

La Investigación de Mercados y la Innovación ¹



Jos Havermas, Mark Sundquist ²
ESOMAR

En el futuro, la comunidad de investigadores de mercado recordará a la primera década del siglo XXI como la época de la revisión y la refundación. Prácticamente todos los aspectos de la disciplina y la industria que la ejerce están siendo sometidos a examen. Uno de los tantos temas a discusión es la efectividad de la investigación de mercados para alimentar el proceso de innovaciones. A este tema ESOMAR dedicó un número reciente de su revista *Research World*. Presentamos dos de las contribuciones que se publicaron con visiones de dos regiones del mundo: Europa y Australia.

Viendo más Allá de la Barda

Jos Havermas. ESOMAR

Los investigadores de mercado requieran adoptar una postura más empresarial para poder jugar un rol decisivo en la innovación. ¿Serán capaces de lograrlo? Los expertos en innovación confían en que sí podrán hacerlo.

El Cualitativo Opacará al Cuantitativo

«Los investigadores de mercado deben ser más empresariales y estar dispuestos a involucrarse directamente en el proceso de innovación» dice August De los Reyes, Director de innovaciones de hardware para Microsoft Windows. Es bastante optimista acerca de la posibilidad de cumplir ese objetivo: «Pienso que... los datos cualitativos opacarán substancialmente, o quizá reemplacen, a los cuantitativos. Considérese las más recientes innovaciones para el consumidor: ¿cuántas tendrían éxito en sesiones de grupo? La importancia de la etnografía crecerá incrementalmente, como la disciplina primaria de investigación, en el futuro de la investigación de mercados», apunta De los Reyes, quien también trabajó con investigadores de los clientes de Windows para revolucionar la manera de medir emoción y deseabilidad del consumidor.

La Necesidad de Tener Gente Abierta

Laurent Ponthou, del equipo de innovación de negocios en France Telecom, dice que no hay carencia de investigadores de mente abierta, sustentadores de innovaciones. «¿Hay suficientes investigadores de mercado que adopten esta mentalidad «empresarial»?; pienso que todo depende del individuo. La innovación reside en un buen balance entre hemisferios derecho e izquierdo del cerebro. Los investigadores de mercado pueden inclinarse a la técnica y ser más fuerte en las capacidades del hemisferio izquierdo, lo que potencialmente los debilite en los procesos holísticos y sintéticos relacionados con la innovación. Pero en mi compañía vemos a muchos investigadores que contribuyen a la innovación. Lo que verdaderamente necesitamos es tener gente abierta que esté dispuesta a trabajar con aquellos que tengan habilidades distintas. El proceso continuo de innovación en France Telecom está en las manos de equipos multi-talento, incluyendo ingenieros, diseñadores, mercadólogos e investigadores de mercado. Estos típicamente pueden identificar las necesidades actuales de los consumidores, pero su rol no se limita a eso. La innovación es en verdad un proceso de equipo, no un proceso lineal con contribuciones fragmentadas de expertos. Se busca que todos los miembros del equipo contribuyan en prácticamente cada una de las etapas».

Artistas en la Sala de Consejo

Valerie Bobo, fundadora y directora de la agencia parisina Mona Lisa, una consultoría en «crecimiento e innovación», atestigua que las compañías clientes se muestran muy receptivas a conceptos que desencadenen creatividad. Después de 13 años de experiencia, incluyendo consultoría de administración y mercadotecnia (fue directora de mercadotecnia de la marca francesa de moda Petit Bateau), fundó su propia compañía hace unos años. Bobo se ha convencido que las herramientas tradicionales de mer-

cadotecnia y administración, si bien aún relevantes, ya no son suficientes. «Ya no proporcionan suficientes respuestas a las crecientes y cambiantes necesidades de las compañías», explica.

Al buscar herramientas sustitutas, Bobo decidió recurrir a la creatividad artística. Introdujo artistas a las salas de consejo para que contribuyeran con su proceso creativo, especialmente en lo que toca a los cambios en estrategia y enfoque. Los principales tomadores de decisiones, apunta Bobo, están altamente deseosos de escuchar cómo los artistas administran su propia creatividad y arriban a decisiones en relación a sus «productos»

Bobo afirma que cualquier disciplina que nutra con información e insight a los tomadores de decisiones corporativas debe incluir mecanismos que estimulen la creatividad en el proceso de traducción de datos en consejos accionables, si bien debe hacerse bajo lineamientos estructurados. La investigación de mercados, dice, no debe ser la excepción aunque afirma que no sabe qué tanto los investigadores de mercados siguen este enfoque. «No veo razón alguna por la que los investigadores de mercado no tengan la valentía y creatividad para desarrollar ideas propias».

Bajo la guía de Mona Lisa, los artistas ayudan a los administradores a crear una actitud de «apertura y descubrimiento» en talleres que duran de uno a tres días. También proporcionan contenido respecto a tendencias sociales. «Generalmente los artistas van más adelante que la sociedad, por lo que es enriquecedor observar y analizar lo que piensan» dice Bobo. «Los historiadores del arte pueden sugerir nuevas formas de representar productos. Por ejemplo, hemos trabajado con una gran compañía de cosméticos explorando un movimiento artístico particular para nutrir su concepto». La Mona Lisa de Bobo provee sus poco convencionales servicios a compañías como L'Oreal, Essilor y Parfums Christian Dior.

No desde el Aire

Alimentada por el empuje hacia la innovación en los negocios, una tendencia identificable es la búsqueda de formas para desarrollar caminos estructurados para incrementar el pensamiento creativo en las corporaciones. La tendencia es alimentada, en parte, por una de las pocas instituciones académicas del mundo especializada en creatividad. Gerard

Puccio es profesor en el International Center for Studies in Creativity de la Universidad Estatal de Nueva York, en Buffalo. Según él, los investigadores de mercados «definitivamente» tienen un rol que jugar en el proceso de innovación.

«Una de las etapas críticas, y a veces olvidada, del proceso de innovación es la búsqueda de problema / oportunidad. Muchos modelos de innovación parten de un concepto ya existente y se dedican a evaluar, refinar y diseminar ese concepto. Sin embargo, los conceptos innovadores no aparecen en el aire; alguien tiene que examinar la situación cuidadosamente e identificar los problemas y oportunidades que pueden dar pie a conceptos creativos. Creo que el conocimiento y el insight formulado por los investigadores de mercados son cruciales para esa puerta de acceso al proceso de innovación», dice Puccio.

Cientos de Ideas

Andy Burnett, director de innovación en Knowledge Associates, una consultoría de pequeños negocios basada en el Reino Unido cree que la contribución de los investigadores, particularmente los cualitativos, «es crítica» para el inicio de la innovación. Afirma que cada vez trabaja más en proyectos dirigidos a ayudar que los investigadores de mercado conviertan sus datos en «estímulos a la innovación».

Burnett y su contraparte canadiense, Kunyi Mangalam, han desarrollado formas para facilitar que los investigadores de mercado se enganchen en el proceso de toma de decisiones de los clientes, aplicando pensamiento creativo dirigido. Mangalam fue por 17 años investigadora cualitativa, y ahora trabaja para Nucleus Strategy and Research, en Halifax, Canadá. Hace seis años empezó a experimentar la conducción de sesiones de trabajo con el equipo de investigación del cliente para darle seguimiento a proyectos de investigación cualitativa tradicional.

Mangalam recientemente aplicó ese enfoque para la compañía de telecomunicaciones Aliant, cuando ésta requirió consejo en cómo focalizar su portafolio de relaciones comunitarias y responsabilidades sociales. «Un grupo diverso de mercadólogos e investigadores discutieron en sesiones lo que significaban los datos. Esto lo hicimos en un proceso muy



estructurado, dirigido primeramente a llegar a un entendimiento común y después proceder al desarrollo de ideas sobre las acciones que debería tomar la compañía a partir de los hallazgos encontrados. Lo cual puede desencadenar cientos de ideas, que se priorizan según los criterios definidos por los objetivos y estrategia de la compañía. Toda la gente involucrada en el proceso se vuelve muy participativa para vincular datos y posibles acciones, tanto conceptualmente como a niveles muy prácticos» dice Mangalam. «Los clientes son muy receptivos a este enfoque», agrega. «Una ventaja para mí como investigadora es que los clientes son mucho menos dependientes de un reporte como estímulo para tomar acciones. El reporte se vuelve un documento histórico, pero los clientes saben que yo ya no escribo reportes; he visto demasiado reportes de investigadores languideciendo en estantes corporativos».

Clima para la Innovación en la Investigación

¿Están los investigadores de mercado en capacidad de innovar sus propias formas de trabajo y los clientes se muestran receptivos a nuevas aproximaciones?

«El clima para la innovación es bastante bueno, pero mucho depende del cliente. Influye especialmente dónde se ubica la oficina central del cliente. Las compañías asentadas en Asia son muy abiertas a métodos de investigación innovadores, mientras que las que están en Europa son probablemente menos abiertas a la innovación y toman una postura más prudente. Las compañías asiáticas provienen en muchos casos de un modelo de manufactura, y sólo hace poco han empezado a desarrollar su visión de mercado. Necesitan ahora investigación de mercado y están dispuestas a probar las técnicas más novedosas. Para su ventaja, pueden empezar prácticamente de cero. En las compañías establecidas de occidente, suele haber mucha gente a la que se le dificulta cambiar, sobre todo si sienten que no tienen suficiente presupuesto para hacer el viraje requerido»: Claude Floch, director de mercadotecnia de GfK Marketing Services de GfK Francia, responsable del desarrollo de nuevos sistemas de seguimiento.

«Todo tiene que ver con amoldar el enfoque a las necesidades de los clientes. Hay investigadores que prefieren caminos estándar, probados y confiables,

y clientes que prefieren la seguridad percibida en ellos. Discutiría si esa seguridad es ilusoria cuando lo que se necesita es nuevo insight, ya que es más probable que surja de una aproximación fresca que de hacer lo mismo de siempre.

Quizá soy afortunado por tener los clientes para los que trabajo, pero diría que generalmente están dispuestos a explorar nuevos caminos que les arrojen mejores insights. Los clientes saben que la innovación es clave para su propio éxito, por lo que tienden a mostrarse abiertos a técnicas de investigación innovadoras»: Ben Lovejoy, director principal de Qual: IT Telecom., Interactive en TNS de Gran Bretaña, quien ha estado explorando la factibilidad de investigación innovadora al usar dispositivos RFID (identificación por radio frecuencia) [para usos como la medición de audiencias de medios de comunicación].

Ocho Principios de Innovación para la Investigación de Mercado (IM)

Mark Sundquist ²

¿Qué requieren los clientes de investigación de mercado? Experiencias continuas con clientes multinacionales y australianos en los últimos tres años nos indican ocho necesidades sobre las que debemos enfocar los esfuerzos de innovación de la industria.

1- Integración

Entender la inteligencia de mercados y las corrientes de información que se usan, y combinarlas o alinearlas con los productos de IM (Investigación de Mercados). La IM sólo es una pequeña parte del torrente de información y deberíamos integrar flujos de datos complementarios para ganar nuevos insights. Debemos también integrar y alinear los productos de IM en el proceso de negocios y toma de decisiones.

2- Ver más allá del consumidor

La IM debe generar insights de los no consumidores. Los clientes ven hacia el interior de su organización para definir mejor los problemas de negocios y controlar el conocimiento existente. Las competencias en IM se alinean para facilitar ese proceso. Podemos suministrar una mejor vinculación con los *tenedores* ³, herramientas para analizar bases de datos internas y una más amplia utilización de mode-

lación econométrica y de datos secundarios. También podemos desarrollar capacidades para cubrir fuentes de insight del consumidor existentes fuera de la organización del cliente, como las industrias de colisión, expertos industriales y de segmentos del consumidor, investigación y análisis de tendencias, modelación de datos secundarios y datos generales de la categoría y del mercado.

3- Acercarse al consumidor

La IM puede facilitar el diálogo continuo con los consumidores para que sus puntos de vista se agreguen más dinámicamente a la toma de decisiones. La mayoría de las organizaciones clientes quieren más que información y conocimiento de sus consumidores, desean «conectarse» con ellos. Esto implica mayor transparencia, procesos menos cerrados y un incremento en la conexión con y el involucramiento hacia el proceso de investigación.

4- Usar herramientas complementarias

La IM debe aplicar nuevas formas de examinar al consumidor para poder obtener mejores y más profundos insights. Los clientes están más preparados para invertir en nuevas maneras y endosar diferentes metodologías para lograrlo. La cuestión no es qué método emplear, sino cuáles deben combinarse y de qué manera. Los investigadores deben integrar metodologías y hacerlas trabajar como herramientas complementarias.

5- Hacer que los insights vivan y respiren dentro del negocio

La IM debe generar nuevas capacidades para crear presentaciones de resultados de investigación inspiradoras y asegurar el aterrizaje efectivo de insights dentro del negocio del cliente. Los investigadores no sólo deben producir insights accionables, sino también transmitirlos de tal manera que sea fácil transferirlos al interior de la organización, así como implantarlos y nutrirlos dentro del negocio del cliente.

6- Más rápido y más rápido

La IM debe ofrecer metodologías más veloces y flexibles para cumplir con el ritmo acelerado de los negocios y la toma de decisiones. Debe usar más procesos de reciclado, etapas de colapsado, y evolucionar interactivamente la propuesta o concepto con

el consumidor. Los investigadores deben emplear equipos multi-funcionales o multi-disciplinarios y usar solución de problemas en paralelo para evitar un proceso lineal consumidor de tiempo. En forma cuantitativa, deben aprovechar lo que se haya puesto en línea y asegurarse que sus productos de investigación sean simples, claros y digeribles para los clientes escasos de tiempo.

7- ROI de la investigación de mercado

Los investigadores deben estar más conscientes del retorno de la inversión que representa el gasto en investigación. Deben incorporar el lenguaje financiero, particularmente en la medición y seguimiento de la salud y el equity de la marca.

8- ¡Innovar o morir!

Las compañías de investigación deben invertir en desarrollar técnicas que ayuden a los clientes a moldear su futuro en la misma forma en que las compañías se enfocan a su crecimiento orgánico de negocios. Necesitamos crear verdaderas nuevas ideas de productos, probarlas adecuadamente y encontrar nuevas categorías a las cuales ingresar. Esto implica un mayor uso de talleres de cambio acelerado, escenarios de mundos futuros y prueba y desarrollo de diseño avanzado de estímulos.

Notas

¹ Esta traducción fue realizada por Alejandro Garnica Andrade y se presenta gracias a la autorización especial concedida por ESOMAR a la AMAI.

² Mark Sundquist es director de The Leading Edge Market Research Consultants en Australia.

³ «Tenedores» como traducción de stakeholders: todas aquellas instancias relacionadas con una corporación: clientes, consumidores, autoridades, empleados, etcétera (n. del t.)