

# La Cinta de Moebius en la Investigación de Mercado

(*Escila ni Caribdis / Moebius y conjunción lógica*)

José Antonio Noriega

Why

Escila y Caribdis, monstruos mitológicos, son uno de los clichés más utilizados para designar la disyuntiva entre el riesgo de ser avasallado (atrapado, devorado) por un peligro o por el otro. Son la metáfora de una suerte de fatalidad que, sólo en teoría, sería posible sortear ubicándose en el justo medio. El Ulises de Homero no lo consiguió. Tuvo que elegir. Optó por Escila y ello costó la vida de seis de sus marinos. No fue culpa de Ulises, sino del destino que le impuso Homero al escribirle un universo de elecciones forzadas.

Con Calderón de la Barca, Ulises corrió con mejor suerte, pero dejó de ser quien era. El héroe griego apasionado, agudo y desdichado, fue convertido en un ícono de la moral cristiana del siglo XVI español. Cruzó por en medio *El Golfo de las Sirenas*, atado y vendado para no ceder a la vanidad de los sentidos ni a la locura de sus pasiones.

*“¿A qué loco no lo atan?  
Bien hacéis. -Escila hermosa.  
Suave Caribdis, sagradas  
Sirenas del negro golfo,  
Altos montes de Trinacria,  
Decid a voces que Ulises,  
Dándole el viento sus alas,  
Entre Caribdis y Escila  
Atado y vendado escapa  
De vuestros riesgos, porque  
Le quede al mundo enseñanza.  
Que así se huyen los extremos  
De la hermosura y la gracia.”*

Lo que en Homero y en Calderón podrían interpretarse como mensajes éticos, actualmente no significa otra cosa que la adopción de una posición mediaticada, timorata y utilitaria. Hoy por hoy, Escila y Caribdis sirven para representar la especulación y la chatura intelectual.

¿Cuáles son nuestras Escila y Caribdis? Hay muchas: Cualí vs. Cuanti, Calidad vs. Precio, etcétera. De entre todas las oposiciones y falsas disyuntivas que podríamos analizar, hay una que nos interesa espe-

cialmente desarrollar en este texto: **la concepción bipolar del mercado.**

## La falsa disyuntiva de una concepción bipolar del mercado.

En los hechos, ha prevalecido una práctica centrada en la información, enfatizando la facticidad del dato en detrimento de su significación en contextos específicos. La razón, desde nuestro punto de vista, es tan simple como terrible: se opera escindiendo al público objetivo (consumidores, usuarios) del proveedor y/o productor de bienes y servicios. (En lo sucesivo los denominaremos con los términos *consumidor* y *proveedor*, respectivamente. Cuando empleemos el término cliente se referirá a *nuestro cliente*, es decir, a quien nos contrata para hacer investigación).

La información obtenida a partir de dicha escisión descontextualiza la relación entre el consumidor y el proveedor. La redefine a partir de la falsa premisa de considerarlos entidades independientes y radicalmente distintas. El error radica en la respuesta fallida del investigador a una pregunta que se plantea erróneamente a partir de una falsa disyuntiva: ¿A quién escuchar? ¿Al consumidor? ¿Al proveedor, dado que es quien le contrata para hacer el estudio? La respuesta que el investigador dé a esas preguntas definirá su concepción del mercado.

- ¿Optará por el decir de los consumidores? Posiblemente se pierda en un mar de informaciones disímbolas. Quizás siga siendo investigador, pero no de mercado.
- ¿Optará por el proveedor? Con toda seguridad se volverá un maquilador o un cortesano.

Cualquiera que sea su respuesta, si elige entre uno u otro, conducirá a que el sentido de la información que obtenga no dependa de un proceso de análisis. En el fondo, no será más que un significado atribuido a partir de una elección *a priori*. Escila, Caribdis. ¿Es una elección forzada? ¿Por qué uno u otro? ¿Acaso la única alternativa es vendarse y transitar por en



medio? ¿Por qué no, mejor, *uno y otro*? Debemos recordar que el mercado no es el conjunto de consumidores, ni pertenece a los proveedores. Incluye a ambos, y no tiene dueño.

En este contexto, si no es escoger entre ellos, ¿cuál es nuestro papel? Desempeñar una función lógica y discursiva. Es decir, operar en la ecuación **mercado proveedor | consumidor** desde la posición que ocupa el símbolo de la conjunción lógica ( | ). Ubicarse en ese lugar puede parecer poco elegante, pero es altamente productivo, ya que permite traducir la relación real entre el proveedor y el consumidor (ese bataburrillo que el mercado llega a ser) en una relación de la que se pueda hablar, sobre la cual se puede actuar.

Desde esta perspectiva, nuestro producto final nunca más podría ser la mera transcripción de lo dicho por los consumidores ni la transliteración de sus opiniones, con la peregrina idea de que así respondemos a los objetivos de información del cliente. Al final, lo que tendríamos que entregar es una *construcción* que dé rostro al mercado e, incluso, muestre el que virtualmente podría tener en el futuro.

### Supuestos de una definición bipolar.

Descartemos primero los escenarios más groseros, ya que carecen de interés y no tienen remedio:

- Las fórmulas tontarronas defensivo–descriptivas tales como “en opinión de los consultados...” (sobre todo cuando son “mayoría”). Estas, finalmente, cuando se usan como muletilla, no son más que un recurso para endilgar a los entrevistados la responsabilidad de cuanto el investigador no se atreve a decir o cuyas implicaciones no alcanza a dilucidar.
- Las conclusiones y sugerencias ecológicas que simplemente se alinean con los supuestos expresados por el decisor de la empresa que contrata los estudios.

El supuesto básico y el más grave es, como hemos venido diciendo, actuar como si el mercado implicara una relación de disyunción lógica entre el proveedor y el consumidor (**mercado proveedor | consumidor**). A este vicio de origen se suma una larga colección de prejuicios. De ellos, los que más nos interesa señalar en este texto son los siguientes:

**Creer que el quid está en producir información para la toma de decisiones.**

Enfoca el valor de uso de la información. Parte de la creencia, no siempre acertada, de que los proveedores conocen al público objetivo, o bien, que quieren conocerlo con un propósito claramente definido. Parece olvidar que el mercado se está moviendo mucho más aprisa de lo que los clientes suelen anticipar.

Por citar sólo algunos ejemplos, pensemos en el cada vez mayor traslape entre categorías y productos (i.e. en el sector financiero); en las enormes dificultades para diferenciarse que enfrentan las empresas que compiten por el liderazgo en una categoría, dada la tendencia del público a agruparlas en un *set* de proveedores aceptables (i.e. seguros, embutidos); o bien, en la creciente diversificación de necesidades y expectativas de los consumidores, que obliga a una clara segmentación para el desarrollo de nuevos productos y servicios; etcétera.

En otras palabras, la información está hoy más subordinada que nunca a la estrategia. La investigación tiene sentido si y sólo si está claramente vinculada a objetivos estratégicos. Si se desarrolla dentro de un dispositivo que ofrece asesoría – consultoría, no como maquila.

**La investigación crea mercado, no responde a él.**

**Pensar que los entrevistados son un reservorio de datos.**

Desde luego, los consumidores saben muchas cosas. Y los investigadores, en buena medida, llegamos a saber a partir de cuanto ellos nos dicen. Sin embargo, la investigación tradicional se ha centrado en obtener respuestas en un corte temporal “aquí y ahora”. Esta es una perspectiva que piensa en eventos, no en procesos.

Aunque valioso, indagar qué quieren hoy los consumidores, qué sienten, qué necesitan, qué esperan, tiene las desventajas de la reactividad. La información obtenida, por su desfase temporal y procesal, tiene la limitación de su inmediatez y de su inminente caducidad, por lo que frecuentemente resulta inadecuada y poco viable.

Lo más enriquecedor del contacto con los entrevistados es que pueden aportar el **testimonio acerca de procesos**. Quiénes han sido, son y serán. Esto implica mucho más que compilar su biografía como consumidores o especular sobre tendencias. **Apunta a la construcción de un modelo que articule la emergencia de deseos y representaciones en contextos específicos.**

**Reducir la investigación a labores operativas.**

Se enfatiza la modalidad de indagación (que, por cierto, suele ser muy poco variada...sesiones, entrevistas, entrevistas y sesiones) y las técnicas a emplear, así como la destreza del moderador para conducir una sesión o su encanto para seducir al auditorio tras el vidrio. Desde esta perspectiva, mostrar una extensa guía a los clientes apunta a generar en ellos la idea de que se obtendrá “muchísima información”, confundiendo la cantidad con su pertinencia, significación y relevancia estratégica.

La modalidad elegida (sesiones, microsiones, diadas, triadas, talleres, entrevistas, observaciones POP, sombras, recorridos de campo, *mystery shoppers*, etcétera), no son sino decisiones metodológicas encaminadas a determinar los *escenarios* adecuados para generar cierto tipo de discurso.

En otras palabras, atender a un cliente, asistir a juntas, diseñar un estudio, convocar a un conjunto de personas para hablar acerca de algo, etcétera, despliegan *demandas y actos de discurso* en los que se articulan distintas voces. Un estudio jamás se reduce a llevar y traer preguntas y respuestas entre proveedores y consumidores. **En una sesión hablan los entrevistados y también los clientes. Escuchar a ambos es fundamental.**

**Cinta de Moebius**

Esta cinta constituye un espacio topológico no euclidiano. No se sujeta a las polaridades bajo las cuales nos regimos normalmente. Es decir, que no tiene exterior ni interior, arriba ni abajo, adentro ni afuera, derecha ni izquierda. Sólo tiene un borde y una única superficie. Como lo ilustra la Fig. 1, si uno

se para en la flecha y se desplaza por toda la orilla, terminará en el punto de partida, después de recorrer el borde imaginariamente opuesto, así como un interior inexistente. (Fig. 1)

El recorrido por este espacio fantástico puede quedar más claro aún si montamos a lomo de las *Hormigas Rojas* de Escher (Fig. 2).

Fig. 1

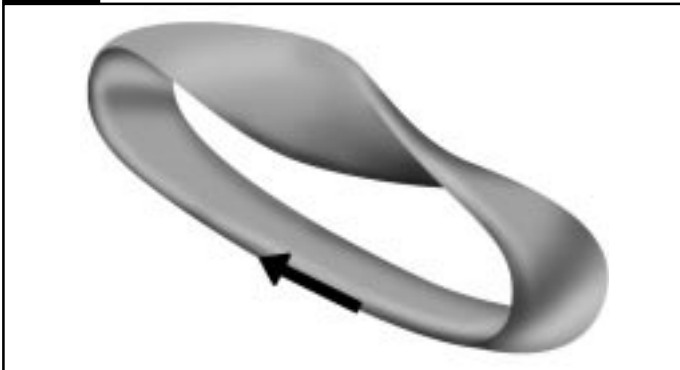
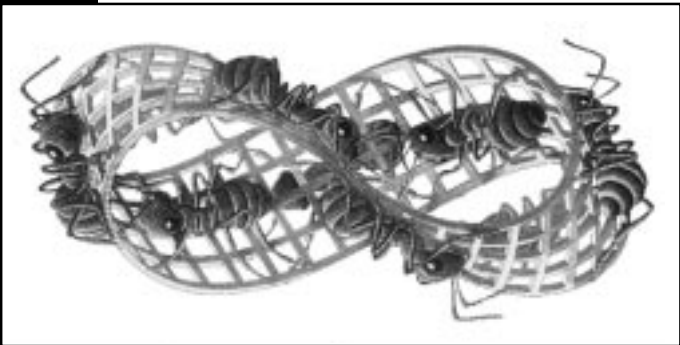


Fig. 2



Uno de los principales valores de la Cinta de Moebius es que desafía el sentido común, la inercia intuitiva y la creencia autocomplaciente de que uno entiende algo sobre una cosa (el espacio, por ejemplo).

Cuando un observador mira la cinta por primera vez, tiende a suponer – creer que es un aro con dos superficies y dos bordes. Para entenderla, entonces, le inserta en el marco de sus experiencias previas y la percibe como un objeto más que podría ubicar mediante las coordenadas del espacio euclidiano. Pero la cinta se resiste. No se deja atrapar con esos parámetros.

Estamos acostumbrados a pensar a partir de polaridades (arriba-abajo, adentro-afuera, tú-yo, etcétera). La cinta nos demuestra que las categorías típicas mutuamente excluyentes pueden ser inútiles para comprender ciertos fenómenos. Nos enseña que nuestros criterios de lo que es una realidad acaso no sean más que un artificio lógico para creer que entendemos.

En este sentido, la definición bipolar del mercado, al escindir a los proveedores de los consumidores como si fueran dos entidades esencialmente separadas y distintas, designa una “zona de confort”. Promueve

que un investigador crea saber acerca del mercado y se dedique a repetirlo – confirmarlo para sí y para los demás, sin caer en la cuenta de que ello le convierte en súbdito de la técnica conocida, en rehén de lo ya sabido, en el títere de un destino maquilador. Ante esta perspectiva, luce razonable cambiar de lógica. Todo indica que puede ser más atinado y más fecundo apostar por lo ignorado, que hacerlo por lo que creemos saber.

Pensar el mercado a partir de la Cinta de Moebius permite ilustrar un principio: el proveedor y el consumidor no son dos polos (no existen polos). Circulan juntos. Bordean juntos el mismo agujero central.

La Cinta de Moebius requiere que consideremos a proveedores y a consumidores con un mismo estatuto: como elementos portadores de un testimonio valioso para determinar lo que el mercado ha sido y puede ser. Dicho testimonio, además de contener aquello que los consumidores y los proveedores racionalmente saben, nos transmite también lo que no saben de sí mismos ni del otro, lo que les “falta”, lo que hacen inconscientemente, lo que intuyen, lo que sueñan, lo que creen sin tener un claro fundamento. Aunque suene paradójico, tanto los proveedores como los consumidores portan un saber que ni siquiera ellos mismos saben que saben. Hay que hacerlos hablar y escucharlos. En esta línea, ambos deben ser colocados en una misma superficie de discurso (la cinta), como partes de una misma realidad. Ninguno debe tener preeminencia sobre el otro.

Como investigadores, una dimensión de nuestra actividad radica en averiguar qué quieren, qué saben, etcétera. Otra, la que apunta a la creación de mercado, implica tomar el testimonio de los proveedores y los consumidores para realizar una construcción que articule quiénes han sido, alrededor de qué giran sin saberlo y hacia dónde se dirigen.

### Un modelo de análisis posible.

Desde la perspectiva moebiana, como ya hemos señalado, el proveedor y el consumidor no son esencialmente distintos. Ambos, al transitar por la superficie de la cinta testimonian quiénes son, qué hacen, cómo lo hacen y qué quieren. La superficie de la banda, a su vez, recorta –delinea– construye un hueco central que, para efectos de análisis, designaremos como la metáfora de lo que no saben acerca del mercado (es decir, de sí mismos, del otro, de lo que

han sido y de cuanto les depara el futuro estando juntos). Ese vacío central se moldea plásticamente en función de la actividad en la banda, no existe por sí mismo (si no hubiera banda, tampoco habría hueco).

La cinta es el escenario en el que ocurren las acciones. Estas pueden evidenciar un sentido claro o parecer erráticas. No importa, siempre tienen dirección y son inteligibles, en la medida en que se consideren a la luz de las preguntas básicas que las animan y a las que pretenden dar respuesta con sus actos. Los actos (en la cinta) y las preguntas básicas (hueco central) se articulan en un discurso susceptible de ser interpretado.

Desde esta perspectiva, quiénes son los proveedores y los consumidores en realidad, no son datos de entrada, sino el resultado de una construcción. Los proveedores y los consumidores adquieren un significado especial en función de lo que hacen, de lo que dicen y de la posición desde la cual operan.

Ahora bien, aunque el proveedor y el consumidor no sean esencialmente distintos y circulen por la banda bordeando preguntas que a ambos atañen, sí guardan diferencias funcionales relevantes que merecen ser identificadas. Para ello, proponemos el siguiente gráfico:

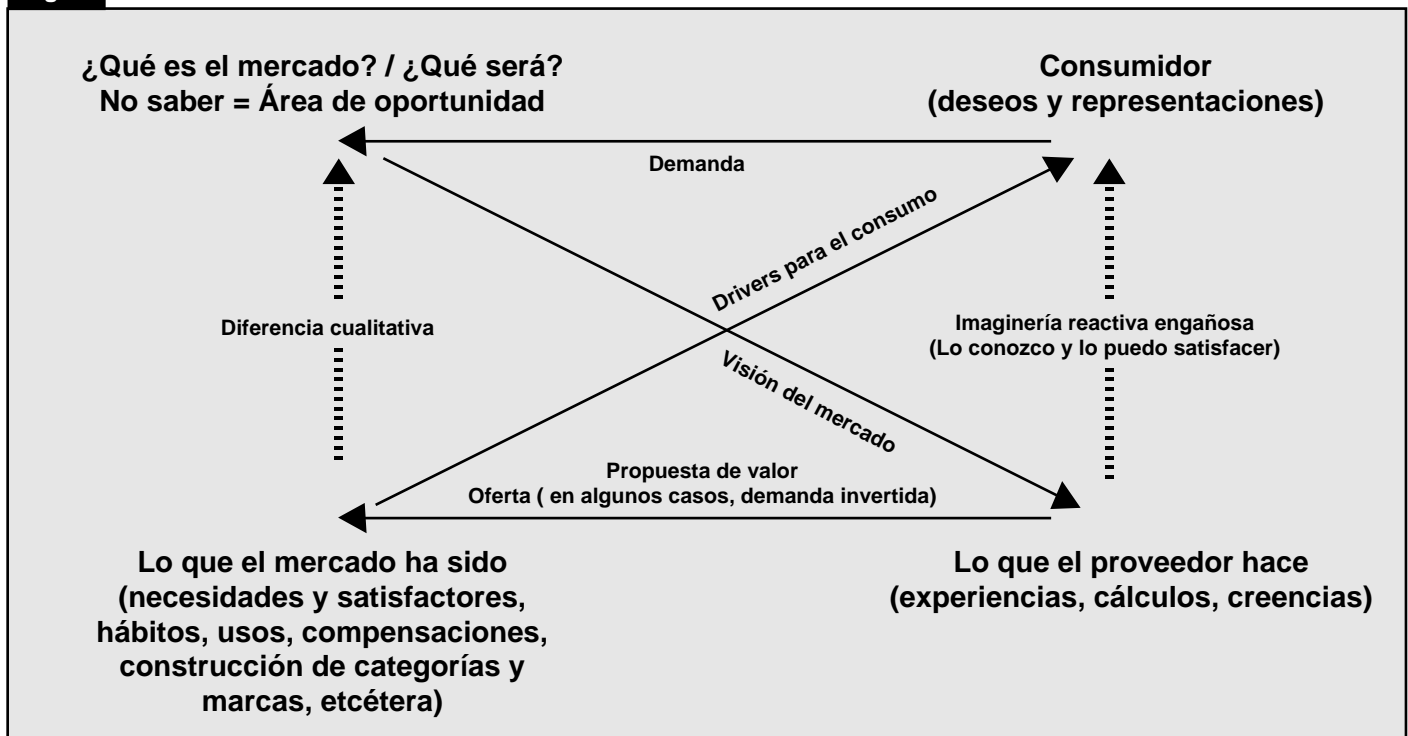
### Consecuencias para la investigación y el investigador.

El montaje de una perspectiva moebiana con la visión estructural de la relación proveedor – consumidor supone múltiples cambios en la posición del investigador y el tipo de indagación que realiza. Por citar algunos (Véase Cuadro 1).

El acto de interrogar a los proveedores y a los consumidores constituye una demanda de discurso. Les pedimos que nos muestren qué ocurre en la Cinta de Moebius, que brinden su testimonio. Que hablen acerca de cuánto hacen, cómo lo hacen, hacia dónde creen dirigirse, desde cuándo caminan en esa dirección, quién los acompaña, etcétera.

Nuestro mayor éxito es cuando conseguimos que hablen hasta el límite de su experiencia. Cuando logramos llegar con ellos hasta los linderos de lo que han podido conocer. Esa es su aportación verdaderamente productiva y estratégica, pues nos muestra la brecha que ello guarda con lo que les falta. Ahí nos muestran el hueco central formado por la banda. No es poca cosa, sobre todo si consideramos que en ese hueco imaginario es donde mejor podemos encontrar nuestro lugar de conjunción lógica (|).

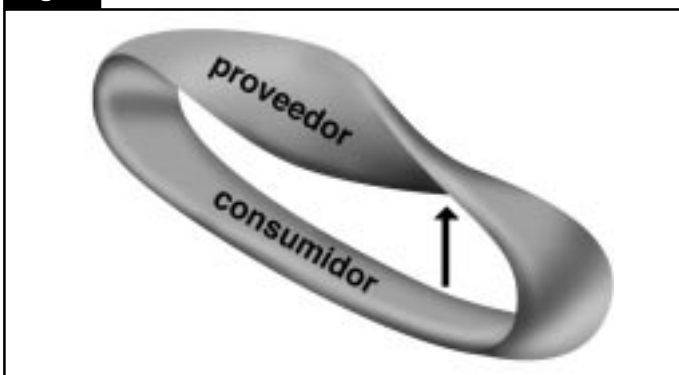
**Fig. 3**



Cuadro 1

Perspectiva bipolar	Perspectiva moebiana
Opera en un escenario cosificado; “real” sólo en el sentido de su materialidad actual y evidente.	Opera en un escenario trans-temporal y dinámico. Real y virtual (de cara hacia un mercado que todavía no existe).
Da preeminencia a una visión <i>a priori</i> del mercado.	Da preeminencia a la visión del mercado que emerge del análisis.
Responde a solicitudes de información.	Asesora, anticipa áreas de oportunidad.
Se enfoca a “lo que hay”. Sus métodos favorecen la descripción, no el análisis. El análisis suele ser una calca del comportamiento manifiesto, traducido a lenguaje aparentemente psicológico y de negocios.	Se enfoca a promover un discurso generador, creativo, tanto en los clientes como en los consumidores. La función de las modalidades de indagación y de las técnicas elegidas es proveer un escenario discursivo propicio para ello.  El resultado no es descriptivo, sino explicativo. No se trata de retratar al mercado, sino de favorecer su creación.

Fig. 4



### Epílogo.

Emplear la topología fue sólo un recurso para abrir el campo. Su formalización requiere de una discusión mucho más profunda, nutrida con la participación de especialistas formados en distintas disciplinas. Necesitamos lógicos, matemáticos, lingüistas, antropólogos, sociólogos, psicólogos, psicoanalistas, comunicólogos, mercadólogos, por citar sólo a algunos. Y, desde luego, es vital contar con la participación de los clientes.

En nuestra experiencia, la transición puede no ser fácil para algunos clientes. Puede ocurrir que muestren reticencia a abrir la puerta para que los investigadores conozcamos las entrañas de su negocio. En

otros casos, llega a manifestarse cierta resistencia de las áreas de investigación, mercadotecnia, desarrollo de nuevos productos, etcétera, a permitir que otros crucen (con ellos) el terreno que les ha sido confiado. Otros más (seamos francos), muestran justificados celos en comunicar su lectura del mercado y las verdaderas expectativas depositadas en los proyectos, como una forma de prevenir que el investigador, en un afán complaciente, sesgue los estudios.

No obstante las dificultades, aún concediendo que no debe intentarse forzar a los clientes a un movimiento cuando pueda resultarles amenazante, nuestra opinión es que debemos movernos en la dirección que apunta el mercado: mayor profundidad, mejor análisis, proactividad, asesoría. Por otra parte, sin necesidad de generar alarma, siempre es posible manejarlo presentando el cambio de perspectiva como si fuera sólo un valor agregado.

La “zona de confort” que brinda la concepción bipolar es peligrosa y cada vez más reducida. Si volvemos a nuestra metáfora inicial de Escila y Caribdis, el paso tiende a volverse tan estrecho que, inevitablemente, el investigador que pretenda transitar por ahí va a ser engullido. Si algo queda de él, será un maquilador.