



## INVESTIGACIÓN Y EMPRESA



***“Los conocía por el TOM Micro y Galileo, pero me han sorprendido con sus servicios de campo”***

Lo dicen nuestros clientes y así es.

Nuestro software para análisis y planificación de medios TOM Micro y Galileo es líder absoluto en el sector de medios, con más de 6.000 licencias entre España y Latinoamérica.

Pero también, cada vez más agencias y empresas de medios utilizan otros servicios de ODEC: plataforma para encuestas telefónicas, servicio completo de encuestas online, tratamiento y presentación de estudios, etc.

Con nuestra experiencia en otras áreas somos el partner que ofrece un servicio global a nuestros clientes.

**Con ODEC estás en buenas manos**

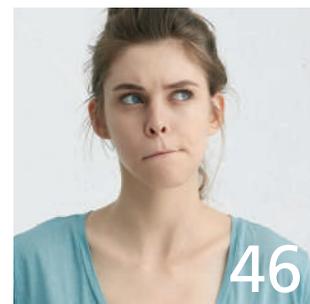
- ⇒ Captura de datos
- 📄 Tratamiento de información
- 📊 Presentación de resultados
- 🔗 Desarrollo de software
- 🕒 Outsourcing de servicios



***your data partner***

GANDIA · MADRID · BARCELONA · VALENCIA · SÃO PAULO

902 519 090   odec@odec.es   www.odec.es



## Investigación emocional

- 06** Las emociones mueven el mundo...y también al consumidor  
Mercedes Fernández

## Esomar Research Rally

- 10** ¿Cómo puede la investigación ayudar a las startups?  
Xavier Guiteras

## Esomar Research Rally

- 14** Investigación y empresas emergentes, esa no tan extraña pareja  
Victoria Scarpato

## Tendencias

- 18** Nuevos caminos en la investigación de mercados  
Joana Sánchez

## Marketing sostenible

- 22** Activismo de marcas y propósito, un objetivo también para la investigación  
Sandra Pina

## Innovación

- 26** El camino de la personalización  
Javier Illana y David Díez

## Investigación de medios

- 30** Hablemos de personas en lugar de audiencias  
Raquel López

## Desk Research

- 34** 'Desk Research': ¿El as en la manga de la investigación de mercados?  
Rosario Borrego

## Branded Content

- 38** Errores y aciertos del 'Branded Content'  
José Pérez

## Big Data

- 42** El 'Big Data' y la experiencia de cliente  
José Luis Ruiz y José Manuel Brell

## Behavioral Economics

- 46** La revolución a espaldas de la revolución  
Hugo Sáez

## Marcas y mercado

- 50** ¿Por qué las marcas deben centrarse más en su potencial que en su rendimiento?  
Javier Rubio

## Jovenes talentos

- 52** Premio junior 2018

## Inteligencia colectiva

- 54** Inteligencia colectiva y nuevas tendencias para el investigador  
Carlos Mora

## La opinión del consejo editorial

- 57** Sobre vocabulario, traductores y organizaciones 'Customer Centric'





# aedemo

## SIEMPRE POR DELANTE

- Actualizamos el conocimiento de nuestros **PROFESIONALES**
- Velamos por la **TRANSPARENCIA** en todo lo que hacemos
- **PRESTIGIO:** somos los referentes del sector
- Creemos en la **INNOVACIÓN** como motor de la investigación
- **INCLUSIVOS:** profesionales de diferentes ámbitos y especialidades
- Aportamos valor **PRÁCTICO** al día a día de la profesión



**50**  
aedemo ANIVERSARIO  
JUNTOS CRECEMOS

# aedemo

asociación española de estudios  
de mercado, marketing y opinión

I&M nº 141 | diciembre 2018

## 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.*



/ PRESENTACIÓN

## Las personas, en el centro

Los enormes cambios producidos en los últimos años en los patrones de consumo de productos, servicios y medios, han dado origen a nuevos modelos de negocio que priorizan una relación más personal entre empresa y cliente, donde se valora la condición del individuo por encima de la de consumidor y la persona aparece en el centro del objetivo. Un fenómeno que ha dado lugar a una cohorte de nuevas empresas que prometen transacciones más directas, transparentes y personales, valores que también salpican a las ya consolidadas.

Parece evidente que estos nuevos modelos de negocio necesitan también de respuestas distintas por parte del marketing y la comunicación. ¿Cómo afecta eso a la investigación de mercados? ¿Cómo esta puede ayudar a construir esos nuevos códigos, incluso a influir en el diseño de los propios negocios? ¿Sirven los modelos clásicos de investigación o es necesario reinventar fórmulas para dar respuesta a los interrogantes que plantea este nuevo ecosistema?

En este número de **Investigación y Marketing** se plantea una aproximación a esa nueva realidad. Las conclusiones de los de los asistentes al Esomar Network Rally, evento que tuvo lugar en Barcelona el pasado mes de octubre, en cuya organización colaboraron AEDEMO y ANEIMO, y en el que se abordaron algunas de estas cuestiones, es un buen punto de partida para ello. Como también lo son las consideraciones de varios profesionales que, desde ángulos distintos: la empresa, las fuentes de información, la sostenibilidad, la publicidad, los medios..., se plantean cómo contribuir a crear organizaciones exitosas sin perder de vista el centro neurálgico de todas ellas: las personas.

# LAS EMOCIONES MUEVEN EL MUNDO... Y TAMBIÉN AL CONSUMIDOR

El objetivo que ha tenido siempre la investigación: entender en profundidad al consumidor, sigue y seguirá siendo necesario. Y en este tiempo en el que el *big data* parece el rey a la hora de conseguir este objetivo, la investigación no debe continuar siendo el 'príncipe destronado'. El buen investigador puede aportar mucho para conocer a ese homo sapiens emocional.

Hace casi dos años, y motivada en parte por lo que estaba viendo y viviendo en mi propia compañía, empecé una reflexión personal buscando mi sitio entre lo que todos hemos oído llamar 'la investigación de toda la vida' y 'la Santísima Trinidad del *postureo* laboral: *design thinking*, metodologías *Agile* y enfoque *lean start-up*', de la que nos hablaba nuestro compañero Santiago de la Asunción en el número de abril de esta misma revista. En definitiva, buscando cómo seguir siendo relevante como investigadora.

Y, como suele ocurrir, para volver a encontrar el camino viene bien echar la vista atrás...

Bien podríamos decir que la llegada de ING en 1999 supuso lo que hoy llamaríamos *uberización* de la banca. Cuando en la entrevista de trabajo me dijeron que "ING era una empresa *customer centric*" no corrí a Google a buscar qué significaba aquello porque ¿no existía Google! (entonces buscábamos en Terra). Era un concepto del que no había oído hablar hasta entonces, pero que, más allá del término y del hecho de que por toda la oficina podías encontrarte un gran círculo naranja con la palabra CLIENTE

en el centro, era de verdad el mantra de la compañía y de todos los que allí trabajábamos. Y ese ha sido el éxito de ING. Pensábamos en el cliente cada vez que diseñábamos un nuevo producto o servicio, en cuáles eran sus necesidades, en cómo hacerle la vida más fácil, en cómo ganarnos su confianza, utilizábamos un lenguaje claro, sencillo y transparente... y todo esto se había hecho con la ayuda de la investigación, hablando/preguntado/testando con el cliente.

Empezaba a ver algo de luz en mi particular reflexión... ¿no se parece todo esto mucho al discurso actual? Por ejemplo, ¿*Design Thinking* no es una metodología que busca diseñar productos y servicios desde y para el cliente, y que constantemente habla, pregunta y testa con el consumidor?, ¿por qué, entonces, los investigadores no nos estábamos incorporando a proyectos que se abordan con esta metodología?, ¿por qué no dejar de pensar que "otros hacen lo que hacíamos nosotros, y lo hacen peor, sin rigor, sin metodología" para pasar a hacerlo juntos? Y aquí hago un osado llamamiento no solo a mis colegas y nuestras, a veces, actitudes defensivas, sino también a las empresas que, en muchas ocasiones, no cuentan con



Mercedes Fernández  
Associate Manager en  
EMO Insights International



nosotros a la hora de implementar estas metodologías de innovación. Mi experiencia reciente me dice que podemos –y de hecho lo hacemos– trabajar muy bien juntos. Trabajar, por ejemplo, de la mano de un *UX designer* hace que ambos hagamos mejor nuestro trabajo.

Y yo seguía con mi reflexión... Las empresas buscan modificar el comportamiento del consumidor para que use un servicio nuevo, que compre más, que deje de comprar a la competencia, que recomiende, etcétera, y para ello necesitan conocer cuáles son los factores que influyen en ese comportamiento. Ese objetivo que tenía la ‘investigación de toda la vida’ de entender en profundidad al consumidor, sigue siendo hoy una prioridad, pero ¿cómo hacemos para entender al consumidor?, ¿sirven

los modelos clásicos? ¿se requiere de un nuevo tipo de investigación e investigadores?

*Behavioral Economics* (ejemplo, por cierto, de disciplina multidisciplinar que ha incorporado a la economía ‘de toda la vida’ la psicología, la sociología o el diseño de experimentos) y la Neurociencia son dos disciplinas científicas de moda que, con puntos de partida muy diferentes, convergen en el objetivo de entender el comportamiento del ser humano y que están poniendo encima de la mesa un nuevo marco de referencia que nos aleja de ese ser humano que escucha, piensa, reflexiona, analiza sesudamente ventajas y desventajas buscando siempre optimizar su satisfacción y toma sus decisiones guiado solo por la razón sin tener en cuenta el contexto, los convencionalismos sociales o,

## ESTE TIEMPO EN EL QUE EL *BIG DATA* ES EL REY, ES TAMBIÉN EL TIEMPO DE LA ETNOGRAFÍA Y LA INVESTIGACIÓN EMOCIONAL

# LA INVESTIGACIÓN EMOCIONAL NOS PERMITE ESTABLECER ESA CADENA CAUSAL ENTRE LOS ESTÍMULOS, LAS EMOCIONES Y EL COMPORTAMIENTO

simplemente, emociones como la pereza que nos da a todos cambiar la manera en la que hacemos las cosas. El ser humano racional no existe, existe el hombre emocional.

Y sin embargo, nos encontramos con que muchos de los métodos de investigación hasta ahora usados no son experienciales, no investigan a la gente de manera natural ni en su ambiente. Y no podemos entender al consumidor y su comportamiento si lo aislamos de su contexto o si no entendemos cómo funciona nuestro cerebro a la hora de tomar decisiones. El objetivo es ir más allá de lo que la gente es capaz de contar. Si le preguntamos, la mayoría de las veces el consumidor es capaz de decirnos por qué hace algo, pero lo que nos dice no tiene por qué ser la verdadera razón de su comportamiento, puede que incluso ni siquiera la sepan.

Y así, este tiempo en el que el *Big Data* es el rey, es también el tiempo de la etnografía y la investigación emocional.

La etnografía, ese gran descubrimiento del *Behavioral Economics* que, sin embargo, ya utilizaban nuestros 'padres investigadores'. No voy precisamente en este foro a descubrir el valor de esta metodología que permite, observando al consumidor en su ambiente (sea su casa, el punto de venta...), ir más allá incluso del discurso en una entrevista en profundidad, pero tenemos además la suerte de que, incluso el cualitativo, que era el más resistente a abrazar la tecnología, lo está haciendo, proporcionándonos así una herramienta potentísima: la etnografía digital.

El seguimiento no se limita a acompañar/observar al consumidor durante dos o tres horas; con el uso de la tecnología y dependiendo de los objetivos del proyecto (¡ese más que necesario 'buen *briefing*'!) podemos hacerlo durante una o dos semanas. Podemos trabajar con una comunidad *online*, un grupo de 10-20 personas a las que habremos captado con un determinado perfil de la misma manera que captaríamos para un *focus* tradicional. Tenemos, por una parte, las ventajas del *focus* porque hay interacción entre sus miembros y, por otra, las de la entrevista personal, pero además, al no tener que hacerlo de manera inmediata, el entrevistado responde de un modo más sosegado y reflexivo. El uso del entorno digital

permite además que podamos pedir a los participantes que suban a la plataforma de la que nos valemos videos, fotografías, dibujos, diarios de vida, relatos... se les puede también pedir que hagan de 'investigadores' en su entorno, que prueben prototipos, que respondan algún pequeño cuestionario; podemos profundizar en aspectos que aparecen y que no habíamos contemplado... Con metodologías como esta nos alejamos además del *do it yourself* porque se necesita el talento y la experiencia del buen profesional del cualitativo.

Sin desvelar los detalles del proyecto, sí que puedo decir que, en mi reciente experiencia con una comunidad *online*, conseguimos una altísima implicación de los participantes y unos *insights* que, estoy segura, no se hubiera podido en unos '*focus* de toda la vida' y que fueron, además, de gran ayuda para continuar con el diseño del servicio en cuestión.

## LAS EMOCIONES

Y no puedo acabar esta reflexión en voz alta sin hablar de lo que para mí va a ser una de las claves de la investigación: la Investigación Emocional.

Ya he mencionado que la Neurociencia ha demostrado que las emociones ocupan un papel relevante en la toma de decisiones. Las emociones no son solo un factor adicional a la razón, sino que son el impulso que necesita una decisión para ser tomada. Esto explica porqué en muchas ocasiones el comportamiento del consumidor no

## Modelo Predictivo FEM®



tiene mucho sentido si lo analizamos exclusivamente en términos racionales (“¿por qué incluso con una oferta no compran mi producto si además es objetivamente mejor que el de la competencia?”, “¿por qué no usan la nueva app si todos los test de usuario han demostrado que es más fácil?”, “¿por qué...?”). La intuición, la percepción, el miedo a perder o la pereza que nos da cambiar, son sólo ejemplos de los verdaderos disparadores de nuestras decisiones. Entender cómo funciona nuestro cerebro, cómo sentimos, identificar cuáles son los factores emocionales y subconscientes que, de verdad, nos llevan a tomar una decisión, a tener ciertos hábitos etcétera, es fundamental para profundizar, entender e interpretar el comportamiento del consumidor y, en su caso, intentar modificarlo.

La Investigación Emocional nos permite establecer esa cadena causal entre los estímulos, las emociones y el comportamiento. Identificando esos *drivers*/disparadores de las emociones podremos modificar el comportamiento del consumidor

dejando de provocar emociones negativas (decepción, irritación, frustración, inseguridad...) y/o provocando emociones positivas (confianza, agradecimiento, sorpresa...). Y lo que es más importante aún, sabiendo cómo generar esas emociones positivas, las empresas pueden diseñar estrategias orientadas a construir ese vínculo emocional con el cliente que es, a la postre, el que generará un retorno económico. Pasamos así del *customer centric* del que hablábamos al principio del artículo al *emotions centric*.

### DEL ‘CUSTOMER CENTRIC’ AL ‘EMOTIONS CENTRIC’

La Etnografía Digital y la Investigación Emocional son dos ejemplos de nuevos tipos de investigación que nos tienen que llevar a conseguir el objetivo que nunca debemos perder como investigadores: tener impacto en las organizaciones. Y dados los ciclos tan cortos en los que estas se mueven, ahora más que nunca, el perfil del investigador tiene que ser el de un profesional que, de la mano de la investigación, aconseje, acompañe y ‘se moje’ en la toma de decisiones. ■

**AHORA MÁS QUE NUNCA, EL PERFIL DEL INVESTIGADOR TIENE QUE SER EL DE UN PROFESIONAL QUE, DE LA MANO DE LA INVESTIGACIÓN, ACONSEJE, ACOMPAÑE Y ‘SE MOJE’ EN LA TOMA DE DECISIONES**

# ¿CÓMO PUEDE LA INVESTIGACIÓN AYUDAR A LAS STARTUPS?

El modelo de las *startups* rompe con los esquemas de las empresas tradicionales. Sus características inherentes, así como sus objetivos a corto plazo (conseguir escalar el negocio en un tiempo récord), se plasman en nuevas maneras de trabajar que, a su vez, invitan a los investigadores a aproximarse al objeto de estudio de una manera también diferente.



Xavier Guiteras  
MR Quantitative  
Analyst Empirica  
Influentials&Research

Mi perspectiva sobre las *startups* se fundamenta en lo aprendido durante el ESOMAR *Research Rally*, celebrado en Barcelona el pasado 5 de octubre, una jornada en la que investigadores y emprendedores se reúnen con el fin de llegar a soluciones y aportar respuestas que puedan ayudar al desarrollo de negocio de las *startup*.

## DISPONIBILIDAD DE DATOS

Quizá una de las características de estas que más me sorprendió fue el de su disponibilidad de datos. Se trata de empresas que, en la gran mayoría de casos, fundamenta su negocio en las nuevas, o ya no tan nuevas, tecnologías de la información. El hecho de que los servicios que ofrecen acostumbren a cristalizar en



aplicaciones o en herramientas *online* les permiten recoger, de manera pasiva, datos sobre el comportamiento de los usuarios mientras están utilizando su servicio... incluso sobre su geolocalización. Sin duda alguna, esto, por sí solo, ya habría sido la envidia de las empresas que hace 50 años iniciasen sus andaduras en el terreno del mercado competitivo.

Además, el hecho de que los usuarios de estas aplicaciones o herramientas *online* tengan que registrarse mediante formulario online, deja a nuestra disposición una base de datos de clientes a los que poder enviar encuestas o invitar a procesos de investigación cualitativa. No tan solo tenemos acceso a los 'qués' (datos comportamentales), sino que los 'porqués' (las razones que empujan a comportarse de una determinada manera) también quedan muy al alcance de nuestras manos.

Sin embargo, los datos por sí solos no sirven de nada si detrás no hay una interpretación que les dé sentido. A mi modo de ver, los datos recogidos por estas aplicaciones son diamantes en bruto para los investigadores de mercados... pero hay que pulirlos un poco para conseguir información realmente operativa.

El hecho de que se trate de empresas de nueva creación, y de que tengan un número limitado de clientes, provoca que los datos disponibles no tengan por qué representar las actitudes y comportamientos de su público potencial. Llegar a conclusiones precipitadas sobre cómo es el cliente potencial puede llevar a suposiciones sesgadas que, a su vez, se plasmen en estrategias de *marketing online* que no hagan más que reforzar, en un proceso de retroalimentación continua, sus ideas preconcebidas sobre el *buyer persona*. En este sentido, (el investigador puede aportar su *expertise* y su conocimiento del consumidor integrando distintas metodologías que permitan dar un paso más allá y definir de la manera más clara posible cuál es el *target* al que se dirige la *startup*). Una encuesta al público general, por poner un ejemplo, podría hacer aflorar prejuicios previos sobre los comportamientos y actitudes de los usuarios ya registrados, cosa que se traduciría en un cambio de dirección en la estrategia de marketing.

Los datos comportamentales, los "qués", al final no dejan de ser los efectos de determinadas causas. Nuestro apoyo, como investigadores, consiste en contrastar las hipótesis sobre los 'porqués' se producen estos

**EL INVESTIGADOR  
PUEDE APORTAR  
SU *EXPERTISE* Y  
SU CONOCIMIENTO  
DEL CONSUMIDOR  
INTEGRANDO  
DISTINTAS  
METODOLOGÍAS  
QUE PERMITAN  
DAR UN PASO MÁS  
ALLÁ Y DEFINIR DE  
LA MANERA MÁS  
CLARA POSIBLE  
CUÁL ES EL *TARGET*  
AL QUE SE DIRIGE  
LA *STARTUP***



‘qués’. El hecho de que una *app* tenga, por ejemplo, una baja tasa de retención (proporción de usuarios que se mantiene fieles a la *app*), puede ser debido a muchas causas: no basta con un “pienso que [sic] esto no funciona porque...”, sino que hay que validar estas hipótesis. Solo así podrá la *startup* tomar la decisión más adecuada de manera que pueda influir sobre las causas que provocan determinadas *performances* en los KPIs. A menudo, las *startups* se mueven en la oscuridad; es tarea del investigador arrojar un poco de luz sobre el objeto de estudio de manera que se reduzca, aunque sea solo un poco, la incertidumbre en la que se suelen mover.

Si bien es cierto que la misma *startup* puede acudir a sus recursos internos para poder dar respuesta a los porqués mediante el empleo de técnicas DIY (*Do It Yourself*) y el acceso a sus bases de datos de usuarios, también es cierto que la puesta en práctica de dichas técnicas puede ser muy mejorable. Es inevitable, e incluso deseable, que una *startup* emplee con frecuencia el uso de herramientas DIY: su bajo presupuesto (recordemos que se trata de empresas que nacen de cero)

les obliga a ello. El investigador, a nivel de consultor, puede orientar estas técnicas DIY para que sean lo más eficientes posible: asesorar en aquellas fases críticas que requieren mayor expertise en un estudio, y dejar en manos de la *startup* otras fases que veamos que pueden realizar en función de su capacidad, complejidad y/o conocimientos. Todo esto, acompañado de una gran dosis de pedagogía: los emprendedores que montan *startups* acostumbran a ser personas muy bien formadas, de espíritu analítico y de gran iniciativa; no tardarán en absorber todo este conocimiento.

#### VISIÓN HOLÍSTICA DEL NEGOCIO

Otra de las grandes diferencias entre las *startups* y las empresas tradicionales es su estructura flexible y adaptable al cambio. Obligadas quizás a ello debido a su reducido tamaño, en estas empresas el cargo de director de marketing y el cargo de director de desarrollo de producto pueden recaer en una misma persona. Y, además, los miembros de la *startup* trabajan codo con codo entre sí: la información fluye y es objeto constante de crítica constructiva. A diferencia de las antiguas organizaciones monolíticas en

**QUIZÁ LO MÁS  
ATRACTIVO DE  
PODER TRABAJAR  
CON STARTUPS SEA  
LA POSIBILIDAD DE  
ESTABLECER LAZOS  
DE CONFIANZA Y  
DE APRENDIZAJE  
MUTUO CON EL  
CLIENTE**

las que cada departamento controlaba parte de la información, las estructuras ágiles propias de las *startups* permiten dar una visión holística, conjunta, sobre la dirección que toma el negocio.

Este hecho debería resultar muy atractivo para el investigador más curioso. Más allá del posible retorno económico, ¿hay algún reto más interesante que el de participar en proyectos que nacen de cero y en los que podemos involucrarnos de manera integral? En este sentido, colaborar con *startups* puede ser una gran motivación para poder abordar, desde múltiples ángulos distintos, todos los aspectos relacionados con el negocio. No se trata tan solo de integrar distintas fuentes de datos (datos comportamentales con datos provenientes de una encuesta, por poner un ejemplo), sino de integrar la información originada en distintos departamentos.

### RELACIÓN CERCANA

Más allá de la disponibilidad de datos y de la visión holística de negocio, quizá lo más atractivo de poder trabajar con *startups* sea la posibilidad de establecer lazos de confianza y de aprendizaje mutuo con el cliente. Trabajar codo con codo escuchar sus necesidades para intentar satisfacerlas, recibir críticas por parte del cliente, encajarlas y reorientar el proceso de investigación; poner el acento en la interpretación del dato y no en el dato en sí. En este sentido,

## LA TAREA DEL INVESTIGADOR DEBERÍA SER MÁS CERCANA A LA DEL ASESOR QUE A LA DEL SIMPLE PROVEEDOR DE DATOS

la tarea del investigador debería ser más cercana a la del asesor que a la del simple proveedor de datos. Una relación en la que se desvanece la frontera entre proveedor y cliente... y en la que ambas partes persiguen un único objetivo: asegurar el futuro de la *startup*.

Realmente, lo ideal sería que esta relación cercana se estableciese con cualquier tipo de cliente, sea una *startup* o una gran compañía. Es aquí donde se debería dirigir la propuesta de valor de los institutos de investigación, cada vez más amenazados por nuevas propuestas tecnológicas y por nuevos *players* (las consultoras, por ejemplo), que ocupan espacios que hace unos años

eran exclusivos de los profesionales de la investigación. Sin embargo, el hecho que las *startups* sean empresas de reducidas dimensiones hace más fácil que el investigador, a modo de departamento de investigación externo, establezca esta relación horizontal con el cliente.

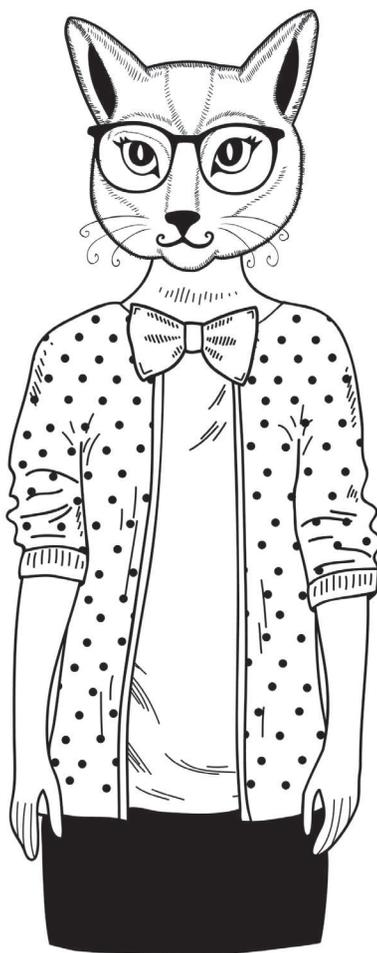
### ¿Y QUÉ HAY DE LOS BENEFICIOS?

Las *startups*, pese a su enorme potencial de crecimiento, suelen tener un presupuesto muy reducido, con lo que, al menos a corto plazo, no esperes hacerte rico al trabajar con ellas. Según datos de Barcelona Activa, dos de cada diez *startups* que forman parte de su incubadora consiguen sobrevivir cuatro años después de su creación. Si estás de suerte, puede que la *startup* con la que trabajes acabe moviendo una cifra de negocio millonaria... aunque, pensándolo mejor, la 'suerte' no existe: es tu propia actividad como investigador la que tiene que aportar un granito de arena para convertir la *startup* en una empresa de éxito.

Más allá del posible retorno económico, sin embargo... es la propia naturaleza de las *startups* lo que hace atractivo trabajar con ellas. Comenzar un negocio desde cero, sin concepciones previas, y ayudar a desarrollarlo poco a poco es uno de los mayores y más gratificantes retos a los que se puede enfrentar un profesional de la investigación. ■

¿Existe alguna manera de reducir la gran distancia que hay actualmente entre los servicios profesionales de investigación de mercados y las 'startups'? Esa es la incógnita de partida de la autora de este artículo y que ella misma despeja después de haber asistido al ESOMAR Research Rally Barcelona, co-organizado por AEDEMO, junto a Aneimo y Netquest, el pasado mes de octubre. Estas son algunas de sus impresiones y también algunas pistas para dar respuesta al interrogante inicial.

# INVESTIGACIÓN Y EMPRESAS EMERGENTES, ESA NO TAN EXTRAÑA PAREJA



Victoria Scarpato Bravo  
Analista cualitativa de  
mercados y planner

Hacia un tiempo que no escribía un artículo y es que solo escribo cuando tengo esa sensación de que he visto las cosas desde otro punto de vista o aprendido algo. Y eso es lo que me pasó en el *Research Rally Barcelona 2018* de ESOMAR, co-organizado por AEDEMO, Aneimo y Netquest, celebrado en la sede de Barcelona Activa el pasado mes de octubre. Salí con las pilas cargadas y con ganas de hacer cosas.

El evento consistía en reunir a seis *startups* con investigadores que, a lo largo de una sesión maratoniana de un día, debían resolver a través de la investigación de mercados, el reto de la *startup* con la que cada uno había decidido emparejarse.

Más allá de lo estimulante del carácter práctico y participativo del evento, y

de la presencia de investigadores de diferentes países, lo que me resultó más inspirador fue el contacto con las *startups* y el ver un posible camino para tener una relación relevante y viable con estas a nivel de investigación de mercados.

El contacto con *startups* siempre me resulta estimulante, seguramente debido a que su perfil suele ser de emprendedores jóvenes, muy formados, sin ningún tipo de prejuicios ni complejos, muy lanzados y con ganas de comerse el mundo. Pero decía que, además, salí con una sensación positiva y esperanzadora en la relación de la investigación de mercados tradicional y las siempre rompedoras, o como ahora nos gusta decir, disruptivas *startups*.

En una ocasión anterior no fue así. Aquella vez yo había ido a dar una charla sobre la investigación de mercados a estudiantes de un máster sobre emprendimiento en *startups*. Pero, aquella vez, mis conclusiones fueron bastante desesperanzadoras, ya que, preparando la charla descubrí que las *startups* no contrataban investigación de mercados, sino que la hacían ellos mismos, sin ningún tipo de tutelaje experto, utilizando el sistema del *Lean Startup* que podemos resumir como: lanza e implementa tu intuición (ya que el coste de hacerlo para una aplicación móvil suele ser nulo) y el mercado ya te dirá si vas bien encaminado

o no. (<https://victoriascarpato.com/2016/04/18/investigacion-de-mercados-en-startups-spin-of-y-empresas-innovadoras-y-de-base-tecnologica/>).

Por el contrario, esta vez descubrí una manera de presentar la investigación de mercados de un modo atractivo y asequible para este tipo de empresas. No solo asequible a nivel de costes, que es el principal problema que estas suelen tener para no contratar investigación, sino también a nivel del tiempo dedicado y de la implicación de la propia *startup* en el proceso, elementos que para ellas parecen del todo imprescindibles.

### ¿CÓMO HACERLO?

**1) No ir con el presupuesto por delante.** No solo no suelen tener una partida asignada a la investigación de mercados, sino que, además, no les gusta relacionarse con personas que simplemente mantienen una relación consultora y comercial con ellos. Buscan *partners* que se sientan parte del proyecto a un nivel mucho más profundo del que solemos establecer con las empresas a las que asesoramos habitualmente. Debemos convertirnos en parte del proyecto.

Por otro lado, de cara a reducir los costes iniciales, podríamos 'apostar' por la *startup*, al igual que hacen actualmente los *business angels* (inversores que aportan financiación y/o experiencia a las *startups* con el

## DESCUBRÍ UNA MANERA DE PRESENTAR LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS DE UN MODO ATRACTIVO Y ASEQUIBLE PARA LAS ESTE TIPO DE EMPRESAS



## LAS 'STARUPS' UTILIZAN LA INVESTIGACIÓN SIMPLEMENTE COMO UN INDICADOR MÁS, PERO HACEN MUCHO MÁS CASO A SU INTUICIÓN Y A SU MANERA DE VER SU EMPRESA QUE A LOS RESULTADOS

fin de obtener una ganancia futura), y cobrar a posteriori, vía acciones de la propia compañía o mediante un porcentaje de las ganancias futuras de la misma.

**2) Repartir las tareas de investigación.** Donde de verdad notaba que los investigadores de mercados aportábamos una ayuda inestimable para las *startups* era en el momento de ayudarles a plantear la investigación, es decir, en ayudarles a descubrir cuál era la pregunta relevante, el problema, el reto que debían solventar mediante la investigación. Y, en segundo lugar, lógicamente, plantear las preguntas de manera correcta.

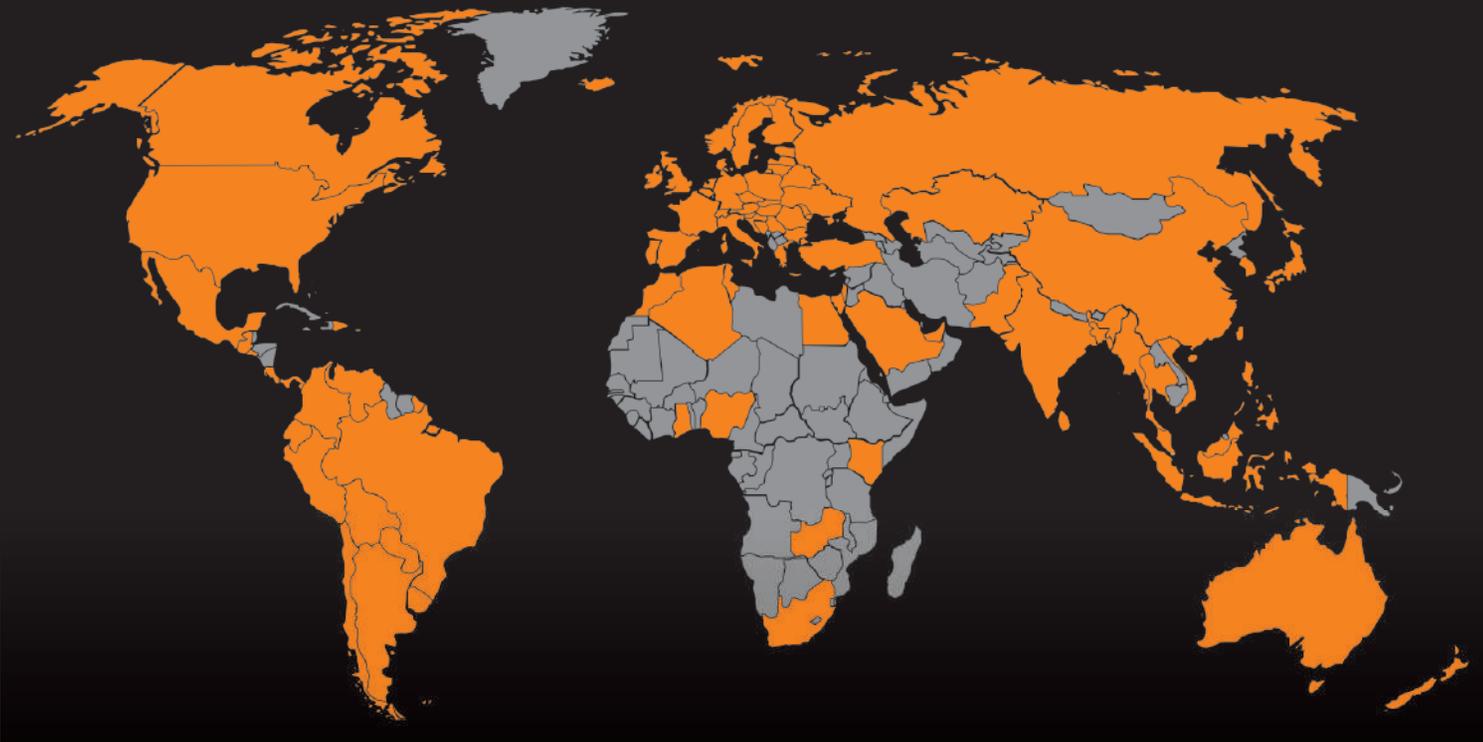
Pero el trabajo de campo, existiendo como existen plataformas gratuitas (desde el archiconocido SurveyMonkey para encuestas cuantitativas hasta un Skype para las entrevistas o grupos cualitativos), quizás es algo que se pueda dejar, en parte, en manos de la *startup*. El investigador tan sólo tutelaría parte del trabajo de campo y luego, lógicamente, ayudaría en la interpretación de los resultados. Veo el riesgo, pero creo que se puede intentar.

**3) Restar importancia al tamaño muestral:** los clientes a los que estamos acostumbrados a tratar desde la investigación de mercados profesional siempre nos exigen índices de confianza de los datos (elevados). Pero, ¿cuántas veces hemos tenido la sensación de que a nuestros clientes les importaba más cubrirse las espaldas (teniendo un informe que respalde la toma de sus decisiones) que aprender cosas nuevas o replantearse las bases de su modelo de negocio? Sin embargo, a los impulsores de las *startups* el índice de confianza no parece preocuparles tanto. Utilizan la investigación simplemente como un indicador más, pero hacen mucho más caso a su intuición y a su manera de ver su empresa que a los resultados. Los resultados les inspiran, no determinan sus estrategias.

Por último, el contacto con las *startups* me regaló otro aprendizaje, pero esta vez en relación a la manera de enfrentar los retos. Algo que podemos aplicar en nuestro día a día laboral: no darle tantas vueltas a las cosas, lanzarse y probar ideas aceptando cierto índice de incertidumbre, y luego, ya haremos modificaciones en caso de ser necesarias. Parece una buena manera reinventarse cada día, ¿no creen? ■



# Cint



## Consumer Insights Network

**40M**

de panelistas  
registrados

**1,500**

Propietarios  
de paneles

**80+**

Países  
cubiertos

**130,000**

Nuevos miembros  
cada día

**12M**

data points nuevos  
cada mes

**160+**

API  
partners

**40 millones de consumidores en más de 80 países - miles de millones de datos online a tu alcance**

**Cint** Insights  
connected

[cint.com](http://cint.com)

+34 931 816 900  
[contact-es@cint.com](mailto:contact-es@cint.com)

Los caminos, o tendencias, que la investigación no debe perder de vista son cinco: la inteligencia artificial y el 'big data', los dispositivos móviles, la investigación cualitativa, los entornos seguros y la necesidad de nuevos perfiles profesionales, se explica en este artículo.

# NUEVOS CAMINOS EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“Ser digital es ser diferente. No se trata de una invención, sino que está aquí y ahora... cada generación será más digital que la que le precede”. En 1995, Nicholas Negroponte nos dejaba estas palabras en su libro *El mundo digital*. Y, más de 20 años después, esta transformación sigue su curso. La forma de relacionarnos ha cambiado, al igual que las herramientas para hacerlo y, por tanto, los escenarios en los que interactuamos, en los que buscamos y compartimos información. Vivimos en entornos conectados, en espacios donde nuestros pasos dejan huella. Y, con ello, generamos datos, información -de gran valor para las marcas- que dice mucho de nosotros, de lo que nos interesa, lo que hacemos y lo que esperamos. Todo esto ha provocado un profundo cambio en las expectativas que los usuarios depositan en las marcas y, al mismo tiempo, ofrece a estas últimas nuevas posibilidades para conocer mejor a sus clientes, reales y potenciales.

La experiencia de cliente se ha convertido en uno de los factores diferenciales para las empresas.

Actualmente, los usuarios, además de productos o servicios, buscan experiencias en su relación con las marcas, una relación que se produce a través de diferentes canales *online* y *off line* y donde pueden actuar ya no solo como clientes, sino también como prescriptores e, incluso, *influencers*... o todo lo contrario. Esta omnicanalidad alcanza no solo a clientes, sino también al resto de *stakeholders* de las organizaciones. Irremediablemente, para que las empresas sigan siendo competitivas, deben conocer y comprender las necesidades de su *target*, solo así podrán diseñar una estrategia y construir una oferta adaptada y que responda a las expectativas de su público objetivo.

La digitalización puede ser de gran ayuda para las empresas pero estas deben asumir, y cuanto antes, sus procesos de transformación, algo en lo que -según se desprende del segundo estudio en España Índice de Digitalización de las Empresas, estamos suspensos; aún nos queda mucho camino por recorrer.



.....  
Joana Sánchez  
Presidenta de Incipy e Inesdi  
Digital Business School



## TENDENCIAS PARA NO PERDER DE VISTA

Las disrupciones tecnológicas a las que estamos asistiendo ofrecen nuevas posibilidades en la investigación de mercados. Entre ellas, cabe poner el acento en los siguientes aspectos, que impactan en la mayor parte de los sectores, y que las organizaciones no pueden perder de vista:

### 1.-La inteligencia artificial y el *big data*.

El consumo de internet sigue creciendo y, por tanto, impactando en el volumen de datos generados en cada comunicación o transacción digital. Hacer una adecuada recolección e interpretación para convertirlos en *insights* o conocimientos y decisiones que mejoren la experiencia de usuarios, clientes y empleados sigue siendo la clave de los modelos de negocio de éxito del siglo XXI. Por otra parte, las posibilidades de aplicación de la primera oleada de inteligencia

artificial (AI) se están produciendo ya en prácticamente todos los sectores, en infraestructuras como el internet de las cosas, los móviles, la nube o el *big data*, con aplicaciones como la automatización del conocimiento, la robótica, los sistemas cognitivos, etcétera. En 2018, el mayor impacto se está viendo en:

- El aprendizaje automatizado o *machine learning* en el análisis de datos en los distintos ámbitos de las organizaciones: marketing, comunicación, ventas, recursos humanos, etcétera.
- Los *bots* o asistentes virtuales, fundamentalmente en las áreas de atención al cliente (internos o externos).

Conocer en profundidad la gestión del *big data* y el impacto de la AI o el *machine learning*, por la aportación de valor que hacen a la inteligencia de negocio, es ya una cuestión ineludible.

## LAS DISRUPCIONES TECNOLÓGICAS A LAS QUE ESTAMOS ASISTIENDO OFRECEN NUEVAS POSIBILIDADES EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



## CUALQUIER COMPAÑÍA QUE QUIERA LIDERAR O SER REFERENTE EN SU SECTOR DEBERÁ SER DATA DRIVEN Y, POR TANTO, CAPAZ DE GESTIONAR DATOS CORRECTAMENTE

Cualquier compañía que quiera liderar o ser referente en su sector deberá ser *data driven* y, por tanto, capaz de gestionar datos correctamente.

### 2.- Dispositivos móviles

Según el estudio publicado por We Are Social en colaboración con Hootsuite sobre la evolución de internet, *social media* y móvil en España, el dato de usuarios de internet roza los 39,5 millones. Si atendemos al uso del móvil, el número sobrepasa los 37 millones, de los cuales, 23 millones lo utilizan para redes sociales. Como indica el estudio IAB sobre Redes Sociales, en comparación con 2017, el móvil se consolida como el principal dispositivo de conexión. Estas cifras bastan para poner en valor la importancia que tiene este tipo de dispositivos para las empresas, por la gran cantidad de información que aglutinan. A través de ellos, las marcas pueden recopilar abundante información sobre los perfiles, preferencias y hábitos de los consumidores.

La investigación en torno a la información que recogen estos dispositivos resulta crucial tanto para conocer mejor a nuestros clientes como para definir y establecer una comunicación más fluida con ellos.

### 3.- Investigación cualitativa

En un panorama donde los usuarios viven sometidos a impactos publicitarios continuos, captar su atención y fidelizar resulta más complejo que nunca, conlleva una gran carga emocional. Las marcas se ven abocadas a trabajar y mostrar sus emociones si quieren establecer relaciones sólidas con sus clientes. Aquí radica la importancia de tener una presencia social que facilite la conexión y la conversación: el valor de la información que podemos extraer se centra en lo cualitativo, en aquello que nos ayudará a crear un vínculo más fuerte con nuestros clientes y a ofrecerles una experiencia que les haga sentir una atención personalizada y única. La investigación cualitativa cobra más

importancia que nunca. Todo esto guarda además cierta conexión con el neuromarketing, pues nada mejor que esta disciplina encargada del estudio de procesos mentales básicos para medir respuestas emocionales hacia determinados mensajes. Algunas de las técnicas que se desarrollan en esta disciplina son el *eye tracking*, que se ocupa de estudiar hacia dónde dirigen los usuarios la visión central mediante la rotación ocular; la magnetoencefalografía, que mide la actividad cerebral de los campos magnéticos del cerebro producidos por las corrientes eléctricas neuronales, o la electroencefalografía (EEG), que mide las variaciones eléctricas del cerebro, lo que permite detectar qué áreas tienen una mayor actividad.

La principal ventaja del neuromarketing radica en que es el subconsciente el que está detrás del 80% de las decisiones de compra; así, conocer lo que impacta en las emociones de las personas y poner el acento en ello con las acciones que desarrollemos aportará cierta garantía de éxito a nuestras acciones.

#### 4.- Entornos seguros

Si bien son importantes las herramientas y metodología bajo las que desarrollar la investigación de mercados, no menos importante es garantizar la seguridad de la información que se gestiona. Así, como aspecto transversal aparece la gestión de la seguridad de la información:

las organizaciones deben realizar una gestión eficaz de las ciberamenazas y ciberriesgos para salvaguardar la información en los entornos digitales. Son sonados y conocidos los casos recientes en los que hemos visto cómo se pone en entredicho la actividad de distintas empresas a consecuencia de las brechas de seguridad y ataques sufridos.

#### 5.- Nuevos profesionales

Todas estas tendencias requieren de perfiles profesionales con los conocimientos y habilidades adecuados. En este sentido, el estudio Top 25 Profesiones Digitales recoge anualmente los perfiles digitales más solicitados. La posesión y gestión de datos sobre los clientes está transformando la investigación de mercados, las aplicaciones y plataformas que permiten visualizar datos, automatizar resultados y encontrar patrones de conducta están en boga, así como la gestión en entornos seguros. Esto hace necesario contar con profesionales que sepan recopilar y analizar grandes volúmenes de datos, interpretarlos y representarlos, (como pueden ser el *big data analyst*, *digital analyst* o *customer intelligence analyst*).

Asimismo, se requieren perfiles con las habilidades necesarias, como es el caso del *chief information security officer* (CISO), para garantizar que los activos de información de las organizaciones estén adecuadamente protegidos. ■

ES NECESARIO  
CONTAR CON  
PROFESIONALES  
QUE SEPAN  
RECOPIRAR Y  
ANALIZAR GRANDES  
VOLÚMENES  
DE DATOS,  
INTERPRETARLOS Y  
REPRESENTARLOS

# ACTIVISMO DE MARCAS Y PROPÓSITO, UN OBJETIVO TAMBIÉN PARA LA INVESTIGACIÓN

Quiero, consultora que trabaja en la ecuación negocio, sostenibilidad y marca, impulsó recientemente y por cuarta vez en España, Sustainable Brands® Madrid 2018, un encuentro internacional en el que la comunidad de líderes globales de Sustainable Brands® compartió los retos, éxitos y fracasos de sus modelos de negocio centrados en la persona y el entorno. ¿Cómo puede la investigación de mercados contribuir a construir una marca auténtica?

Bajo el concepto de *Redesigning the Good life: Brands Serving Humanity* (*Rediseñando la buena vida: Marcas que se ponen al servicio de la humanidad*), más de 40 ponentes han compartido con los 400 asistentes de #SBMadrid18, cómo las marcas pueden contribuir a mejorar el modelo económico y social actual, poniendo a las personas en el centro de todas las decisiones empresariales y en el diseño de productos y servicios orientados a mejorar nuestra calidad de vida.

La conversación ha girado en torno a cómo las marcas se ponen al servicio de la humanidad ahondando en cuatro grandes bloques:

- **Economía:** Redefiniendo el propósito de la economía.
- **Liderazgo ejemplar:** Los negocios al servicio de la sociedad.

- **Valentía de la marca:** Activismo de marca
- **El factor humano:** las personas en el corazón de la innovación.

Sin duda, los ejemplos que hemos visto de activismo de marca despertaron admiración y curiosidad, avalados algunos por una larga trayectoria (The Body Shop, Patagonia, Tom's...) o por emprendedores valientes convencidos de que las cosas se pueden hacer de otra manera (Auara, Tony's Chocolonely...).

En mi opinión, ser una marca activista pasa por ser auténtica, y esa autenticidad es algo de lo que muchas marcas carecen. Dejar de preocuparse por las causas que le preocupan a tu *target* y pasar a preocuparte por cuáles son las causas o las problemáticas que queremos cambiar en función de las necesidades sociales del momento, me parece casi un nuevo abecedario para los profesionales de marketing.

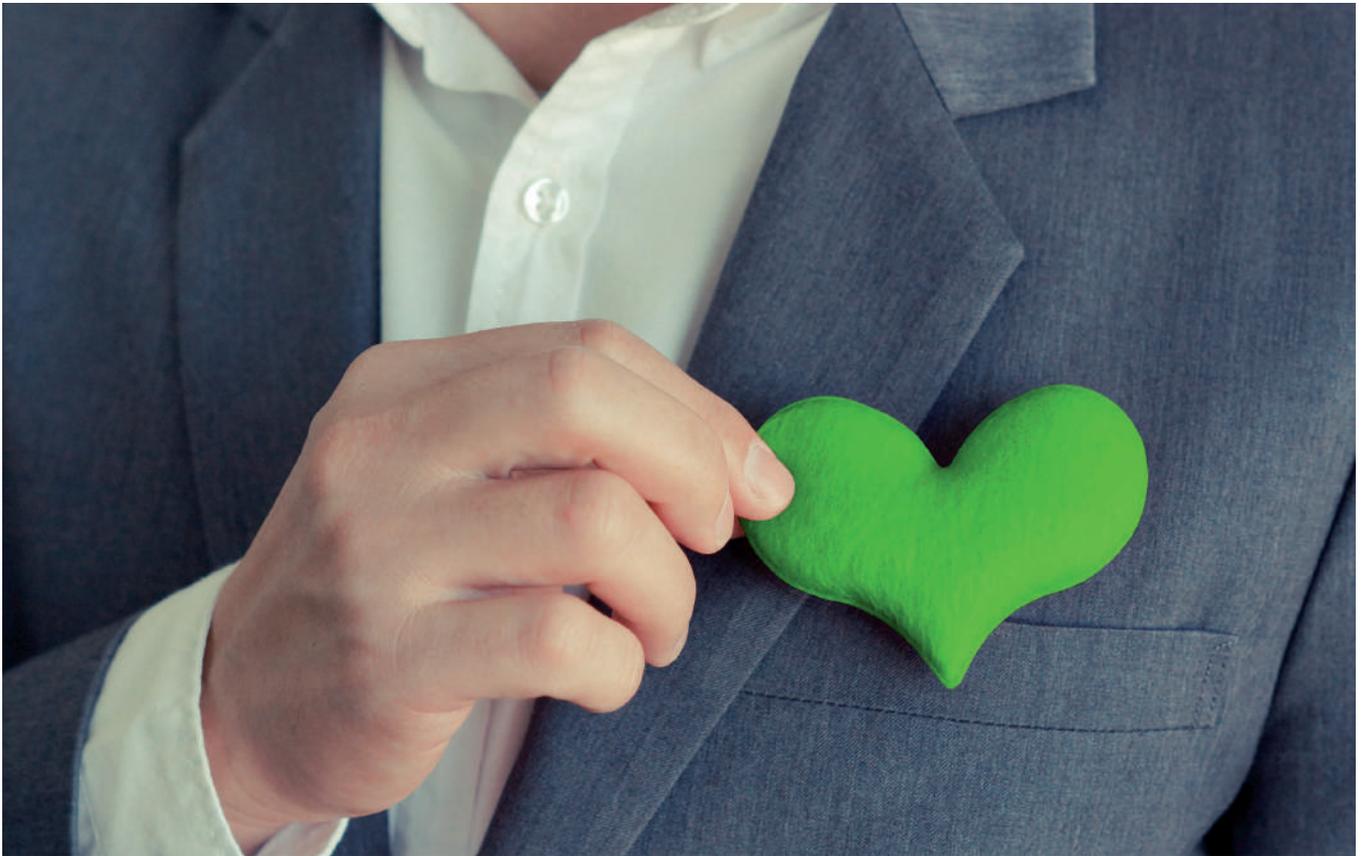
## CÓMO CONSTRUIR UNA MARCA ACTIVISTA

El activismo corporativo ha sido uno de los ejes de esta edición de #SBMadrid18. En una conversación



Sandra Pina

Socia y directora general de Quiero y directora de Sustainable Brands



que mantuve con Philip Kotler, padre del marketing moderno, y con Lisa Pike Sheehy, vicepresidenta de Activismo Ambiental de Patagonia, tratamos de poner encima de la mesa algunas claves para que las marcas pasen a la acción del activismo. Algo que todavía no es una regla común entre las empresas en el mundo. Tampoco en España.

Kotler recordó que “las empresas que se comprometen con los problemas sociales, medioambientales y económicos son más rentables, al igual que lo son las empresas que realizan su actividad de manera responsable”. Precisamente, acaba de publicar el libro *Brands Activism*, junto a Christian Sarkar, para facilitar ese cambio hacia marcas comprometidas con los problemas sociales de su tiempo, que inmediatamente generan seguidores como si de un equipo de fútbol o baloncesto se tratase.

Kotler y Sarkar han escrito un artículo al hilo del veto que la Liga de Fútbol Americano (NFL) ha impuesto a Colin Kaepernick, que viste Nike, por protestar durante el himno de Estados Unidos previo a los partidos por la tensión racial en el país, motivada por la muerte de varios compatriotas de color en acciones policiales rutinarias. “Hoy en día, el marketing significa que las marcas deben representar algo más que una marca, incluso si significa sacrificar un segmento de sus clientes” afirman.

Y es que Nike ha conmemorado su 30º aniversario tomando como icono a Kaepernick, a pesar del boicot que ha sufrido por parte de los seguidores de Donald Trump, con el lema, *Cree en algo. Incluso aunque eso signifique sacrificarlo todo.*

## CONSUMIR ES YA UN CAMPO DONDE DAR CAUCE A LOS PRINCIPIOS PERSONALES PARA LOS CIUDADANOS

# PARA ALCANZAR LA ECONOMÍA DEL PROPÓSITO ES NECESARIO APOYARSE EN LA NATURALEZA HUMANA, NO EN LA VISIÓN ECONOMICISTA DEL HOMBRE

## La opinión de los ciudadanos

En una reciente investigación (cualitativa + cuantitativa, con una muestra de 2.500 internautas españoles entre 16 y 66 años), liderada por nuestra consultora Quiero y Two Much Research, establecimos que “consumir es ya un campo donde dar cauce a los principios personales para los ciudadanos”. Aproximadamente, el 50% de la población española quiere “ser coherente”, deseando que esas empresas o marcas ‘auténticas’ les ofrezcan oportunidades de poder actuar como piensan.

¿Y qué deberían ofrecer esas ‘marcas auténticas’? Hablamos de siete cualidades, por orden de relevancia:

- ✓ Dignidad laboral (86%) e igualdad de oportunidades (73%).
- ✓ Respeto por el medioambiente (70%).
- ✓ Una cualidad muy importante que no requiere inversiones: mantener su palabra, es decir, hacer lo que se dice que se va a hacer (70%); reconocer y reparar errores (63%) y no hacer publicidad engañosa (62%).
- ✓ Un precio mínimo que permita la sostenibilidad de la empresa y la dignidad laboral (64%).
- ✓ Generar empleo y pagar impuestos también allí donde se vende (57% y 55%, respectivamente).
- ✓ Ofrecer apoyo a proyectos solidarios (53%).
- ✓ Otorgar becas a gente joven (51%).

¿Están preparados los profesionales de marketing en cuanto a habilidades y actitudes para dotar de autenticidad a las marcas? Y los investigadores: ¿Tienen las habilidades y actitudes adecuadas? ¿Cómo puede la investigación de mercados contribuir a construir una marca auténtica?

Lisa Pike Sheehy vinculó la apuesta de Patagonia como empresa activista medioambiental con su sostenibilidad económica: “Somos una compañía que desde el inicio ha apostado por la sostenibilidad y el compromiso medioambiental como base de nuestra actividad. Queremos ofrecer los mejores productos fabricados de manera responsable en toda la cadena de valor y con el medio ambiente e inspirar a otras compañías”.

Y es que para Patagonia, “la protección y preservación del medio ambiente no es lo que hacemos fuera de horario. Es la razón por la que estamos en el negocio y en el trabajo diario. Nuestros empleados son nuestros grandes embajadores”. Esa es su definición de activismo corporativo.

### ¿Y QUÉ PUEDE HACER EL MUNDO DE LA INVESTIGACIÓN?

- Podría ser el primero que sugiriera a las marcas la investigación más allá del consumidor como el nuevo standard: el mundo de los *stakeholders* es igual de importante, empezando por los propios empleados que constituyen la campaña de publicidad más auténtica que uno pueda imaginar.
- Podría preocuparse por investigar y sugerir cambios internos en las organizaciones que luego se reflejaran naturalmente en lo que se hace hacia fuera, en lugar de

# “LAS EMPRESAS QUE SE COMPROMETEN CON LOS PROBLEMAS SOCIALES, MEDIOAMBIENTALES Y ECONÓMICOS SON MÁS RENTABLES, AL IGUAL QUE LO SON LAS EMPRESAS QUE REALIZAN SU ACTIVIDAD DE MANERA RESPONSABLE” (PHILIP KOTLER)

contribuir a forzar o maquillar iniciativas hacia fuera. Podría dar luz sobre las grandes incoherencias que a veces se manifiestan en el seno de las organizaciones, donde un rincón hace algo que es contradictorio con lo que hace el otro rincón. Y eso genera recelos e incredulidad entre los ciudadanos, que ven a la empresa como un todo y aleja a las marcas de la ‘autenticidad’.

- Podría ayudar a las marcas a favorecer el cambio de hábitos entre la ciudadanía: cambios de hábitos a favor de la sostenibilidad. ¿Cómo se puede convencer a un consumidor para optar por el champú que necesita menos agua? ¿Cómo inducir a un uso responsable del plástico y de los envases? ¿Cómo favorecer la compra de ropa de más calidad, que dure mucho en el tiempo e incluso propiciar su reparación con los años?, etcétera.
- Podrían hacer entender a las marcas que la gente sí está dispuesta a pagar más por lo sostenible. No a base de renunciar al funcionamiento, a la estética o a la funcionalidad, por supuesto. Se trata del valor, y la sostenibilidad ya es para muchos valor aconsejable, que no suficiente.

## CÓMO SER UNA ‘SUSTAINABLE BRAND’

En la pasada edición de Sustainable Brands Vancouver, celebrada en junio,

y por demanda de la comunidad de Sustainable Brands, se definió una hoja de ruta para ayudar a involucrar a las empresas que quieren convertirse en una marca sostenible. Para ello, tienen que cumplir con cinco requisitos: 1) Poner el propósito por delante del beneficio. 2) Generar un poder transformador sistémico en la marca. 3) Realizar operaciones regenerativas. 4) Crear productos y servicios con Impacto Neto Positivo. 5) Apostar por la transparencia y el buen gobierno.

Pocos dudan de que el propósito empresarial es necesario para cualquier marca que piense en el largo plazo y estuvo muy presente durante #SBMadrid18. Precisamente, en la edición de 2017, la conversación giró en torno a cómo activar el propósito en las organizaciones, *Activating Purpose*. En ambas ediciones se ha llegado a una idea común: para alcanzar la economía del propósito es necesario apoyarse en la naturaleza humana, no en la visión economicista del hombre. Por eso, la persona tiene que estar en el centro de todas las decisiones de las empresas. Tanto a la hora de diseñar productos y servicios orientados a mejorar nuestra calidad de vida como para crear entornos de trabajo que consigan que los

empleados y colaboradores se sientan orgullosos de formar parte de un proyecto que impacta en la sociedad.

Desde Quiero y Sustainable Brands Madrid 2018 seguimos queriendo impulsar los cambios disruptivos que las empresas y organizaciones necesitan realizar en su día a día para afrontar los retos globales como el cambio climático, la desigualdad o la pobreza y el hambre. Además de fomentar el activismo de marca y el propósito empresarial.

Comunidad de investigadores: os necesitamos para ser parte del cambio. ■

# EL CAMINO DE LA PERSONALIZACIÓN

Los modelos de investigación de mercado tradicionales chocan con nuevas estrategias disruptivas, de tecnología innovadora, creadas para satisfacer las actuales necesidades de empresas y clientes, señalan los autores de este artículo. Ello, en un contexto en el que, para asegurar el éxito, es necesario superar las barreras que separan a unas y otros y apostar por la personalización de las estrategias para asegurar el éxito a largo plazo.

Si existe un factor que diferencia a la sociedad contemporánea de cualquier otro momento de la historia, es la velocidad de los cambios que provoca el vertiginoso desarrollo de la tecnología en todos los ámbitos de nuestras vidas cotidianas. Y, sin duda, son las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) las principales protagonistas de este nuevo escenario: un mundo en constante evolución que encuentra su espejo en el comportamiento de los consumidores.

Los clientes actuales son mucho más exigentes -y menos leales-, más participativos; tienen acceso a más información, demandan más transparencia y experiencias 'a medida'. Son consumidores multimarca. Sus prioridades e intereses, incluso sus momentos de consumo y

ocio, o sus canales de comunicación, cambian a diario. Y lo hacen en función de su situación y estado de ánimo en cada instante. En definitiva, son personas conectadas que quieren ser únicas, sentirse valoradas y que se les trate bajo una perspectiva que englobe todos los aspectos de su vida.

Este cambio incesante brinda numerosas oportunidades en esta nueva era de la innovación. Pero también constituye un gran reto: construir un nuevo modelo de investigación de mercado que garantice un enfoque diferente para un usuario diferente y asegurar el éxito en las nuevas formas de relación que establecen empresas y clientes. Las compañías que sean capaces de superar los múltiples obstáculos que se alzan entre ellas y el consumidor,



Javier Illana  
CEO y Co-fundador de  
Ununuzi



David Díez  
CGO y Co-fundador de  
Ununuzi

con estrategias de marketing y comunicación modernas, serán las que tengan mayor posibilidad de triunfar en el largo plazo.

Ante esta situación, la forma tradicional que sitúa a los clientes en el centro de las estrategias de marca no es suficiente para el consumidor actual, demandante de vivencias personalizadas y satisfacciones inmediatas. Se trata de conectar con la persona, obtener percepciones reales e individuales. Y, lo más importante, crear comunicaciones singulares, elegir el canal correcto y medir resultados.

La tecnología abre un amplio horizonte en la investigación de mercado. Los modelos tradicionales están dando paso a estrategias más innovadoras, dinámicas y flexibles que permiten detectar las necesidades de los nuevos consumidores, interpretar sus gustos y ajustarse a ellos. Los clásicos paneles, encuestas adhoc, declarativos, tamaños muestrales, etcétera -con niveles de inversión elevados y plazos de entrega largos- chocan ahora contra modelos disruptivos de tecnología avanzada, capaces de satisfacer las nuevas demandas.

### EL INDIVIDUO POR ENCIMA DEL CLIENTE

Con esta visión, tenemos que valorar la condición de individuo por encima de la de cliente/usuario/consumidor. Trabajar para desarrollar herramientas que permitan a las marcas conectar con las personas, en lo que nosotros denominamos estrategias me!CENTRIC. Proponemos una nueva forma de entender las motivaciones de compra de los consumidores a quienes dirigir las comunicaciones, aunando los

datos de sus momentos de consumo, pero no solo de una marca, sino de todas sus marcas. Solo así podremos anticiparnos, ofrecer experiencias relevantes, coherentes para cada cliente, y realizar recomendaciones basadas en preferencias reales, preferencias me!CENTRIC

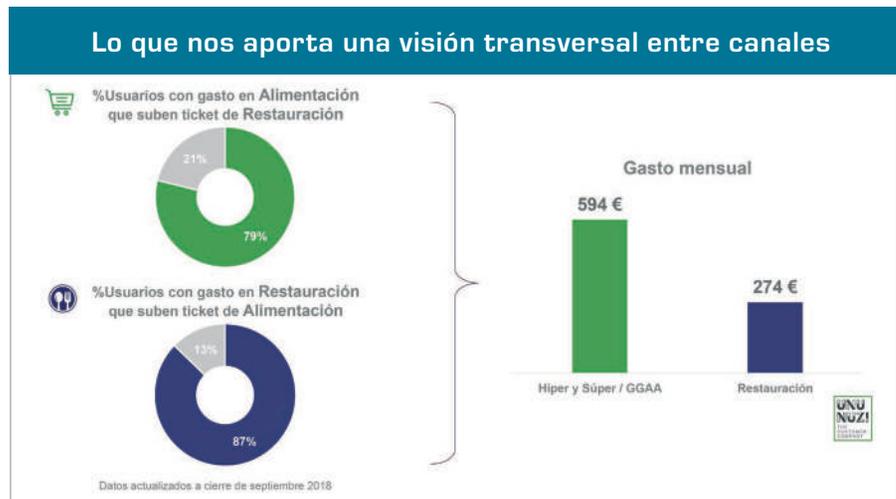
¿Qué os parecería contar con una tecnología que extraiga de forma automática toda la información de cualquier ticket de compra? Entre 50.000 y 100.000 usuarios capturando con sus móviles todos sus tickets de compra de manera recurrente, y disponer de esa información lista para usar y en tiempo real. ¿Ciencia ficción o realidad?

Sería como comparar la información que ofrece una foto fija, de la que obtienes una imagen real pero de conjunto, genérica, sin detalles... (investigación convencional), frente a la amplia visión que proporciona un vídeo en movimiento, con cámara subjetiva que facilita una perspectiva

## LA FORMA TRADICIONAL QUE SITÚA A LOS CLIENTES EN EL CENTRO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARCA NO ES SUFICIENTE PARA EL CONSUMIDOR ACTUAL, DEMANDANTE DE VIVENCIAS PERSONALIZADAS Y SATISFACCIONES INMEDIATAS



SI CONOCEMOS  
MEJOR A  
NUESTROS  
CLIENTES,  
BASÁNDONOS EN  
DATOS Y NO EN  
SUPOSICIONES O  
DECLARACIONES,  
PODREMOS  
CREAR ACCIONES  
PERSONALIZADAS  
Y TRANSVERSALES  
QUE SEAN MÁS  
EFECTIVAS



personal, minuciosa y en tiempo real (investigación **onboard**).

La tecnología Mobile Ticketing conectada a tiketi App o a cualquier otra plataforma (**Web, App**, etcétra), permite convertir las imágenes de tickets de compra no solo en datos, sino en **insights** únicos y absolutamente valiosos para quien los explote. En definitiva, conocer qué, cuándo y dónde compran tus clientes/consumidores/usuarios con una visión absolutamente 360ª, una nueva investigación **onboard** que por primera vez nos permita establecer comunicaciones reales de la marca a la persona.

Tiketi App y la tecnología Mobile Ticketing permiten la investigación cualitativa donde el dispositivo móvil facilita la comunicación bidireccional entre marca y persona. Hay cuatro aspectos clave que avalan su potencial y que representan la nueva manera de conocer a los clientes:

- La creciente ubicuidad de los dispositivos móviles, con una penetración en la población cercana al 100%.

- El contacto permanente usuario/teléfono, que facilita la investigación **real time** o, lo que es lo mismo, permite comunicaciones bidireccionales en tiempo real.
- Dispositivos móviles, especialmente **smartphones** y **tablets**, cada vez más fáciles de usar, de mayor tamaño y con mejores funcionalidades.
- La posibilidad de recopilación pasiva de datos, el registro de información sobre los participantes, sin que estos deban introducir la información activamente.

#### QUÉ QUIEREN LAS PERSONAS

Los consumidores no solo están cada vez más informados, sino que también conocen lo que quieren. Los datos demuestran que sus rastreos son cada vez más concretos. Quieren información personalizada. Las búsquedas móviles con la palabra "mejor" o "mejores" han aumentado un 80% en los últimos dos años. Más aún, en este periodo se observa un crecimiento de más del 120% en búsquedas del tipo "mejores zapatos para mí" o "maquillaje para mí".

Además, los usuarios de **smartphones**

# EL RETO ES CONSTRUIR UN NUEVO MODELO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO QUE GARANTICE UN ENFOQUE DIFERENTE PARA UN USUARIO DIFERENTE Y ASEGURAR EL ÉXITO EN LAS NUEVAS FORMAS DE RELACIÓN QUE ESTABLECEN EMPRESAS Y CLIENTES

tienden a comprar más en empresas cuyos sitios web móviles o aplicaciones adaptan la información al lugar donde están. Eso significa que buscan contenido basado en la localización, el llamado *near me content*. También quieren inmediatez (3 segundos o menos). Si un sitio web móvil tarda más de tres segundos en cargar, el 53% de sus visitantes lo abandonan.

En definitiva, nos encontramos ante un nuevo consumidor omnicanal más informado, más racional en sus decisiones de compra y con un sentido por los nuevos valores del bienestar y la sostenibilidad. Busca estar en forma, ser feliz y relacionarse. Reclama un consumo más inteligente que, gracias a las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones, les empodere para mejorar su calidad de vida y les facilite el proceso de compra, desde la búsqueda y la comparativa hasta la elección de los productos y servicios.

La comunicación de masas ha muerto. En la actualidad, todos somos conscientes de que la personalización es el camino a seguir. Pero ¿cómo conseguirlo? Se trata de crear ofertas

e incentivos hechos a medida de cada cliente, basados en sus hábitos de consumo, la localización y el contexto. Ofrecer múltiples canales que permitan la transversalidad. Conectar con ellos y aportar contenidos de valor en un micro-momento concreto. Identificar patrones de comportamiento, tendencias de consumo, preferencias, estilos de vida...

## TRANSVERSALIDAD

Si conocemos mejor a nuestros clientes, basándonos en datos y no en suposiciones o declaraciones, podremos crear acciones personalizadas y transversales que sean más efectivas y mejoren la relación que establecemos con ellos. La mejora de la experiencia de cliente será la base para la diferenciación y el crecimiento de negocio.

A modo de ejemplo, podemos conocer el reparto del gasto por Categorías y Ticket promedio, donde la mayor parte del gasto se produce híper, súper y grandes almacenes, seguido de restauración y gasolineras. Y el ticket promedio se sitúa en 36€, aumentando hasta 69€ en el caso de la Tecnología. ■



# HABLEMOS DE PERSONAS EN LUGAR DE AUDIENCIAS



El cambio en el consumo de medios, en este caso de la televisión, cada vez más personalizado, parece exigir también una estrategia empresarial destinada a conectar y satisfacer las necesidades de cada consumidor, rompiendo así el concepto generalista y despersonalizado de 'audiencia'. Para ello, la investigación es clave, se explica en este artículo, para entender la transformación digital no como el resultado de la tecnología, sino de un cambio cultural.



**Raquel López**  
Research Director Viacom  
International Media  
Networks

Es innegable el cambio de paradigma que vivimos desde hace tiempo en el sector de la Televisión. El espectador, ayudado por los avances tecnológicos, ha asumido su papel protagonista, y aquel mantra de que, en un futuro lejano, el espectador consumiría a demanda –cuándo, dónde y cómo quisiera– es ya una realidad. Los cualitativos nos lo decían, la gente quería ver lo que le apetecía en cada momento, y el futuro pasaba porque la tecnología facilitara un consumo individual.

Y a pesar de que todas las investigaciones apuntaban a este cambio de paradigma, las cadenas de televisión, sobre todo las grandes, han seguido apostando por su poder de convocatoria para reunir delante de la pantalla del televisor a la audiencia, defendiendo un modelo tradicional basado en un consumo pasivo. Pero el modelo cambió y el consumo pasó a ser activo, sobre todo entre los más jóvenes, que quieren elegir porque, una vez que descubren que pueden verse una serie de camino al trabajo o el programa que más les gusta cuando por fin tienen un rato, no hay marcha atrás. El cambio es imparable. Los contenidos viajan por todas partes, la gente habla de ellos en cualquier momento y el diálogo entre las marcas (cadenas) y las personas, se ha democratizado.

En este nuevo panorama de máxima complejidad, la investigación es clave,

y el conocimiento de la audiencia, vital. Y como en cualquier otro sector, en el de la televisión, la apuesta por la investigación se convierte en la llave de oro del conocimiento, en algo imprescindible para alinear la estrategia de cadenas, productoras y plataformas de distribución de contenidos con las necesidades y demandas de los usuarios. Usuarios hambrientos de producto audiovisual, consumidores omnívoros de todo tipo de programas, géneros y formatos, cada vez más expertos y más protagonistas. Usuarios que no quieren ser tratados como los demás y que buscan productos que encajen con ellos, que les hablen a ellos...

Por eso, mejor hablemos de personas en lugar de audiencias. El concepto de audiencia pertenece al pasado, cuando había una audiencia en general, repartida entre un número acotado de cadenas y dividida, como mucho, en segmentos demográficos (sexo, edad, clase social, ámbito geográfico...) La audiencia no nos deja ver a las personas, las que están detrás de las múltiples pantallas y plataformas y las cuales componen esa masa de espectadores sin cara y ojos. Este concepto elimina los sesgos, las diferencias, los detalles y el contexto de quienes están detrás de cada pantalla; porque las personas son únicas y diversas, representan distintos patrones de consumo en función de su ciclo vital, gustos, motivaciones e intereses y consumen de diferente manera

## LA AUDIENCIA NO NOS DEJA VER A LAS PERSONAS, LAS QUE ESTÁN DETRÁS DE LAS MÚLTIPLES PANTALLAS Y PLATAFORMAS Y LAS CUALES COMPONEN ESA MASA DE ESPECTADORES SIN CARA Y OJOS

según dónde estén en cada momento y porque, con la multiplicación actual de la oferta, la fragmentación es tal que hablar de audiencia cada vez tiene menos sentido.

### DATOS

En televisión seguimos dominados por la dictadura de los datos y aún no hemos dado el salto hacia una investigación centrada en el usuario. Datos que, en muchos casos, no están consensuados por el mercado, y que muchas veces generan desconfianza e incluso desinformación, al basarse en comportamientos ‘ciegos’ que no aportan el contexto y los matices necesarios. Datos que se manejan con máxima rapidez, muchas veces para apoyar un argumento (de venta) y no tanto para formar conocimiento. Trabajamos con una gran cantidad y variedad de datos, pero pocas veces, por los tiempos y por los recursos que

# EN TELEVISIÓN SEGUIMOS DOMINADOS POR LA DICTADURA DE LOS DATOS Y AÚN NO HEMOS DADO EL SALTO HACIA UNA INVESTIGACIÓN CENTRADA EN EL USUARIO

manejamos, conseguimos trabajar con ellos con la perspectiva necesaria para dar respuesta a las cuestiones más estratégicas propias del medio y largo plazo.

Por otro lado, la multiplicación de puntos de contacto y, por tanto, la dispersión de los datos recogidos, es cada vez mayor, y el conocimiento necesario de las personas con las que tenemos que comunicarnos se hace más y más difícil si no los dominamos o, por el contrario, mucho más fácil, y sobre todo infinitamente más enriquecedor, si conseguimos trabajar con todos ellos y darles el valor necesario.

Y en este contexto, absolutamente dinámico, diverso y cambiante, es clave la apuesta por la investigación y por el conocimiento como parte de un verdadero proceso de transformación digital; proceso que está intrínsecamente relacionado con un profundo cambio cultural, y no tanto con herramientas y tecnología. Y a su vez, la investigación debe servir como dinamizador de un necesario cambio cultural, aportando luz, dando valor a los datos y traspasando la barrera de los números a las personas y a su contexto, sirviendo de llave para mejorar los flujos de trabajo dentro de las compañías, obteniendo y compartiendo conocimiento relevante y accionable, que sirva para forjar el diálogo interno entre las distintas áreas

y equipos, guiando los pasos hacia un mejor servicio y una mejor oferta y teniendo siempre como eje a las personas.

Sin duda, hay un recorrido inmenso en este sentido y las oportunidades para abrir nuevos canales de comunicación y mejorar la conexión con el usuario pasan por una evolución del modelo actual, en el que la investigación esté en el núcleo de la estrategia y donde las personas sean el foco, apostando por la integración de distintas metodologías y técnicas, por la colaboración de equipos, por la observación y la escucha, por la participación, la reflexión, la prueba y por la búsqueda de soluciones que conecten y respondan a las necesidades de los que están al otro lado de las múltiples pantallas. Solo así, con las personas como único objetivo, con un enfoque honesto y transparente, conseguiremos construir relaciones duraderas, consumidores fieles y, en definitiva, resultados positivos para todos. ■

A photograph of two young women in a scenic landscape. The woman on the left is wearing a blue beanie and a yellow patterned sweater, pointing at a smartphone held by the woman on the right. The woman on the right is wearing a black top and a red jacket. They are both smiling and looking at the phone. The background shows a river, trees, and mountains under a cloudy sky. A large, semi-transparent purple and pink geometric shape is overlaid on the image, partially covering the women and the text.

Los consumidores  
consultan **casi 3 canales  
de comunicación**  
para informarse  
sobre una marca

En Kantar Media, te ayudamos a optimizar tus estrategias en los medios adaptándonos a tus necesidades  
Más información en: [www.kantarmedia.com/dimension/es](http://www.kantarmedia.com/dimension/es)



Rosario Borrego  
Research & Product  
Director en nPeople

El *Desk Research* se está posicionando como una alternativa para complementar y aprovechar al máximo la ingente cantidad de información disponible en la llamada era del *big data*. Pero también tiene sus limitaciones y, sobre todo, en una situación marcada muchas veces por la sobre información, debe responder a la máxima de la utilidad.



# 'DESK RESEARCH': ¿EL AS EN LA MANGA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS?

El ámbito investigativo es cada vez más dinámico y afín a técnicas alternativas como el *desk research*. El desarrollo tecnológico y el mayor acceso al *data* hacen que los investigadores dispongan de una amplia gama de alternativas por las que apostar para complementar su labor investigativa. Es decir, nos hacen disponer de multitud de posibilidades con las que ahorrar tiempo y recursos en la investigación de mercados, además de mejorar en la consecución de objetivos. Pero... ¿en qué consiste exactamente este método y cuáles son sus posibilidades en el mercado? Y, sobre todo, ¿goza esta metodología de buena salud en España?

Es fácil responder a la primera cuestión aclarando que, en esencia, se trata de una técnica de investigación que consiste en recopilar información explorando las fuentes de información secundarias, es decir, los recursos existentes. Esta información hay que ordenarla y sintetizarla para hacerla homogénea, más asimilable y fácil de procesar para informarse sobre lo que ya se conoce acerca del tema de estudio.

Es importante tener en cuenta que los datos deben pasar el test de consistencia, es decir, comparar varias fuentes para comprobar que el resultado coincide. En el caso de que haya diferencias, habría que investigar

los motivos y verificar la utilidad de su uso en el entorno de investigación que estemos analizando.

Al hablar sobre *desk research* también podemos referirnos a investigación secundaria o documental.

## ¿QUÉ TIPOS DE DESK RESEARCH EXISTEN?

La técnica *desk research* es variada y, en este sentido, es vital tener en cuenta el tipo de información que se maneja, criterio por el cual se distinguen dos tipos de *desk research*:

**'Desk research' interno:** En este caso, se lleva a cabo una exploración de los recursos internos de la organización, un proceso que requiere hacerlos eficientes y utilizables y evitar incluir información irrelevante. La gran ventaja es que no supone ningún coste económico, sino que únicamente requiere dedicación de tiempo por parte del investigador. Su utilidad es limitada, ya que el ámbito de aplicación es muy constreñido, bien porque la información se ciña a la propia empresa y sea difícil extrapolar a otros ámbitos, bien porque la información no sea pública.

**'Desk research' externo:** Esta tipología consiste en la búsqueda y recopilación de información relevante de cara a los objetivos de una investigación fuera de la

## CON SUS LUCES Y SOMBRAS, LA TÉCNICA DE DESK RESEARCH VA GANANDO CADA VEZ MÁS INTERÉS Y ESPACIO DENTRO DEL SECTOR DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN ESPAÑA

organización, es decir, explorando las fuentes secundarias externas (publicaciones, estadísticas, estudios, informes, etcétera). Se pueden distinguir varias formas, como es el caso de datos publicados en el ámbito gubernamental o institucional, relacionados con aspectos sociales, financieros y económicos, o el *customer desk research*, que consiste en comunicarse directamente con los clientes teniendo en cuenta que son los mejor informados acerca de sus necesidades y las tendencias del mercado. Otros medios que publican información útil son entidades no

# LA CLAVE ESTÁ EN SABER SELECCIONAR ENTRE TODA LA INFORMACIÓN DISPONIBLE LA QUE ES ÚTIL, VÁLIDA Y FIABLE PARA LA INVESTIGACIÓN A DESARROLLAR

gubernamentales que ofrecen datos estadísticos, además de revistas o medios sectoriales, universidades de investigación, fundaciones u otras organizaciones.

Pero, sin duda, destaca especialmente en la última década el *online desk research*. La facilidad de acceso a una ingente cantidad de información que internet ha puesto a disposición de los investigadores, eliminando las barreras de acceso, ha aumentado de manera exponencial las posibilidades de elaborar *desk research* prácticamente sobre cualquier área o tema de investigación, convirtiendo esa técnica en un instrumento valioso de recopilación de datos de interés para el investigador en menos tiempo y a menor coste. Es más, los avances tecnológicos y la accesibilidad a los datos en ocasiones nos hace caer en la sobreinformación y, un problema añadido, la divergencia de datos. La clave está en saber seleccionar entre toda la información disponible la que es útil, válida y fiable para la investigación a desarrollar, por eso siempre recomendamos trabajar con fuentes y estudios provenientes

de organismos públicos y datos actualizados.

## UN AMPLIO ABANICO DE POSIBILIDADES

Conocer la teoría acerca de técnicas como *desk research* resulta interesante, pero también hay que ir más allá y entrar de lleno en la práctica, es decir, saber cómo y cuándo aplicarlo en el día a día de un investigador.

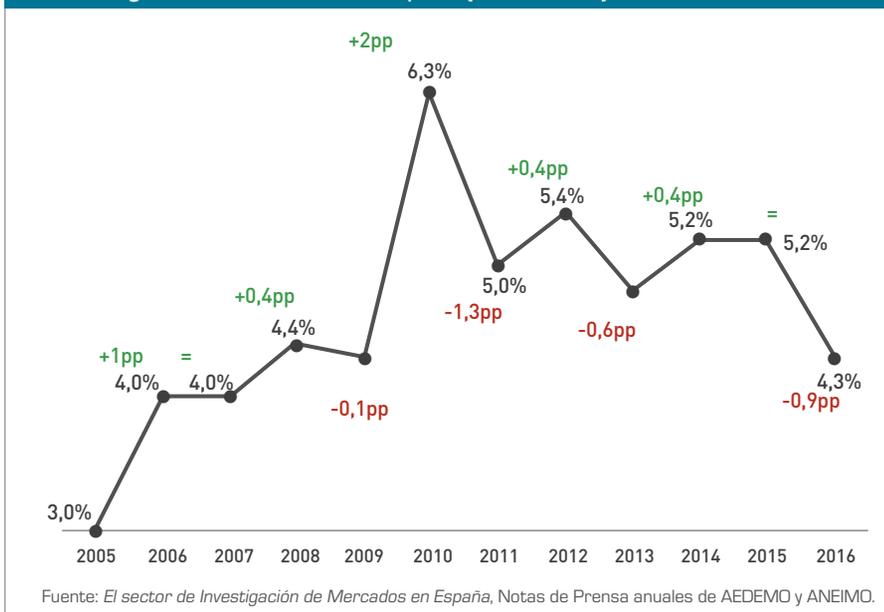
Las posibilidades de uso en investigación de mercados podemos resumirlas en dos:

- *Desk research* como fin en sí mismo, es decir, una investigación basada únicamente en datos secundarios recopilados sobre el tema a estudiar a la que se suele recurrir cuando no se dispone de recursos necesarios para producir información primaria. Este tipo de aplicación permite realizar estudios comparativos, por ejemplo, entre distintos países, o hacer estudios longitudinales debido a la posibilidad de abarcar más períodos de tiempo.
- *Desk research* como fase inicial (o exploratoria) de un proyecto tomando la información recopilada como el punto de partida o de referencia en el proceso de investigación. Los *outputs* obtenidos en el *desk research* exploratorio son muy útiles para, por ejemplo, enfocar la elaboración de un cuestionario, una guía de discusión, para conocer mejor el tema a estudiar o para mejorar la interpretación de los datos primarios.

No cabe duda de que las aplicaciones de esta técnica para la investigación de mercados son muy valiosas. Por ejemplo, se trata de una buena vía



## Evolución del porcentaje referente a la inversión en 'Desk Research' en investigación de mercados en España (2005-2016)



para conocer un mercado, obteniendo información sobre la competencia, los consumidores y el contexto internacional. También puede reportar mucha información sobre hábitos y actitudes frente a productos y servicios concretos, permitiendo así esbozar un perfil más completo del consumidor. Incluso facilita la recopilación de información sobre temas novedosos que se han estudiado a nivel macro y que pueden enriquecer nuestra investigación.

### ¿CUÁLES SON LAS LIMITACIONES?

Como prácticamente todo en esta vida, no todo son ventajas. Al igual que otras técnicas de investigación, *desk research* también cuenta con algunas limitaciones.

Al tratarse de un procedimiento en el que se trabaja con información secundaria, un aspecto que el investigador ha de tener en cuenta es que los datos consultados han

sido generados por terceros con una finalidad y unos objetivos concretos que no necesariamente tienen por qué coincidir con los de su investigación.

Por otro lado, en muchas ocasiones se da la situación de que la información sobre un tema no es completa. Esta circunstancia puede ocasionar problemas de fiabilidad y validez de los datos encontrados.

En la actualidad disponemos de más recursos para documentarnos sobre determinada temática. Sin embargo, a pesar de la sobreinformación general, existen ciertos temas sobre los que no abundan las referencias, por lo que el investigador puede encontrarse con dificultades en caso de enfrentarse a la investigación de temas muy nicho.

### DESK RESEARCH EN ESPAÑA: ¿UNA FUERZA CADA VEZ MAYOR?

Con sus luces y sombras, la técnica de *desk research* va ganando cada

vez más interés y espacio dentro del sector de investigación de mercados en España. Así lo sostienen los datos del estudio *El sector de Investigación de Mercados en España* de AEDEMO y ANEIMO, que analiza el impacto y la inversión de esta metodología en nuestro país.

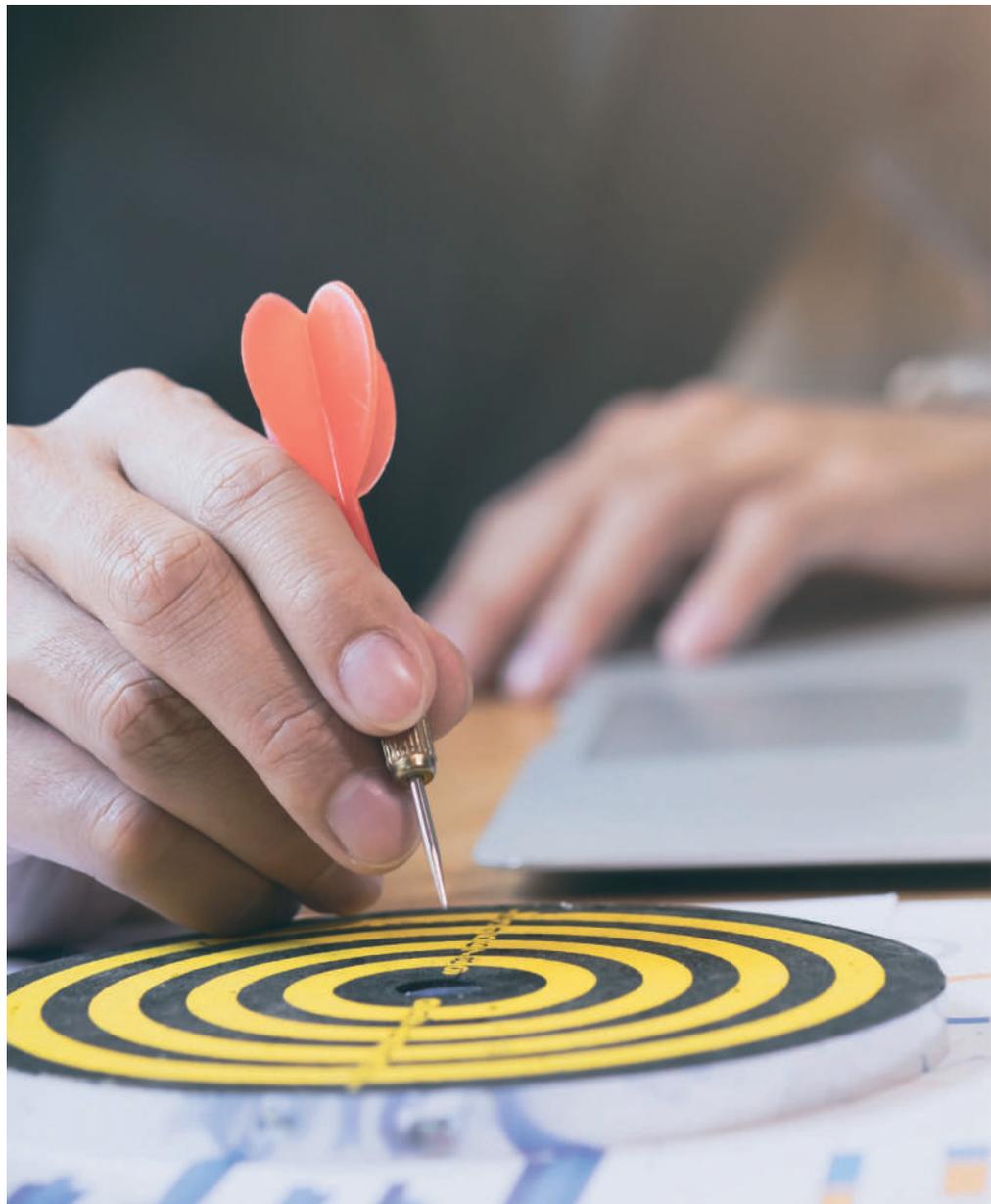
Como se puede observar, hasta el año 2009 el crecimiento de la inversión fue progresivo y bastante continuo. Es en 2010 cuando la inversión alcanza su máximo, con el 6,3% (2 puntos porcentuales más respecto al año anterior). A pesar de que a partir de esa fecha no se ha vuelto a alcanzar esta cifra, en general la tendencia de la inversión en *desk research* en los últimos 10 años ha sido ascendente. Este es un dato nada desdeñable teniendo en cuenta que es una técnica que supone menores costes económicos en comparación a otras técnicas de investigación, tanto cualitativas como cuantitativas.

En definitiva, para muchos investigadores *desk research* se está posicionando como una útil alternativa para complementar y aprovechar al máximo las posibilidades de la disponibilidad de información, cobrando aún más sentido en la época en la que vivimos, a la que muchos ya han bautizado como 'la era del *big data*'.

Habrà que esperar para ver si su creciente protagonismo va aparejado de mayores recursos con los que aprovechar al máximo sus posibilidades para impulsar el sector de la investigación de mercados en nuestro país. ■

# ERRORES Y ACIERTOS DEL 'BRANDED CONTENT'

El auge de las estrategias comerciales basadas en los contenidos de marca es una realidad evidente. Pero no todo vale para obtener resultados. En este artículo se señalan algunos de los errores comunes cometidos por las marcas a la hora de abordar estas estrategias, así como se aportan algunas ideas básicas para afrontarlas.



.....  
**José Pérez**  
Experto en Comunicación  
y Marca de IPSOS

**Llevamos tiempo suficiente** hablando de la transformación en el consumo de medios como para poder ver ya la manera en que ha afectado a la comunicación de marca. Tiempo suficiente como para que podamos ver ya la forma en que las marcas están adaptándose a este entorno, viendo qué funciona y qué no.

La realidad es que ya no consumimos medios de la misma manera que hace seis o siete años. Las razones también están sobradamente explicadas y reconocidas. Este hecho ha tenido un efecto en la comunicación de marca: la tecnología ha aportado al consumidor la capacidad de consumir contenidos cuándo, dónde y cómo quiera, y esto ha afectado al modo en que las marcas entregan su propuesta de valor.

En Ipsos, año a año vamos confirmando una tendencia descendente en el impacto que obtienen las campañas de comunicación, y hablamos tanto de los medios *off line* como de los *online*. Cada vez nos resulta más difícil encontrar campañas de TV que alcancen niveles de recuerdo similares a los que obtenían hace seis o siete años con la misma inversión. Observamos un descenso de recuerdo de spots de TV en torno a 7 puntos porcentuales para campañas de 1.000 GRP's. Lo que indica que la TV programada o lineal ha perdido claramente eficiencia, sin que esto signifique que la TV esté muerta o acabada. Sigue siendo el mejor medio para lograr amplias coberturas, aunque ahora sea más difícil y comparativamente más caro.

Por otro lado, las campañas en

digital no están cubriendo la pérdida de eficiencia de los medios convencionales. Testamos campañas de millones de impresiones que son cada vez más targetizadas, en el momento oportuno, etcétera, pero que, a la postre, cosechan también resultados por debajo de las expectativas en impacto, entendido este como el recuerdo generado por la campaña y un efecto en las métricas de marca.

Las consecuencias de esta transformación en el consumo de medios y contenidos son incuestionables. Marcas con altos niveles de dominio en sus categorías mantienen con mucho esfuerzo sus índices de notoriedad, mientras que marcas en contextos más competitivos o fragmentados, así como aquellas procedentes de categorías de baja implicación, no consiguen los incrementos de notoriedad que lograban antes de esta transformación. En definitiva, las marcas tienen en muchos casos serias dificultades para lograr incrementar su notoriedad, y aún más cuando necesitan construir marca o defender territorios destacando su diferenciación.

Ante este escenario, muchas están pivotando hacia la generación de contenidos de marca o *branded content* para salir de esta dinámica tan poco esperanzadora, como solución mágica para conseguir esa notoriedad soñada y añorada. Además, piden que esa notoriedad esté enriquecida con un alto nivel de *engagement* y una gran capacidad para construir marca. Lo cierto es que esto es posible, de hecho es la herramienta más adecuada para ello hoy por hoy, pero aún pocas

## EN MUCHAS OCASIONES SE ESTÁ DEMANDANDO A LOS CONTENIDOS DE MARCA UNOS RESULTADOS QUE HOY POR HOY NO PUEDEN GENERAR

marcas tienen una idea clara sobre cómo hacerlo, o de las implicaciones que requiere una estrategia exitosa de contenidos.

En la mayor parte de los casos analizados las marcas buscaban lograr a través de sus acciones de este tipo crecimientos de notoriedad, intención de compra y construcción de valores para asegurar diferenciación. Lo que se esperaba era que esos contenidos obtuvieran el retorno en las métricas de marca de manera rápida, en un solo ejercicio, sin conocer o entender que los ciclos de vida de los contenidos de marca son diferentes a los de la comunicación convencional. En definitiva, en muchas ocasiones se está demandando a los contenidos de marca unos resultados que hoy por hoy no pueden generar. No pueden dar lo que se les pide, no porque no sean capaces de aportar esos retornos,

# SOLO EN LA MEDIDA EN QUE EL ANUNCIANTE SE CENTRE SOBRE CONTENIDOS DE PÚBLICOS AMPLIOS PODRÁ OPTAR A TENER EFECTOS SENSIBLES EN SU MARCA

sino porque en muchos de los casos que hemos analizado no se estaban planteando bien.

## ERRORES

Esto ocurre porque en la mayor parte de las ocasiones se parte de un error conceptual a la hora de diseñar las estrategias de contenidos de marca. Muchos anunciantes mantienen planteamientos de *push* para el diseño de sus *branded contents*, intentando que solventen los déficits de los medios de amplias coberturas que hemos señalado antes.

El primer error es esperar un *uplift* evidente en las métricas de la marca generado por un contenido porque, en el mejor de los casos, ese contenido

llegará a la parte del *target* que consume contenidos similares. Por poner un ejemplo sencillo: si una marca espera que un programa de TV sobre *runners* producido por ella sea capaz de generar lo mismo que una campaña de TV convencional de hace cinco o seis años, lo más probable es que solo llegue a la parte de su *target* que es afín al contenido, y eso en el mejor de los casos.

Por tanto, solo en la medida en que el anunciante se centre sobre contenidos de públicos amplios podrá optar a tener efectos sensibles en su marca, pero incluso este tipo de contenidos de *targets* amplios, como pueden ser el deporte, el cine, la educación, etcétera, tampoco son universales, y además se encuentran en muchos casos sobre explotados.

El supuesto anterior muestra una situación bastante usual en los planteamientos que nos encontramos cuando hablamos con marcas que están empezando a trabajar marketing de contenidos: usar una herramienta de comunicación de *pull* con un planteamiento de *push* y, por tanto, abocada a no cumplir las expectativas que la marca había depositado en ella. Otro de los errores más comunes que nos hemos encontrado en los estudios que hemos hecho analizando *branded content* es que en muchos casos no había un encaje adecuado entre el contenido y la marca. Es decir, el contenido no comunicaba adecuadamente la propuesta de valor de la marca, bien porque no estaba correctamente ejecutado o bien porque los valores que intentaba entregar la marca con el contenido

no respondían a la red mental de asociaciones y significados que el *target* tenía sobre ella. Lo que ocurre en esos casos es que es otra marca la que saca partido del territorio creado por ese contenido, o simplemente no genera ningún efecto para la compañía: entretiene gratis.

## DISEÑO ESTRATÉGICO

En los mercados en los que las herramientas de *branded content* están más desarrolladas se hacen diseños estratégicos bastante complejos desde hace tiempo, con un sentido común aplastante y que están funcionando.

Todo parte de tener claro que un contenido de marca difícilmente logrará unos niveles de aceptación notables en un primer momento y que tardará en coger tracción, pero, sobre todo, que con un contenido de marca rara vez esta logrará llegar a todo tu *target*, sino a la afín a ese contenido. Esto implica que el empleo de herramientas de marketing de contenidos necesitan de un ejercicio organizativo y estratégico notable.

Los diseños estratégicos centrados en los contenidos necesitan que las marcas hagan una revisión profunda de sus activos, analicen su historia y conozcan con claridad y profusión sus hitos. El objetivo en este punto es construir una narrativa que explique cómo esta marca hace que la vida del consumidor sea un poco mejor, es decir, su propuesta de valor.

Una vez revisados los activos de marca y construida una narrativa capaz de explicar su propuesta de valor –y validada entre su *target*– es necesario

hacer una revisión de todo el *purchase funnel* para detectar con precisión dónde tiene la marca las dificultades para convertir. Tras esto, es necesario identificar los *targets* en los que se producen esas dificultades para lograr las conversiones del *purchase funnel*. Solo cuando la marca tiene claros todos esos elementos es cuando hay que empezar a pensar en cómo vamos a establecer el diálogo con esos *targets*: qué les queremos contar y cómo se lo vamos a servir.

Esto ha de ser así porque lo que vale para un *millennial* muy probablemente no sirva para un *babyboomer* y viceversa. Empezando por el formato, pasando por la plataforma en la que es servido, y terminando en el contenido en sí mismo. Por eso una estrategia de contenidos de marca tiene que partir de un planteamiento estratégico cuyo objetivo sea trasladar a todos sus *subtargets* la misma propuesta de valor pero declinada de la manera más relevante y eficiente para cada uno de esos *targets* o *subtargets*.

Esto significa que una estrategia de contenidos con probabilidades de éxito requiere no de un solo *branded content*, sino de varios y servidos en las plataformas afines a cada *target*, con vocación de permanencia para que puedan tener oportunidad de crecer. Finalmente, todos esos distintos contenidos han de ser fieles a la misma línea editorial, han de trasladar la misma propuesta de valor de la marca. Cuando esto se ha ejecutado así, el retorno ha sido notable.

Las marcas que están trabajando de este modo han logrado construir valor

e incrementar de forma significativa la conexión emocional con sus *targets*. Este último punto resulta especialmente importante porque mejora la eficiencia de la comunicación de *push* o convencional. Es sabido ya que la atención dirige la emoción, por lo que las marcas que mejoran el *engagement* con sus *targets* gracias a los contenidos consiguen que sus campañas de *push*, ya sean en TV o en digital, tengan un mejor desempeño que la media gracias a las sinergias positivas entre comunicación de *pull* y *push*.

Son pocas las marcas que hoy por hoy están trabajando del modo que acabamos de describir, pero serán muchas más en un futuro próximo porque los resultados positivos son claros. De hecho, cada vez es más inusual que un plan de medios no contenga alguna línea de contenidos de marca para apoyar la campaña de convencional. Y a medio plazo el escenario será en muchos casos justo el opuesto: los medios convencionales se usarán para apoyar los contenidos de marca, ya sea para generar tráfico hacia ellos o para realizar campañas de *performance* apoyándose en la construcción de marca que realizan los contenidos. Las marcas que sean capaces de evolucionar hacia este modelo de comunicación tendrán menos dificultades para tener éxito que aquellas que no lo hagan. ■

LOS DISEÑOS  
ESTRATÉGICOS  
CENTRADOS EN  
LOS CONTENIDOS  
NECESITAN QUE LAS  
MARCAS HAGAN  
UNA REVISIÓN  
PROFUNDA DE SUS  
ACTIVOS, ANALICEN  
SU HISTORIA Y  
CONOZCAN CON  
CLARIDAD Y  
PROFUSIÓN SUS  
HITOS

# EL 'BIG DATA' Y LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

En la actualidad, nadie puede negar que aprovechar los datos que se generan en las empresas es un objetivo prioritario para cualquier compañía. Lograr una buena gestión de datos que aporte conocimiento y valor para tomar decisiones y anticiparse a los retos futuros, se hace imprescindible. Pero, ¿en qué modo concreto puede ayudar a la gestión de la experiencia de cliente?

El conocimiento de los datos, hoy en día, representa 'la punta del iceberg' de lo que se prevé será la gestión de estos en los próximos años. Diversos estudios por todo el mundo pronostican incrementos de hasta 10 veces el volumen de datos de que dispondrán las empresas en 2025. Datos que serán cada vez más relevantes y con más información, tanto sobre los clientes y lo que les gusta, como de los propios procesos de la empresa, parámetros de servicio, etcétera.

Sin embargo, antes incluso de pensar e invertir en las herramientas que necesitamos para poder ordenar y aprovechar toda esta información, deberíamos hacer una profunda reflexión y plantearnos para qué utilizarla.

Para contestar a esta pregunta seguro que todos los CEOs de las compañías nos pueden aportar luz y, con toda probabilidad, sus acertadas respuestas irán en la línea de "eficacia", "optimización", "rentabilidad", "EBITDA" y un largo etcétera. Sin embargo, muy posiblemente todas las respuestas anteriores puedan resumirse en la respuesta de Jeff Bezos, CEO de Amazon:

"Nuestro trabajo es hacer que la experiencia del cliente sea un poco mejor cada día".

Si aceptamos que la visión de Jeff Bezos puede ser también interesante para nuestra empresa, podemos empezar a hablar acerca de la forma en que el *Big Data* nos puede ayudar (y mucho) en la gestión efectiva y mejora de la experiencia de nuestros clientes.

A continuación plantearemos un modelo en cinco niveles, describiendo la forma en que se puede aplicar el *Big Data* y algunos ejemplos que nos ayudarán a comprender su potencial.

## NIVEL I: MONITORIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Si bien la experiencia de nuestros clientes se desarrolla a partir de las emociones que generamos en ellos, dichas emociones van dejando una huella objetiva en nuestros modelos de información y sistemas informáticos.

Así, cuando un cliente realiza un pedido, una consulta, una reclamación, una transacción de cualquier tipo, o una visita a una tienda, nos está aportando datos, dando una valiosa información sobre lo que piensa y siente en relación con la compañía.



.....  
José Luis Ruiz  
Socio de Brainstrust  
\_\_\_\_\_



.....  
José Manuel Brell  
Socio de Brainstrust  
\_\_\_\_\_



Toda la información que se registra a lo largo del ciclo de vida de la experiencia de un cliente (desde conocer y aprender, adquirir y contratar, recibir y activar, utilizar, reclamar, pagar, hasta renovar o abandonar nuestra empresa), a través de cualquier canal de contacto (*call center*, tiendas, aplicaciones móviles, web, etcétera) puede ser gestionada con *Big Data* a fin de obtener un tablero de la experiencia objetiva de nuestros clientes, el cual a su vez incorporará los tiempos de espera, de atención y el tipo de contacto.

Estos tableros constituyen la clave de una gestión avanzada de la experiencia en compañías con gran cantidad de clientes.

Adicionalmente, nuestros clientes suelen dejar huella de su experiencia en canales o sitios no gestionados por la compañía (foros, redes sociales...),

y dicha información es tan o más relevante que la recogida directamente por la empresa. La gestión de la misma a través de *Big Data* y su integración en los sistemas de medición de la experiencia, son sin duda claves para tener una visión más completa de lo que los clientes opinan.

#### **NIVEL II: DESCUBRIENDO TENDENCIAS PARA PERSONALIZAR LA EXPERIENCIA**

En segunda instancia, podemos encontrar los casos de uso basados en la exploración de tendencias a través de la experiencia, tanto para detectar cambios en la preferencia de los distintos segmentos de clientes como la propia segmentación en grupos de afinidad, también llamados *clusters* de clientes. Estos grupos están compuestos por un conjunto de clientes que poseen la misma tendencia en cuanto a preferencias o gustos en particular.

**NO ES LO MISMO  
OBSERVAR LOS  
PRODUCTOS QUE  
ELIGE LA GENTE  
QUE ENTENDER  
POR QUÉ LA GENTE  
SELECCIONA LOS  
PRODUCTOS QUE  
ELIGE**

# EL *BIG DATA* PRESENTA UNA OPORTUNIDAD ÚNICA PARA LA DETECCIÓN DE TODO TIPO DE TENDENCIAS Y, POR ELLO, DEBEMOS CONSIDERARLO COMO UNA FUENTE INIGUALABLE DE INFORMACIÓN DE VALOR Y CONOCIMIENTO QUE HEMOS DE GESTIONAR, UTILIZAR E INTERPRETAR

Por ejemplo, podríamos encontrar los clientes que prefieren un canal a otro, los que prefieren ser atendidos por un hombre o por una mujer en el *call center*, o los que tienden a aceptar mejor los mensajes con posibles problemas en el servicio a una hora determinada del día.

Estas tendencias en la preferencia de una u otra experiencia pueden ser aprovechadas por las compañías, tanto para captar como para desarrollar el valor de los clientes. En su límite máximo permitirían definir una experiencia específica para cada uno de ellos, adaptada a sus gustos y diferente a la del resto de clientes.

El *big data* presenta una oportunidad única para la detección de todo tipo de tendencias y por ello, debemos considerarlo como una fuente inigualable de información de valor y conocimiento que hemos de gestionar, utilizar e interpretar bien como activo operativo que aporte valor a la empresa.

## NIVEL III: PREDECIR EXPERIENCIAS

Conocer cuál sería el mejor producto para ofrecer a un cliente determinado, establecer de forma predictiva

cuáles son los clientes que mejor se adaptarían a un nuevo producto, determinar con antelación a que suceda la posibilidad de que alguno abandone nuestra compañía... todo esto era algo impensable en el pasado, pero hoy resulta perfectamente viable a través de *big data*.

Analizando una enorme cantidad de variables en paralelo podemos, casi en tiempo real, predecir los gustos y preferencias de nuestros clientes, consiguiendo instrumentar todo lo necesario para brindar una experiencia de cliente predictiva.

Así podríamos conocer día a día cual será a fin de mes el resultado de los estudios de satisfacción, midiendo el desempeño de los canales, los segmentos de clientes, las respuestas en el *call center* o el impacto de los desvíos en el servicio de los canales digitales. Esto permite realizar acciones a corto plazo y no tener que esperar a que finalice el mes para conocer la satisfacción explícita de los clientes.

Además, posibilita cuantificar el impacto de cada uno de los elementos en la experiencia global o, lo que es lo mismo, identificar el dolor o el

placer que genera en cada cliente determinado evento. Lógicamente, esto es una herramienta enormemente valiosa a la hora de diseñar planes de acción y decidir dónde y cómo invertir los limitados recursos de las compañías.

## NIVEL IV: MONETIZAR EMOCIONES

Atendemos a miles de personas, podemos conocer millones de clientes, sabemos qué cantidades reciben, qué medios de pago utilizan, cuánto consumen en alimentación, vestimenta, vacaciones, educación, y dónde lo compran o contratan. Por otra parte, conocemos sus gustos e intereses, los cuales perfilan qué cuestiones son las que más impulsan la satisfacción de su experiencia como clientes.

Como sabemos, es completamente ilegal comercializar cualquier información personal de un cliente sin su consentimiento, ya que estaríamos violando las leyes de protección de datos, las cuales nos protegen a todos nosotros. Sin embargo, a partir de la aparición de herramientas analíticas podemos determinar la forma en que las personas se comportan, sus gustos, sus movimientos (dónde viven, dónde gastan), etcétera, sin necesidad de divulgar ninguna información personal, sino a través de los flujos de información que se desprenden de sus datos, que por su volumen y frecuencia de cálculo, permiten generar, gestionar e interpretar información agregada utilizable por nosotros o por otras compañías.



#### NIVEL V: CAMBIO DE PARADIGMAS

Bancos que comercializan teléfonos móviles, operadoras de telefonía móvil que se posicionan como bancos, grandes almacenes que utilizan la información de sus ventas para identificar sus niveles de riesgo en un banco... son solo algunos ejemplos de lo que ya existe y solo representan una parte ínfima de lo mucho que está por venir. Todos ellos utilizan *big data* para poder transformar sus negocios originales en nuevas oportunidades, consiguiendo analizar las experiencias y comportamientos de sus clientes y así comenzar nuevas líneas de negocios que hasta la aparición de esta tecnología resultaba impensable.

Sin embargo, no debemos confundir el objetivo. Más que una diversificación del negocio, lo que se quiere conseguir es aportar un mayor valor a los clientes a través de la mejora de su experiencia en ámbitos donde antes no estaban presentes... y de esta forma vincularlos.

En otros casos, el cambio de paradigma basado en el *Big Data* se orienta en la línea de la personalización

y total adaptación de los productos y servicios a las preferencias de cada uno de los clientes.

No es lo mismo observar los productos que elige la gente que entender por qué la gente selecciona los productos que elige. El matiz puede parecer insignificante, pero detrás puede esconderse la capacidad de las empresas para vincular y retener a sus clientes. Mucho más que saber lo que compra el cliente, queremos saber y descubrir por qué lo compra. Gracias a este planteamiento se pueden recomendar artículos nuevos y poco frecuentes que reflejen de un modo más preciso los gustos de un determinado cliente, lo que al final redundará en compradores más vinculados y, muchas veces, más rentables.

#### CONCLUSIÓN

Como hemos visto, el *Big Data* no solo es el factor clave de la transformación digital. Es también, sin duda, el nuevo pilar para poder conocer, desarrollar, gestionar, predecir y mejorar la experiencia de nuestros clientes. ■

ANALIZANDO UNA ENORME CANTIDAD DE VARIABLES EN PARALELO PODEMOS, CASI EN TIEMPO REAL, PREDECIR LOS GUSTOS Y PREFERENCIAS DE NUESTROS CLIENTES, CONSIGUIENDO INSTRUMENTAR TODO LO NECESARIO PARA BRINDAR UNA EXPERIENCIA DE CLIENTE PREDICTIVA

# LA REVOLUCIÓN A ESPALDAS DE LA REVOLUCIÓN

La economía del comportamiento, que alcanzó una notable cuota de popularidad a raíz del premio Nobel de Economía concedido en 2017 a Richard H. Thaler, es una de las últimas tendencias dominantes en investigación, porque también se erige como un imperativo en las estrategias de marketing y publicidad. Las personas, no los consumidores, ni los usuarios, ni las audiencias, ni los públicos objetivos, están en el centro de los nuevos negocios.

Voy a pedirte que me acompañes en un pequeño viaje en el tiempo, concretamente a septiembre de 2007. Apenas tres meses después de licenciarme en Publicidad y Relaciones Públicas acabo de conseguir mi primer trabajo en una agencia de publicidad. Estoy emocionado por empezar a construir un futuro profesional aunque realmente no hay muchos motivos para la alegría. El ambiente de crisis económica ya se respira. Exactamente un año después, Lehman Brothers se declara en quiebra y el desastre se oficializa: Llegan los años de vacas flacas.

Mientras tanto, el diario *El País* publica en febrero de 2008 la noticia de que Facebook ya se puede utilizar en castellano, confirmando su desembarco en España. Google, por su parte, lleva casi una década funcionando y hace tres años que ha salido públicamente a bolsa. Internet, y más concretamente la web, ya tienen cierto peso en los presupuestos de marketing pero algo mucho más grande está a punto de llegar.

Por edad me ha tocado vivir la 'revolución digital' tanto en las agencias de publicidad como en sus clientes, mientras ambos intentaban sobrevivir a una crisis económica larga y terrible. He tenido la suerte, o la desgracia, de ser testigo de muchos de los cambios que estas dos fuerzas imparable han ocasionado en la industria. Tras estos 10 años formando parte de un mundo publicitario

azotado por dos grandes tormentas, voy a intentar hacer una breve radiografía del momento actual para intentar entender dónde estamos.

Desde mi punto de vista como publicista, y siendo todo lo sincero y sintético que puedo, el panorama es desolador. En menos de 10 años las empresas digitales han devorado la relevancia que hace décadas tuvo la industria publicitaria para sus clientes. Mientras en publicidad insistíamos en separar el 'mundo digital' del 'mundo *off line*', Google y Facebook se encargaban de aglutinar ambos y proponer soluciones de comunicación y negocio para las marcas.

Una década después, esta separación entre digital y físico ha dejado de tener sentido. Ya no hay 'mundo digital', sino que hay mundo, a secas. La apuesta del duopolio (Google y Facebook) era la acertada: ambos iban a acabar mezclándose y percibiéndose como uno solo. Que parte de la industria publicitaria siga insistiendo en la separación agrava más la situación porque nos ciega ante la realidad. En palabras del CMO de L'Oréal, Stéphane Bérubé: "Siempre sonrío cuando las agencias dicen que están haciendo digital. Honestamente, eso estaba bien en 2010, pero en 2017 deberían decir que hacen simplemente marketing".

Y es que esa realidad ante la que estamos cegados es que las agencias de publicidad, estructuralmente,



Hugo Sáez Martínez  
Consultor de estrategia de comunicación

## LA SIGUIENTE REVOLUCIÓN DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD NO ESTÁ EN LOS PREMIOS DE CANNES, EN LA REALIDAD VIRTUAL O EN EL 'BIG DATA', ESTÁ EN ESFORZARNOS POR ENTENDER CÓMO TOMAMOS DECISIONES



pertenecen al mundo del pasado. Son las nuevas organizaciones de las compañías digitales, más preparadas y llenas de talento, las que han tomado el relevo y cumplen ahora el objetivo original de las agencias: aportar soluciones de negocio que ayuden a prosperar a los clientes. Gracias a ello son las empresas más relevantes y el centro de todas las miradas. Solo hay que repasar la lista Forbes, las portadas de las revistas de negocios o asistir a conferencias del sector para darse cuenta de quiénes son las personas más idolatradas del mundo de la empresa.

Las agencias de publicidad y los publicistas necesitamos admitir que competir con ellos en lo que mejor saben hacer es inútil. Nunca innovaremos como ellos, porque es a lo que dedican la mayoría de sus

recursos. Nunca podremos obtener y utilizar los datos como lo hacen ellos, porque son suyos y sólo nos facilitan los que sirven a sus intereses. No podemos competir en este juego y es ridículo creer que sí. Cuanto antes admitamos esta realidad más rápido podremos afrontar nuestros verdaderos problemas.

Pero perder una guerra no significa morir. La publicidad como disciplina no va a desaparecer nunca. Nuestro trabajo será útil mientras exista el capitalismo, mientras haya competencia entre dos productos parecidos y necesiten diferenciarse. Las agencias de publicidad han perdido la guerra por la relevancia, hay que ser honesto y reconocer que el duopolio las ha superado en importancia; asumir los errores, aprender de ellos y adaptarse. Los publicitarios tenemos

que, citando al genio de la publicidad Dave Trott, “cambiar el juego a uno que podamos ganar”.

Y este es realmente el principal problema. ¿Lo estamos intentando? Porque mi verdadero miedo es que continuemos creyendo que con seguir la estela de las empresas digitales es suficiente. ¿Qué somos? ¿Cuál es nuestra propuesta de valor hacia los clientes? ¿Cuál es nuestro objetivo como industria? ¿Qué estamos haciendo para conseguirlo?

No tengo las respuestas correctas a estas preguntas. Ni siquiera sé si las hay. Pero sí tengo una idea de hacia dónde podemos enfocar nuestros esfuerzos para plantear un juego que podamos ganar. Y la idea gira en torno a lo que verdaderamente importa en todo esto: las personas.

# SON LAS NUEVAS ORGANIZACIONES DE LAS COMPAÑÍAS DIGITALES, MÁS PREPARADAS Y LLENAS DE TALENTO, LAS QUE CUMPLEN AHORA EL OBJETIVO ORIGINAL DE LAS AGENCIAS: APORTAR SOLUCIONES DE NEGOCIO QUE AYUDEN A PROSPERAR A LOS CLIENTES

Desde la llegada de Google y Facebook, la publicidad se ha olvidado completamente de ellas.

## KAHNEMAN Y TVERSKY

Paralelamente a la revolución digital, otra revolución se estaba desarrollando en el mundo de la economía. Mucho más silenciosa y aparentemente menos trascendente, pero avanzando incansable. Me refiero a lo que se ha venido a llamar *behavioral economics* o economía de la conducta: una ciencia que nació en los años 70 cuando dos psicólogos israelíes llamados Daniel Kahneman y Amos Tversky se obsesionaron por descubrir cómo las personas tomamos decisiones realmente.

Durante décadas se esforzaron en demostrar, a través de numerosos análisis y experimentos, que el modelo económico tradicional está pensado para personas que toman decisiones de manera totalmente racional y que la realidad es que el ser humano no actúa siempre pensando detenidamente en lo que hace. Con su trabajo consiguieron explicar cómo muchas de las inconsistencias y las predicciones erróneas que realiza la economía se deben a que los seres humanos no somos máquinas racionales. Es más, como diría su discípulo Dan Ariely somos "predictivamente irracionales". Las personas utilizamos constantemente atajos mentales para



tomar decisiones rápido, sobre todo cuando no tenemos información o tiempo a nuestro alcance. Estos atajos mentales, también llamados heurísticas, nos ayudan a no tener que pensar cada decisión a la que nos enfrentamos a lo largo del día. Muchas veces funcionan, pero también en muchas situaciones nos hacen caer en sesgos que nos llevan a tomar decisiones irracionales. Estos sesgos se repiten siempre que se dan unas condiciones determinadas, de ahí lo de "predictivamente".

Gracias a los estudios de Kahneman y Tversky muchos psicólogos, matemáticos y economistas se han interesado por entender y ampliar

el conocimiento que tenemos sobre cómo tomamos decisiones y sobre los sesgos en los que caemos. Desde los años 70 hasta hoy este campo de investigación ha avanzado enormemente y ya son cientos los profesionales que se dedican a comprender los mecanismos de nuestro cerebro y aplican este conocimiento a diferentes áreas: economía por supuesto, pero también medicina, deporte, legislación...

Sorprendentemente, esta nueva ciencia de la conducta no ha sido prácticamente aplicada en publicidad. Y es realmente extraño, teniendo en cuenta que nuestro trabajo consiste en influenciar las decisiones



del consumidor en una dirección concreta. Es cierto que algunos de sus descubrimientos ya pueden encontrarse en acciones publicitarias, porque con el paso del tiempo hemos aprendido a base de ensayo y error que ciertos anuncios tienen más éxito que otros. El problema es que lo aplicamos sin entender bien cómo funciona, por lo que nos cuesta replicarlo cuando el contexto cambia. Y eso es exactamente lo que ha ocurrido con la revolución digital.

Muchos de los trucos y técnicas aprendidos durante décadas de publicidad en medios tradicionales no son directamente aplicables al digital y esa es una de

las razones por las que la adaptación de muchas agencias a este nuevo contexto ha sido desastrosa. Y no sólo eso, sino que gran parte del conocimiento que se estudia en la universidad sobre publicidad ha quedado anticuado a la luz de los avances en la ciencia de la conducta. Esta combinación hace que el desconocimiento general sobre por qué funciona realmente la publicidad impere entre los publicitarios.

La siguiente revolución de las agencias de publicidad no está en los premios de Cannes, en la realidad virtual o en el *big data*, está en esforzarnos por entender cómo tomamos decisiones. Está en comprender cómo pensamos, qué sesgos nos influyen y cómo podemos utilizar ese conocimiento en nuestro favor. Está en ser didácticos y explicarle todo esto a nuestros clientes, en construir junto a ellos un futuro donde las personas sean el centro. No sus datos, ni la tecnología. Las personas.

Mientras los publicitarios no seamos conscientes de esta realidad y vivamos en la niebla, el duopolio seguirá marcando el paso en la industria. Está en nuestras manos cambiarlo. Sólo tenemos que entender que necesitamos cambiar el juego a uno que podamos ganar antes de que Google y Facebook lo hagan por nosotros. Y si algo está claro después de 10 años es que ellos hace tiempo que han empezado. ■

GRACIAS A LOS ESTUDIOS DE KAHNEMAN Y TVERSKY MUCHOS PSICÓLOGOS, MATEMÁTICOS Y ECONOMISTAS SE HAN INTERESADO POR ENTENDER Y AMPLIAR EL CONOCIMIENTO QUE TENEMOS SOBRE CÓMO TOMAMOS DECISIONES Y SOBRE LOS SESGOS EN LOS QUE CAEMOS



# BRANDING

## ¿POR QUÉ LAS MARCAS DEBEN CENTRARSE MÁS EN SU POTENCIAL QUE EN SU RENDIMIENTO?

En un mercado tan competitivo y cambiante, generar confianza de marca en los consumidores es muy importante. La sociología clínica, se apunta desde este artículo, puede hacer que las marcas encuentren soluciones dándose cuenta de las presiones que sufren o de aquellas partes no identificadas, sobre todo para obtener nuevas formas de actuar para vender más, entrenando aquellas habilidades de sus productos/servicios que deben estar centradas en el cambio.

Las marcas intentan escuchar más a sus clientes. La Sociología Clínica puede ser eficaz a la hora de descubrir los verdaderos valores y de producir la alineación imprescindible para optimizar el rendimiento de la marca. Puede trabajar su potencial para conseguir llevar su rendimiento al máximo. Ayudando a las marcas a aprender en lugar de enseñarles.

Debemos pensar más en el potencial que en el rendimiento. Ser capaces de sacar lo mejor la marca, o su potencial oculto. Las marcas han sido capaces, en muchos casos, de superar sus expectativas y las de las otras cuando se han encontrado con esta crisis de la que aún no hemos salido. Porque son capaces de lo más extraordinario si es menester. La capacidad está ahí y la crisis ha hecho de catalizador. El 'facilitador' debería permitir acceder a ese potencial y hacer que el rendimiento de la marca llegue a ser sostenible en el tiempo.

Si una marca se considera a sí misma con un potencial limitado de llegar



Javier Rubio  
Sociólogo y consultor  
independiente

## DEBEMOS ADOPTAR UNA PERSPECTIVA MUCHO MÁS OPTIMISTA CON LA MARCA Y EL MERCADO DE LO HABITUAL, PARA POTENCIAR E INCIDIR EN SUS CAPACIDADES LATENTES

a una parte de clientes, solo se sentirá cómoda si opera dentro de su límite establecido, ya que este le servirá como caparazón protector. En este caso solo se ve y percibe el rendimiento, no el potencial. Debemos adoptar una perspectiva mucho más optimista de lo habitual, con la marca y el mercado, para potenciar e incidir en sus capacidades latentes. Dando la palabra a la marca y al consumidor con sentido, de esta manera se averigua exactamente en qué consiste el problema (o sus bloqueos comerciales o sociales), ayudándoles a encontrar una solución.

Muchas marcas prefieren, con mucho, confiar, buscar, pagar o incluso esperar una solución técnica o estructural, a adoptar medidas para la mejora de su rendimiento y potencial. Así están describiendo un cierto miedo al fracaso, falta de confianza, inseguridad o ausencia de autoestima como marca marcada/señalada. Estas marcas deben reforzar su seguridad en ellas mismas, en la toma de decisiones y sus estrategias de mercado. Cuando una marca es plenamente responsable lo es tanto en los éxitos como en los fracasos. Sin embargo, nada tiene más éxito que el éxito.

Es imprescindible que la marca se marque bien en el mercado, que obtenga los resultados deseados (ventas, mayores niveles de aceptación y penetración en el mercado –posicionamiento-...) y que potencien su propia seguridad (independientemente del contenido de la tarea o su dificultad en el mercado).

### EXIGENCIA Y CAMBIO

Nunca antes se había exigido tanto a las marcas como durante la crisis. Por tanto, hay razones prácticas para cambiar, como la creciente competencia global que obliga a acelerar el paso hacia marcas más eficaces, eficientes, flexibles y con mayor capacidad de respuesta a los clientes (teniendo en cuenta cambios demográficos, integración de países en la UE, la inmigración, los efectos de internet –con la venta *online*-), y las comunicaciones instantáneas, lo que obliga a las empresas a cambiar su manera de hacer.

Incluso el ritmo de la innovación tecnológica suele conducir a que se deban dar otro tipo de respuestas. Si no cambiamos (o cambiamos o extingues) de dirección, es muy probable que no acabemos donde quisiéramos dirigirnos. ■

Grado en Administración y Dirección de Empresas (2012-2016) y máster en Gestión de Empresas (2016-2017) por la Universidad de La Rioja, Alba García está actualmente realizando la tesis sobre Turismo de Compras en la misma Universidad; ha recibido Mención de Honor de GADE, el Premio al mejor Trabajo Fin de Grado de GADE, el Premio al Mejor Expediente del Máster y el Premio Junior 2018 que concede AEDEMO, por un trabajo del que se publica un resumen en páginas siguientes. Pero, antes, le hemos pedido que nos cuente porqué ha decidido adentrarse en el mundo de la investigación en marketing, qué opina sobre esta formación y cuáles son sus expectativas.



## PREMIO JUNIOR 2018

**¿Por qué has decidido continuar tu formación en el ámbito de la investigación en marketing?**

Además de presentar multitud de oportunidades y ofrecer nuevas tendencias merecedoras de estudio, en el tiempo que llevo con ello he descubierto que hay todo un mundo por descubrir y que cada paso que se da es un avance tanto en lo profesional como en lo personal.

**¿Crees que la enseñanza sobre investigación y marketing está suficientemente cubierta o piensas que hay aspectos sensibles a mejorar?**

Yo creo que se debería impulsar la investigación académica para que se pueda mejorar la dimensión operativa y las tácticas de investigación comercial y de marketing. No solo buscar resultados a corto plazo, sino también buscar métodos de investigación más potentes mediante el desarrollo de nuevas teorías. Por ello, confío en que haya más investigación académica para que a largo plazo se pueda mejorar el conocimiento práctico del consumidor.

**Obtener el premio Junior de AEDEMO te ha puesto, sin duda, en contacto con la asociación, ¿qué opinión te merece?**

En un mundo tan complejo e interesante como es el de la investigación y el marketing, el que exista una asociación como AEDEMO se vuelve crucial, no sólo porque permite informar, conectar y formar a los profesionales del sector, sino porque también es una plataforma que da visibilidad a la investigación que se realiza, elemento necesario para que la sociedad entienda su importancia.

**¿En qué crees que AEDEMO puede ayudar a los jóvenes estudiantes?**

Como sus 50 años demuestran, AEDEMO es una asociación con mucha experiencia y trayectoria. Por lo tanto, es mucho lo que puede aportar y enseñar a jóvenes estudiantes que quieran dedicarse a esta actividad. Con iniciativas como los premios que se convocan o los cursos que se realizan, se consigue impulsar y motivar a los jóvenes así como darles a conocer la asociación. ■

## TEST DE CONCEPTO O TEST DE PRODUCTO: CUÁNDO Y POR QUÉ OPTAR POR UNO Y OTRO

Este es un resumen del trabajo que consiguió el Premio Junior de este año, otorgado por AEDEMO

Vivimos en una época en la que el lanzamiento de nuevos productos es muy habitual dada la importancia que tiene para el éxito y permanencia de las empresas (Figuerola, Ramona y García, 2013). No obstante, el mero hecho de innovar y desarrollar nuevos productos no es por sí solo garantía de supervivencia, sino que es crucial que dichas innovaciones sean bien recibidas por el consumidor final. Aquí radica la principal dificultad que encuentran las empresas cuando desean crear un nuevo producto: la aprobación del consumidor (Barrena y López-Mosquera, 2016). Se pueden utilizar procedimientos que permitan saber la opinión del cliente antes de su lanzamiento, reduciendo las posibilidades de fracaso, en especial, el test de concepto y el test de producto.

Ahora bien, la duda que puede aparecer es cuál de los dos emplear. El **test de producto** da una información más completa, ya que permite al consumidor probar o catar el producto. Sin embargo, esto supone un mayor coste para la empresa al tener que desarrollar y poner a disposición del consumidor el prototipo del producto (Grunert, Verbeke, Kügler, Saeed y Scholderer, 2011). Por lo tanto, se debe sopesar si los mayores costes de su realización superan o no a la hipotética mayor información obtenida en relación con el test de concepto.

Dado su interés empresarial y la poca literatura relativa a este tema, el objetivo principal de este trabajo es comparar los resultados en función de la intención de compra del consumidor,

dependiendo de si se hace **test de concepto** o **test de producto**. Para ello se parte de un modelo CAN (Cognitivo-Afectivo-Normativo) que integra factores cognitivos (a través de beneficios sensoriales), afectivos (dadas las emociones positivas y negativas) y normativos (mediante la norma social) sobre la idea de un nuevo vino espumoso tinto natural (Olarte, Pelegrín y Reinares, 2017) que ha sido desarrollado en el marco de un proyecto nacional financiado por el INIA (Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria). El vino es un alimento de una elevada tradición en nuestro país, que presenta un mercado saturado caracterizado por una fuerte competencia, donde las oportunidades de diferenciación son ya muy limitadas (Barrena y Sánchez, 2009), por ello, la innovación y lanzamiento de nuevos productos se hacen complejos y un tanto arriesgados.

De los resultados entre el test de concepto y el test de producto del nuevo vino se pueden extraer dos ideas principales:

La primera apreciación es que la intención de consumo reconocida es muy similar en ambos casos, es decir, no se aprecian diferencias en la valoración de la intención de compra del nuevo alimento si se hace test de concepto a si se hace test de producto, ya que explica un 63,38% en el primer caso y un 64,10% en el segundo.

En cuanto a las diferencias en las variables, en ambos tipos de test la más relevante es la de **beneficios sensoriales**, seguida por la **norma social**. No obstante, su importancia es algo distinta, ya que en el test de

concepto los beneficios sensoriales explican un 5,74% menos que en el test de producto (35,60% frente a 41,34%) y la norma social explica algo más en el test de concepto que en el test de producto, un 1,87% más (20,41% frente a 18,54%). Con respecto a las emociones, se aprecia un cambio de importancia, ya que en el test de producto se veía una mayor representatividad de las emociones negativas frente a las positivas (2,28% frente a 1,92%) mientras que en el test de concepto pasa lo contrario (6,84% de las emociones positivas frente al 0,52% de las emociones negativas), siendo todavía mayor la diferencia entre ambos tipos de emociones.

Con todo esto se puede concluir que ambos test son capaces de explicar adecuadamente la intención de compra del consumidor, aunque de manera ligeramente diferente, por ello, dependiendo del tipo de test que se vaya a realizar se deberá prestar más atención a unas variables que a otras. Dado todo lo planteado, se puede estimar un mayor interés en la realización del test de concepto en lugar del test de producto, ya que los resultados en la estimación de la intención de consumo son similares, siendo los costes notablemente inferiores al no tener que aportar ningún prototipo para la cata (Luchs y Swan, 2011). Esto demuestra que las expectativas y predisposiciones ante algo novedoso son cruciales en las decisiones de los seres humanos y que la prueba actúa como verificador de las mismas (Ariely, 2008; Dijksterhuis, Smith, van Baaren y Wigboldus, 2005).



Si el nuevo entorno social, cultural y tecnológico en el que se mueven las empresas está condicionando su propia organización corporativa hasta hacerse cada vez más líquida (transformación no exenta de incertidumbre), ¿cuál debe ser el papel de la investigación para hallar las repuestas que necesitan las empresas? La clave puede estar en la inteligencia colectiva.

# INTELIGENCIA COLECTIVA Y NUEVAS TENDENCIAS PARA EL INVESTIGADOR

Allá por el año 2013, Jeff Bezos, en una reunión informal con parte de sus empleados y con el *Washington Post* como testigo, citaba una frase que decía lo siguiente: *“Todos los negocios necesitan ser jóvenes siempre, si sus clientes envejecen contigo, eres de woorthood”*. Aunque a primera vista parezca una arenga a sus empleados, no es sino una visión del mercado que ha ido incorporando a sus estrategias de marketing. Aunque percibamos que su continua búsqueda de nuevos nichos de negocio como Kindle, Amazon Go, o Amazon Prime Video no tengan similitudes con el producto estrella de su cartera (comercio minorista a través de su web), no es más que una respuesta instantánea a la información percibida de su ingente base de datos, análisis de tendencias u oferta de

sus competidores. Pero, ¿qué papel juegan los procesos de innovación en dichas tendencias?; las que se toman y se convierten en éxitos comerciales ¿son producto de la iluminación de unos pocos o, por el contrario, el conocimiento y nodos compartidos ayudan al éxito?

Para responder a estas preguntas y ante la incorporación de nuevos paradigmas en la gestión de información en las empresas modernas, el investigador social y de mercados se enfrenta a nuevos retos que cuestionan los tradicionales. Esto no quiere decir que renunciemos a dichos métodos, pero debemos entender como se configuran los procesos y constructos sociales en torno a la empresa y a la investigación; sólo así podremos afrontar los nuevos



.....  
Carlos Mora  
Market Research Director  
en Likert  
\_\_\_\_\_

# SI LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL SE QUEDAN REZAGADOS EN LOS NUEVOS PARADIGMAS DE ORGANIZACIÓN CORPORATIVA SERÁN INCAPACES DE COMPRENDER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES

desafíos y transformarlos en estrategias que den valor a nuestros clientes. Por lo tanto, el propósito del presente artículo es el de aportar un punto de vista de qué particularidades tienen las instituciones que intervienen en la transformación de la información, cuál es el ámbito relacional del conocimiento y, por último, cómo los futuros investigadores deben afrontarlo.

## UNA NUEVA FORMA DE ORGANIZACIÓN

En primer lugar, debemos tener en cuenta que el nuevo entorno social, cultural y tecnológico en el que se mueven las empresas está condicionando su organización corporativa. Unas estructuras cada vez más flexibles y horizontales ayudan a generar conocimiento organizacional. En ellas, los trabajadores, proveedores, la comunidad e incluso la competencia colaboran a través de nodos en la aportación de información de valor a las esferas donde se toman decisiones. Esta reflexión va ligada a teorías como la de Zygmunt Bauman sobre la modernidad líquida en las organizaciones, la cual sostiene que las antiguas estructuras rígidas establecidas en instituciones como la familia, los estados y sus fronteras, o las empresas, han dado paso a otras más líquidas y volátiles potenciadas por la incertidumbre. Pero claro, ¿cómo se preparan las empresas para dar respuesta a sus estrategias de marketing?

Una vez incorporados estos procesos de incertidumbre y cambio, algunos

elementos tradicionales en marketing parecen estar desfasados; los objetivos estratégicos e incluso los planes de marketing anuales se difuminan ante la incesante lluvia de información que procesa la organización. Esto, aunque a primera vista pueda parecer un handicap para los profesionales del marketing, no es sino una oportunidad para establecer relaciones con campos en los que antes no se había trabajado. Un enfoque en el que suele incidir es el relativo a la consecución de resultados o de alcanzar objetivos. Estas visiones reducidas deben dar paso a formas de ver más amplias en las que los resultados no se conviertan en tangibles a corto plazo, sino que se basan, por ejemplo, en relaciones duraderas con *stakeholders*.

Al hablar de relaciones duraderas nos referimos a relaciones que generen valor, a una comunicación confiada con agentes externos en la que, incluso, puedan participar de forma indirecta en las decisiones del departamento correspondiente. Esta reflexión es interesante a la hora de enfrentarse a escenarios de crisis, ya que el hecho de compartir responsabilidad conlleva una distribución de la misma entre aquellos elementos que han colaborado en su adopción.

## NEXOS PARA HACER HUECO A LA INTELIGENCIA COLECTIVA

Ante esta tesitura, las estrategias de marketing se verán condicionadas por la forma de gestionar el conocimiento. Aunque en numerosas ocasiones las relaciones se puedan dar de forma bidireccional, como por ejemplo, CEO



y director empresa, cliente y empresa, etcétera, nos estamos encontrado más a menudo con relaciones múltiples en las que no sabemos con exactitud quién es más protagonista. Una tendencia que se da cada vez con mas frecuencia para comprender esta teoría es la de los *hackatones*, eventos en los que se reúne un gran número de programadores para crear de forma colaborativa software, plataformas y programas informáticos.

Este concepto, entendido como inteligencia colectiva, es desarrollado teóricamente por Hiroshi Tasaka. Para el filósofo japonés, la innovación procede de la multitud y no de un individuo o de dos personas. Sus ideas nos pueden guiar en la incorporación de mejores gestiones del conocimiento y, así, dibujar estrategias de marketing que tengan en cuenta a todos los agentes que involucran a la organización, estén o no en ella. El gran reto entonces es el de identificar esos espacios de innovación y convertirlos en campos fértiles para que den frutos de conocimiento. El trabajo o sacrificio para los poseedores de poder será el de construir nexos para fomentar la participación de agentes que aporten *inputs* de valor a la organización, cuidar dichas relaciones para que

se conviertan en nexos duraderos y compartir los resultados de forma justa entre todos los colaboradores.

#### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, ¿Y AHORA QUÉ?

Una vez expuesta esta reflexión, queda pendiente el rol que jugará el sector de la investigación de mercados en un futuro. Por un lado, y desde una perspectiva más individual, el investigador de mercados se encontrará ante retos que obligarán a transformar su visión profesional y su objeto de estudio. Es evidente que las técnicas de investigación tradicionales están sufriendo profundos cambios, ya que en estos momentos deben compartir su espacio con nuevos paradigmas científicos.

En segundo lugar, y desde un punto de vista estructural, las organizaciones en las que está incorporado el investigador deben promover una inteligencia colectiva para fomentar la distribución de conocimiento a través de estrategias *win to win*. Si los institutos de investigación social se quedan rezagados en los nuevos paradigmas de organización corporativa serán incapaces de comprender las necesidades de sus clientes. ■

**LA CONTINUA  
IRRUPCIÓN DE  
NUEVOS MODELOS  
DE RECOLECCIÓN Y  
ANÁLISIS DE DATOS  
COMO EL *BIG DATA*,  
PUEDE AYUDAR  
A CONFORMAR  
ESTRATEGIAS DE  
INVESTIGACIÓN  
MÁS COMPLETAS,  
PERO NO PUEDE  
SER HEGEMÓNICA  
EN EL QUEHACER  
CIENTÍFICO**

# SOBRE VOCABULARIO, TRADUCTORES Y ORGANIZACIONES 'CUSTOMER CENTRIC'



Felipe Romero es fundador y CEO de The Cocktail Analysis y miembro del consejo editorial de la revista 'Investigación y Marketing'

primeros hablaban, sin saber siquiera qué decir y cómo decirlo, el lenguaje de las necesidades; los otros tenían su propio lenguaje, usando palabras extrañas que acabaron contaminando el lenguaje de los primeros, como posicionamiento, *insight*...

De intermediarios entre unos y otros, los investigadores. Para eso hemos de dominar los dos idiomas y tener la suficiente flexibilidad cognitiva para ir incorporando los nuevos giros propios de cada idioma. Y en los últimos años el investigador 'estándar' ha perdido esa frescura de aprendizaje: no tanto el idioma de la calle, del consumidor, al que ha sabido adaptarse, como el de las organizaciones. Palabras como *scrum*, *agile*, *sprint design*... le resultan ajenas hoy, como hace 3 años eran ajenas Canvas o *design thinking*.

Hay organizaciones donde los viejos lenguajes perviven; poco a poco son sustituidos, pero permiten una transición a los investigadores, una ventana de oportunidad para participar en la conversación. Hay otras que ya nacen con los nuevos lenguajes:

*start-ups*, candidatas a unicornios, apadrinadas en las numerosas incubadoras que las grandes organizaciones lanzan para enriquecer su ecosistema... Allí el lenguaje nativo ya no es el del clásico paraguas del marketing en el que se ha desarrollado y encontrado cómoda la investigación de mercados.

Podríamos pensar que este cambio de lenguajes nos debería dejar fuera de la conversación; nada más lejos de la realidad. Cuando se produce el encuentro entre el investigador y las dinámicas de estas nuevas organizaciones, con frecuencia 'la magia sucede', por dos motivos:

1. Precisamente, por la distancia frente a la 'tradición' de la investigación de mercados, cuando el investigador interactúa con diseñadores, *product owners*, equipos de tecnología..., les aporta una mirada de enorme valor, la mirada del consumidor, de manera estructurada, profesional y objetiva (dentro de los límites de objetividad de la investigación social, obviamente).
2. Por otro lado, muchas de estas nuevas compañías son realmente *customer centric*: no en una declaración de intenciones, sino dispuestas a someter las decisiones de negocio a las demandas de consumidor. Sin *legacy*, han ido

Con diferentes amigos del sector he comentado varias veces que, quizás como consecuencia de nuestra irrelevancia social, no hay chistes sobre los investigadores de mercado. Quizás para compensar que nadie hace chistes sobre nosotros, los investigadores nos hemos dedicado con intensidad a hacer metáforas sobre nuestro trabajo: que si hablamos como sacerdotes, que si somos los abogados del consumidor, que si profesores que sientan cátedra. Hay una metáfora que me gusta particularmente: la de los investigadores como traductores, como aquellos que traducen las tendencias sociales en aprendizajes operativos, por ejemplo. O como traductores entre consumidores y organizaciones. Los

## LA COMPRENSIÓN, TANTO DE LOS FENÓMENOS SOCIALES COMO DE LAS PAUTAS COMPORTAMENTALES INDIVIDUALES, ES LA BASE IRRENUNCIABLE SOBRE LA QUE CONSTRUIR EL ROL DEL INVESTIGADOR

desarrollando una estructura desde el inicio pensada para hacer llegar las necesidades del consumidor a todas las áreas, imponiéndose a los silos, dispuestas a repensarse continuamente desde lo aprendido en sus interacciones con sus clientes, incorporando la voz del consumidor en todas sus fases de desarrollo. Cuando alguien piense en un posible ocaso del rol del investigador, que mire los equipos de la empresa que ha revolucionado el comercio electrónico, de aquellas que están reconfigurando la movilidad de las ciudades, de los grandes proveedores de entretenimiento audiovisuales, y en todos ellos encontrará investigadores.

Estos ‘momentos dulces’ del investigador en esta nueva tipología de organizaciones (o en las tradicionales en reconversión), exigen:

- El aprendizaje de nuevos modelos de trabajo, los mismos que están reconfigurando a las organizaciones bajo el paraguas de la transformación cultural que acompaña a la transformación digital.
- La adquisición de nuevos vocabularios: los de las profesiones adyacentes con las que colabora en el desarrollo de productos.
- Una capacidad de seducción y enseñanza: igual que debe aprender nuevos vocabularios, debe ayudar a los otros actores a aprender los términos irrenunciables del suyo.
- Nuevas actitudes: velocidad y simplicidad son dos términos a tener

siempre presentes. Compañías que priorizan el *time-to-market* a otros criterios, peleando por la relevancia para un cliente que se mueve entre categorías de mercado cada vez más difusas, con ambición de ganar escala o de protegerla ante voraces nuevos entrantes... requieren de actitudes distintas, más orientadas al impacto inmediato, ágil y directo.

- Y, por supuesto, un profundo conocimiento del cliente final: el cambio de procesos, vocabularios, actitudes... es inútil sin esa profunda comprensión del consumidor que aporta el investigador, muchas veces más allá del proyecto específico del que estemos hablando, condensando la experiencia y los aprendizajes acumulados de los diferentes proyectos (no tanto ‘estudios’) en los que ha participado. La comprensión, tanto de los fenómenos sociales como de las pautas

comportamentales individuales, es la base irrenunciable sobre la que construir el rol del investigador.

Esta nueva tipología de organizaciones, al igual que las ‘tradicionales’ que han acometido con decisión su transformación, requieren de profesionales del conocimiento de consumidor. No solo los requieren; les integran en procesos con otros profesionales (en una posición y un rol diferentes a los que tenían con anterioridad, por ejemplo, colgando de los equipos de marketing), les dan la posibilidad de acompañar al desarrollo de productos y les otorgan un valor decisivo en la medida en que son decididamente *customer centric*. No sé qué futuro tendrá la industria de la investigación de mercados, pero conforme se extienda esta tipología de organizaciones, el futuro de sus profesionales, una vez que se dispongan a conjugar su saber hacer con los nuevos vocabularios, es excelente. ■

Pd: una recomendación, no escriban artículos estructurados alrededor de una metáfora (como la de los traductores), son una trampa. Como decía Santiago Alba Rico en el prólogo al muy interesante libro de Emmánuel Lizcano *Metáforas que nos piensan*, las metáforas arrastran significados insospechados y fuerzan la interpretación (¡¡¡cielos, otra consecuencia de la metáfora del traductor!!), estirando la lectura de los hechos para hacerla encajar en la metáfora. Si un artículo basado en una metáfora queda muy redondo, desconfíen, seguro que está dejando algo fuera.



# aedemo ES FORMACIÓN

**PARA DESCUBRIR Y APRENDER** SOBRE CONOCIMIENTOS ACTUALES Y NUEVAS TENDENCIAS EN INVESTIGACIÓN SOCIAL, DE MERCADOS Y ANALÍTICA DE DATOS

● **CURSOS Y TALLERES PRESENCIALES, WEBINARS Y "AD HOC IN COMPANY":**

- Herramientas y Metodologías de Investigación
- Software R
- Medios Digitales
- Redes Sociales
- Diseño de Cuestionarios
- Briefing
- Big Data
- Business Intelligence
- Visualización de datos
- Storytelling
- Cualitativo Digital
- Neuromarketing
- Behavioral Economics
- Semiología
- Inteligencia Artificial aplicada en la investigación
- Actualización y Reciclado de Conocimientos

- Amplia **OFERTA DE FORMACIÓN** para todos los profesionales de la investigación, marketing y datos

- **CONDICIONES DE INSCRIPCIÓN ESPECIALES PARA SOCIOS Y ESTUDIANTES**

**50**  
ANIVERSARIO  
**aedemo** JUNTOS CRECEMOS



**aedemo**   
asociación española de estudios  
de mercado, marketing y opinión