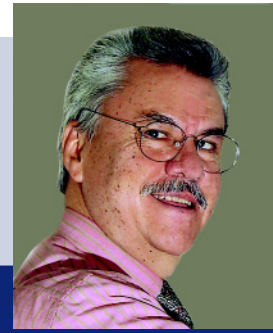


¿Convergencia a la Eficiencia o a la Mediocridad?



Edmundo Berumen
Berumen y Asociados

Algunos ya están infectados. El virus responsable pasó desapercibido, llegó disfrazado de agente benevolente y se le recibió y acogió con beneplácito. Pero resultó maligno, resistente a curas, se extiende con paso lento pero firme, y puede llegar a ser mortal.

¿De dónde viene? ¿Cómo llegó? ¿Qué disfraz usa? ¿Cómo nos infecta? ¿Cómo se transmite? ¿Qué hacer?

Como mucho de lo que nos beneficia, y aqueja en el país, el virus llegó de fuera. Al conocerlo, su presencia es atractiva, elegante, está de moda, invita a la eficiencia, invita a la modernidad, invita a formar parte de la globalización exitosa.

Quién es el guapo que se resiste a ser inoculado para ser: eficiente, moderno, global, poseedor del último juguete tecnológico, conocedor de la jerga en boga (*you know*).

Queremos estar entre los primeros. Si no, al menos no quedar fuera. ¡Qué barbaridad, sería impensable!

Y así, el extraño entra a casa, es cordialmente invitado y goza de la tradicional hospitalidad mexicana, no faltaba más. La infección sienta sus reales.

El caldo de cultivo favorito lo propició el proceso de contratación. En aras de lograr mayor eficacia y eficiencia se apretaron las tuercas. Veamos.

“El estudio inicia el día siguiente del fallo, el cuestionario se presentará para aprobación el segundo día, la selección de la muestra se hará el día dos y campo debe iniciar el día tres. Los resultados se entregarán **17** días naturales a partir del fallo.”

“Urge se entregue la propuesta mañana mismo, con una explicación detallada de la metodología y si ya viene con una propuesta de cuestionario, mejor.”

“Se requieren informes semanales de avance y un informe preliminar cuatro días antes de la entrega del informe final.”

“El contratante proporcionará el cuestionario; se espera un informe ejecutivo que analice los resultados, llegue a conclusiones y propuestas de acción.”

“Entre los licitantes que aprueben la propuesta técnica, el estudio se asignará al que presente la propuesta económica más baja.”

“No habrá anticipo, el pago será en una sola exhibición una vez aceptado el informe de resultados.”

Y la lista sigue ...

Entregaste a tiempo ¡uuffff!... No hay noticias... ¿Y la urgencia que tenían?...

Por fin. ¡Felicidades! Ganaste la carrera de obstáculos y de inmediato, sin respiro, entraste a la de ejecución del estudio. Ya es el día uno, junta urgente para repartir chamba.

Felicidades jóvenes. Nos ganamos el estudio. Sí, el que pide U&A, con AID y variante de CHAID, Conjoint, Q-spread y Brand Equity. El mejor precio que ofrecimos y el compromiso a realizar el estudio en el tiempo requerido gracias a la eficiencia de cada una de sus áreas nos puso otra vez en la delantera. Eesssee es mi equiiiiipooo. Ahora a trabajar.

Juan, a ti te toca ir al archivo de cuestionarios (¡Bendito él que se le ocurrió iniciar el archivo! ¿Por qué no se le ocurrió uno de preguntas con una buena clasificación? —Debo anotarlo como pendiente—. ¡Viva el copy-paste!) a buscar uno que sirva de base para que elabores el del estudio; me lo entregas por la tarde para darle una revisadita pues necesito enviárselo al cliente para su aprobación mañana.

María, el estudio es sencillo se parece mucho a uno que hicimos a fines del año pasado. ¿Crees que podemos ahorrarnos la capacitación? ¿No? Entonces tienes medio día para hacerla. Sin discusiones María; que sea pasado mañana en la mañana pues debemos estar en campo al día siguiente.

Pedro, hoy mismo te dará Juan copia del cuestionario para que desarrolles el sistema de captura y validación, si el cliente pide cambios ahí lo ajustas luego. ¿Qué cuáles son los criterios de validación? Demonios, debo resolver yo todo. Pues los usuales, sólo códigos válidos en las respuestas categóricas y rangos razonables en las numéricas. ¿Qué cruces entre variables para consistencia? Pues que los hombres no estén embarazados, y no tengamos doctorados de 6 años, qué se yo, el cliente no dijo nada en las especificaciones y no vamos hacer un oso solicitando una reunión para eso. Ve que se te ocurre y sobre la marcha agregamos otros.

Toña, como escuchaste, campo inicia en tres días y tienes once días para estar de regreso con todos los cuestionarios, así que haber cómo le haces para tener al personal de campo pasado mañana en la mañana para capacitación y salida a campo al día siguiente. Ah por cierto, no hay anticipo así que campo se aguante hasta que el cliente pague. No, no hay ensayo ni piloto, no entiendes que en **17** días naturales esto ya acabó. Sí, requieren informes semanales de avance aunque campo sólo dure semana y media, así que prepara algún formato donde transmitan datos por teléfono para al menos dos reportes. Y cuida el presupuesto, pues para ganar nos tiramos al piso y no da sino para lo básico. Así que nada de retornos y visitas para encontrar al informante seleccionado, nadie reclama el que sustituyas, es más te lo piden. Recuerda no hay ni tiempo ni dinero para muestras estrictamente probabilísticas. Por último, hay de ti que nos lleguen cuestionarios semivacios o con datos faltantes, o burradas como fechas de supervisión previas a las de entrevista, o encuestadores omnipresentes en distintos lugares al mismo tiempo ¿te acuerdas? Los necesitamos perfectos para que pasen a crítica-codificación-captura y validación como mantequilla.

Eduardo, ya sabes que el análisis son los cuadros básicos con los cruces usuales, grupos de edad y sexo, niveles socioeconómicos, y con el cuestionario que te pasen mañana ve con Juan qué grupos puedes formar que tengan alguna etiqueta llamativa, ya sabes, de las que gustan, si son en inglés mejor. El tiempo no da para más. Seguramente Juan te pedirá algunos histogramas, pastelitos, telarañas, top-two boxes y esas gráficas vistosas que gustaron mucho la última vez, ve el informe del otro proyecto y busca

algunas variables que se presten a ello. Bueno Eduardo, si insistes usa alguno de los paquetitos que tanto te gustan, al cabo si les pides y das datos siempre te arrojan resultados. Sólo recuerda que debes inventar una etiqueta que pegue para los “clusters” que resulten y me los enseñas antes. Recuerda que sólo tienes tres días después de que termine campo para tener todo. Si algo se te atora no dejes de pedir asesoría por Internet, de la rápida y barata; ah, y no te olvides del convenio de confidencialidad aunque sea por correo.

Juan, ya oíste, como tú eres el responsable del “diseño” del cuestionario, al final debes coordinarte con Eduardo para el “análisis” y para que prepares el poderoso power-point. No te olvides del logo del cliente y acuérdate de los colores que le gustan, y por supuesto las frasecitas cortas y pegajosas al final de cada gráfica. Sí, en la descripción metodológica usa cuanto acrónimo quieras, ya sabes que gustan mucho sobre todo si son en inglés, el AID, CHAID, Q-Spread, Bi-Polar Scale, Brand Equity y todos esos.

Bueno jóvenes, ¿algo que se nos olvide? ... No sean bárbaros, qué no entienden que son **17** días naturales a partir de hoy. Naturales; incluyen sus sábados y domingos y los del resto del personal, y no me vengan después con reclamos de horitas extra o pagos extraordinarios. Así que no me salgan con que necesitan entre dos y cuatro juntas con el cliente que para entender algunos terminajos (¿pues no que le hacían al inglés?); que porque tienen algunas dudas de sus necesidades (y qué, ¿me exhibo como un tonto que no entiende nada?), ¿Que primero definir un borrador de cuestionario después de las primeras juntas? Ya mero se las voy a pedir, y ya mero me las van a dar. Y mucho menos me salgan con que luego quieren hacer un ensayo y luego una prueba piloto con captura, validación, procesamiento y todo; y otra vez, las famosas juntas con el cliente para ajustar. Pues en qué nube viven... Eso, eso, así me gusta, bienvenidos a tierra otra vez.

¡Epa! ¡Epa! ¿A dónde van? ¿A poco creen que es el único estudio que ganamos? Ahora que somos eficientes para los estudios rápidos nos fue bien, siéntense, que nos falta repartir chamba de otros tres, un B to B, un telefónico y otro que creo es de Conceptual Mapping you know. No pongan esas caras, en dos de los que faltan el cliente ya definió el cuestio-



nario y todo, en el B to B sólo entregamos base de datos, y no se me pongan sofisticados con preguntas de validación compleja, manténganlo sencillito, y en el otro sí piden análisis, pero ya saben, salimos airoso con telarañas y amibas con nombres creativos; no se puede esperar más si no tuvimos nada que ver con definir objetivos ni qué preguntar. El telefónico es para entregar mañana, si oyeron bien, para entregar mañana. No pongan esa cara, es facilito, de los archiconocidos. Con tablas de cruces básicos la hacemos, ni pasteles les voy a pedir. De volada vean quien queda en la oficina para que le asignen una estación. Cuando lleguen a 400 entrevistas le paran, y prepárense a recibir mentadas con respuestas polite a partir de las 22:00 hrs.

Por último, para que se alegren, mañana hay otros dos o cuatro fallos donde esperamos ganar al menos la mitad, así que nos volvemos a ver mañana para repartir más chamba. Recuerden que a fin de año vienen los boooooossss, ¿OK?

¿Chiste de muy mal gusto o triste proxy, borroso y muy exagerado, de realidad?

¿Cuándo renunciamos a ejercitar cada vez menos las neuronas? Cuando empezó a darnos pena preguntar; cuando resultaba más cómodo recibir que diseñar, cuando para bajar precios la salida fácil era dejar de hacer ensayos y pruebas; cuando para recortar tiempos se abandonó la exigencia de juntas con el cliente para elaborar hipótesis y marcos de referencia; cuando para obtener indicadores, parámetros, y ajustar modelos bastó comprar el software de más fácil uso y oprimir comandos sin necesidad de teorías previas ni de cuestionar si los supuestos requeridos por la herramienta se cumplían o no; cuando tardarse más en la contemplación de los resultados y vuelta a procesar, nueva discusión y vuelta a procesar, hasta converger a algo razonable se convirtió en signo de ineficiencia; cuando sugerir el acceso a estudios previos para intentar procesos adicionales era perder tiempo y encarecer el estudio; cuando ver otras fuentes para encontrar la respuesta era perder negocio; cuando proponer apego a lo básico era ser obsoleto; cuando vender resultó más importante que cuestionar el enfoque del estudio; cuando...

Y así, lentamente, pero con paso firme, el virus avanza. Nos hipnotiza, como remolino nos lleva a un solo

punto, un sólo vértice, el de la convergencia a la mediocridad.

¡Pamplinas! Bájate de tu torre de marfil! ¿De cuándo a acá el análisis no es serio porque no te lo piden a ti, porque no lo haces tú? ¡Be real! Allá, allá reciben tus bases de datos y entran junto con otras de otros países a ser analizadas con todo cuidado por los mejores expertos en el tema bajo estudio (*PhD's you know*). ¿Quién te crees? Cada pregunta ya fue probada una y mil veces. Durante años han trabajado en modelos que tienen listos para recibir tus datos. Es más, incluso tus datos deficientes los aprovechan, pues cuentan con herramientas poderosísimas para primero detectarlos (ya te llegará el reclamo, regaño y descuento en el pago) y luego para corregirlos, sin que tú te enteres siquiera. Más aún, hacen análisis comparativos con otros países y establecen "benchmarking" a nivel internacional, lo que tú nunca podrías hacer.

Entiéndelo, eres un "commodity". Déjate de posturitas y preocúpate y ocúpate del precio. Súbete al barco o te deja. Ya verás en la travesía que todos ganan, y en particular tú. Te enriquecerás en conocimiento y \$, y tus clientes quedarán más que satisfechos.

Si se converge a un vórtice o vértice es al de la eficiencia, ¡no seas tarugo!

Mmmhhhhh... Sí, tienen razón. ¿Qué me creo? Que disque conocedor de la idiosincrasia mexicana da ventaja (¿quién la conoce?). Que si saber poquito de español a la mexicana, poquito de estadística y poquito de muestreo da derecho a cuestionar a los invisibles expertos de fuera. (No ni tan invisibles, si hago un pequeño esfuerzo recuerdo y reconozco algunos nombres, incluso algunos compañeros de posgrado que siguieron en la academia avanzando en el conocimiento en lugar de incursionar en los negocios.).

Qué presunción la mía. Hace años que estoy obsoleto, hay que reconocerlo. Tienen razón. ¡Basta!

¡Juan, Pedro, María, Eduardo, Toña! A darle, ya saben, el precio es rey. En el volumen está el éxito. Escárbenle, busquen más oportunidades de ahorro. Recorten tiempos, el reto es ser los más rápidos, los más económicos y los más cumplidores. Ánimo, si lo logramos, nuestros bonos serán jugosos este año.