto es prácticamente ilimitada, pero a título orientativo enumero algunas posibilidades:

- . Características del producto ideal.
- . Importancia de las características del producto ideal.
- . Cumplimiento de la promesa del producto entregado.
- . Opinión general de producto.
- . Unicidad del producto.
- . Intensidad de compra.
- . Precio máximo y mínimo estimado.
- . Comparación con el producto habitual (globalmente o por características).
- . Comparación con el otro producto entregado.

2.2.5 Test de características

En muchas ocasiones es factible aislar alguna de las características de un producto para poder probarla por separado.

El olor de un champú puede probarse separado del mismo para seleccionar el más adecuado. Se puede dar a degustar distintas variantes de sabor de un refresco de limón en polvo previamente diluido, sin dejarlo para su consumo normal. Se puede pedir opiniones y preferencias sobre varios tipos de posibles envases por simple inspección visual del mismo. Esto mismo se puede hacer con una gran variedad de facetas de un producto como marca, color, etiquetas, etc.

Sin embargo, no está claro que sea válido el juicio momentáneo sobre características aisladas sacadas del contexto general del producto y de su uso. Este tipo de test parece ser adecuado, por ejemplo, cuando se trata de seleccionar los mejores perfumes entre los muchos disponibles para un champú. Tienen un valor discriminatorio, pero en muy contadas ocasiones se le puede dar un valor definitivo.

2.2.6 Investigación de mercado orientada a la publicidad

Se refiere a medición de la percepción que tienen las comunicaciones publicitarias, para lo cual se utiliza la técnica de plimetria.

3. EL MERCADO DE PRUEBA

Ya que estamos intentando simular situaciones más o menos reales para ver el comportamiento de los elementos del mercado, ¿Por qué no crear uno o varios minimercados donde podamos estudiar como en una probeta su comportamiento?

Esta es la idea que subyace detrás de un mercado de prueba. Tomemos varias ciudades aisladas entre sí, que dispongan de medios de comunicación independientes, (periódicos, radios locales, etc.) y probemos en ellas distintas combinaciones de elementos de marketing como precios, niveles de publicidad, ofertas al canal de distribución, ofertas al usuario, distintas presentaciones del producto, etc.

Tendremos así elementos de juicio necesarios para tomar decisiones sobre cuál es la combinación más adecuada. Quizá esto parezca sencillo, pero no lo es tanto. Si queremos probar, por ejemplo, las variables que he enumerado antes, en dos niveles distintos, tendremos nada menos que 32 posibles combinaciones que probar. Aunque el sentido común nos permita eliminar algunas inmediatamente, el número de combinaciones sigue siendo demasiado elevado. La conclusión que se sigue es que un mercado de prueba puede ser válido si se quiere probar el impacto de una o a lo sumo dos variables. El mercado de prueba tiene además el grave inconveniente que requiere un largo período de funcionamiento para que aporte datos válidos y en ese tiempo le estamos enseñando todas nuestras cartas a la competencia.

Una utilidad adicional del mercado de prueba, además de ayudar a definir una combinación de marketing adecuada, es la de poder extender sus resultados a nivel de mercado total para la fijación de objetivos. Sin embargo, hay factores que hacen problemática esta extensión. El más evidente es

definir con base a qué criterios debe hacerse. ¿Basándonos en el número de habitantes? ¿En el poder adquisitivo de la zona del mercado de prueba? Debe prestarse mucha atención a cómo resolver estas cuestiones si se quiere que la extensión de resultados tenga alguna validez. Por otro lado está el evento que los elementos activos del mercado de prueba, por el solo hecho de ser parte del mismo, alteran su conducta. Por ejemplo, nuestros vendedores se comportarán de distinta manera a la hora de vender un producto que saben que es objeto de especial atención, que a la hora de vender el resto de la línea.

Esto, sin duda, hace que los resultados que se obtengan deban ser analizados cuidadosamente antes de extenderlos a objetivos para el mercado total.

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

Existen básicamente tres metodologías para la realización de investigaciones de mercado:

- . Investigación cuantitativa
- . Investigación cualitativa
- . Investigación motivacional

4.1 INVESTIGACION CUANTITATIVA

Los métodos cuantitativos de investigación se basan en una muestra representativa de una población para deducir por extensión de lo averiguado sobre la muestra el comportamiento de la población. Para que la muestra sea consistente tiene que ser seleccionada al azar, es decir, que todos y cada uno de los elementos de la población que desea investigar tengan la misma probabilidad de formar parte de la muestra. Existe una amplia gama de técnicas de selección de muestras, pero no vamos a entrar en ellas en esta nota. Sin embargo es sumamente importante que el sistema de muestreo sea correcto, dado que a partir de una muestra que no sea representativa, no se pueden sacar deducciones cuantitativas válidas sobre el comportamiento de la población a que intenta representar.

Es evidente que el costo de una investigación cuantitativa está íntimamente relacionado con el tamaño de la muestra. Por eso creo que merece la pena extenderse sobre consideraciones acerca del tamaño muestral.

En primer lugar, y aunque parezca extraño a primera vista, el tamaño de la muestra no tiene que estar relacionado con el tamaño de la población de que se extrae. Una muestra de 2000 elementos es igualmente válida para investigar el comportamiento de los automovilistas colombianos o los de E.E.U.U. a pesar de ser éstos mucho más numerosos. El error muestral depende únicamente del tamaño absoluto de la muestra. El error muestral es la diferencia que cabe esperar encontrar entre dos muestras representativas de una misma población.

El tamaño de la muestra sí depende en cambio del número de desgloses con que pretenda tener los resultados de la investigación. Si yo pretendo deducir el comportamiento de las amas de casa Santandereanas me puede ser suficiente por ejemplo con 200 amas de casa. Sin embargo, si quiero diferenciar el comportamiento de las amas de casa Bumanguesas del de las Barranqueñas tendré que tener una muestra de 200 para cada una de las regiones que quiera analizar. Si además dentro de cada región quiero distinguir el comportamiento de las amas de casa, estratificadas por clases sociales, entonces tendré que tener una muestra de 200 para cada región y clase social. Si hablamos, por ejemplo de un desglose de seis regiones y tres clases sociales, necesitaremos una muestra de 3.600 amas de casa para obtener la fiabilidad adecuada. Por supuesto, cuanto más desglosada esté la información es más operativa, pero, como se ha visto, más costosa de obtener información que no vayamos a usar pero sí a pagar.

Los métodos cuantitativos son indicados para la investigación fáctica, test de concepto, test de producto y de características.

4.2 INVESTIGACION CUALITATIVA

La base de los métodos cualitativos

de investigación, son las reuniones de grupo. Se reúne a varias personas objeto de la investigación (entre diez y quince) y una persona experta en estas reuniones que orienta la conversación, interviniendo lo menos posible y sin dar nunca opiniones, hacia los temas que interesan. Una de las principales funciones del moderador del grupo, es conseguir que todo el mundo participe y evitar las situaciones de liderazgo de grupo que puedan presentarse. Existen verdaderos tratados de dinámica de grupo, en los que no es mi intención profundizar.

A primera vista se ve que la investigación cualitativa es notablemente más barata que la cuantitativa. Por otra parte, el carácter de "brain storming" que tienen estas reuniones, hace que de ellas puedan surgir ideas interesantes para su posterior desarrollo. Lo que desde luego no se puede intentar en ninguna reunión de grupo es la extrapolación de resultados. Para que se puedan considerar válidos los resultados de una reunión de grupo debe haber cierta unanimidad sin que ésta sea causada por un fuerte liderazgo.

Los métodos cualitativos son indicados para investigación de búsqueda de necesidades y de hábitos de usos, aunque a veces pueden aplicarse a otros tipos de investigación, principalmente con carácter discriminatorio.

4.3 INVESTIGACION MOTIVACIONAL

Mediante esta metodología se trata de investigar a nivel psicológico sobre los porqués del uso o rechazo de un producto. Se realiza mediante entrevistas en profundidad a una sola persona a la vez, llevadas a cabo por una persona con formación en psicología. Esta metodología solo es válida para productos en cuyo uso influyan poderosamente motivaciones más emotivas o psicológicas que racionales. Cosméticos y productos de belleza podrían entrar en este tipo de investigación.

Sin embargo, hay que ser extremadamente cautos al realizar este

tipo de investigaciones dado que al estar entrando en los porqués psicológicos de una persona, sus resultados son muy difícilmente extrapolables. Grandes fracasos comerciales entre los que destaca el descalabro de Ford con el modelo "Edsel" son atribuibles al uso indebido de esta metodología.

5. CONCLUSIONES

He mencionado a lo largo de esta nota algunas pautas sobre cómo se debe y no se debe utilizar la investigación de mercados. Sin embargo, las enumeramos brevemente, dada su importancia:

— Huir de usar la investigación de mercado para acumulación de información inútil. A veces un gran informe inútil es la tapadera de la incompetencia.

— Evitar a toda costa la "droga" de la investigación de mercados que nos lleva a recurrir a la misma para cualquier tipo de decisión. Un somero análisis costos, beneficio, tiempo, puede ser el antídoto.

— Intentar en la medida de lo posible, (no siempre lo es) definir los cursos de acción a seguir en función de los resultados de la investigación de mercado, para evitar una situación tan típica como la de utilizar los resultados de la investigación solo si confirman lo que previamente se intenta hacer.

— Desplegar una fuerte dosis de imaginación y sentido crítico al diseñar una investigación de mercados, para sacar de este poderoso instrumento del marketing todo lo que podamos, pero no más de lo que puede darnos.

— USAR EL SENTIDO COMUN.