

¿Investigación de mercado para productos innovadores?

Amalio A. Rey

Predecir el futuro de un nuevo producto es tan complejo, como intentar investigarlo. **El mayor problema está en preguntar sobre algo que nadie conoce, o que nadie ha visto.**

Para responder a esta pregunta me voy a ayudar de fragmentos extraídos de dos libros que hacen referencia a esta cuestión, uno de [Jack Trout](#): “[El Poder de lo simple](#)”, y otro de [Tom Peters](#): “[El Círculo de la Innovación](#)”. Ambos autores aportan algunos ejemplos que demuestran claramente la dificultad de investigar el potencial de mercado de un producto sobre el que no se tienen precedentes:

- Los norteamericanos no lanzaron los equipos de fax, porque la investigación de mercado les convenció de que no habría demanda suficiente. Salieron y preguntaron a la gente: “¿compraría usted un accesorio para su teléfono que cuesta más de 1500 dólares y que le permite enviar, a un dólar la página, una copia de la carta que Correos le entrega por 25 centavos?”. La respuesta, fácil de predecir, fue “no”.
- Cuando los técnicos concibieron en primer Walkman, la dirección de Sony no encargó ninguna encuesta; simplemente lo incluyó en la línea de fabricación. El resultado todos lo sabemos. No se puede decir que el Walkman vino a satisfacer mejor las necesidades conocidas sobre dónde y cómo escuchar música; simplemente las transformó.
- Tomemos el ejemplo de la rueda: ¿la necesitábamos? ¡¡desde luego que no!! La sociedad anterior a la invención de la rueda estaba, por definición, organizada de manera que no la necesitaba. Y usted y yo podemos adivinar qué sucedió con el inventor: sus vecinos de la cueva le criticaban duramente: “*Mira a ese. Utiliza ruedas. Los hombres de verdad llevan las piedras a la espalda*”, o algo parecido.
- Vamos a hablar del Post-it. Su inventor tardó 12 años para transformar su idea en un éxito de mercado. Es decir, todos estábamos bastante contentos con los clips y los pedacitos de papel... y no teníamos necesidad de sustituirlos por nada. ¿Ahora? Casi no podemos vivir sin los Post-it...

Coincido con **Tom Peters** y **Jack Trout** que confiar únicamente en una investigación de mercado para apostar por un producto “rompedor” es muy arriesgado, pero prefiero no ser tan drástico como ellos.

Dicho más claro, estoy en desacuerdo con la idea de descartar de antemano la conveniencia de estos estudios porque pienso que Trout es demasiado categórico cuando afirma que “*La investigación de mercado para un producto que los usuarios no han visto nunca **no sirve para nada***”.

Realizar una investigación de mercado es siempre útil, **si se hace bien**. La clave está, como en todo, en el modo en que se diseña la investigación y se implementa.

Desde mi experiencia creo que una **“buena” investigación de mercado**, con la complejidad que tiene la sociedad actual, y el problema añadido de que se trata de productos innovadores, debería respetar los siguientes **principios**:

1. **Es mejor observar que preguntar**: Siempre que sea posible, conviene no preguntar, sino estudiar el comportamiento real (no el “anunciado”) de los usuarios. Por ejemplo, usando cámaras de video, llevando a un antropólogo o psicólogo a tu tienda para que escudriñe en la actitud de los clientes o utilizando Test de usabilidad.
2. **Investiga con clientes reales en entornos reales de uso**: Si quieres investigar, tendrás que hacerlo con personas que pertenezcan realmente al target que te has planteado (no con “suplentes” elegidos de prisa) y en el lugar o contexto preciso en que se producirá la acción de la compra. Cuidado con testar tu producto o servicio utilizando “entusiastas tecnológicos” que parecen disfrutar con la complejidad.
3. **Si el producto no existe, tendrás que simularlo**: Es necesario generar “demos” o “simuladores” que permitan al usuario *manosearlo*, para que opinen desde su propia experiencia de usuario. Se trata de reproducir, de la forma más parecida a la realidad, el entorno en que va a ser utilizado de forma habitual el producto que se estudia. Sin esta experiencia “vívida”, es poco fiable lo que cualquiera pueda opinar.
4. **Los usuarios no son “cobayas”**: Los usuarios son personas, no animales. Así que además de “manosear” van a querer cambiar cosas, adaptar y modificar funciones de tu producto o servicio para ajustarlo a sus necesidades. Tienes que crear las condiciones para que la prueba permita “co-crear”, ser usuarios proactivos, y no simples objetos de observación. Debes ser flexible y “dejar hacer” al usuario, para que construya contigo el mejor producto posible.
5. **Si tienes que preguntar, hazlo emulando la compra con el mayor realismo posible**: Esto implica que tendrás que hablar también de precios y de las alternativas a tu oferta. Nadie se enfrenta a la decisión de comprar ignorando los costes de oportunidad. Tus preguntas tendrán que transmitir explícitamente esa realidad.
6. **Mucho cuidado con las preguntas que haces, y a quién las encargas**: Muchos estudios carecen de total credibilidad porque se basan en cuestionarios y métodos que no pueden conducir, de ninguna manera, a resultados estadística y cualitativamente fiables. Las preguntas se formulan mal (¿no has visto esas preguntas que te ponen a elegir entre opciones que se solapan entre sí, y que ni siquiera se entienden?) y encima, se subcontratan a empresas externas que cobran por cantidad y no por calidad. Para estudios así, prefiero confiar en mi intuición.
7. **Deja el perfeccionismo, y reconoce la complejidad**: Los resultados de los buenos estudios solo sirven para reducir incertidumbre pero... ¡¡no para dar respuesta a todo!! Una vez que arrojes más luz sobre el asunto, y llegues hasta donde puedas llegar, el resto de la oscuridad tendrás que gestionarla con “intuición informada”. No esperes a tener “información

completa” para actuar porque siempre llegarás tarde. A partir de ese punto, echa mano de la reflexión colectiva y también, por qué no, de la intuición que tienen los visionarios.

8. **Datos incompletos se pueden mejorar con una buena interpretación:** Las empresas ponen, a veces, demasiado empeño en recopilar datos, cuantos más mejor. Pero descuidan el siguiente paso de la interpretación, que es el más importante. Con la complejidad actual, una buena interpretación puede compensar la escasez de datos. Pongamos el énfasis ahí, en reforzar nuestra capacidad de interpretar y comprender lo que dicen los datos, incluso aquellos tomados por otros.

Todo lo anterior responde a un obstáculo real que tienen estos estudios. **Jack Trout** lo resume así: *“las respuestas a cualquier pregunta sobre el beneficio básico, o sobre su aplicación, serán contestadas en base a cosas que conocen y por tanto ayudarán poco, o nada, a medir el mérito comercial de un nuevo invento”*.

Tom Peters añade más argumentos a esta idea, cuando dice que: *“escuchar a los clientes es muy importante, pero solamente te dirán, más o menos, que quieren lo que tú ya tienes pero en un color diferente o con ciertos retoques”*.

Partiendo de ese hecho cierto, una investigación de mercado bien hecha para este tipo de productos exigiría **“poner en contexto” al potencial cliente**, para que pueda probar el nuevo producto o servicio antes de opinar sobre él.

No basta con ayudar al cliente a que “se imagine” el nuevo producto, sino que **hay que crear las condiciones para que lo use (por ejemplo, con un “prototipo” flexible)**, lo testee con sus propias manos, y sólo así se podrá recoger información fiable sobre el potencial comercial del mismo.

Esto conecta con la emergencia de los llamados **“living labs”** o “laboratorios vivos”, que son **espacios sociales de innovación** donde los usuarios innovan a través de la co-creación. Ahí están trabajando juntos los usuarios con los ingenieros e investigadores para generar valor.

Las personas consultadas deben percibirlo como si fuera real para que puedan opinar sobre su utilidad. Las pruebas deben reproducir y respetar el “contexto” de uso.

Si la investigación de mercado se hace de ese modo, es bastante posible que aporte datos de valor, de mucho valor, tanto para evaluar la viabilidad comercial del producto o servicio, como para introducir mejoras sugeridas en las pruebas.