

Enlazando la Brecha entre Datos y Decisiones ¹



DVL Smith
ESOMAR

¿Cómo podemos prevenir que la industria de investigación de mercados se convierta en un proveedor de datos commodity de bajo costo? Este artículo describe lo que hay que hacer al respecto; está basado en la presentación que hizo el autor en el Congreso 2004 de ESOMAR, y que mereció el premio a la mejor ponencia. DVL Smith es presidente de Incepta Marketing Intelligence y Profesor en la escuela de negocios de la Universidad de Hertfordshire.

La calidad de la investigación de mercados que se ofrece a los clientes se incrementará dramáticamente al hacer que crezcan las habilidades en consultoría de negocios de los investigadores de mercados. Podemos seguir ofreciendo excelencia en investigación de mercados tradicional, pero con una oferta más amplia responderemos a la necesidad de enlazar los dos mundos del análisis de datos con la intuición en la administración. De esa forma, no habrá necesidad de que alguien más tenga la responsabilidad de explicar cómo los datos del consumidor impactan las decisiones de negocios.

A continuación revisamos cómo esas habilidades en la consultoría de negocios basada en información difieren del conjunto de destrezas “ortodoxo” de investigación de mercados.

Desarrollar Argumentos a partir de Evidencias Imperfectas

Los consultores basados en información se sienten a gusto trabajando en forma holística, integrando diferentes tipos de evidencia imperfecta, a la par que construyen “argumentos razonados” para presentarlos a sus clientes. Adicionalmente, usando la frase del profesor Wimmer, los consultores tienen la confianza de discutir con sus clientes para arribar a soluciones imaginativas de negocios. Ayuda a pensar que el trabajo del consultor de información es transitar por lo que podríamos llamar una curva de aprendizaje holístico. En el actual mundo conglomerado de información, las investigaciones de mercado se han vuelto asuntos complejos. Ya no se puede seguir un mero proceso lineal que inicia con la investigación de escritorio y concluye con una encuesta. El proceso en estos días requiere circular alrededor de un problema, con toda la agonizante aten-

ción e incertidumbre que ello implica. Se trata también de saber cómo compensar las imperfecciones de nuestros datos de mercado del siglo XXI, y tener la experiencia y conocimiento suficientes para, en ocasiones, ir más allá de las respuestas de la encuesta, ofreciendo todo lo que sabemos acerca de cómo el proceso de investigación por encuestas realmente trabaja.

El proceso implica también conocer la forma de re-enmarcar la evidencia desde distintas perspectivas. Verla desde un tercer ángulo para así ensanchar nuestro conocimiento sobre su verdadero significado. Y tiene que ver con el ensamblaje de un rompecabezas de evidencias del consumidor dentro de marcos analíticos que, por una parte, nos permitan aplicar pruebas estadísticas ortodoxas, pero al mismo tiempo, puedan acomodar las “latidas” de los gerentes, su experiencia e intuición.

De manera crítica, los consultores de información no suspenden el descrédito, ni asumen o pretenden, que sus datos se han recolectado e interpretado en la forma clásica, ortodoxa. Los consultores de información son totalmente transparentes con sus clientes acerca de la forma en la que operan en el ambiente actual de información imperfecta. Específicamente, se comprometen a desarrollar rigurosos marcos de análisis holístico que puedan considerar el desfase entre las técnicas clásicas, puristas y la evidencia desordenada con la cual típicamente están forzados a trabajar. La buena noticia es que ha empezado a llegar a las librerías una nueva generación de libros de texto y manuales de entrenamiento que ponen atención tanto en la “ciencia” (ortodoxa) como en el “arte” (imaginativo) de investigación de mercados. Estos materiales serán cruciales para entrenar a los recién llegados en una manera más pragmática y ecléctica.

Trabajar con Conceptos Poderosos de Negocios

Dada nuestra cimentación en los asuntos importantes del consumidor, los investigadores de mercados nos encontramos en una increíblemente poderosa posición para generar ideas que toquen la práctica de la admi-



nistración. Somos quienes esmeradamente hemos construido un entendimiento de lo que los consumidores de distintos mercados piensan verdaderamente. Sin embargo, tendemos a marginarnos al no combinar esos invaluable *insights* del consumidor, con conceptos y principios poderosos de negocios, en una amalgama tal que haga a nuestras observaciones de mercado más sólidas. Esta habilidad para mirar una imagen más amplia de los negocios y aplicar las más recientes ideas sobre el tema es una capacidad que hace a los consultores en administración competidores tan formidables de la industria de investigación de mercados.

De modo que los investigadores de mercados deben aprender a jalar grandes ideas que provengan de la literatura de negocios y aplicarlas, a diario, a nuestros proyectos de investigación de mercados. Parte de esta progresión es tener confianza para hacerlo. Los consultores de negocios son gente lista, pero nosotros también lo somos. Así que para desarrollar esa habilidad basta creer en nosotros mismos. Estar más al día de la manera en que operan los negocios puede acelerarse en la medida en que las agencias de investigación de mercados estén preparadas para reclutar fuera de los círculos tradicionales de su actividad. Por ejemplo, por qué no reclutar especialistas en desarrollo de marcas que sean capaces de agregar poder conceptual a la evaluación de marcas, o planeadores de agencias de publicidad y especialistas en comunicación que sean capaces de desbrozar la complejidad de la forma en que hoy operan las comunicaciones mercadológicas. La clave está en encontrar formas para retener dentro del equipo de análisis las habilidades de la investigación de encuestas tradicional, a la vez que atraer gente con chispa e imaginación. El análisis de calidad fluye de un medio ambiente en el que se le da el mismo respeto a los datos duros y a la imaginación.

Presentar una Narrativa Convincente

La noción de contar cuentos en el ámbito corporativo está muy de moda. Hemos reconocido que los seres humanos somos animales cuenta cuentos: hacerlo es la forma en que le damos sentido al mundo. Así que en lugar de presentarle a nuestros clientes tediosos bloques de datos no relacionados, los investigadores de mercados estamos aprendiendo cómo presentar las historias del consumidor con una narrativa atractiva, impactante que cautive a los tomadores de decisiones y les permite contribuir con su experiencia administrativa.

Esto puede parecer comparativamente un pequeño ajuste cosmético. Pero es más que eso. Un estilo más ma-

duro y confiado de presentación, por primera vez, acepta el poder y valor de la evidencia anecdótica, o más bien, arquetípica, que tienen los gerentes. Este nuevo enfoque de comunicación significa que la dimensión humana finalmente está siendo tomada en cuenta dentro del proceso de análisis de datos. Significa que la perspectiva de la administración ya no es secundaria frente a la evidencia del consumidor. En suma, esta nueva forma incisiva y flexible de presentación responde al mar de cambios del pensamiento de la gente sobre el poder de un análisis que combine el pensamiento cerebral izquierdo (lógico) con el derecho (imaginativo)

Aprender Acerca de los “Campos Minados” en la Toma de Decisiones

La consultoría de información de negocios involucra tener un buen conocimiento práctico de los “campos minados” que fastidian la toma de decisiones organizacional basada en evidencias y que parecerían operar como facilitadores de las decisiones. Abunda la literatura con casos en los que las decisiones fallaron por debilidades y fragilidades humanas al momento de aplicar datos a una decisión. Pero en vez de dejar ese cuerpo de experiencias fuera del proceso de investigación de mercados, los profesionales de la consultoría basada en información de hoy deberán abrazar ese conocimiento y reducir la brecha entre los datos y la decisión. Estarán preparados para operar en un modo que facilite la decisión. Se involucrarán con, en vez de alejarse de, el proceso de decisión. Se prepararán para ayudar a los clientes a verificar la pertinencia de distintos tipos de evidencia cuando se trate de tomar decisiones en particular. Tomarán la palestra y compartirán con los clientes su sabiduría acerca del posible éxito de las diferentes opciones que el cliente está considerando.

Extender Nuestras Habilidades

Desde luego que algunas agencias de investigación de mercados han estado aplicando desde hace tiempo habilidades más amplias de consultoría de negocios. Pero eso no significa que se empleen a lo largo y ancho de la industria. En el balance, la resultante de nuestro negocio aún se le percibe más como datos que como enfocada a los negocios.

De modo que la extensión a lo largo de la industria de nuestras habilidades hacia la consultoría basada en información nos permitirá presentarla en una forma más interesante. Esto debe contribuir a reclutar a gente joven de alta calidad y, por ende, competir más efectivamente con los consultores de negocios que ya operan

en la arena de la consultoría basada en evidencias. Y la elevación de la consultoría basada en información debe también convertirse en un trampolín para ideas frescas acerca de iniciativas en educación y capacitación que debemos poner en práctica para extender el paquete actual de habilidad de los investigadores de mercados.

Una Industria de Extraordinario Talento

En suma, somos una industria de extraordinario talento, pero que busca sabotear sus propios esfuerzos para integrar a la investigación de mercados dentro del proceso de toma de decisiones de negocios. Este sabotaje se ejerce al privilegiar mantenerse en una noción obsoleta de lo que debe ser la investigación de mercados. Ya no sólo es reportar lo que dicen los consumidores. Es también ayudar a nuestros clientes a lograr resultados exitosos de negocio al combinar nuestras capacidades metodológicas ortodoxas con un entendimiento imaginativo del panorama general del negocio. Se ha dicho que la visión a la que uno aspira llegar es el principal activo de cualquiera, por lo que la industria debe estar encantada que ESOMAR adoptó para el Congreso de Lisboa el tema “Integrando la investigación de mercados a los negocios: de la administración de datos a la generación de decisiones”. Esto señala una clara intención de atender varias actividades, incluyendo una parte importante de iniciativas de educación y capacitación, destinadas a equipar a los investigadores de mercados con las habilidades necesarias para operar en una etapa de mercadotecnia más ampliamente estratégica, a la vez que se siga reconociendo la importancia de mantener nuestras capacidades metodológicas ortodoxas. Como dijo Goethe: “si lo puedes soñar, inícialo; lo intrépido tiene el genio del poder y la magia”.

¹ Esta traducción fue realizada por Alejandro Garnica Andrade y se presenta gracias a la autorización especial concedida por ESOMAR a la AMAI. La ponencia completa aparece en el CD Rom con todas las presentaciones del Congreso que ofrece ESOMAR a la venta: email@esomar.org

