

# Dr. Rubén Jara Elías

## Entrevista

**Luis Woldenberg**
**Pearson**


**Antes que las empresas estén las personas. Cuéntanos un poco de tus estudios, de tu experiencia profesional. ¿Cómo llega el momento de hacer tu empresa? ¿Qué hiciste antes?**

Llegué a la investigación por un error. Estudié administración de empresas, no con mucha convicción. Llevaba la mitad de la carrera cuando descubrí Ciencias y Técnicas de la Información en la Iberoamericana; inmediatamente me cautivó. Con objeto de no desperdiciar los tres años cursados, decidí llevar las dos carreras simultáneamente. Al terminar obtuve una beca para irme a estudiar la maestría y el doctorado en investigación de comunicación a Estados Unidos.

**¿Quiénes estaban entonces en la Ibero?**

El director era Jesús María Cortina, que fue fundador y director de la carrera, y una serie de personas que ya no están. La carrera era muy interesante en ese momento y muy novedosa todavía. Estoy hablando de fines de los sesentas y principios de los setentas. La disfruté muchísimo, me gustó y cuando me fui a Estados Unidos me interesó mucho continuar en el ámbito de la investigación y me especialicé en comunicación organizacional; para mí era una manera de unir las dos carreras.

**¿Te titulaste como licenciado en administración de empresas?**

Sí, aunque el posgrado ya fue en investigación y lo cursé en la Universidad Estatal de Michigan durante cuatro años - del 71 al 74 - y regresé a México en enero del 75.

**¿Allá qué fue lo que estudiaste? ¿Investigación estadística?**

Totalmente. Estadística, probabilidad, muestreo, diseño experimental, etcétera. Aquí había tomado también, en el área de comunicación varios cursos sobre investigación de la comunicación y teoría de la comunicación.

**¿Cuál era tu expectativa laboral en ese entonces?**

Mi expectativa era muy clara. Mi beca era en realidad una beca-trabajo. Yo trabajaba dando clases en la universidad en Estados Unidos y era esclavo de investigación de alguna de «las vacas sagradas» de allá. Por eso recibía un salario y con eso pagaba colegiatura y casa. Pero además, debido a que conseguí esa beca vía la Ibero, tenía el compromiso de regresar a dar clases. Para mí era clarísimo lo que iba a hacer de vuelta a México.

De hecho en esa temporada pensé que no haría otra cosa más que dar clases y hacer investigación. Lo que sucedió es que en Estados Unidos descubrí, supongo que muy tardíamente, que se hacía investigación en

las universidades y que inclusive las empresas privadas y, desde luego, las instituciones y las asociaciones gubernamentales, cuando querían un proyecto realmente complejo de investigación, a quien acudían no era a las empresas comerciales, sino a las universidades. Y en buena medida en los departamentos de posgrado de primer nivel en Estados Unidos los profesores, todos, hacían investigación con la cual conseguían fondos para mantener las actividades del departamento, la contratación de nuevos profesores, etcétera. Así a través de la práctica era que aprendías realmente, más que en los libros o en las clases. Y ese concepto de la investigación en el mundo universitario, con servicios externos y no encerrado en una torre de marfil me resultó fascinante, por lo que regresé a México con la firme idea de crear dentro del departamento de comunicación de la Ibero un Centro de Investigación.

A mi regreso empecé a dar clases y me dieron una pequeña oficina abajo de unas escaleras para apoyar mi idea. Comencé con los mismos estudiantes de la especialidad, investigadores por vocación. Lo primero fue tratar de vender estudios. Intentamos con el gobierno y con la iniciativa privada, y así aprendí lo que era el «antiposicionamiento universal». Para la iniciativa privada la Ibero era en ese momento un nido de comunistas de la teología de la liberación, y para el gobierno la cuna misma de la reacción. En el gobierno no

querían saber nada de los jesuitas y en la iniciativa privada tampoco. En fin, resultó casi imposible obtener clientes.

**¿Tú dirías que el oficio de investigador lo aprendes realmente durante el doctorado en Estados Unidos?**

Diría que lo aprendes haciendo investigación.

**¿Sí pero allá fue la primera vez que empezaste a hacerlo?**

Yo en lo personal, sí. Durante cuatro años y además trabajando como esclavo de tiempo completo. Yo quería replicar esto en México y fue muy difícil. Entonces intenté una tercera vía: acercarme a las fundaciones, a las ONG, a las instituciones como Naciones Unidas, la Fundación Rockefeller o la Fundación Ford y ahí tuvimos más éxito, nos dieron algunas investigaciones y eso nos permitió hacer algo.

Pero en realidad lo que sucedió, y no era el objetivo, fue que en mi búsqueda de clientes encontré varias organizaciones, privadas todas ellas, que me decían: «Mira, no me interesa contratar comercialmente a la universidad porque si me queda mal qué voy a hacer, no la voy a demandar. Además ustedes no son profesionales realmente y yo hago mis estudios con compañías estrictamente comerciales. Sin embargo, me interesa mucho tu asesoría». Así, además de la docencia empecé a tener clientes, más de asesoría que de investigación.

**¿Asesorías personales? ¿Todavía no tenías una empresa?**

No, ninguna.

**Estamos hablando del año...**

Desde el 75 hasta el 79. En estos años en la universidad me pidieron que diseñara la maestría en comunicación. Como tal había una en Chapingo desde muchos años antes en comunicación rural, en desarrollo rural. Esa fue realmente la primera, pero en lo que se entiende como comunicación social, la primera en ofrecerla fue la Ibero. La fundamos y yo fui su primer director durante los tres primeros años, así que estaba bastante entretenido: además de dar las clases, con las labores de tipo administrativo en la propia maestría, y mis asesorías externas que eran realmente lo que me permitía subsistir económicamente.

Y ya que ahí no se pudo crear un Centro de Investigación de excelencia, que era lo que yo buscaba, me enrolé, en el sexenio de López Portillo, en la nueva Subsecretaría de Evaluación que fundaron con Rosa Luz Alegría, quien me nombró Subdirector General de Investigación y en la que, como Jesucristo en el desierto, duré 40 días y 40 noches. Y en este caso las noches valen porque trabajábamos día y noche. Ahí me di cuenta de mi absoluta ignorancia e ingenuidad política. Creí que esa era una Subsecretaría para hacer

■ evaluación e investigación en serio. Pensé en un sistema de  
■ evaluación de las distintas dependencias... Ya estaba inven-  
■ tándome indicadores de desempeño y todo lo demás, y la  
■ verdad es que el objetivo era eminentemente político. Una  
■ forma de control para quienes se salieran de la línea. Si al-  
■ guien se salía del guacal le mandaban una evaluación en  
■ donde lo que menos importaba era qué le evaluabas. Mi es-  
■ tancia en el ámbito gubernamental duró muy poco, pero fue  
■ suficiente para determinar no trabajar de nuevo en ese sec-  
■ tor, cosa que hasta la fecha he podido mantener.

■ Después de esto, en el verano del 79, Televisa organiza el  
■ Segundo Encuentro Mundial de la Comunicación, y me invitan a par-  
■ ticipar como académico, como director de la maestría. Miguel Sabi-  
■ do era el organizador.

Hasta ese momento yo no había tenido mayor contacto con la gente de Televisa, pero como «las vacas sagradas» que venían a dar sus ponencias eran maestros míos o gente que había leído durante

años en el posgrado en Estados Unidos, me era relativamente fácil ser uno de los panelistas y comentar sus ponencias. Según me dicen, porque esto nunca lo confirmé de primera mano, a Don Emilio Azcárraga le gustaron mis intervenciones, lo comentó frente a sus vicepresidentes y antes de terminar el Congreso tenía nueve ofertas de trabajo de nueve vicepresidentes distintos.

Sin embargo, al señor Sabido se le ocurrió una idea muy brillante que fue la de fundar un Instituto de Investigación de la Comunicación, empresa descentralizada y en muy buena medida independiente de Televisa, que no reportaba a ningún vicepresidente como tal sino que en todo caso era responsable frente al presidente de la empresa, es decir el señor Azcárraga. Ahí se podía hacer investigación sobre los medios, más que nada televisión, pero también prensa, radio, etcétera desde un punto de vista objetivo y externo, sin estar sujeto a los vaivenes políticos y comerciales de la compañía. El proyecto se le presentó al licenciado Alemán a quien le encantó, lo apoyó. Se le presentó al señor Sada, que era el vicepresidente de finanzas, y ya que estábamos preparados se le llevó al señor Azcárraga quien para mi sorpresa también lo apoyó. Yo pensaba que el proyecto no tendría muchas posibilidades de éxito, en la medida en que se trataba de una investigación mucho más longitudinal, para meterse a temas realmente profundos, y no exclusivamente investigación táctica.

**¿Puedes dar ejemplos?**

Puedo darte ejemplos de casos que fueron confidenciales para la empresa en su momento, como una investigación sobre la introducción de la televisión en zonas de este país que nunca habían tenido televisión y así tener la oportunidad de poder observar el antes, durante y después de la entrada de la televisión.

**...la investigación en el mundo universitario, con servicios externos y no encerrado en una torre de marfil me resultó fascinante...**



**INVESTIGACION  
CUALITATIVA**

Dickens 33 "a" Col. Polanco  
C.P. 11560 México, D.F.  
Tels. 282 04 32 282 14 07  
Fax-282 05 42

***Eran estudios que duraban 4 ó 5 años...***

Sí claro, muchos de ellos sí. Ahí fue donde instalamos el primer panel de audiencias, en 1979. Desde luego era un panel que funcionaba a través de cuestionarios, pero permitía ver tendencias sobre el tiempo y conocer mucho sobre la actitud y los hábitos de los televidentes frente a distintos programas.

Se hicieron cosas muy interesantes dentro de la propia Televisa. Desde principios de los ochenta iniciamos las encuestas de carácter político y electoral, como parte de la información interna de la compañía. Nunca se llegó a publicar nada de esto, pero eran estudios continuos donde nos tocó, por

ejemplo, seguir campañas presidenciales. Estuve en el puesto de director del instituto prácticamente 12 años, desde el 79 hasta fines del 90.

***Y ahí ¿quién formaba tu equipo? Me imagino estaba Miguel Sabido, tú y ¿quién más?***

Sabido estuvo involucrado en el Instituto al principio directamente, después fue un usuario más. Él encaminó las actividades y nos dio la pauta de cómo manejarnos. El equipo que trabajaba como investigadores nuestros fueron fundamentalmente alumnos míos en la universidad. Todos ellos gente muy exitosa en el campo de la investigación: Heriberto López Romo, que trabajó muchos años en el Instituto y después en Gamma como Grupo Delphi; Alejandro Garnica; Francisco Michel; Carlos Brambila y Ricardo Vernon, casi todos ellos alumnos míos.

***No fueron colegas, más bien fueron una camada de estudiantes.***

Sí, de distintas generaciones. Gente más joven de los que te he mencionado como Mario San Román, que también está metido en esto, y muchos otros más de los que ahorita no podría acordarme, pero gente que ha estado muy activa en la investigación y que aún sigue en este campo.

***¿Funcionó como un semillero el Instituto?***

El semillero en realidad fue la Ibero, después el Instituto y ya después se fueron a distintos sitios a estudiar el posgrado. Carlos Gómez Palacio estudió en Stanford después de ser alumno mío de la maestría, Abraham Nosnik; en fin, mucha gente que de alguna manera sigue unida a la investigación después de tantos años.

En Televisa se pudo hacer el tipo de investigaciones más de carácter teórico o académico a cambio de que desarrolláramos una infraestructura impresionantemente grande para poder realizar investigaciones tácticas de Televisa en muy corto plazo.

***¿Tenías campo, codificación, captura de datos?***

Absolutamente todo. Era una infraestructura en la que, en un momento dado, Televisa podía pedir una encuesta nacional. Sólo por darte un ejemplo: en el Mundial del 86 se lanzó

**Hay un medio para estar actualizado**



DATOS  
DIAGNOSTICOS  
TENDENCIAS

Boletín de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública

**¡ Suscríbese ya !**

Envíenos sus datos vía fax al 254-4210 o llámenos al 545-1465



como mascota a Pique, el chilito verde y empezaron los periódicos a decir que era denigrante para la historia de México. Televisa quiso corroborar cuál era realmente la apreciación de los mexicanos y se hizo un estudio nacional de 3 mil ó 4 mil entrevistas en todo el país, del que se entregaron los resultados en dos semanas. Esta era la clase de infraestructura con la que contábamos.

### **¿Cuánta gente llegó a trabajar en el Instituto?**

Yo supongo que como unos 300, lo que me parecía que era una infraestructura instalada demasiado grande para solamente utilizarse así.

### **¿Había trabajo continuo para eso?**

No, los trabajos continuos eran más de carácter teórico o académico. Hablé con ellos y les dije que me parecía un desperdicio enorme mantener una infraestructura de ese tamaño y Televisa aceptó que empezáramos a abrirnos hacia otros clientes por ahí del 82.

### **Entonces fue un lapso de tiempo muy breve en el que estuvieron con Televisa como cliente único.**

Muy breve, fue en 80 y 81. En el 82 empezamos a tener clientes externos, y de hecho llegó el momento en que los clientes externos representaban para nosotros muchos más ingresos que la propia Televisa. En buena medida porque era un equipo extraordinario, realmente había muy buenos investigadores y teníamos muy buena infraestructura. Esto nos permitía dar servicio a otros clientes y mantener así la infraestructura ocupada a toda su capacidad.

Después de esto Televisa decidió que no quería tener al Instituto ocupándose de otros clientes. Quería tener una absoluta disponibilidad de tiempo y no quería tener que competir en un momento dado.

Don Emilio decía siempre que la investigación en televisión bajo los tiempos en que se realiza típicamente la investigación, resultaba arqueología. «Una evaluación de un programa un mes después ya no sirve de nada -decía- yo la quiero al día siguiente.» Se trabajaba entonces con mucha rapidez y para poder hacerlo se necesitaban muchos recursos, cosa que tuvimos. Yo creo que innovamos porque teníamos los recursos económicos, fuimos los primeros en tener PCs en el mundo Televisa y en establecer una conexión remota con la computadora central de Televisa. Fuimos los primeros en tener faxes, y todo esto gracias a la posibilidad de obtener los recursos y ante la necesidad de hacer investigación de manera inmediata.

Cuando Televisa decidió que ya no quería compartírnos, lo que ellos autorizaron fue que el excedente de las ventas externas se hiciera a través de otra empresa de mi propiedad, y así nació Gamma. El punto era que la cuota anual de las ventas externas que nosotros teníamos para marzo y abril ya

lo habíamos llenado y ni modo de pedir a los clientes: regrese en enero y pida rápido, porque se me acaban las naranjas. Lo que hicimos fue canalizarlos a través de Gamma, pero esto no creció realmente mucho porque en el fondo yo estaba sumamente ocupado en el Instituto.

### **¿Qué equipo es el que abre Gamma?**

Lo abrí con Heriberto López Romo directamente y te estoy hablando de 88 o probablemente 89. Yo estuve dirigiendo el Instituto hasta enero de 1991.

### **¿Entonces estuviste todo 90 con los dos?**

Sí, sin que realmente se le metiera mucho trabajo en 89 y 90 a Gamma. Para enero de 91 Don Emilio aceptó mi renuncia y me pidió que cerrara el Instituto, cosa a la que yo me oponía porque me parecía que no tenía sentido desperdiciar el trabajo y una organización ya madura. Ahí lo que él comentó es que en la investigación lo más importante es la honestidad del investigador, que él ya tenía confianza en el equipo y entonces podíamos hacerlo para él desde fuera. Así es como nace Gamma.

Desde el inicio tuvimos muy buenos crecimientos. El primero de febrero cumplimos siete años en el mercado como grupo Delphi, aunque el concepto del grupo vino después, cuando ya había varias empresas.

### **¿Gamma nace como una agencia de investigación de mercado fundamentalmente cuantitativa?**

Así es. También hacíamos algunas sesiones de grupo con Alicia Martín del Campo que estaba desde el principio, pero más para completar el servicio que como un centro de negocios.

Después, en abril de 91, me asocié con Ibope en Brasil, con el objeto de traer a México los meters y de empezar a hacer los ratings, lo que hicimos sin ningún apoyo por parte de Televisa. Don Emilio Azcárraga tenía sentimientos muy ambivalentes acerca de los ratings y los meters; por una parte le encantaba la idea de la precisión de los datos para tomar decisiones de programación y de producción, y por otra parte le incomodaba, y bastante más a Othón Vélez que a él, la idea de tener ratings precisos. Ellos decían que era como si los programas entraran a una bolsa de valores que cada semana subían o bajaban.

Lo que a nosotros nos dijo el Sr. Azcárraga fue que mientras no hubiera competencia privada él no entraría y fue tal cual, así se cumplió. Trabajamos sin las televisoras, solamente con agencias de publicidad y anunciantes hasta la privatización de Imevisión y la entrada o la creación de Televisión Azteca.

### **Entonces en los primeros años debió haber sido un negocio muy malo...**

Claro fue un negocio donde se perdió mucho dinero, pero

**...fuimos los primeros en tener PCs en el mundo Televisa y en establecer una conexión remota con la computadora central...**

estábamos sembrando a futuro, porque sabíamos que en la medida en la cual el mercado se profesionalizaba, los ratings se volverían vigentes como ya lo son hoy.

**En 91 que se inicia la empresa y prácticamente en paralelo, ¿empiezas las negociaciones para traer los ratings a México?**

Así es. Nosotros empezamos a dar resultados de ratings de televisión el primero de junio del 91 con una mezcla de diarios en un panel continuo y de setmeters; es decir, meters que sólo medían los ratings del hogar mas no de las personas.

**Hace poco entrevistamos al Sr. Cosío y él nos decía que los primeros meters fueron de producción nacional, con ingenieros en Ensenada, o algo así.**

Sí ellos nos ayudaron a desarrollar setmeters, precisamente para que se pudieran hacer.

**¿Entonces los primeros aparatos fueron de producción mexicana?**

Orgullosamente mexicanos.

Las siguientes generaciones vinieron de Brasil y la última generación, que tenemos ahora, es de Italia.

**Cuéntame un poco como fue la historia de los ratings porque creo que es un paso fundamental para la historia de la investigación, y creo que sobre eso hay poca información. ¿Cómo se fue gestando?**

Ibope había estado viniendo desde 1976 en busca de algún tipo de sociedad porque el negocio de los ratings sin las televisoras es incomprensible. Si las televisoras no lo apoyan, difícilmente vas a poder hacerlo andar. Nosotros lo hicimos con pleno conocimiento de que era una inversión a muy largo plazo, inversión que te diría todavía a la fecha no se termina de recuperar, casi 8 años después. Pero lo sabíamos y no había otra manera de hacerlo. Aquí lo que había es un círculo vicioso enorme en donde el mercado estaba acostumbrado a tener ratings muy inestables desde el punto de vista estadístico, y no hablo mal de ninguna empresa sino del método a través de encuestas. Es un método que requiere un ejército de personas para hacerlo y adicionalmente, el mercado mexicano estaba acostumbrado a pagar muy poco por esa información, en consecuencia la empresa que los realizaba y que los realizó durante 40 años, hacía milagros con el dinero que recibía de sus clientes.

**¿No hubiera sido más fácil arrancar en 94 que en 91? ¿Por qué la prisa?**

Porque ya sabíamos desde entonces que en este negocio el que pega primero, no nada más pega dos veces, casi siempre es el único que pega. La medición de los ratings en el mundo entero está centralizada en un sólo proveedor. El servicio es demasiado caro y la inversión demasiado alta como

para que existan dos o más proveedores. Esto no quiere decir que no hayan existido dos o más proveedores en todos los países, pero con el tiempo termina quedándose solamente uno, en parte porque ninguna industria puede mantener dos servicios de esa naturaleza, no hay dinero suficiente, ni en Estados Unidos. Ahí hubo una lucha cruenta cuando llegaron a haber hasta cuatro proveedores al mismo tiempo y al final de la historia se ha quedado solamente uno.

Y esto además tiene que ver también con el hecho de que el rating se vuelve una moneda de cambio para comprar y vender espacios publicitarios. Entonces es como tener dos usos horarios en el mismo país y no saber realmente qué horas son, o tener dos termómetros distintos y no saber qué temperatura es. Tomemos en cuenta que no nada más son distintos sino que hay diferencias continuamente entre uno y otro. En consecuencia, para los ratings se requiere de una credibilidad absoluta y de un sólo número aceptado por toda la industria.

**Cuéntame: llegas, arrancas y entregas tus primeras salidas en julio de 1991. ¿A quién le entregas?**

A nadie porque no teníamos ningún cliente. Entramos realmente a competir, estaba Inra con los ratings a través de encuestas como lo había

hecho desde hacia muchos años, y Nielsen dando un servicio de ratings que hacían con diarios y en dos mediciones al año, una cada seis meses. Nosotros entramos ofreciendo un servicio que, por un lado, tenía la precisión de los meters pero solamente para hogares y por otro lado, para estudiar los hábitos de las personas, las composiciones de audiencia, lo complementábamos con los diarios. Quiero decir que esto que parece una metodología anacrónica es la que hoy se usa en la inmensa mayoría de las ciudades de Estados Unidos, allá están midiendo casi 300 ciudades distintas y solamente hay 20 que tienen people meters. En mercados secundarios se hace con setmeters o con diarios. Aun por costo en Estados Unidos, hoy, en 1998, es una metodología que sigue vigente.

Nuestro servicio era realmente mejor, pero había una competencia importante. En un caso la competencia cobraba muy poco y esto resultaba atractivo para muchos clientes y por otro lado, los que sí estaban dispuestos a pagar, pues ya tenían un servicio que aunque no era continuo cubría sus necesidades porque no tenían el nivel de sofisticación para requerir un servicio continuo. Yo creo que fue labor nuestra, de Ibope, de toda nuestra gente, promover la profesionalización del mercado y francamente nos fue muy difícil penetrar en el mercado.

En ese momento decir Ibope era una palabra sin ningún sentido, sin ningún brand equity y el hecho de que la tecnología fuera brasileña tampoco ayudaba mucho, más bien les parecía extraordinariamente extraño, a pesar de que como te digo,

**...ya sabíamos desde entonces que en este negocio el que pega primero, no nada más pega dos veces, casi siempre es el único que pega...**



Ibope había venido desde 1976 a ofrecer meters. Don Manuel Cosío participó de esas negociaciones, que nunca fueron bien recibidas. Después de eso Nielsen hizo varios intentos de traer al mercado los meters, bajo un esquema de pre-acuerdo de compra con el mercado, pero esos convenios nunca se aceptaron y ellos no estuvieron dispuestos a hacer la inversión.

Yo sabía, por mi experiencia con Televisa, que ese esquema no funcionaría. La decisión fue entonces hacerlos, obtener los resultados, y una vez conseguidos venderlos. Nos tardamos algo así como cinco meses en tener nuestro primer cliente, que fue Unilever. A través de sus agencias de publicidad compró el servicio de rating. Fue en buena medida gracias al apoyo de Unilever que se rompió la concha y pudimos meter el pie en la puerta. En el momento en el que hubo agencias que ya tenían el servicio, otras agencias automáticamente se sintieron también en la necesidad de tenerlo para contar con capacidad competitiva y así para el 92 teníamos unas quince agencias y unos cuatro o cinco anunciantes que manejaban internamente su propia compra de medios.

#### *¿Ya estaban en la empresa tablas (en presupuestos)?*

No, pero bueno era una empresa que estaba ahí. La cuestión se facilitó porque aproximadamente un año después, Nielsen al haber perdido mercado entre sus clientes decidió discontinuar el servicio y quedamos dos competidores. Y con la privatización de TV Azteca empezó a tomar auge y velocidad; acto seguido Televisa empezó a suscribir el servicio.

#### *O sea que como televisoras ¿fue primero Azteca y luego Televisa?*

Sí. Cuando nosotros empezamos a sondear en el medio, con los clientes, qué tecnología instalar, nos decían que los mexicanos de ninguna manera estaríamos dispuestos a apretar los botones del control remoto en el people meter, por eso a ellos les parecía que no era lógico. Por eso hicimos la inversión en los setmeters. Cuando Nielsen se sale de los diarios, al mismo tiempo hace una presentación diciendo: «esta tecnología que se hace en México es una tecnología obsoleta, la última es la de los people meters».

Acto seguido nuestros clientes voltean y dicen: “queremos people meters”. Por eso en el 93 hubo que hacer una nueva inversión completa desde cero, para instalar una nueva muestra con people meters y, desde luego, se discontinuaron también los diarios. En el 95 en enero, decidimos entrar a competir en el mercado de monitoreo de la publicidad y análisis de la competencia publicitaria y yo pienso que esa batalla la ganamos muy rápidamente porque junto con la información nosotros trajimos un concepto totalmente distinto, trajimos un software que en su momento fue super impresionante, y digo en su momento porque se ha desarrollado muchísimo.

#### *¿Qué hacía?*

Bueno el software comprendía toda la industria publicitaria, los clientes no compraban solamente una categoría de producto. Un cliente que suscribía el servicio recibía absolutamente todos los comerciales de todos los medios, todos los días de todo el año y te permitía con mucha rapidez hacer consultas. Adicionalmente, desde el principio empezamos a entregar las verificaciones de los comerciales en medios electrónicos con una tecnología totalmente distinta. De la misma manera, desde que teníamos diarios y después con los people meters, la entrega de datos fue también con medios electrónicos.

#### *¿Cómo obtuviste estos softwares?*

El software de ratings original estuvo basado en el que utilizaba Ibope en Perú con todas las adaptaciones necesarias a México. Ese fue el software en Dos. El de inversión publicitaria fue un software de Ibope Colombia con adaptaciones para México. El software de windows que se hizo para ratings fue 100% mexicano, y de los que tenemos en uso hoy día, el software de producción de los ratings es italiano.

#### *¿Italiano quiere decir, no de Ibope?*

De AGB, ese es otro socio que entra después. Y los softwares de clientes que están instalándose hoy cada vez más en el mercado son de origen portugués. Como ves somos muy internacionales.

#### *Nos quedamos en 93...*

En 93 entran los people meters. Hacia fines de 93 es cuando viene la privatización de la televisión y con ello Azteca entra a fines del año. Televisa también.

Nuestro primer año regular es 1994, ya tenemos a las televisoras. Adrián Vargas nos pide setmeters e instalamos una muestra en 400 hogares de Multivisión.

#### *Aquellos que ya habías descontinuado...*

En 93 se desinstalan y en 94 se utilizan para una muestra de Multivisión, exclusivamente. Un servicio que también se ofrecía a otros clientes, aunque no con mucho éxito comercial.

En 95 se hace la entrada de verificación publicitaria, y en 96 existen pláticas entre Ibope que ya en ese momento está en seis o siete países de América Latina, y AGB Italia que en ese momento está ya en siete países de Europa y de Asia.

#### *Hablas con ellos y ya tenías tecnología, mercado y...*

Quienes hablaron con ellos originalmente fue la gente de Ibope Internacional de Brasil. El mercado mexicano se estaba profesionalizando tan rápidamente, que estaba rebasando las capacidades de respuesta que en ese momento tenía Ibope Internacional. Necesitábamos meters más modernos porque ya para entonces estábamos pensando entrar a com-

**En ese momento decir Ibope era una palabra sin ningún sentido, sin ningún brand equity...**

petir en el mercado norteamericano, por los cableros de Estados Unidos que estaban haciendo su instalación de señales en toda América Latina con subtítulos o directamente ya en español, y que iban a necesitar ratings a nivel continental.

En ese momento Nielsen había decidido entrar a competir con nosotros en cinco o seis países de la región, cosa que eventualmente hicieron. Intentaron competir en Argentina, Brasil, Colombia, Perú y en México, y además intentaron entrar en dos países en donde nosotros no estábamos: Panamá y Ecuador. Nielsen era una amenaza importante a nivel de toda la región.

***Insisto, estaba superándose la época de las vacas flacas donde no había facturación. ¿Eran sólo detalles los que ustedes tenían que atender para ser más competitivos? ¿Por esos detalles entra AGB?***

No, la operación mexicana seguía perdiendo dinero.

***¿En el 96?***

Sí por todas las inversiones que se hicieron en el 96. Se hizo inversión en el 91, en el 93, en el 95, entonces teníamos ya tres periodos de inversión fuertes.

***¿Ibope es socio con participación, verdad?***

Sí, desde luego.

***¿Ellos en ratings tenían una participación?***

Misma que siguen teniendo, pero estábamos Ibope como socio internacional y yo como socio local. El asunto fue que necesitábamos incremento de capital de trabajo, acceso a tecnología, tanto de hardware como de software, más actualizada, porque además ya estábamos en el 96 planeando la expansión a nivel nacional, misma que se inició en 96 y se terminó en 97. Pero las inversiones fueron multimillonarias porque de dar servicio en Ciudad de México pasábamos a dar servicio en 27 ciudades. Se necesitaba dinero, se necesitaba tecnología. Ibope no se daba abasto con la producción de meters para todos los crecimientos de todos los mercados en América Latina.

No podíamos hacer cola y esperar, teníamos que entrar rápidamente y necesitábamos, junto con esto, softwares de producción y softwares de clientes. Todo esto hizo que también AGB pudiera participar en la compañía como accionista y esto es lo que nos ha permitido un desarrollo extraordinario en la compañía.

***¿AGB entra también en otros países como socio de Ibope o no?***

**¿ Por qué conformarse con una foto...**

**si puede tener**

**toda la película?**

**Convierta sus Estudios ADHOC en un Sistema Continuo de Investigación**

**segmenta**  
576-8454  
359-2782



Sí: en Venezuela y en Colombia.

**¿Y hay otros países en donde Ibope está solo?**

Sí, aunque con socios locales en los demás países: Brasil, Argentina, Chile, Perú, Ecuador, Panamá, Costa Rica, Uruguay y Paraguay.

**¿Ibope ha entrado en otros continentes?**

No, nada más en América Latina.

**Pero Ibope ya es una empresa muy grande.**

Sí, es una empresa muy grande porque hoy Ibope, al haber tenido ya esta alianza estratégica tiene operaciones en nueve países en América Latina y este año se van a abrir tres más, así que para fines de año estará en doce países y hay planes para el año próximo de abrir otros tres, ya es una situación generalizada. Por su lado AGB, originalmente estaba nada más en Italia, después entró a Portugal, y ahora hace los ratings en Grecia, en Turquía y en ocho países más.

**¿Quién compite con AGB en Europa?**

Nadie en los países donde ellos están.

**¿Y donde no están?**

Bueno mira, son distintos: en España está Sofress, en Inglaterra está Taylor Nelson AGB, en Alemania está GfK.

Como empresa única que tenga más países en Europa el predominante es AGB en Italia, entonces la alianza hacía también mucho sentido en términos de desarrollos tecnológicos conjuntos, de economías de escala, de know how.

**Tratados de no agresión...**

Claro esa era la otra cosa, que de alguna manera en lugar de ser competidores se podían asociar. Cuando tú piensas que para fines de este año estaremos en 25 ó 26 países y para el año que entra en 30, te diría que la unión Ibope, AGB, es hoy día la empresa predominante en proveer servicios de ratings a nivel mundial.

**¿Quién está en Estados Unidos?**

Nielsen.

**¿Y eso, por supuesto, no fue parte del tratado?**

No, en absoluto. Nielsen es el proveedor oficial y único en Estados Unidos, Canadá, en Australia y en otros países.

**Y el mercado en Estados Unidos debe valer todo.**

Sí, es el mercado más grande a nivel mundial, de calle.

La verdad es que nosotros no hemos dejado de hacer inversiones, de hecho el año pasado, en 97, la inversión que se hizo fue para incrementar la muestra de Guadalajara y

Monterrey. Estamos en ese proceso y para el mes de octubre vamos a tener 400 hogares en cada ciudad.

**¿Pueden tener una lectura independiente?**

Así es y ya para entonces vamos a tener 2,300 hogares en todo el país. Este año la inversión se está dando en avances tecnológicos muy interesantes, estamos en proceso de montar un centro de grabado digitalizado de imagen, de manera que ya van a pasar a la historia los videocassettes, va a estar todo en compact disc, tanto la programación como los comerciales. Estamos haciendo inversiones muy importantes en la adaptación a México de una serie de softwares de clientes, extraordinariamente avanzados para hacer infinitamente más rápido todo el análisis de los ratings. Sólo por decirte algo: uno de los softwares que introdujimos al mercado, el telereport, te puede dar un análisis de la muestra a nivel nacional de datos completos en un año, 365 días de datos para los targets que tú quieras, en los horarios que tu quieras. Tarda un minuto 40 segundos.

**¿Qué computadora se necesita?**

Necesitas una PC pentium con buena capacidad de memoria RAM, y ya.

Lo que se ha avanzado y el nivel de sofisticación del mercado mexicano es extraordinario, como muchas cosas en México, hemos sido muy lentos en adoptar la modernidad, pero también como en muchas ocasiones, una vez que decidimos adoptarla, queremos estar en el primer lugar en el nivel mundial; queremos pasar de cazar elefantes a pedradas, a cazarlos con ametralladora y con un misil nuclear al día siguiente. Esto ha hecho que el mercado se haya adelantado. Ya hay ofertas y ahora somos nosotros los que estamos tratando de resolver con la máxima oportunidad posible estas necesidades que cada vez son mayores.

**¿Comparando contra la oferta que hay en Europa y Estados Unidos como la verías?**

Yo diría que México hoy, comparativamente en tamaño y calidad de muestra, cobertura de la muestra, de softwares de producción y de explotación de datos, no le pide nada a ningún país. Y lo que tendríamos que pedirle en cuanto a algunos tipos de softwares para algunos tipos de análisis especiales, como optimización de pautas publicitarias, estarán en el mercado antes de que termine este año. Entonces, para fines de 98 vamos a tener probablemente la muestra más grande de toda América Latina.

**¿Más que Brasil?**

Este año sí, aunque en el futuro Brasil seguramente va a seguir creciendo y nosotros tal vez ya no tan dinámicamente.

**claro que ahora tenemos más aprendizaje en la formulación de contratos, en muchas cosas, pero ese es un aprendizaje que solamente te lo da la experiencia ...**

**¿Pero sí más que Argentina?**

Sí, desde luego, sin duda alguna. La verdad es que el servicio en México con el apoyo de todos los clientes y, fundamentalmente, de todas las televisoras es un servicio realmente de primer mundo.

**¿Y de precios cómo estamos?**

Si le preguntas a los clientes te van a decir que caros. Comparativamente con América Latina en el área de inversión publicitaria nosotros en México estamos cobrando probablemente la quinta o la sexta parte de lo que se cobra en Brasil o en Argentina.

En términos de ratings estamos también por abajo de la media internacional latinoamericana, dado el tamaño de la muestra que nosotros tenemos y la complejidad del servicio. Desde el punto de vista de negocios, para nosotros sigue siendo un reto que la empresa sea rentable.

**¿Hoy en día lo es?**

Desde 1997 ya hemos podido empezar a recuperar las inversiones que se han hecho. Este año, en el mejor de los casos, será un año de seguir recuperando inversiones. El próximo probablemente pueda ser, si todo sale bien, el primer año que además de recuperación de inversión, pudiéramos tener por primera vez, en el noveno año de la empresa, algunas utilidades. Pero bueno la perspectiva es que la empresa pueda ser rentable a partir del año próximo y hacia el futuro, aunque esto seguramente implicará siempre la necesidad de seguir haciendo inversiones en modernización tecnológica.

Este es un negocio en donde, hoy por hoy, el tamaño de la muestra y la calidad de servicio que tenemos, difícilmente sería pensable que alguna empresa estuviera dispuesta a hacer la inversión necesaria para poder competir. Este ha sido desde el principio el tema que habíamos pensado. En el momento mismo en el cual entra Nielsen a competir con nosotros, fines de 96 y todo 97, ellos se encontraron con lo mismo. Tuvieron que hacer una gran inversión y se encontraron con una enorme dificultad para penetrar en el mercado. Son los años que teníamos dando el servicio, la curva de aprendizaje, las inversiones realizadas y la madurez misma de toda la empresa. No es fácil.

**¿Viendo al pasado, qué cosas volverías a hacer y qué cosas no, hablando de Ibope?**

Todas las expansiones de la empresa las volvería a hacer igual y no creo que la historia cambiara mucho. Lo que probablemente no haría igual sería aceptar, por presiones de la industria y por presiones competitivas, desarrollar los servi-

cios en lapsos de tiempo tan cortos. Nosotros nos comprometimos a desarrollar la muestra a nivel nacional en 12 meses y no logramos cumplirlo cabalmente, nos retrasamos, igual que nos hemos retrasado cuando hemos prometido desarrollos con software, porque lamentablemente tanto el desarrollo del software como el desarrollo de un panel de televidentes son cosas que requieren de mucho tiempo y esfuerzo. El problema es que nosotros fuimos coparticipes en la generación de expectativas en términos de tiempo por parte del mercado.

Creo que sería más cauteloso sobre todo en las negociaciones de tiempo. Fuera de eso, claro que ahora tenemos más aprendizaje en la formulación de contratos, en muchas cosas, pero ese es un aprendizaje que solamente te lo da la experiencia. Si tuviéramos toda esta experiencia desde el principio, posiblemente empezariamos de manera mucho más organizada, pero muchas veces iniciamos las cosas aprendiendo sobre la marcha, como cualquier empresa.

**¿Pero Grupo Delphi no solamente es Ibope, porque ahora Delphi engloba, ¿cuántas empresas?**

Cuatro. Desde luego la primera en el tiempo fue Gamma. Te decía antes que empezamos a funcionar por ahí del 89, pero ya bien a partir de febrero del 91. Es una empresa que afortunadamente ha crecido muy bien, sanamente y que ha logrado un buen posicionamiento en el mercado. Gamma ha tenido en su trayectoria algunas alianzas estratégicas que han funcionado muy bien. Tenemos una alianza estratégica con Audits and Surveys que es una de las empresas más grandes de investigación en Estados Unidos. Andará en el octavo o décimo lugar, no sé exactamente en cual, pero generan una cantidad importante de trabajo para nosotros. Hicimos una alianza en su momento con Millward Brown que es una empresa inglesa especializada en pretest publicitario

y en trackings publicitarios y eso también ha funcionado bien. Ha crecido el negocio, no tan rápidamente, pero ha crecido bien, hemos padecido como padecen todas las empresas de investigación ad-hoc, la rotación del personal, los problemas de la economía, los altibajos de un año a otro, pero aun así, creo que ha funcionado.

Creo que tanto Gamma como Ibope han funcionado porque desde el principio, y esto si se lo debo a mi formación en administración de empresas, me quedó muy claro que para que esto pudiera funcionar tenía que tener una organización empresarial. Yo pienso que

muchas empresas de investigación no desarrollan todo su potencial porque las maneja un investigador con criterio de investigador, no con criterio de empresario. Esto no quiere decir que hayamos dejado de lado la calidad metodológica,

**...hemos padecido como padecen todas las empresas de investigación ad-hoc, la rotación del personal, los problemas de la economía, los altibajos de un año a otro, pero aun así, creo que ha funcionado.**



pero sí que siempre estuvimos muy atentos tanto a los recursos materiales como a los financieros como primera fase y después a los recursos humanos. Algunos años después, cuando ya el grupo de empresas tenía un volumen que así lo requería, creamos toda un área que se dedica únicamente a esto, lo que nos ha ayudado muchísimo al desarrollo de la empresa y, después para meternos al ámbito de lo que sería la publicidad y la mercadotecnia. Siempre hemos sido muy estrictos en discriminar aquellas cosas que realmente podían llegar a ser rentables, de aquellas que siendo muy buenas para la imagen no se justificaban en ese momento. En ese sentido, creo que hemos mantenido una actualización permanente, siempre dentro de las posibilidades del negocio.

Una de las cosas que fue una gran lección para mí, en tanto empresario, fue cuando nos aventuramos a abrir una empresa que se llamó Panel México. Se instaló de manera muy audaz un panel nacional de consumidores con más de tres mil hogares, y que enfrentó la competencia, en este caso de Nielsen, y en donde por cuestiones de precios después de perder mucho dinero durante tres años, terminamos saliéndonos del mercado. No había realmente posibilidades, pero esto me dejó la lección de ser menos audaz o más cauteloso en términos de evaluación de nuevos negocios. Qualitat, que es la empresa que se dedica a investigación cualitativa fue una empresa en la que nos tardamos varios años para decidirnos finalmente a independizar y a invertirle como tal, y pienso que dentro de nuestro grupo ha sido ejemplar, en términos de una empresa que verdaderamente ha podido autogenerar su propia expansión, su propio desarrollo, sus nuevas instalaciones, etc. Seguramente desde un punto de vista estrictamente financiero ha sido la empresa ejemplar del grupo. Y en parte porque nos esperamos hasta que realmente estuviera madura la idea y hubiera una base de clientes suficiente para hacer todas las ampliaciones que se requirieron, pero ciertamente no fue el caso de Ibope y tampoco de Gamma que continuamente han necesitado inyecciones de cantidades importantes de capital de trabajo.

Muchas veces el análisis externo de una empresa en gran crecimiento es: ¡qué maravilla los socios deben estar haciendo multimillonarios!; pero si tú tienes una empresa en gran crecimiento, es probable que los socios estén invirtiendo hasta su último centavo y más, de otra manera no podrías realmente soportar ese crecimiento. Yo creo que una empresa puede soportar crecimientos en términos reales y no en términos inflacionarios, de 10 y 15% anual, pero crecimientos del 50 y el 100% anual que es lo que hemos tenido en la mayoría de nuestras empresas desde que nacen, no son crecimientos que puedas soportar con lo que genera la empresa, tienes que estar necesariamente invirtiendo capital adi-

cional. Esto ha ocurrido en realidad en la mayoría de nuestras empresas y tampoco me arrepiento para nada de haberlo hecho. Si no lo haces lo que ocurre es que vas perdiendo paulatinamente participación en el mercado. Nosotros hemos logrado mantener estos crecimientos durante ya siete años y cada año se vuelve más complejo lógicamente. Aparejado a ello aparece el problema del control de la calidad porque al final del día lo que muchos clientes no aceptan es que en la investigación ad-hoc hay muy poca o ninguna economía de escala, la investigación ad-hoc es de la más pura tradición artesanal y cada estudio es un producto único, su nombre así lo indica.

**...muchas empresas de investigación no desarrollan todo su potencial porque las maneja un investigador con criterio de investigador, no con criterio de empresario.**

Por eso es que cuando yo me encuentro con clientes que me dicen si yo te doy más volumen tienes que hacerme el 10% de descuento, termino renunciando al cliente, porque si yo hago eso no voy a tener realmente ningún tipo de economía de escala importante. Las encuestas se pagan por unidad, al igual que la codificación y la captura, los investigadores pueden manejar nada más cierto número de proyectos y después de eso ya no y tienes que tener más investigadores, las computadoras, las corridas son para cada proyecto.

***¿No estás de acuerdo en que es más fácil hacer un estudio de 3 mil que 10 de 300?***

Sí, en un estudio de 3 mil el costo unitario por entrevista es menor que en el de 300, porque estás optimizando el tiempo de los investigadores de más alto nivel. En términos del análisis probablemente sea el mismo. A lo que me refería es que si me dicen te voy a dar millones de pesos por tantas investigaciones y tú a cambio de eso me das un descuento, esa es una negociación que no funciona, que no sirve, es difícil hacer comprender esto a los clientes de mayor volumen.

***Marketing Trends, ¿cuándo y cómo nace?***

Nace en el 92, con el objeto de diseñar servicios de investigación cuantitativa de carácter sindicado. Hasta ahora hemos desarrollado con éxito los estudios de segmentación psicográfica en cuatro grupos distintos: hombres mayores de 18 años, mujeres mayores de 18 años, adolescentes y en niños. Son estudios que no hacemos anualmente, cada año vamos variando en pares. Este año estamos haciendo la cuarta medición de adultos, en los de niños y adultos llevamos dos, me parece, y haremos el año próximo la tercera, y bueno estos estudios nos han ayudado en términos de comprensión para los estudios ad-hoc internamente y, adicionalmente, han penetrado en muchas empresas del mercado y han sido exitosos. También hemos desarrollado seguimientos al consumidor, dependiendo de las crisis económicas y los cambios en los hábitos de consumo para distintas categorías. Este estudio en particular, ha encontrado competencia de

otras agencias que han hecho cosas similares. En fin se ha producido y se han desarrollado muchos otros conceptos, algunos no han funcionado y los hemos descontinuado. Es una empresa que está más bien orientada a la búsqueda de generar investigaciones de interés no particular sino general, que puedan tener una vida continua y que puedan tener un valor de reposición, en el sentido de que la actualización sea de interés para los clientes.

**¿Y es una empresa que va bien?**

Sí. No es una empresa que haya crecido tanto, pero que es autofinanciable, que tiene su rentabilidad y está funcionando y que, estratégicamente para el concepto de grupo, es importante. Es una forma de estar cubriendo distintos segmentos del mercado y, claro, cada empresa tiene distinta dinámica, valor y utilidad percibida por el mercado, pero al fin y al cabo todas están financieramente sanas ya hoy, y están funcionando de manera rentable.

**¿Cómo ves el futuro del grupo Delphi? ¿Piensas hacer más empresas, seguir con este crecimiento?**

No a corto plazo. No queremos abrir más frentes de batalla, pienso que con los desarrollos que estamos teniendo en cada una de las empresas, tenemos trabajo suficiente. Estamos más en un proceso de consolidación que en un proceso de expansión rápida, aun así la inercia que traen las empresas es fuerte, más bien diría que el trabajo está en atemperar este crecimiento, tomando en cuenta factores de calidad y de consolidación.

Pienso necesario tomar un respiro en términos de todas las inversiones que se han hecho, de revisar todos nuestros sistemas de trabajo y optimizarlos, de revisar los tipos de investigaciones que realizamos, y tal vez hacer un proceso más selectivo de cuáles son aquellos tipos de investigación que queremos desarrollar más a profundidad para poderlos enfocar más estratégicamente a un posicionamiento menos de un menú tan amplio y más de un menú especializado.

Sin embargo, seguramente buscaremos lanzar al mercado nuevos servicios, pero ya con un proceso de decisión bastante más maduro y cuidándolo mucho. Hemos tenido la idea de abrir otras áreas de trabajo, ciertamente, de algunos nichos en los que no estamos participando activamente como el de business to business, la cuestión electoral y ...

**¿Pero esto es propositivamente?**

Sí ha sido a propósito porque lo verdaderamente difícil, el cuello de botella más allá de las inversiones, es la gente. Es sumamente difícil conseguir gente de buena calidad y quedarte con ella el suficiente tiempo para poder hacer esto.

**¿Cómo haces para tener la gente suficiente para produ-**

**cir lo que produces? ¿Tienes algún sistema de reclutamiento, de capacitación?**

Tenemos todos los sistemas típicos de reclutamiento, de capacitación, intercambios con bolsas de trabajo en un montón de sitios, pero en realidad para el nivel ejecutivo, los sistemas resultan muy ineficientes. Yo pienso que el sistema que sigue funcionando al día de hoy es el de los conocidos a través de los networks que hay, o de plano el de la formación de la gente, que es lo que más utilizamos. Para nosotros es un hecho que no vas a encontrar fácilmente a la gente ya madura y si la encuentras te va costar carísimo, a un nivel impagable. Realmente lo que tienes que hacer es tomarlo como parte de la descripción de la empresa y de la realidad en la que vives, y pensar que no se va a ir nunca y tomar simplemente las medidas preventivas necesarias. Nosotros tenemos trainees permanentemente en las empresas y gente en formación en dos o tres escalones para poder ir supliendo a los que se vayan saliendo. Esto es más caro, pero la alternativa es que dependas de que una persona no se vaya y si lo hace te deje un boquete enorme, tal vez ninguno te lo deja abajo de la línea de flotación, pero de cualquier manera el boquete está ahí y esto es muy complicado. Creo que la formación de gente es, hoy por hoy, el único esquema realista que existe.

**¿Para ti o para el mercado?**

Creo que es para todo el mundo, a menos que tengas la enorme fortuna de encontrarte con algún conocido o alguien con quien te una algún tipo de relación más estrecha de amistad o de parentesco, difícilmente vas a poder reclutar en el mercado gente que esté dispuesta. Los proveedores de investigación somos el eslabón más bajo de la cadena alimenticia, ya no hay nadie más abajo de nosotros y por lo tanto no tenemos a quien comer, a quien piratearnos, más bien somos sujetos de pirateo hacia arriba por parte de las agencias de publicidad, de los anunciantes, de los medios, de todo el mundo, y

bueno pues más vale considerarlo como parte de la definición de la empresa. Toda empresa tiene un conjunto de limitaciones y problemáticas que son inherentes al giro y esto es parte de ellas.

**...la investigación ad-hoc es de la más pura tradición artesanal y cada estudio es un producto único, su nombre así lo indica.**