

La Gestión por Procesos en la Investigación de Mercados



Jorge Padilla

G de Villa y Asociados

En una industria tan sui generis como la nuestra, la calidad parece ser un asunto de percepción y no queda más remedio para el cliente que fiarse de la reputación, experiencia, honestidad y buena fe de la agencia, y aún cuando el cliente solicite una revisión o auditoría de calidad, faltaría por definir a qué producto se refiere: ¿el levantamiento de campo, captura o el análisis estadístico?

Aún cuando puede parecer una obviedad, no lo es tanto, si partimos de la base de que por muy sofisticados, innovadores, complejos o relevantes que sean los análisis estadísticos, de poco (o nada) sirven si no están cimentados sobre una buena base, que es la recopilación metódica, honesta y eficiente de datos en campo. Podemos ir más lejos aún, supongamos que haya (por que los hay), algún osado empresario de la industria de la Investigación de mercados, que se atreva a jurar, perjurar y meter las manos al fuego por su equipo de levantamiento en campo, le resta una tarea, demostrarlo con evidencias, y no es que se dude de su palabra, pero nadie puede presumir calidad, a menos que lo pruebe.

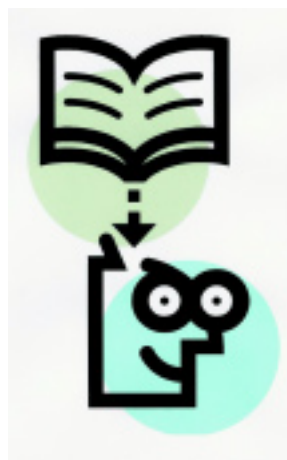


“¿Calidad de las partes o calidad del todo?”

¿Qué es la calidad en Investigación de Mercados? y cuando hablamos de calidad ¿A qué calidad nos referimos?, ¿A la calidad de la recopilación o a la calidad de la interpretación? El ESIMM es muy claro en ese sentido y nos dice, que los elementos de calidad deben ser implementados en todo trabajo realizado para un cliente así como en todas las áreas operativas y administrativas, contempladas en el mismo estándar.

En forma genérica, para cualquier norma o estándar, deben sembrarse evidencias durante el desarrollo de las actividades de la empresa y éstas deben estar disponibles para ser consultadas, evaluadas y certificadas por un organismo ajeno a la agencia además de estar a disposición del cliente, en el momento que lo solicite.

El implementar las normas, no es un asunto trivial ni sencillo, es un cambio profundo en la filosofía de cada empresa-empresario, un cambio de óptica, un rompimiento de paradigmas, un desaprendizaje de los métodos tradicionales y un aprendizaje de las nuevas tendencias administrativas; es romper con el pasado para ver con optimismo el futuro, diría alguien en forma poética, pero para más claros y contundentes, es una necesidad imperante de, ganar-ganar o morir.



“Aprendizaje del desaprendizaje”

La Gestión por Procesos

La calidad como tal no existe y queda a consideración de los actores la definición que más se acomode a su quehacer, talento, capacidad o disposición para hacer las cosas, el término en sí, encierra mucho de subjetivo, por lo tanto siempre es necesario que alguien fije los patrones con los cuales podrán hacerse comparaciones, sin llegar al grado de ser regulatorio o en caso extremo punitivo, lo que, en otros

términos, se denomina certificar y es en este ámbito que la calidad se define como “**La aplicación estricta de las normas o especificaciones dictaminadas por un cuerpo autorizado**”, en nuestro caso específico se denomina Estándar de Servicios para la Investigación de Mercados en México o ESIMM.

Para efectos prácticos, quizás a un cliente le resulte insuficiente o irrelevante el que la agencia de su preferencia tenga o no un certificado de calidad y esto en realidad poco vale (tener la certificación), si el cliente es muy exigente y sus demandas de calidad están muy por encima de los estándares, lo importante es conseguir una gestión impecable: la Calidad Total en la Gestión.



“Un proceso es un conjunto de actividades que convierten un Insumo en Producto”

Tratándose de calidad es necesario asegurarse no sólo de unas determinadas características del producto final, sino de certificar que la empresa esté en posición de ofrecer, y seguir haciéndolo en el futuro, los resultados en cuestión, con las características que se especifican, en los tiempos que se ofrecen y con la atención que el cliente espera es decir, ¿todo?, claro, de ahí el nombre: **Calidad Total**. El concepto de calidad deja de circunscribirse a las características del producto y comienza a abarcar toda la relación empresa/cliente, cuyo eje es la presencia de valor y no la ausencia de defectos que por otro lado el cliente da por hecho. En resumen, el concepto de calidad alcanza todo aquello que en la agencia se hace o debe de hacerse para satisfacer las necesidades del cliente, dándole al término un espectro tridimensional: producto–servicio–gestión.



Producto-Servicio-Gestión

Calidad en el producto, es decir: sus atributos, calidad en el servicio, en la medida en que contribuye a satisfacer sus expectativas, y calidad de gestión que influye directamente sobre la percepción del cliente a través del desempeño del personal. Esta estructura se manifiesta en la elaboración y cumplimiento de políticas, en el diseño y seguimiento de procedimientos orientados hacia la satisfacción del cliente y en la administración productiva de los recursos.

En la gestión por procesos se puede considerar como un concepto acertado para definir la calidad lo siguiente: lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido. Desde esta óptica la calidad equivale a una orientación de la empresa en su conjunto gente-producto orientados hacia el cliente, pero no para satisfacer o subordinarse a sus deseos, sino a través de la detección de sus necesidades de información, que deben servir para una eficaz toma de decisiones (y ulterior aplicación de inversiones, por supuesto).

Recordemos que, de manera tradicional, la competencia interna, o sea, dentro de la organización, y la jerarquización feudal de las empresas ha llevado a sus integrantes a orientarse a su tarea personal, su justificación es la causalidad y, por ende, su preocupación es el efecto, olvidando lo que debe ser su principal preocupación: **satisfacer al cliente**. En una estructura tradicional los procesos se fragmentan y las agrupaciones de las tareas especializadas resulta en áreas funcionales o departamentos, por lo tanto ningún departamento o área es responsable del buen fin de un proceso ya que esta responsabilidad esta repartida por áreas.



“En la administración tradicional la preocupación es hacer, no para qué hacer”

En la administración por procesos se gestiona integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza, los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un dueño de proceso que delega, pero conserva la responsabilidad final de la calidad de cada transacción. Cada uno de los actores que interviene en el proceso debe dejar de pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo y en cambio tener siempre presente para qué y para quién lo hace, pues la satisfacción del cliente interno o externo está determinada por la armonía y coherencia en el desarrollo de cada proceso en su conjunto, mas que por el correcto desempeño de cada función. En la gestión por procesos se concentra la tensión en el resultado de los procesos, es decir los productos y no en las tareas o actividades de los ejecutantes. En la industria de investigación de mercados, los procesos generales son: atención al cliente, recopilación de la información, procesamiento de datos y análisis estadístico, con los matices y estilos que le imprime cada agencia.

Los objetivos de la gestión por procesos son aumentar los resultados de la empresa, si y sólo si consiguen niveles superiores de satisfacción de sus clientes por un lado, e incrementar la productividad por el otro, y esto se logra a través de reducir los costos internos eliminando actividades sin valor agregado, acortar los plazos de entrega, mejorar el valor percibido por los clientes e incorporar beneficios adicionales de servicio, de escaso costo pero cuyo valor sea apreciado por el cliente.

Cada uno de estos procesos guarda una relación cliente servidor, y cada uno de los dueños de los procesos, por lo tanto, debe asegurar la calidad total para su cliente interno, ya que el producto final de un proceso representa el insumo para otro proceso y es de todos conocido que en un sistema si el insumo carece de calidad, el producto carecerá de calidad de donde podemos responder a la pregunta formulada con antelación ¿calidad en la recopilación o calidad en el análisis? La respuesta a estas alturas resulta obvia, calidad en el producto resultante de cada proceso que integra por definición de sistemas la calidad total o en términos simples: la satisfacción de nuestros clientes.

Aunque parecería un asunto de retórica, bastaría cambiar la palabra funciones por procesos, no lo es, y las implicaciones son sumamente relevantes, no es campo un problema, captura otro, tabulación otro y análisis otro. La visión se modifica a tal grado que el principio de los procesos comienza desde el diseño de un cuestionario y va monitoreando cada uno de los subprocesos, que tienen productos intermedios y son evaluables. Para implementar esta forma de gestionar una agencia, algunos de los paradigmas que han funcionado antaño, deberán ser cuestionados, desde la lógica heredada de Taylor, el organigrama y la jerarquía, hasta los valores culturales de la empresa. Ver cuadro 1.

Cuadro 1

Gestión por Funciones	Gestión por Procesos
Departamentos especializados	Procesos de valor agregado
Organizar al personal	Organizar las actividades
Jefes departamentales	Responsables de procesos
Jerarquía	Autonomía
Control	Flexibilidad
Toma de decisiones centralizada	Consenso
Información por área	Información compartida
Jefaturas de coordinación	Comités de coordinación
Medición del desempeño	Medición de los resultados
Eficiencia	Eficacia
Cómo hacer	Para qué hacer
Mejoras departamentales	Mejoras transfuncionales

A Manera de Colofón

AMAI, mediante un consejo consultivo y un trabajo arduo, elaboró un documento que denominó Estándares de Servicio para la Investigación de Mercados en México y define a través de 4 capítulos todos los requisitos de validación que deben cumplirse para considerar los trabajos de investigación de mercados de calidad aprobada; además del código de ética de AMAI que data de 1993 y en el que se establecen las normas básicas de ética que deben guiar la investigación de mercados en México.

Aún cuando el Estándar de Servicio para la investigación de Mercados en México (ESIMM), no define la manera en que habrá de administrarse cada agencia y mucho menos tiende a imprimir un estilo genérico de gestión, por ejemplo, por procesos; está diseñado de tal manera que puede aplicarse cada componente de calidad a las diversas actividades que intervienen en cada uno de los procesos de la investigación de mercados.

Lo que sí es requisito obligatorio para pertenecer a la Asociación, es certificarse en el cumplimiento de cada uno de los componentes del ESIMM y eso es lo que nos ocupa a todas las agencias miembro, quienes aspiramos a calificar con los más altos honores en el año que corre, para bien nuestro, de nuestros clientes y de la investigación de mercados en México.

Queda flotando en el aire un asunto de suma importancia: una vez que una de las agencias miembros de AMAI ha conseguido su certificación, podemos decir que está en posibilidades de demostrar con evidencias (hechos) que su trabajo se ajusta a los estándares o requerimientos de calidad que harán que un cliente pueda estar tranquilo; sin embargo, ¿qué pasa cuando no es la agencia, sino empresas externas quienes llevan a cabo algunos de los procesos de la investigación de mercados? Pongamos por ejemplo, levantamiento en campo. Eso es otra historia, que con gusto desarrollaremos en otra entrega.



Comunitec
Investigación de Mercados

conoce tu mercado

www.comunitec.com.mx

Comunitec y Asociados, S.A. de C.V.
San Luis Potosí 45 casa 3 Col. Roma México 06700 D.F.

55 74 81 91
55 74 01 90