

# ¿Salvaguardar o Guiar?: El Impacto de la Investigación



Alicia Martín del Campo y Gabriela Flores  
Qualimerc

**L**a investigación cualitativa ha crecido mucho desde que inició en los años 60s, extendiéndose a todos los continentes. Ha demostrado su efectividad para contribuir a la toma de decisiones; no obstante, casi 50 años después de que surgió, enfrenta el reto de aportar mayor valor a los clientes. La búsqueda de creatividad e innovación ha impregnado la agenda de los congresos y conferencias cualitativas alrededor del mundo.

Imprimir creatividad a la labor de investigación, implica permitir que los dos hemisferios del cerebro interactúen y jueguen un papel importante en la investigación. Lo que se debe buscar es el equilibrio, el cual se da como resultado de conciliar polaridades, y no mediante tratar de eliminar una de ellas.

Ningún hemisferio es más importante que el otro. Sin embargo, la mayoría de las personas tenemos más desarrollado el hemisferio izquierdo. Mucho se debe a que la educación escolar se enfoca a estimularlo, puesto que se dedica mucho tiempo a memorizar, razonar y resolver problemas matemáticos.

El equilibrio entre ambos hemisferios ayudará a mejorar el impacto en la investigación cualitativa, siendo benéfico para todo el campo de la mercadotecnia.

¿Exactamente qué queremos decir con 'impacto'? Distinguimos dos factores que están íntimamente relacionados aunque son diferentes:

- El impacto sobre las decisiones que se toman.
- El impacto en las mentes de las personas involucradas.

El **primer factor** es el impacto de la investigación en las decisiones de interés, especialmente en el sentido cualitativo. La influencia es más fuerte si no sólo se mide de modo digital (un pro o en contra de una decisión) sino también en un sentido «creador».

La investigación tendrá mayor impacto a medida que ésta vaya transformando o moldeando las decisiones. El impacto en las decisiones de un nivel más fundamental es mayor, que el impacto en las decisiones que están más al nivel de la ejecución.

El **segundo factor** es el impacto en las mentes de los clientes que participan en la investigación. Se debe tomar en cuenta el número de personas que participan en la investigación ya que tendrá mayor impacto a medida que ésta involucre a más empleados. Encima de ello se puede observar el nivel de las personas que están siendo influenciadas por la investigación. La investigación tiene mayores probabilidades de influenciar las decisiones futuras de la empresa a medida que las personas afectadas sean de un nivel más alto.

Algunos estudios permiten profundizar en el entendimiento del consumidor, quizá más allá de una categoría determinada, brindando «insights», ese sentimiento emotivo profundo, que influye no sólo la toma de decisiones específicas, sino que brinda una comprensión profunda del target.

Al señalar que la creatividad en la investigación puede mejorar el impacto de los estudios cualitativos, cabe reflexionar en el rol que puede jugar el investigador de mercados.

Existen dos dimensiones que introdujo Ned Herrmann «The Creative Brain», que al cruzarlas permiten ubicar el impacto de la investigación:

- **El primer eje** separa las **dos formas de pensamiento**, atribuidas a cada uno de los hemisferios del cerebro. Cada uno procesa la información que recibe de distinta manera; es decir, hay distintas formas de pensamiento y habilidades asociadas con cada hemisferio (tabla 1).
- **El segundo eje** tiene que ver con la forma en que la **mente enfrenta la realidad**. Por lo cual se

Tabla 1

	HEMISFERIO IZQUIERDO «Lógico»	HEMISFERIO DERECHO «Holístico»
<b>Formas de pensamiento</b>	Lógico y analítico Abstracto Secuencial (de la parte al todo) Lineal Realista Verbal Temporal Simbólico Cuantitativo Lógico Objetivo	Holístico e intuitivo Concreto Global (del todo a la parte) Aleatorio Fantástico No verbal Atemporal Literal Cualitativo Analógico Subjetivo
<b>Habilidades asociadas</b>	Escritura Símbolos Lenguaje Lectura Ortografía Oratoria Escucha Localización de hechos y detalles Asociaciones auditivas Procesa una cosa por vez Sabe cómo hacer algo	Relaciones espaciales Formas y pautas Cálculos matemáticos Canto y música Sensibilidad al color Expresión artística Creatividad Visualización, mira la totalidad Emociones y sentimientos Procesa todo al mismo tiempo Descubre qué puede hacerse

Gráfica 1



asume un rol más «proactivo» crear la realidad, o «reactivo», reaccionar ante ella (gráfica 1).

A continuación describimos los cuadrantes:

### Holístico / proactivo

Estas son las disciplinas que invocan los cambios, las ‘creadoras’. Este cuadrante tiene que ver con la visión, con los ‘hacedores’. Se supone que las disciplinas de este cuadrante integran una gran cantidad de hechos confusos a una nueva visión que puede ayudar al cliente en todo el proceso. El pensamiento ‘común y corriente’ no es el apropiado para salir adelante. En este cuadrante encontramos a los consultores de administración y de marca, la publicidad creativa, a los gurus, y los observadores de las tendencias. No es fácil evaluar su aportación en términos de un ‘volumen de negocios ganado’ en el corto

plazo. De hecho, se llega a comprobar el valor de las grandes ideas en un plazo más largo.

### Analítico / proactivo

En este cuadrante encontramos las disciplinas que se involucran racionalmente para mejorar los negocios. Éstas buscan patrones y los utilizan para mejorar las ventas. Tiene que ver con el control y el uso de los datos. Es la herramienta para controlar el futuro. Las disciplinas típicas son: CRM y la búsqueda y recopilación de datos. La investigación de Mercado está luchando para llegar a este cuadrante, pero definitivamente siente que merece tener un mejor lugar que el que en realidad tiene. Es fácil calcular la aportación en este segmento: aunque a veces los resultados no son tan maravillosos como se esperaba, es muy sencillo explicar las pretensiones.

### Analítico / reactivo

En el tercer cuadrante encontramos las disciplinas que conciernen a la certidumbre. Se estudian el pasado y el ahora para evitar amenazas. Ello se realiza de manera sistemática para evitar los riesgos y lograr resultados sobre los cuales se construirá para el futuro. Las personas encargadas de la toma de decisiones pueden tener certeza al aprender acerca de las participaciones de mercado y qué piensa la gente de su marca. Este cuadrante ayuda a mantener los pies sobre la tierra. Tiene que ver con el sentido común en lugar de las grandes ideas. Y está enraizado en el pasado y en el ahora en lugar del futuro. La contabilidad y la investigación de Mercado son las disciplinas que tradicionalmente se han encargado de este tipo de pensamiento.

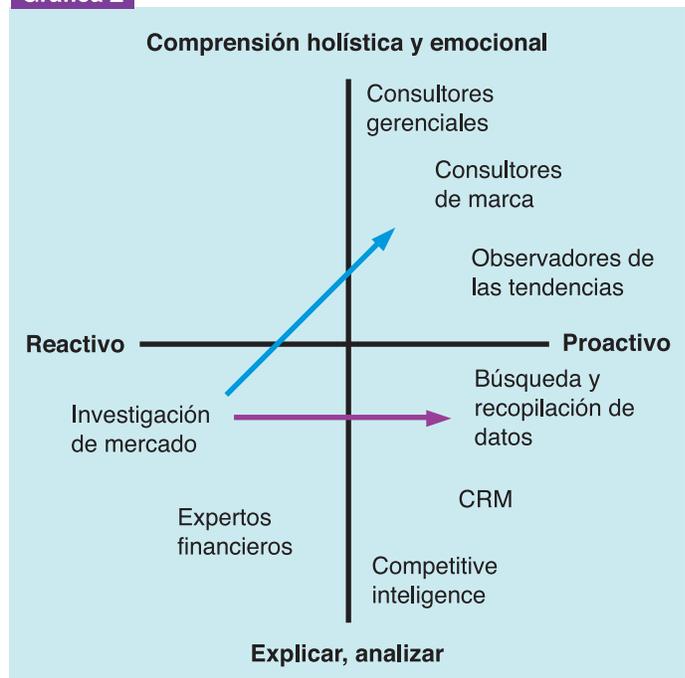
### Holístico / reactivo

El último cuadrante tiene que ver con entender el mundo de manera holística y emocional. Aquí nos dedicamos a comprender al consumidor y sus necesidades emocionales. Tiene que ver con el 'ahora', entender al consumidor de manera holística, y de ver cómo encajan los productos y servicios en este mundo tan confuso y emotivo. Se relaciona más con el 'entender cómo' que con la creación de novedades. Cada vez más los que toman las decisiones piden

que se les desafíen en este campo porque sienten que no están comprendiendo correctamente. El hecho de que se sientan que les falta experiencia es, a nuestra manera de verlo, una prueba de que este pensamiento aún no se ha satisfecho adecuadamente.

Las distintas figuras que intervienen en el mundo del marketing, ocupan distintas posiciones en la intersección de los dos ejes. La preocupación de la investigación por imprimir creatividad e innovación a su diseño, implica la ampliación de su rol (gráfica 2).

Gráfica 2



### Posición del Investigador Cualitativo en el Campo de la Toma de Decisiones

En la práctica actual de la investigación cualitativa existen tres roles:

- Un rol más 'analítico/reactivo' o un papel de 'salvaguarda' contra las malas decisiones. Esta posición tiene que ver con filtrar ideas. Tiene menos que ver con la aportación de nuevas ideas y más con la de filtrar las malas. Entonces la investigación sirve como una especie de freno de seguridad: evita que se invierta demasiado dinero en las ideas equivocadas. Si se ejecuta en forma rígida y equivocada, existe el riesgo de que conduzca a matar las ideas y la creatividad por las razones equivocadas.

- Un rol más holístico/reactivo o un papel de ‘psicólogo’. Es una investigación desarrollada para conocer al consumidor de manera más completa y emocional. Aquí se puede describir este rol como del psicólogo. Se pone mayor énfasis en ‘hallar la verdad’ que en ‘elaborar la verdad’. En este papel, el investigador cualitativo es perceptivo, abierto y empático.
- Un rol holístico/proactivo, o un papel de guía. Tiene que ver con ayudar a encontrar y desarrollar buenas ideas. El rol del investigador cualitativo se puede describir como el de un guía en territorios nuevos.

Aun cuando en la realidad y en estricto sentido no es posible separar estos roles, el investigador se puede enfocar más a uno de ellos.

### **Las barreras de un impacto mayor: el punto muerto de la investigación**

Como ya lo mencionamos, dos de los tres roles definidos en la toma de decisiones (papel de salvaguarda y de psicólogo) son de naturaleza reactiva para la investigación cualitativa. «Reactivo» significa que el investigador interviene cuando ya se ha hecho la selección básica. En la cadena de las decisiones, esto significa que:

- √ El lugar en la jerarquía de las decisiones está después de que ya se hayan elaborado las ideas de marketing en el nivel alto.
- √ Ya se han definido los problemas de la investigación. Los investigadores no plantean los problemas a investigar, sino que ofrecen métodos para abordarlos para los cuales se les contrató.

Esto representa una barrera para mejorar el impacto. Concluye el trabajo de campo, se dan los reportes y todos están conformes. Este estatus quo puede evitar que los investigadores tengan mayores cambios.

Esto trae como consecuencia que el impacto de la investigación sea limitado, porque las preguntas que se hicieron son limitadas y porque el investiga-

dor no es en realidad parte del ‘equipo de toma de decisiones’ sino que es un ‘proveedor de respuestas’.

El seguir haciendo las cosas de la misma manera, ejecutando correctamente lo pedido, limita que el investigador pueda aportar mayor valor.

### **Oportunidades de Mayor Impacto**

Resulta interesante ver los tres roles que definimos y ver las oportunidades para mejorar el impacto dentro de cada rol. El potencial es diferente en los tres roles.

El investigador en un «papel de salvaguarda contra las malas decisiones». El impacto está limitado con mayor fuerza. Esencialmente, la meta de la investigación es averiguar si se puede tomar una decisión o no. Sin embargo, el impacto sería más grande si el investigador puede traducir los resultados de la investigación en «insights» ejecutables para mejorar el producto investigado.

El investigador en un «papel de psicólogo». El impacto potencial es mayor. La esencia de este rol es averiguar qué sienten los consumidores y obtener sus «insights». El impacto de un buen insight es desde luego enorme. A mejor traducción de los «insights» en material para la «toma de decisiones», mayor será el impacto de la investigación.

El investigador en un «papel de guía». Tiene un mayor potencial de impacto y de hecho también comprende los otros dos roles. Si un investigador realiza bien esta tarea, su investigación podrá moldear las ideas que contribuyan a re-direccionar el negocio: nuevas maneras de mercadotecnia y comunicación, nuevos productos, nuevas maneras de tratar a los mismos productos, un nuevo posicionamiento. Este tipo de investigación puede ayudar a las marcas y a las compañías a revitalizar y renovarse; el impacto potencial es enorme.

### **Un Nuevo Reto: Transmitir el Entendimiento Profundo del Consumidor**

Los clientes cada día conocen más a su consumidor dado que realizan frecuentes estudios en torno a su categoría. Cada nuevo estudio parte de los apren-

dizajes ya adquiridos de estudios anteriores. Por lo tanto, los clientes nos retan como investigadores a innovar y proponer, para encontrar algo nuevo y diferente.

Para obtener un conocimiento más profundo del consumidor es necesario ampliar la mirada y verlo no sólo desde una categoría específica, sino buscando sus motivaciones y deseos respecto a su vida, generando «insights» profundos.

El enfoque debe ser entender el estilo de vida y la profundidad de la cotidianidad del consumidor, para ver cómo se inserta una categoría específica en ésta.

Además del entendimiento del ser humano como consumidor de «X» o «Y», lo que debemos hacer es intentar ver gran parte de su mundo a través de sus ojos. El siguiente reto es transmitirlo en la forma más viva posible.

¿Cuántas veces al entrar en contacto con el consumidor, bien sea a través de la inmersión en su mundo o en focus groups, de pronto surge el «insight» que da luz y brinda un entendimiento profundo? ¡Cómo quisiéramos que en esos momentos nuestro cliente estuviera ahí!

Aquí surge otro de los retos de la investigación cualitativa: el **«delivery» de la información** que permita conjugar la riqueza del análisis, con poder ver y escuchar las emociones y la pasión en las voces y caras de los consumidores. Es entender al consumidor de una forma viva, dinámica y entretenida.

El conjuntar distintas aproximaciones metodológicas para enriquecer el conocimiento del consumidor, el obtener «insights» profundos sobre su vida que ayuden a detectar oportunidades para distintas categorías, permitirán asumir un rol más proactivo (papel de guía) para que la investigación sea más relevante para nuestros clientes.

