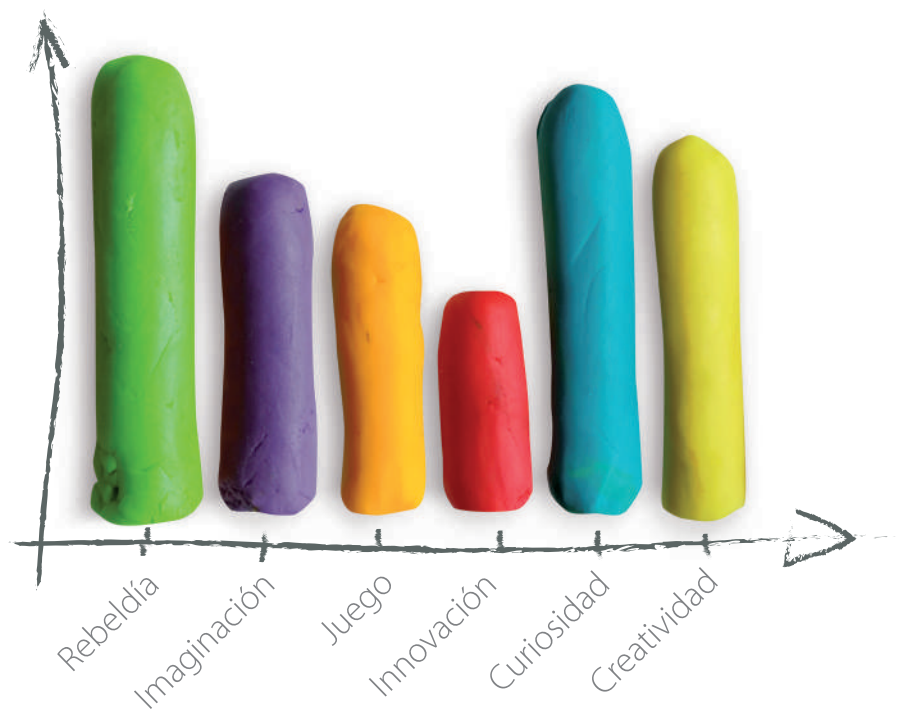


EN LA ERA DEL DATO...

La creatividad es clave





“Desarrollan todos los proyectos con rigor, honradez y eficacia”

Lo dicen nuestros clientes y así es.

Somos fieles a nuestros principios y somos fieles a nuestros clientes.

Por eso, nos esforzamos por responder siempre con el máximo de calidad, rigurosidad y con total transparencia. Solo así se consigue crecer junto a nuestros clientes y mantener su confianza.

Con ODEC estás en buenas manos

- ⇒ Captura de datos
- 📄 Tratamiento de información
- 📊 Presentación de resultados
- ⚙️ Desarrollo de software
- 🔄 Outsourcing de servicios



your data partner

GANDIA · MADRID · BARCELONA · VALENCIA · SÃO PAULO

902 519 090

odec@odec.es

www.odec.es



Experiencia de usuario

06 La nueva investigación y el servicio de caballeros
Iñigo Ulibarri

Inteligencia colectiva

10 ¿Qué es una mente creativa en investigación?
Agustín Madariaga

Aplicación al cuantitativo

14 Cómo ser un investigador creativo cuando no eres una persona creativa
Annie Pettit

Conexiones

18 Cuando 'agile' se declina con creatividad
Joaquim Bretcha

ResearchGames

22 Los juegos de la investigación
Betty Adamou

Desafíos

26 Se necesita más rebeldía para recuperar el protagonismo perdido
Álvaro Marín

Integración de metodologías

30 Desaprender para evolucionar y adaptarse
Urpi Torrado

Nuevo rol

34 El futuro de la investigación es la no investigación
Jordi Guix

Visión internacional

40 Las mentes creativas del cualitativo internacional
Silvia Irazo

Etnografía en México

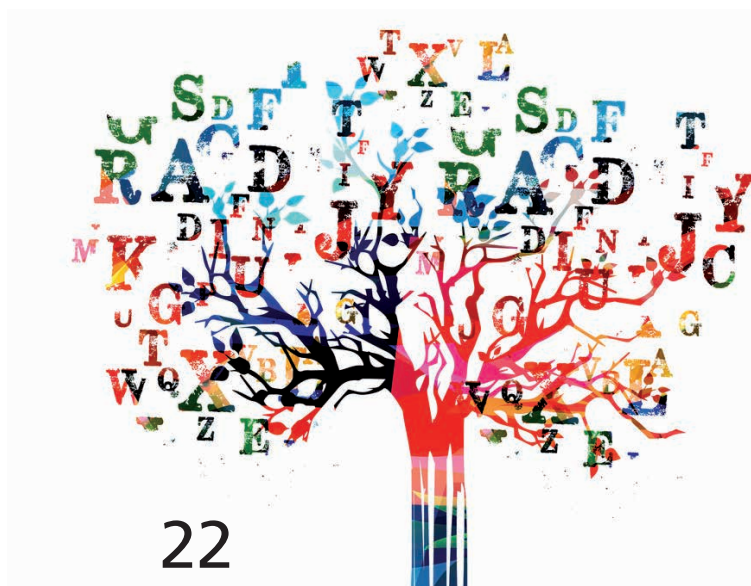
46 Retos 'analógicos' en la inteligencia de mercados
Jaime Ruiz

Comportamiento y emociones

53 El 'big data', ¿elixir de la felicidad y la eterna competitividad?
Ignacio Macias y Simeon Pickers

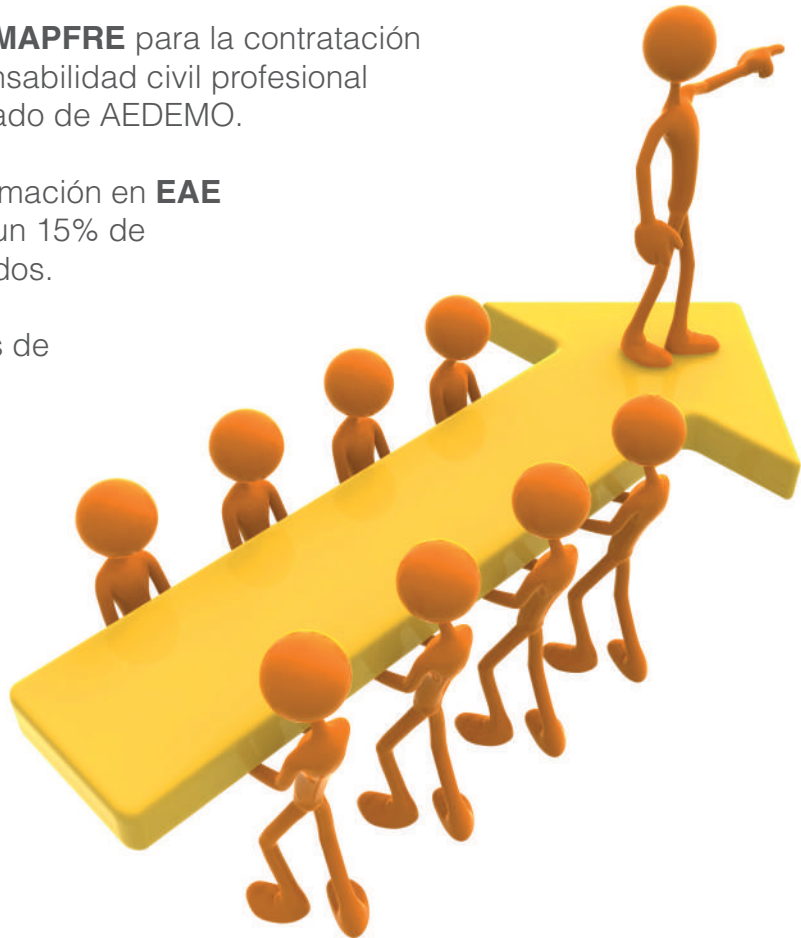
La opinión del consejo editorial

57 El viaje del descubrimiento (en la era de lo efímero)
Carles Manteca



En **AEDEMO** trabajamos para que el socio posea una serie de privilegios por pertenecer a la asociación.

- Puedes contratar a **Legálitas** como asesor jurídico para tu empresa en el ámbito de la protección de datos.
- Existe un acuerdo con **MAPFRE** para la contratación de un seguro de responsabilidad civil profesional exclusivo para el asociado de AEDEMO.
- Puedes aumentar tu formación en **EAE Business School** con un 15% de descuento para asociados.
- En **ESADE** disponemos de entre un 15% y un 10% de descuento.



Consejo Editorial

Inmaculada Aragón, *socia consultora en BeYou Desarrollo Humano* / Miguel Cervantes, *profesor de marketing e ITM de la Universidad de León* / Andrés González Llamas, *socio fundador de Insighters Experience* / Carles Manteca, *consultor de estrategia, medios, marketing, contenidos e innovación* / Eduardo Madinaveitia / Xavier Moraño, *director de Empirica* / Margarita Ollero, *directora general de Arena Media Madrid* / Felipe Romero, *socio director de The Cocktail Analysis* / Juana Rubio-Romero, *departamento de publicidad y marketing de la Universidad Antonio de Nebrija de Madrid*

Vocal de Publicaciones

Xavier Moraño, *director de Empirica*

Publicidad

revistaaedemo@aedemo.es

Secretaría AEDEMO y publicidad

Tel. 91 330 07 19 / aedemo@aedemo.es

Coordinación

Maite Sáez

Dirección de arte y maquetación

Maribel Guerrero / Ana Pinos

Impresión

Gráficas Iglesias Impresores / San Romualdo, 26
28037 Madrid / Tel. 91 754 44 75 / iglesias@agd.es

Depósito Legal

M-35944-1979 ISSN: 1131-6144

Incluida en el índice de revistas de prestigio científico reconocido, OM de 2-12-94, BOE 289 y la Resolución Ministerial de 6-11-96, BOE 280, elaborado por CENAI para el área de Ciencias Económicas y Empresariales. EJEMPLAR GRATUITO.

La revista Investigación & Marketing no se hace responsable de las opiniones vertidas por sus colaboradores.

C/ Alberto Bosch, 13 - 4ª planta / 28014 Madrid
Tel. 91 330 07 19 - 93 363 10 50 / Fax 91 420 39 52
aedemo@aedemo.es / www.aedemo.es

Esta revista se imprime en papel 100% reciclado.



Las mentes creativas de la investigación

Innovación, imaginación, juego, rebeldía, experimentación... son algunos de los conceptos que recorren las páginas de este número monográfico de 'Investigación y Marketing', planteado casi como un *balón de oxígeno* en una época caracterizada por el empuje de la revolución tecnológica. Esta, y su aplicación en el terreno de la investigación de mercado, fue el objeto de análisis de la anterior edición de la revista, poniendo de relieve los avances y carencias que definen esa carrera; sus beneficios y sus incógnitas, con la certeza, eso sí, de que el proceso es imparable y que, además, aporta al sector herramientas útiles para la consecución de sus metas.

Aclarado esto último, que la tecnología es un facilitador de herramientas (y no el único, como apunta uno de los autores), hemos querido centrarnos en esta ocasión en aquello que, sin duda, es el motor principal de cualquier innovación: la creatividad. Se propone, así, un recorrido por diferentes propuestas en las que la imaginación, la experimentación, el atrevimiento y el sentido común, han demostrado su eficiencia y efectividad.

Detrás de todo ello, además, subyace un propósito o aspiración de renovación de la propia industria y del rol que sus profesionales deben asumir en esta época de cambio constante, en la que el dato no será el valor diferencial, sino la interpretación que de él se haga, siendo una pieza clave. Una actitud renovadora que pasa por desaprender, cuestionar y rebelarse contra lo establecido; por integrar viejas y nuevas fórmulas; por utilizar la tecnología para ser creativos; por trasladar a la calle los procesos de trabajo o hasta hacer que la investigación transite por el terreno y las técnicas de los videojuegos. En definitiva, planteamientos creativos para seguir estando cerca de las personas, que es el foco que no deben perder la investigación ni el marketing.

La nueva investigación, se afirma en este artículo, no puede pasar por el fin de la metodología científica y el reduccionismo del dato. Pero tampoco puede obviar una realidad marcada por la reducción del coste medio por investigación y la cada vez mayor importancia de la velocidad, e incluso la inmediatez, en la obtención de la información para la toma de decisiones ágiles en las empresas. Ante este reto, la propuesta del autor es incorporar metodologías cualitativas añadiendo un coste extra reducido y sin perder velocidad en la captura de la información.

LA NUEVA INVESTIGACIÓN Y EL SERVICIO DE CABALLEROS

Agosto, periodo estival, vacaciones y momento ideal para frenar, pararse un momento y reflexionar sobre nuestro sector. Llevo más de 15 años dedicado a la investigación de mercados y varios más previamente formándome para ejercer esta profesión, y desde el comienzo he estado oyendo, como un mantra, que nuestro objetivo final, como analistas y consultores de investigación de mercados que somos, está siempre centrado (o al menos debería estarlo) en ver más allá de los datos, en aportar valor estratégico y diferencial.

Periodo estival, vacaciones decía... y tiempo perdido en un aeropuerto por retraso de mi vuelo. Ganas de ir al servicio, continúo con mis reflexiones... Como industria debemos preguntarnos si estamos consiguiendo este objetivo, si nuestras empresas cliente ven el valor añadido que aportamos como investigadores. Salgo del baño... En

la puerta, un niño juega frente a un atril con tres emoticonos. Uno verde sonriente, otro amarillo y otro rojo enfadado... La respuesta es clara: en muchas ocasiones NO.

El atril de los emoticonos me lleva a pensar en la evolución que ha sufrido una de las tipologías de estudio paradigmática en investigación de mercados: los otrora estudios de satisfacción de clientes, ahora llamados de experiencia de usuario.

Comenzamos (al menos yo comencé) haciendo preguntas de satisfacción con varios atributos y, a su vez, repitiendo las mismas preguntas para conocer también la importancia otorgada a cada uno de ellos. Posteriormente hacíamos análisis factoriales para agrupar los atributos en factores y buscábamos los *gaps* más destacados entre importancia otorgada y satisfacción alcanzada. Con esto sí



Iñigo Ulibarri
Senior Research Executive
en We Are Testers



se podían hacer interpretaciones avanzadas de los datos y aportar valor en los informes de resultados. Pero las encuestas se alargaban y los cuestionarios eran tediosos. Usuarios que habían tenido una buena experiencia como clientes, tenían una mala experiencia como encuestados. Había que reducir y simplificar los cuestionarios. Eliminamos por tanto las preguntas de importancia y esta la definíamos mediante análisis de regresión. No estaba mal, manteníamos bastante profundidad en la información obtenida y acortábamos la duración.

En estas llegaron otras incertidumbres: la crisis con su reducción de las inversiones en investigación; el exceso de datos y la incapacidad para sintetizarlos y accionar estrategias... El sector replegó velas y los presupuestos se ajustaron hasta límites insospechados. Se imponían las tesis

del reduccionismo al dato y surgía la fiebre por el NPS. Los estudios se quedaban reducidos en la práctica a una única pregunta de recomendación y los análisis multivariantes daban paso a una simple resta de porcentajes. Y lo peor, a nuestra empresa cliente le servía. Había mejorado en costes, simplificado los resultados y seguía teniendo su dato evolutivo de satisfacción.

Nuestro único consuelo como analistas era que, al menos, la metodología científica permanecía en la recogida del dato.

El atril de los emoticonos en el baño del aeropuerto (o en el centro comercial, o en el restaurante o en la tienda de libros...) da al traste con nuestro último consuelo.

Parece que la tendencia actual y futura es que las empresas cliente prioricen

LA NUEVA INVESTIGACIÓN NO PUEDE PASAR POR EL FIN DE LA METODOLOGÍA CIENTÍFICA Y EL REDUCCIONISMO DEL DATO

PARECE QUE LA TENDENCIA ACTUAL Y FUTURA ES QUE LAS EMPRESAS CLIENTE PRIORICEN LA INMEDIATEZ DEL DATO Y EL BAJO COSTE FRENTE A LA PROFUNDIDAD DE INFORMACIÓN Y A LA VALIDEZ METODOLÓGICA

la inmediatez del dato y el bajo coste frente a la profundidad de información y a la validez metodológica. ¿En qué momento perdió la batalla el aporte de valor diferencial y la ganó el reduccionismo del dato? Muy probablemente en el momento en el que decidimos centrarnos casi exclusivamente en metodologías cuantitativas para conocer la experiencia de usuario y renunciamos a tratar de interpretar las motivaciones profundas que la construyen. Sin entender los porqué, las mediciones sirven de poco.

Pero como industria estamos en la obligación de luchar contra este cambio de paradigma. La nueva investigación no puede pasar por el fin de la metodología científica y el reduccionismo del dato. Y para reconducir la situación solo sirve valerse del viejo mantra y hacer un aporte de valor estratégico en las investigaciones, de tal forma que las empresas cliente no tengan la tentación de abrazar alternativas simplistas en la toma de datos.

Pero tampoco podemos perder de vista lo que nos dice el mercado: la reducción del coste medio por investigación ha venido para quedarse y la velocidad, e incluso inmediatez, en la obtención de la información es, sin

duda, un factor relevante para la toma de decisiones ágiles en las empresas.

Es cierto que hemos ido modificando nuestras pautas de actuación en función de las necesidades de nuestros clientes. El cambio de método de encuestación en los estudios de experiencia de usuario virando desde el telefónico hacia el *online* ayuda a la reducción de costes y a la mejora de los plazos de obtención de información (siempre y cuando la empresa cliente esté dispuesta a asumir la bajada en su NPS que supone la eliminación del encuestador –esto daría para todo un artículo por sí mismo–). Pero como se ha señalado un poco más arriba, utilizar exclusivamente metodología cuantitativa no favorece suficientemente un aporte de valor diferencial que aleje definitivamente a nuestros clientes de la tentación que supone el atril de emoticonos. El desafío está, por tanto, en incorporar metodologías cualitativas añadiendo un coste extra reducido y sin perder velocidad en la captura de la información. Es este un reto interesante.

COMUNIDADES 'ONLINE'

Centrados como estamos en los estudios de experiencia de usuario y sabiendo que en ellos es relativamente accesible el universo objeto de estudio, se puede plantear de forma sencilla la creación de minicomunidades *online* de clientes con los que aplicar técnicas cualitativas. Además, con el desarrollo de cuantitativos previos podemos caracterizar a los informantes



EL DESAFÍO ESTÁ EN INCORPORAR METODOLOGÍAS CUALITATIVAS AÑADIENDO UN COSTE EXTRA REDUCIDO Y SIN PERDER VELOCIDAD EN LA CAPTURA DE LA INFORMACIÓN. SIN ENTENDER LOS PORQUÉ, LAS MEDICIONES SIRVEN DE POCO

de las minicomunidades en función de su experiencia con el producto o servicio, y garantizar así colectivos heterogéneos u homogéneos de informantes según necesidades.

Una vez creada una de estas comunidades *online* de clientes, las posibilidades de obtención de información son inmensas y, más allá de los foros moderados, existen otra serie de técnicas basadas en comunidad que ayudan a indagar de manera profunda en los *drivers* que construyen la satisfacción o insatisfacción con un determinado producto o servicio.

Me estoy refiriendo a los juegos de co-creación utilizados habitualmente en *desing thinking* (pueden ser del tipo de los ideados por Luke Hohmann u otros similares). Con ellos podemos trabajar de forma ágil y simple la importancia de cada uno de los atributos relativos al producto o servicio. Por ejemplo, poniendo un precio a cada uno de esos atributos y otorgando a nuestros participantes en la comunidad cierta cantidad de dinero para comprar. Deberán discutir, acordar y justificar sus razones para invertir en la adquisición

de algunos atributos dejando otros fuera, puesto que no tienen dinero suficiente para comprarlos todos.

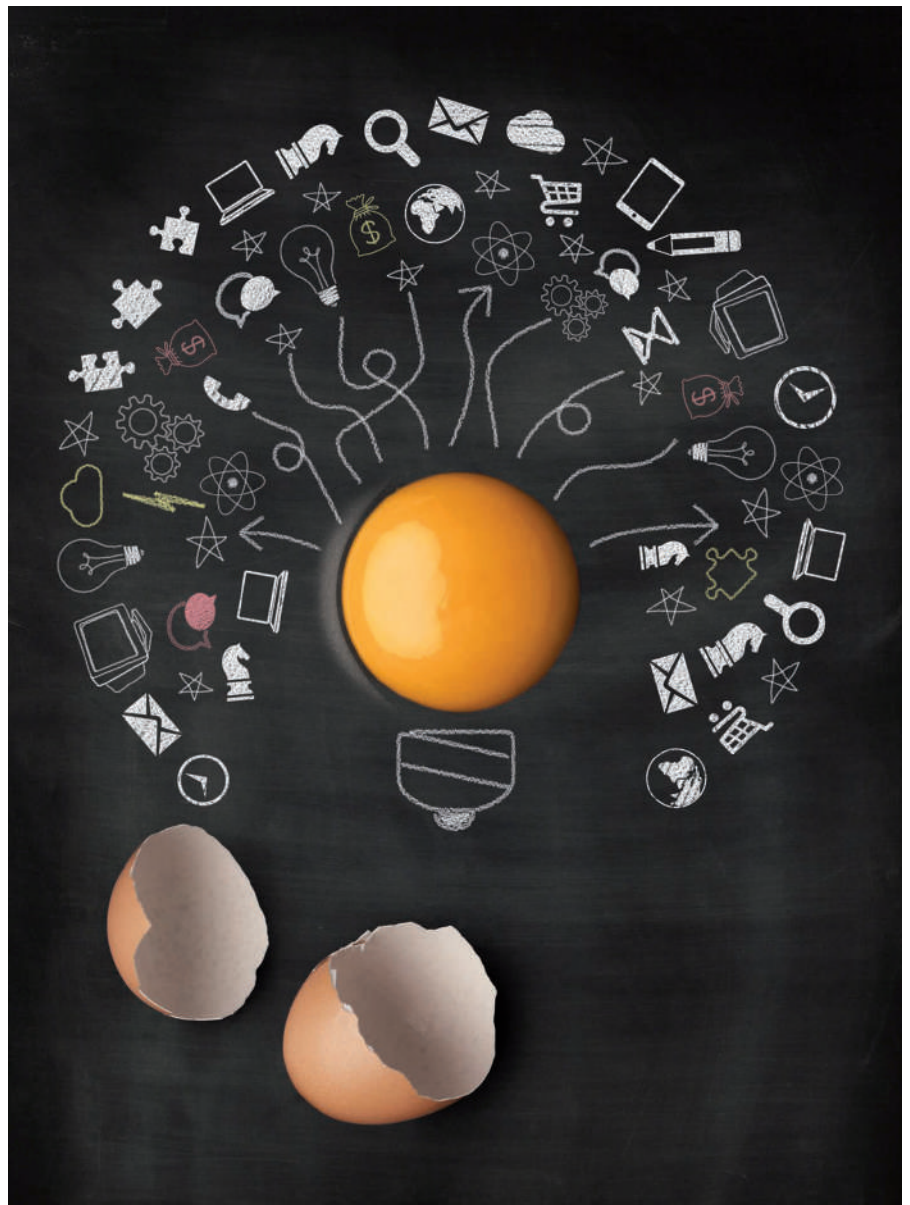
También podemos poner en marcha una minicomunidad *online* compuesta en exclusiva por clientes insatisfechos y proponerles que expongan sus quejas y que, entre todos, de forma colaborativa, decidan cuáles son en realidad las que tienen consecuencias más graves e idear conjuntamente las soluciones para cada una de ellas.

Son solo unos ejemplos. Las opciones y posibilidades son ingentes.

Debemos pues, como industria, adaptarnos a las necesidades del mercado y nuestros clientes. Sí, pero sin traspasar la barrera de la reducción total al dato porque eso nos lleva a la irrelevancia y, por tanto, a la sustitución (por el atril de emoticonos o por cualquier otro *gadget* que aparezca mañana). La nueva investigación aprovecha ya las técnicas *online* para adaptarse a las cambiantes reglas del juego que nos marcan las empresas cliente sin renunciar al aporte de valor diferencial al que nos debemos. ■

¿Cómo puede aprovecharse la creatividad de la inteligencia colectiva? A esa cuestión da respuesta este artículo desde su mismo planteamiento: después de recurrir a lo establecido para enumerar los componentes clásicos de la creatividad, somete a la inteligencia colectiva de un grupo de profesionales el debate sobre lo que es y, sobre todo, para qué debe servir la creatividad, también aplicada a la investigación.

¿QUÉ ES UNA MENTE CREATIVA EN INVESTIGACIÓN?



Agustín Madariaga

Licenciado en Psicología e Investigación y Técnicas de Mercado y consultor de Business Intelligence

EN NUESTRO TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, LA CREATIVIDAD SIGNIFICA ENCONTRAR NUEVAS PREGUNTAS QUE RESUELVAN LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES O NUEVOS MÉTODOS PARA RESPONDERLAS

En cualquier disciplina, una mente creativa implica novedad, pero esta es condición necesaria, no suficiente. Crear una obra de arte novedosa que no emocione o una técnica de investigación hasta ahora no utilizada que no ofrezca respuestas... ¿sirve de algo? La psicología lleva muchos años buscando qué caracteriza a una mente creativa. Y estas son algunas de las repuestas.

Manuela Romo (2005) señala que la creatividad es una "forma de pensar cuyo resultado implica novedad y valor".

En nuestro campo, son los expertos de la investigación de mercado los que determinan qué es novedoso y qué es útil.

Además de surgir en un contexto, la creatividad es personal. Existen individuos que piensan creativamente y otros que reproducen. Existen copistas y creadores en las artes y también en las ciencias. Encontrar nuevas asociaciones, nuevas preguntas para formular un problema, incluso problemas antes nunca planteados, eso es la creatividad en nuestro campo.

Pero... ¿cuáles son los componentes de esa creatividad? No es tarea fácil definirlos porque es uno de los fenómenos más complejos de la cognición humana.

El primero es lo que llamamos **habilidades de infraestructura**, es decir, nuestras destrezas cognitivas. Hay personas dotadas para unos campos y completamente negadas para otros. Y esa habilidad cognitiva

es el primer paso para ser creativo en aquello para lo que estamos dotados.

Pero las habilidades cognitivas requieren **conocimientos**. Nadie sin un pleno conocimiento de la disciplina puede ser creativo en ese campo. Todos conocemos casos de advenedizos que 'descubren' lo obvio a diario. Pero resulta evidente para las personas que han dedicado su vida a conocer su especialidad.

También es imprescindible tener la capacidad de pensar de forma distinta, de buscar nuevas asociaciones para lo conocido. Es una **destreza** cognitiva.

La **experiencia** es otro aspecto fundamental. Se requieren veinte mil horas o diez años de trabajo para tener el dominio de un campo profesional. Sin esa base, difícilmente se llega a crear esas nuevas asociaciones porque faltan elementos en nuestra memoria para encontrar anclajes a esa nueva visión y, sobre todo, utilidad y valor.

La **personalidad** influye también. Hace falta autoconfianza para aventurarse por caminos nuevos, tolerancia a la ambigüedad para no buscar respuestas inmediatas y 'soportar' ese momento. El ser humano busca siempre eliminar la ambigüedad y esa 'urgencia' nos lleva a la solución más presente en nuestra memoria de trabajo. Sí, la obvia. Se requiere un estilo cognitivo de independencia de campo. Es decir, no distraerse en detalles que llaman la atención y analizar globalmente. Esto en la investigación es capital, no enamorarse de ese detalle que nos ha llamado la atención, sino buscar la solución global al problema.

Otro aspecto fundamental es la **motivación**. La recompensa es intrínseca, está en el propio trabajo, no en las consecuencias económicas, profesionales o sociales que puede acarrear. Es decir, debe apasionarnos lo que hacemos. Si no es así, difícilmente seguiremos el largo camino de la creatividad, buscaremos los atajos y llegaremos al lugar común desde caminos ya pisados.

Y por último está el **azar**. Una curiosidad estadística es que el azar se presenta más a los que trabajan mucho, pero quizá se deba a que reconocen lo que el azar ha servido gracias a esa labor previa.

LO QUE CONOCEMOS YA NOS ENSEÑA QUE MUCHAS 'NOVEDADES' SON VIEJOS CONCEPTOS ENVUELTOS EN MODERNIDAD, Y EL CONOCIMIENTO EXPERTO UNIDO A LA CREATIVIDAD PERMITE LA ADOPCIÓN RÁPIDA DE LAS NOVEDADES TECNOLÓGICAS, E INCLUSO EL DESCUBRIMIENTO DE NUEVOS USOS

LA INTELIGENCIA COLECTIVA

Una forma de ser creativos es la inteligencia colectiva. Se unen muchas experiencias, muchas formas de ver un problema, muchos conocimientos diversos. Y ahí surgen nuevas asociaciones.

Yo tengo la suerte de pertenecer a una comunidad que hace de la inteligencia colectiva su bandera. Se llama #MarketerosNocturnos. Cada noche, de lunes a jueves, hablamos en Twitter de marketing e investigación de mercados. Nació en México hace siete años, cuando Octavio Regalado comenzó a hablar de marketing cada noche. Y de ahí saltó a España, de la mano de @danielamyca y @MarthaMdiez.

Este verano no había sesiones pero pregunté a los #MarketerosNocturnos por la creatividad y la inteligencia colectiva. Y surgieron algunos de los aspectos que hemos señalado. El primero, la necesidad de 'salir de la caja', de evitar lo que ya hemos probado con éxito. Nos pusieron ejemplos de parejas creativas en publicidad, de aprendizaje compartido que elimina los puntos en los que una sola mente se ha atascado con una visión desde otro lugar. Y de pensamiento lateral. Es decir, salirse de lo que la lógica nos dice para abordar de manera distinta un problema. Esta es una de las dificultades que señalan: la inteligencia colectiva requiere de un clima propicio. Si la aprobación del grupo o del jefe es el objetivo, podemos caer en el pensamiento de grupo. Falsa unanimidad, porque nadie presenta las pegas o las nuevas ideas por temor

a las consecuencias. En la inteligencia colectiva la libertad es fundamental. Y estudiar la influencia social para que la inteligencia colectiva no se convierta en simple refrendo al líder. Lo que no debe estar reñido con la congruencia, en este caso con el objetivo de la investigación y la búsqueda de una respuesta al problema.

También señalan que "la creatividad surge como respuesta a un *insight* social relevante que se identifica a través de la investigación cualitativa de mercado".

Otro de los problemas que plantean los #MarketerosNocturnos es la tentación humana de abandonar la búsqueda, de acomodarse a lo conocido.

Una mente abierta para proponer, sin consecuencias negativas para ninguna propuesta, y después probar, colaborar, ensayar y, claro, equivocarse y aprender de los errores. Este es el camino que afirman los marketers nocturnos que hay que recorrer para ser creativos.

EL VALOR

Los #MarketerosNocturnos también apuntan la necesidad de que tenga un valor. Tenemos un objetivo y a él nos debemos. Pero el otro riesgo del que nos alertan los miembros de la comunidad es que la metodología científica corte las alas a la creatividad. Proponen que la investigación valide y mejore las ideas que las mentes creativas nos muestren. Y en el caso de la investigación, buscar "fuera de la caja de herramientas" típica otros métodos, quizá combinaciones de lo ya conocido o con nuevos usos o nuevas tecnologías para llegar a nuevas



Componentes de la creatividad

- ✓ Habilidades de infraestructura
- ✓ Conocimientos
- ✓ Destreza
- ✓ Experiencia
- ✓ Personalidad
- ✓ Motivación
- ✓ Azar

respuestas o a encontrar nuevos problemas.

Es por ejemplo el caso del *big data*, que ofrece la posibilidad de hacer investigaciones con los datos que antes no eran posibles. De la misma forma, la tecnología y la nueva dinámica social nos sirven no sólo herramientas técnicas, sino también conceptuales para buscar otros caminos. La inteligencia colectiva tiene numerosos ejemplos clásicos, como el método Delphi o la *brainstorming*, pero hoy esa transformación tecnológica nos lleva por ejemplo a

Kaggle Data, que une a empresas y científicos de datos para buscar respuestas a preguntas de manera colectiva. O al análisis de tendencias sociales mediante el *big data* para localizar las primeras señales de un nuevo camino y unirlo a nuestro producto, servicio o idea previa.

En nuestro trabajo de investigación, la creatividad significa encontrar nuevas preguntas que resuelvan las necesidades de nuestros clientes o nuevos métodos para responderlas.

El gran problema surge con la velocidad de la innovación tecnológica. ¿Cómo ser experto si en diez años los conocimientos técnicos necesarios cambian varias veces? Pues porque lo que conocemos ya nos enseña que muchas 'novedades' son viejos conceptos envueltos en modernidad, y porque el conocimiento experto unido a la creatividad permite la adopción rápida de las novedades tecnológicas, e incluso el descubrimiento de nuevos usos. Pero requiere también la habilidad de la disrupción, de saber qué desechar de lo que sabemos para entender lo nuevo. Tolerar la ambigüedad de la nueva situación hasta encontrar el nuevo camino. Y esa velocidad tecnológica deja, además, como principal valor de nuestro trabajo la unión de conocimientos, experiencia, pasión por lo que hacemos y capacidad para descubrir nuevos caminos; asociaciones que son tan complejas que la inteligencia artificial no ha conseguido imitar. ¿Les suena? Son los componentes de la creatividad. ■

Referencias

*En el debate en twitter han participado algunas de las personas que forman parte de la comunidad #MarketerosNocturnos: @octavioregalado, @mdiez2010, @raykolorenzo, @ignacio_conejo, @pilar_zorrilla, @juliotrujillo_, @pserranoana, @bareayoso, @carmenros35, @makakafus, @gmier, @_gastre, @i_mtza, @evamaria1972, @mabrelo, @marilomateoss, @lolilme, @pazrousseau, @lilianasuleiman, @danieddo, @Isabellniesta, @anammerayo, @pablohamud y @cecymezabaidas

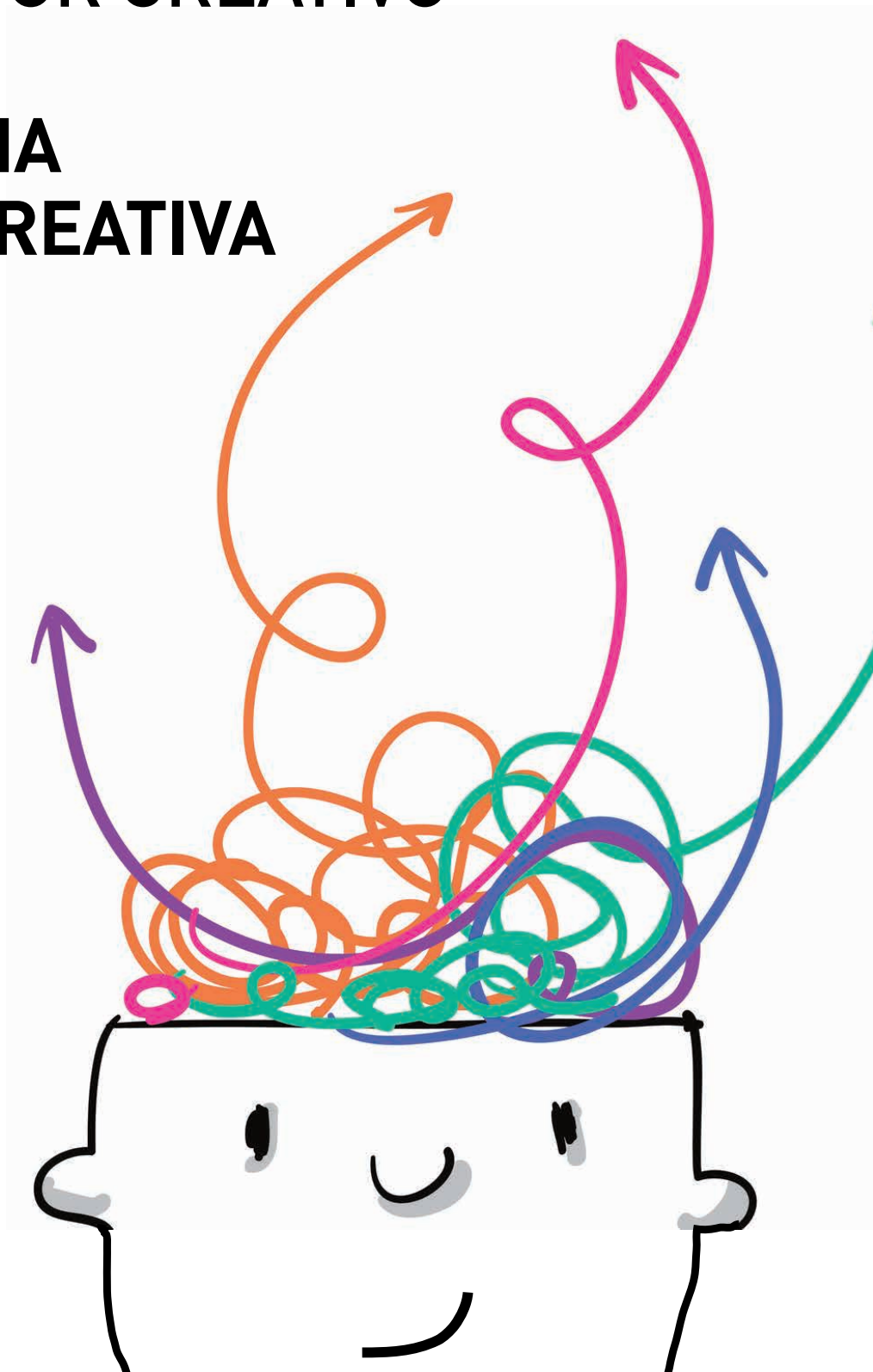
Romo, M. (2005) *La creatividad, una forma de pensar*. Pág 14-19. En Fernando Gamucio (Coord.) (2005) *Psicología del pensamiento*. Barcelona: FUOC

CÓMO SER UN INVESTIGADOR CREATIVO CUANDO NO ERES UNA PERSONA CREATIVA

La creatividad no está reñida con la investigación cuantitativa. Sin creatividad, dice la autora de este artículo, (consultora de investigación especializada en diseño y análisis de encuestas, calidad de datos y métodos innovadores), los cuestionarios y entrevistas no funcionarían adecuadamente, y los informes quedarían condenados al olvido. Pero, ¿cómo aplicar la creatividad desde una posición centrada en los datos? Aquí van algunas pistas.



.....
Annie Pettit
Doctora FMRIA



POR LA SALUD
DE NUESTRA
INDUSTRIA, PARA
TENER A LOS
PARTICIPANTES
DE NUESTRAS
INVESTIGACIONES
CONTENTOS
E IMPLICADOS,
NECESITAMOS SER
CREATIVOS CON
EL LENGUAJE QUE
UTILIZAMOS PARA
DIRIGIRNOS
A ELLOS



Soy investigadora cuantitativa.

Me encantan los números, los datos, los gráficos, los cuestionarios, los *benchmarks*, las normas y seguir reglas estrictas. Me encantan los resultados de investigaciones densas y concisas. Claramente, la creatividad no es mi fuerte.

Pero limitarse a hechos puros y a reglas estrictas es malo para la investigación. Sin creatividad, los cuestionarios y las entrevistas no funcionarían adecuadamente y los informes serían archivados e ignorados. Afortunadamente, es fácil compensar la falta de habilidades creativas. Aquí van algunos trucos y herramientas que utilizo y que pueden ayudar incluso a la persona menos creativa a mejorar la calidad de su investigación.

CREATIVIDAD EN EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Sin creatividad, muchos de nosotros recomendaríamos cuestionarios como la solución a cada problema de investigación. Claramente eso es malo para los clientes y malo para la investigación. Los mejores investigadores necesitan aprender lo suficiente acerca de una variedad

de técnicas actuales para tener conversaciones creativas y productivas con sus clientes acerca de los pros y contras de las metodologías relevantes. El objetivo no es convertirse en expertos en esas metodologías, sino más bien tener suficiente conocimiento para evitar recomendar metodologías inapropiadas o, lo que es peor, ser incapaz de recomendar a un cliente al experto más adecuado.

¿Cómo aprende una persona que está siempre ocupada sobre métodos nuevos y emergentes? Además de asistir a conferencias y *webinars*, hay una serie de herramientas gratuitas que le ayudarán a conseguirlo mientras esperamos el autobús o a que la cena esté hecha.

- *Nuzzle*: Conecta tus cuentas de LinkedIn y Twitter a Nuzzle y escoge los enlaces más populares mencionados por la gente que sigues. Si varios de los líderes de opinión que sigues mencionan un artículo, es probable que quieras leerlo. Además de ver lo que es popular entre la gente que sigues, puedes incluso ver lo que es más popular para otras personas, incluyendo a la gente que yo sigo.

EL OBJETIVO ES CREAR CUESTIONARIOS QUE SEAN INTERESANTES Y ÚTILES, QUE USEN PALABRAS CON LAS QUE LA GENTE PUEDA IDENTIFICARSE, Y QUE SEAN UN POCO MÁS ATRACTIVOS QUE UN CUESTIONARIO TRADICIONAL

- *Feedly*: Los feeds RSS puede que estén pasando de moda pero, en esencia, ayudan a visitar cientos de sitios web en cuestión de minutos. Feedly elabora una lista de los títulos de los blogs que sigues en una página para que puedas: 1) descubrir temas emergentes y 2) decidir qué quieres leer. Si el *blockchain* aparece de repente en 5 títulos de entradas del blog, ya sabes que es hora de prestarle atención.

- **Listas de Twitter**: Las listas de Twitter son una gran manera de centrar tu atención en los temas que te interesan. Puedes crear tus propias listas, pero suele ser más rápido seguir la lista de otra persona. Por ejemplo, cualquiera puede seguir mis listas de expertos en investigación de mercado, inteligencia artificial, neuromarketing y expertas blogueras, de la misma manera que yo sigo las listas de otras mujeres que trabajan en encuestas, visualización de datos y ciencia de datos.

CREATIVIDAD EN LA ESCRITURA DE HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Todos los investigadores dudan cuando generan herramientas destinadas a la recopilación de datos, particularmente los cuestionarios, porque es imposible pensar en todas las posibles respuestas a una pregunta. No importa cuán creativo pienses que eres, los participantes de la investigación siempre generarán respuestas que no puedes ni imaginar. (¡Quién diría que la pasta de dientes funciona bien para pegar un póster en la pared!) Y a veces, esto significa que los datos no están configurados para descubrir los *insights* que necesitamos.

Volvemos a Twitter. Además de tuitear sobre asuntos mundanos y sin importancia, la gente también tuitea sobre otros más complejos, profundos

y embarazosos relacionados con productos y servicios. Ejecutar una simple búsqueda en Twitter, puede ser un aprendizaje sobre los motivos por los que cientos de personas odian o aman algo. Si bien la información no es representativa de la población general, puede utilizarse para preguntar sobre esos temas en el mismo lenguaje que utiliza la gente a través de otras herramientas.

Mejor aún, no tienes que ser un usuario activo de Twitter y no tienes que seguir ninguna cuenta de Twitter. Solo necesitas tener una cuenta para poder buscar tuits sobre aquello que te interese. Por ejemplo, puedes encontrar cientos de razones por las que la gente ama y odia una marca como puede ser Movistar.

CREATIVIDAD EN EL LENGUAJE

Uno de los mayores problemas con las herramientas destinadas a recopilar datos, como los cuestionarios, es que son aburridas y complejas. Como la mayoría de los investigadores tenemos títulos universitarios y de postgrado, estamos entrenados para leer y escribir en lenguaje formal y académico todo lo que hacemos. Pero debemos detenernos un minuto y reconocer que nuestras habilidades de lectura y escritura son diferentes a las de la mayoría de las personas. Por la salud de nuestra industria, para tener a los participantes de nuestras investigaciones contentos e implicados, necesitamos ser creativos con el lenguaje que utilizamos para dirigirnos a ellos.

Debemos escribir preguntas y respuestas usando un lenguaje más coloquial, conseguir preguntas y respuestas que sean divertidas, elegir un lenguaje interesante que sea fácil



NO HAY NINGUNA REGLA QUE DIGA QUE TODOS LOS INFORMES DEBAN PRESENTARSE EN UN DOCUMENTO DE POWERPOINT O DE WORD

de leer, utilizar palabras que sean fácilmente comprensibles para aquellas personas que tienen una segunda lengua, y utilizar aquel lenguaje que entiendan más personas.

Y si no estas muy seguro de tu creatividad con el lenguaje, tienes dos opciones. La primera, graba una conversación con un amigo, Escucha las frases incompletas que utilizáis, escucha vuestra jerga. Puedes decir que un producto es “cool” en lugar de innovador. Puedes escribir instrucciones que digan cosas como “Ya sé que esta parte es un poco aburrida pero luego mejorará” o “Espero que te guste tanto este cuestionario como una adorable mascota”. Y segundo, si no confías en tu creatividad con el lenguaje, hazlo en nuestro buen amigo Twitter. Busca una marca o categoría y presta atención al idioma. ¿Qué jerga usa la gente? ¿Qué expresiones utilizan para acortar las frases? ¿Qué adjetivos y sustantivos usan?

No se trata de crear cuestionarios poco profesionales y difíciles de leer. El objetivo es crear cuestionarios que sean interesantes y útiles, que usen

palabras con las que la gente pueda identificarse, y que sean un poco más atractivos que un cuestionario tradicional.

CREATIVIDAD EN LA PRESENTACIÓN DE INFORMES

Al principio de este artículo señalé que me gustan los informes de investigación densos y concisos sin adornos como las ilustraciones que proceden de galerías o bancos de imágenes. Pero los investigadores deben ser lo suficientemente creativos como para crear productos útiles para cualquier persona. No hay ninguna regla que diga que todos los informes deban presentarse en un documento de PowerPoint o de Word. Por ejemplo:

- **Reportajes en video:** Cualquiera que trabaje en experiencia del cliente debe considerar la contratación de un realizador para crear informes en formato video. No hay nada más convincente para un CEO que ver un video de sus propios clientes criticando un defecto importante de su producto o hablando con entusiasmo de alguna innovación.

- **Visualización de informes:** Bien realizada, una infografía puede resumir en una sola página los hallazgos de una importante investigación; quizás podría convertirse en un poster para su pared. Para aquellos que no tienen ningún sentido del diseño, el sitio web **Canva** viene precargado con bonitos diseños para presentaciones, pósters, infografías, informes, *eBooks*, folletos, posts de medios sociales, y mucho más. Encuentra un diseño que se ajuste al contenido que tienes y deja que Canva sea tu maestro creativo. Es el mío.

¿Sabes una cosa? Tuve que ser muy creativa para encontrar la manera de compensar mi falta de creatividad. ¡Tal vez la gente que no es creativa en realidad sí lo es!. ■



Como en otros ámbitos, también en el de la investigación de mercados la tecnología está jugando un papel fundamental en el aporte de soluciones y mejora de los procesos. Pero la tecnología no solo no es el objetivo, tampoco es la única vía para conseguir que la conexión entre las personas sea fructífera para las marcas. Un buen ejemplo de ello se cuenta en este artículo.

CUANDO 'AGILE' SE DECLINA CON CREATIVIDAD

¿Recuerdas en qué estabas enfrascado en 2007, qué ocupaba tu atención y energía? Estas preguntas me han venido de forma recurrente leyendo el último *bestseller* del tres veces laureado con el Premio Pulitzer Thomas Friedman, *Thank you for being late*. El autor identifica el año 2007 como el año que ha cambiado definitivamente la faz de la tierra.

individual y social. Ahora somos plenamente conscientes del efecto que ha tenido esa sorprendente innovación. Pero esta, por sí misma, no hubiera pasado de ser un mero *gadget* tecnológico más. Durante 2007 se creó un nuevo ecosistema que es el que define hoy la hiperaceleración de nuestras economías y sociedades. El lanzamiento del iPhone provocó que Google creara Android ese mismo año, universalizando el concepto de *smartphone* como compendio de ordenador, teléfono y entretenimiento en la palma de nuestra mano. Este

La historia del 2007 se inició el 9 de enero cuando Steve Jobs presentaba al mundo el nuevo *gadget* que iba a revolucionar nuestras vidas a nivel



Joaquim Bretcha
International Director
Netquest y ESOMAR
Council member

ESTA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA NOS HA SUMIDO EN UNA NEBULOSA DE ANGLICISMOS QUE NOS HA HIPNOTIZADO, HACIÉNDONOS CREER QUE ÚNICAMENTE LA TECNOLOGÍA NOS APORTA SOLUCIONES. Y AFORTUNADAMENTE NO ES ASÍ

hecho coincidía con la mayor inversión en redes digitales capaces de transmitir grandes paquetes de datos por parte de AT&T. En paralelo, ese mismo año se crearon empresas como VMware OS (la piedra roseta de los sistemas operativos base del *cloud computing*), Hadoop (almacenamiento masivo, base del *big data*), GitHub (plataforma *open source* base del software colaborativo), Watson de IBM (base de la inteligencia artificial y *machine learning*), Twitter, Airbnb, Change.org; Bitcoin aparecía como concepto, Amazon lanzaba Kindle e Intel producía el primer chip no basado en silicio rompiendo la histórica Ley de Moore. En otro plano, se inició la revolución de las energías limpias con una fuerte inversión en energía solar, eólica, biofuels, un énfasis claro sobre la eficiencia energética o la creación del coche eléctrico.

Según Friedman, nos encontramos en medio de tres aceleraciones exponenciales concurrentes en el tiempo: el mercado, la Madre Naturaleza y la Ley de Moore. Por mercado se refiere a la combinación de la digitalización y globalización de nuestras sociedades que nos ha mudado el mundo: de estar interconectado a hiperconectado, para

acabar siendo interdependiente. Por Madre Naturaleza se refiere al cambio climático, la pérdida de biodiversidad y al crecimiento de la población. Por último, la Ley de Moore es la cumplida predicción que hizo el cofundador de Intel en 1965 por la que la velocidad y poder de los microchips iba a doblarse cada 24 meses. Ya ha dejado de ser válida.

La combinación de las tres aceleraciones, según el autor, se traduce en cinco grandes campos: la política, la geopolítica, el mundo laboral, la ética y la comunidad. El cambio y el ritmo del cambio vividos en estos campos son mucho más rápidos de lo que las personas y las sociedades podemos asumir. Por ello, el principal reto que tenemos es, razonablemente, adaptarnos a ellos.

El campo de la investigación de mercados no ha sido una excepción. Con la particularidad de que tradicionalmente ha sido un campo lento en la adaptación tecnológica. A la profesión le costó un tiempo darse cuenta de la profundidad de la transformación que se estaba produciendo. Y cuando lo hicimos, el foco se puso sobre la tecnología. No solo por parte de los profesionales

del sector sino, principalmente, por jugadores externos que han desarrollado soluciones tecnológicas que aportan tanto nuevas metodologías para comprender al consumidor y su comportamiento como mayores eficiencias en sus procesos. Esta revolución tecnológica nos ha sumido en una nebulosa de anglicismos que nos ha hipnotizado: *agile, automation, DIY, Artificial Intelligence, gamification, behavioral data, big data, uberization...* Y de forma destacada, nos ha hipnotizado haciéndonos creer que únicamente la tecnología nos aporta soluciones. Y afortunadamente no es así.

"Better, faster and cheaper" (mejor, más rápido y más barato) es la traducción que nuestro mercado ha hecho de esta revolución. Y afecta tanto a las metodologías cuantitativas como cualitativas. La tecnología está jugando un papel fundamental, pero no olvidemos que su rol es el de facilitador para que la creatividad y la conexión entre personas pueda dar sus frutos.

"¿Cómo podemos ofrecer una manera ágil de proveer al cliente final con análisis de tendencias? ¿qué podemos hacer para involucrar más al cliente en



LA TECNOLOGÍA ESTÁ JUGANDO UN PAPEL FUNDAMENTAL, PERO NO OLVIDEMOS QUE SU ROL ES EL DE FACILITADOR PARA QUE LA CREATIVIDAD Y LA CONEXIÓN ENTRE PERSONAS PUEDA DAR SUS FRUTOS

la comprensión de las preferencias de los consumidores? ¿podemos crear un espacio en el que clientes y consumidores se encuentren de manera natural y establezcan una conversación creativa? ¿podemos abrir la caja del motor y hacer transparente la investigación de mercados para clientes y consumidores?” Estas son algunas de las preguntas que se hizo el equipo de la agencia holandesa MARE, gabinete especializado en la detección de tendencias. La respuesta que encontraron fue extremadamente original y digna de compartir.

EXPERIMENTO

Durante el mes de marzo, instaló un *pop-up store* en la nueva avenida comercial/artística de la Estación Central de Amsterdam, Lil' Amsterdam; un espacio de experimentación, inspiración, formación y creación. En medio del tráfico de la principal estación neerlandesa, en un formato mezcla de galería de arte-taller-aula académica-cafetería, ofrecieron a sus clientes la oportunidad de interactuar con los consumidores. Las actividades realizadas fueron las siguientes:

1. **Feedback directo.** Para los clientes que precisaban de respuestas inmediatas sobre conceptos, productos, sus actividades en social media o aquellos aspectos que despertaban el interés en una categoría, MARE ofrecía la posibilidad de entrevistar y grabar en video las respuestas de consumidores a cuatro preguntas. Al día siguiente, el cliente recibía un video de 1-2 minutos y una página resumen de las conclusiones más relevantes

2. **Sesiones de Tendencias 'ad-hoc'** de una hora y media adaptadas a los intereses de sus clientes. La información de base era distribuida previamente para favorecer la discusión durante la sesión

3. **Sesiones de Tendencias abiertas al público.** Tres sesiones semanales en las que los temas tratados fueron:

- La comprensión del *mindset* de los *millennials*.
- *Masterclass* sobre cómo estudiar tendencias.
- Conversaciones sobre los *Quintastics* (los fantásticos cincuentañeros).

LA CREATIVIDAD, LA CREACIÓN DE CONFIANZA Y EL DIÁLOGO HONESTO Y TRANSPARENTE CON EL CONSUMIDOR TIENEN QUE ESTAR EN EL CENTRO DE NUESTRA ACTIVIDAD

- *Millennial Inc.*
- Alimentos del futuro.
- El futuro del retail.

4. Talleres de co-creación. Durante medio día, un moderador cuali y un analista de tendencias dirigían las sesiones con los consumidores para poner en práctica los *insights* generados respecto a un concepto de producto, un mensaje de posicionamiento, la definición de 'personas' o del *customer journey*. Dos días después, el cliente recibía un informe de una página y un video de 1-2 minutos con las principales conclusiones

5. Maridaje de tendencias y gastronomía. Bajo demanda, ofrecían una experiencia social gastronómica para 6-12 personas con sofisticados platos relacionados con las tendencias de las categorías de sus clientes.

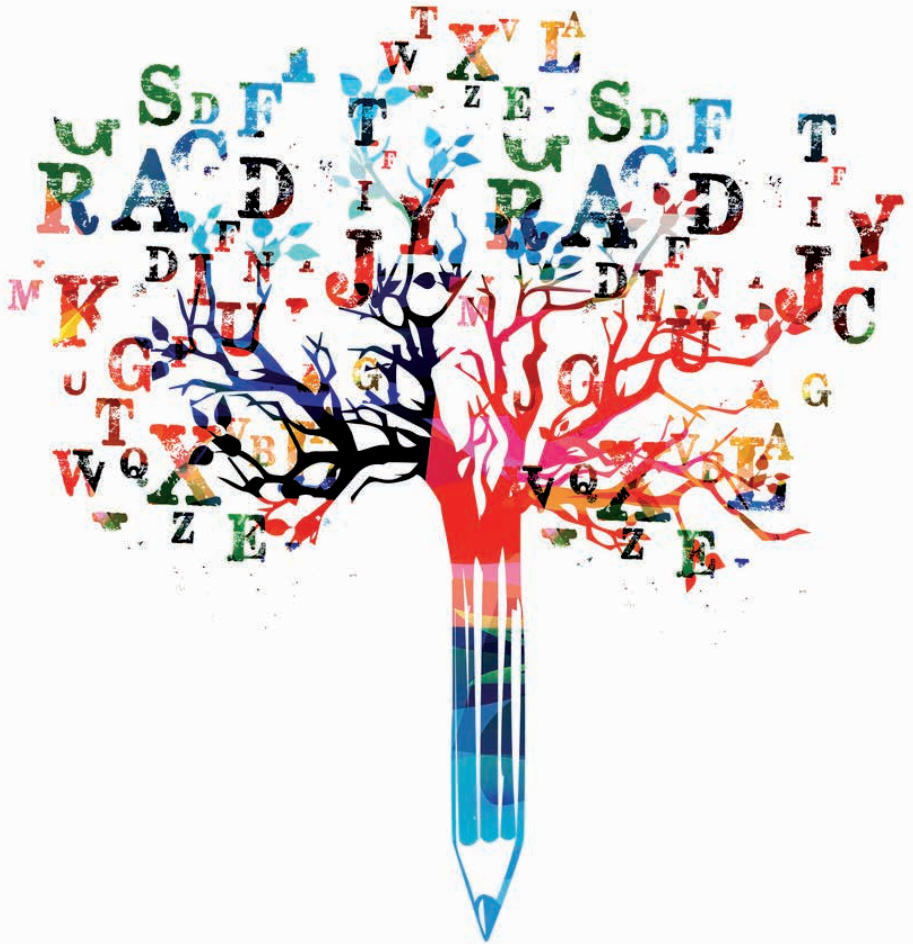
Quince días antes de su puesta en marcha, Pernille Kok-Jensen, la directora de tendencias y responsable de la exposición, me confesaba que era un experimento muy arriesgado sobre el que no tenía ninguna idea de cómo podría salir. A finales de abril, tanto ella como la directora de la agencia, Daniëlla Roymans, exponían en París el gran éxito de la iniciativa. Según declaraban, la iniciativa facilitó la ruptura de la jerarquía marca-consumidor: en vez de llevar los consumidores a las oficinas, los responsables de las marcas se encontraron con ellos en su

entorno natural. Las conversaciones fueron fluidas, ágiles, sin filtros, logrando *feedback* en un entorno real. Despertaron el interés de los *mass media*; televisiones y revistas de moda y tendencias se hicieron eco de la iniciativa. Ello motivó no solo un gran impacto mediático, sino despertar el interés en nuevos clientes, creativos, diseñadores industriales y estudiantes. Expandieron su *network* y acercaron el mundo de la investigación de mercados al gran público. A modo anecdótico, Pernille destacaba cómo 9 de cada 10 transeúntes, una vez entendían el propósito del *pop-up*, dejaban atrás sus prisas y se mostraban dispuestos a tomar el próximo tren. Estamos en un momento en el que el cliente final necesita nuevas aproximaciones para comprender a su consumidor, precisa obtener un valor real de sus investigaciones de forma mucho más rápida y continua de lo que lo necesitaba anteriormente. Ciertamente, la tecnología está aportándolo. Pero no podemos dejarlo todo en manos de la tecnología. La creatividad, la creación de confianza y el diálogo honesto y transparente con el consumidor tienen que estar en el centro de nuestra actividad. ■



LOS JUEGOS DE LA INVESTIGACIÓN

‘Storytelling’ es un término usado por los investigadores de mercado y los expertos en consumo para ayudar a crear presentaciones más atractivas y articular el conocimiento que se ofrece a los clientes. Pero, desde hace ocho años, Betty Adamou ha utilizado la narración de historias de una manera diferente: a medio camino entre el diseño y la creación de juegos, como instrumento para la investigación. Así nacen sus ‘ResearchGames’, que reemplazan a la tradicional encuesta y, explica, consiguen transportar a las personas a nuevas posibilidades y conceptos útiles para la comprensión de los negocios.



En los *ResearchGames*, el diseño y la narrativa se dan la mano; el participante es un diseñador de moda, un agente encubierto, el jefe de una empresa o un viajero del tiempo venido desde el futuro. Los participantes asumen misiones, conocen a otros personajes, conversan y superan obstáculos. Están **dentro** de una historia y ayudan a dar forma a la misma, que se desarrolla dependiendo de sus elecciones y comportamientos.

Para mí, la narrativa es la forma más efectiva de involucrar a los

participantes en un contexto emocional adecuado y me ayuda a diseñar simulaciones que permiten a aquellos experimentar un aspecto de la vida, ya sea real o imaginario, en un mundo digital.

La narrativa también actúa como un vínculo que me permite unir armoniosamente los ingredientes del juego: objetivos, reglas, feedback y libertad de elección, que son las cuatro claves que, cuando se usan juntas, desbloquean el compromiso intrínseco. Hace poco más de ocho años me



.....
Betty Adamou
 CEO&Founder de Research
 Through Gaming

LA NARRATIVA ES LA FORMA MÁS EFECTIVA DE INVOLUCRAR A LOS PARTICIPANTES EN UN CONTEXTO EMOCIONAL ADECUADO

inspiré en el uso de juegos y narrativas como parte del proceso. Trabajaba en una agencia de investigación de mercado que, como cualquier otra, realizaba encuestas tradicionales. Pensé: “seguramente hay una forma mejor de comunicarse con la gente que estas aburridas encuestas”. Por otra parte, no había perdido el hábito de jugar: videojuegos, juegos de cartas, juegos de mesa. Por naturaleza, me gusta jugar, o eso me han dicho. Trabajaba en investigación durante el día. Jugaba por la noche.

La diferencia estaba en que una pantalla era aburrida y engorrosa, y los usuarios apenas podían mantener la concentración durante 20 minutos, mientras que la otra me cautivó, me sumergió a diferentes roles y contextos donde me sometí a tareas cognitivas avanzadas durante horas y horas, evitando el sueño e ignorando el hambre. Sentía emociones y me sentía cómplice de las situaciones, todo desde la comodidad de mi habitación. Les dejo adivinar qué pantalla era cada una...

¿JUGAMOS?

Entonces me pregunté: ¿por qué los juegos digitales y sus historias cautivan a cientos de millones de jugadores de todo el mundo, desde los 2 hasta los 90 años?

En el terreno de la investigación, el *ResearchGames* obtiene una mejor muestra representativa a nivel nacional, calidad de información sin explotar, tasas de respuesta y de fidelización más altas y opiniones favorables de los participantes. Esto ha contribuido a desarrollar nuevos productos, dándole

Contexto y creación

Copyright Research Through Gaming Ltd.

Nuestros *ResearchGames* son ideales para ayudar a nuestros clientes a entender los contextos que impulsan la elección y los comportamientos, pero también para permitir que la gente construya objetos y visualice sus propias ideas y diseños de una manera divertida y atractiva. En este ejemplo, una encuesta tradicional se transformó en un producto visual que hacía *ResearchGame* para la ropa, pero podría utilizarse fácilmente para ayudar a los participantes a crear sus productos ideales, desde coches hasta artículos para el hogar.

al participante una comprensión más profunda y nuevos puntos de vista, una visión más cualitativa en una escala cuantitativa.

La razón de fondo es la misma por la que los individuos y las empresas han estado utilizando juegos digitales y *gamificación* para aumentar el éxito en la formación, la educación, la lealtad de los clientes y otras áreas en industrias tan diversas como la asistencia sanitaria o la financiación colectiva. Porque los juegos estimulan el *engagement* intrínseco y animan a participar, y las personas disfrutaban de ese momento. Son muy útiles, entonces, el *engagement* intrínseco y el juego, ya que alientan la creatividad,

COMPRENDER CÓMO REACCIONAN LOS PARTICIPANTES EN UNA NARRATIVA DE RESEARCHGAME ME HA AYUDADO A EXPLICAR LA HISTORIA QUE MIS CLIENTES NECESITABAN

estimulan la mente, impulsan la resolución de problemas y permiten que la gente realice (e incluso disfrute haciéndolo) tareas que pueden ser bastante laboriosas o complejas; una situación que todo investigador desea para sus participantes. Estas cualidades son especialmente cruciales cuando consideramos cómo ha evolucionado la investigación: ya no queremos saber lo que nuestros usuarios/clientes/audiencia hicieron ayer, queremos saber cómo piensan y qué querrán para mañana.

Esto significa que, como investigadores, necesitamos aprovechar la imaginación, utilizar diferentes niveles en un *role-play*, sumergir a los participantes en diferentes situaciones y mundos, para que puedan imaginar y representar lo que es el 'mañana'; eso es lo que los juegos y sus historias pueden hacer para la investigación de mercado.

¿Y por qué el *storytelling* dirigido a los participantes es más importante que el *storytelling* dirigido al cliente? Porque



Asociaciones visuales



Copyright Research Through Gaming Ltd.

Dentro de un ResearchGame, puedo crear incluso actividades de minijuego específicas para cada pregunta, con las que obtener múltiples puntos de información en una interacción. Esta actividad se basa en la capacidad del participante para reconocer un elemento visual (que puede ser una persona, un diseño de envase, un logotipo...). Los datos recogidos también nos ayudan a entender la velocidad del reconocimiento y las asociaciones visuales.

si sumergimos a los participantes en un juego de *engagement* intrínseco y con narrativas oportunas y basadas en el contexto, esto, directamente, da forma a la historia que contamos al cliente. De hecho, entender cómo

los participantes reaccionan ante una narrativa de *ResearchGames* me ha ayudado a explicar la historia que mis clientes necesitaban.

Y a medida que la investigación de mercado evoluciona con la inteligencia artificial y la realidad virtual (y predigo incluso la tecnología de captura de movimiento), la envergadura y la capacidad que tendrá el *storytelling* para plantear entornos simulados a los participantes serán infinitas. En relación al *storytelling*, en *ResearchGames* no es la tecnología la que nos frena o nos indica la dirección del cambio, sino nuestra imaginación. Propongo que dejemos volar nuestra imaginación para obtener mejores investigaciones, con un impacto más efectivo. ■

Nota

Games and Gamification in Market Research, de Betty Adamou, está disponible en Amazon y Kogan (www.gamesandgamification.com). Los socios de AEDEMO pueden beneficiarse de un ahorro del 20% en la adquisición del libro con el código de descuento exclusivo: BMKGAMES20, en www.koganpage.com.



Invite a participar en sus estudios a consumidores de todo el mundo con Access de Cint

Amplia cobertura

Alcance de 19 millones de panelistas en más de 70 países

Target objetivo

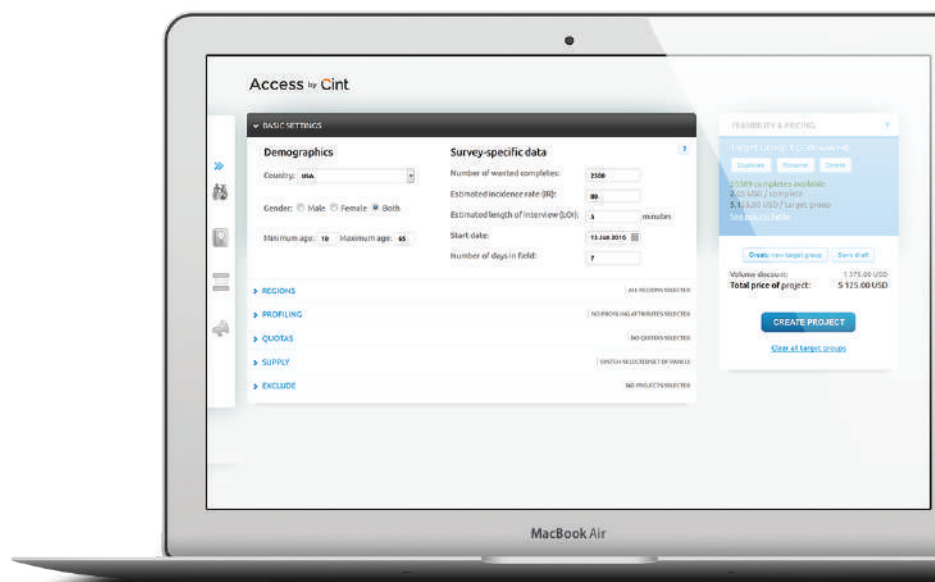
Pregunte a cualquier grupo demográfico, desde población general hasta audiencias más específicas

Viabilidad y precio instantáneo

Visualice los costes y la viabilidad de su proyecto en tiempo real

Ahorre en tiempo

Hasta un 80% más de eficiencia en cada estudio



Pruebe la demo gratuita de Access en nuestra web



cint.com/solutions/access



Álvaro Marín

Responsable de Behavioral Economics en The Cocktail Analysis

“El talento es más abundante y fácil de encontrar entre los inconformes, rebeldes y los que disienten”. La cita es de David Ogilvy, considerado como uno de los padres de la publicidad del último siglo. De ella se sirve el autor de este artículo para animar a la industria de la investigación de mercados a desafiar lo establecido, a hacerse preguntas incómodas para no dejar escapar el talento rebelde y creativo.

SE NECESITA MÁS REBELDÍA PARA RECUPERAR EL PROTAGONISMO PERDIDO



Según la RAE, el inconformismo significa "actitud o tendencia de la persona que no se conforma con lo establecido y lo rechaza". La rebeldía es "el desafío a lo establecido, al *status quo*".

Hay sectores que ennoblecen a los inconformistas y rebeldes, como la publicidad o las artes en general. Algunos incluso definen el arte como una vía para expresar su inconformismo con el mundo. Otros sectores, históricamente conservadores, han empezado a distinguir a los que –hasta hace poco– eran considerados herejes dentro de su profesión. Es el caso de Richard Thaler con respecto a la economía, quien ha sido recientemente reconocido con un Premio Nobel. De joven se dedicó a destapar anomalías de su campo (generando enfado en el *establishment* por considerarlo irreverente), y cuarenta años después es venerado por la Academia sueca. Ironías del destino...

¿Y en el sector de la investigación de mercados? ¿cuántos apóstatas han tenido el coraje para cuestionar sus métodos y premisas? ¿cuántos herejes se obsesionan con las anomalías del sector, con esos "Red Bull no tendrá éxito porque nuestro riguroso estudio de mercado lo dice"?

Es difícil dar una respuesta concreta. Pero está claro que esta ola de irreverencia de otros campos está tardando en llegar a nuestra profesión. Y no valen excusas del tipo "nuestro sector es conservador por naturaleza", porque si finalmente ha ocurrido en economía (sector clásico donde los haya), dicho pretexto no es válido.

¿POR QUÉ ESA FALTA DE INCONFORMISMO?

La siguiente pregunta sería: ¿por qué nuestro sector parece rezagado en cuanto al desafío a lo establecido?

La primera explicación que salta a la mente es la asociación implícita de la investigación con los datos y la rigurosidad. Se suele relacionar al *market research* con el análisis riguroso de información proveniente del consumidor. Y, a simple vista, inconformidad y rigurosidad no hacen buen tándem, o al menos no de forma natural.

Pero hay algo más. Existe otra explicación para la insuficiencia de rebeldía en nuestro sector: muchos inconformistas acaban por emigrar de la investigación tradicional. Digamos que "se les queda pequeña".

En general, se trata de personas que deciden dar rienda suelta a su inconformismo en otras áreas en las que se valora más este rasgo. La fuga de talento desde la investigación de mercados hacia el marketing, estrategia o innovación es común. Algunos conocemos a ese investigador que emigra al área de estrategia porque está cansado de las demarcaciones y cortapisas de los enfoques ortodoxos. O el que desea 'mojarse' mucho más en ofrecer recomendaciones y conseguir un mayor impacto. O el que está deseando aprender enfoques o metodologías innovadoras, pero que se demoran en ser finalmente aterrizadas por las empresas de investigación (y termina emigrando a la consultoría especializada).

Pero ahí no acaba la cosa. Y es que la fuga de este talento contestatario, a su vez, está contribuyendo a la fuga de clientes desde los institutos tradicionales hacia aquellas empresas que precisamente han conseguido atraer a estos emigrantes rebeldes. Las consultoras especializadas con enfoques frescos están consiguiendo atraer tanto a talento inconformista, como a clientes 'aburridos' de los enfoques clásicos.

Y no hay que olvidar que el aburrimiento es un estado afectivo poderoso, aunque poco comprendido. Es una emoción capaz de *hackear* todo tipo de toma de decisiones, desde continuar (o no) dentro de

LA FUGA DE TALENTO DESDE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS HACIA EL MARKETING, ESTRATEGIA O INNOVACIÓN ES COMÚN



En segundo lugar, lo lógico sería reflexionar sobre la clásica pregunta: ¿y cómo es que hemos llegado a esta situación?

Una posible explicación es que nuestra tendencia a acotar la investigación (somos esto, y no esto) le haya puesto fronteras demasiado rígidas, lo que ha evitado su natural expansión hacia otros dominios. Es decir, no es que unos forasteros nos hayan comido el terreno (y se hayan puesto ellos de moda), sino que históricamente no se ha facilitado una expansión natural a través de 'suavizar' las fronteras propias. Y esto ha provocado que otros campos hayan absorbido las zonas colindantes, disminuyendo progresivamente nuestro protagonismo y relevancia.

Como sector, hemos sacrificado inconformismo y apertura por ceñirnos a una definición acotada de la investigación y, como consecuencia, alejamos al talento rebelde y perdemos a clientes que se desganan. Quién sabe si en un universo alternativo, la investigación de mercados se ha expandido progresivamente hasta incluir a los *players* que hoy nos quitan protagonismo: los consultores especializados y 'los de los datos'. Nunca lo sabremos.

Ahora bien, lo hecho, hecho está. Pero no volvamos a cometer este error en el futuro. Aprendamos de la historia. Que la investigación deba tender a construir una 'visión del mundo' también implica

un matrimonio 'feliz', hasta la continuidad de una relación con un proveedor o un empleador. Al ser un estado afectivo (es el gran olvidado entre las emociones), es difícil luchar contra ello únicamente con argumentos racionales. No es raro escuchar lamentaciones con frases de tipo: "¿cómo es posible que la investigación pase de moda, que los clientes 'se aburran' de nosotros, cuando seguimos aportando valor?!". El equivalente en terapia de pareja sería que, al ser abandonado por su media naranja, el cliente por aburrimiento, dijese: "¿cómo es posible que me haya abandonado?! ¡si soy buena persona, inteligente y casi ni discutimos!".

Y lo que es peor: el aburrimiento es una emoción que se contagia fácilmente. Es capaz de ayudar a propagar la creencia de que la investigación está *out*. Algo que pasa de moda no es más que el aburrimiento contagiado socialmente.

Dicho esto, ¿qué podemos hacer?

LAS CONSULTORAS ESPECIALIZADAS CON ENFOQUES FRESCOS ESTÁN CONSIGUIENDO ATRAER TANTO A TALENTO INCONFORMISTA COMO A CLIENTES 'ABURRIDOS' DE LOS ENFOQUES CLÁSICOS

Lo primero es reconocer que tenemos este reto dentro del sector (sí, uno más que añadir a la larga lista...). No más disimulo o negación como mecanismos de defensa.

QUE LA INVESTIGACIÓN DEBA TENDER A CONSTRUIR UNA 'VISIÓN DEL MUNDO' TAMBIÉN IMPLICA TENER VISIÓN DENTRO DE NUESTRO CAMPO. NO CAIGAMOS EN EL SESGO DEL PUNTO CIEGO

tener visión dentro de nuestro campo. No caigamos en el sesgo del punto ciego.

ALGUNAS PREGUNTAS INCONVENIENTES

Por último, podríamos empezar por lo que haría un inconformista nato: hacer las preguntas inconvenientes y asaltar sin tapujos a los tabúes del sector. Un buen insurgente empieza incomodando al *establishment* y a su inercia hacia el *status quo*. Por ejemplo, preguntas del tipo:

- ¿Por qué no hacemos más investigación sobre la valoración y opinión de nuestros clientes (y ex clientes) sobre nuestro impacto en sus resultados de negocio? Vivimos en la era de los KPIs y se habla sin parar sobre “lo que no se mide, no se gestiona” (y paradójicamente nos dedicamos a ello), pero ¿dónde están las mediciones de nuestro propio campo y de nuestro impacto en el *bottom line*?
- ¿Por qué no medir (y publicar) la calidad de nuestras predicciones pasadas? Aunque no podamos hacerlo con la totalidad de predicciones por temas de confidencialidad, sí que podríamos hacerlo con las predicciones que hayamos hecho públicamente (o con las que contemos con el permiso del cliente). Sería una buena forma de tener “*Skin in the game*”, como diría el gran ensayista Nassim Taleb.

- ¿Cómo estamos aterrizando la necesidad de analizar el lado implícito (no declarativo) de las actitudes y decisiones del consumidor? Es cierto que se están dando pasos en la buena dirección, como incluir enfoques de *behavioral economics* o contratar talento con estudios en neuromarketing. Pero esto debería tomarse como solo el principio. Es hora de abordar –de una vez– este tema a nivel metodológico y empezar a publicar resultados.

- ¿Por qué no nos ‘mojamos’ más (¡mucho más!) a la hora de presentar *insights* y sugerir recomendaciones? No nos pagan por describir en detalle las piezas del *puzzle*. Nos pagan por armar el *puzzle* y sugerir dónde se colocará. Por lo cual es importante obsesionarnos con el *¿so what?* de cada *insight* y convertirlo en nuestro nuevo mantra.

Son solo algunos ejemplos de preguntas ‘inconvenientes’, pero por algún lado debemos empezar para restaurar el inconformismo y la rebeldía en nuestra profesión.

Y para saber si las preguntas son las adecuadas, debemos prestar atención a la reacción del *establishment* ante ellas. Si vemos que se genera cierta incomodidad, se ponen a la defensiva o comienzan a gesticular demasiado cuando argumentan su defensa, sabremos que vamos por el camino correcto. ■

DESAPRENDER PARA EVOLUCIONAR Y ADAPTARSE

Resulta evidente que la investigación sigue siendo clave incluso en un contexto que parece dominado por las herramientas, si bien es cierto que la industria está inmersa en la búsqueda del rol que debe jugar en este momento de transformación. Tal vez, como se sugiere en este artículo, la clave esté en desaprender y romper algunos paradigmas para llegar a la adopción inteligente de herramientas con las que pasar del dato al *insight*. Así pues, la integración (de metodologías, disciplinas, perfiles...) se erige en elemento fundamental.

Más allá de los grandes debates (innovación en *insights* vs investigación tradicional o investigación como entretenimiento), preocupa que, según una encuesta de *Google Research*, menos del 40% de los *marketers* usa investigación para tomar decisiones. Hay una gran oportunidad de mejora siempre que seamos capaces de reinventarnos, de pasar del dato al *insight*. Suena simple, pero no lo es, pues es un proceso que va de la mano con la adopción de nuevas metodologías y herramientas.

“¿Dirigimos el cambio o el cambio nos dirige a nosotros?”, preguntaba Jorge Fonseca, de Coca-Cola, durante el último Main Fest Latam de ESOMAR. Muchas veces pensamos erróneamente que solo se trata de usar más tecnología. Realidad virtual, inteligencia artificial, *eyetracking* (y demás herramientas desarrolladas en base a la neurociencia), entre otras,

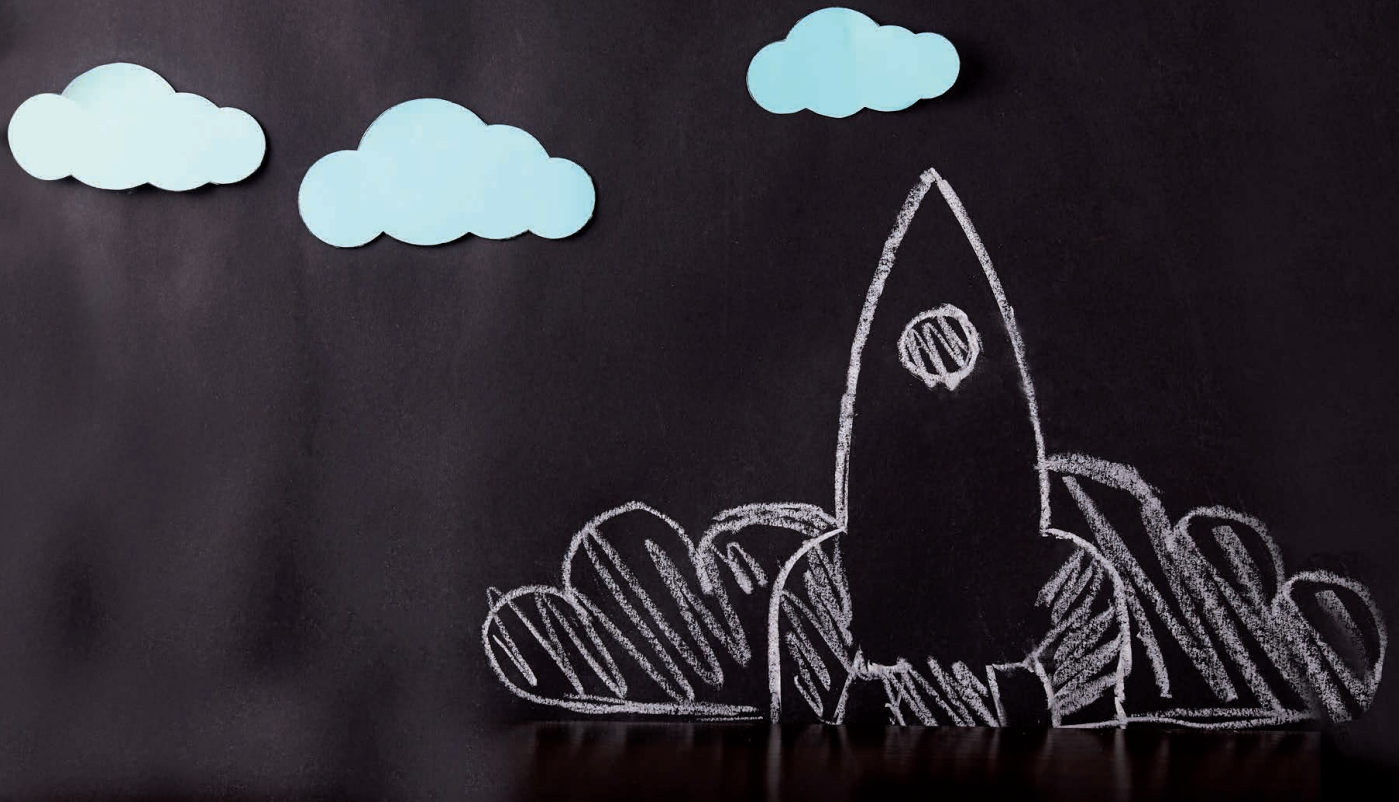
son solo medios para alcanzar el reto/objetivo de la investigación planteado por el cliente. La investigación es el punto de partida y no el fin en sí mismo. Y como bien dijo Christian Abramson, de Colgate Palmolive, en el mismo evento, todas las metodologías traen retos al aplicarlas. *Big data* es una realidad y hoy tenemos en tiempo real grandes volúmenes de información basados en comportamiento verdadero (no declarado). En la actualidad, es posible medir prácticamente todo y procesarlo con algoritmos basados en *machine learning* interpretado por investigadores.

En este proceso de transformación, el rol del investigador resulta clave, pues independientemente del uso de la tecnología, la imaginación y la creatividad se abren paso permitiendo experimentar e implementar múltiples metodologías para encontrar *insights* más allá del dato.



Urpi Torrado
CEO de Datum Internacional
y presidenta de APEIM





Con ello en mente, hace algunos meses desarrollamos un estudio sobre la mujer. Utilizamos tres metodologías: etnografías (pasamos algunos días observando el día a día de la mujer), encuestas y focus por WhatsApp. Decidimos experimentar con los focus por WhatsApp pues vimos que, según el seguimiento de la navegación que hace Netquest a una muestra de panelistas, estos, en promedio, abren la aplicación 21 veces al día. Por lo tanto, discutir y compartir a través de WhatsApp (como también las redes sociales) es el entorno natural del consumidor. Y es que para conseguir participantes interesantes e interesados debemos también lograr que su participación sea una experiencia. No se trata de adaptar lo que veníamos haciendo *off line* para hacerlo *online*. Al igual que en el marketing y la publicidad, no funciona si seguimos haciendo lo mismo y solo cambiamos el medio. Las nuevas metodologías cualitativas, además de ser *online*,

son asíncronas: la interacción de los participantes no sucede al mismo tiempo e incorporan elementos lúdicos que fomentan la participación con lo que se logran los niveles de profundidad necesarios.

La plataforma, la moderación y el diseño de tareas permitió que los participantes expresasen libremente experiencias relacionadas con su vida cotidiana. Durante una semana se exploró sobre la mujer, su vida personal, la maternidad, el consumo y su relación con las marcas, así como la igualdad de género, sobre lo cual los participantes (se trabajó con cuatro grupos, tres de mujeres y uno de hombres) compartieron sentimientos e imágenes más allá de lo esperado. Sorprendió, por ejemplo, que algunas mujeres compartieran información muy íntima a mujeres que no conocían. Una compartió su impotencia frente a la violencia que vive su hermana casada con un drogadicto. Otra conmocionó al

**DEBEMOS
COMENZAR POR
DESAPRENDER Y
ROMPER ALGUNOS
PARADIGMAS,
PUES EL MERCADO
DEMANDA LA
ADOPCIÓN
INTELIGENTE DE
HERRAMIENTAS**

grupo al contar que había sido violada. El grupo de hombres no fue menos interesante, pues al hablar del rol de la mujer en la sociedad surgieron algunas frustraciones y comentarios que encendieron el *chat*, empezando por un participante que dijo que como su esposa trabaja, cuando llega a casa no encuentra su comida caliente servida en la mesa. A este comentario siguió el de otro hombre que decía que vivía en una jungla y que la mujer se está olvidando de ser mujer.

Más allá de lo anecdótico de algunos comentarios, encontramos que no todas las mujeres son iguales, pero sí hay algunas coincidencias y principios en común a tener en cuenta. El consolidado de los resultados de las

etnografías y los focus por WhatsApp dieron vida al cuestionario que luego aplicamos en las Américas. En ese sentido, el estudio nos permitió entender a la mujer de hoy; no objetivarla sino empoderarla es una oportunidad para los gobiernos, las empresas y las marcas, pues, aunque se ha avanzado, hay mucho por hacer, como muestran los resultados de este estudio.

OTRAS EXPERIENCIAS

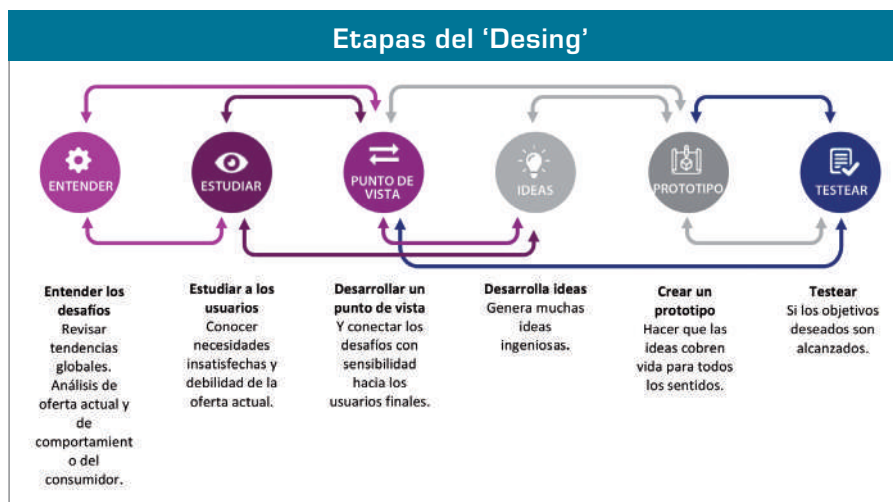
Al igual que con los focus por WhatsApp, tenemos un cliente que se ha atrevido a seguir experimentando con nosotros. Esta empresa está lanzando un nuevo formato de tiendas a partir de un estudio que se ha desarrollado en varias fases utilizando diferentes metodologías de manera complementaria.

La primera fase consistió en analizar las tendencias globales. Se revisaron estudios de diferentes fuentes, artículos, *blogs*, *webs* y conversaciones de consumidores para encontrar las principales tendencias de consumo y nuevos formatos de negocios. Ello se complementó con el análisis de fotos, tanto de exterior como de interior, de nuevas tiendas con formatos disruptivos e innovadores.

En la segunda fase se desarrolló una comunidad *online*. Durante 7 días, 150 personas de diferentes perfiles y segmentos participaron respondiendo a distintas preguntas, subiendo fotos y videos de sus consumos y compras. Al finalizar las tareas, todos concurrían en un foro donde se presentaron, a modo de 'noticia', algunas de las tendencias detectadas en la primera

PARA CONSEGUIR PARTICIPANTES INTERESANTES E INTERESADOS DEBEMOS TAMBIÉN LOGRAR QUE SU PARTICIPACIÓN SEA UNA EXPERIENCIA





fase. Esto último nos permitió delimitar el mercado y saber hasta qué punto se podría innovar con el nuevo formato. La tercera fase consistió en un *workshop* con los profesionales de la industria. Bajo el concepto de *masterminds*, se invitó a un equipo multidisciplinario de personas clave de diferentes empresas de la industria cuyos productos podrían estar presentes en este nuevo formato de tienda. Con ellos se revisaron los resultados de las dos primeras fases para, luego, a partir de técnicas de *design thinking*, conceptualizar y diseñar un nuevo formato para el canal moderno.

Finalmente, en la última etapa de la investigación se desarrollaron *focus groups* donde se midió la aceptación de los diferentes prototipos diseñados en los *workshops*. Los consumidores evaluaron marca, formato, colores y mix de categorías.

Los resultados y la integración de las cuatro fases del estudio han dado vida a un nuevo formato de retail sobre el que aún no puedo compartir detalles por estar en la etapa de lanzamiento. Lo que sí puedo afirmar es que cada

etapa supuso un nuevo reto para el equipo, compuesto por investigadores, diseñadores y publicistas, pues cada una implicó ir más allá del resultado. La pasión con la que nos involucramos y desarrollamos la investigación nos permitió compartir con el cliente tendencias que ignoraba en distribución y tecnología en su propia industria.

Queda claro que la investigación de mercados ha evolucionado y que, más allá de hacer preguntas, camina hacia tener conversaciones con los consumidores. Sigue siendo la perfecta combinación de arte y ciencia. Las emociones no podemos reflejarlas con estadísticas, ni podemos tomar decisiones sin dimensionar dichos hallazgos. El arte está en combinar los resultados obtenidos a través de diferentes metodologías. Para ello, debemos comenzar por desaprender y romper algunos paradigmas, pues el mercado demanda la adopción inteligente de herramientas (no solo su aplicación), y en la medida que lo hagamos, pondremos nuevamente en valor nuestro rol de investigadores. ■

EN ESTE PROCESO DE TRANSFORMACIÓN, EL ROL DEL INVESTIGADOR RESULTA CLAVE, PUES INDEPENDIEN- TEMENTE DEL USO DE LA TECNOLOGÍA, LA IMAGINACIÓN Y LA CREATIVIDAD SE ABREN PASO PERMITIENDO EXPERIMENTAR E IMPLEMENTAR MÚLTIPLES METODOLOGÍAS PARA ENCONTRAR *INSIGHTS* MÁS ALLÁ DEL DATO

NUEVO ROL /



EL FUTURO DE LA INVESTIGACIÓN ES LA NO INVESTIGACIÓN

Más allá de buscar un titular sugerente para animar a la lectura, el axioma “el futuro de la investigación es la no investigación” que da título a este artículo es una llamada de atención sobre lo que su autor define como *deep thinking*: el factor humano en la investigación, y acerca de cómo esta debe replantearse su rol en el nuevo escenario, en el que el dato y la pura investigación están servidos, pero es importante hallar la diferenciación y un nuevo valor.

Creo firmemente que el futuro de la investigación comercial no pasa por su definición ni dimensión actual. Y cuando hablo de futuro me refiero no solo a su supervivencia como disciplina, sino a su relevancia dentro de las empresas, a su rol en las organizaciones y su protagonismo dentro de la cadena de valor de los negocios. Y hablo sobre todo de sus profesionales, de los actuales y de los que deberán tomar el relevo en los próximos años. Al igual que el sector, deberemos evolucionar tecnológicamente, incorporar nuevas habilidades y técnicas digitales pero, sobre todo, deberemos creer en las posibilidades de jugar un rol absolutamente crucial para los



Jordi Guix
Socio de Salvetti Llobart

EL FUTURO DEL SECTOR Y SUS PROFESIONALES SERÁ ENCAJAR DE NUEVO EN LA ECUACIÓN ENTENDIENDO SUS DISTINTAS FUNCIONES Y ROLES A LOS QUE JUGAR

departamentos de marketing e innovación de las empresas, para orientar en estrategias y decisiones clave y, en definitiva, para acompañar en el propósito y crecimiento de nuestros clientes. Y para ello debemos dejar de investigar. **El futuro de la investigación es la no investigación.**

Esta misma revista analizó en su último número gran parte de las innovaciones que en materia tecnológica y digital están transformando la manera en que 'investigamos'. Software, algoritmos, data, inteligencia artificial. Todo lo que nos podamos imaginar y mucho más vendrá en breve para que tengamos más, mejores, rápidos, granulares, inteligentes y automáticos datos. Por ese lado, la investigación tal y como la conocemos está más que asegurada. Todos trataremos de avanzar para no quedarnos atrás en todo ello. En eso estamos.

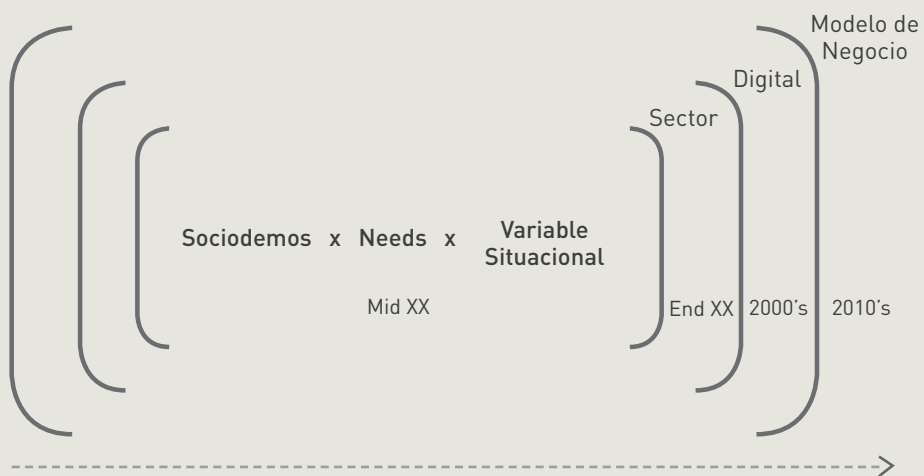
Pero me preocupa la relevancia, me interesa lo determinante de lo que obtenemos para una toma de decisión, para una innovación, para una guía estratégica, para empujar al crecimiento. Pensad en el fin postrero de lo que denominamos investigación. El fin último va más allá del dato, incluso del *insight*. Si la investigación no me sirve para guiar de manera estratégica, para crear, para innovar o para crecer, no la necesito. Ni en cuestionarios ni en *machine learning*. Ni en reuniones de grupo ni en comunidades virtuales. El futuro de la investigación es la no investigación. Es acompañar, es guiar, es aconsejar, es diseñar, es innovar, es crear, es decidir. Siempre tendremos el dato, y más. La investigación será infinita. Se hará sola. Nos vendrá por defecto. Todos la tendremos, no habrá diferencia en este lado de la oferta.

Pero más allá del dato sí estará la diferencia. Hablo de pensamiento, de creatividad, de capacidad de abstracción. Hablo de personas. De momento, y creo que aún por mucho tiempo, la diferencia estará en las personas. En las personas que, basadas en investigación, sepan acompañar hasta la toma de decisión. Y no me digáis que ya lo hacemos. No es verdad. A lo mejor algunos, pero a día de hoy, y diría que cada vez menos, el protagonismo de la investigación en decisiones estratégicas es menor que en etapas anteriores.

Si repasamos el contexto de evolución del marketing y la innovación en las últimas décadas, veremos el rol de la investigación y entenderemos el panorama actual:

1. Segunda mitad sXX

- Sociodemográficos: es el auge del marketing masivo y la publicidad, todo se vende para todos hasta que la necesidad de crecer lleva a la innovación a través de la segmentación sociodemográfica: se habla de edad, clase, sexo, zona geográfica, etcétera, y la investigación tiene un papel clave para entender los distintos *targets*.
- Necesidades: buscando más crecimiento, se añade la segmentación por necesidades más allá del sociodemográfico: se buscan ejes motivacionales para el desarrollo e innovación de producto masivo. La investigación explora hábitos de consumo, entra fuertemente en actitudes e intenta entender los porqués.
- Situación/contexto: se añade una variable clave que multiplica las opciones de crecimiento e



Fuente: Fernando Trías de Bes & Salvetti

EN EL CONTEXTO ACTUAL, PARA ENTENDER TODA LA ECUACIÓN DE VALOR, MÁS ALLÁ DEL DATA, ALGORITMOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL, EL FACTOR HUMANO SERÁ DIFERENCIAL

innovación combinadas a las sociodemográficas y *needs*. Se exploran momentos y ocasiones de consumo para dinamizar los mercados. La investigación juega un rol fundamental adentrándose en la vida de las personas, entendiendo situaciones y contextos, acompañando a los consumidores en su día a día.

2. Final sXX

- Sectores: mercados saturados, poco crecimiento, la innovación pasa por buscar adyacentes y saltar de sector buscando nuevas fuentes de crecimiento. La combinación con sociodemográficos, *needs* y situación eleva, más que multiplica, la dimensión de crecimiento e innovación.

3. Principio sXXI

- Digital: irrumpe la revolución digital y tecnológica, se multiplica el dato y se habla de *data*. Se evoluciona en el marketing relacional, el CRM, se inicia el comercio digital. Con todo ello se elevan las opciones de innovación a través de la tecnología

y la digitalización, surgiendo oportunidades en la manera en que ofrecemos el producto o servicio y en el modo de relacionarnos y comunicarnos. Etapa dorada de la investigación más cuantitativa y analítica. Modelos y algoritmos son los protagonistas actuales. Entran nuevos agentes nativos digitales y el sector se redefine.

- Modelos de negocio: la digitalización y tecnología al servicio de la innovación al transformar los negocios y convertirlos en nuevos modelos. El modelo original puede cambiar y se elevan las opciones de negocio más allá del fundacional (producto convertido en servicio, *freemiumness*, economía colaborativa, *blockchain*, etcétera). La investigación se plantea su rol y busca protagonismo más allá del dato. Explotan las consultoras en transformación digital, las agencias de *design thinking*, etcétera.

En el anterior esquema vemos cómo la evolución del marketing y la innovación avanza en paralelo con la investigación, jugando un papel fundamental en la toma de decisiones. Ahora bien, en esta última etapa, donde lo que de manera exponencial lleva al crecimiento es el propio modelo de negocio; puede que la investigación y sus profesionales, tal y como los entendemos hoy, pierdan relevancia. Me explico. ¿Cuál es la función de la investigación ahora que el dato se genera de manera orgánica, dándonos sociodemográficos, necesidades y situaciones de manera automática, viva y universal? Y luego, ¿puede la misma investigación y su profesional

elegir su función e intervenir en saltos estratégicos para integrar decisiones sobre sectores, digitalización y modelo de negocio?

Mi sensación es que este tipo de decisiones actuales y sus necesidades de innovación se están tomando sin un apoyo parecido al que antes brindaba la investigación en las etapas descritas. Las decisiones hoy para crecer, innovar y evolucionar son mucho más complejas que antes, las variables a tener en cuenta son mucho mayores, la ecuación que hemos descrito es mucho más compleja. Pero, a pesar de ello, el ritmo de lanzamientos, cambios, decisiones, creación de negocios... es cada vez más frenético. Como dice Yaval Noah Harari en su excelente libro *Homo Deus*, "vamos hacia territorios desconocidos y no siempre deseados, esperando que alguien ponga el freno. Pero, primero, nadie sabe dónde están los frenos, y segundo, nadie es experto en todo, y por tanto, nadie es capaz de conectar los puntos, entender toda la foto (toda la ecuación), saber cómo se relaciona todo entre sí. Desde el momento en que nadie entiende toda la ecuación (todo el sistema), nadie puede realmente pararlo o llevarlo por buena dirección".

NUEVO MARCO DE TRABAJO

Es por ello que digo que el futuro de la investigación es la no investigación. El futuro del sector y sus profesionales será encajar de nuevo en la ecuación entendiendo sus distintas funciones y roles a los que jugar. Entender todo el sistema de valor, toda la ecuación descrita y saber aportar en cada eje de crecimiento. Eso conlleva evolucionar hacia un modelo mucho más de

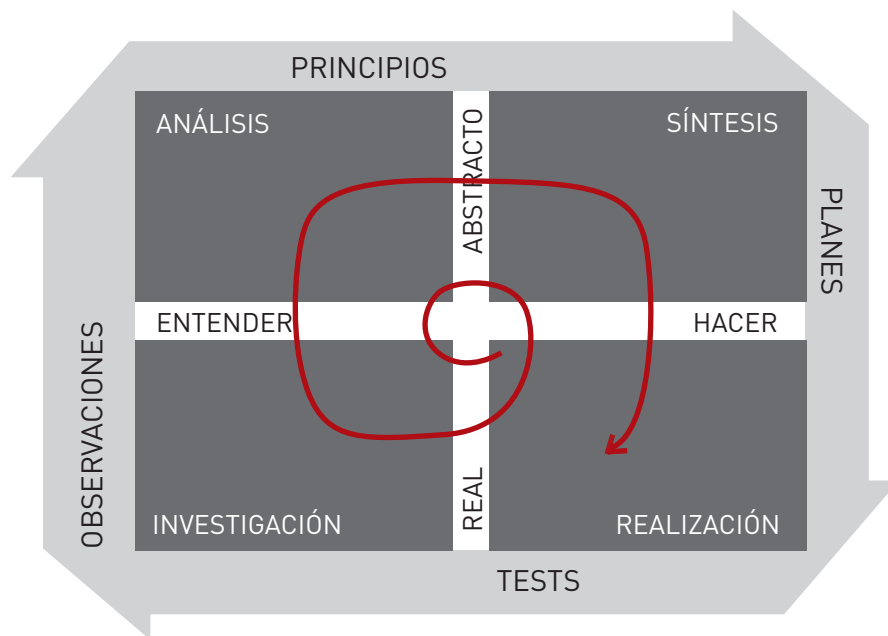
acompañamiento, diseño y concreción de soluciones que no de puro entendimiento y observación.

Como he dicho anteriormente, la investigación la tendremos siempre y mejor que nunca, el dato no nos faltará ni nos fallará. Vayamos entonces más allá del dato. ¿Cómo hacerlo?

Sin dejar nuestro *expertise* como investigadores, primero deberemos asegurarnos de contar con las mejores y últimas metodologías que la digitalización nos brinda. Luego, basándonos en ello, avanzaremos hacia la recomendación y decisión.

El cuadro adjunto nos muestra un interesante marco de trabajo con el que afrontar el futuro más allá de la 'investigación':

- Tradicionalmente, el sector se ha movido en el terreno real-entender, la investigación como la entendemos. Basado en observaciones y declaraciones. El *data* actual sigue moviéndose en este cuadrante aunque las técnicas utilizadas para obtener la información sean distintas y la cantidad, frecuencia y granularidad sean muy superiores.
- El cuadrante entender-abstracto supone analizar, terreno donde también la investigación se ha movido de manera cómoda aunque no siempre con éxito. Es pasar del qué al porqué. Se trata de generar principios desde el análisis.
- El eje abstracto-hacer ya se aleja del terreno habitual de la investigación, y es aquí donde el investigador habitual pierde protagonismo y por



Fuente: Vijay Kumar



LA INVESTIGACIÓN LA TENDREMOS SIEMPRE Y MEJOR QUE NUNCA, EL DATO NO NOS FALTARÁ NI NOS FALLARÁ. VAYAMOS ENTONCES MÁS ALLÁ DEL DATO

donde el nuevo 'no investigador' debería avanzar, incorporando todo el *expertise* de los cuadrantes anteriores pero evolucionando hacia el acompañamiento, dando síntesis a todo lo anterior en forma de innovación y creatividad abstracta. Se trata de diseñar planes estratégicos y conceptos.

- Por último, el binomio hacer-real nos lleva al acompañamiento final, a la realización de un proyecto en forma de producto, servicio o negocio, muy alejado por tanto de la pura investigación. Ayudaríamos a decidir y realizar.

Abordar este esquema de manera amplia es como entiendo el futuro de la investigación, de la no investigación, diría. Desde mi empresa actual nos estamos moviendo ya en todos los cuadrantes y ese ha de ser el futuro de nuestro servicio como agencia: saber acompañar al cliente por las distintas fases de innovación y crecimiento. Moverse con fluidez entre lo real y lo abstracto, entre entender y hacer. Es un proceso no lineal y de mucha iteración.

Para aplicar de manera práctica todo ello, vale la pena revisar y adoptar alguno de los principales avances teóricos y metodológicos de los últimos años en materia económica, marketing e innovación. Destaco los siguientes tres, que combinados desde la teoría y la práctica nos aportan un gran abanico de posibilidades para trabajar y avanzar en la nueva investigación:

1. Behavioral economics: la irracionalidad del consumidor en la toma de decisiones.

2. Marketing Lateral: creatividad e innovación por pensamiento lateral.

3. Design Thinking: creatividad e innovación desde procesos cognitivos colaborativos.

Ahora como investigadores, basándonos en nuestro *expertise* alrededor de la sociedad, marca y consumidores, sumemos nuestro afán por acompañar aún más al cliente e incorporemos a nuestra praxis los puntos anteriores. ¿Qué obtendríamos? Nuevas e innumerables oportunidades de proyectos de nueva investigación, de *deep thinking*, proyectos de creatividad, innovación y diseño basados en guías estratégicas, creatividad de las personas y contextos colaborativos. Hablo de *workshops* creativos, sesiones de co-diseño y co-creación, colaboración con clientes, agencias, expertos, *start-ups*, consumidores punta de lanza, usuarios *mainstream*. Se trata de bucear primero en datos, analizar, sintetizar. Y luego pensar, ayudar a pensar, a imaginar, idear, crear. Dar nueva vida a la investigación.

Porque en el contexto actual, para entender toda la ecuación de valor, más allá del *data*, algoritmos e inteligencia artificial, el factor humano será diferencial. Porque el futuro de la investigación es la no investigación. ■

TGI Target Snapshot

Insights clave
del consumidor,
¡al alcance de tu mano!

Accede a información relevante sobre cualquier target desde cualquier dispositivo y lugar gracias a TGI Target Snapshot. Conoce la mayor fuente internacional de información declarada.



LAS MENTES CREATIVAS DEL CUALITATIVO INTERNACIONAL

La Conferencia Internacional en Investigación Cualitativa es un esfuerzo conjunto de las asociaciones AQR y QRCA para unir a investigadores cualitativos de uno y otro lado del Atlántico en un encuentro bienal que se celebra en una ciudad atractiva e inspiradora. La autora de este artículo, que trabajó como voluntaria formando parte del comité y la organización de la conferencia que tuvo lugar el pasado año en Valencia, comparte aquí algunas de las ideas extraídas de este evento con las que espera ayudar a alimentar la curiosidad y disparar la creatividad de sus colegas de AEDEMO.



.....
Silvia Iranzo Ferrandis
Directora & Consultora en In
Market Research
.....

LAS EMPRESAS FRACASAN CUANDO DEJAN DE TENER CURIOSIDAD SOBRE SUS CONSUMIDORES, CUANDO SE CREEN QUE LO SABEN TODO

La Conferencia Internacional en Investigación Cualitativa consiguió satisfacer, en gran medida, nuestra curiosidad sobre temas tan interesantes y diversos como triangulación, psicología evolutiva, economía del comportamiento, semiótica, *storytelling*, la relación entre marcas y cultura, la economía moral, la inteligencia artificial, realidad virtual, desconectarse de la red, globalización y enfoques multiculturales y, por supuesto, *insights* y cómo activarlos de manera efectiva.

Destacaría el ambiente de compañerismo que se respiró en todo momento y el deseo de conocerse, aprender y debatir juntos, la total ausencia de rivalidad o competitividad y, en general, la buena disposición tanto de los presentadores como de los asistentes, que mostraron apertura de mente y corazón. Éramos más de una centena de investigadores cualitativos representando a más de veinte países distintos. A la calidad de las presentaciones se añadió la rica propuesta de experiencias para conocer la ciudad sede de la conferencia, Valencia, el acercamiento y la relación con todos, lo memorable del encuentro y, sobre todo, que consiguió su objetivo de reavivar la llama de la curiosidad y seguir motivándome a avanzar en el universo del cualitativo internacional.

Todo empezó con la presentación de apertura de la conferencia, cuyo lema era *Stay Curious* -en español *Mantente curioso*-. El autor británico Ian Leslie, que ha escrito un libro sobre cómo la curiosidad hace girar el mundo, habló

de que su análisis le había llevado a identificar tres tipos distintos de curiosidad: diversiva (la que hace que nos atraiga lo novedoso), epistémica (la que busca profundizar en el conocimiento adquirido) y la empática (la que se obtiene de ponerse en el lugar de otros). El título completo de su libro es: *Curious: The desire to know and why your future depends on it*.

Me pareció muy interesante el concepto de lo que él llamo “el hueco o la brecha de la curiosidad”, que es lo que nos mantiene interesados y curiosos por seguir aprendiendo más. Esto ocurre cuando sabemos ‘algo’ sobre un tema. Y es, gracias a esa pequeña base que tenemos, que somos capaces de hacernos preguntas que nos empujen en la dirección de una mayor exploración del conocimiento que siga alimentando nuestra curiosidad. Esta sería la razón por la que ‘nos pica la curiosidad’ sobre algo y tenemos ese deseo casi irrefrenable de ‘rascarnos’ o, en otras palabras, cerrar ese hueco o brecha de la curiosidad que habíamos abierto o que otros habían abierto por nosotros.

Para mí, el principal aprendizaje de su presentación y sobre el que tuiteé en su momento, es que: las empresas fracasan cuando dejan de tener curiosidad sobre sus consumidores, cuando se creen que lo saben todo... y que la curiosidad es un músculo, úsalo o piérdelo ¡ya sabes!

No puedo contener mi entusiasmo por algunas de mis temáticas favoritas; quienes me conocéis y habéis asistido a los cursos de AEDEMO sobre

A TODOS NOS INTERESA MUCHO DOMINAR EL STORYTELLING PORQUE, A LA POSTRE, LOS BUENOS *INSIGHTS* DE COMUNICACIÓN NO DEJAN DE SER UNA MUY BUENA HISTORIA

El cualitativo digital desde la perspectiva internacional que he impartido en Madrid y Barcelona, sabéis que creo que hay que estar muy atentos a temas como la co-creación, gamificación, automatización y *storytelling*, nuevas tendencias en el panorama internacional del cualitativo.

Es por esto que, de entre la magnífica oferta de presentaciones del programa, he seleccionado las siguientes:

La de Oana Rengle (Anamnesis), sobre *storytelling*, a quien conocí hace unos años en otra conferencia también en Valencia en 2013, que nos habló de la importancia de tener un diseño deliberado e intencional en todos nuestros estudios cualitativos, tanto presenciales como *online*, que esté orientado a captar las historias de los consumidores. Compartió con nosotros dos métodos que ahora yo comparto con vosotros/as: **la colección y la galería**.

La colección: se trata de poner en marcha una comunidad *online* durante cinco días con el propósito de reclutar intencionalmente buenos contadores

de historias y pedirles que, siguiendo instrucciones sencillas sobre cómo contar una buena historia acerca de la marca o el producto, se lancen a ello. En una segunda fase, se pondrá a prueba el poder de dichas historias pidiendo que después actúen como público y seleccionen sus favoritas.

La galería: el planteamiento en este caso es que las historias no hay que crearlas sino encontrarlas, porque ya existen en el mundo real, por ejemplo en anuncios, y es fácil para los consumidores decodificarlas. Sólo hay que organizar los anuncios en una galería y utilizarlos como estímulo para ayudar a los consumidores a contar su propia historia.

A todos nos interesa mucho dominar el *storytelling* porque, a la postre, los buenos *insights* de comunicación no dejan de ser una muy buena historia, ¿no os parece? Hay tensión, solución y un beneficio final... Pues aquí tenéis dos planteamientos con los que trabajar metodológicamente. Para saber más, podéis consultar en los archivos de AEDEMO el *webinar* en el que os hablé de otra de sus

¿A qué hay que estar atentos?

- Triangulación
- Psicología evolutiva
- Economía del comportamiento
- Semiótica
- 'Storytelling'
- Relación marcas-cultura
- Economía moral
- IA, RV
- Desconexión
- Enfoques multiculturales



presentaciones en la conferencia de cualitativo de Esomar en Berlín.

PSICOLOGÍA EVOLUTIVA

Seguimos con uno de los platos fuertes de la conferencia, que fue galardonada como mejor presentación de la misma, compartiendo el podio con Andrew Konya, de Remesh.AI, y que se centró en las aplicaciones de la psicología evolutiva en el cualitativo. Sarah Jay y Kym Loeb, de Acacia Avenue, captaron fuertemente nuestra atención demostrando el poder exploratorio de este enfoque en lo que respecta al comportamiento humano y los sesgos cognitivos.

Su idea más provocativa fue sugerir que la jerarquía de necesidades de Maslow era demasiado simplista y que ignora el hecho de que NO priorizamos la seguridad y la protección sobre cualquier otra cosa. La pertenencia es una meta-necesidad y la gente a menudo pone su vida en riesgo para alcanzar ese objetivo que pertenece a un orden superior.

Para ellas, los siete motivos fundamentales de Kendrick y Griskevicius nos proporcionan

una mejor explicación. Las causas conflictivas distales del comportamiento son: evitar la enfermedad, estatus, conseguir pareja, conservar la pareja, afiliación, auto-protección y el cuidado de los tuyos. Se trata de un marco útil de trabajo y su libro, una lectura recomendable.

Como sabéis, también estamos investigando y experimentando cada vez más en cómo las nuevas tecnologías pueden ser útiles en la investigación cualitativa. Es por ello que me parece especialmente interesante el ejemplo de uso de la realidad virtual que Tom De Ruyck, de InSites Consulting, nos contó que hicieron para activar los *insights* de un estudio que llevaron a cabo con 10 clientes de 10 países en 10 minutos. El uso de la RV fue instrumental para dar vida a los *insights* en el *debrief* para el cliente, ya que pudieron observar a los consumidores y ponerse en su lugar y en la situación real de consumo a través de unas gafas de RV de 360°.

Me gustaría destacar que en este, como en muchos casos (si no todos), el uso de la tecnología es para servir al fin último que es el de activar los *insights*

**¿QUIÉN HUBIERA
PENSADO QUE
SER CURIOSO
Y DISFRUTAR
EXPLORANDO Y
APRENDIENDO
SOBRE LOS
DEMÁS Y SOBRE
EL MUNDO QUE
NOS RODEA SERÍA
NUESTRO TRABAJO
ALGÚN DÍA?**



Fotos: 'Stay Curious' Valencia 2018, AQR/QRCA Worldwide Conference on Qualitative Research

del cliente. Otro ejemplo mucho menos costoso pero igualmente efectivo es el de crear un tablero y convertirlo en un juego de mesa **Casino**, haciendo uso de la gamificación, para que el equipo del cliente 'apostara' por los *insights* ganadores e interactuara con el informe haciéndolo más real y memorable. Por ello, lo más importante es poner en práctica su ecuación: Experiencia = Memoria + Empatía.

Nos animó a invertir el 10% del presupuesto en crear una experiencia de los resultados de la investigación para el cliente, ya que con esto conseguiríamos que al menos el 50% de los *insights* del estudio cobren vida y sean utilizados por la organización. Muy recomendable también la lectura del libro de Pine y Gilmore *The Experience Economy*.

TRIANGULACIÓN

Continuamos con la triangulación de Daniel Berkal, de The Palmerston Group, o de por qué los triángulos son más poderosos de lo que tú te crees... Aunque sigue siendo todo un misterio para mí, los principales aprendizajes que me llevé son a modo

de consejos que pueden ayudar a nivel metodológico para crear *rapport* con el entrevistado en el contexto de una entrevista etnográfica u observacional.

Por ejemplo, si nos movemos y cambiamos de lugar durante la entrevista creamos de manera espontánea un tercer espacio informal de encuentro con el entrevistado en el trayecto de su casa al supermercado, en el que se relaje y comparta con nosotros de una manera más franca y sincera. Esto también ocurre si cambiamos de tema, creando un espacio para charlar de cualquier cosa entremedias y también si intercambiamos roles con los entrevistados, porque nos ponemos al mismo nivel y podemos pedirles que nos pregunten algo que ellos consideren importante y que hayamos dejado fuera de la entrevista, o pedirles que formulen las preguntas que nos harían si ellos fueran el entrevistador/a.

Según nos contó por propia experiencia, conversar junto a una persona sin estar cara a cara puede ayudar a catalizar la conversación, tal y como ocurre cuando se habla con desconocidos en el avión, donde

EL HUECO O LA BRECHA DE LA CURIOSIDAD, QUE ES LO QUE NOS MANTIENE INTERESADOS Y CURIOSOS POR SEGUIR APRENDIENDO MÁS

el foco no es absoluto. Se trata de descentralizar las entrevistas introduciendo un tercer elemento dinamizador que desestabilice el *status quo* y facilite el acceso al discurso espontáneo.

Respecto a la triangulación, más que una brecha yo diría que Daniel Berkal, en mi caso, ha abierto una zanja de curiosidad al respecto, por suerte entablamos amistad y espero poder continuar investigando sobre el tema. Por supuesto, todos los allí presentes éramos personas atraídas por esa inquietud, apetito e inconformismo que enciende la chispa y el motor de la inspiración y el entusiasmo por nuestra profesión y que sólo las mentes curiosas buscan alimentar. Lo mejor de todo es que nos marchamos con un todavía mayor deseo de explorar y una creciente necesidad de participar en los debates y foros internacionales, de plantear

aún más incógnitas e hipótesis que sigan revolucionando la investigación cualitativa para que siga siendo tan dinámica e interesante y nos enganche a todos, nuevos y veteranos.

Y, volviendo a la importancia del sentimiento de pertenencia, quiero confesaros que, sobre todas las cosas, participar en la conferencia internacional de cualitativo me ha hecho sentir orgullosa de nuestra profesión. ¿Quién hubiera pensado que ser curioso y disfrutar explorando y aprendiendo sobre los demás y sobre el mundo que nos rodea sería nuestro trabajo algún día? Fue un gusto rodearme de personas de todo el mundo que vivieran como yo movidas por esa chispa, por ese motor que nos empuja a avanzar y a seguir creando y encontrando juntos formas de explorar nuevos universos: la curiosidad. ¡Os animo a todos/as a seguir siendo curiosos! ■

CONVERSAR
JUNTO A UNA
PERSONA SIN
ESTAR CARA A
CARA PUEDE
AYUDAR A
CATALIZAR LA
CONVERSACIÓN,
TAL Y COMO
OCURRE CUANDO
SE HABLA CON
DESCONOCIDOS
EN EL AVIÓN,
DONDE EL FOCO
NO ES ABSOLUTO



Fotos: 'Stay Curious' Valencia 2018, AQR/QRCA Worldwide Conference on Qualitative Research

El objetivo de la investigación de mercados hoy en día ya no es solo recabar información sobre los consumidores, sino asimilar esta; no basta con explicar los porqués, sino comprender los fenómenos sociales. Y ello pasa por contemplar al individuo en su totalidad, no solo como consumidor, sino en una realidad más amplia en la que el entorno cultural es básico. Es ahí donde trabaja la etnografía, una metodología que brinda grandes posibilidades en entornos complejos.

RETOS 'ANALÓGICOS' EN LA INTELIGENCIA DE MERCADOS

Esta revolución tecnológica en la que nos sumergimos hace ya varios años parece no llegar a su fin. Vivimos en la constante innovación. Cada día despertamos con 'algo nuevo', no sólo en lo profesional, sino en nuestra vida cotidiana como personas, ciudadanos o consumidores.

Si algo caracteriza a estos procesos (y no sólo en 'lo digital') es su aceleración inherente. Tanto es así, que si escribiéramos ahora sobre ellos, la reflexión quedaría anticuada en un breve lapso de tiempo, puesto que lo que hoy nos resulta un avance o cambio brusco en cualquier área de la vida, con el uso acaba formando parte de la más trivial cotidianeidad. La aceleración vive no sólo en la expansión de lo **tecnológico** o de los nuevos hábitos y significados asociados a ello, sino en la propia asimilación o desprendimiento de los mismos. Vivimos con la sensación de que **todo va demasiado rápido** y ante una cantidad y variedad de información que nos sobrepasa.

Si analizamos la evolución de

la industria del marketing y la investigación de mercados, vemos que es evidente que vivimos en otro nivel de información y conocimiento sobre la realidad social; cada vez más cambiante en estilos de vida, identidades, hábitos de consumo, acceso a la información y dinámicas de comunicación entre individuos y grupos. Como resultado, ante una realidad más compleja, parece lógico que también lo sea nuestro trabajo.

Todo lo que suena a **digital**, **futuro** o **innovación**, puede seducir a cualquiera, pero adaptarnos a estos cambios va más allá de una cuestión tecnológica, también debemos dar un salto en la mirada cualitativa y en los marcos analíticos a partir de los cuales interpretamos la vida cotidiana de los consumidores. La acumulación de *data* que caracteriza la era digital da paso a una nueva necesidad: comprenderla más allá de las asociaciones y correlaciones causales o casuales.

Como profesionales debemos estar a la altura del volumen, variabilidad y velocidad de la información de la que



Jaime Ruiz

Consultor en Inteligencia de Mercados
Estudios etnográficos y socioculturales
Ciudad de México



disponemos. Y esto implica situarse un poco 'más arriba' para visualizar cada realidad desde una perspectiva más amplia que permita unir los puntos y establecer patrones y relaciones, en una suerte de **efecto mariposa**.

EL MARCO CULTURAL

Entendemos como **realidad** aquello que ocurre y sucede más allá de los confines de nuestros escritorios y pantallas, y está regida por algo a lo que llamamos **cultura**: esto es, el conjunto de ideas, normas, emociones, actividades y significados que componen y mueven la vida de las personas. La cultura define la manera en la que pensamos, actuamos y nos justificamos.

Una de las formas para acceder a ella es a través de los mitos y narrativas que sobrevuelan los imaginarios y a partir de las cuales se entienden y explican las sociedades e individuos. Todas las sociedades viven entre símbolos y significados contruidos y entendidos a partir de mitos y arquetipos más o

LA ETNOGRAFÍA NOS PERMITE IR MÁS LEJOS Y COMPRENDER A LA PERSONA ANTES QUE AL CONSUMIDOR

menos evidentes. El reto es identificar cada uno de ellos, sus variaciones y adaptaciones, y extraer el valor necesario que permita instrumentalizar cualquier reto de negocio o de comunicación.

En las sociedades occidentales contemporáneas (la **sociedad de consumo**) construimos la subjetividad en una metáfora del tiempo como línea vertical, es decir, una sucesión de hechos. **Inicio, desarrollo y desenlace**

en una evolución o involución de aspectos vitales según la etapa de vida en la que nos encontremos: "naces, creces, te reproduces y mueres". Queramos o no, entendemos la vida como una constante evolución hacia algo y lo hacemos porque vivimos a través de las historias que nos contaron, y que reconstruimos cuando nos la contamos a nosotros mismos para dotar a la vida de **significado** (subjetividad).

Parte del análisis de la cultura es la comprensión de estas historias y lógicas narrativas en las que vivimos y coexistimos. Dentro de ellas nos auto percibimos como individuos, grupos y sociedades. Por tanto, el análisis de su trasfondo es forzosamente emocional, intuitivo y narrativo. Debemos asumir cada problema u objeto de estudio dentro de una historia que se cuenta y oculta al mismo tiempo, aquí entra el poder de la mirada antropológica, la que permite diferenciar lo manifiesto de lo latente, lo extraño entre lo obvio. El objetivo es definir cada elemento



y relación que nos hagan entender la realidad social como un todo orgánico capaz de explicarse por sí mismo.

Para llegar a visualizar todo este marco que compone el mundo del consumidor sólo hay un camino: adentrarnos en él para cuestionarlo desde dentro y no sólo desde el discurso de quienes lo componen.

LA ETNOGRAFÍA

Cuando nos referimos a las personas como consumidores reducimos la mirada a relaciones y espacios muy concretos, a los cuales podemos acceder a partir de la aplicación de un cuestionario o en el laboratorio de una cámara de Gessel.

Pero la etnografía nos permite ir más lejos y comprender a la persona antes que al consumidor. Esto implica entenderla en un contexto más allá de los espacios de compra o consumo. Y desde ahí atender a sus preocupaciones más profundas, creencias, miedos, filias y fobias; explorar hasta el propio sentido de la vida. Solo así llegamos a conocer con detalle las normas y reglas de los diferentes mundos en los que conviven y se relacionan los consumidores. Para esto se requiere de dos habilidades clave: observación y empatía. Resulta imposible analizar la cultura sin una correcta combinación de ambas.

“Me dijeron que venías a tomar fotos y a hacerme una encuesta, ¿es verdad que dura seis horas? (...) No me avisaron de que iban a grabar en vídeo, ¡no me he arreglado!”

Cosas así suelen decirme cuando entro por la puerta de su casa. Los proveedores de captación tampoco terminan de entender la metodología,

EL OBJETIVO ES DEFINIR CADA ELEMENTO Y RELACIÓN QUE NOS HAGAN ENTENDER LA REALIDAD SOCIAL COMO UN TODO ORGÁNICO CAPAZ DE EXPLICARSE POR SÍ MISMO

pero es preferible que los informantes no se imaginen nada sobre la actividad o el tipo de preguntas y observaciones a los que se verán expuestos.

No se trata de ir a su casa para hacerles una entrevista, el fin es mucho más complejo y ambicioso. Se trata de conocer a las personas con tal profundidad que podamos realmente ponernos en su lugar, imaginar cómo piensan y las motivaciones que hay detrás de sus actitudes, comportamientos y hábitos de consumo.

La etnografía es examinar a fondo la vida del consumidor con una doble óptica: desde dentro y desde arriba. Conectar los puntos entre lo que observamos y lo que ya sabíamos de él y su mundo. Es una práctica adaptativa de constante improvisación intelectual, llegar al conocimiento a

partir de la continua especulación y cuestionamiento de lo obvio y el sentido común.

Observar y explicar, poner atención a lo confuso y a los detalles que no entendemos del todo respecto al porqué están ahí. Muchas veces intuimos que algo es interesante sin saber muy bien por qué, sólo sabemos que lo es. No es tan diferente al trabajo de un detective de cualquier serie policiaca, obseso en un abanico de escenarios y posibilidades que debe ir descartando para llegar a un único camino explicativo, final y definitivo.

Otra de las virtudes de la mirada antropológica es la ingenuidad y la ignorancia como punto de partida, imprescindibles para llegar a cuestionar lo obvio y la esencia de las relaciones y dinámicas socioculturales. Solo así conseguimos estar atentos a cada detalle, porque en cualquier momento uno de tantos puede darnos la clave, esa pieza que nos faltaba para entender todo lo demás.

Para el analista inexperto puede ser abrumador. La información que se percibe en una conversación cara a cara y contextualizada es mucho más

abundante y valiosa que cualquier transcripción o archivo de audio. En apenas los minutos previos al inicio formal de la entrevista, el etnógrafo ya vio cómo organiza y decora su sala de estar, qué elementos o símbolos usa, qué función tiene cada objeto, elemento, aroma o cualquier leve sensación en el espacio íntimo del informante. Antes de encender la grabadora se respondieron preguntas previas al campo y se generaron otras nuevas, hipótesis más o menos relevantes y más o menos conscientes en la cabeza del etnógrafo, cuyo cerebro trabaja a mil revoluciones por

EJEMPLO DE DINÁMICA DE ACTIVIDAD ETNOGRÁFICA

Journey de lácteos

1



Autopercepción Estilo de vida

Entrevista en profundidad

Observación hogar

2



Drivers Percepción de la oferta

Acompañamiento a canal de compra habitual

Observación y conservación informal

3



Almacenaje y clasificación de la categoría

Lógicas y asociaciones

Observación Continuation entrevista

4



Dinámicas de consumo

Aterrizaje de hallazgos

Dinámica grupal



COMPRENSIÓN LÓGICA DE LOS PUNTOS 1-2-3-4

Ejercicios lúdicos-disruptivos:
Hacer hablar a la norma



MUCHAS VECES,
LA INFORMACIÓN
MÁS VALIOSA
SURGE A PARTIR
DEL MOMENTO EN
EL QUE SE APAGA
LA GRABADORA,
CUANDO EL
ENTREVISTADO
SE LIBRA DE UNA
TENSIÓN QUE
OBSTACULIZABA LA
NATURALIDAD DE
SUS RESPUESTAS

querer absorber al máximo el total de estímulos a los que se ve expuesto nada más cruzar el umbral que lo introdujo al mundo del consumidor.

También hay que saber comportarse, literalmente. Por ejemplo, detectar cuándo el ofrecimiento de un café responde a una cortesía del **deber ser** o si, por el contrario, se trata de una muestra **real** de hospitalidad. Este tipo de detalles, como aceptar o rechazar una taza de café, pueden marcar la fluidez de la dinámica que sigue y, por tanto, la calidad de la información que se consiga recabar.

La empatía es una aptitud que se trabaja, se entrena y se desarrolla; y dentro de la mecánica de la etnografía, se complica. La observación debe ser constante y al mismo tiempo lo menos agresiva posible. Es inevitable no generar cierta incomodidad en el informante, a nadie le gusta sentirse observado o juzgado y mucho menos

en su intimidad. El etnógrafo es un intruso que debe contar con la sensibilidad para saber **qué, cómo y cuándo** preguntar y detectar el estado anímico de su interlocutor para dejar fluir la dinámica de la manera más orgánica y eficiente. Se trata de un juego en donde el etnógrafo intenta guiar la tónica y forma de la conversación, yendo de lo formal a lo espontáneo en función de cómo vaya sintiendo al informante. Muchas veces la información más valiosa surge a partir del momento en el que se apaga la grabadora, cuando el entrevistado se libra de una tensión que obstaculizaba la naturalidad de sus respuestas.

EL ANÁLISIS: JUEGO Y ESPECULACIÓN

Mientras corre la dinámica, el etnógrafo deja que su cerebro asimile más información de la que puede digerir, y es por eso que se usan distintas herramientas de registro: desde cámara de vídeo hasta el básico diario de campo, imprescindible. En la cabeza y en las notas del etnógrafo se van rebotando y conectando unas ideas con otras, con experiencias propias y asociaciones aleatorias e intuitivas con otras categorías y contextos en busca de cualquier relación explicativa. En función de esto, el etnógrafo debe guiar la dinámica hacia el avance de su análisis de la situación; las posibilidades son tan amplias como su propia imaginación.

De repente, el analista se expone a un mar de discursos, signos y

LA ESPECULACIÓN ES LA CLAVE. DEJAR QUE LAS IDEAS VUELEN HASTA DONDE QUIERAN Y, UNA VEZ AHÍ, CUESTIONARLAS PARA QUE VAYAN CAYENDO POR SÍ SOLAS HASTA LLEGAR A LA DEFINITIVA

símbolos que forzosamente hay que abordar desde la libertad y el caos. Libertad para moverse en el mundo del consumidor y comprenderlo; y el caos inicial que supone la acumulación de trocitos inconexos de información acerca de la realidad en la que vive. Una *deconstrucción* de la vida cotidiana en pequeñas piezas desubicadas de una misma y única **realidad**.

Acabado el trabajo de campo, la cosa se pone más interesante: se reúnen los etnógrafos en el *debrief* y comparten las distintas experiencias y visiones del problema. La sensación es como si tuvieras que armar un puzzle de mil piezas del cual no conoces la imagen. Estrés pero sabes que no es imposible. Siempre hay un hallazgo que servirá de hilo conductor de todos los demás, sólo que la mayoría de las veces no es algo que esté a primera vista.

Cuando armas un puzzle, lo más práctico es comenzar por aquello que dará orden y orientación al resto de las piezas: el marco. El marco es aquello que permite ponerle límites al campo de acción e influencia de nuestro objeto de estudio, es decir, aquellos elementos que sirven de indicadores para definir la realidad que estamos interpretando.

La práctica etnográfica supone un continuo descubrimiento en el que van encajando todas las piezas de un puzzle narrativo, relacionar lo que observamos con los esquemas

de pensamiento preexistentes que permiten a las personas y colectivos situarse, construirse y auto percibirse.

La especulación es la clave. Dejar que las ideas vuelen hasta donde quieran y, una vez ahí, cuestionarlas para que vayan cayendo por sí solas hasta llegar a la **definitiva**, esa que nos da una lógica sólida a partir de la cual los consumidores construyen y perciben su realidad: el *insight*.

Una vez comprendidos el marco y sus reglas, nos preguntamos: ¿cómo lo viven y perciben los consumidores? ¿qué papel ocupa la categoría que estamos evaluando? ¿en qué posición están situadas las marcas que nos interesa considerar? ¿qué comunican? ¿cuáles son las claves y significados de las relaciones que observamos e intuimos?

RESULTADO: LA CONSTRUCCIÓN DEL SENTIDO

Situamos a la marca, al público y el problema que nos ocupa en nuestro caso de estudio. Si la historia está bien construida, los resultados se cuentan solos. Si se percibe un mínimo de discrepancia o déficit de verosimilitud, debemos regresar al punto anterior hasta dar con un esquema más resistente. En este tipo de análisis, más que buscar la **verdad** debemos encontrar el **sentido**. Y esto se logra contraponiendo tres puntos de vista del mismo problema u objeto de estudio: el del consumidor, el de la marca y el del marco cultural, es decir,



la interacción entre uno y otro. ¿Qué historias están contando las marcas? ¿Cómo las perciben los consumidores? ¿En qué coinciden y en qué discrepan ambas visiones?

Si la investigación de mercados nació ante la necesidad de recabar información sobre audiencias y consumidores, hoy se mantiene viva por la necesidad de asimilarla. Ya no se trata únicamente de explicar las causas y porqués que hay detrás de cada comportamiento o tendencia, sino de comprender los fenómenos sociales de una manera más amplia y **esencial**, abarcando la sociedad de consumo como un **todo global** compuesto de nodos de significados, conectados e interdependientes, que explican las actitudes y los hábitos de consumo: la cultura. ■

LA REALIDAD MEXICANA

Quizá uno de los escenarios en los cuales más conviven y se solapan diferentes esferas es el de la sociedad mexicana. Un país complejo en muchos sentidos, con una riqueza, diversidad y profundidad cultural que a veces cuesta demasiado entenderla en su totalidad. “Es más surrealista que yo”, confesaba Dalí en una famosa entrevista en televisión, aunque otros preferimos hablar de contrastes más que de contradicciones.

México es un amplio espectro que va de la pobreza extrema a Carlos Slim, tan indígena como colonial, tan latino como norteamericano. México va de la magia de una arcaica y romántica Oaxaca a la ostentación ultramoderna y capital de Monterrey. Todo esto es México y mucho más.

Según el Gobierno, conviven siete clases sociales o estratos. O niveles socioeconómicos (NSE) cuando hacemos investigación de mercados¹ (AMAI).

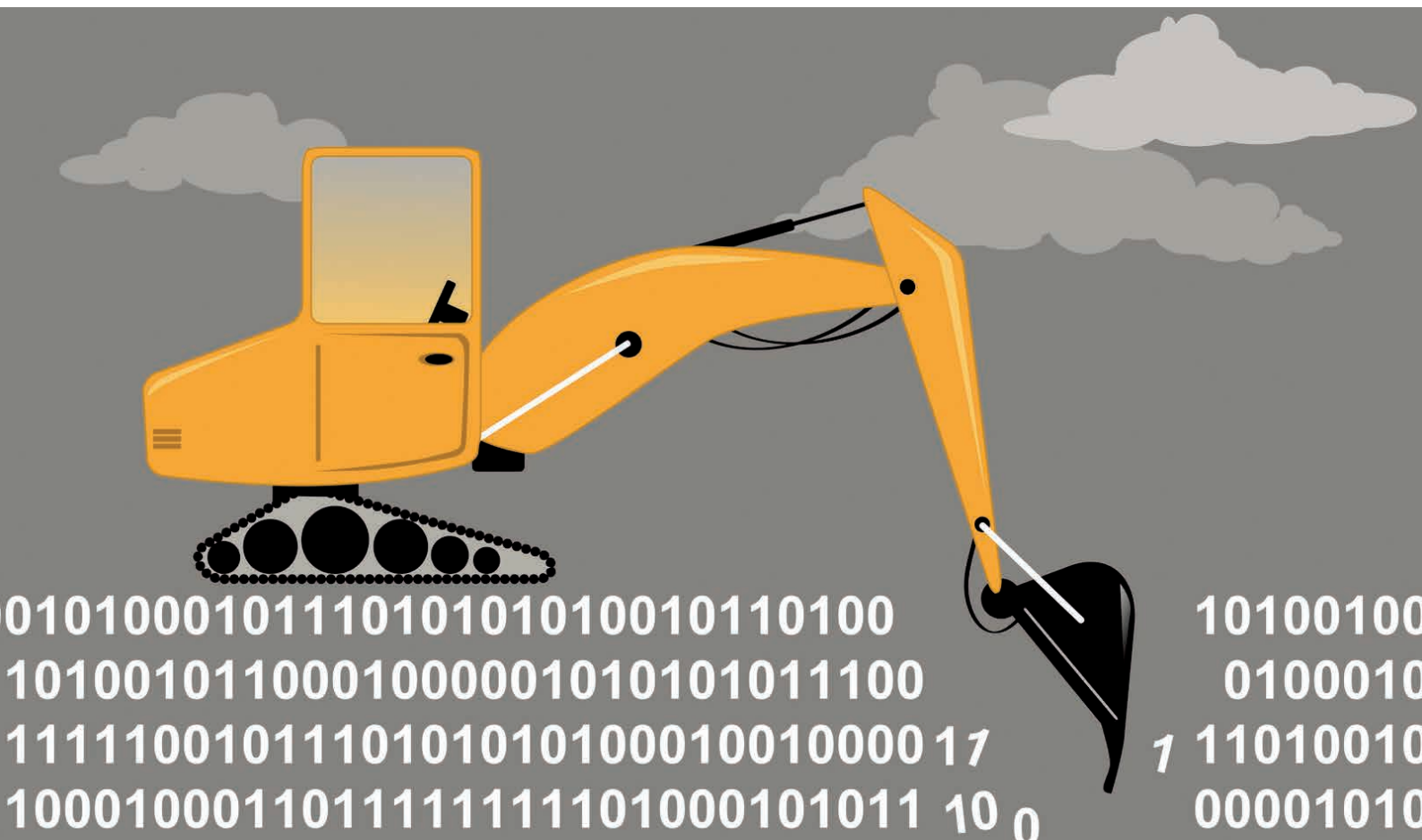
Luego te acercas un poco y ves que son muchos más matices los que se cruzan y se difuminan. México es complejo de entender hasta para los propios mexica-

nos, de ahí su atracción y su magia, y de ahí también el principal reto de los profesionales que nos dedicamos a intentar descodificarlo.

Son tiempos complejos e interesantes para ello. No son pocas las compañías y marcas cuyos departamentos de marketing viven hoy día saturados de información. Acumulan un conocimiento repetitivo y cíclico debido a la contratación sistemática de estudios (cualitativos y cuantitativos) similares en objetivos y metodología que contratan año tras año, y cuyos resultados no ofrecen más que las variaciones que se hayan dado en aquellos aspectos que ya están habitados a evaluar o medir.

Y es que en muchas ocasiones, el verdadero reto de nuestros clientes es el de alcanzar un nivel superior de comprensión que logre encajar todo lo que ya saben y disponen dentro de un marco mucho más extenso, en donde poder entender y situar a sus marcas y a su público.

1. Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercados y Opinión (AMAI): <http://nse.amai.org>



EL 'BIG DATA', ¿ELIXIR DE LA FELICIDAD Y LA ETERNA COMPETITIVIDAD?



Ignacio Macias
Managing Director
Psyma Ibérica



Simeon Pickers
Managing Director
Psyma Latina

Si bien es cierto que los beneficios de la digitalización para la investigación de mercados no son pocos, lo que se plantea en este artículo es no dejar de lado que lo más relevante para obtener la información adecuada es hacer las preguntas correctas. Y, para ello, es importante pensar en el consumidor como individuo, lo que lleva a buscar la conexión emocional con él.

LA 'BIG DATA MANÍA' GENERALIZADA EN MUCHOS DISCURSOS PARECE INDICAR QUE CADA VEZ MÁS PERSONAS DEDICADAS AL MARKETING ESTÁN CAYENDO EN LA TRAMPA DE EQUIPARAR DATOS A CONOCIMIENTO, Y A UTILIZAR LA AUTOMATIZACIÓN COMO SUSTITUTO DEL MARKETING INTELIGENTE

A lo largo del siglo pasado hemos usado y transformado más recursos naturales que nunca en la historia del ser humano, y a través de la masificación de la producción, la distribución y el marketing, hemos puesto a disposición del gran público bienes y servicios que han generado una alta calidad de vida antes inimaginable. El siglo XXI ha sumado las bendiciones de la tecnología de la información y de la automatización digital, poniendo a disposición del usuario el producto o servicio precisos, en el lugar adecuado y en el momento exacto.



No sorprende entonces que las empresas y marcas busquen ser *data-driven*, que se pretenda cada vez más observar y reportar de manera automatizada el comportamiento de los usuarios para alimentar algoritmos que permitan sugerir nuevos productos, aumentar la caja y mejorar la experiencia de cliente. Esto es plausible pues, ¿quién no querría, por ejemplo, escuchar nuevos temas musicales a partir de la música que ya le gusta? ¿A quién no le conviene tener un acceso sencillo a mapas, recomendaciones y opiniones de otros viajeros a partir de la compra de un billete de avión? ¿Cómo no va a resultar atractiva la posibilidad de adquirir un producto hecho a medida al precio de un artículo de producción al por mayor?

De igual manera, en el marketing contamos cada vez con más y mejores herramientas que optimizan la toma de decisiones a partir de la tecnología de la información. Observamos el impacto de nuestras campañas de comunicación en *dashboards* en tiempo real y gestionamos la

comunicación de marca en *war rooms*; analizamos el comportamiento de nuestros usuarios para optimizar el *funnel* de venta y contamos con algoritmos que nos permiten micro-segmentar a los usuarios, incluso predecir las próximas acciones o necesidades para estar ahí en el momento preciso, y que el usuario solamente tenga que pulsar un botón.

¿ES EL 'BIG DATA' LA CLAVE DE ÉXITO EN MARKETING?

Es un mundo feliz entonces el mundo del experto en marketing en el siglo XXI: solamente debemos recopilar y analizar los datos disponibles, predecir cuál es el siguiente paso del usuario, establecer contacto y el cliente ya es nuestro, automáticamente. ¿Correcto?

No podríamos estar más equivocados que cayendo en esa falacia. Cuidado: no queremos argumentar en contra del uso de datos e información de los usuarios y de los mercados para la toma de decisiones en los negocios, ya que eso es lo que da valor a nuestros servicios y cualquier elemento donde la automatización

EL GRADO DE INVOLUCRACIÓN DEL CLIENTE CON EL PRODUCTO Y LA RENTABILIDAD DE MARCA SE BASAN EN EL NIVEL DE CONEXIÓN EMOCIONAL QUE LOGRE ESTABLECER EL MARKETING CON LOS CONSUMIDORES

pueda mejorar la experiencia del cliente debe ser implementado, pero desafortunadamente, la *big data manía* generalizada en muchos discursos parece indicar que cada vez más personas dedicadas al marketing están cayendo en la trampa de equiparar datos a conocimiento, y utilizar la automatización como sustituto del marketing inteligente.

“We live in a society bloated with data yet starved for wisdom”

Lo que describe Elizabeth Kapu'uwalani Lindsey en esta cita a nivel de la sociedad con frecuencia también se aplica a los profesionales de la comunicación y el marketing: muchos no sufren de falta de información de mercado, sino que se están literalmente inundando de datos sobre comportamiento y opinión, indicadores operativos e información transaccional.

Por tanto, sin duda es nuestra responsabilidad como analistas de mercado reorientar y ayudar a los profesionales del marketing aportando un enfoque más ajustado hacia lo realmente relevante: **hacer las preguntas correctas**

Aunque parece ser ya un viejo lema de la profesión dedicada a los *insights* eso de que más importante que las respuestas es **hacer las preguntas correctas**, no por viejo carece de validez. Es de suma importancia preguntarnos: ¿realmente es relevante toda la información que recopilamos? ¿De qué podemos prescindir? ¿Qué no aporta? ¿Qué correlaciones entre

variables pueden indicar causalidad, y dónde hemos de pensar que se trata de factores subyacentes? No por disponer de mucha información quiere decir que en la cuantía esté el valor. Fiel al término GIGO (*Garbage In, Garbage Out*), la calidad de aprendizaje y de toma de decisiones está en relación directa con la calidad de las preguntas con las que nos acercamos al gran volumen de información disponible.

EL 'INFORMATION & AUTOMAZATION COMMODITY'

Todavía el acceso a la información de usuarios y la automatización de procesos y experiencia de cliente nos parece un diferenciador clave, y sin duda realmente lo es. En un futuro cercano, la marca que no aprenda de ello e interactúe con sus usuarios de forma digital y automatizada estará al margen del mercado o fuera de él, y es por ello que muchas empresas invierten tanto en la transformación digital. “Todo lo que pueda ser digitalizado y automatizado, será digitalizado y automatizado” nos dice el futurista Gerd Leonhard. Entonces, lo que actualmente valoramos como un diferenciador clave se volverá un *commodity*, una mercancía que – mientras tiene su valor significativo para todas las organizaciones y las marcas y no será reemplazable – tampoco será diferenciador clave para la competitividad y el atractivo de las marcas, por muy *data-driven* que sea.

PENSAR EN LA PERSONA

¿Resulta visible que en las primeras 800 palabras de este artículo hemos hecho alusión al usuario, y siempre al usuario? Y esto es

exactamente un efecto secundario no deseado de la *data-manía*: la deshumanización del cliente. Observamos grandes cantidades de datos de comportamiento de usuarios pensando que esto nos permite entender al cliente. Por mucho que aporta valor observar, analizar y mejorar la interacción con los usuarios, siempre debemos recordar que detrás de cada usuario hay un ser humano y son sus necesidades profundas las que deben dictar lo que ofrece la marca, la manera en que la marca se comunica e interactúa con las personas en su mercado.

INVOLUCRACIÓN Y RENTABILIDAD ESTÁN EN LAS EMOCIONES

Este es el aspecto final que queremos mencionar, siendo, además, el más importante. En su libro *Descartes Error*, el neurólogo Antonio Damasio de la University of Southern California, nos describe cómo la emoción es parte esencial del proceso de toma de decisiones, por mucho que se aplique post racionalización.

En una época en la que los productos por sus especificaciones son bastante intercambiables y tanto *data* como experiencia de cliente basada en procesos automatizados se están volviendo *commodities*, perdura una verdad: el grado de involucración del cliente con el producto y la rentabilidad de marca se basan en el nivel de conexión emocional que logre establecer el marketing con los consumidores. Por ejemplo, no hay mucho que distinga un teléfono de gama media de un teléfono de gama alta, o un vehículo de una

EN UNA ÉPOCA EN LA QUE LA PERSPECTIVA ES FÁCILMENTE SESGADA POR LA DISPONIBILIDAD Y UBICUIDAD DE DATOS DE COMPORTAMIENTO, SE VUELVE AÚN MÁS VALIOSA LA PROFUNDIZACIÓN A TRAVÉS DEL ANÁLISIS PSICOLÓGICO DE MERCADOS

marca de volumen de un vehículo *premium*. Pueden existir ciertas diferencias en funcionalidad o grados de equipamiento, pero se nivelan muy rápidamente en mercados que evolucionan con velocidad. Aun así, con productos cuasi intercambiables, las empresas que representan los diferentes segmentos de mercado logran atraer grupos de consumidores muy diferentes, y son las marcas que alcanzan una mejor conexión emocional las que cobran márgenes mucho más altos.

Gerd Leonhard cierra su observación sobre la digitalización y automatización comentando que “todo lo demás será más valioso que nunca”. Es por ello que debemos poner aún más atención a la emoción de los consumidores. En un estudio que presentaron Magids, Zorfias y Leemon en 2005 comprobaron que, variando según categoría e industria, el valor del cliente emocionalmente conectado puede ser hasta un 100% mayor que el valor del cliente simplemente **satisfecho**.

En una época en la que la perspectiva es fácilmente sesgada por la disponibilidad y ubicuidad de datos de comportamiento, se vuelve aún más valiosa la profundización a través del análisis psicológico de mercados. Solamente si conocemos las motivaciones emocionales subyacentes que nos permiten conectar con las personas en nuestro mercado, el análisis de detalles del *clickstream* o la extracción de sentimiento desde verbalizaciones en línea conseguirán agregar valor. ■



EL VIAJE DEL DESCUBRIMIENTO (EN LA ERA DE LO EFÍMERO)

Carles Manteca ejerce en la actualidad como consultor de estrategia, medios, marketing, contenidos e innovación, y es miembro del Consejo Editorial de 'Investigación y Marketing'

Al pensar en escribir este artículo la primera idea que me vino a la cabeza fue una película que os recomiendo si no habéis tenido ocasión de ver. Quizá su título esté desfasado, pero os aseguro que su contenido sigue siendo actual y muy vigente cinco décadas después de su rodaje. Se trata de *2001: Una Odisea en el espacio*, una película de culto, dirigida y producida por el maestro cinematográfico Stanley Kubrick para la Metro-Goldwyn-Mayer. El guion fue escrito por el propio Kubrick y el novelista Arthur C. Clarke. Fue estrenada en 1968 y marcó un hito en la época, siendo una de las películas más aclamadas y controvertidas de la cinematografía mundial. Es una película que elevó el cine de ciencia ficción a la categoría de género, estéticamente revolucionaria, y que aborda diversos temas, como la evolución humana, la tecnología y la inteligencia artificial, entre otros.

Algunos creen que el futuro que nos muestra Kubrick en su película tardará

cinco décadas más en llegar y otros creen que quizá no llegará nunca, pero todos estamos de acuerdo en que nuestro mundo está viviendo un proceso de agitación y transformación profundo, a nivel político, económico, social y técnico, y por supuesto también en la investigación y el marketing. Dicha transformación está liderada por la irrupción tecnológica en todos los campos, que afecta tanto a los consumidores como a las industrias.

Pero no solo se trata del cambio en sí, sino de la velocidad a la que se están produciendo estas transformaciones. A un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad están cambiando las formas que tenemos de comunicarnos, de movernos, de entretenernos, de formarnos, la forma de trabajar y, obviamente, las tipologías de trabajo necesarias en el futuro.

Este proceso de transformación debe ser un revulsivo para poder reinventarnos y plantear futuros

LA CREACIÓN DE VALOR ESTÁ LIGADA, HOY EN DÍA, A LA CONSTANTE NECESIDAD DE DESAPRENDER LO APRENDIDO, PARA REAPRENDER Y REINVENTAR CÓMO SERÁ ESE VALOR

deseables, aunque existen también discursos apocalípticos. El momento de cambio en el que estamos inmersos es, sin duda, fascinante, y aunque algunas tendencias ponen a robots, máquinas, algoritmos y ordenadores en la cúspide de este proceso, vamos a ser las personas quienes hagamos posible esta transformación.

Debemos entender y asumir, como profesionales de la investigación y del marketing, y también como personas, que estamos inmersos en una constante oleada de cambios que hace muy difícil, por no decir imposible, cualquier predicción en nuestro negocio o sector. Si así lo entendemos y lo incorporamos a nuestro pensamiento, podemos convertir los cambios en nuevas oportunidades para crear valor.

UNA NUEVA MIRADA

Uno de los pensamientos de Buda ya nos iluminaba en este sentido: “el único y verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, sino en tener nuevos ojos”. Nuestra capacidad para transformar nuestras empresas y modelos de negocio dependerá de que podamos dejar de verlos con ‘los ojos de siempre’ y les apliquemos una nueva mirada. En este entorno de transformación permanente, de aceleración, de automatización y de abundancia, pocos serán los negocios que puedan prosperar mucho tiempo entregando la misma oferta de valor a los consumidores. La creación de valor

está ligada, hoy en día, a la constante necesidad de desaprender lo aprendido para reaprender y reinventar cómo será ese valor. Más aún cuando los retos a los que nos enfrentamos requieren de nuevas competencias, actitudes y perspectivas. Debemos transformar, pues, nuestra visión de manera profunda y disruptiva, ya que cualquier transformación se inicia a través de las personas.

Al contrario de lo que pueda parecer, cuanto más avanza la tecnología, más importancia van adquiriendo las personas, puesto que el trabajo del equipo humano será siempre el que creará y marcará la diferencia. En este sentido, los profesionales deberemos estar capacitados en competencias y habilidades tales como el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y el pensamiento creativo, la resolución de retos complejos, el aprendizaje continuo, la visión estratégica y la

orientación al usuario.

El valor de la creatividad, de la visión estratégica, de la inspiración y de la imaginación es ahora, en la era de lo efímero, cuando más se requiere. Porque el conocimiento accionable para alcanzar ventajas competitivas y anticipar el futuro inmediato, y las nuevas ideas para ampliar la visión en un mundo en constante cambio son necesidades cada día más indispensables.

Kubrick nos mostró en su película a un HAL (ordenador con inteligencia artificial) desquiciado, que había desarrollado ciertas patologías humanas como el pánico, anticipándonos, tal vez, que la tecnología debe estar subordinada al valor humano. ■

AEDEMO pensando en nuestra formación

¿Sabías que siendo socio de **AEDEMO** dispones de *Webinar* gratuitos para que puedas verlos cuando tú consideres?



Entra en **www.aedemo.es**
apartado de formación y compruébalo

www.aedemo.es

aedemo 
asociación española de estudios
de mercado, marketing y opinión



aedemo 
asociación española de estudios
de mercado, marketing y opinión