

# La Nueva Investigación de Mercados ¿Cuáles son los Nuevos Horizontes? De la Recolección de los Datos al Soporte de la Toma de Decisiones\*

Tercera de tres partes <sup>1</sup>



Mario Van Hamersveld y David Smith  
ESOMAR

*¿Cómo será la disciplina dentro de diez años? Luego de delinear la evolución de la industria de investigación de mercados y tratar algunos de sus retos principales, en esta parte final los autores presentan su visión de lo que será el panorama futuro del campo.*

*Esta es la última de tres partes de una contribución que Mario Van Hamersveld (Van Hamersveld MC) y David Smith (Citygate DVL Smith) publicaron en la revista de ESOMAR Research World sobre la “nueva” investigación de mercados: una industria que hoy se vincula por completo a la toma de decisiones basada en información.*

La investigación de mercados (IM) llegó para quedarse por su contribución singular a la vinculación entre oferta y demanda. Claramente hay una necesidad perenne por hacer preguntas sensibles a los consumidores, reales y potenciales, oír lo que dicen, interpretar inteligentemente sus respuestas dentro de amplios contextos sociales y de mercados, y asesorar a los tomadores de decisiones de negocios sobre lo que todo ello significa para sus decisiones tácticas y estratégicas. El mundo de los negocios debe entender continuamente el comportamiento humano y qué es lo que “prende” a la gente. Y en la actualidad un requisito clave es entender las variaciones entre una y otra regiones del mundo.

La IM está muy bien posicionada, quizá mejor que cualquier otra disciplina, para suministrar dicho entendimiento directo, intercultural. Todo ello, aunado al apetito por innovaciones e *insights* frescos, y el entusiasmo por pronosticar y entender el futuro, hace que sean muy demandadas las habilidades profesionales de los investigadores de mercados. En pocas palabras: si nuestros servicios no fueran demandados ¡entonces se destruiría el paradigma del siglo XXI de los negocios centrados en el cliente!

## Dos Modelos de Negocios

Permítasenos presentar un boceto de la posible forma que adquirirá la industria en el futuro cercano. Esperamos que los jugadores clave de la investigación de

mercados desarrollarán distintas maneras para responder a las necesidades principales del mercado. En este sentido, deben distinguirse dos modelos de negocios. Para explicarlos, hay que revisar los dos extremos del espectro del modelo de negocio. Veamos primero a los que le llamamos el modelo del “proveedor de datos”, y después a lo que hemos bautizado como modelo de “consultoría de negocios”. La gran pregunta para la industria actual de investigación de mercados es cuál de estos dos modelos va a predominar y mantenerse en los siguientes diez años.

Pero primero hay que aclarar lo que entendemos por “consultor de negocios”. Cuando hablamos de “consultor” no nos referimos a que el investigador de mercados hurte el ropaje de los consultores de administración de “arriba abajo”; los investigadores de mercados simplemente no tienen sus capacidades. El modelo de consultoría, en cambio, implica que los investigadores operen como consultores de los cimientos, que laboriosamente entiendan, al nivel lo más terrenal posible, lo que los consumidores tratan de decir, luego ubicar ese importante conocimiento en un contexto estratégico más amplio y, posteriormente, presentar los *insights* del consumidor en un lenguaje que los tomadores de decisiones en jefe puedan entender.

## Proveedor de Datos

Sin duda, los sectores público y privado requieren tabulaciones de datos, recolectados profesionalmente, que puedan usarse con el mínimo de interpretación compleja. Esos datos deben ser producidos por compañías que puedan ofrecerlos a bajos costos, suministrados a través de sistemas y procedimientos bien aceitados, con alto control de calidad. Frecuentemente, la información se suministra en forma de productos con marca; es información sólida que es importante para los tomadores de decisiones de mercadotecnia. Es difícil anticipar lo que esto significará, en términos de negocios, para los proveedores de datos. Puede suceder que la información por sí misma se vuelva un *commodity* (algo por lo que la gente ya no esté dispuesta a pagar) y los márgenes

\* Traducción de Alejandro Garnica

nes de ganancias para este tipo de investigación de mercados podrían colapsarse. Por otro lado, mediante eficiencias y economías de escala, este negocio de investigación puede mantenerse, no sólo en demanda, sino con rentabilidad.

Hay, sin embargo, el riesgo de que los proveedores de datos sean forzados poco a poco a sólo suministrar datos, limitando el resto de su oferta de investigación. Lo cual daría origen a una industria de investigación de mercados que descendiera gradualmente en la cadena alimenticia de los servicios para la administración.

## Consultoría de Información para Negocios

En el otro extremo del espectro de modelo de negocio encontramos a las compañías de investigación de mercados que han decidido que, a largo plazo, la información será un *commodity* y por lo tanto es sensato extender su oferta más allá del suministro de datos recolectados de manera profesional. Estas agencias buscan ofrecer servicios de valor agregado en torno a su habilidad para interpretar datos, vinculándola con el proceso de toma de decisiones. Algunas operan en forma más multidisciplinaria, asociándose con especialistas en marcas y diseño. El punto adicional de estrategia de valor para el negocio es que expande el mercado existente de la investigación de mercados.

Por ejemplo, en la Gran Bretaña se invierten mil millones de libras esterlinas en la industria, de los cuales alrededor de la mitad provienen del pago de comisiones y servicio y la otra de los costos asociados con la recolección de datos. Pero si extendemos la visión al mercado más amplio de la consultoría de negocios basada en información, se estima que el valor crece a 40 mil millones de libras esterlinas, a partir del cálculo de pagos a consultoría de administración, excluyendo actividades relacionadas con tecnología de información (sistemas y computación) y finanzas. Ese es el monto que se gasta en consultorías que revisan temáticas como estrategia de mercadotecnia, desarrollo de negocios y administración de cambio organizacional. De modo que hemos llegado a la aparición de una nueva “categoría” de inteligencia de mercados, que aspira llevar a la investigación de mercados de una posición en la que está algo desconectada de los datos, fundamentada en las metodologías “científicas” clásicas del campo, hacia un nuevo paradigma en el que el énfasis recae en *el insight*, el pronóstico, la interpretación de valor

agregado de datos, y su aplicación a la toma de decisiones.

Es un enfoque que se centra en proveer soluciones multidisciplinarias para problemas de negocios. El posicionamiento de crear valor agregado al suministrar soluciones integrales, fortalece dramáticamente la postura de la industria de tener mejores recompensas para nuestras habilidades. Es un desarrollo que nos dará acceso a niveles superiores en las organizaciones y contribuirá a nuestra fuerza como expertos que son capaces de discriminar entre evidencias sólidas o cuestionables, y que tienen el talento para identificar *insights* y tendencias relevantes.

## El Reto que Prevalece

Examinemos ahora el reto de moverse hacia el mercado de consultoría basada en información de IM. Esto va más allá de cambiar el nombre de nuestra actividad de “investigación de mercados” a consultores de negocios (basados en evidencias). Llegar a ese espacio significa establecer equipos humanos que ofrezcan un amplio rango de habilidades de consultoría. En una entrega anterior subrayamos la importancia capital de adaptar las habilidades y competencias de los investigadores de mercados para enfrentar el cambio. Listemos ahora una serie de puntos de diferenciación entre la “investigación de mercados” tradicional y la idea de ofrecer “inteligencia estratégica de mercadotecnia” (consultoría de información):

- ◆ Reducir la brecha entre datos y decisiones.

El modelo de consultoría implica tener las habilidades de negocios y mercadotecnia necesarias para ofrecer excelente asesoría táctica y estratégica para lograr ventajas en los negocios, a partir de un conocimiento detallado del consumidor y el mercado.

- ◆ Trabajar con un nuevo paradigma de investigación de mercados y no con técnicas ortodoxas.

La consultoría de negocios trata de reconocer la necesidad de interpretar exhaustivamente datos, a veces imperfectos, de mercados. Se trata de reconocer que no todos los informantes han sido creados de la misma manera para contribuir al proceso de examen de las situaciones, y poner en el más alto nivel al talento que pueda “ajustar” en la



etapa de interpretación las limitaciones de ese proceso.

◆ **Pensar holísticamente acerca de las evidencias.**

La consultoría se refiere a contar con las capacidades para trabajar en una forma “holística” con toda la evidencia del consumidor que esté disponible. Busca crear conocimiento a partir de muy diversas fuentes, incluyendo: observación directa, investigación cuantitativa y cualitativa, CRM, datos financieros y perfiles del consumidor, así como el uso de modelos analíticos acerca de la manera en la que la gente piensa y actúa.

◆ **Reclutar una nueva generación de pensadores “conceptuales”.**

El modelo de consultoría de negocios requiere gente joven que se sienta a gusto trabajando con conceptos de negocios de alto nivel y que hable el lenguaje de los tomadores de decisiones. Deben entender las relaciones entre los datos y los conceptos clave de negocios. Deben ir más allá de las capacidades metodológicas introspectivas.

◆ **Trabajar en forma multidisciplinaria con compañías de servicios relacionados de mercadotecnia.**

El modelo de consultoría pone a la investigación de mercados al lado de especialidades como la mercadotecnia y el diseño. Lo que se busca es que todo vaya orientado en la dirección de las soluciones de negocios, y no sea sólo el resultado de metodologías prescriptivas rígidas. Esta orientación multidisciplinaria provee flexibilidad y diferencia a la “nueva inteligencia de mercados” de la consultoría “arriba abajo” de los consultores de administración tradicionales, así como del “producto empaquetado” de algunas de las compañías proveedoras de datos de IM.

◆ **Propiciar creatividad en la gente y en el ambiente de trabajo.**

Para cultivar la creatividad se necesita un estilo de organización participativo, más que los muy articulados sistemas de “comandos y controles” que se usan en las fábricas de datos. Este es un prerrequisito del éxito en el modelo de consultoría de negocios.

◆ **Saber comunicar del modo en que los altos ejecutivos piensan acerca de los datos.**

Los especialistas de la consultoría de inteligencia basada en mercados saben que siempre deben presentar sus hallazgos en una “narrativa convincente”, no como un aburrido edificio de ladrillos de datos. Presentar la evidencia de investigación como una historia real ayuda a los tomadores de decisiones a vincular de la mejor manera los datos del consumidor con el proceso de toma de decisiones.

## **La Industria de Investigación de Mercados en la Encrucijada**

De modo que tenemos una industria fantástica hecha por proveedores profesionales de datos que suministran información de mercados de importancia crítica, y también una creciente capacidad de consultoría de negocios para unir evidencias de los mercados con la toma de decisiones de negocios. Los actores individuales dentro de la industria debaten actualmente los méritos a largo plazo de los dos diferentes modelos de negocio mencionados. Pero mientras tanto persiste la cuestión de cómo debe autopromocionarse la industria en general. ¿Qué mensajes debemos enviar al dominio público para continuar atrayendo nuevo talento y asegurar que los presupuestos de investigación de mercados se mantengan?

En esta serie de artículos hemos tratado de identificar la temática para cerciorarnos que la comunidad mundial de investigación de mercados esté consciente de que debe tomar decisiones estratégicas para asegurar su futuro en la siguiente década y los años posteriores. Inevitablemente, parece que en el futuro la industria tendrá que abrazar partes de ambos de los dos modelos de proveeduría de datos y consultoría de negocios. Y a partir de los aprendizajes de otros dominios, podemos esperar que el panorama de la industria será de mayor concentración de compañías como resultado de fusiones y adquisiciones. Vislumbramos también nuevos jugadores de consultoría que ingresen a la industria de IM por su atractivo inherente. De tal manera que el terreno de batalla será bastante diferente en unos años de lo que es ahora.

Sea como sea, sigue pendiente el muy interesante punto de cuál de los dos modelos competidores de negocio debe dominar para representar la esencia, carácter y capacidades de la industria de investigación de mercados en general. Esto es importante porque, aún cuando sigamos operando en una combinación de los dos

modelos, es crítica la manera en cómo la industria se presente a los jóvenes que piensan volverse investigadores de mercados, o a nuestros clientes actuales y potenciales. Si eso no se hace bien, la industria puede polarizarse de tal modo que el flanco de los consultores se sientan silenciados por las “fábricas de datos” y decidan posicionarse lejos de la industria. Mientras tanto, los profesionales de la proveeduría de datos pueden sentir que el ala de consultores arruinan su negocio central. Esta polarización no ayudará en nada. Al punto que debemos llegar es a un acomodo entre los dos modelos de negocio y colectivamente emitir al exterior mensajes claros que satisfagan tanto a los proveedores de datos como a los consultores de negocios.

## **El Dilema**

¿Exactamente cómo debemos caracterizar y promover la industria de IM de tal modo que sigamos atrayendo talento y nos aseguremos que la investigación de mercados está en el radar de los hombres de negocios? El dilema parece ser: enfatizar las raíces de recolección profesional de datos, o las habilidades en aplicación de datos a la toma de decisiones. ¿Cuál de estos dos ángulos debe subrayarse en las campañas de comunicación y relaciones públicas de la industria? Si se hace bien, la industria estará en capacidad de reclutar a los mejores graduados y animar al mejor talento a que ingrese a sus filas. Si se hace mal, la industria naufragará. El jurado está deliberando.

Los proveedores de datos parecen nerviosos por el modelo “alternativo” de consultoría de negocios. Y esto debe causar preocupación. Son los proveedores de datos los que mantienen las riendas de la industria, y por ende su músculo de comunicación, por lo cual pueden marcar la pauta. Pero si ganan la batalla de mensajes y no jugamos adecuadamente nuestra carta de consultoría, puede llevar a la industria de IM a un retroceso de décadas, provocándose una fuga de cerebros y que las compañías de IM que se basan en consultoría rompan y se separen del campo tradicional de la IM. De modo que es necesario pensar visionariamente.

## **¿Acciones Exitosas de la Industria?**

En suma, la industria de IM está transformándose, madurando y puede tener una perspectiva exitosa al futuro. En el centro del modelaje de una estrategia exitosa para la industria general ha estado la iniciativa RELEAS

y ahora la World Industry Network (WIN) de líderes y asociaciones. Todos comprometidos a encontrar conjuntamente la temática principal de la industria y desarrollar iniciativas apropiadas para darle respuesta <sup>2</sup>.

Áreas principales de atención en ese proceso han sido: la redefinición de la IM, la relación cliente – proveedor y el desarrollo de estándares de calidad que afecten favorablemente el carácter cambiante de la investigación de mercados. También ha sido exitoso el establecimiento de una representación externa para la industria; tenemos la contribución de CMOR y la “Aliance for Research” de EFAMRO / ESOMAR <sup>3</sup>. Se necesita ahora acompañar las iniciativas actuales con esfuerzos vigorosos para trabajar en estrecha colaboración con círculos académicos y las principales escuelas de negocios. Nuestras estrategias de comunicación también deben incluir observaciones y casos, no sólo de los líderes de los proveedores de IM, sino también de clientes clave y tomadores de decisiones. Así que todos tenemos un papel central en el desarrollo de esta fascinante industria, para salvaguardar exitosamente su posición dentro de la administración moderna del conocimiento.

---

<sup>1</sup> Tomado de ESOMAR, Research World. December 2003.

<sup>2</sup> RELEAS es el acrónimo del Market Research Leaders Summit, que junto con WIN han sido iniciativas generadas por la comunidad mundial de investigadores de mercados para buscar la transformación de la industria y así responder adecuadamente a los nuevos ambientes sociales y de negocios. En la página electrónica de ESOMAR ([www.esomar.org](http://www.esomar.org)) están disponibles reportes, boletines de prensa y minutas de las juntas que se han celebrado en diversos países del mundo a lo largo de ya varios años. N. del T.

<sup>3</sup> CMOR es la Confederation of Marketing Research Organizations, que ha agrupado a organizaciones estadounidenses y ahora también de otros países. EFAMRO es la European Federation of Marketing Research Organizations, que reúne a las asociaciones nacionales de profesionales y de empresas que operan en el continente europeo. N. del T.