

investigación

Cris Domingo y Pere Jansà, directores del instituto de investigación TÁCTICA

Nuestra apuesta es por el trabajo 'ad hoc' frente a la investigación estandarizada

IPMARK ha querido conversar a dúo con los dos directores de la compañía (que junto a Anna Celma son los socios de esta empresa) para que nos expliquen su negocio y aporten su particular visión sobre cómo evolucionará en los próximos años.



TÁCTICA nació hace una década de la mano de Pere Jansà y otros socios, fruto de la voluntad de aportar un contenido más estratégico a las investigaciones de mercado que se hacían en aquel momento. Cristóbal Domingo se incorporó al proyecto en 1998. La empresa surgió con la pretensión de dar respuestas y reflexiones a los asépticos estudios de mercado de la época, apostando además por una tipología de clientes distinta. En estos diez años se ha invertido el peso que al principio tenían las agencias de publicidad (80%) y los propios anunciantes (20%) hasta la situación actual donde hoy las primeras sólo suponen un minoritario 1% del negocio. Hoy en día TÁCTICA ha desarrollado un particular modelo de empresa especializándose en hacer investigaciones de mercado muy estratégicas y diagnosticando a algunos de sus clientes cuáles son los pasos más convenientes a seguir.

Pregunta. – ¿Cómo era la investigación hace una década?

Respuesta. – Se realizaba una investigación en profundidad, con grandes informes, pero los análisis eran difícilmente digeribles para su utilidad práctica. Este concepto de investigación era producto del modelo de marketing de la época, orientado totalmente al producto. Las empresas no pensaban en el consumidor. Se puede decir que la información era útil, pero poco práctica. Antes dos empresas del mismo sector, con productos parecidos, obtenían informes muy similares.

P. – ¿Qué valor añadido incorporó TÁCTICA?

R. – Nosotros siempre hemos creído que las ideas se han de dar digeridas al cliente y eso no se realizaba. Así que apostamos por ese modelo de negocio: hacer bien la investigación, digerir las ideas y traspasarlas en acciones.

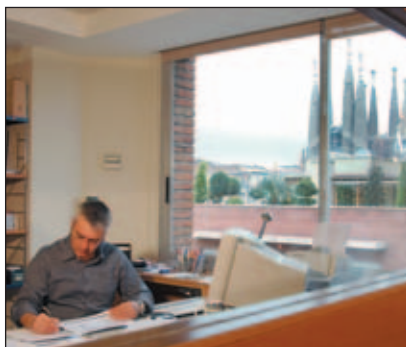
Nuestra innovación consistió en dejar de hacer grandes documentos sustituyéndolos por otros más comprimidos, pero mucho más analíticos, con sugerencias de actuación ("en qué posición nos queremos colocar") en base a la investigación realizada. Aportamos solución a la pregunta "y con esto, ¿qué hago?" que las investigaciones de mercado clásicas no respondían. Las empresas debían ir a buscar estas respuestas internamente en sus propios departamentos de marketing o en las agencias de comunicación, pero no se las proporcionaban los propios institutos de investigación.

Decidimos posicionar TÁCTICA en el mundo de la comunicación. En principio, nos orientamos en dar servicio a las agencias de publicidad básicamente. No trabajábamos directamente con las empresas anunciantes porque los anunciantes estaban en un proceso anquilosado. Queríamos trabajar con una tipología de clientes que valorasen ese tipo de investigación diferenciada, con alto valor añadido.

El consumidor como protagonista

P. – Sin embargo hoy en día el consumidor sí es el centro de todas las investigaciones.

R. – En efecto. Poco a poco, el marketing ha cambiado gracias al protagonismo que



ha ido adquiriendo el consumidor como consecuencia de los mecanismos de diferenciación de las marcas. Al ser los productos muy homogéneos, cada marca ha de buscar su diferenciación en base a sus valores y personalidad. En el fondo, no es más que traspasar a la marca diferentes características de la personalidad del consumidor.

En la medida en que las empresas de gran consumo entran en este proceso nece-

sitan un tipo de investigación de mercado, de metodología, mucho más ligado al consumidor que al producto.

P. – La Espasa define "táctica" como el arte que enseña a poner en orden las cosas. ¿De dónde surgió vuestra marca?

R. – El nombre proviene de la filosofía de empresa que queríamos. Estábamos desencantados con la investigación tradicional. Sin embargo hay que decir que TÁCTICA también quiere decir útil, práctico, dispuesto y servido para ponerse en marcha. Esa era nuestra intención cuando creamos la empresa. Describe bien no lo que hacemos, sino para qué lo hacemos: para hacer cosas aplicables desde el primer momento.

P. – ¿Cuál era la tipología de clientes que os apoyaron inicialmente?

R. – En general, las multinacionales catalanas, que nos han permitido trabajar tanto en el mercado doméstico como en el exterior. Marcas como Gallina Blanca, Roca, Joyco, Regal Insurance Club, Chupa Chups... Muchos de ellos aún siguen siendo clientes.

P. – ¿Y cómo ha ido evolucionando la empresa desde entonces?

R. – El cambio estratégico en la tipología de clientes, iniciado a finales de la pasada década, produjo un incremento de la facturación. Paralelamente potenciamos la incorporación de nuevos profesionales con formación en psicología y sociología principalmente, aunque también valoramos que fueran creativos, con inquietudes, polivalentes, muy curiosos.

En este período hemos pasado a ser un gran proveedor de servicios globales de investigación de mercado, apostando por crecer entre los propios anunciantes. En 2000 nos convertimos en una empresa de ámbito nacional, consolidando nuestro despacho de Barcelona y abriendo otro en Madrid, lo cual nos aporta, aparte de un mayor tamaño, más visibilidad.

"Nos satisface ser una empresa que sigue ofreciendo investigación de mercados asentada en la comprensión (con mayúsculas) del consumidor, y con ello poder ofrecer soluciones con sentido a nuestros clientes"

P.— ¿Madrid os debería abrir otras puertas?

R.— Así fue. Madrid nos amplió la base de clientes. Aparecieron BMW, Ebro Puleva, Kraft, Sanitas, Turespaña, Repsol, Diageo... Hemos ido avanzando en paralelo al mercado. Al principio hacíamos investigación sobre productos y ahora hacemos investigación sobre marcas. Ahora la marca se ha convertido en el patrimonio de la empresa y todo es *branding*. Esta nueva dimensión nos ha permitido, a partir de 2002, realizar encargos de proyectos muy grandes donde se había de definir la posición y los atributos de algunas marcas muy importantes.

P.— ¿Nos ponéis algunos ejemplos?

R.— Tuvimos la oportunidad de definir para Puleva una nueva sub-marca dirigida a un segmento de mercado específico, o cambiar el posicionamiento y la nueva propuesta de valor de Pikolin en el mercado, por ejemplo.

P.— ¿Cómo se realiza?

R.— A través de un proceso de reflexión estratégica. Te encargan la investigación pero además demandan procesos de reflexión estratégica independientes de la propia investigación. En la construcción de la imagen de la marca el nombre normalmente ya nos viene dado. Hemos de definir los significados de la marca en base a su público objetivo.

P.— ¿Podrías comentar alguno de estos procesos donde estéis implicados en la actualidad?

R.— Estamos trabajando para una multinacional desarrollando un proceso de investigación muy complejo para una *commodity* como es el gasoil. La compañía plantea cómo incorporar valor a su gasoil dotándolo de una marca con unos atributos específicos que logre diferenciarse de su competencia. Es un claro ejemplo de cómo aquellos productos más industriales se están embarcando en proyectos estratégicos de arquitectura de marca.

P.— ¿Cómo se desarrolla técnicamente este proceso? ¿Es complicado?

R.— Hay diferentes escenarios. En algunos casos nos explican los valores clave, los atributos, los beneficios racionales, los emocionales y la personalidad de la marca, y nos piden un *checking* en torno a la realidad percibida por los consumidores. Encontramos habitualmente unos *gaps* que son los que orientamos y recomendamos trabajar en profundidad. De esa manera se orienta la comunicación en torno a ese aspecto más débil. Un caso práctico de esta línea de trabajo la realizamos para Cacique, del grupo Diageo.

Otros clientes nos piden que les ayudemos de una manera más global. "Estoy perdido, no hay manera de diferenciar mis productos de los de la competencia". En este caso realizamos un análisis más global del consumidor, de los *insights* de consumo, etc. Y se le plantea al cliente dónde nosotros percibimos que puede posicionarse para obtener un mayor valor añadido, como hicimos para Fox.

Hay un tercer grupo de clientes, los que nos piden que les ayudemos a analizar su comunicación y los *gaps* entre lo que quieren comunicar y lo que es percibido por sus consumidores. En ese caso les proponemos un plan de actuación para mejorar su comunicación. Ese fue el caso de Turespaña. Vender playas, golf, montaña y cultura hoy en día ya no diferencia. Les propusimos añadir aquellos aspectos diferenciadores de la oferta



Cristóbal Domingo, de 43 años y 22 años de experiencia. Psicólogo social, con un posgrado en análisis de datos.



Pere Jansà, de 37 años. Psicólogo social y diplomado en dirección de marketing, comenzó en este negocio a los 19 años haciendo trabajos de campo.

ta española. Es mejor jugar a golf en España que en Túnez, Portugal o los países árabes, por ejemplo, porque la experiencia de hacerlo en España es incomparable, ya que hay unos valores añadidos que no encontrarán en otros países.

Finalmente en la actualidad TÁCTICA realiza planteamientos estratégicos a nivel global de marca para implantaciones multinacionales.

P.— En algunos sectores los clientes deben ser incompatibles, ¿o no?

R.— Depende de los sectores. Aunque lo normal sería que como consultores tuviésemos exclusividad con nuestros clientes, en nuestro sector no es habitual solicitar exclusividad, pues ello incrementaría el precio de los servicios. En algunos casos es verdad que algún cliente nos ha pedido exclusividad. Así, pactamos con Puleva no trabajar con Pascual, con Joyco no hacerlo con Chupa Chups...

Proceso de concentración

P.— ¿Cómo valoráis la situación actual del mercado?

R.— Está evolucionando de manera acelerada. Hay muchas multinacionales y un fuerte proceso de concentración. Hace años el sector de la investigación de mercado, en España, estaba muy atomizado. Existían muchas pequeñas empresas, un grupo de medianas y las grandes multinacionales que se

han ido fusionando entre ellas para ganar cuota de mercado. La concentración empezó por arriba y ha continuado con la compra por parte de estas primeras de empresas medianas bien posicionadas en diferentes mercados. Paralelamente los anunciantes también se concentran, con lo cual el mercado se reduce.

A día de hoy existe un grupo muy potente de multinacionales con una gran cuota de mercado, unas pocas empresas medianas de ámbito nacional que facturan entre 300 mil y tres millones de euros, y un grupo cada vez menor de pequeñas empresas locales con una cuota de mercado reducida. Las pequeñas trabajan con unos pocos clientes, los cuales tienen depositada su confianza en esas personas que desarrollan su trabajo a la medida de las necesidades de cada cliente. Las grandes también trabajan con la confianza que sus clientes tienen en la marca de la multinacional, pero con productos estandarizados globalizados para poder dar una respuesta uniforme en diferentes mercados. Y finalmente, las medianas, como nosotros, debemos trabajar esa confianza a nivel personal, pero también estamos obligadas a construir marca y potenciar su reconocimiento. Es una labor difícil.

P.— ¿Cómo de fuerte está siendo este proceso de concentración?

R.— Hace tan sólo muy pocos años atrás había más de 100 empresas que facturaban entre 200 mil y cuatro millones de euros y ahora no llegamos a la cuarentena.

Productos 'replicantes' frente a productos 'ad hoc'

P.— ¿Cómo trabajan las grandes multinacionales y cómo lo hace TÁCTICA?

R.— Las grandes compañías disponen de suficientes recursos para tener productos replicantes. Se basan en software, modelos matemáticos de cálculo, etcétera, bien asentados. La idea es apostar por la estandarización y homogeneización para poder comparar. Detrás de esta comparación se halla un proceso de simplificación del negocio y, como consecuencia, que se pueda trabajar con un tipo de técnicos más básicos, con un menor coste. Un ejemplo: en 1992-94 una dinámica de grupo se vendía en torno a los 2.000 euros. En 2005 estamos prácticamente en los mismos precios. Esta es una de las razones por las que el trabajo no lo están realizando verdaderos profesionales, sino asimilados que no tienen el conocimiento suficiente para interpretar los datos. Lo que no se paga no vale. Si pagas poco, lo valoras poco.

Los bajos precios que se pagan por la investigación de mercados en España son un fiel reflejo del valor que ésta tiene para el sector. Esa es la punta del iceberg de un grave problema estructural de fondo.

P.— Pero alguna ventaja tendrán estos productos si se contratan.

R.— Sí. Ofrecen la posibilidad de compararse con su *benchmarking* y eso, en principio, es una ventaja. Pero este tipo de productos son muy rígidos y el cliente se ha de adaptar a su metodología. Con lo cual no se puede realizar investigación ad-hoc en función de las necesidades del cliente, sino que éste ha de asumir un tipo de investigación estandarizada.

P.— Imagino que TÁCTICA va por otro camino.

La diferencia estriba en ...

La investigación tradicional realizaría un trabajo donde como conclusión le diría al cliente cómo es percibido por el consumidor. Frente a este planteamiento nosotros apostamos por decirle: "Te perciben como naranja, pero como quieres llegar a ser percibido como rojo deberías trabajar tal percepción o valor o beneficio ¿Cómo? A través de este tipo de replanteamiento de tu marca, la incorporación de nuevos valores, etcétera". Ése es el valor añadido estratégico que ofrecemos a nuestros clientes.

investigación

R.– En el fondo se trata de trabajar de una manera más ad-hoc o más estandarizada. Nuestra apuesta pasa por lo primero.

P.– Entonces, ¿el hecho diferencial de TÁCTICA es adaptarse al cliente?

R.– En efecto. Nuestro producto está definido para entender al cliente y adaptar o crear una metodología específica que de respuesta a sus necesidades. Dicho en román paladino, no es lo mismo analizar y validar una campaña de comunicación para incontinencia urinaria que para un anticongestivo nasal. La investigación necesita desarrollar y aplicar metodologías y análisis específicos para realidades diferentes

P.– ¿Y el mercado apuesta por esta vía *ad hoc*?

R.– Depende. El problema más grave del que nos estamos encontrando es



que, muchas veces, nuestros interlocutores en las empresas no creen necesitar un análisis complejo y en profundidad y, por tanto, no lo encargan. Antes en los departamentos de investigación había gente profesional, con capacidad de entender lo que era un proceso de investigación.

P.– ¿Quiere decir que ahora ya no?

R.– Progresivamente lo que nos estamos encontrando es que en las compañías la investigación empieza a ser una *commodity* y no un producto estratégico. Cuando la investigación no acaba de aportar valor, se convierte en una inversión funcional, en una *commodity*. Como consecuencia de este proceso nos encontramos cada vez con mayor asiduidad con un hecho preocupante: personal en los departamentos de investigación de las empresas a los que les falta rodaje y formación en investigación. Es alarmante la situación cada vez más habitual con la que nos encontramos: empresas que compran procesos de investigación, pero que cuando presentan proyectos *ad hoc* para sus necesidades, pero que se salen de modelos estándar, sus técnicos no los entienden. Desconfían porque les falta preparación y acaban contratando productos aparentemente más *seguros*, pero que no resuelven *ad hoc* las necesidades de la marca. Pero la situación ha llegado hasta tal punto que algunos de ellos nos llaman *a posteriori* para que les reinterpretemos esos *otros* estudios porque siguen teniendo dudas.

P.– ¿Hacia donde camina entonces el futuro del sector?

R.– Hacia productos estandarizados que los departamentos de investigación de las empresas entiendan y tengan el hábito de usarlos. No se han de proponer novedades,



Las farmacéuticas y el cambio en la cultura de marketing

Los profundos cambios que se han producido en el sector farmacéutico, desde el nuevo código ético hasta la ley de precios de referencia, pasando por la aparición de los fármacos genéricos, también ha incidido en los procesos de investigación. Por un lado, las marcas adquieren un mayor protagonismo y deben ser abordadas desde planteamientos de marketing cercanos al gran consumo. Y por otro, los médicos también han variado la relación que tenían con las marcas farmacéuticas y con los protocolos de prescripción.

De este modo, la investigación debe asumir este nuevo reto con planteamientos que se construyen mucho más desde el individuo, sus percepciones y necesidades que no tanto desde las diferencias intrínsecas de los fármacos. Al final, nos encontramos con especialistas que se ven sometidos a un gran bombardeo de estímulos sobre productos poco diferenciados, con unas reglas del juego más rígidas, y en un entorno competitivo en que las marcas (y no tanto los principios activos) deben jugar un valor clave desde lo que representan y significan; ya no sólo en relación a atributos clínicos, si no en cuanto a valores emocionales. Y ahí es cuando la experiencia de TÁCTICA en el estudio de las percepciones, los significados y los procesos psicólogos está aportando un gran valor a nuestros clientes en farmacia

porque producen inseguridades.

Sin embargo, nosotros vamos contrariamente. Seguimos apostando por productos *ad hoc* de alto contenido estratégico, diseñados en función de la peculiaridad de la demanda de nuestro cliente. Tenemos un compromiso, que es lo que nos diferencia: realizar la mejor investigación de mercado que se pueda hacer a lo largo de todos los procesos sin tener en cuenta una política de compras por precio. Buscamos aquellos proveedores de campo que nos garanticen la mejor calidad, sin priorizar el precio. De esa manera aportamos a la investigación el máximo valor añadido.

Pero hay que decir también que el mercado, en general, no está demandando esta calidad. Ese es el drama.

P.– ¿Cómo realizáis vuestro trabajo?

R.– Nuestros procesos de trabajo son siempre en equipo para no sesgar y uniformizar los resultados. Ello significa más tiempo en la realización. Por ello que en TÁCTICA los empleados disponen de contratos de trabajo estables con un alto nivel de *seniority* y muy baja rotación.

P.– Parece claro que lo que se impone es la competencia por precio.

R.– Es cierto. Curiosamente el mercado español es de los más baratos del mundo. En otros países los precios son mucho más altos, y no pienso ya en Alemania, Francia o Estados Unidos, donde los precios son más altos, sino en países como Portugal, Brasil o Argentina, con niveles que superan ampliamente los nuestros. Pero aún así, nuestros clientes en España siguen encontrando que la investigación es demasiado cara

P.– ¿Y cómo pensáis enfrentar ese problema?

R.– A través de múltiples vías. Seguir apostando por la calidad y la independencia, y desarrollar un proceso de crecimiento para poder competir con las grandes firmas del sector.

P.– ¿Crecimiento interno o externo?

R.– La posibilidad de iniciar un proceso de fusión con una empresa similar a la nuestra está sobre la mesa. Ello nos proporcionaría más volumen de facturación, más cuota de mercado y, por tanto, mayor presencia. También estamos buscando esos *partners* en mercados emergentes a los que hasta ahora hemos ido de la mano de nuestros clientes, como, por ejemplo, en Argentina, donde estamos abriendo una oficina. En la actualidad trabajamos esos mercados con gente propia que se desplaza a esos países para desarrollar la labor de campo. Otro mercados en el que nos estamos planteando abrir oficina es Portugal. Así mismo tenemos una propuesta para ir a Estados Unidos. Pero también apostamos por el crecimiento propio.

En resumen, queremos crecer y para ello estamos estudiando oportunidades fuera del ámbito español, en mercados emergentes, y en España a través de una posible fusión.

P.– ¿Por dónde pasa el plan estratégico de vuestra compañía?

R.– Tenemos tres líneas estratégicas de crecimiento que pasan por: una mayor visibilidad y notoriedad de nuestra marca, tanto en volumen como en tamaño, crecer en innovación y desarrollo de nuevas herramientas de investigación y asumir un ambicioso proceso de fusión. Y todo ello al servicio de una meta: seguir realizando investigación de calidad en una realidad de mercado compleja. □