



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  
CUALITATIVA-CASO FIREFLY MILLWARD BROWN (INFORME DE  
EXPERIENCIA PROFESIONAL)”**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN CIENCIAS  
DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA**

**KARLA CORTÉS VALLADOLID**

**DIRECTORA DE TESINA**

**MTRA. ADELA MABARAK CELIS**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX, 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Dedicatoria**

A mis imprescindibles.

Mamá, madrugaste junto conmigo y me acompañaste durante todos mis años de estudiante.

Papá, me diste acceso a las herramientas que tú no tuviste durante tu formación.

Sergio y Jesús son un ejemplo y un reto para mí. Tenerlos como hermanos hace que siempre quiera superarme.

## **Agradecimientos**

A mi asesora la Mtra. Adela Mabarak Celis por su guía y disposición para acompañarme en este último trayecto de mi vida académica; al Mtro. Luis Josué Lugo Sánchez por su minuciosa lectura y comentarios atinados; a mis sinodales los profesores Yessica Paulina Cano Santander, Emmanuel Medina Farfán y Víctor Hugo Ramos Martínez, y a todos esos profesores cuya dedicación y compromiso con la academia me formaron durante mi paso por la FCPyS.

A Isa y Andrés, mentores y amigos; sus enseñanzas han sido fundamentales.

A las luciérnagas del cualitativo y todos esos colegas a quienes admiro muchísimo y que se han convertido en amigos entrañables.

A mis amigos de la FCPyS que hoy ya son amigos de vida. Gracias por darme ánimo y motivarme a no quedarme atrás.

A Facundo, porque tu llegada a mi vida era el empujón que necesitaba para cerrar este ciclo.

<b>Índice</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>1. Investigación de mercados</b>	<b>10</b>
1.1. Los estudios de mercado, ¿qué son?	11
1.1.1. Los objetivos de negocio	13
1.1.2. Los clientes	15
1.1.3. La información: materia prima y producto	17
1.2. Brevísima historia de la investigación de mercados	19
1.3. Estudios cuantitativos y cualitativos	21
1.4. La esencia del cualitativo comercial	24
1.4.1. Origen de los estudios cualitativos	25
1.4.2. Aproximación a sus objetos de estudio	26
1.4.2. Tipos de estudios	29
1.4.3. El perfil del investigador cualitativo	30
<b>2. Los estudios cualitativos en México</b>	<b>33</b>
2.1. Historia del cualitativo mexicano	34
2.2. El cualitativo en números	37
2.3. La oferta: agencias de investigación cualitativa	39
2.5. Firefly Millward Brown México	43
<b>3. El proceso de investigación cualitativa - Caso Firefly Millward Brown</b>	<b>46</b>
3.1. La llegada del brief	48
3.1.1. Cómo es, cómo llega y para qué sirve	48
3.1.2. Tomar pedidos no es lo mismo que entender problemas	51
3.1.3. Pensar el problema debe convertirse en la práctica habitual	53
3.2. La propuesta de investigación	56
3.2.1. El diseño y pensamiento detrás de las propuestas	56
3.2.2. Las herramientas se están robando los reflectores	60
3.2.3. Soluciones centradas en el problema	62

3.3. La coordinación del proyecto	65
3.3.1. Tareas, objetivos y personal involucrado	65
3.3.2. Los problemas de comunicación un error común	68
3.3.3. ¿Cómo mejorar el flujo de la comunicación?	71
3.4. La guía de discusión	73
3.4.1. La guía, detonador del discurso	73
3.4.2. Las guías de discusión en la práctica	75
3.4.3. Guías sí, cuestionarios no	78
3.5. El trabajo de campo	83
3.5.1. Las actividades del trabajo de campo	83
3.5.2. Errores frecuentes al moderar	84
3.5.3. Interiorizar el objetivo de investigación	89
3.6. Análisis, elaboración y revisión del reporte	93
3.6.1. Plasmar resultados de manera contundente	93
3.6.2. ¿En qué momento la inmediatez se convirtió en producto de valor?	95
3.6.3. Materializar el trabajo interpretativo	99
3.7. Presentación de resultados	103
3.7.1. Exponer los resultados al cliente	103
3.7.2. Dejar que el reporte haga todo	104
3.7.3. Lograr que el cliente se involucre	105
<b>Conclusiones</b>	<b>107</b>
<b>Bibliografía y cibergrafía</b>	<b>112</b>

# INTRODUCCIÓN

A la investigación de mercados se llega más por accidente que por convicción. Y no es que se menosprecie la labor, sino que uno no se imagina terminar en un campo laboral que ni siquiera tenía idea de que existiera. La afirmación rebasa la experiencia propia al sumar las confesiones de los colegas: a la investigación de mercados –por lo menos a la cualitativa— se llega sin querer para terminar queriéndola, pero también para cuestionarla e intentar hacer un mejor ejercicio de ésta.

Con el fin de reflexionar en torno a la investigación cualitativa y analizar sus procesos de ejecución de proyectos, la presente tesina titulada “**El proceso de investigación de mercados cualitativa - Caso Firefly Millward Brown (reporte de experiencia profesional)**” intenta responder algunas preguntas que rondan en la cabeza del investigador: ¿cuál es el rol de la investigación dentro de la cadena de producción y consumo?, ¿cómo ha cambiado la forma de hacer investigación?, ¿qué tipo de conocimiento aporta?, ¿qué estamos haciendo bien y qué deberíamos dejar de hacer?

Por lo anterior, la ruta que se trazó para la construcción de esta tesina partió de dos aspectos: por un lado, entregar, desde una visión actualizada y situada en la cotidianidad del investigador cualitativo, un marco de comprensión apoyado en conceptos básicos y ejemplos para que el lector se familiarice con términos que se retoman más adelante; por el otro, hacer que el lector pueda conectar y entender cómo el contexto descrito en las primeras páginas mantiene una influencia directa en la práctica de cada una de las etapas del proceso de realización de proyectos, las cuales son analizadas en el último de los apartados.

**El Capítulo 1: Investigación de mercados** tiene como finalidad entregar un panorama general de la investigación de mercados. Para esto, este apartado se encarga de definirla y diferenciarla de la investigación académica o social de acuerdo con los objetivos que persigue, el propósito con el que nace, los actores que intervienen y el uso que se hace de la información obtenida. Al explicar a la investigación de mercados y los estudios cualitativos dentro de este marco de comprensión es que se arrojan las claves para entender cómo los intereses comerciales intervienen en el quehacer del investigador y hacen que las decisiones que se toman respondan a intereses de negocio.

Una vez definida la naturaleza de la investigación de mercados cualitativa, en el **Capítulo 2: Los estudios cualitativos en México** lo que se hace es un *zoom in* en la investigación cualitativa mexicana tomando como eje las siguientes preguntas: ¿cómo surge la investigación de mercados en México?, ¿qué influencia recibió y cómo sigue influyendo este pensamiento en la investigación?, ¿qué ha cambiado en la forma de hacer investigación?, ¿qué ha ganado y perdido la industria de la investigación en México?, ¿cómo se ha transformado su oferta?

Mediante el recuento hemerográfico y testimonial, este segundo capítulo se permite rescatar no sólo la historia de la investigación cualitativa en México —de la que se ha escrito muy poco más allá del trabajo hecho por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación (AMAI) y algunas entrevistas realizadas a importantes figuras en el rubro— sino también dar voz a algunos de los personajes implicados en su nacimiento y desarrollo. Para el lector será fácil notar que este capítulo no podría haber sido escrito sin las charlas mantenidas con investigadores, fundadores de agencias de investigación, exdirectores y directores de investigación cualitativa.

La intención de este capítulo es que el lector viaje a través de la evolución de la investigación cualitativa y reconozca los puntos de quiebre que han modificado la relación que se establece entre los clientes y los investigadores, los propósitos que se persiguen y la forma de trabajo de quienes la ejecutan.

De modo que si abordar el origen de la investigación de mercados desde su trayectoria, alcances y limitaciones permite entender en qué momento se encuentra y hacia dónde va, cuestionarse el proceso de investigación posibilita saber cuáles son sus partes más sensibles y áreas de oportunidad. Por lo tanto, el **Capítulo 3: El proceso de investigación de mercados cualitativa - Caso Firefly Millward Brown** está dedicado tanto a describir como analizar cada uno de los pasos que intervienen en el proceso de investigación.

Desde su solicitud hasta su conclusión, un proyecto cualitativo atraviesa por diferentes momentos, cada uno trazado con tareas y objetivos específicos. Las actividades que constituyen estos momentos funcionan como un engranaje que permite la consecución de los siguientes pasos en la investigación: si una de estas piezas falla, es más probable encontrar problemas en los momentos posteriores.

De ahí que hacer un análisis y reflexión de la forma en que se desarrollan los proyectos cualitativos surge como necesaria para entender qué momentos de su ejecución son más susceptibles a incurrir en fallas; detectar las causas que ocasionan los problemas, los actores implicados y cómo estos se llegan a convertir en una gran bola de nieve; identificar los medios para resolver las problemáticas e incluso replantear los ángulos desde los cuáles deberían abordarse estas situaciones, todo desde la experiencia adquirida en Firefly Millward Brown. Este último capítulo está dedicado tanto a describir, analizar y realizar recomendaciones que mejoren el proceso de investigación.

Lejos de pretender ser un recuento exhaustivo y pormenorizado de lo que es la investigación de mercados cualitativa—dicha información ya ha sido documentada de manera mucho más completa en no pocos libros, tesis, publicaciones y sitios de Internet— el propósito de este trabajo es reflexionar acerca de la forma en la que los investigadores se están vinculando con los proyectos, con los clientes y con las herramientas y, sobre todo, acerca de cómo están pensando los problemas de negocio y de investigación que se les presentan.

A fin de entregar una visión integral de los procesos de investigación cualitativa, este trabajo terminal busca aportar una visión crítica de sus procesos basada en la práctica cotidiana del investigador y que escapa de los escenarios ideales planteados en la mayor parte de los textos en esta materia, los cuales no suelen tocar los vicios y fallas que ocurren en la cotidianidad del investigador.

Asimismo, y dado que en la carrera de Ciencias de la Comunicación la utilización de técnicas cuantitativas en los proyectos académicos está mucho más extendida que la de herramientas cualitativas, este trabajo busca que los estudiantes se familiaricen y consideren la utilización de las técnicas del cualitativo.

Por un lado, que aquellos que cursan los primeros semestres de la carrera de Ciencias de la Comunicación encuentren en este trabajo una guía sobre cómo implementarlo en sus proyectos de investigación y que se sume a los conocimientos que obtienen de las asignaturas que conforman el bloque de investigación: Introducción a la investigación en ciencias sociales, Estadística aplicada a las ciencias sociales, Investigación en comunicación; que quienes cursan opciones terminales diferentes a Publicidad o Comunicación política —ambas directamente vinculadas con la investigación de mercados— conciban los estudios de mercado y las técnicas cualitativas como

complementos perfectamente aplicables tanto en su vida estudiantil como profesional y, por último, que aquellos estudiantes y egresados de Ciencias de la Comunicación que no han concebido a éste como un campo laboral volteen a verlo, que apliquen en éste los conocimientos obtenidos en la carrera y se sirvan de este documento como una primera guía al momento de encontrarse con problemas de negocio e investigación.

# 1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

A pesar de que el siguiente trabajo está concentrado en hacer una descripción, reflexión y análisis en torno a la investigación de mercados cualitativa, esto no sería posible sin antes marcar una diferenciación entre la investigación enfocada en describir y resolver una problemática social de aquella dedicada a entender los procesos de compra y consumo de productos.

Por esta razón, este primer capítulo tiene como función explicar a qué se dedica la investigación de mercados, sus objetivos y el rol que cumple y así situar a este tipo de cualitativo en un mismo contexto de comprensión que surge, precisamente, del nacimiento de la sociedad de consumo.

Este capítulo está compuesto de cuatro apartados con una estructura que va de lo general a lo particular. La primera de estas divisiones, **1.1. Los estudios de mercado, ¿qué son?** está enfocada en hablar de los tres aspectos que permiten hacer una marcada diferenciación entre la investigación de mercados y la investigación de carácter social tales como los objetivos de negocio, los clientes y la información. En **1.2. Brevísimas historia de la investigación de mercados** se hace un somero recuento del origen de este tipo de estudios poniendo énfasis en el contexto que les dio cabida.

Por otra parte, los últimos dos apartados están encargados de hacer un acercamiento a la investigación de mercados cualitativa, primero porque en el **1.3. Estudios cuantitativos y cualitativos** se hace una distinción entre la naturaleza, objetivos, alcances y limitaciones de cada uno para luego profundizar, en el **1.4. La esencia del cualitativo comercial**, en el quehacer específico de este tipo de aproximación y las interrogantes que le dan forma y sentido.

## 1.1. Los estudios de mercado, ¿qué son?

Cuando la gente piensa en investigación de mercados lo primero que le viene a la mente son esos “quince minutitos” de encuesta que se volvieron casi cuarenta o aquella sesión de grupo en la que les ofrecieron botanas y en la que durante dos horas hablaron de marcas y productos. Pero si se le pregunta a los clientes, lo más probable es que aparezcan dos posturas: una que habla de la investigación de mercados como pieza clave en la toma de decisiones de las compañías y la otra, la de quienes no creen en la investigación y que la perciben como una intervención innecesaria y una limitante de su creatividad y decisiones.

Pero esto apenas es una versión simplificada de lo que es —y debería dejar de ser— la investigación de mercados. Pensando en una definición más formal, según Malhotra, “La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”<sup>1</sup>. En este sentido, el autor define a la investigación desde su función informativo-analítica: recopilar datos susceptibles de ser analizados y posteriormente aplicados en la resolución de algún problema específico o pregunta central.

Es así que, frente a las inquietudes del cliente, la agencia de investigación de mercados plantea una solución que suma su conocimiento de la categoría o la marca—en caso de que lo haya— a sus herramientas y metodologías con el fin de entregar la solución más adecuada a las problemáticas y presupuesto del cliente.

Para José Nicolás y Jany Castro lo que hace la investigación de mercados es reducir la incertidumbre y proporcionar más garantías de las que se tendrían de no ejecutar ningún tipo de estudio: “En general, la investigación de mercados permite encontrar elementos preponderantes, comprobar supuestos e hipótesis, elaborar pronósticos, identificar elementos de causa y efecto; es decir, buscar un conocimiento mayor con el fin de minimizar el riesgo para que puedan tomarse mejores decisiones”<sup>2</sup>.

Pero estas son definiciones formales, por así llamar, institucionales. Una descripción más informal, sencilla y que resume cualquier idealización es la que dice que la investigación

---

<sup>1</sup> Naresh K. Malhotra, *Investigación de mercados*, México, Pearson, 2008, 5ª. Ed, p. 7

<sup>2</sup> José Nicolás, Jany Castro, *Investigación integral de mercados*, México, Mc Graw Hill, 2009, p.6

de mercados sirve para que las marcas incrementen su capital. Las agencias que proveen de servicios de investigación entregan las pautas para que por medio de la ejecución de diferentes acciones se motive el consumo de algún producto o servicio y por lo tanto, aumenten sus ganancias o se reviertan las pérdidas, según sea el caso.

La investigación cumple con un rol de contribución importante en la cadena de producción y consumo: ya sea incrementando el rendimiento que adquiere la empresa por la venta de un bien o servicio (al elevar su precio y verificar si los consumidores estarían dispuestos a pagarlo), vendiendo más unidades del mismo (al recuperar a los abandonadores de la marca), aumentando la frecuencia de compra y uso (incorporando nuevos usos o fortaleciendo la relación que se ejerce con la marca) o bien generando nuevos consumidores por medio de la innovación o el lanzamiento de campañas publicitarias. Al respecto, Gemma García Ferrer, autora de *Investigación comercial*, expone las funciones principales de este quehacer:

La investigación comercial es útil a la hora de tomar decisiones concretas en torno a las cuatro variables de marketing mix: producto (generación de ideas, test de concepto, test de mercado, test de marca, diseño del envase...); precio (sensibilidad de la demanda, precios psicológicos, influencia del precio en la imagen de los productos...); comunicación (creatividad, medición de audiencias, selección de medios, *pretest* y *postest* publicitarios, eficacia publicitaria y promocional...) y distribución (selección de canales de distribución, *merchandising*, localización de puntos de venta...)<sup>3</sup>.

Por lo tanto, el primer elemento que es preciso tener presente es que la investigación de mercados persigue un fin comercial. Aun cuando en el objetivo directo de la investigación no se aprecie una intención explícita de adquirir mayores ganancias, invariablemente habrá un propósito comercial que se materializará en la implementación de estrategias de comunicación o de venta. Por ejemplo, si un cliente llega con la demanda de querer entender mejor a los millennials mexicanos, quiénes son, cuál es su filosofía de vida, qué les preocupa o les apasiona, muy probablemente tendrá un trasfondo comercial que ya que al saber quiénes son también podrán crear productos y estrategias de comunicación y de venta.

---

<sup>3</sup> Gemma García Ferrer, *Investigación comercial*, Madrid, Alfaomega, 2012, 3ª. Ed., p.27

Por esta razón, cuando se habla de investigación de mercados es inevitable hablar de tres aspectos fundamentales: los objetivos de negocio, los clientes y la información, que es lo que se aborda en las siguientes páginas.

### 1.1.1. Los objetivos de negocio

Aunque para Báez y Pérez de Tudela “La investigación comercial, o lo que es lo mismo, la investigación aplicada al marketing, es investigación social. Investigar los mercados o los consumidores es investigar una parte del conjunto de estructuras, proceso y comportamientos sociales (...)”<sup>4</sup>, una agencia de investigación de mercados trabaja bajo motivaciones diferentes a las de una institución, universidad o centro de investigación. Mientras que para éstas el interés por entender y profundizar en un fenómeno puede depender del contexto social, económico o político de un lugar determinado o de algún hecho coyuntural o demanda social, en una agencia de investigación de mercados el interés por conocer algo dependerá de quién solicita el estudio y lo que busca obtener por medio de éste. Es así que el mismo autor enfatiza: “Lo que no varía de la una a la otra son los procedimientos que se siguen para obtener información: *el cómo*”<sup>5</sup>

En investigación de mercados, los proyectos siempre son bajo pedido, y estos pedidos siempre corresponden a un objetivo de negocio. Aunque es una práctica común entre las agencias realizar estudios para analizar algún aspecto del contexto social, éstos generalmente se insertan en temas que pueden ser de interés para las marcas o trabajos que pueden servir como instrumentos para darse a conocer entre los clientes, hacer relaciones públicas y ser citados en medios, lo cual da exposición, reconocimiento y define el posicionamiento de las agencias.

Por mencionar un ejemplo, destaca el trabajo “Estudio sensualidad” hecho en 2010 por Firefly-MB, el cual se sumó a las investigaciones de otras agencias (“La sexualidad de los mexicanos, por Lexia o “El mexicano y la sexualidad: de los cincuenta años en adelante”) para lanzar el libro *Sex/Mex* editado por la AMAI.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Juan Báez y Pérez de Tudela, *Investigación cualitativa*, México, Alfaomega, 2012, p.39

<sup>5</sup> *Idem.*

<sup>6</sup> Actualmente es posible consultar estos trabajos en el sitio de la AMAI.

De modo que un objetivo de negocio se puede definir como el interés comercial que existe detrás del proyecto de investigación que está por ejecutarse. En este sentido, en todo proyecto de investigación de mercados se parte de dos tipos de objetivos: uno orientado al negocio y otro orientado a los alcances de la investigación. En tanto que el primero se refiere a los efectos o repercusiones que una empresa busca tener a nivel económico, el segundo hace énfasis en el tipo de información que es preciso obtener para contribuir a que la compañía (el cliente) alcance ese objetivo que parte de un interés económico.

La forma en la que los clientes expresan sus objetivos de negocio generalmente retoma variables medibles y cuantificables, como superar sus ventas o sus índices de recordación. Un objetivo de negocio podría expresarse de la siguiente manera: “Entender la razón por la cual la redención de la promoción cayó en 2017 (7%) y no fue la misma que en 2016 (46%) en los distintos perfiles de clientes de [marca de seguros]”.

Como se puede ver, el distintivo de este objetivo va de la mano con el propósito final, o sea el uso que los clientes quieren dar a la información. En cambio, los objetivos de investigación se establecen bajo una necesidad de información que ayude a explicar o dar luz sobre una problemática. El objetivo de investigación correspondiente al objetivo de negocio antes mencionado podría ser el siguiente: “Conocer los motivadores y barreras de los diferentes perfiles para participar en la pauta promocional del 2017 generada para la marca de seguros”.

Aunque las empresas no siempre los comparten, es deseable que los objetivos de negocio se den a conocer a las agencias encargadas de ejecutar los estudios, ¿la razón?, entregar nociones sobre el uso que se dará al conocimiento puede ayudar a determinar la mejor forma de recabar la información y materializar los resultados, o incluso para levantar la mano y decirle al cliente que eso que busca no se puede obtener por medio de un estudio de investigación.

En este sentido, el involucramiento de los clientes y la relación que los investigadores establecen con ellos es fundamental al momento de definir y delinear los alcances de la investigación.

### 1.1.2. Los clientes

Los encargados de marcar el ritmo en una agencia de investigación de mercados son los clientes, es decir, las marcas, instituciones y agencias de publicidad que solicitan sus servicios de investigación. Frente a la demanda de información de alguna de éstas, la agencia de investigación pone manos a la obra: primero al diseñar un modelo de investigación basado en los requerimientos de su cliente, luego haciendo una cotización y finalmente ejecutando el proyecto.

Sin las marcas interesadas en sus servicios y metodologías, las agencias de investigación de mercados carecerían de propósito y presupuesto para ejecutar los proyectos. Las agencias trabajan como proveedoras de información y utilizan los datos con la finalidad de responder un objetivo comercial. Por ser un proveedor directo de las marcas, las agencias de investigación de mercados mantienen una relación directa con éstas.

Los clientes de una agencia de investigación de mercados pueden ser el equipo de inteligencia de mercados de una marca, la gente de mercadotecnia, los encargados de producto o el personal de una agencia de publicidad. Para entregar mayor claridad sobre cada una a continuación se describen brevemente sus funciones y el rol que desempeñan en un estudio.

- **Inteligencia de mercados:** “Recaba la información relacionada con las necesidades del consumidor (¿qué quiere?) e interpreta sus requerimientos (¿dónde lo quiere?, ¿a qué hora lo quiere?, ¿cuánto puede pagar?)”.<sup>7</sup> Es el área encargada de identificar los problemas de negocio que pueden ser resueltos por medio de investigación. Debido a que no existe en todas las empresas, sus funciones pueden llegar a ser absorbidas por el equipo de mercadotecnia.
- **Mercadotecnia:** “El objetivo del departamento de mercadotecnia es crear un producto y/o servicio, fijar un precio, determinar canales de distribución y realizar promoción, ya sea a través de publicidad, venta personal, relaciones públicas, promoción de ventas para satisfacer las necesidades y deseos del

---

<sup>7</sup> Alberto Sangri Coral, *Introducción a la mercadotecnia*, México, Grupo Editorial Planeta, 2008, p.7

público consumidor actual y potencial”<sup>8</sup>. Mantiene contacto directo con los directores de cada producto y marca. Entre sus responsabilidades están el ejercer el presupuesto para publicidad e investigación

- **Agencia de publicidad (planners, cuentas y creativos):** “Hace llegar al consumidor la información relacionada con el producto, los sitios donde la encontrará y su precio; acerca al cliente al producto”.<sup>9</sup> Son los encargados de generar la estrategia de comunicación. Las cuentas o marcas se distribuyen entre diferentes células. Cada célula suele estar conformada por un planner y un líder de cuenta y por uno o dos creativos.

De modo que los clientes no son las marcas, sino las personas que están a cargo de éstas lo que vuelve compleja la labor ya que cada cliente que forma parte de un proyecto, además de buscar con un objetivo de negocio general tiene sus propios objetivos particulares. Pese a los conflictos internos y luchas de poder que puede haber al interior de las compañías que solicitan los estudios de investigación, el proceder de las agencias de investigación de mercados debe ser respaldarse en la veracidad de los resultados y evitar verse influenciada por las decisiones que se han tomado antes de ejecutar el estudio.

También, a veces la investigación de mercados llega a ser utilizada para respaldar o sostener una decisión que ya está más que tomada. En este sentido hacer investigación de mercados deja de ser una necesidad con un objetivo de negocio claro para convertirse en un paso más dentro de la serie de *tareas obligadas* que realizan las marcas.

Independientemente de todo esto, las agencias de investigación de mercados están comprometidas con entregar a sus clientes (las marcas) información basada en hechos reales, la cual, a su vez, será utilizada para la construcción de la estrategia comercial o de comunicación.

---

<sup>8</sup> Carmen Castro Rosales, *Mercadotecnia*, México, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, p.35

<sup>9</sup> Alberto Sangri Coral, *op. cit.*, p.7

### 1.1.3. La información: materia prima y producto

Para la investigación de mercados la información es materia prima y producto. Materia prima porque su misión es recopilar datos (experiencias, opiniones, declaraciones y actitudes) a los que habrá de darles forma y estructura por medio de su interpretación y análisis; producto porque una vez que la información se ha trabajado se materializa en un bien de valor para las marcas.

Para las agencias y marcas, la información es un producto con valor monetario. Los investigadores obtienen información en bruto y directa del informante, la cual requiere de pasar por un tratamiento que la vuelva no sólo entendible y útil para el cliente sino también atractiva y en algunos casos, novedosa.

Por esto, no sólo se trata de conseguir los datos, sino de darles un tratamiento que los vuelva entendibles, útiles, interesantes y aplicables a la realidad actual o al problema que se busque resolver. Buena parte de la labor de las agencias de investigación de mercados consiste en dar cauce a la información que tienen o, lo que es lo mismo, volverla accionable. Como lo reflexiona la co-fundadora de Mule Design, Erika Hall, “No importa cuánta investigación se haga si las personas que han adquirido el mayor conocimiento escriben un reporte y siguen con su vida”.<sup>10</sup> La información pierde sentido si únicamente se queda a nivel del papel.

Al respecto, la agencia de investigación de mercados Lexia expone como uno de los principios de la investigación el hecho de centrar los hallazgos en el problema del cliente: “Ni los hallazgos de investigación ni las recomendaciones de consultoría se dan en un vacío; para que realmente tengan valor de *accionabilidad* y transformación deben tener como punto de partida la definición del reto estratégico que se va a enfrentar y, al final del ciclo, aterrizar en acciones de mercadotecnia y comunicación basadas en los *insights* descubiertos en el proceso.”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Erika Hall, “Let's stop doing research” [en línea], *Medium.com*, 9 de mayo de 2016, Dirección URL: <https://medium.com/mule-design/lets-stop-doing-research-48efcd7118c9> [Consulta: 10 de enero del 2018, hora: 14:25]. Texto original traducido del inglés: “It doesn't matter how much research you do if the people who have acquired the most knowledge write a report and move on”

<sup>11</sup> Lexia Insight Solutions, “Ocho principios para construir un paradigma generativo”, [en línea], México, *Blog AMAI.org*, 22 de agosto del 2016, Dirección URL: <http://blog.amai.org/index.php/ocho-principios-para-construir-un-paradigma-generativo/> [Consulta: 12 de julio del 2017, hora: 18:20].

Para los clientes la información adquiere valor cuando se le construye en función de la persecución de un objetivo que, en este caso, es de negocio. Para ellos, cada capítulo, cada párrafo e incluso cada palabra dispuesta en el reporte de investigación tiene que apuntar a responder la pregunta de investigación que originó el estudio. “En este sentido, la formulación del reporte de investigación no es una tarea científica, sino administrativa y de comunicación”<sup>12</sup> en la que la información se tiene que plasmar de manera tal que se dé respuesta a aquello que se está buscando.

Por lo tanto, el investigador debe aprender a seleccionar, elegir y prescindir de aquello que no es útil a los objetivos de investigación: “(...) el volumen de información es impresionante, pero al analizarla con cuidado poca información es útil, mucha se contradice y muchas veces acabamos más confundidos que al principio. En el mundo de la Big Data es más fácil perdernos en el análisis que encontrar esa pieza de información que nos ayude a predecir lo que va a pasar”<sup>13</sup>.

Por último es importante establecer que las agencias de investigación de mercados no son dueñas de la información que producen, de modo que toda agencia está comprometida a no compartir los hallazgos que obtiene. La información recopilada durante el proyecto será de uso privado y exclusivo del cliente que la ha solicitado y será él quien se permita ponerla a disposición de su equipo de trabajo, de las demás células de la compañía e incluso de compartirla con agentes externos y hacerla pública.

---

<sup>12</sup>Heinz Dieterich, *Nueva guía para la investigación científica*, México, Planeta, 2006, p. 209

<sup>13</sup>Diana Bueno Bieletto, “Vivir sin guión: De cómo todos nos volvimos futurólogos más por necesidad que por placer”, [en línea], México, *DDT Blog AMAI*, 1 de marzo del 2017, Dirección URL: <http://blog.amai.org/index.php/vivir-sin-guion-de-como-todos-nos-volvimos-futurologos-mas-por-necesidad-que-por-placer/> [Consulta: 18 de agosto del 2017, hora: 14:20].

## 1.2. Brevísima historia de la investigación de mercados

Aunque la primera encuesta de la que se tiene registro fue la aplicada por el *Harrisburg Pennsylvanian* en 1824 —su finalidad era conocer la tendencia para las elecciones que darían lugar en EE.UU. ese mismo año—, fue casi cinco décadas después que se dieron los primeros esfuerzos de investigación encaminados a una actividad comercial y, en el caso específico de la agencia publicitaria N. W. Ayer, se hicieron para el desarrollo de comunicación en la categoría de productos agrícolas.

La primera utilización documentada de la investigación para tomar decisiones informadas de marketing fue la que hizo la agencia publicitaria N.W Ayer en 1879. Ese esfuerzo sistemático fue una simple encuesta de funcionarios estatales y locales para determinar los niveles esperados de la producción de grano. El propósito de la investigación fue desarrollar la programación de la publicidad para un productor de equipo agrícola<sup>14</sup>

De acuerdo con lo recapitulado en *Investigación de mercados* de Gates y McDaniel, sin el desarrollo industrial, el avance tecnológico y si las relaciones entre productores y consumidores no se hubieran complejizado, posiblemente contar con servicios de inteligencia de mercados no habría agregado valor a los comerciantes.<sup>15</sup>

Al respecto, Jeffrey L. Pope asocia el crecimiento de esta industria con tres factores clave ligados con la infraestructura, recursos y tecnología: el tamaño de las empresas, a mayor tamaño de la empresa menor contacto directo con los usuarios finales, haciendo que las agencias de investigación surjan como el intermediario entre las compañías y los deseos de los clientes; las computadoras, sin las cuales sería casi imposible manejar los volúmenes de cifras y datos que actualmente se recogen; avances en tecnología de transportación y comunicaciones, alineados a la generación de herramientas administrativas más precisas y un alcance logístico mucho mayor.<sup>16</sup>

Por lo anterior se puede decir que la investigación, ya más formalizada y valiéndose de equipos y personal especializado dedicado a ese fin, se desarrolló durante las primeras décadas del siglo XX con el ánimo de recabar datos de los hábitos de consumo de los habitantes de EE.UU. A partir de ese momento se sucedieron una serie de acontecimientos que terminarían de dar forma a la investigación que se hace hoy en día: mientras que en 1922, A.C. Nielsen, una de las agencias más reconocidas actualmente,

---

<sup>14</sup>Carl McDaniel; Roger Gates, *Investigación de mercados*, México, Thompson Learning, 2005, p. 16

<sup>15</sup> *Idem.*

<sup>16</sup> Jeffrey L. Pope, *Investigación de mercados*, México, Norma, 2002, p. 4

ingresó al negocio de la investigación, para 1930 ya se empezaban a formalizar los cursos en esta materia, la aplicación de encuestas empezaba a ser un distintivo de la investigación y los departamentos de investigación de mercados empezaron a tener un lugar dentro de las compañías.<sup>17</sup>

Después de varias décadas de realizar encuestas, es que en 1940 se desarrollan los primeros estudios cualitativos de la mano del sociólogo Robert Merton, y años después, ya finalizada la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos que antes habían sido asignados para trabajar en el Servicio de Intendencia del Ejército “se abrieron paso hacia la industria, en donde introdujeron técnicas para las pruebas de producto entre los consumidores”.<sup>18</sup>

Sin embargo, la corriente de pensamiento estadounidense no fue la única en adentrarse a este campo de estudio apenas en ciernes pues tanto en Europa como en América Latina comenzaron a hacerse esfuerzos importantes, especialmente en el cualitativo, los cuales terminaron influyendo de manera determinante en la investigación cualitativa que se hace hasta hoy en día en los Estados Unidos.<sup>19</sup>

Más allá de conocer el origen de los estudios de mercado cualitativos y cuantitativos, es preciso adentrarse a la naturaleza, objetivos y alcances de cada uno de ellos. Por esta razón, los siguientes subapartados se encargan de hacer una breve descripción de su enfoque, uso y función.

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, p. 17

<sup>18</sup> *Idem.*

<sup>19</sup> Aída Silva, “Entrevista con el Dr. Jorge Matte” [en línea], México, *Revista DDT AMAI*, p.3 Dirección URL: [http://www.toschi.com.mx/articulos/entrevista\\_jorge\\_matte.pdf](http://www.toschi.com.mx/articulos/entrevista_jorge_matte.pdf) [Consulta: 10 de febrero del 2017, hora: 17:30].

### 1.3. Estudios cuantitativos y cualitativos

Aunque ambas aproximaciones están concentradas en obtener un conocimiento que permita a las marcas lograr sus objetivos estratégicos y comerciales, esta diferenciación es necesaria no sólo por las herramientas que utilizan, sino por sus limitaciones y alcances específicos y por el propósito, valor y uso que los clientes le otorgan a cada una.

Cuando se habla de investigación cuantitativa, generalmente se habla de datos susceptibles de ser validados. El dato duro se percibe como la pieza encargada de entregar certezas a los clientes y de sostener los hallazgos que surgen a razón del estudio ejecutado. "El método cuantitativo se adhiere al positivismo y su objeto es el de medir los hechos de los consumidores, es decir, dar una dimensión numérica de lo que sucede. Se interesa por medir qué sucede: quién compra, cuánto, cuándo, en dónde, cómo, para señalar tendencias, segmentar los públicos, conocer el volumen de mercado/demanda, pero no permite dar respuesta de por qué es esta la situación y no otra distinta"<sup>20</sup>

Por su parte, la investigación cualitativa está centrada en la explicación. A diferencia de los estudios cuantitativos que miden y validan datos, la investigación cualitativa profundiza y explora desde una perspectiva que no busca validar sino entender: "(...) estamos convencidos de que la investigación cualitativa es invaluable porque provee de insights únicos acerca de *cómo* y *porqué* los consumidores y los mercados se comportan."<sup>21</sup>

Como explica el autor, los estudios cualitativos son valiosos porque entregan una explicación que se adentra en la profundidad de las conductas y declaraciones de los sujetos pero que encuentra sus límites en otorgar datos que tengan un poder predictivo, medible y validable. Los cualitativos orientan, pero pocas veces pueden servir como última palabra en torno a una decisión de negocio; los cuantitativos otorgan datos estadísticos, pero difícilmente podrán entregar los porqués detrás de cada respuesta.

Aun cuando los clientes no perciban ni deleguen en un cualitativo su toma de decisiones, éstos no se han dejado de hacer y posiblemente nunca se dejen, la razón: "siempre será

---

<sup>20</sup>Juan Báez y Pérez de Tudela, *op. cit.*, p.83

<sup>21</sup>Russell Belk; Eileen Fisher; Robert Kozinets, *Qualitative consumer & marketing research*, EE.UU., SAGE, 2012, p.5. Texto original en inglés: "(...) we are convinced that qualitative research is invaluable because it provides unique insights into *how* consumer, marketers, and markets behave, and into *why* the behave as they do"

necesario dar cauce, interpretación y análisis a las opiniones y conductas del consumidor”.<sup>22</sup>

En un cualitativo cualquier afán por cuantificar las opiniones de los consumidores resulta ocioso e innecesario. Sin embargo, en la práctica es común encontrar a más de algún cliente tentado en cuantificar las opiniones de los participantes aun cuando éstas carezcan de validez estadística. Por ejemplo, cuando se realiza un estudio de evaluación de materiales de comunicación, es común que los clientes pidan al investigador una contabilización de votos basados en la preferencia de los diferentes estímulos evaluados a fin de encontrar a un “ganador”. Lo que pone una pregunta sobre la mesa: ¿Más allá de contar las opiniones positivas no convendría saber los porqués de tal o cual reacción?

Por sus características, el diseño muestral del cualitativo resulta insuficiente para entregar certezas relacionadas con la factibilidad de lanzar o no un anuncio o producto. Las muestras del cualitativo generalmente trabajan con un promedio de 10 a 12 entrevistas a profundidad o de 8 a 12 sesiones de grupo (6 a 8 asistentes por grupo). De modo que se está trabajando con menos de 100 participantes que, además, pueden corresponder a diferentes perfiles, lo que vuelve aún más difícil su representatividad.

¿Por qué después de un cuantitativo sí se pueden tomar decisiones y de un cualitativo no? “La investigación cuantitativa se desprende de la tradición de pensamiento que dice ‘si es medible, es verdadero’ (...) el número hace real al fenómeno. Por otro lado la lógica de todo cuanti es de tipo estadístico, las conclusiones de estos estudios se basan en lo que la lógica llama inferencias inductivas”<sup>23</sup>. Sin afán de abundar en el tema, esto básicamente se debe a que los clientes requieren de un número que les dé certezas y que vaya más allá de lo que el instinto o *feeling* del investigador puede proveerles. Además, si por alguna razón no llegaran a confiar en las conclusiones y recomendaciones de la agencia, siempre podrán recurrir a los números puros y hacer sus propias interpretaciones.

---

<sup>22</sup>Entrevista a Marcia Rosado, directora de Limón Casa de investigación, [Fecha: 16 de mayo del 2017].

<sup>23</sup> Román Esqueda, “La lógica de la investigación cualitativa: una propuesta para su evaluación”, [en línea], México, *DDT Revista AMAI*, p.43, Dirección URL: [http://www.academia.edu/4461861/La\\_l%C3%B3gica\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_Cualitativa\\_Una\\_propuesta\\_para\\_su\\_evaluaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/4461861/La_l%C3%B3gica_de_la_Investigaci%C3%B3n_Cualitativa_Una_propuesta_para_su_evaluaci%C3%B3n) [Consulta: 9 de marzo del 2018, hora: 19:12]

Lo que hace surgir otra pregunta: si de cualquier modo será necesario realizar un cuantitativo, ¿para qué gastar tiempo y dinero en una fase previa? Al ser una pregunta constante en el mundo de la investigación de mercados, el investigador cualitativo ha desarrollado un entrenamiento para encontrar respuestas convincentes que justifiquen la pertinencia y riqueza de este tipo de estudios. A continuación, se extraen algunas.

En primer lugar, aunque ningún estudio tiene la capacidad de predecir el comportamiento del mercado, es un hecho que su aplicación traerá consigo menos riesgos y mayores garantías que no hacerlo. El cualitativo es un ejercicio que minimiza los riesgos previos a la prueba de fuego o lanzamiento. Ayuda a detectar problemas susceptibles de ser corregidos y a incrementar el potencial del producto.

También entrega pistas sobre la relación que establecen los consumidores con las marcas y productos, las experiencias de las que los proveen y las emociones profundas que impactan en sus conductas de compra y uso. El cualitativo no entregará todas las respuestas, pero sí dará mayor luz y dirección que al ser sumada a la ejecución del cuantitativo, generarán una visión mucho más completa y sustentada.

Otro argumento es que se debe de percibir y valorar al cualitativo desde su naturaleza y propios alcances. Si se recurre a un cualitativo para definir si se debe o no lanzar un producto, se le está utilizando de manera errónea; si por el contrario se le busca para apreciar desde la óptica del consumidor y del investigador detalles que pudieran ser determinantes en la percepción del producto —todo con un interés en optimizar sus posibilidades— el cualitativo tendrá toda la razón de ser para ser ejecutado.

#### 1.4. La esencia del cualitativo comercial

De acuerdo con el investigador Juan Báez, “La investigación con método cualitativo se utiliza para comprender las complejas interrelaciones que se dan en las realidades por las que se interesa, por ello, trata de definir las imágenes preconscientes, y captar, conceptualizar e interpretar, en términos culturales concretos, las actitudes y motivaciones básicas de los distintos grupos sociales”<sup>24</sup>. El cualitativo comercial está concentrado en entender las razones por las cuales alguien prefiere, elige o consume un determinado producto o servicio.

La razón de ser del cualitativo, sea de carácter comercial o académico, estriba en alcanzar un verdadero entendimiento de aquello que se estudia, lo cual no significa obtener una única verdad, sino agotar todas las posibilidades desde las que se puede apreciar una conducta, hecho o respuesta: “Los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, de captar el *significado particular* que a cada hecho atribuye su propio protagonista y de contemplar elementos como piezas de un *conjunto sistemático*”.<sup>25</sup>

Marcia Rosado, directora y fundadora de Limón, Casa de investigación, concibe los estudios cualitativos centrados en entender el comportamiento desde una perspectiva más humana, “como la posibilidad de adentrarse en los significados que hay detrás de los datos o hechos, de lo contrario, ¿de qué nos serviría tener un dato si no sabemos lo que éste representa y significa para el sujeto?”.<sup>26</sup>

Se concentra en los *cómos* y en los *porqués*, nunca habla de cuánto, por lo tanto “sus preguntas centrales están en un qué es y un para qué, es decir, qué le significa a la persona y para qué lo quiere o le sirve, pero nunca enfocado en datos sino en una sustancia más simbólica”.<sup>27</sup> El cualitativo muchas veces puede ser el primer trazo, el que genera la inquietud y provoca más preguntas de las planteadas en un inicio. Incita y detona la conversación, da luz y entrega pistas para lo que está por venir.

---

<sup>24</sup> Juan Báez y Pérez, *op. cit.*, p. 38

<sup>25</sup> José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *Metodología de la investigación cualitativa*, España, Universidad de Deusto, 2012, p.17

<sup>26</sup> Entrevista a Marcia Rosado, directora de Limón Casa de investigación. [Fecha: 16 de mayo de 2017].

<sup>27</sup> *Idem*.

### 1.4.1. Origen de los estudios cualitativos

Durante la primera mitad del siglo XX la mayor parte de los estudios de investigación estaban basados en un enfoque cuantitativo, es decir, en la medición de las opiniones de los consumidores por medio de cuestionarios en donde la investigación se concretaba a la cuantificación de respuestas sin indagar en las razones detrás de dichas declaraciones.<sup>28</sup>

Los estudios cualitativos de mercado tuvieron un origen social: querer saber qué pasaba con la gente frente a fenómenos como la inmigración, el impacto de la industrialización<sup>29</sup> y los conflictos bélicos, para luego pasar a formar parte de la cadena de producción y la economía de mercado: “Mientras que los investigadores académicos habían mostrado mayor interés en las entrevistas individuales, los investigadores comerciales empezaron a utilizar el método de los grupos de enfoque en 1950 y 1960. Incluso, el grupo de enfoque es tan popular que esta técnica de recopilación de datos ha llegado a ser sinónimo de investigación de mercado cualitativa entre quienes encargan dicha investigación”<sup>30</sup>.

Sin embargo, un hecho cambió la forma en la que las agencias y las marcas se vinculaban con los consumidores: la Segunda Guerra Mundial. Debido a que la forma en la que se hacían los estudios de mercado era insuficiente para profundizar en cómo la propaganda estaba afectando a la gente, los sociólogos Paul Lazarsfeld y Robert Merton optaron por cambiar los grupos numerosos de personas a las que se les aplicaba un cuestionario, por entrevistas cara a cara y por grupos pequeños en los que se propiciaba una discusión más abierta. Y las agencias de publicidad vieron en este tipo de aproximación una alternativa que podía capitalizar y optimizar sus esfuerzos de comunicación<sup>31</sup>. Este primer esfuerzo se conoce como el antecedente de las sesiones de grupo.

---

<sup>28</sup> Carl McDaniel, Roger Gates, *op. cit.*, pp. 16-18

<sup>29</sup> Juan Báez y Pérez de Tudela, *op. cit.*, p. 58

<sup>30</sup> Robson y Foster citados por Russell Belk, et al., *Op. cit.*, p. 8. Texto original en inglés: “While academic researchers have had more interest in individual interviews, commercial market researchers began embracing the focus group method in the 1950’s and 1960’s. Indeed, so popular is the focus group that the data collection technique has verged on being synonymous with qualitative market research among those who commission such research”

<sup>31</sup> Hector Lanz, Anderson Addison, “How do focus groups work?”, EE.UU., TED-Ed., 10 de abril del 2017, Dirección URL: <https://ed.ted.com/lessons/how-do-focus-groups-work-hecktor-lanz> [Consulta: 8 de mayo de 2017, hora: 18:00].

Mientras el origen de los estudios cualitativos en Estados Unidos estuvo más influenciado por la sociología y psicología con figuras como Merton, Lazarsfeld, Kendall, en los años sesenta en América Latina, España y Francia, la escuela que influyó en ésta fue la del psicoanálisis, la antropología y las ciencias políticas, entre cuyos expositores destacan Jorge Matte (Chile y México), Jesús Ibáñez, Francisco Pereña y Ángel de Lucas (España).<sup>32</sup>

#### 1.4.2. Aproximación a sus objetos de estudio

“La práctica total de los métodos y técnicas empleados en los estudios de mercado le han sido cedidos, ‘no son propios’. La investigación comercial es deudora de las distintas formas del saber, especialmente de las llamadas ciencias sociales porque los métodos, las técnicas y los profesionales que emplea le han sido cedidos por ella”<sup>33</sup>. Aunque existen metodologías que ya son una marca registrada —son varias las agencias que han creado sus propias herramientas de investigación o renombrado otras bajo sus marcas—, todas surgen de una misma raíz: las ciencias sociales, principalmente la psicología, sociología, antropología, estadística, economía y semiología por lo tanto sus técnicas serán las mismas que encontramos en la investigación sin fines de negocio o una adaptación y renombramiento de éstas.

Según Báez y Pérez de Tudela, las técnicas del cualitativo pueden clasificarse como directas e indirectas:

- Directas: entrevista (a profundidad, semiestructurada, telefónica, *one to one*); grupo (de intercambio, grupo nominal, *brainstorming*, panel Delphi, Philips 66); observación personal (*pseudocompra* y *mystery shopper*).
- Indirectas: proyectivas (asociación, elaboración, identificación, juego de roles), análisis de contenido, auditoría y observación mecánica y electrónica.<sup>34</sup>

Otra clasificación es la que aparece en el texto de León G. Schiffman, *Compartamiento del consumidor*, en el cual se dice que “Las técnicas de investigación cualitativa consisten

---

<sup>32</sup> Entrevista a Andrés López Fernández, ex VP en Firefly Millward Brown [Fecha: 31 de julio de 2017].

<sup>33</sup> Juan Báez y Pérez de Tudela, *op. cit.*, p.39

<sup>34</sup> *Idem.*

en entrevistas de profundidad, grupos de enfoque (focus groups), análisis de metáforas, investigación de montajes y técnicas proyectivas (...)"<sup>35</sup>

Aunque ambos autores hacen una clasificación interesante, a continuación se detalla una alternativa que retoma tanto las posturas de ambos autores como la experiencia y los aprendizajes adquiridos en este campo de estudio. Ésta no pretende sustituir ninguna otra clasificación, sino sumarse a las formas de organizar las técnicas del cualitativo.

- a. **Técnicas basadas en el diálogo con el consumidor:** Se caracterizan por privilegiar la comunicación y basarse en las declaraciones de los participantes, las cuáles pueden ir desde opiniones e ideas hasta la expresión de sentimientos y emociones. En esta clasificación podríamos encontrar a las **sesiones de grupo** que a su vez se dividen en grupo focal (dinámica con un carácter más directivo usualmente utilizada en proyectos de evaluación), grupo de discusión (dinámica más libre, comúnmente usada en proyectos exploratorios), brainstorming (lluvia de ideas), sesiones proyectivas (enfocadas en sacar del "lugar común a los participantes y obtener nuevas apreciaciones), psicodrama (dramatización y juegos de rol), talleres creativos, talleres cualitativos, laboratorios creativos (en donde los participantes asumen el rol de co-creadores)<sup>36</sup>. La duración y número de participantes puede variar, pero generalmente el tiempo dedicado son 2 horas y el número de participantes puede ir de los 4 a los 8; las **triadas**, que funcionan para generar una interacción más íntima con los participantes y permitir el diálogo (muchas veces se trabaja con triadas de amigos); y las **entrevistas a profundidad**, que consisten en el diálogo uno a uno entre el consumidor y el investigador también forma parte de este grupo.
  
- b. **Técnicas que integran la observación y el diálogo:** Se caracterizan por privilegiar la observación de conductas. La observación de hábitos y conductas da pauta a la conversación y se suma a las declaraciones de los participantes. Entre éstas destacan la **etnografía**, para observar hábitos de consumo *in situ*; **la observación no participante**, usada para el entendimiento de la dinámica de un contexto específico, por ejemplo un supermercado o un centro comercial; **y en**

---

<sup>35</sup> León G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk, *Comportamiento del consumidor*, Pearson, 8ª. Ed., p.27

<sup>36</sup> Guido Lara (editor), *Guías AMAI. Sesiones de grupo*, México, AMAI, primera edición, p.33

años recientes **el social listening**, que es “un estudio extenso (o serie de estudios extensos) de medios, propiedades, recursos y plataformas digitales por medio de la escucha de las expresiones, comentarios, y conversaciones de los usuarios, clientes y consumidores o mercado general con la finalidad de conocer el comportamiento, perspectiva, o conducta de la persona o sociedad”.<sup>37</sup>

- c. **Análisis de escritorio:** Se basa en recopilar información proveniente de diferentes fuentes (bibliográficas o contenidos audiovisuales) o bien en hacer un análisis basado en alguna disciplina o teoría como la semiótica o los análisis de discurso.

Dentro de cada una el investigador podrá hacer uso de diferentes herramientas como ejercicios proyectivos, en el caso de las entrevistas y los *focus groups*, o dinámicas que propicien la ideación por medio de juegos y materiales; también podrá valerse de diferentes herramientas tecnológicas como charlas telefónicas o conferencias web para entrevistar a participantes que se encuentran en otras ciudades; seguir de manera presencial a los participantes mientras hacen sus compras hacerlo remotamente a través de un dispositivo electrónico.

Asimismo, el investigador puede integrar diferentes herramientas a fin de construir la metodología que mejor sirva a los objetivos del proyecto. Por ejemplo, mientras que puede hacer entrevistas a profundidad con perfiles complejos, puede realizar grupos para targets más sencillos de encontrar o bien realizar etnografías con diferentes segmentos y después reunirlos en un grupo para hablar de un tema que les sea común. Los proyectos de la categoría de farmacéuticos son una muestra de esto, ya que mientras que se suelen hacer minigrupos de discusión o entrevistas con usuarios, con los médicos se realizan entrevistas a profundidad debido a que son un perfil difícil de reclutar. Finalmente, el investigador termina adaptando las técnicas no sólo al problema que busca resolver, sino también al target al que se dirige y a las tecnologías que tiene a la mano.

---

<sup>37</sup> Abraham García León, “¿Social listening o social monitoring?”, [en línea], México, en *Merca 20.com*, 16/11/2016. Dirección URL: <https://www.merca20.com/social-listening-social-monitoring/> [consulta: 17 de abril del 2018, hora: 14:49]

### 1.4.3. Tipos de estudios

Dentro del cualitativo se pueden encontrar dos tipos de estudios principales: los de carácter exploratorio y los de evaluación. Los primeros están concentrados en descubrir o detectar algo; los segundos, en probar un prototipo que puede ir desde algún comercial hasta un producto, todo previo a su lanzamiento al mercado.

“El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema.”<sup>38</sup> Por lo tanto, los objetivos que buscan alcanzar los estudios de corte exploratorio están enfocados en “(...) formular problemas para estudios más precisos o para el desarrollo de hipótesis, establecer prioridades para futuras investigaciones, recopilar información acerca de un problema que luego se dedicará a un estudio especializado particular, aumentar el conocimiento respecto del problema y aclarar conceptos”.<sup>39</sup> Básicamente se trata de conseguir un mejor entendimiento de la categoría, la marca o el producto.

Las inquietudes que se planteen pueden ser tan amplias como el desconocimiento de quienes estén a cargo de la marca o tan precisas como en aquellos estudios donde existe una pregunta clave.

Por ejemplo, si lo que busca el cliente es adentrarse en una nueva categoría —pensemos en una marca que pasa de sólo comercializar granola a querer producir galletas—, lo más probable es que quiera saberlo todo: motivadores de consumo (¿por qué la gente come galletas?), árbol de decisión (¿en qué se fija al momento de comprarlas?), relación con la categoría (¿qué valores emocionales y funcionales envuelven su consumo?), momentos de consumo (¿cómo son las circunstancias que prefieren para comerlas? ¿en qué lugares y momentos y qué sustituyen?), percepción de marca (¿cuáles son los valores que detectan en cada marca de galletas?), pertinencia dentro de la categoría (¿en qué espacio podría insertarse el nuevo lanzamiento?). Las preguntas serán muchas y seguramente requerirían de más de un momento en la investigación (acercamiento por fases) así como más de una aproximación (cualitativo + cuantitativo).

En cambio, si lo que quiere es identificar por qué ha habido una baja en las ventas entre determinado segmento sociodemográfico, lo más probable es que prefiera enfocar los

---

<sup>38</sup> Mohammad Naghi Namakforoosh, *Metodología de la investigación*, México, Limusa, 2ª. Ed., 2005 p.90

<sup>39</sup> *Ibidem*.

esfuerzos en preguntas e hipótesis más concisas, basadas en sus números y promovidas a partir de los cambios que ha sufrido la conducta de sus consumidores. Preguntas como ¿por qué los consumidores están comprándome menos?, ¿están reduciendo el consumo o comprando otras marcas?, ¿de qué maneras están modificando sus hábitos?, se ubicarán entre sus cuestionamientos centrales.

Por su parte, los estudios de evaluación buscan hacer un acercamiento al producto desde la percepción y prueba de los consumidores. Las evaluaciones pueden estar enfocadas desde probar elementos tangibles como productos de consumo masivo o empaques hasta analizar elementos tan abstractos como una idea publicitaria.

Al evaluar un comercial de televisión —en cualitativo los comerciales de televisión se evalúan en un formato tipo maqueta (*storyboard*, *narromatic*, *animatic*<sup>40</sup>) el cual permite hacer un acercamiento a la idea que se busca comunicar y hacer cambios sobre la misma antes de que sea producido el comercial—, el cualitativo se enfocará en el entendimiento del mensaje y analizará los resultados con base en si aquello que se está transmitiendo coincide con lo que el comercial quería provocar a través del argumento, los personajes y los recursos visuales; si se evalúa un empaque, las variables vinculadas con el atractivo (como factor determinante en la decisión de compra) y la concordancia del diseño con la identidad de la marca serán las prioridades.

Las preguntas y objetivos se plantearán de acuerdo con aquello que se quiera someter a la crítica del consumidor: se partirá de una pregunta de investigación alineada con un objetivo de negocio, siempre sujetándose a los alcances del tipo de aproximación. Si los objetivos del estudio rebasan al cualitativo en metodología y diseño muestral, entonces tendrá que replantearse el proyecto por una metodología que sí los cumpla o bien, por acotarse a aquellos aspectos que sí es posible cubrir.

#### **1.4.4. El perfil del investigador cualitativo**

Es imposible hablar del cualitativo sin hacer referencia a las mentes que lo conforman. Quienes hacen investigación cualitativa generalmente portan una formación proveniente del campo de las ciencias sociales y humanidades. Psicólogos, comunicólogos,

---

<sup>40</sup> Del mismo modo en que un arquitecto hace un plano previo a la construcción de un edificio, estos formatos están en una fase de maqueta. Generalmente son animaciones que buscan dar una idea general del comercial.

antropólogos y sociólogos son los perfiles más comunes, pero otros, como los diseñadores gráficos y de información, administradores, e incluso historiadores, filósofos y egresados de licenciaturas como letras hispánicas o lingüística también tienen cabida en este entorno.

“Actualmente en México no hay suficientes ofertas educativas enfocadas a la investigación de mercados; por tal motivo la industria de la investigación está constituida por una gran diversidad de profesiones que la enriquecen y fortalecen”<sup>41</sup>, describe Jazmín Forjas, egresada de la carrera de relaciones comerciales y llegada a la investigación de mercados “por accidente”.

Sin embargo, la razón que expone Forjas no sería la única. Si buscamos puntos en común entre estas carreras podremos notar que aunque desembocan en el ejercicio de una práctica que les es natural (terapia, recursos humanos, medios y comunicación social, la docencia, por mencionar algunas), también se trata de carreras a las que la investigación y el interés por el conocimiento es inherente: “Quienes comenzaron a aplicar y desarrollar las investigaciones cualitativas como forma de conocimiento de las realidades comerciales provenían de campos inicialmente tan ajenos al mundo del marketing como la psicología, la sociología, la antropología...”<sup>42</sup>

En el cualitativo, esta habilidad por capturar talentos provenientes de diversas áreas es vista como una cualidad y algunas agencias la aprovechan como medio para proyectarse y venderse. En Insitum, por ejemplo, hablan de “(...) equipos multidisciplinarios con más de 140 profesionales que combinan distintos orígenes y habilidades únicas, experiencia y know-how”<sup>43</sup>; por su parte, Bitácora social expone el aprovechamiento de la multidisciplinariedad aplicada a tareas concretas: “Análisis realizado por un equipo multidisciplinario que revisa el material de campo, discute y propone una interpretación hecha por consultores estratégicos de marketing y comunicación (...)”<sup>44</sup>; en Semiósfera Innovación Disruptiva encuentran en la exaltación de lo académico uno de sus

---

<sup>41</sup> Yazmín Forjas, “La investigación de mercados, del ‘patito feo’ de la mercadotecnia al cine de la inteligencia de mercados”, [en línea], México, *DTT Revista AMAI*, Dirección URL: [http://www.amai.org/revista\\_amai/octubre-diciembre-2012/2.pdf](http://www.amai.org/revista_amai/octubre-diciembre-2012/2.pdf) [Consulta: 7 de julio del 2017, hora: 18:50]

<sup>42</sup> Báez y Pérez, *op.cit.*, p. 49

<sup>43</sup> Insitum, “¿Quiénes somos?”, *Sitio web de Insitum*, Dirección URL: <http://www.insitum.com/#about-us> [Consulta: 18 de mayo del 2017, hora: 13:50].

<sup>44</sup> Bitácora Social, “¿Cómo lo hacemos?”, *Sitio web de Bitácora social*, Disponible: <http://www.bitacorasocial.com/inicio.html> [Consulta: 7 de julio de 2017, hora: 14:05].

diferenciadores: “cuerpo de directivos y de investigadores compuesto por académicos con una alta experiencia en la consultoría a nivel público y privado (...)”<sup>45</sup>

Independiente de la disciplina de la que provengan los investigadores, para el maestro en Teoría crítica, Andrés López y quien se ha desempeñado en este quehacer desde hace más de 35 años, el cualitativo es un trabajo que exige un nivel de sofisticación y de pensamiento brutal<sup>46</sup>, en donde el capital humano es uno de sus pilares, al ser éste el que reviste de personalidad y pensamiento a las agencias: mediante esta diversidad de formaciones las agencias pueden echar mano de diferentes estructuras de pensamiento y bases teóricas para ejecutar sus estudios.

---

<sup>45</sup> Semiósfera, “¿Qué hace diferente a semiósfera de otras consultorías de investigación?”, *Sitio web de Semiósfera innovación disruptiva*, Dirección URL: <http://semiosfera.info/#quienes> [Consulta: 18 de agosto de 2017, hora:14:20]

<sup>46</sup> Entrevista a Andrés López Fernández, ex director en Firefly Millward Brown [Fecha: 31 de julio de 2017, 14:30].

## 2. LOS ESTUDIOS DE MERCADO CUALITATIVOS EN MÉXICO

El cualitativo en México tiene una trayectoria que merece ser contada, no sólo porque se ha escrito poco sobre ella –la información que existe se concreta prácticamente al trabajo hecho por la AMAI y al registro de los testimonios de sus pioneros— sino porque comprender su historia entrega las claves para saber en qué punto se encuentra, qué pensamiento la ha influenciado.

Por esta razón, en este segundo capítulo se toca la historia de la investigación cualitativa en México a través de cinco temas que nos ayudan a comprenderla desde su pasado, presente y futuro.

La primera de estas partes, **2.1. Historia del cualitativo mexicano** tiene el propósito de hacer un acercamiento al pensamiento que impulsó e influenció al cualitativo en México en sus inicios. Para continuar, en el **2.2. El cualitativo en números** y **2.3. La oferta: agencias de investigación cualitativa** es posible encontrarse con un panorama del cualitativo en relación con su participación en el mercado así como con un análisis y crítica de la oferta actual. Contado a partir del posicionamiento que ocupan las agencias cualitativas y poniendo especial atención en la tendencia dominante, lo que hace este apartado es dibujar un mapa de la oferta actual.

Por su parte, en el **2.4. Firefly-Millward Brown**, lo que se hace es un acercamiento a la compañía en la que laboré durante mis primeros cuatro años como investigadora y que es la que sirve como caso para describir y analizar cada uno de los procesos que intervienen en la realización de un estudio cualitativo. Retomar la trayectoria de Firefly-MB sienta las bases para comprender cómo su origen y posicionamiento termina por influenciar sus procesos.

## 2.1. Historia del cualitativo mexicano

Sería imposible contar la historia del cualitativo mexicano sin hablar del trabajo del doctor Jorge Matte, quien después de aplicar psicoterapia de grupo en París a principios de los años sesenta, y luego de perfeccionar la técnica, se encargó de utilizar los fundamentos de la psicología aplicada al consumo en el mercado mexicano en año de 1966. Es así que luego de un año en México, se realizaron las primeras sesiones de grupo para la empresa de verduras enlatadas Del Fuerte.<sup>47</sup>

Con el tiempo el trabajo cualitativo empezó a adquirir más fuerza. Tan solo en el año de 1971 ya se habían hecho 250 sesiones de grupo<sup>48</sup>, un número nada despreciable si se considera lo joven que era esta industria en el país. Primero en INRA y años después en Estudios Psicoindustriales (EPSI) –agencia de la que fue fundador en el año de 1972— los primeros clientes de Jorge Matte y del cualitativo mexicano fueron empresas transnacionales como Coca cola, Pepsi, British American, Phillip Morris, Nestlé, por mencionar algunos.<sup>49</sup>

Asimismo, para el Mtro. Andrés López Fernández, que inició su carrera como investigador en Madrid en 1982, “El cualitativo en España y también en América Latina tiene un origen muy pensante, muy crítico y muy de izquierda. Sus gurús vienen de militancias de izquierda como Jesús Ibáñez y Alfonso Orti”<sup>50</sup>.

De acuerdo con Isabel Martorell, cuyos primeros trabajos en investigación de mercados cualitativa los hizo justamente en Estudios Psicoindustriales, esta primera etapa del cualitativo en México estuvo marcada por el psicoanálisis, “Tenías que ser psicólogo, estar en vías de serlo o por lo menos haber sido psicoanalizado para poder entrar en ese mundo... se hacía una interpretación muy psicológica y muy freudiana, y los clientes estaban fascinados con ésta. El psicoanálisis les parecía una suerte de ciencias ocultas de la que querían saber todo”.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Aída Silva, *op. cit.*, p. 2

<sup>48</sup> *Idem.*

<sup>49</sup> *Idem.*

<sup>50</sup> Entrevista a Andrés López Fernández, ex VP en Firefly MB [Fecha: 31 de julio de 2017].

<sup>51</sup> Entrevista a Isabel Martorell, investigadora cualitativa en Firefly MB. [Fecha: 31 de julio de 2017]

Sin embargo, y según la investigadora, es a finales de los años 80 que el enfoque del cualitativo, originalmente centrado en las conductas y motivadores del consumidor, se voltea hacia el entendimiento y completo conocimiento de las marcas, un cambio que, sin duda, modificó la forma en la que las agencias e investigadores se posicionaban frente al cliente y en las responsabilidades y exigencias que éste les confería.

Para Andrés López Fernández, ex VP de Firefly Millward Brown, fue el afán de las empresas de investigación por diferenciarse las unas de las otras, el que provocó una fisura en la forma de hacer investigación la cual se ha agudizado cada día más ha puesto en un papel desventajoso a las agencias: “Como producto de la homogenización de los mercados y la rentabilidad, llegó un momento en el que había tantas agencias y en el que todas ofrecían lo mismo, que para poder diferenciarse empezaron a sumar funciones, empezó el ‘pero yo te puedo entregar esto’, ‘pero yo también puedo hacer esto otro’”.<sup>52</sup>

Y es que si bien la investigación de mercados coincide con la llegada de la llamada sociedad del consumo, este cambio en sus objetivos tiene mucho que ver con las transformaciones que sufrió el mercado en la última década del siglo XX, “la cual estuvo identificada por una creciente necesidad de entregar productos diferenciados y personalizados. Y este contexto contagió y repercutió en la forma de hacer investigación<sup>53</sup>, remarca López Fernández.

Pero esto no sólo hizo que las agencias estuvieran comprometidas a entregar más, sino que también modificaran la esencia de su producto final, es decir, el contenido de sus entregables: “Antes lo que se valoraba era la profundidad, ahora la disponibilidad y la innovación. Hay muchas cosas que son lo mismo pero con nombres nuevos y con entregas más rápidas. La investigación se volvió menos interpretativa y más pragmática, más enfocada a ser ‘socios de negocio’ y se convirtió en una máquina de producir”.<sup>54</sup>

A esta tendencia por ocupar espacios y absorber funciones que en principio no le correspondían a la investigación, se sumaron una serie de factores propios del contexto. De acuerdo con López Fernández, lo que ocurrió fue que al haber una crisis de capital, las empresas empezaron a apretar a las agencias y a ponerlas en el lugar de ‘proveedores’,

---

<sup>52</sup> Entrevista a Andrés López Fernández, ex director en Firefly MB [Fecha: 31 de julio de 2017].

<sup>53</sup> *Idem.*

<sup>54</sup> Entrevista a Isabel Martorell, investigadora cualitativa en Firefly MB. [Fecha: 31 de julio de 2017].

en donde el precio, la rapidez en la entrega de resultados y el conseguir un valor adicional empezó a cobrar mayor relevancia sobre el producto (el conocimiento plasmado en un reporte). “Este contexto repercute en la forma de hacer investigación en donde empieza a ser más común ver a investigadores junior haciendo los análisis ya que no había otra manera de responder a la demanda del mercado en términos de tiempos y costos”.<sup>55</sup>

Muchas de las agencias que hoy en día realizan casi la totalidad de la investigación cualitativa que se hace en el país surgieron precisamente dentro del periodo que va de finales de los 80 y principios de los 90. Entre ellas se puede encontrar a De la Riva (1988), Berumen (1992), Nodo (1993), Lexia (1995) y Brain (1998); asimismo, también fue durante estos años que se da el establecimiento de agencias transnacionales que vieron en México un mercado con potencial para iniciar operaciones como Ipsos (que suma 40 años operando mundialmente), GfK (cuyas operaciones iniciaron en Alemania en 1934), Nielsen (se inició en el negocio en 1922) y Millward Brown (que empezó funciones a principios de la década de los 70 y se instaló en México ya bien entrados los 90).

Pese a la entrada de empresas globales, el incremento de la competencia, las crisis económicas y la devaluación del trabajo del investigador, la oferta de investigación cualitativa sigue creciendo en el país con agencias locales que empiezan a cobrar mayor relevancia como Phenoma (2008), Arconte (2010), Bitácora social (2010), Semiósfera-Innovación disruptiva (2015). Y el listado sigue creciendo.

---

<sup>55</sup> Entrevista a Andrés López Fernández, ex director en Firefly MB. [Fecha: 31 de julio de 2017].

## 2.2. El cualitativo en números

De acuerdo con el Estudio Anual de la Industria de Investigación de Mercados y Opinión Pública en México, “En 2016 la industria de investigación en México alcanzó un valor anual de 7,294 millones de pesos. Esta cifra es la más alta que se haya registrado en las ediciones de este estudio y, junto con otros indicadores obtenidos en este ejercicio, representa un avance respecto a los años inmediatamente anteriores en dos aspectos positivos”.<sup>56</sup> Este valor supone un aumento de casi mil millones de pesos respecto al año anterior y de más de 3 mil respecto al 2006, hace 10 años.

Aunque todavía hoy existe una marcada preferencia por ejecutar cuantitativos —los cuales representan más de la mitad de la facturación total<sup>57</sup>—, el cualitativo lleva varios años posicionándose como una alternativa al cuantitativo más allá de ser más rápido y barato. En relación con el volumen del cualitativo, esta es la información que arroja la AMAI: “Cuando se trata de sesiones de grupo tradicionales, suman casi 12 mil sesiones realizadas. Y en cuanto a entrevistas con informantes, el volumen es de unos 9 millones de contactos realizados”.<sup>58</sup>

Pero más allá de los números, el cualitativo en México cuenta con una trayectoria que alcanza los 50 años. Esta historia le ha permitido, primero, surgir en un contexto que lo ha marcado y ser dueño de una herencia que lo diferencia del trabajo hecho en otras latitudes, así como le ha permitido transformarse, adaptarse, evolucionar e incrementar su oferta, la cual es el tema del siguiente apartado.

---

<sup>56</sup> AMAI, *Estudio Anual de la Industria de Investigación de Mercados y Opinión Pública en México*, Edición XIX (2016-2017), [en línea] en *Blog AMAI.com*, Dirección URL:: <https://www.amai.org/descargas/estudio-anual-amai-2016-comunicado-junio-2017.pdf> [Consulta: 4 de agosto de 2017].

<sup>57</sup> AMAI, *Estudio Anual de la Industria de Investigación de Mercados y Opinión Pública en México*, Edición XIX *op. cit.*, p. 2

<sup>58</sup> *Idem*

# Evolución de la industria de investigación en México

(Valor anual en miles de millones de pesos)



AMAI, *Estudio Anual de la Industria de Investigación de Mercados y Opinión Pública en México*, (Tabla 1) Edición XV (2012-2013), p. 3 Dirección URL: <https://slidex.tips/download/estudio-anual-de-la-industria-de-investigacion-de-mercados-y-opinion-publica-en> [Consulta: 4 de agosto de 2017].

## 2.4. La oferta: agencias de investigación cualitativa

Sin distinguir entre agencias cualitativas y cuantitativas, en la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación (AMAI) se encuentran registradas 70 agencias de investigación de mercados.<sup>59</sup> Sin embargo este número no representa el total de agencias dedicadas a esta labor, ya que existen muchas otras que aunque no figuran como miembros, sí prestan servicios de investigación cualitativa aunque algunas con un enfoque más inclinado hacia la consultoría, la innovación o la creatividad.

Otro aspecto que es preciso tomar en cuenta es que del total de agencias registradas en la AMAI no se especifica si todas ellas realizan estudios cualitativos. Aunque lo más probable es que muchas de las agencias registradas los ejecuten, ya sea a través de una infraestructura y un área especializada para su realización, o que subcontraten los servicios logísticos de cualitativo, que van de la renta de salas y el reclutamiento hasta los *freelances* que quedarán a cargo de la moderación y el análisis.

De cierta manera se podría decir que en México las empresas cuentan no sólo con una cantidad interesante de opciones de investigación, sino también con agencias especializadas tanto en metodologías como en categorías y problemas de investigación específicos. Por ejemplo, mientras que se reconoce a Millward Brown como el experto en la evaluación de publicidad al contar con las métricas y la metodología para hacer evaluación de comerciales, Bitácora Social es buscada para la realización de estudios antropológicos.

Pero describir la oferta de cualitativo desde el número de agencias que lo proveen resulta insuficiente. Por esta razón es preciso dibujar una radiografía de la investigación en función de la propuesta actual de su oferta. Al respecto, Gabriela de la Riva, presidenta de De la Riva Group ofrece su visión y descripción de la industria de la investigación en México haciendo un análisis basado en la adaptación y subsistencia de la oferta actual, a la cual divide en tres grupos:

En general yo considero que la industria de la investigación de mercados va en aumento, pero para hablar de este tema en México, hay que distinguir entre tres tipos de agencias: en primer lugar están las empresas que fueron compradas y que ahora forman parte de empresas multinacionales o globales, las cuales, desde mi punto de

---

<sup>59</sup> AMAI, "¿Qué hacemos?, Miembros AMAI", [en línea], Dirección URL: [http://www.amai.org/quienes\\_somos/quienes\\_miemb.php](http://www.amai.org/quienes_somos/quienes_miemb.php) [Consulta: 19 de julio de 2017, hora: 20:43].

vista están en una etapa de consolidación, creciendo y encontrando su propia personalidad. Por otro lado están las empresas que decidieron no vender para seguir siendo mexicanas o porque no recibieron una oferta interesante de compra, pero que son empresas que están al día en nuevas tendencias, en nuevas tecnologías e innovaciones en el área de investigación de mercados y que también están creciendo.

(...) Finalmente está el grupo de empresas que se quedaron estancadas, con lo mismo de siempre, que no se informaron ni se actualizaron no evolucionaron y siguen obviamente ofreciendo precios muy bajos y obviamente una calidad bastante deficiente y que afortunadamente cada vez es menos.<sup>60</sup>

Es así que desde el enfoque de De la Riva lo que vale es estar a la vanguardia en la innovación, adaptarse a las necesidades del cliente y ofrecer una propuesta disruptiva y diferente, la cual encaja en el discurso actual que manejan la mayoría de los proveedores de cualitativo, pero que, como lo explicaban López Fernández y Martorell, rompe con la idea original con la que fue concebida la investigación de mercados a inicios de la década de 1960.

Pero este creciente interés por diferenciarse de los otros resultó al mismo tiempo en una paradoja: entre más distintas quisieron ser las empresas de investigación ofreciendo algo diferente o adicional de lo que venían haciendo años atrás, su rol empezó a desdibujarse y las fronteras entre su trabajo y el que ejecutaba la gente que está en las marcas se hizo más tenue: “En los años 90 dio inicio un debate, ¿investigador o consultor? Antes a los clientes se les entregaba un reporte y ya sabían ellos lo que hacían con él, ahora te piden que les digas qué hacer, cuando ese es su trabajo porque ellos son los expertos en su marca y no el investigador”.<sup>61</sup>

Al hacer un análisis de los sitios web de las principales agencias que realizan cualitativo en México es fácil detectar palabras, frases y descripciones que apuntan hacia el mismo sentido: el interés por posicionarse como consultores más que como agencias de investigación; más como especialistas en marcas que como expertos en personas; más como piezas en un proceso de co-creación que como intérpretes de realidades; con mayor sensibilidad ante los problemas de negocio que ante las pistas que apuntan a la comprensión de conductas y, sobre todo, con una filosofía de trabajo más basada en la

---

<sup>60</sup> s/a, “Entrevista con Gabriela de la Riva”, [en línea], México, *Segmento ITAM*, Disponible:

<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/EntrevistaconGabrieladelariva.pdf> [Consulta: 20 de julio de 2017, hora: 20:55]

<sup>61</sup> Entrevista a Andrés López Fernández, ex director en Firefly-MB. [Fecha:31 de julio del 2017].

innovación, la creatividad y la estrategia que en el pensamiento, la interpretación y el análisis.

A continuación, se presenta la descripción que algunas de las agencias que prestan servicios de investigación cualitativa en México incluyen en sus sitios web, las cuales pueden ayudar a entender mejor bajo qué valores se está posicionando la oferta actual y cuál es la tendencia del mercado:

“Algunos nos dicen investigadores, otros nos llaman expertos en marcas” – **De la Riva Group**<sup>62</sup>

“Sabemos que hoy el reto no es la producción de información sino su análisis e interpretación para la generación de insights y la co-creación de soluciones estratégicas con nuestros clientes, para aportar valor a sus negocios, desde la mercadotecnia, el branding y la comunicación.”<sup>63</sup> – **Lexia**

“Nos gustan los retos y nos apasiona ofrecer soluciones de negocio que se traduzcan en resultados tangibles son un claro retorno sobre la inversión”<sup>64</sup> – **Brain Trust CS**

“TNS brinda consultoría a los clientes sobre estrategias de crecimiento específicas a cerca de nuevos mercados, innovación, cambio de marca y stakeholder management, basadas en un expertise a largo plazo y soluciones líderes en el mercado”<sup>65</sup> – **Kantar TNS**

“Nuestros trabajo lo entendemos como una sociedad con el cliente para que le vaya mejor”<sup>66</sup> – **Nodo**

“We collaborate seamlessly to provide clients with the brightest creative and strategic research possible. Our single-minded objective: to drive brand success.”<sup>67</sup> – **Firefly Millward Brown**

“Si tu negocio es una empresa multinacional, un fabricante local o una sola tienda, sabemos que la innovación es la clave del éxito, tanto en el producto que fabrica, como en la estrategia comercial de sus productos e ideas.”<sup>68</sup> – **Nielsen**

---

<sup>62</sup> “Nosotros”, [en línea], *De la Riva.com*. Dirección URL: <http://www.delarivagroup.com/es/nosotros/> [Consulta: 20 de julio de 2017]

<sup>63</sup> “Quiénes somos”, [en Línea] *Lexia.com* Dirección URL: <http://lexia.cc/quienes-somos/>, [Consulta: 20 de julio de 2017, hora: 21:08]

<sup>64</sup> Brain Trust CS, “Valores”, [en línea] *Brain-nt.com* Dirección URL: <http://www.braintrust-cs.com/> [Consulta: 20 de 07 julio del 2017, hora: 15:50]

<sup>65</sup> “Quiénes somos”, [en línea], *KantarTNS.com* Dirección URL: [http://www.tnsglobal.mx/quienes\\_somos/index.html](http://www.tnsglobal.mx/quienes_somos/index.html), [Consulta: 20 de 07 julio del 2017, hora: 15:55]

<sup>66</sup> “Qué creemos”, [en línea], *Nodo.com* Dirección URL: <http://www.nodo-research.com/index.php/es/quienes-somos.html>, [Consulta: 20 de 07 julio del 2017, hora: 16:00]

<sup>67</sup> “Firefly Millward Brown” [en línea], *Firefly.com*, Dirección URL: <http://www.fireflymb.com/en/default.aspx>, [Consulta: 20 de 07 julio del 2017, hora: 16:20]

Al respecto, agrega López Fernández: “En realidad se termina reproduciendo lo mismo que sucede con las marcas: como los productos son los mismos, la tendencia se mueve hacia ofrecer valores de marca y experiencias”.<sup>69</sup> Ampliando la reflexión de López, las agencias de investigación empezaron a construirse y definirse a partir de los mismos valores que caracterizan a las marcas y esto las llevó a concentrarse en otras funciones y a dar menos protagonismo al entregable y más a otros aspectos más conectados con el *servicio*, en donde la experiencia de asistir como observador a un focus group cada vez se va pareciendo más a la de ir a una sala de cine VIP o un restaurante y en donde es fácil tener desde bebidas y cocteles hasta alimentos a la carta; la *innovación*, que se convirtió en sinónimo de herramientas tecnológicas basadas en el uso de internet y comunidades online; y lo *estratégico*, vinculado con el interés de las agencias por querer tener un papel activo en la generación de planes y estrategias.

Pero dentro de toda esta oferta, ¿cuál es el papel de Firefly Millward Brown? ¿Cómo se posiciona y cuál es su propuesta de valor?

---

<sup>68</sup> “Acerca de Nielsen”, [en línea], *Nielsen.com*. Disponible: <http://www.nielsen.com/mx/es/about-us.html>, [Consulta: 20 de 07 julio del 2017, hora: 15:36]

<sup>69</sup> Entrevista a Andrés López Fernández, ex director en Firefly-MB [Fecha: 31 de julio del 2017].

## 2.5. Firefly Millward Brown México

Firefly Millward Brown o Firefly MB es la división cualitativa de Kantar-Millward Brown (antes Millward Brown) y funciona como una red de agencias cualitativas alrededor del mundo (cuenta con más de 40 locaciones)<sup>70</sup>, lo que hace que se conduzca bajo los lineamientos de una transnacional. Esto es importante en la medida en que ayuda a comprender que las decisiones y los procesos que se desarrollan dentro de ésta están sujetos a un comité directivo global y están homologados a nivel regional.

Pero para contar la historia de Firefly MB es necesario remontarse a dos hechos que propiciaron su establecimiento en México. El primero es la fundación de Millward Brown en Reino Unido, a cargo de Gordon Brown y Maurice Millward a principios de los años setenta. Casi 25 años después, en México, Millward Brown fue fundada en 1998 por iniciativa del doctor Fabián Hernández y Ricardo Barraeta quienes adquirieron los derechos de la marca para traerla al país en noviembre de ese año para así comenzar con los primeros estudios cuantitativos basados en las metodologías de esta transnacional.

El otro aspecto que es preciso considerar es que cuatro años después de haber iniciado operaciones, Millward Brown incorpora el desarrollo de estudios cualitativos a cargo del licenciado en Ciencias Sociales Andrés López, quien luego de 7 años a cargo del departamento de estudios cualitativos en Millward Brown España empezó operaciones en México.

Mientras que las áreas cuantitativas de México y el mundo se conducían bajo la misma dirección y utilizando las mismas herramientas, el cualitativo de cada país se guiaba con base en los lineamientos que cada oficina dictaba a la vez en que carecía de herramientas ni metodologías que se usaran de manera homologada. De ahí que en 2010 se lanzara la marca Firefly a nivel mundial, que sería el nombre que distinguiría a esta subdivisión de investigación en Millward Brown y la conectaría con las otras subdivisiones alrededor del mundo. “Como parte de Kantar Millward Brown, la agencia de investigación

---

<sup>70</sup>“Who we are”, [en línea], Millward Brown.com., Dirección URL: <http://www.fireflymb.com/en/Default/WhoWeAre> [Consulta: 23 de julio de 2017, hora: 16:50].

cuantitativa más grande del mundo especializada en desarrollo creativo, Firefly utiliza la investigación cualitativa para inspirar ideas creativas para el desarrollo de contenido de marca. Y trabajamos con agencias asociadas para optimizar las ejecuciones en las plataformas de medios.”<sup>71</sup>.

De acuerdo con Rodrigo García, director cualitativo en Firefly MB, este interés por constituir una red de agencias cualitativas alrededor del mundo bajo las cuales se creó la marca de Firefly-MB correspondía a dos principios esenciales: el primero, compartir conocimientos a nivel global, lo que significaba estar al tanto de las innovaciones y metodologías surgidas en otras latitudes así como conocimientos relacionados con categorías y clientes; el segundo, unificar los procesos y estandarizar las metodologías de modo que todas las áreas cualitativas ofrecieran lo mismo.<sup>72</sup>

Por esta razón, el posicionamiento de Firefly MB durante estos primeros años retomó el que ya venía haciendo la empresa con el cuantitativo: ofrecer un alcance global por medio de oficinas disponibles en los cinco continentes y de metodologías validadas alrededor del mundo, todo apalancado en la innovación y en el entendimiento de las marcas el cual se sumó a su experiencia en la creación y evaluación de campañas publicitarias.

En relación con la innovación, la forma en la que Firefly MB la materializó fue a partir del uso de herramientas digitales y plataformas online cuando éstas apenas empezaban a surgir como instrumentos de recopilación de información pero, sobre todo, como medios para conectarse con los usuarios desde diferentes espacios. Con lanzamientos como el IdeaBlog, usado para crear foros online; Eyecapture, herramienta utilizada para captar la ruta ocular, la cual era utilizada en evaluación de empaques o de puntos de venta; el Tracklight, utilizado para complementar los hallazgos obtenidos en el Dynamic Tracking, para nutrir los reportes con clips de videos captados en entrevistas online cualitativas.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> *Ibidem*. Texto original en inglés: “As part of Kantar Millward Brown, the world’s largest quantitative research agency specialising in creative development, Firefly use qualitative research to inspire creative ideas for the development of branded content. And, we work with agency partners to optimise executions across media platforms”

<sup>72</sup> Entrevista a Rodrigo García, director de Firefly-MB [Fecha: 31 de julio de 2017]

<sup>73</sup> Para profundizar más en estas herramientas se aconseja visitar “What we do?”, [en línea] [Fireflymb.com](http://www.fireflymb.com), Dirección URL: <http://www.fireflymb.com/en/Default/WhatWeDo/SignatureMethodsAndTools.aspx> [Consulta: 8 de agosto de 2017, hora: 17:38].

Otro de los aspectos que resaltan del cualitativo hecho por Firefly-MB es su conexión con las metodologías del cuantitativo como una forma de hacer que los clientes depositaran en la marca de reciente creación la misma confianza que ya ponían en sus metodologías más reconocidas. Así el Link, metodología creada por Millward Brown para la evaluación publicitaria, tuvo su equivalente en el Prelink, cuyo uso se aconsejaba como fase previa al cuantitativo o las entrevistas Zoom, encargadas de profundizar en los hallazgos obtenidos en la evaluación Link.<sup>74</sup>

De modo que el cualitativo de Firefly MB es un cualitativo que vive en una constante conexión con el cuantitativo en función de que algunas de sus metodologías no sólo han sido inspiradas en él, sino que también trabajan en cercanía con éste.

---

<sup>74</sup> Para profundizar más en estas herramientas se aconseja visitar "What we do?", [en línea] *Fireflymb.com*, Dirección URL: <http://www.fireflymb.com/en/Default/WhatWeDo/SignatureMethodsAndTools.aspx> [Consulta: 8 de agosto de 2017, hora: 17:38].

### 3. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: CASO FIREFLY-MILLWARD BROWN

El recorrido para llegar a este punto del trabajo de investigación ha sido largo pero necesario. Si al principio lo que se hizo fue situar a la investigación de mercados dentro de un mismo marco de entendimiento para luego hacer un acercamiento al cualitativo a través de su historia y el posicionamiento de la oferta, lo que toca ahora es entenderlo desde las actividades que conforman el día a día del investigador, las cuales se ven influenciadas por los cimientos con los que esta aproximación fue asentada.

Es así que lo que se presenta a continuación es una descripción, análisis y crítica acerca de las diferentes etapas que intervienen en el proceso de investigación cualitativa. Para esto se toma como objeto de estudio la división de investigación cualitativa perteneciente a Millward Brown y que como ya se ha dicho, lleva por nombre Firefly. De modo que este análisis está basado en mi experiencia en la realización de proyectos cualitativos en Firefly MB durante el periodo que va de 2011 a 2015.

Los apartados que conforman este capítulo final abarcan siete momentos clave en la realización de un proyecto. En **3.1. La llegada del brief** y **3.2. La propuesta de investigación** lo que se revisa son las actividades que anteceden la ejecución de un proyecto, es decir, aquellas que van a definir los pilares de todo estudio.

Una vez conseguida la aprobación, en los siguientes apartados lo que se hace es retomar las actividades que conforman el cuerpo del proyecto, las cuales son explicadas en los puntos **3.3. Coordinación del proyecto**, **3.4. La guía de discusión** y **3.5. El trabajo de campo**.

Para cerrar, en **3.6. Análisis y elaboración del reporte** y **3.7. Presentación de resultados** se exponen las dos actividades que dan cierre a todo proyecto: la elaboración del reporte y la presentación con el cliente.

A su vez, cada una de estas siete actividades está compuesta de tres variables que sirven para alcanzar un panorama completo del proceso cualitativo con sus aciertos, errores y

áreas de oportunidad. Primero se ofrece una descripción o panorama general del momento de la investigación al que se hace referencia para después profundizar en el análisis de aquellas prácticas y omisiones que están afectando el proceso cualitativo; por último, para cada capítulo se ofrecen algunas recomendaciones encaminadas a optimizar el proceso completo.

Aunque este documento está basando en mi experiencia profesional dentro de una misma agencia, los vicios y problemas que se presentan en la realización de un estudio cualitativo podrían ser extensivos a todos los que participamos del proceso de investigación cualitativa, sean agencias de investigación de mercados, o estudiantes o profesores.

La descripción y análisis que sigue a continuación no está basada en un estudio específico, sino que retoma experiencias, anécdotas y aprendizajes de los diferentes estudios en los que participé durante mi estancia en la empresa. Por razones de confidencialidad, los nombres de los clientes, materiales, documentos, proyectos, entre otros han sido omitidos y sólo se mencionan las categorías a las que corresponden (cuando es el caso).

### 3.1. La llegada del brief

De acuerdo con los lineamientos de la AMAI, la base que marca el inicio de cualquier proyecto es conocer las necesidades de información del cliente, sus objetivos de negocio y el destino final que pretende darle a la información y datos recabados. A este conjunto de información se le conoce como brief o solicitud de investigación.

#### 3.1.1 ¿Qué es el brief, cómo llega y para qué sirve?

El brief consiste en un ejercicio de recopilación de información en el que por escrito el equipo a cargo de la marca –gente de mercadotecnia principalmente— vierte sus necesidades de investigación y las de sus clientes internos (equipo a cargo de producto, por ejemplo) en un documento que comparte con diferentes agencias de investigación de mercados o de publicidad, según sea el caso.<sup>75</sup>

Al respecto, Fernando Cabarcos, director de Planning en GTB Argentina, expone cuatro aspectos en los que reside la importancia del brief creativo<sup>76</sup> y que también podrían ser aplicados al de investigación<sup>77</sup>:

- i. Da dirección a los esfuerzos colectivos;
- ii. Controla los enfoques arbitrarios;
- iii. Evita momentos de conflicto interno y de desconfianza en el cliente;
- iv. Ahorra tiempo, dinero, mantiene el negocio con el cliente y genera una remuneración mejor.

En resumen, y de acuerdo con lo que expone Cabarcos, se podría resumir que el brief (sea creativo o de investigación) sirve para establecer por escrito las razones detrás de cualquier emprendimiento de investigación, todo con la finalidad de que el personal interno (el cliente) esté enterado y de acuerdo con los objetivos que se busca alcanzar,

---

<sup>75</sup> Además del brief de investigación, que es del que se apoyan las agencias de investigación de mercados, existe el brief creativo, el cual es la base sobre la que las agencias de publicidad crean los materiales de comunicación para sus clientes.

<sup>76</sup> Documento que utilizan los planners de la agencia de publicidad para marcar los lineamientos que debe seguir la estrategia creativa.

<sup>77</sup> Fernando Cabarcos, "Brief Creativo MAS-Oct 2017", [version digital], Account Planning Boot Camp 2017, Miami Ad School Buenos Aires.

pero también para que la agencia que funja como proveedora de los servicios de investigación se encuentre alineada con las expectativas de quien solicita el estudio.

El brief funge como un medio rápido y estructurado para plasmar los requerimientos de la investigación y como la prueba por escrito de lo que se ha solicitado a la agencia. Tomando como base el brief, la agencia de investigación se dará a la tarea de entregar otro documento escrito (la propuesta) en el que tiene como obligación materializar el tipo de trabajo y el presupuesto que necesita para la investigación, pero de eso se habla más adelante.

La estructura, contenido y profundidad del brief suele ser variada, ya que cada departamento de mercadotecnia e inteligencia de mercados termina siendo artífice de sus propias estructuras y forma de trabajo. Sin embargo, una solicitud de investigación casi siempre consta de las siguientes partes<sup>78</sup>:

- i. *Fecha de envío de solicitud*: fecha en la que se solicita el estudio.
- ii. *Nombre del solicitante*: nombre del o los responsables del proyecto por parte del equipo de producto o mercadotecnia.
- iii. *Unidad de negocio*: nombre del área, categoría o marca que tiene interés en realizar el estudio
- iv. *Antecedentes*: explica de dónde surge el interés de realizar el estudio.
- v. *Objetivo del estudio*: indica lo que la marca quiere lograr por medio de la investigación.
- vi. *Objetivos específicos*: son las preguntas específicas que busca responder y que ayudarán a conseguir el objetivo general.
- vii. *Target*: es el perfil de consumidor con características sociodemográficas.
- viii. *Tipo de estudio*: especifica si se tratará de un estudio cualitativo, cuantitativo u online.
- ix. *Metodología*: sugerencia del cliente en relación con el tipo de abordaje.
- x. *Tiempos*: tiempos esperados para la obtención de resultados
- xi. *Presupuesto*: inversión para realizar la investigación.

---

<sup>78</sup> Información tomada con base en un comparativo entre formatos de brief pertenecientes a diferentes compañías.

Además de la estructura, algo que también varía entre clientes es el nivel de detalle, la profundidad y la precisión con la que llenan cada una de las partes del brief. Luego de haber conocido y revisado un número importante de briefs durante siete años de carrera en cualitativo se puede concluir que no hay una uniformidad entre briefs, ya que mientras unos cuentan con información bastante detallada, otros exponen apenas lo necesario para entender la problemática del cliente y esto va más allá de la estructura que usen, ya que se trata más de un problema de contenido, es decir, cómo los clientes llenan este brief.

Por ejemplo, cuando se trata de un estudio de evaluación de comunicación es común encontrarse con objetivos como éstos: “Evaluar las 3 propuestas de materiales generados para la marca X” o “Elegir de las dos opciones de comercial la ejecución ganadora”. El problema de esto estriba en que al plasmar objetivos tan escuetos no se están otorgando las verdaderas pistas con base en las cuales se podría definir un “ganador” las cuales pueden responderse por medio de preguntas como éstas: ¿qué le importa a la marca de sus comerciales? ¿Qué tiene que comunicar o generar en el espectador para que sea el comercial ganador? ¿Cuál es la finalidad de lanzar estos comerciales?

La experiencia que los clientes tienen con su marca o la trascendencia que tendrá el estudio serán determinantes para contar con briefs más completos, pero también el nivel de confianza que éstos tengan con las agencias a las que les solicitan los estudios, pues a mejor relación con el proveedor, mejor comunicación y mayor intercambio de información.

Sin embargo, el primer problema que se detalla acerca de la forma de hacer cualitativo no tiene que ver con lo bien o lo mal que esté hecho un brief —ese es trabajo y responsabilidad del cliente—, sino con el rol que cumple la agencia de investigación tras la llegada de éste: ¿Qué se está haciendo tras la llegada de un brief?, ¿estamos haciendo las preguntas adecuadas?, ¿cómo estamos tratando los briefs? ¿cuáles son los errores comunes que comete el investigador en esta parte del proceso?

### 3.1.2. Tomar pedidos no es lo mismo que entender problemas

De acuerdo con el *Estándar de servicios para la investigación de mercados en México* (ESIMM), antes de responder a una solicitud de servicio del cliente, el proveedor de servicios de investigación deberá asegurarse de lo siguiente:

- a. Comprender los requerimientos planteados en la solicitud de servicio. Para ello el proveedor de servicios de investigación deberá contar con un mecanismo que asegure la comprensión de los requerimientos;
- b. recabar información suficiente que le proporcione valor a la propuesta;
- c. definir la forma de responder a una solicitud de servicio, ya sea mediante una cotización, una propuesta o un contrato”.<sup>79</sup>

Sin embargo, estos lineamientos no siempre son seguidos a cabalidad y estas son algunas de las razones<sup>80</sup>:

- **Subestimar el brief.** Debido al bombardeo de solicitudes de investigación y las intensas cargas de trabajo, los investigadores nos hemos vuelto menos sensibles y atentos hacia los briefs. Títulos en los briefs como “Evaluación de comunicación”, “Estudio exploratorio” o “Prueba de producto” han terminado por sesgar nuestro entendimiento del problema y reducir la relevancia y tiempo que le dedicamos a éstos. Si dice “evaluación de comerciales” ¿por qué se habría de ir un paso atrás y proponer una exploración de la idea creativa o de la estrategia de comunicación, por ejemplo?
- **No hacer las preguntas adecuadas.** Páginas atrás se hablaba de que muchos de los briefs que llegan a nuestras manos son deficientes en información al plantear objetivos muy generales y entregar mínimos antecedentes sobre las razones y

---

<sup>79</sup> Jorge A. Valdés (coordinador), *Estándar de servicio para la investigación de mercados en México*, [en línea], México, Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A.C., 2008, p. 33, Dirección URL: <http://www.amai.org/privado/index.php>, [Consulta: 20 de enero de 2018, hora:11:25].

<sup>80</sup> Es importante mencionar que esta lista no es concluyente y que corresponde a una reflexión personal formada después de varios años y muchísimos briefs, y a la contribución de algunos colegas que cooperaron con sus impresiones.

preguntas detrás del proyecto. El problema de esto no necesariamente estriba en la mala calidad del brief, sino en que los investigadores nos estamos quedando con lo que nos dicen en éste, sin ahondar más en el contenido ni hacer las preguntas necesarias. Si se trata de un estudio de evaluación de comunicación, por ejemplo, el investigador tendría que preguntarle al cliente si la idea creativa sobre la que fueron generadas las ejecuciones (comerciales) ya ha sido validada o si habrá un estudio cuantitativo posterior. El no hacer todo este tipo de preguntas provoca que se hagan propuestas que podrían no estar contribuyendo a resolver el objetivo de negocio.

- **Sugerencias que convertimos en mandatorios.** Si el cliente dice “12 sesiones de grupo”, ¿tienen que ser 12 sesiones de grupo? Como muchas veces este tipo de sugerencias del cliente pueden determinar si aprobará o no el estudio, los investigadores terminamos acatándolas sea porque se teme que no la apruebe o porque aunque el problema se podría resolver con menos recursos, resolverlo con más sugiere un proyecto más grande y, por lo tanto, mayores ganancias.
- **Acercarse al problema pensando en soluciones.** Este error quizá sea el más grave debido a que el primer paso para responder a cualquier solicitud de investigación es entender a cabalidad el problema del cliente. Pero cuando llega un brief y éste se lee con una respuesta en la cabeza, cualquier intento de comprensión termina por verse influenciado por las soluciones prefabricadas.

Sin embargo, estas problemáticas también encuentran su causa en la forma en la que se desarrolla el día a día del investigador: los tiempos para elaborar propuestas cada vez son más reducidos, la creación de productos de investigación y la presión de los investigadores por venderlos, las cargas de trabajo y la exigencia a los investigadores que cada vez abarcan más actividades y roles.

Asimismo, al formar parte de la cadena de generación de productos, los procesos de investigación cualitativa, que de cierta forma portaban cierto carácter “artesanal”, empezaron a desprenderse de esta caracterización para adoptar un modelo basado en entregar una respuesta más rápida. El rol protagónico que en nuestros días ha alcanzado la inmediatez, en el mundo de la investigación de mercados es también una constante que termina afectando los pasos en la realización de los proyectos. Esta velocidad y ansiedad por cumplir con los *deadlines* impuestos termina por afectar la forma en la que los investigadores nos acercamos a los problemas de negocio de nuestros clientes. En

este modelo de trabajo que pareciera actuar “bajo pedido” la principal repercusión es no responder a una verdadera demanda del cliente debido a que entregarle *lo que cotiza* no es lo mismo que entregarle *lo que necesita*.

¿Qué tenemos que hacer los investigadores para proponer una aproximación que verdaderamente atienda las necesidades de investigación y problemas de negocio de los clientes? ¿Se puede alcanzar esto aun viviendo en tiempos donde se privilegia la rapidez sobre el contenido? ¿Estamos preparados los investigadores para “tomar por los cuernos” los problemas de negocio de los clientes?

### **3.1.3 Pensar el problema tiene que convertirse en la práctica habitual**

Un vicio que es preciso erradicar en las agencias de investigación, pero que al mismo tiempo es producto de las exigencias del mercado, es justamente la producción de propuestas mecanizadas ya que “No sólo se trata de oír una petición de investigación y llevar a cabo un estudio, hay que escuchar al cliente y entenderle, tanto en lo operacional (la demanda que formula, en sentido estricto), como en lo psicológico (la demanda de ayuda que está implícita)”.<sup>81</sup>

Una iniciativa que surgió en Millward Brown para revertir este vicio fue generar para cada proyecto un documento en el que se vertieran las principales preguntas y temas que están involucrados en la resolución de los problemas de negocio de los clientes.

El formato C<sup>82</sup> consiste en hacer un ejercicio de comprensión de las necesidades de negocio de las compañías que se acercan a pedir servicios de investigación, el cual responde a la demanda de los estándares de la AMAI en relación con “contar con un mecanismo que asegure la comprensión de los requerimientos”,<sup>83</sup> pero sobre todo, y de acuerdo con Rodrigo García, director de Firefly MB, “funciona como un modelo que pensamiento que va más allá del llenado en papel”.<sup>84</sup> Pero, ¿cómo es y cómo se trabaja con este formato?

---

<sup>81</sup> Báez y Pérez de Tudela, *op.cit.*, p. 49

<sup>82</sup> Por razones de confidencialidad, el nombre de este y otros documentos fue cambiado.

<sup>83</sup> Jorge A. Valdés (coordinador), *op.cit.* p. 33

<sup>84</sup> Entrevista a Rodrigo García, director de Firefly Millward Brown México [31 de agosto de 2017]

El Formato C consiste en un documento de uso interno el cual establece una serie de variables o preguntas que, conforme se van respondiendo, permiten alcanzar una mejor comprensión de la problemática del cliente. Las variables que integran este documento que ante todo sirve para cuestionarse y reflexionar sobre las demandas de investigación de los clientes retoman **datos del contexto actual**: ¿qué está pasando con la marca o con la categoría?; **el uso de la información**: ¿qué acciones se tomarán con base en los resultados obtenidos?; **los obstáculos para alcanzar el objetivo**: ¿cuáles podrían ser las barreras para alcanzar lo que se busca? **y sus posibles consecuencias**: ¿qué implicaciones trae consigo el cumplimiento del objetivo de negocio del cliente? Todo con la finalidad de generar una pregunta o enunciado central que guíe los esfuerzos de investigación y que concrete un verdadero entendimiento del problema del cliente.

En cuanto a su elaboración, una acotación que es preciso hacer es que la forma de trabajo del Formato C ha cambiado a lo largo del tiempo, pasando de ser un modelo estricto que requería de su completo llenado y revisión a un ejercicio para sensibilizarse frente a las problemáticas de negocio del cliente.

A continuación, se muestran algunas preguntas de negocio que lejos de pertenecer a algún proyecto específico, son un ejercicio de imaginación que sirve para ejemplificar el resultado final del Formato C.

**Ejemplo 1:** *¿Bajo qué lineamientos debe [nombre de la marca] construir una estrategia de comunicación que se apoye en los valores de la marca y al mismo tiempo se inserte en el contexto de los millennials? ¿Cómo se pueden readaptar los valores de la marca al nuevo core target?*

**Ejemplo 2:** *¿De qué atributos debe revestirse [nombre de la marca] para atraer a los usuarios esporádicos de la categoría y revertir su baja en ventas?*

**Ejemplo 3:** *¿Bajo qué caminos de fragancia puede [nombre de la marca] generar nuevos aromas para su línea de productos de cuidado corporal que estén sintonizados con la esencia que busca comunicar la marca y que al mismo tiempo hagan fit con su target?*

Independientemente de que exista un formato que sirva de guía, lo que se debe privilegiar al momento de recibir un brief debería de ser la discusión, el pensamiento y las ideas e involucrar al cliente dentro de este mismo ejercicio, como lo explica Andrés López: “Este es un trabajo [en referencia a hacer investigación] en donde las cosas no son evidentes,

es muy difícil expresar la necesidad por parte del cliente. Y esto necesita tiempo para sentarte y hablar, porque a veces lo que tiene el cliente en la cabeza termina por ser otra cosa.”<sup>85</sup>

Tomando en cuenta las apreciaciones de López Fernández y la naturaleza del Formato C, se puede concluir que éste es un ejercicio de pensamiento útil, interesante y trascendental en el entendimiento de la problemática del cliente en la medida que se vea como un detonador de cuestionamientos y reflexiones y no como un trámite más en el proceso de investigación.

Por esta razón, y sumándose a las prácticas actuales del equipo de Firefly MB, se desglosan algunos puntos que vale la pena que los investigadores tengan presentes al momento de usar el Formato C u otros similares:

- **No es burocracia, es reflexión.** El Formato C y otros formatos similares no deben ni deberían ser asimilados como documentos para rellenar, sino para detonar discusiones que lleven al entendimiento del problema: recuérdese que el mérito principal de estos documentos es sensibilizar a los involucrados en el proyecto, orientar los esfuerzos de investigación y poner preguntas sobre la mesa para que se construyan nuevos cuestionamientos.
- **Trabajo de pensamiento.** El Formato C y otros formatos similares tampoco son una fórmula ni documentos estrictos. Si se les usa bien (de manera flexible y ante todo reflexiva) pueden llegar a facilitar la elaboración de la propuesta y a alcanzar un verdadero entendimiento de la problemática.
- **Pensar en equipo es mejor.** Si las agendas del equipo no coinciden para debatir y resolver este tipo de formatos, es preferible tener una conversación informal de por lo menos cinco minutos para reflexionar sobre el problema de investigación.
- **Hacer las preguntas correctas a los clientes.** Si las preguntas del Formato C y otros similares son muchas y el cliente tiene poco tiempo o es reacio a responderlas, el investigador debe detectar aquellas que son clave e imprescindibles para aproximarse de manera genuina al problema de negocio.

---

<sup>85</sup> Entrevista a Andrés López, ex VP en Firefly-MB México [31 de agosto de 2017]

## **3.2. La propuesta de investigación**

Una vez revisado el brief y promovido conversaciones con el cliente para entender su necesidad de información, el equipo encargado de realizar la propuesta procederá a determinar las preguntas u objetivos específicos que se deben responder, la metodología más apropiada para lograrlo y el diseño muestral requerido para el estudio. A la acción de plasmar todo esto por escrito se le conoce como propuesta de investigación.

### **3.2.1 El diseño y pensamiento detrás de las propuestas**

De acuerdo con Alejandro Garnica, investigador y vicepresidente de la AMAI, un medio para garantizar el trabajo del investigador es que “Siempre hay que pedir una propuesta de trabajo por escrito, porque no se puede trabajar bajo un acuerdo verbal. Una práctica saludable de muchos clientes es comparar dos o tres opciones, para notar cuando las cosas suenan demasiado bien o demasiado mal”.<sup>86</sup>

Complementando con lo anterior, para Ariana Jarillo, consultora de investigación en Limón Casa de investigación, “Una propuesta de investigación es la aproximación a un problema tomando en cuenta todas sus variables, desde el objetivo que tiene la marca, el target a quien va dirigida hasta la forma de aproximarnos o entender ese problema por medio de una metodología”<sup>87</sup>. Por un lado, la finalidad de las propuestas es sentar las bases sobre las cuales será realizada la investigación, por el otro, convencer a los clientes. En este sentido la agencia no sólo tiene que demostrar que ha comprendido la problemática y ha plasmado este entendimiento en el diseño metodológico elegido, sino también que es la más capaz para alcanzar los objetivos planteados por el cliente.

De manera similar a como ocurre con los briefs hechos por las marcas y las agencias de publicidad, cada casa de investigación de mercados cuenta con sus propios diseños y estilos de propuestas. Aunque éstas generalmente comparten los lineamientos planteados por la AMAI a través de su ESIMM, llegan a distinguirse a partir de su estética, estilo de

---

<sup>86</sup> José Luis Sandoval y Esteban Muñoz (editores), “Necesitamos la investigación para conocer al consumidor y saber qué está sucediendo” (Entrevista a Alejandro Garnica), [en línea], Dirección URL: <http://www.mejorespracticas.com.mx/detalle.php?id=6453> [Consulta: 20 de agosto del 2017, hora: 15:34].

<sup>87</sup> Entrevista a Ariana Jarillo, consultora de investigación en Limón Casa de investigación [19 de febrero de 2018].

redacción, vocabulario o nombres de las secciones. Por lo regular, las propuestas de investigación siguen una estructura basada en la información proveniente del brief. Pero, ¿qué contiene cada una de estas partes y bajo qué lineamientos se construye?

A continuación, se desglosan las partes esenciales contenidas en una propuesta de investigación cualitativa las cuales fueron obtenidas con base en los lineamientos marcados por la AMAI en su *Estándar del servicio para la investigación de mercados en México* (ESIMM). La definición de cada parte de la propuesta proviene de mi experiencia en la elaboración de proyectos de investigación, mientras que los ejemplos están basados en un proyecto ficticio sobre bebidas azucaradas creado especialmente para este trabajo.

- I. **Antecedentes.** Esta parte se refiere a toda esa información que sirve como marco de referencia para entender el problema del cliente. Aunque generalmente los briefs cuentan con este apartado, los investigadores pueden sumar a la información del cliente datos relacionados con la categoría y el contexto social, económico y de consumo. Un ejemplo de antecedentes podría ser... *Desde 2013 el consumo de bebidas azucaradas en México ha experimentado un decrecimiento del 25% como consecuencia de las campañas de salud públicas y el alza al precio de las mismas. Por esta razón los consumidores de XXX han migrado a marcas con menos azúcar o reducido el consumo de nuestro producto.*
- II. **Pregunta de negocio.** Es el resultado de un trabajo de pensamiento y una reunión con el equipo involucrado y con la marca —en el caso de Firefly MB, la pregunta de negocio es el resultado del trabajo de reflexión del Formato C—. Siguiendo con el ejemplo de las bebidas azucaradas y si se tratara de la creación de una estrategia de comunicación que contrarreste/revierta el problema de ventas, la pregunta de negocio detrás de la investigación probablemente sería como ésta: *¿Bajo qué lineamientos la marca XXX de bebidas envasadas debería construir una campaña de comunicación que oriente al segmento que dejó de consumir su versión Con Azúcar a su presentación Sin azúcar?*
- III. **Objetivo de investigación.** El objetivo de investigación está encaminado a proveerle al cliente información que le ayude a resolver su pregunta de negocio. En este caso el objetivo de investigación sería *Entender la relación que los consumidores y no consumidores de bebidas azucaradas tienen con los productos light o sin azúcar.*

- IV. **Objetivos específicos.** Se planean de acuerdo con las preguntas específicas solicitadas por el cliente. Tienen que estar basados en el objetivo general de investigación. Dos objetivos específicos para este caso: *Conocer la percepción de los consumidores y no consumidores de bebidas azucaradas acerca de los productos light; Identificar los momentos de consumo de las bebidas azucaradas y sin azúcar.*
- V. **Metodología.** Comprende la forma de trabajo para obtener la información, la cual deberá de incluir las herramientas que se utilizarán (p.ej. entrevistas, etnografías, análisis semiótico) y los momentos de la investigación en que tendrán cabida, así como las fases que comprenderá el estudio. En este caso: *Entrevistas a profundidad con consumidores y no consumidores de bebidas azucaradas y light o sin azúcar + entrevistas con tenderos + entrevistas cortas en lugares donde el consumo de bebidas envasadas es habitual (como afuera de lugares públicos, zonas de comida rápida en centros comerciales, restaurantes y cafeterías)...*
- VI. **Diseño muestral.** Esta sección contiene la descripción de los perfiles de consumidores en función de sus datos sociodemográficos (edad, NSE, género, ciudad de residencia) como de consumo (categorías que consumen, marcas, frecuencia de compra o de consumo). Ejemplo: *10 entrevistas a profundidad con consumidores/as de bebidas azucaradas en el último mes (diferentes niveles de frecuencia, todos deben consumir XXX regular) + 10 entrevistas a profundidad con consumidores de bebidas light o sin azúcar (diferentes niveles de frecuencia, todos deben consumir XXX sin azúcar) + 5 entrevistas con tenderos + 20 entrevistas cortas en lugares de consumo (sin cuota de edad ni género).*
- VII. **Tiempos.** Aquí se desglosa el tiempo requerido para la realización del proyecto, desde la aprobación de la propuesta hasta la entrega de resultados, para lo que la AMAI especifica “un calendario de todas las etapas del levantamiento”<sup>88</sup>. Por ejemplo: *1 día para la aprobación de la propuesta + 8 días de reclutamiento + 3 días para la elaboración de la guía de discusión + 12 días para la realización del trabajo de campo + 12 días para la entrega del reporte final + 1 día para la presentación.*
- VIII. **Especificaciones adicionales.** “Método utilizado para seleccionar a los informantes (por ejemplo un panel predefinido u otros medios), uso de documentos, materiales, estímulos o productos de prueba proporcionados por el

---

<sup>88</sup> Jorge A. Valdés (coordinador), *op.cit.*, p.34

cliente, persona con responsabilidad general sobre el proyecto o la cuenta, duración aproximada de la técnica a levantar”.<sup>89</sup> Por ejemplo: *Reclutamiento tradicional (por medio de una reclutadora) + llenado de filtro de selección para determinar que los participantes cumplan con el perfil solicitado.*

- IX. **Inversión requerida / Costos.** Se indica el costo de la realización del estudio, el tipo de moneda y especifica si los impuestos están incluidos, así como la vigencia del precio.<sup>90</sup>
- X. **Entregables e insumos que incluye el costo.** Se desglosa todo lo que incluye el costo del proyecto. Por ejemplo: Reclutamiento + incentivos de los participantes + *Guía de discusión + Reporte en PowerPoint con los principales hallazgos de la investigación, conclusiones y recomendaciones.*
- XI. **Términos contractuales.** Se refieren a las obligaciones y derechos tanto del proveedor como de quien contrata el proyecto, por ejemplo cómo debe pagarse el estudio, qué pasaría en caso de cancelación o posposición del estudio, entre otros.

El orden, la extensión y profundidad de la propuesta dependerá de la información que la agencia tenga a la mano, el nivel de explicación que requiera la metodología (cuando el cliente conoce la metodología se vuelve menos necesario ahondar en descripciones y ejemplos), los requerimientos del cliente –hay algunos que sólo solicitan precio—y también de sus formas de trabajo y sello característico con el que busque dotarla.

El siguiente paso es la revisión de la propuesta por un investigador senior.<sup>91</sup> Generalmente, el tiempo promedio entre la recepción del brief y el envío de la propuesta va desde un día hasta una semana. La propuesta es enviada al cliente por correo electrónico para su revisión y aprobación o bien presentada por medio de una llamada telefónica o directamente en sus oficinas. Después de este punto podrán presentarse diferentes escenarios:

- a) La aprobación del estudio.
- b) La recotización, como producto de un cambio en el diseño muestral, en los objetivos o los costos.
- c) El rechazo de la propuesta por cuestiones de presupuesto o metodología.

---

<sup>89</sup> *Idem.*

<sup>90</sup> *Idem.*

<sup>91</sup> *Idem.*

La aprobación del estudio generalmente suele ser enviada en un correo electrónico en el que se especifican las características principales del proyecto (nombre, tamaño de la muestra, costo, fecha de aprobación). En el cuerpo de ese mismo correo el solicitante del proyecto (gerente de mercadotecnia, de publicidad o de producto) da el visto bueno por escrito.

Adicionalmente, para tener un respaldo que vaya más allá de la palabra del cliente, cada vez está más generalizada la práctica de únicamente empezar los proyectos una vez que el cliente haya emitido la orden de compra, la cual es ejecutada por el departamento de finanzas y funge como un documento formal en el que se establecen las condiciones de pago del estudio.

### **3.2.2 Las herramientas se están robando los reflectores**

Una de las transformaciones que sin duda determinó la relación de los investigadores con los problemas de negocio de sus clientes fue la creación de herramientas de investigación. Como ya lo mencionaban López Fernández y Martorell, tras la proliferación de más y más agencias de investigación se hizo necesario buscar elementos diferenciales y uno de ellos fue la creación de productos metodológicos.

Con el lanzamiento de Firefly MB México en 2010 se hizo evidente la necesidad de construir un cualitativo que se adaptara a la tendencia que ya empezaban a seguir las agencias, la cual consistía en empujar la innovación, la tecnología, las herramientas y lo online. El día del lanzamiento se convocó a los clientes de Millward Brown para que conocieran los nuevos productos de investigación<sup>92</sup> como las Idea Cards (técnica proyectiva basada en un fotoset de imágenes precodificadas), IdeaBlog (técnica online que consiste en un blog donde los participantes vierten sus impresiones), Eyecapture (herramienta de neurociencia que detecta la ruta visual de los usuarios) y KidSpeak (técnica de moderación con niños), entre otros.

---

<sup>92</sup> Para conocer más acerca de las herramientas metodológicas utilizadas por Firefly MB da clic en el siguiente link: <http://www.millwardbrown.com/subsites/firefly/areas-of-expertise/signature-approaches>

Si visitamos las páginas de Internet de otras agencias de investigación podremos ver cómo las técnicas y metodologías se transforman en instrumentos más sofisticados. Es así que para Lexia las etnografías se trabajan bajo su herramienta Etnorama y De la Riva hace lo mismo, pero con su herramienta Safari; los trabajos de posicionamiento y detección de territorios para las marcas en Ipsos llevan el nombre de Censydiam, mientras que en Lexia son los llamados Posicioramas; en Firefly-MB el nombre de la metodología usada para trabajar con niños es el KidSpeak, en tanto que en Lexia podría ser el Emociorama, que combina el uso de diferentes técnicas proyectivas; el IdeaBlog es la herramienta usada en Firefly-MB para trabajar con comunidades online, en Lexia a ésta se le conoce como KLIK Post.<sup>93</sup>

Pero, ¿qué pasa cuando en las agencias las herramientas toman el papel principal en una propuesta? Aunque la innovación ha sido parte trascendental de la investigación y del posicionamiento de no pocas agencias, también ha perjudicado la atención e involucramiento que los investigadores dedican al entendimiento de los problemas, la razón: no se puede comprender un problema si se le piensa teniendo la solución en la cabeza.

Si en el apartado anterior se hacía una crítica y reflexión acerca de la importancia de entender el problema del cliente antes de aventurar cualquier solución, en éste lo que se aborda es el hecho de utilizar las propuestas como escaparates para la comercialización de herramientas y no como instrumentos en donde el entendimiento sea el eje principal.

Los principales problemas al momento de privilegiar las herramientas por encima del entendimiento son los siguientes:

- **Quitan foco al problema.** Impiden que el investigador se centre en el problema del cliente y evitan que éste se involucre de manera más activa en su resolución.
- **Sesgo metodológico.** Su aproximación se ve sesgada por la oferta de productos con que cuenta, haciendo que se enfoque en cómo hacer encajar las herramientas que ya tiene para resolver las necesidades que se están presentando y no al revés.

---

<sup>93</sup> Sitios web de las agencias de investigación nombradas: *Lexia.com*: <http://lexia.cc/herramientas/>; *De la Riva.com*: <http://www.delarivagroup.com/es/home/> ; *FireflyMB.com*: <http://www.fireflymb.com/en/default.aspx> ; *Ipsos.com*: <https://www.ipsos.com/es-mx/solution/overview>

- **Privilegia la venta.** La propuesta pierde su parte estratégica y deja salir más su lado comercial.
- **Soluciones poco adaptadas.** Las herramientas no siempre se adaptan a las necesidades y problemas del cliente.
- **Investigadores desdibujados.** Dejan en un papel secundario el rol de los investigadores detrás de la propuesta.

Al estar más preocupadas y comprometidas en vender productos que en proponer perspectivas y modelos de análisis y pensamiento, el cualitativo se demerita. Al respecto, Marcia Rosado, que ha formado parte de los equipos de investigación cualitativa en diferentes agencias, expone: “Ante esta falta de referentes sólidos y ricos en contenido, las famosas metodologías ocupan el lugar reinante; no es que los focus groups, la entrevista a profundidad, el acercamiento antropológico, entre otros, sean prescindibles, la falla está en la ausencia analítica de los discursos que salen de cada una de ellas y en la primacía y explotación que se les da por su forma más que por su función”.<sup>94</sup>

### 3.2.3 Soluciones centradas en el problema

Pese a lo anterior, el problema no estriba en querer innovar o en tener interés por crear nuevos modelos de recopilación de información y de análisis —ya que idear, crear y detectar nuevas formas de abordar los problemas de investigación es una parte que le viene al investigador por naturaleza— sino en adaptar el problema de investigación a la herramienta y no la herramienta al problema o, lo que es lo mismo, vender soluciones empaquetadas. Ya lo mencionaba el ex VP de Firefly MB México: al moverse bajo la lógica de una marca, las agencias empezaron a crear subproductos y, basados en el comportamiento de las empresas, a asignar metas de ventas para cada uno. En este sentido, las propuestas de investigación se convirtieron en los escaparates para comercializar estos productos.

Como una forma de contrarrestar esta situación sin eliminar las herramientas del mapa, a la par de la creación del Formato C en Millward Brown se generó un modelo de

---

<sup>94</sup> Entrevista a Marcia Rosado, directora en Limón Casa de investigación, [Fecha: 16 de mayo de 2017]

pensamiento de diseño de propuestas que estuviera alineado con el verdadero sentido de hacer investigación. Así es como nace el Formato D<sup>95</sup>, cuyo propósito clave no era otro que el de guiar al diseño de la propuesta de investigación.

Si el Formato C estaba centrado en la comprensión del problema de negocio del cliente, el Formato D consistía en crear un plan de investigación que respondiera a ese problema desde un punto de vista metodológico, el cual posteriormente se plasmaría en la propuesta de investigación, pero también en el análisis y estructura del documento final (reporte de investigación con los resultados del proyecto).

Debido a que el Formato D también es de carácter confidencial y de uso interno, únicamente se hará mención de las partes principales en que está dividido, de las cuales la primera está enfocada en trabajar el diseño de propuestas:

- I. **Abordaje del problema.** Se plantean todas las interrogantes relacionadas con la forma en que conviene atacar la pregunta de negocio. Básicamente trata de formular tanto las necesidades de información (preguntas) como las fuentes para obtener ésta. El diseño muestral, el target y la metodología también entran en esta parte. Esta es la sección útil para el diseño de propuestas.
- II. **Plan de análisis.** Tiene que ver con las preguntas que se enfocarán a responder cada uno de los objetivos específicos y que deben estar respondidas en el informe final. Asimismo, en esta parte se incluyen las hipótesis y lo que éstas podrían implicar para el cliente. Sección útil para la creación de la guía de discusión y la planeación del análisis.
- III. **Temas clave.** Se enfoca en elegir los temas que contendrá el reporte y la mejor forma de planearlos. Sección útil al momento de estructurar el reporte.

De la misma manera como ocurre con el Formato C, la utilización del Formato D contribuyó, y muy posiblemente sigue contribuyendo, en el diseño de propuestas al prestar un espacio de reflexión para pensar las necesidades de información sin anteponer

---

<sup>95</sup> Por razones de confidencialidad, el nombre de este y otros documentos fue cambiado.

las características de las herramientas (aun cuando éstas se terminen incorporando a las propuestas).

Algunas recomendaciones que se suman al uso del Formato D y que pueden contribuir a la elaboración de propuestas mejor pensadas tanto en Firefly MB como en cualquier agencia son las siguientes:

- **Ver el formato como una guía y no como un formato estricto.** Tomar las preguntas contenidas en el formato como detonadores del pensamiento y la reflexión.
- **Pensar en la pregunta de investigación que se persigue.** Ésta debe estar alineada con el problema/pregunta de negocio y debe apuntar al tipo de información que se requiere para resolver este problema.
- **Determinar la forma de resolverla (sin pensar en las herramientas).** Una vez designada la pregunta, pensar en los medios que posibilitarán la obtención de información (metodología) y el tipo de informantes que se requieren (target) e identificar qué herramientas podrían funcionar para obtener esa información.
- **Determinar qué tipo de propuesta necesita el cliente.** Mientras que para los clientes nuevos en la agencia o novatos en el quehacer de la investigación se requieren propuestas más robustas y explicativas, para los clientes habituados a la investigación lo más importante es expresar que el problema de negocio se ha entendido a cabalidad.
- **Hacer una revisión de la propuesta.** Siempre será preferible enviar la propuesta unos minutos tarde que enviarla con errores. Hacer una revisión final ha salvado en más de una ocasión a los investigadores de enviar costos erróneos o una muestra con un target equivocado.

Al contar con una propuesta de investigación que exprese con claridad los objetivos y alcances del proyecto se reducen las posibilidades de cometer errores o, por lo menos, de contar con un respaldo por escrito en caso de que surja alguna contingencia. Este aspecto cobra especial relevancia cuando el estudio es aprobado y comienzan las tareas de coordinación.

### 3.3 La coordinación del proyecto

Aunque la coordinación del proyecto está presente desde la aprobación del estudio y hasta la presentación de resultados, para fines de este análisis se le ubica como el tercer paso en el proceso de investigación cualitativa, al ser el momento en el que cobra mayor importancia.

#### 3.3.1 Tareas, objetivos y personal involucrado

La aprobación del proyecto es la señal para empezar con la logística del estudio. De acuerdo con la AMAI, “(...) ésta debe ser autorizada por el cliente y el proveedor de servicios de investigación. El registro deberá guardarse.”<sup>96</sup> La forma en la que se trabaja en Firefly MB en relación con las aprobaciones de proyectos responde a las especificaciones que marca la AMAI, las cuales consisten en lo siguiente:

- i. El ejecutivo a cargo envía al cliente un correo electrónico en el que se indican las especificaciones del proyecto: nombre, tamaño de la muestra, costo, fecha de inicio de actividades.
- ii. Para que, en caso de aprobar el estudio con las características especificadas, el cliente (gerente de mercadotecnia, de publicidad o de producto) responde con su VoBo en el cuerpo del correo electrónico.
- iii. El ejecutivo tiene el compromiso de guardar dicha aprobación en la carpeta del proyecto en la que se reunirán todos los documentos correspondientes al mismo.

La razón de hacer este envío responde a contar con una prueba por escrito de la aprobación del estudio para que así, cuando se inicien los preparativos –los cuales requieren inversión— la agencia de investigación tenga una garantía para que el cliente realice el pago.

Una vez aprobado el estudio, el ejecutivo encargado del proyecto tiene la función de definir una serie de tareas que tanto él como el área de reclutamiento y el equipo a su cargo tendrán que ejecutar.

---

<sup>96</sup> Juan A. Valdés (coord.), *op.cit.*, p.34

De acuerdo con el proceso seguido en Firefly MB y los lineamientos marcados por el ESIMM los pasos involucrados en la coordinación son los siguientes:

- I. **Reunión de arranque o Kick-off.** Involucra a todos los miembros del equipo que tienen asignadas funciones en el proyecto, como el gerente de reclutamiento (persona encargada de hacer el contacto con las reclutadoras para que éstas, a su vez, inviten a los participantes), el Project Manager (encargado de la coordinación interna, es el vínculo entre el líder de proyecto y el gerente de reclutamiento) y el líder de proyecto (investigador a cargo del proyecto). La finalidad de esta reunión es contextualizar al equipo involucrado sobre los objetivos y detalles de la investigación, definir las fechas en las que correrá el estudio, establecer las características y perfil de los participantes y solicitar cualquier recurso adicional (como servicio de videostreaming o traducción simultánea). El escenario ideal es que desde esta reunión queden establecidos todos los detalles, que el diseño muestral no se modifique y que las fechas del proyecto se conserven.
- II. **Elaboración del cronograma de trabajo:** Este cronograma general puede ser realizado por el PM (Project Manager) asignado o el líder de proyecto, y en él se indican los tiempos de cada parte del proyecto, las responsabilidades de cada uno de los involucrados en el estudio (agencia de investigación + cliente) y las fechas en que serán entregados cada uno de los documentos (el calendario de las sesiones con lugar y fecha, la guía de discusión, la fecha de recepción de materiales y la entrega del reporte final). De acuerdo con el ESIMM, “el proveedor de servicios de investigación deberá entregar al cliente el calendario del proyecto de investigación. Éste puede quedar documentado en la propuesta de investigación o en otro documento independiente” y continúa: “el calendario del proyecto debe incluir como mínimo fechas programadas, fechas de levantamiento y presentación de resultados”<sup>97</sup>.

Desde este momento cada una de las áreas involucradas procederá a realizar sus asignaciones.

- III. **Reclutamiento.** Supone el procedimiento mediante el cual el gerente de reclutamiento, a través de su red de reclutadoras, busca a los consumidores elegibles para participar en el estudio. El gerente se encargará de elaborar una

---

<sup>97</sup> Jorge A. Valdés (coordinador), *op. cit.*, p. 33.

“solicitud de servicio que especifique claramente las reglas o estándares que deben aplicarse en el estudio. Esta solicitud, según el ESIMM, debe incluir como mínimo los siguientes datos: fechas de realización, método, técnica de levantamiento, hora y lugar; y los criterios clave de reclutamiento: perfil que deben cubrir los participantes, edad, género, NSE, perfil de consumo, profesión, restricciones, entre otros, así como el número de participantes requerido”.<sup>98</sup>

IV. **Project Management.** A su vez, el Project Manager tiene como tarea estar al tanto del reclutamiento, para lo cual pedirá estatus al gerente de reclutamiento sobre el avance en la búsqueda de participantes. Asimismo, este integrante del equipo de investigación elabora el filtro de selección, que es el documento en el que se incluyen todas las preguntas necesarias para definir el perfil tanto sociodemográfico como de consumo de los participantes. “El filtro de NSE debe contener al menos la siguiente información: datos generales del participante que hagan posible la identificación del mismo, preguntas de la regla AMAI vigente, nombre del reclutador y tipo de reclutamiento (vía telefónica, cara a cara), forma de contacto (punto de afluencia, listado predefinido, red de anfitrionas, etc.), NSE calculado y si este corresponde con el nivel solicitado”<sup>99</sup>. Durante el trabajo de campo el Project Manager aplica el filtro de selección a fin de determinar los participantes que cumplen con las características para participar en el estudio por lo que deberá “validar la identidad del participante a través de una identificación original oficial con fotografía, preferentemente la credencial de elector, el NSE y/o consumo y el cumplimiento de las características especiales, ya sea a través de un filtro adicional o una entrevista previa”.<sup>100</sup>

V. **Asignación del moderador y analista:** Este momento es cuando el líder de proyecto decide si el proyecto será realizado por él mismo o por algún ejecutivo de investigación, o si optará por un **freelancer**. Esta decisión depende de las cargas de trabajo internas y del nivel de experiencia del *freelancer* en la categoría. Para simplificar el proceso que se ha venido describiendo, nos centraremos en un proyecto realizado con personal interno, lo que significa que será el mismo líder de proyecto quien asuma las funciones de moderación y análisis.

---

<sup>98</sup> *Ibid.*, p. 36

<sup>99</sup> *Idem.*

<sup>100</sup> *Ibid.*, p. 38

- VI. **Contacto con el cliente.** El líder de proyecto se encarga de mantener toda la comunicación con el cliente previo a la realización del trabajo de campo, por esta razón estará al tanto de cualquier petición o requerimiento adicional, de la recepción de los estímulos utilizados durante las sesiones o entrevistas y del envío de la guía de discusión y de las observaciones realizadas por el cliente acerca de los tópicos tocados por ésta.

### **3.2.2. Los problemas de comunicación, un error común**

Como se puede ver, esta parte depende de los canales de comunicación que se establecen de manera interna, entre el equipo de la agencia involucrado en el estudio, y los canales hacia el exterior, es decir, entre los clientes y el personal de investigación. Las omisiones y errores que se cometan en este momento de la investigación tendrán repercusión en cada uno de los siguientes pasos.

Pensando en que en el cualitativo entra en juego un mecanismo en el que hay varios actores involucrados (equipo de la marca, agencia de publicidad e investigadores) y que con quienes se trata es con personas y no con marcas, un fenómeno curioso al que hace referencia Isabel Martorell es que el cualitativo y la investigación de mercados en general trabajan bajo el no entendimiento.

Pero ¿a qué se refiere Martorell con esta declaración? Básicamente a trabajar bajo supuestos, creencias o ideas que no fueron bien bajadas por los clientes o que los investigadores no se atrevieron a aclarar desde un primer momento. Lo que ocurre es que más habitualmente de lo que debería los investigadores trabajan sin saber qué es lo que se está buscando o buscando lo que ellos creen que el cliente quiere (pero sin confirmarlo), o lo que es peor, con clientes que tampoco saben lo que quieren o que no han terminado de definirlo. Si el proyecto no ha sido aprobado, lo que se perderá es realizar el estudio; pero si se aprueba bajo el no entendimiento, lo más posible es que culmine en un proyecto catastrófico y con un cliente disgustado.

¿Por qué se trabaja bajo el no entendimiento? Posiblemente porque nadie quiere decir “no sé hacerlo”, o “no entiendo”, o “no sé a qué te refieres con tal o cual cosa”. La exigencia y la presión de posicionarse como expertos en todo, pensar en estar obligados a manejar el vocabulario del cliente y a ser experto en su marca orilla al gremio a

modificar conductas, porque como explicaban López Fernández y Martorell, del investigador se espera un experto en marcas.

Vivir bajo el no entendimiento y asumir información tanto hacia el interior como hacia el exterior es el principal problema que enfrenta este momento de la investigación. El origen de estos malentendidos en el proyecto ocurre desde la aprobación, lo que genera un efecto bola de nieve que si no se detiene a tiempo, traerá consigo fuertes repercusiones que incluso pueden terminar con la cancelación del proyecto y con el deterioro de la relación con el cliente.

De acuerdo con mi experiencia como líder de proyecto, los principales problemas en el canal de comunicación que va desde el interior hacia el exterior, es decir, entre el líder de proyecto y el cliente los siguientes:

- **Las propuestas no son infalibles.** A pesar de que en la propuesta de investigación se dejan por sentadas las características del proyecto, ésta no es infalible. Estos errores pueden ir desde una caracterización equivocada del perfil (un NSE o perfil de consumo diferente al establecido en el brief) hasta un error en el precio o en los entregables finales (traducción de documentos incluida pero no considerada en el precio). Si la información indicada en la propuesta no se verifica por medio de una llamada con el cliente, lo más probable es que desde aquí se empiecen a desencadenar los problemas.
- **Asumir que todos entendieron lo mismo.** En el mundo de la mercadotecnia, la publicidad y la investigación de mercados, cada quien se ha encargado de crear sus propios términos. Pareciera que ya no existe un lenguaje común, sino dialectos propios de cada compañía, lo que dificulta el entendimiento entre los involucrados en el proyecto.
- **Información ambigua o a medias.** Una práctica errónea es que en la propuesta y en las conversaciones con el cliente se dejen cabos sueltos o espacios libres a la interpretación como un medio para asumir menos compromiso. Una situación que ejemplifica lo anterior fue la que ocurrió en un estudio en el que el ejecutivo encargado de elaborar la propuesta de investigación nunca aclaró con el cliente que el precio competitivo que se le propuso se debía a que el trabajo de campo (para la evaluación de línea blanca) se realizaría en las instalaciones de la agencia

y no en salas especiales. Cuando un par de días antes del trabajo de campo el cliente conoció el lugar donde se realizarían las sesiones mostró descontento ya que desde su percepción el lugar no contaba con las características necesarias para el estudio.

- **No comunicarle al cliente los últimos cambios.** La saturación de trabajo y la desidia son los peores enemigos del investigador. Cuando ambas intervienen en sus actividades, lo más probable es que lo hagan olvidarse de enterar al cliente de las últimas noticias relacionadas con el proyecto. Ejemplos de esto hay varios, pero destacan las ocasiones en las que el cliente no ha sido informado del cambio en el horario de las sesiones de grupo o del lugar donde se realizarán.
- **El cliente ausente pero que cambia todo.** Es común encontrarse con clientes que no se involucran o se involucran muy poco en el seguimiento del proyecto. Cuando esto ocurre lo más seguro es que un día o dos antes del día de campo sugieran cambios en la guía de discusión o planteen ajustes imposibles de realizar debido a la premura.

Los siguientes problemas son de comunicación interna, es decir, aquellos que suceden entre el líder de proyecto y el equipo de reclutamiento y de Project Management.

- **No contextualizar del todo.** Concretarse a describir las especificaciones del perfil de reclutamiento y los insumos no es contextualizar debidamente al equipo. Si el líder de proyecto no aterriza los objetivos de investigación a los demás implicados o no hace acotaciones relacionadas con el tipo de proyecto o cliente con el que se estará trabajando, difícilmente el equipo de reclutamiento y PM alcanzará un entendimiento completo del estudio, comprenderá el porqué del perfil elegido o hará sugerencias.
- **No detallar las especificaciones del perfil.** Este punto hace referencia a dar por sentado que todo el equipo de reclutamiento y PM entiende a qué nos referimos cuando hablamos de un “heavy user” (usuario frecuente) “un lover” (fanático de la marca/producto) o un “picky eater” (persona quisquillosa, es un término que usualmente se usa en niños). Si la descripción de cada uno de estos perfiles no se especifica, lo más probable es que nos encontremos con un perfil que desde nuestra percepción y la del cliente no cumple con lo que necesitamos.
- **No comunicar los últimos cambios y requerimientos.** Esto ocurre cuando el cliente solicita ajustes en el perfil de los participantes o pide un requerimiento

especial, como servicio de *videostreaming*, y el equipo de PM y reclutamiento no fue informado. Éste quizá sea uno de los errores más recurrentes y aunque la mayoría de las veces se puede remediar haciendo una contratación de último momento, es algo que no tendría por qué ocurrir si se mantiene una comunicación constante y clara con el equipo.

### 3.3 ¿Cómo mejorar el flujo de comunicación?

De lo que se trata es de establecer un canal de comunicación transparente y que dé poco espacio a interpretaciones. Sin embargo, para esto se tienen que asumir tareas adicionales que si bien roban un poco de tiempo, a la larga evitan muchos de los problemas antes descritos. A continuación se presentan una serie de consejos basados en las acciones que se llegaron a emprender en Firefly MB para minimizar problemas más otros venidos de la reflexión al realizar este trabajo.

- **Revisar con el cliente la propuesta.** Si no hubo una presentación oral de la misma (vía telefónica o presencial), es preciso enviar al cliente un mail de confirmación con aquellas características del proyecto que podrían no haber quedado del todo establecidas, como el perfil de los participantes, ya que de tener una falla en el reclutamiento existen importantes repercusiones en los costos y también en la información que se puede obtener a través de los participantes.
- **Recurrir a todas las formas de comunicación.** Si el cliente se ha mantenido ausente y no responde mails de aprobación de documentos, como los de la guía de discusión y el perfil de los participantes, es preciso buscar todos los canales de comunicación para exigir su aprobación. Debido a que es posible que no se obtenga la retroalimentación del cliente, todos los documentos enviados para su aprobación tienen que contar con una leyenda que especifique lo siguiente: “En caso de que no se reciban comentarios por parte el cliente el presente documento se dará por aprobado”. La finalidad de incluir esta leyenda es protegerse frente a cualquier problemática surgida durante el trabajo de campo.
- **No dar nada por hecho.** Nadie tiene por qué asumir que el otro sabe lo que uno está pensando. Para evitar esto es necesario hacer descripciones claras y por escrito de todo lo que se pide para el proyecto. Aunque pueda considerarse un

tanto burocrático enviar correos electrónicos para cada ajuste o petición, fiarse de la memoria generalmente trae consigo olvidos y omisiones.

- **Se vale decir, “no sé” y “no entiendo”.** Para dejar de trabajar bajo el *no entendimiento* cada una de las partes involucradas tiene que preguntar todo cuanto sea necesario, aun cuando estas dudas puedan parecer obvias para los clientes o para el equipo de investigación.

### 3.4. La guía de discusión

Una vez puesto en marcha el proyecto y afinados los objetivos del estudio junto con el cliente, el siguiente paso es el diseño de la guía de discusión, la cual se elabora con base en lo descrito en la propuesta, pero sobre todo teniendo presente el problema de investigación. La generación de este documento se realiza de manera simultánea a la coordinación e idealmente es hecha por el moderador, aunque también podría ser creada por alguno de los otros ejecutivos a cargo del proyecto.

#### 3.4.1. La guía, detonador del discurso

Según la AMAI, “El proveedor de servicios de investigación debe elaborar el protocolo y guías de investigación asegurándose de cubrir los objetivos planteados por el cliente”.<sup>101</sup> Esto es lo que se conoce como guía de discusión. De acuerdo con la definición de la AMAI, las guías de discusión son “el dispositivo de producción del discurso”, es decir, los disparadores de las opiniones, ideas y respuestas que yacen en la mente de los participantes o consumidores convocados al estudio.

La *Guía de sesiones de grupo* creada por la AMAI, explica: “Las sesiones de grupo se conducen con un guion de preguntas precisas, semicerradas y enfocadas al tema que se va a investigar”,<sup>102</sup> es decir, con base en el diseño de preguntas, temas o ejercicios es que el investigador puede obtener la información para su posterior análisis e interpretación.

Aunque en la descripción hallada en la *Guía de sesiones de grupo*<sup>103</sup> se hace referencia a las guías de discusión pertenecientes a las sesiones de grupo, las guías no sólo se utilizan en esta técnica, sino en todas aquellas en las que el análisis e interpretación del discurso se coloca como el eje de la investigación. Es decir, que tanto para una sesión de grupo como para una entrevista o triada, la guía es un componente fundamental, aunque tendrá diferentes características según la metodología para la que sea empleada.

---

<sup>101</sup> *Ibid.*, p.30

<sup>102</sup> Guido Lara (editor), *op. cit.*, p. 34

<sup>103</sup> Debido a que este trabajo no se dedica a explicar el diseño de las guías de discusión, para evitar desviarnos del tema únicamente se hablará de la guía de discusión diseñada para las sesiones de grupo, omitiendo la caracterización de la guía de entrevistas, etnografías y otras técnicas.

El formato de guía suele ser en Word y el estilo dependerá de la agencia y el investigador. Asimismo, la estructura y el tipo de preguntas y ejercicios planteados dentro de ésta dependerán no sólo de la técnica utilizada, sino del tema, el target y el NSE de los participantes. Es decir, una guía elaborada para hablar de la categoría de protección femenina dista mucho de una generada para una clínica automotriz; o una guía planteada para un grupo con adultos de la creada para trabajar con niños, en donde la estructura está basada en ejercicios y juegos.

Debido a que la estructura de la guía de discusión depende mucho de la metodología para la que será utilizada, para efectos de este reporte únicamente se habla de las guías pertenecientes a las sesiones de grupo, más específicamente las guías pertenecientes al grupo focal, que son los grupos que se utilizan en los proyectos de evaluación. De acuerdo con Krueger y Casey, citados en el manual *Guía de sesiones de grupo* de la AMAI, la guía de discusión de un grupo focal<sup>104</sup> se puede dividir en cinco partes:<sup>105</sup>

- **Las preguntas de apertura o de rapport** son fáciles de responder ya que abordan generalidades o aspectos que tienen en común los participantes. El uso que el investigador suele dar a estas preguntas es el de romper el hielo.
- **Las preguntas de introducción** sirven para preparar el terreno sobre el tema que se abordará durante la reunión. Cuando se va a evaluar un comercial, por ejemplo, se suele preguntar por aquellos comerciales que recuerdan o bien se puede preguntar por la última vez que compraron o utilizaron el producto o servicio del que se hablará.
- **Las preguntas de transición** se utilizan para profundizar en las experiencias de los participantes y de esta manera dar entrada a las preguntas “clave”.
- **Las preguntas clave** “son las preguntas que van a captar la información más importante sobre el tema y que necesitan de 10 a 20 minutos de atención”<sup>106</sup>
- **Las preguntas de cierre** se realizan al final de la sesión o entrevista y tienen la oportunidad de darle al participante un momento para que reflexione y haga un comentario adicional.

---

<sup>104</sup> Por ser el grupo focal el más popular dentro de lo que se conoce como sesiones de grupo, se toma como ejemplo la estructura de guía del grupo focal. Más adelante se habla de otros tipos de sesiones de grupo, como los grupos de discusión y los talleres.

<sup>105</sup> *Ibid.*, p. 35

<sup>106</sup> *Idem.*

A diferencia de un cuestionario cuantitativo, cuya estructura y preguntas no pueden ser alteradas una vez que han salido a trabajo de campo, en cualitativo las guías sí pueden sufrir modificaciones tanto en su extensión como en su estructura. De hecho, el primer grupo o entrevista sirve para verificar si el flujo de la guía es el adecuado.

Para diseñar una guía de discusión lo más importante es tener muy presente el objetivo de negocio y los alcances de la investigación. Si el investigador no tiene claros los objetivos del proyecto le será fácil verse seducido por querer abarcar tanto como pueda en la guía de discusión y por aceptar cuantas preguntas quiera añadir el cliente.

### **3.4.2. Las guías de discusión en la práctica**

Carecer de un completo entendimiento del problema tiene una fuerte repercusión en la guía de discusión. Cuando el cliente o el investigador no tienen presente el problema de negocio ni la pregunta de investigación que apunta a resolverlo, seguramente se sentirán seducidos a incluir en la guía de discusión tantas preguntas como puedan.

Debido a que la naturaleza de la guía de discusión es diferente a la del cuestionario —la guía es un formato mucho más flexible y el tiempo de aplicación de una guía es más amplio que el tiempo promedio utilizado para un cuestionario— los clientes se sienten con el permiso para incluir tanto tópicos relacionados con el tema que se investiga como otros adicionales que en sí mismos podrían formar parte de otro estudio. Por ejemplo, en un estudio de corte exploratorio que busca entender las razones detrás del abandono de un producto es común que adicional a los objetivos originales se busque evaluar publicidad; mientras que en un estudio para evaluar comunicación es muy probable que se incluyan preguntas de corte exploratorio como medio para adentrarse en el tema.

Entre las repercusiones de esta práctica de querer poner todo lo que quepa en la guía existen cuatro principales:

- **La calidad de las respuestas disminuye.** Debido a que el margen de atención de los participantes y su interés en compartir sus opiniones disminuye conforme transcurre el tiempo de la sesión, entre más preguntas haya y el grupo se extienda, las respuestas perderán calidad. En los estudios exploratorios, que suelen ser largos, los participantes ya están muy cansados para el momento en el

que se les muestra algún estímulo publicitario, de modo que sus respuestas llegaran a ser pobres o apresuradas.

- **Participantes contrariados.** Ante la repetición de las mismas preguntas los participantes pueden llegar a sentirse influenciados a responder algo distinto de lo que respondieron inicialmente, todo para complacer al entrevistador.
- **Sesgo en las declaraciones.** Hablar sobre el producto antes de mostrar la comunicación sobre éste sesga las respuestas de los participantes. Por ejemplo, si se va a mostrar un comercial sobre alguna marca de bebidas alcohólicas y antes de mostrarlo se habla de estas bebidas y sus marcas, los participantes ya estarán “avisados” de que los comerciales que verán serán de este tipo de producto, por lo que no será ninguna sorpresa descubrir que los participantes puedan reconocer la marca o la categoría de la que se está hablando.
- **Poca profundidad en las respuestas.** Cuando son demasiadas las preguntas y poco el tiempo para responderlas, se profundiza muy poco en lo que existe detrás de cada opinión, por lo que difícilmente se llega a cuestionar o pedir a los participantes que amplíen sus respuestas.

Aunque los clientes siempre buscan aprovechar tanto como pueden los grupos, los investigadores también llegan a sentirse más tranquilos con guías extensas: “Vas a pensar que nuestras guías parecen cuestionarios, pero es mejor así para que los clientes se sientan más tranquilos de que todo está incluido”, argumenta Paulina Quiñones, investigadora cualitativa. Aunque tiene mucho de cierto, otro de los riesgos de esto es que la guía se convierte en un *check list* en la que el cliente, detrás del cristal de la cámara de gesell, está atento en marcar las preguntas que fueron o no realizadas por el investigador.

Como se revisó anteriormente, así como dependiendo del tema, la técnica, la categoría y el segmento son las preguntas y el tipo de ejercicios que se incluyen en una guía, lo mismo pasa con los errores que se presentan en su elaboración. A continuación se hace un listado de aquellos errores generales que están presentes en una guía de sesiones de grupo para después retomar los errores en guías específicas.

- **No comprender el objetivo de investigación.** Si el objetivo de la investigación no ha sido correctamente aterrizado, estaremos ante una guía que busca abarcar más de lo necesario o peor aún, que carece de las preguntas clave para alcanzar el objetivo.

- **Dejarle el trabajo a los participantes.** Tan preocupante es no contar con una guía de discusión enfocada en el problema de investigación como esperar que el grupo, mediante una pregunta directa, responda el problema. La pregunta de investigación se contesta a través de un trabajo interpretativo y no por medio del cuestionamiento directo de los participantes y las preguntas que se incluyen en la guía contribuyen a responderla al trabajar como un conjunto. Preguntar a los participantes cosas como ¿qué estrategia diseñarías para mejorar las ventas de tal producto? o ¿qué tipo de comercial harías para convencer a la gente de comprar X? Son preguntas que se responden con análisis y que corresponden al trabajo del cliente, la agencia de publicidad y el investigador.
- **No dialogar con la guía.** No dialogar con la guía es incluir preguntas que ni siquiera el moderador sabría cómo responder.

En los proyectos donde se evalúa publicidad, productos o algún tipo de material, es común encontrarse con los siguientes inconvenientes:

- **Escribir la guía de discusión a ciegas.** Aunque las guías de evaluación de comunicación suelen conservar preguntas muy similares entre sí, como “¿cuál es el mensaje?” “¿cuáles son los beneficios comunicados?”, éstas no deberían ser “machotes”, sino guías generadas especialmente para cada pieza que se va a evaluar. Sin embargo, una constante en las agencias es recibir los materiales apenas unos momentos antes de su evaluación. Esto repercute en la evaluación al no permitir que el investigador se familiarice con los materiales e idee las preguntas necesarias para su evaluación.
- **Evaluar muchos materiales:** Creer que todo cabe en un cualitativo es uno de los errores más comunes, ya que exponer a los participantes a un número amplio de materiales, sean productos, comerciales o impresos los confunde y cansa.

Por otra parte, en **los estudios exploratorios** el principal problema al que se enfrentan investigadores y clientes es querer abarcarlo todo. Como uno de los detonantes de este tipo de investigaciones es actualizar el conocimiento de una marca o categoría, raras veces hay un problema o hipótesis que guía la construcción de la guía de discusión, por lo que éstas pueden ser larguísimas y apuntar hacia diferentes direcciones: detonadores, barreras y lugares de compra, árbol de decisión, tipo de pago, momentos de consumo, percepción y relación con la marca entre muchos otros.

Pero los errores no sólo se concretan al tipo de estudio que se va a realizar, sino también abarcan diferentes targets y técnicas.

- **Preguntarle a niños como si fueran adultos.** Aunque sobra decir que las guías de niños y adultos son diferentes, muchas veces los investigadores cometemos el error de acercarnos al target infantil con preguntas que corresponden a un target más adulto o con guías largas que fácilmente pierden la atención de los niños tanto por su extensión como por la forma en que fueron diseñadas.
- **Los ejercicios proyectivos no siempre funcionan.** Los ejercicios proyectivos, aunque son muy atractivos para los clientes, no siempre funcionan con todos los targets. Querer usar este tipo de ejercicios en cada proyecto puede funcionar como un arma de doble filo ya que mientras para los NSE altos pueden traer respuestas interesantes que los saquen del lugar común, para los NSE bajos suelen ser ejercicios difíciles de responder al serles totalmente ajenos a su realidad y trabajar de manera conceptual.
- **La dinámica de las entrevistas es diferente de la de las sesiones de grupo.** En muchas ocasiones es común encontrarse con guías de entrevistas y grupos que si bien pertenecen a un mismo proyecto, parecen una calca la una de la otra. Si la riqueza de un grupo es su dinámica y complementación, ésta debería de aprovecharse, lo mismo que el grado de cercanía e intimidad que se alcanza en una entrevista a profundidad.

#### **3.4.3. Guías sí, cuestionarios no**

En una guía de discusión lo más importante no es ni el formato, ni el estilo, ni el diseño, sino tener muy presente lo que se busca y ser consciente de que la guía es un instrumento que puede transformarse sobre la marcha, que es susceptible de tener errores y que no está sujeto a una estructura definida. De hecho, una aclaración que en Firefly MB y en muchas otras agencias se hace antes de empezar un proyecto es que la primera versión de la guía funciona como un draft que se enriquecerá a partir de su utilización en los primeros grupos o entrevistas. Esta aclaración, aunque sencilla, siempre logra tener un efecto tranquilizador en los clientes, pero desgraciadamente también les da “permiso” para sumar más reactivos de los originales.

Lo que se presenta a continuación son una serie de consejos y aprendizajes que se suman a las recomendaciones de la AMAI y que fueron recogidos de la experiencia personal y de la de algunos colegas al momento de preparar guías de discusión.

Los consejos generales radican en lo siguiente:

- **Estructurar la guía de discusión con base en el problema de investigación.** Más allá de tener presente el objetivo del estudio o problema, siempre ayuda plasmar esto de manera más gráfica. Una tendencia en la elaboración de guías de discusión tanto en Firefly MB como en algunas otras agencias es relacionar cada sección de la guía con cada uno de los objetivos específicos de la investigación, logrando que ésta pase de ser una avalancha de preguntas a portar una conexión más clara con el problema. Aunque el diseño cambia de una a otra agencia, lo común es encontrar el objetivo específico en la parte superior o lateral y las preguntas que ayudan a alcanzar este objetivo debajo o a un lado.
- **Evitar las guías-cuestionario.** Aunque en muchas ocasiones las guías fungen como recordatorios acerca de qué preguntar, la saturación de preguntas termina siendo contraproducente, ya que las preguntas clave pueden correr el riesgo de perderse entre los tópicos que no son trascendentales. Al respecto, Jorge Matte señala: “La tendencia de establecer guías de tópicos con gran cantidad de temas termina por quitar todo valor de profundización y genera respuestas ‘top of mind’ que se podrían obtener de forma más rápida, barata e incontaminada en un estudio cuantitativo.”<sup>107</sup> Lo mejor en estos casos es poner sólo aquellas preguntas o temas trascendentales y que pueden dar pauta al moderador a incluir sobre la marcha preguntas basadas en el discurso del participante.
- **Incluir ejercicios con propósitos claros.** Es una realidad que aunque los ejercicios proyectivos tienen lo que el cualitativo de existir, éstos siguen de moda entre los clientes y las agencias. No está mal usarlos, el problema es forzarlos sin importar el target o el tema del que se está hablando. Su mejor aprovechamiento es cuando se les piensa como una alternativa: si el participante es un buen informante con preguntas directas probablemente no valga la pena extender la

---

<sup>107</sup> Jorge Matte, “Metodología cualitativa autónoma”, [en línea], *Revista DDT AMAI*, No. 28 (segunda época), año 8, abril 2011, p. 13, Dirección URL: [http://www.amai.org/revista\\_amai/repositorio/revista-amai-articulo-20050428\\_111111.pdf](http://www.amai.org/revista_amai/repositorio/revista-amai-articulo-20050428_111111.pdf)

entrevista con ejercicios proyectivos que muy probablemente no entreguen información adicional a la ya obtenida.

- **Se vale experimentar con nuevas estructuras.** Un medio para refrescar las guías de discusión es salir de las estructuras básicas de pregunta y mejor plantear temas que den pie a que el entrevistado se exprese. Un método que funciona para dar mayor dinamismo a la entrevista o grupo es crear tarjetas con diferentes temas que el participante irá seleccionando al azar. Esta alternativa dota a la entrevista de un tono “más emocionante” y que incluso puede hacer sentir al participante como más activo y empoderado durante el trabajo de campo.
- **Compartir la guía.** Aunque usualmente se desarrolla como una actividad solitaria, lo cierto es que algo enriquecedor es involucrar a más actores, como los directores de área, que aportarán ideas y revisarán el documento que le será enviado al cliente, y los clientes, que intervendrán con sus comentarios y preguntas.

#### **En relación con el segmento y la técnica:**

En la *Guía de sesiones de grupo* creada por la AMAI, se desglosan las siguientes recomendaciones para la elaboración de una guía de discusión.

- **Preguntas conversacionales.** “Las preguntas tienen que ser conversacionales, porque el Focus group no es una encuesta”.<sup>108</sup> Para lograr esto el investigador tiene que plantear preguntas o temas que le permitan al grupo complementar y ampliar las repuestas que dan los otros integrantes así como externar su opinión. Aunque esto depende mucho del tema del que se hable (hay temas y categorías que se prestan más que otros), la responsabilidad también recae en la manera en que se formulan las preguntas.
- **Hablar el mismo idioma que los participantes.** “Las preguntas se tienen que formular utilizando el mismo lenguaje de los participantes (el nombre de las ‘cosas’ es el utilizado por el participante y no el concepto teórico del moderador”.<sup>109</sup> En otras palabras, el moderador tiene que adaptar la guía a su target y plantear preguntas con un lenguaje y terminología proveniente de la cotidianidad de éstos.

---

<sup>108</sup> Guido Lara (editor), *op. cit.*, p. 37

<sup>109</sup> *Idem.*

- **Claridad y sencillez.** “Las preguntas son claras, cortas, abiertas, y cada pregunta toca un solo aspecto del tema”.<sup>110</sup> A preguntas más complejas, menor margen de comprensión y atención entre los participantes, especialmente entre los segmentos socioeconómicos más bajos.
- **Instrucciones precisas.** “Las preguntas tienen que contener indicaciones claras, que dirigen hacia el tipo de respuesta o el tipo de actividad que se les requiere a los participantes (por ejemplo, apuntar en una hoja).”<sup>111</sup>
- **Preguntas útiles.** “Las preguntas tienen que ser útiles y enfocadas al tema de investigación y enfocadas al mismo.”<sup>112</sup>
- **Orden.** “Las preguntas tienen un orden secuencial (de lo general a lo específico porque un grupo focal tiene un enfoque específico).”<sup>113</sup>

#### **Evaluación de comunicación, productos y demás estímulos:**

- **Exigir al cliente los materiales o por lo menos el brief de comunicación.** En un estudio de evaluación de producto o de comunicación no sólo es deseable sino necesario que previo a la realización del estudio (y de la guía de discusión), el equipo a cargo cuente con los estímulos que se probarán durante el trabajo de campo, así como con un documento, procedente de la marca, en el que se establezca lo que se desea lograr con eso que será evaluado. Si es un comercial, lo que se solicitará es el brief creativo o de comunicación, el cual tiene por objetivo definir los objetivos del comercial, describir la idea creativa y desglosar el mensaje que se desea comunicar. Con este documento como base, no sólo se podrá generar la guía de discusión, sino también desarrollar el análisis bajo una directriz clara y de esta manera evitar el efecto “gustitis” es decir, concretarse únicamente a decir si el comercial gusta o no gusta
- **En un exploratorio, partir de hipótesis.** En tanto que en los exploratorios no se requerirá de algún material para evaluar, lo más importante es tener certeza de qué es lo que quiere conocer el cliente y qué información relacionada ya tiene en su poder. Si el cliente provee al investigador de estudios anteriores y de preguntas

---

<sup>110</sup> *Idem.*

<sup>111</sup> *Ibid.*, p.38

<sup>112</sup> *Idem.*

<sup>113</sup> *Idem.*

muy específicas será mucho más fácil generar hipótesis y realizar un documento mucho más puntual y direccionado a lo que en realidad se busca saber.

No se debe olvidar que la guía es un detonador del discurso y, por lo tanto, tiene que estar concentrada en facilitar a los informantes expresar sus opiniones, ideas y juicios. Si la guía no atiende a los objetivos ni funge como facilitadora para la obtención de información, entonces ésta habrá sido un ejercicio fallido.

La siguiente fase, que es el trabajo de campo, es el momento en el que la guía de discusión se pondrá a prueba y también cuando el trabajo hecho hasta el momento irá consolidándose y arrojando los primeros hallazgos de la investigación.

### **3.5. Trabajo de campo**

Una vez terminado el reclutamiento y revisada la guía de discusión con los clientes, el siguiente paso es continuar con las actividades correspondientes al trabajo de campo, cuyo flujo y éxito dependerá de los pasos anteriores, la coordinación entre los diferentes integrantes del equipo y el involucramiento de los clientes que solicitaron el proyecto.

#### **3.5.1. Las actividades del trabajo de campo**

Si el cualitativo fuera una película, muy probablemente el trabajo de campo sería el clímax, ya que es el momento que pone más nervioso al equipo involucrado en el proyecto. El trabajo de campo supone la puesta en marcha de todos los preparativos hechos durante las fases anteriores, pero también es el momento en el que el cliente está presente para conocer de viva voz las opiniones de sus consumidores y para supervisar el trabajo de reclutamiento y el del moderador.

Por un lado, está la incertidumbre de saber si se completará el grupo o si los participantes cumplirán con el perfil solicitado; también si los recursos tecnológicos (conexión de internet, pantallas, computadoras, sonido de las cámaras de gesell) funcionará al 100 por ciento, si la moderación estará cumpliendo con las expectativas de los clientes y, finalmente, si las versiones que se tienen de los materiales son las finales.

Aunque la descripción anterior hace referencia a las actividades realizadas en cámaras de gesell, el trabajo de campo implica todas las actividades que se desarrollan antes y durante el levantamiento tanto cuantitativo como cualitativo (aunque en cuantitativo los clientes no suelen estar presentes), y aplica a cualquiera de las aproximaciones realizadas, sea que se realicen en un ambiente controlado como puede ser una sala de observación o en sitios externos, como los hogares de los consumidores. Las compras acompañadas, las entrevistas a profundidad y las etnografías, así como la aplicación de herramientas online, son parte del trabajo de campo<sup>114</sup>. Por lo tanto éste consiste en establecer un contacto directo con el objeto de estudio ya sea por medio de una charla estructurada o por medio del desarrollo de una actividad en un espacio determinado.

---

<sup>114</sup> Para fines de este trabajo únicamente se toma como ejemplo el tipo de moderación de las sesiones de grupo.

El trabajo de campo tiene fechas establecidas que responden a la agenda del entrevistado y del entrevistador y la duración total de todas las actividades dependerá del tamaño de la muestra. La duración puede ir de un par de días hasta incluso meses cuando lo que se realizan son entrevistas a profundidad con perfiles complejos las cuales son sumamente difíciles de concretar.

Según el ESIMM, entre las tareas comprendidas en esta fase están corroborar la identidad de los participantes, validar la información de los filtros de reclutamiento (datos sociodemográficos y de consumo), preparar el espacio donde se realizará el trabajo de campo (poner los bocadillos y bebidas para clientes y participantes, preparar los materiales, revisar el audio y grabación de video), tener una reunión previa con los clientes y comenzar con la obtención de información por medio de la moderación.

Hasta aquí todos los participantes, el moderador y líder del proyecto (que podrían ser la misma persona), el equipo de reclutamiento y de PM tendrán participación y tareas asignadas. Una vez terminada esta fase la responsabilidad recaerá casi en su totalidad en el encargado de hacer el análisis, que en este caso será el líder de proyecto y analista.

Aunque este momento conlleva la ejecución tanto de actividades de reclutamiento como de coordinación e investigación, este reporte únicamente se enfocará en la moderación, al ser una de las funciones principales en las que me he desempeñado.

### **3.5.2 Errores frecuentes al moderar**

Moderar consiste en escuchar y al mismo tiempo en facilitar el habla. El moderador hace las veces de facilitador del lenguaje al ofrecer canales de comunicación y generar las condiciones óptimas para el intercambio de ideas; el moderador es quien lanza los temas y preguntas, pero también quien está alerta a lo que se diga durante el grupo para detectar ese hilo que puede conducir hacia el hallazgo. Una definición menos poética es decir que moderar es la actividad que realiza el investigador cuando realiza una sesión de grupo, ya que mientras los entrevistados cumplen con la tarea de informar basados en su experiencia o en un discurso aprendido, la del moderador es la de conseguir esa información.

Para Marcia Rosado, directora en Limón Casa de investigación, moderar siempre tiene que ser en grupo, ya que hay una diferencia abismal con las entrevistas: “moderar un grupo es un acto de pactar, escuchar lo que tengan que decir todos para llegar a un consenso, para eso tienes que tener una escucha activa y flotante, sin juicios y sin que te dirijas a un camino en específico, sin que le des más peso a uno u otro”<sup>115</sup>.

Retomando las apreciaciones de Jorge Matte, pionero de los estudios cualitativos en México, moderar también es entender a partir del lenguaje: “(...) entender los sentimientos y emociones que están detrás de las palabras y del lenguaje corporal. Su labor fundamental consiste en traducir el sentir de los entrevistados en palabras y conceptos que sirve de sustento a acciones metodológicas concretas por parte del cliente”.<sup>116</sup>

De acuerdo con Jorge Matte, la profundidad del análisis y su aplicabilidad descansa en tres elementos: el investigador/moderador, el entrevistado y el cliente. Para él, “el moderador debe ser alguien habituado a estar en contacto con sus sentimientos y emociones (ser psicoanalista o haber sido psicoanalizado), que tenga facilidad para traducir los gestos y movimientos, debe ser capaz de integrarse al grupo como un participante más, ir más allá de las respuestas políticamente correctas, debe contar con un conocimiento profundo del tema, generar empatía y discernir entre aquella información que será de utilidad para los clientes”.<sup>117</sup> Así como lo explica el investigador, moderar es una actividad que requiere de preparación y de una serie de aptitudes que se irán desarrollando conforme se avance en la experiencia.

En la investigación cualitativa la moderación suele ser una de las actividades que el investigador aprendiz ejecuta casi al final de su entrenamiento, y también la que marca su inicio hacia el alcance de una mayor autonomía en la realización de proyectos. Si hubiera una graduación en cualitativo, la moderación se colocaría como el examen final frente a un jurado que no sólo está compuesto por los directores o gerentes de investigación, sino por los clientes.

---

<sup>115</sup> Entrevista a Marcia Rosado, directora en Limón casa de investigación, [Fecha: 22 de febrero de 2018].

<sup>116</sup> Jorge Matte, *op. cit.*, p. 13,

<sup>117</sup> *Idem.*

Si bien los investigadores suelen ser testigos de no pocos grupos a lo largo de su formación (los *trainees* o *becarios* suelen trabajar y dar apoyo a los investigadores senior como ayudar en el diseño de guías de discusión, preparar los materiales o asistir durante los focus groups) e incluso son invitados a realizar algunas entrevistas o participar en proyectos internos, la ascensión a este escalafón del cualitativo suele tardar debido a que para moderar por primera vez se requiere de algún proyecto real cuya dificultad esté acorde con su experiencia y el tema le sea afín.

Por esto, quizá el primer problema que podría desprenderse de la forma en que estamos moderando es que **no hay una escuela de moderación como tal**. Se aprende observando, viendo las técnicas de cada moderador y adaptando sus herramientas al trabajo propio una vez que se dé la oportunidad.

Aunque realizar grupos piloto es una oportunidad para llevar al aprendizaje de la observación a la práctica, esta oportunidad no es el común denominador en las agencias, principalmente por un tema de costos, pero también de tiempo. Por un lado, hacer este tipo de actividades requiere de recursos, logísticos y económicos, como el reclutamiento y los regalos para agradecer la participación de los invitados; por el otro, el ritmo de trabajo en las agencias de investigación no permite a los investigadores senior, directores y gerentes dedicar tiempo a la formación de moderadores.

Vinculado con la falta de un entrenamiento enfocado a la dirección de grupos, está el hecho de **que estamos aplicando los mismos recursos de moderación independientemente de la técnica que se utiliza**. Cada técnica tiene sus trucos y sus objetivos ya que, adicionales a los objetivos del proyecto, cada una cuenta con los propios debido a que consta de una naturaleza y de un alcance.

Sin embargo hoy en día tanto en la industria como del lado de los clientes se habla del *grupo focal* como del *grupo de discusión* de manera indistinta y sólo se llegan a hacer acotaciones cuando se trata de grupos creativos o talleres, siendo éstos últimos lo más novedoso y atractivo en cuanto se refiere a sesiones de grupo. La verdad es que cada

uno tiene un origen particular y se creó persiguiendo objetivos específicos de investigación.<sup>118</sup>

De acuerdo con la *Guía de sesiones de grupo* de la AMAI, los **Grupo focales** (o Focus Groups) “son destinados principalmente para discusiones enfocadas a un tema, por lo tanto responden bien a estudios con temas muy acotados, que requieren una moderación directiva y respuestas precisas. Sirven para probar o testear diversos conceptos y piezas de comunicación”<sup>119</sup>. Por su parte, el **Grupo de discusión** (Open Group) “propone lograr la comprensión de los asuntos sociales a través del lenguaje. Entre los objetivos de los estudios con grupos de discusión se inscriben: identificar necesidades, motivaciones profundas, posiciones de discurso y oportunidades estratégicas. Se trata de reuniones donde los participantes exponen sus opiniones durante conversaciones abiertas y espontáneas bajo una moderación no directiva”<sup>120</sup>

De modo que mientras el primero requiere de una moderación de carácter más directivo, en el segundo el moderador tiene un papel más secundario, más pasivo en el que su tarea será hacer que emerja el discurso.

“Si aprendemos a moderar sesiones [sesiones en general] y luego moderamos otra cosa, nos sacan de nuestra zona de confort y no sabemos cómo enfrentar o ir manipulando esa situación”<sup>121</sup>, explica Ariana Jarillo, que a lo largo de más de 8 años en investigación ha visto y vivido esta situación. Y este error se comete desde las guías que se preparan para uno y otro y durante la conducción del grupo, haciendo que sea muy común encontrar guías kilométricas y moderadores tipo “escuelita” en estudios exploratorios y moderaciones dispersas en grupos de evaluación de comunicación.

Y esto empeora cuando los moderadores se exponen a grupos que requieren de un acercamiento diferente con los participantes, como lo puede ser un grupo de **Brainstorming**, cuyo objetivo es generar nuevas ideas sobre un tema y que funciona como un grupo de trabajo o taller, o con las **sesiones proyectivas**, cuyo objetivo es el de

---

<sup>118</sup> Para mayor información consultar: Guido Lara (editor), *Guías AMAI. Sesiones de grupo, México*, AMAI, primera edición.

<sup>119</sup> Guido Lara (editor), op. cit., p.33

<sup>120</sup> *Ibid.*, p.38

<sup>121</sup> Entrevista a Ariana Jarillo, consultora en Limón casa de investigación, [Fecha: 18 de febrero del 2018].

descubrir motivaciones auténticas mediante estímulos ambiguos<sup>122</sup>, como podrían ser imágenes, una tercera persona u objetos.

Nuevamente el hecho de no tener claridad en los objetivos que se buscan cubrir con el estudio y carecer de consciencia sobre las funciones específicas de cada tipo de grupo lleva a los investigadores a cometer errores al momento de obtener la información.

Otros problemas comunes que se presentan al momento de moderar son los siguientes:

- **No preparar el material ni familiarizarse con él.** Si bien se mencionó que la responsabilidad sobre los materiales es compartida entre los clientes y los miembros del equipo de investigación, sobre éstos últimos recae el mayor peso. Si el investigador no prueba que los videos funcionen o no entiende los materiales (y esto puede ir desde la narrativa del comercial hasta qué estímulo va primero y va después), lo más seguro es que el grupo sea un tanto accidentado.
- **Pensar demasiado en la guía.** Si el investigador no entiende que la guía es una “orientadora” y no un cuestionario, pero sobre todo, si no está conectado con el problema de investigación, lo que sucederá es que siga a ésta sin cuestionarse si las preguntas le están ayudando a llegar al objetivo y sin poner atención en hilos de los cuales podría tirar. “Al centrarnos en lo que dice la guía, no vamos más allá, estamos limitándonos demasiado a un tema cuando quizá haya otras aristas del problema”<sup>123</sup>, describe Ariana Jarillo.
- **Pensar demasiado en los clientes.** Aunque es normal que la presencia de los clientes intimide y ponga nerviosos a los moderadores, pensar en si éstos se sienten a gusto con la forma en que éste está moderando termina distrayéndolo del objetivo de la investigación ya que el moderador estará más pendiente de gustar y ser complaciente que de pensar en el objetivo que está buscando.
- **Sucumbir a todas las peticiones de los clientes.** Relacionado con lo anterior, aceptar todas las peticiones de los clientes se ha convertido en una forma de “mantenerlos felices durante los grupos” y si bien es cierto que al cliente se le debe de involucrar como un agente activo, complacerlo en todo momento

---

<sup>122</sup> *Ibid.*, p.38

<sup>123</sup> Entrevista a Ariana Jarillo, consultora en Limón casa de investigación, [Fecha: 18 de febrero del 2018].

incluyendo más materiales o más preguntas de las programadas puede llegar a entorpecer la investigación y reducir la autoridad del moderador que acepta todo con tal de evitar el conflicto.

### 3.5.3. Interiorizar el objetivo de investigación

Un aspecto recurrente a lo largo del análisis del proceso de investigación cualitativa es la importancia de tener presente el objetivo de investigación. En lo que respecta a la moderación, éste es quizá uno de los aspectos que tienen mayor injerencia en la forma de abordar un proyecto.

Uno de los principales consejos que he recibido a lo largo de mi carrera es **moderar con el objetivo en la cabeza** y no con la guía de discusión memorizada. Es fácil apreciar cuando un moderador está moderando una sesión de grupo con el objetivo presente: se apropia de las preguntas para obtener la información, aprovecha los comentarios de los participantes para indagar en ellos y sabe de qué hilos tirar y cómo hacerlo. Moderar con el objetivo en la cabeza significa aprovechar y detectar oportunidades en el discurso del entrevistado.

Por el contrario, cuando el moderador no está lo suficientemente involucrado, es común encontrarse ante un flujo un tanto desarticulado, donde las preguntas van una tras otras y de momento pareciera que éstas se lanzan para llenar el espacio. Moderar sin haber interiorizado el objetivo impide ir construyendo sobre la marcha e imposibilita la capacidad del moderador para detectar hipótesis sobre los que vale la pena indagar.

Moderar con el objetivo o problema en la cabeza es una aptitud que se va desarrollando pero que también depende bastante del grado de involucramiento del investigador con aquello que investiga. Al respecto, Marcia Rosado explica: “Se trata de siempre tener en cuenta los objetivos, cada pregunta tiene que estar dirigida o gestada a partir de éstos. Esto significa tener una técnica y conocer totalmente hacia dónde se quiere ir”.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> Entrevista a Marcia Rosado, Directora en Limón Casa de investigación, [Fecha: 22 de febrero de 2018]

Aunque no existe una receta para esto, sí se pueden distinguir algunos consejos:

- **Apropiarse del objetivo de investigación y plantearlo en una frase sencilla.** Si el objetivo no se puede resumir en un lenguaje sencillo, muy posiblemente se debe a que éste no se ha comprendido.
- **Preguntas con una finalidad.** Al momento de hacer una pregunta al grupo plantearse si contribuye a alcanzar el objetivo o si es un capricho del investigador para llenar el espacio.
- **Prestar una escucha activa.** Cualquier frase o palabra puede entregar luz o arrojar un hilo de dónde cortar. Vale más la pena escuchar a los participantes que pensar en la siguiente pregunta de la guía.
- **Interiorizar la guía y olvidarse del papel por un rato.** Para usarla únicamente como auxiliar vale la pena hacer una estructura por temas. Si el moderador pone “hábitos de compra” sabrá que en ese espacio tendrá que preguntar todo lo relacionado con la frecuencia, lugares y momentos de adquisición.

Vinculado con lo anterior, —y aunque es de carácter más metodológico— aun cuando el proyecto se haya vendido como un estudio con sesiones de grupo “genéricas” (sin especificar si se trata de grupos focales, de discusión o brainstorming) el investigador a cargo tiene que plantearse qué tipo de grupo es el que le ayudará a acercarse a esos objetivos y con base en esto generar la guía y **ocupar el rol de moderación que se requiere.**

Si es una evaluación de comunicación, el rol que ocupará el moderador será el esperado en un grupo focal, que es mantener una intervención activa, haciendo preguntas y dando la palabra a los participantes;<sup>125</sup> si es un estudio para entender la relación de las mujeres con la categoría de cuidado personal, de éste se esperará una interacción no directiva, mucho menos controladora que la de un grupo focal y una intervención casi nula<sup>126</sup>, que es lo que requiere un grupo de discusión; si es un grupo de Brainstroming, “el moderador tiene un papel activo como participante en la discusión-búsqueda de soluciones o nuevas

---

<sup>125</sup> Guido Lara (editor), *op. cit.*, p. 37

<sup>126</sup> *Ibid.*, p. 41

ideas, el cuál consistirá en no criticar las propuestas y propiciar la mayor cantidad de ideas posibles”<sup>127</sup>.

Para alcanzar esto es necesario que los moderadores entiendan la diferencia entre uno y otro tipo de grupo más allá de la teoría. Para esto, **los grupos piloto tendrían que ser parte de la agenda de entrenamiento** de las agencias de investigación de mercados. Aunque existen cursos proporcionados por la AMAI, estos tienen un costo que las agencias pueden no estar dispuestas a hacer, por esta razón uno de los medios para lograr este entrenamiento práctico, sin invertir demasiados recursos más del tiempo, es aprovechando a los participantes que fueron descartados para entrar a la sesión de grupo. Debido a que el reclutamiento ya ha sido pagado y los regalos contemplados, lo que se puede hacer en este caso es realizar grupos cortos (no mayores a una hora), en la que al moderador principiante se le familiarice con la dinámica del grupo sin experimentar la presión de tener un cliente detrás del espejo.

Pero éstos no son los únicos consejos que se pueden aplicar a la moderación. A continuación se presentan otros aprendizajes útiles al momento de estar en contacto con los participantes:

- **Comportarse como un agente imparcial.** Para la directora de Limón, Casa de investigación: “El moderador debe estar atento, no debe tener predilecciones por determinada opinión”<sup>128</sup>. Aunque es común que se genere mayor afinidad hacia cierto tipo de posturas o participantes, el comportamiento del moderador debe ser imparcial, lo que significa no inclinarse hacia las opiniones negativas o positivas, sino considerar los porqués detrás de éstas. Si los participantes están inclinándose sólo hacía un tema o aspecto y se vuelve difícil avanzar en la moderación, una técnica que se suele aplicar es decirles que digan todo lo referente a eso, es decir, que se desahoguen, a fin de agotar el tema y poder continuar con los otros tópicos.
- **Señalar la importancia de tener los materiales a tiempo.** La relación con clientes siempre es un aspecto delicado cuando se juega el papel de proveedor, sin embargo existen circunstancias en las que es necesario poner una postura

---

<sup>127</sup> *Ibid.*, p. 44

<sup>128</sup> Entrevista a Marcia Rosado, Directora de Limón casa de investigación, [Fecha: 22 de febrero de 2018].

más dura, sobre todo cuando se trata del éxito de un proyecto. Uno de estos momentos llega cuando se está por evaluar materiales de comunicación y el cliente no los ha mandado. En este caso lo que se tiene que hacer es presionar a los clientes para la entrega anteponiendo que es de suma importancia contar con ellos para realizar una evaluación vinculada con los mensajes específicos y verificar que todo funcione en orden. Más de alguna vez ha ocurrido que los materiales enviados por los clientes no son las versiones finales o, peor aún, corresponden a otro proyecto.

- **Analizar los estímulos que se evaluarán.** No sólo se trata de que los clientes envíen los materiales a tiempo para probar que funcione el audio o el video, sino también para interiorizarlos y entenderlos. El moderador tiene que estar familiarizado con los mensajes que expresa el comercial, con la música y con las escenas para saber por qué los participantes opinan una y otra cosa.

Si se obtiene la información requerida y se fue analizando sobre la marcha será más fácil ejecutar el trabajo de análisis pues éste tendrá la materia prima suficiente de donde basarse y así analizar el discurso de los participantes.

### 3.6. Análisis, elaboración y revisión del reporte

Los datos obtenidos a lo largo del trabajo de campo no son más que información a la que es necesario encausar por medio de un trabajo de análisis interpretativo. Durante los grupos o entrevistas lo que se obtiene son declaraciones, opiniones y datos a los que es necesario poner en contexto al vincular con las demás variables que entran en juego, entre ellas la más importante: el objetivo de investigación que ayudará a responder la pregunta/objetivo de negocio.

#### 3.6.1 Plasmar resultados de manera contundente

Esta parte del proceso de investigación consta de tres momentos principales: el análisis, que es la interpretación de los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo; la elaboración del reporte, que es la materialización del análisis en un formato escrito<sup>129</sup>, y la revisión del documento, que significa someter el reporte a una evaluación interna entre los miembros del equipo de investigación.

El análisis consiste en bajar la información obtenida, ya sea que esté respaldada en audios, videos, transcripciones o notas del investigador y proceder a hacer una segunda lectura de carácter más profundo en la que se detecten los hallazgos, para finalmente identificar cómo éstos se pueden vincular con las preguntas que la investigación busca responder. “Al observar la información con el lente de los objetivos de la investigación obtenemos hallazgos que, tras su interpretación se convierten en insights con sus posibles líneas de acción o recomendaciones”<sup>130</sup>

Por ejemplo, en un proyecto de hábitos de productos de depilación en el que el cliente quiere saber por qué han disminuido sus ventas de productos, **un hallazgo** podría ser “que las mujeres prefieren usar los rastrillos masculinos que los femeninos al considerarlos más efectivos y más baratos”; **una posible interpretación** de esto es que, “a pesar de ser una categoría que enaltece códigos ligados a lo femenino (delicadeza,

---

<sup>129</sup> Se habla de un soporte escrito-digital, aunque podría haber otros como videos o incluso reportes vivenciales en puntos de venta

<sup>130</sup> *Ibid.*, p.67

suavidad, comodidad...) las mujeres se inclinan por atributos que viven en un mundo mucho más funcional. **El insight** estaría ligado con crear un territorio de comunicación que apele a la eficacia y obtención de resultados y que coloque en un lugar secundario los códigos vinculados con el mundo de la feminidad.

Reportar los resultados no quiere decir qué es lo que gustó y no gustó a la gente, sino entender cómo estas opiniones terminan construyendo hacia el objetivo buscado. Otro ejemplo de esto se da en las evaluaciones de publicidad ya que no se trata de decir si el comercial gustó o no, sino si ésta cumple con los objetivos de comunicación. Puede ser que la ejecución no le haya gustado a la gente y que incluso genere sensaciones negativas como estrés o ansiedad, pero si a pesar de esto transmite el mensaje y se apega al brief de comunicación, el objetivo se habrá cumplido. El investigador no puede quedarse con lo que dijo la gente, sino enfocar la interpretación del discurso en función del objetivo.

El proceso de análisis es una labor muy individual en el sentido de que cada investigador tiene sus propios métodos en los que estructura su pensamiento con herramientas que le ayudan a procesar la información. Algunos utilizan papeles de colores en donde plasman los principales hallazgos y preguntas, otros pizarrones en donde van desglosando sus hallazgos, otros hacen vaciados que consisten en organizar a información por temas y por perfiles. Siempre y cuando se sepa lo que se está buscando, el proceso puede presentar variaciones y alteraciones en la consecución de los pasos. Lo importante es saber a dónde se quiere llegar.

Analizar es una tarea que el investigador no puede dejar de hacer, pues no sólo se concreta a la elaboración del reporte, sino a un proceso mental que está presente desde la obtención de los primeros hallazgos, y que incluso continúa hasta después de haber sido presentados los resultados.

Si el trabajo de análisis es el proceso que hace el investigador para extraer los hallazgos por medio de un trabajo interpretativo, el reporte es la materialización de éstos en papel o, mejor dicho, en un soporte digital que suele ser un PowerPoint.

Una vez analizada la información lo que sigue es plantear una estructura lógica que permita ir desdoblándola, en la que cada *diapositiva* vaya contando algo y permitiendo

entender los hallazgos que se irán sucediendo, es decir, **hacer el reporte**. Hacer análisis es saber qué se quiere decir, determinar el mensaje que se desea comunicar a los clientes; hacer el reporte es visualizar el cómo, bajo qué estructura y narrativa ese mensaje será más entendible y contundente.

Si la idea que se quiere transmitir a los clientes es que el desempeño del comercial que se evaluó es pobre porque tiene problemas para transmitir el mensaje, entonces todo el reporte tendría que estar confeccionado de manera que sea esto lo que se entienda, entregando las razones de por qué carece de elementos que apoyen su comprensión. Si no se sabe a dónde se quiere llegar, la narrativa puede ser accidentada y desarticulada, al no estar comunicando un mensaje homogéneo.

Generalmente, la elaboración del reporte queda en manos del investigador-moderador, mientras que el análisis es una tarea en la que se involucran también investigadores senior, los líderes de cuenta y los directores de equipo por medio de pláticas que ayudan para detectar los hallazgos y dar estructura al reporte. Será en la redacción del reporte que el investigador trabaje de manera individual o en una dupla, en la que se repartirá el trabajo por temas.

Por último, para la revisión del reporte se pedirá al investigador que presente los resultados a los líderes de cuenta o equipo para detectar si efectivamente el reporte cumple con lo planteado. En esta reunión podrán surgir cambios. Aunque el tiempo de entrega puede variar según la exigencia del cliente y los tiempos comprometidos en la propuesta, ésta puede ir desde los 6 días hábiles hasta los 15, siendo lo más común la entrega a los 10 días.

### **3.6.2 ¿En qué momento la inmediatez se convirtió en un producto de valor?**

La historia y evolución de los reportes de investigación merece un trabajo aparte para ser contada y reflexionada. Éstos han pasado por diferentes momentos: de documentos mecanografiados y hechos a manera de libros enormes y exhaustivos, a formatos en PowerPoint que pretenden ser autoexplicativos (es decir, que no requieran de la presencia del investigador para entenderlo si es que se hace una lectura individual), para

luego verse completamente influenciados por el formato y lo visual (privilegiar al diseño sobre el contenido).<sup>131</sup>

Es innegable que a lo largo de toda esta evolución, influenciada por lo tecnológico, lo digital y por lo competitiva que se ha vuelto la industria, se han ganado y perdido cosas en el camino. Entre las ganancias está el echar mano de más recursos, desarrollar la habilidad de storytellers, hacer presentaciones más accionables y centradas en generar una conversación con los clientes; pero también se han sacrificado otras, como la profundidad en el análisis.

De acuerdo con Isabel Martorell, los primeros estudios cualitativos eran portadores de una profundidad abrumadora y un trabajo interpretativo que se plasmaba en reportes densos y en presentaciones que podían durar incluso días, pero no sólo eso: “Había un respeto del cliente por tu trabajo. Venían a nuestras oficinas para las presentaciones y revisábamos unos mamotretos hechos a máquina, de cien hojas y a renglón seguido, eran producto de un proceso muy largo, más o menos 5 días hábiles por sesión, y de una meticulosidad impresionante”<sup>132</sup>

Hoy la situación es por mucho diferente. Ante la presentación del cronograma de trabajo cada vez más son los clientes que cuestionan por qué se están dejando tantos días de análisis y elaboración del reporte (10-12 días) y peticiones relacionadas con reducir esos tiempos a la mitad o menos. También es común encontrarse ante clientes que quieren resultados preliminares (flashreport) que van más allá de adelantar la información, pues muchos incluso los utilizan para tomar decisiones. Y las agencias han cedido ante sus peticiones.

Los problemas que se derivan de esta situación en la que los tiempos de entrega se han convertido en un producto de valor para los clientes son los siguientes:

- **Análisis superficiales.** Ante la premura de los clientes, la prioridad de la agencia se convierte en la entrega del documento (aquello que se ve), dejando en un papel

---

<sup>131</sup> Entrevista a Isabel Martorell, investigadora cualitativa en Firefly-MB, [Fecha: 31 de julio del 2017]

<sup>132</sup> *Ibidem.*

secundario el contenido (el análisis). Esto deriva en documentos descriptivos y que carecen de interpretación. Al contar con menos tiempo para analizar e involucrarse con el discurso se corre el riesgo de terminar diciendo “lo que pasó” en los grupos o entrevistas y no aquello que revela una verdadera interpretación de las declaraciones de los participantes.

- **No estamos dejando reposar la información lo suficiente.** Al hacer análisis del mismo modo como se trabaja en una producción en serie, yendo de uno a otro proyecto, es fácil que no se consideren todas las aristas de un problema y se corre el riesgo de no percibir los elementos clave. Aunque nunca se termina de analizar y ésta es una actividad continua, siempre es bueno dejar descansar los datos y repensarlos tanto como sea posible.
- **Ausencia de una segunda lectura o revisión.** Al enviar los resultados en “caliente” se corre mayor riesgo de entregar reportes al cliente con errores que van desde erratas hasta slides repetidos o incompletos o en el peor de los casos, nombres incorrectos de las marcas y productos del cliente, lo cual resulta bastante ofensivo para ellos y poco profesional para la agencia.
- **Reportes descriptivos.** Cuando no hay tiempo suficiente para interpretar lo obtenido, los reportes se quedan en un nivel meramente descriptivo ya que decir lo que pasó es más fácil que decir por qué o cómo sucedió. Los resultados, por ningún motivo tendrían que ser una repetición de las declaraciones de los participantes durante el grupo o entrevista (para eso están las transcripciones), sino el entendimiento de cómo esa información ayuda a entender una problemática específica.

Todos estos problemas derivan de una **ausencia en la planeación de resultados**. Detrás de cada reporte debería de haber una tarea de planeación no sólo referida a cómo reportar el análisis, sino bajo qué criterios conviene construirlo, dependiendo el cliente y los objetivos de la investigación que se estaban persiguiendo, así como si contiene información delicada. Cuando no hay planeación pasa lo siguiente:

- **Recae el peso en la información.** Se tiende a pensar que el hallazgo y su análisis lo son todo. Si bien el análisis es la parte fundamental de un reporte, pero para hacer lucir estos hallazgos es necesario pensar en la estructura y narrativa más adecuada.

- **Privilegiar el diseño sobre el contenido.** Así como es erróneo dejar que todo el peso recaiga sobre el trabajo interpretativo, sin buscar una narrativa y estructura idónea, es incorrecto que se privilegie el diseño y la estética sobre el contenido. Aunque ha adquirido un auge importante el diseño de la información y los recursos visuales o de infografía, éstas no tendrían por qué opacar los hallazgos.

Pero dedicar tiempo y dedicación al análisis y elaboración del reporte también tiene un componente económico: **el margen de utilidad**. Si pensamos en que antes que ser generadoras de conocimiento las agencias de investigación también son un negocio, las ganancias son uno de los componentes que rigen la toma de decisiones y sus procesos. Entre menos tiempo se invierta en el trabajo de análisis, mayor tiempo habrá para invertirlo en otros clientes y actividades, como la prospección y seguimiento de clientes. Hoy en día las agencias de investigación están poniendo especial énfasis en dedicar más tiempo a la venta y el servicio a clientes, pues es “lo que vende”, lo cual termina por pelear con el tiempo dedicado al análisis y la interpretación.

Asimismo, el ahorro no ocurre sólo cuando se otorga menos tiempo para el análisis, sino también en brindar menos recursos para su realización. Entre las herramientas de análisis que están comenzando a ser cada vez menos utilizadas se encuentran las transcripciones de las sesiones y entrevistas. Sin embargo, “El moderador, por más profesional que sea, tiene una capacidad de memoria inferior a la de un equipo audiovisual. De la misma manera él no puede enteramente reproducir el discurso de un grupo como un texto”<sup>133</sup>. Si pensamos en que uno de los principales recursos con los que trabaja el investigador es el análisis del discurso, la utilización de las transcripciones tendría que ser indiscutible.

Sjiguiendo con la investigadora Isabel Martorell, una de las diferencias más notorias entre la forma de analizar hoy y la de los inicios del cualitativo estriba en que “se trataba de reportes no tan enfocados al negocio, sino más bien a la conducta del consumidor y que sugerían un reto intelectual mucho mayor, se trataba de entender al consumidor, sus motivadores, sus valores y creencias... estaban centrados en el sujeto más que en el negocio. Ya luego ellos [los clientes] veían cómo utilizaban esos resultados”.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Guido Lara, *op. cit.*, p.63

<sup>134</sup> Entrevista a Isabel Martorell, investigadora en Firefly-MB, [Fecha: 31 de julio de 2017].

Esto significa que mientras que antes se dedicaba mayor tiempo y dedicación al entendimiento de las conductas de los consumidores y se profundizaba tanto como se podía en detectar los porqués de su comportamiento, hoy en día este tiempo se reparte en pensar en estrategias que contribuyan al negocio de los clientes.

Si bien el primer capítulo de este trabajo hace un marcado énfasis en la importancia que tienen los objetivos de negocio en el trabajo del investigador de mercados, lo cierto es que esta realidad no viene de los inicios de estos estudios en el país, sino de un momento mucho más actual en el que se empezó a exigir del investigador ocupar un papel más activo al momento de resolver los problemas de negocio de los clientes, es decir, un rol de consultor más que de investigador.

### **3.6.3. Materializar el trabajo interpretativo**

Hacer análisis es un trabajo de contenido, pero también de forma. Y a cada uno de estos momentos se le debe entregar el tiempo, las herramientas y los espacios idóneos para su ejecución.

El primer paso para esto es **la organización**, que significa distribuir y planear las actividades referentes al trabajo de análisis y aquellas que son adicionales a éste (como la elaboración de propuestas o el seguimiento de clientes). Aunque existen algunas agencias en las que los moderadores-analistas únicamente se dedican a esas actividades, existen estructuras en las que es necesario involucrarse en todas las partes del proceso. Por esta razón hablar con los jefes y poner en claro su agenda es un medio para no saturarse de trabajo y dejar el análisis hasta el final. Asimismo es importante insistir en que se respeten los días destinados al análisis y entrega del reporte para poder distribuir las fechas y organizar estas tareas.

Una vez designados los tiempo y fechas de entrega lo que sigue es dedicarse a la tarea de interpretación. Lo que a continuación se muestra son una serie de **consejos que pueden ser útiles al momento de analizar**.

- **Tener una reunión con los clientes al final del trabajo de campo (debrief).** Estas reuniones son importantes para poner en claro cuál es el tipo de información que se requiere en el informe y dejar en claro los alcances de la investigación. Asimismo funcionan para detectar cuáles son las prioridades del cliente y así no dejar fuera información que le sea de interés. Por ejemplo, si el cliente detectó un hallazgo mientras la observación de los grupos, conviene tenerlo presente al momento de bajar la información.
- **Provocar reuniones de análisis con el equipo.** Para el análisis siempre es conveniente y preferible discutir, consultar y “pelotear” ideas con los investigadores más experimentados. De esta manera el trabajo interpretativo se nutre y se cuestiona, además de que se minimiza el sesgo del investigador que trabaja en solitario. Mantener estas reuniones es importante en por lo menos tres momentos: al terminar el trabajo de campo para detectar los hallazgos iniciales; durante el trabajo de análisis, para trabajar en conjunto en cómo se puede planear el reporte; y por último para la revisión del entregable, para detectar ajustes.
- **Ir con algo preparado a cada reunión de análisis.** Si se va a involucrar a otros miembros del equipo para discutir ideas y posibles hallazgos, es indispensable ir preparado a estas reuniones con hipótesis e ideas que, aunque posiblemente se modifiquen o desechen, funcionan como un punto de partida. Uno de los errores del joven investigador es ir con las manos vacías y esperar que los líderes de proyecto arrojen los hallazgos y cuestionamientos.
- **Hacer caso a la intuición.** “Un fragmento de discurso, para ser detectado como pertinente para el análisis deberá ‘sorprender’ al analista intérprete, es decir, causarle una impresión que haga resonar tanto sus conocimientos sobre el tema investigado como sus fantasmas personales en relación con éste”.<sup>135</sup> Esto va más allá de decir algo ya sabido, pues aunque el dato puede ser común, la forma en la que éste se interpreta y lo que explica es lo que dará vida al análisis.
- **Identificar las unidades de análisis.** Al respecto, en la *Guía de sesiones de grupo* los autores distinguen dos momentos principales en el análisis: “El análisis e interpretación de la información obtenida con las sesiones de grupo tiene dos fases principales: Identificar las unidades de análisis relevantes para los objetivos o temas de estudio, y buscar en la interpretación los insights, es decir el

---

<sup>135</sup> *Ibid.*, p. 65

conocimiento accionable y competitivamente único”<sup>136</sup>. Esto significa revisar toda la información obtenida y empezar a hacer una labor selectiva en la que el único sesgo debe ser la influencia del objetivo de investigación y no las preferencias personales del investigador.

- **Pensar antes de ejecutar.** Pensar primero en *el qué*, que no es otra cosa que el mensaje principal, aquello que se quiere decir, y después en *el cómo*, o sea la forma en la que se plasmarán los resultados. Si se analiza a la par en la que se prepara el documento es posible que el investigador rechace la idea de deshacerse de la información que ya incluyó en los slides.

Si bien el análisis es ante todo una labor interpretativa y de entendimiento, también es un ejercicio creativo que debe permitir plasmar los hallazgos de una manera que los haga entendibles por medio de una estructura lógica y bien pensada. Por esta razón, el principal consejo al momento de hacer el reporte de resultados es pensar en una planeación de los mismos.

- **Definir la función del entregable.** Las primeras preguntas al momento de darse a la tarea de hacer el reporte deberían estar relacionadas con el uso que se le dará al reporte, ¿qué tipo de entregable quiere el cliente? ¿es un cliente tradicional o innovador? ¿tendrá buena aceptación hacia una narrativa poco convencional? Esto no quiere decir que los hallazgos se modificarán, sino que se pensará en una estructura que le sea de utilidad al cliente y al mismo tiempo haga justicia a los hallazgos, permitiendo que estos sean claros y entendibles. Hacer esto permite un ahorro en tiempo ya que no son pocas las ocasiones en las que los clientes tienen en la cabeza reportes ejecutivos y los investigadores llegamos con extensos documentos de hojas y hojas; o éstos esperan un documento tradicional y los investigadores queremos lucirnos con algo excesivamente creativo e innovador. Tomar en cuenta el tipo de cliente y los entregables que utiliza ayudará a no retrabajar el documento.
- **Plantear una estructura.** Hacer un mapa general de los hallazgos pensando en qué es aquello que se tiene que decir sobre cada uno para que adquieran sentido y conecten con los objetivos de la investigación. Toda información que se mencione en el reporte tiene que tener una razón de ser dentro del informe, si ésta

---

<sup>136</sup> *Ibid.*, p.64

no va a conectar de ninguna manera con los objetivos o va a contribuir a entender los hallazgos posteriores, no tiene caso incluirla. Si por ejemplo, se cuenta con muy buenos hallazgos, pero éstos se pierden entre información poco relevante o difícil de vincular, el cliente no se quedará con una idea clara sobre lo que leyó en el informe, sino con un combo de información que requerirá de ser releída.

- **Pensar en cómo contar la historia.** Entrelazar los hallazgos de manera que éstos vayan contando una historia e involucren al lector dentro del reporte. “Una planeación narrativa puede potencializar la respuesta del cliente de manera positiva. Si se plantean los hallazgos de forma amena, relevante y accionable para el negocio, es más factible que se tomen decisiones basadas en ellos. Comunicar de forma efectiva es importante porque es un factor clave para que el estudio o la consultoría resulte útil para el cliente”<sup>137</sup>.

Una vez logrado esto, el último paso es llevar a revisión el reporte. Para este momento el investigador tiene que estar consciente de que todo reporte es perfectible y que el objetivo de estas pláticas no es otro que el de finalizar con un buen entregable. Para esto, algunos consejos que conviene tener presentes durante la revisión

- **Estar abierto a recibir críticas.** Los investigadores suelen ser orgullosos y celosos de su trabajo, por lo que la crítica puede ser un golpe. A toda revisión el investigador debe ir abierto a recibir comentarios y cuestionamientos, pero también a defender sus ideas.
- **Desechar información.** Muchas veces debido al empeño puesto en el reporte y porque éste puede quedar enamorado de un dato, el investigador puede ser un fiel defensor de cada diapositiva y palabra dispuesta dentro de éste, sin embargo muchas veces tendrá que tomar la decisión de eliminar información cuando ésta no está contribuyendo a un objetivo específico.
- **Replantear la forma.** Aunque es difícil que esto ocurra si hubo antes una planeación en la que se involucró a los líderes de la cuenta y directores de análisis, si finalmente la forma en la que está plasmado el reporte no ayuda a que los resultados sea entendibles muy posiblemente éstos tengan que replantearse.

---

<sup>137</sup> Elizabeth Cabrera, Claudio Flores, “El arte del storytelling. Qué influye en una buena presentación”, [en línea], Revista DDT AMAI, No. 32 (segunda época), 2012, p. 2, Dirección URL: [http://www.amai.org/privado/publica\\_revista.php?id=66](http://www.amai.org/privado/publica_revista.php?id=66)

### **3.7. Presentación de resultados**

La presentación de resultados es el último paso en el proceso de investigación, el cual ocurre una vez que se ha culminado con el reporte. Aunque ésta suele tener una fecha agendada dentro del cronograma, suele moverse según la disponibilidad de los involucrados en el proyecto: clientes, personal de la agencia de publicidad y de la de investigación.

#### **3. 7.1 Exponer los resultados al cliente**

La presentación de resultados consiste en dar a conocer al cliente los principales hallazgos de la investigación por medio de una *presentación presencial*, llevando como soporte el documento en PowerPoint. El interés de la agencia estará puesto en que esto suceda ya que a partir de la presentación la información puede ser ampliada y debatida, se reducen los huecos de información y las malinterpretaciones y adicionalmente pueden surgir nuevas oportunidades de negocio basadas en las recomendaciones hechas por la agencia. Y no solo eso: las presentaciones suelen ser un espacio para fortalecer las relaciones con el cliente y detectar nuevas oportunidades de negocio.

Generalmente las presentaciones se realizan en las oficinas del cliente final y son agendadas después de que el reporte ha sido enviado por correo electrónico. No obstante, en no pocas ocasiones el reporte es visto hasta su presentación y no antes.

La presentación de resultados puede quedar a cargo del líder de proyecto, el moderador y analista o bien del director del área. La decisión dependerá de la experiencia del investigador y del público asistente, pero también de la disponibilidad de los investigadores. Estas reuniones de presentación suelen tener una duración de 1 hora, aunque dependiendo del plan de la reunión éstas pueden extenderse: por ejemplo, si se busca tener una discusión de los resultados o hacer un taller con la información obtenida estas reuniones pueden durar dos horas o más.

### 3. 7.2 Dejar que el reporte haga todo

Pensando en que el reporte no es sólo el análisis de la información obtenida en campo, sino también el producto de todo el trabajo hecho desde la aprobación del estudio, la presentación tiene que llevar a buen término todo el esfuerzo puesto en el proyecto. Esto quiere decir que la presentación no es un trámite burocrático que se indica como uno de los conceptos incluidos en el proyecto sino la oportunidad para demostrar a los clientes el involucramiento con el estudio, defender el trabajo realizado y evitar cualquier malinterpretación de los resultados.

**No llevar a cabo la presentación** es el primer error que cometen las agencias y los clientes. Al enviar el reporte a éstos por correo electrónico, las agencias y clientes se niegan la posibilidad de discutir la información y obtener nuevas formas de apreciarla. Muchas veces se toma esta decisión debido a que se cuenta con poco tiempo o con una disponibilidad limitada de los interesados en el estudio para acudir a la reunión. Aunque esto puede ser cómodo para los investigadores, puede ser contraproducente por las siguientes razones:

- Se pierde la oportunidad para aclarar dudas a los clientes y defender los resultados.
- Se pierden oportunidades de nuevos negocios e investigaciones.
- Menos probabilidad de que los clientes tengan presente a la agencia y a sus investigadores.
- Se impide darle vida a los resultados y hacer comentarios

Pero existen otras formas de empañar la presentación de resultados:

- **No preparar la presentación.** El investigador que se fía de lo que sabe y que no da una releída a lo dicho en el reporte posiblemente tenga un manejo pobre de la presentación ante los clientes. Entre las fallas están olvidar información, ser repetitivo con los datos y no llevar un flujo continuo, al detenerse a leer las diapositivas.
- **Leer durante la presentación.** Una de las peores cosas que puede hacer el presentador es pararse a leer lo que dice en las diapositivas. Si el cliente quisiera

leer, muy probablemente él mismo lo hubiera hecho, sin necesidad de un presentador.

- **No dejar tiempo para discutir los hallazgos.** Presentaciones largas y extenuantes que cansan al público y que no dejan tiempo para discutir alrededor de los hallazgos.
- **Perder el dominio del público.** Cada vez es más difícil retener la atención del público debido a los dispositivos electrónicos, los diferentes distractores y a que los clientes cada vez tienen más actividades que les ocupan la mente, lo que hace que perder su atención cada vez sea más fácil.
- **Apegarse estrictamente al guion.** Sí, es posible que el presentador tenga todo un guion sobre lo que quiere decir, pero también tiene que mostrar flexibilidad y apertura al invertir el orden de la información, adelantarla o resumirla..
- **El presentador no es el protagonista.** Aunque presentar los hallazgos es una forma de humanizar el reporte, por ningún motivo el presentador tiene que convertirse en el protagonista. El rol de éste es hacer lucir los hallazgos y no al revés.

### 3.7.3 Lograr que el cliente se involucre

Así como moderar un grupo es una actividad que poco a poco se va desarrollando, con las presentaciones ocurre lo mismo: se tienen que hacer varias y presentar frente a diferentes tipos de clientes para saber cómo controlar situaciones y adquirir un estilo propio.

- **Complementar y dar vida al reporte.** El reporte es el soporte por escrito de los hallazgos, pero al poder presentar éstos de viva voz también surge la oportunidad de otorgar explicaciones más allá de lo dispuesto en las diapositivas. Al presentar el reporte se puede ampliar la información y darle un toque fresco.
- **Ensayar la presentación.** Aunque existen presentadores con un excelente dominio de lo que presentan, lo cierto es que ésta habilidad no le pertenece a todos. Una forma de desarrollarla es leer y ensayar antes de la presentación, de ser posible siempre ayuda ensayar con alguien más que puede ser más sensible a detectar los errores que uno ya no percibe después de tanto escucharse a sí

mismo. De esta forma será como se apropiará de los resultados y reflejará un excelente dominio de la situación.

- **Dejar el claro el mensaje que se quiere comunicar.** Uno de los mejores consejos que existe para presentar es saber con qué idea se quiere que se queden los clientes, si esto se sabe, el flujo apoyará este mensaje.

## Conclusiones

Quienes llevamos poco tiempo haciendo investigación cualitativa no nos hemos dado el espacio suficiente para reflexionar en torno a ella. Somos los que nos iniciamos en la ejecución de proyectos y sorprendimos por nuestra adaptabilidad y rápido aprendizaje, pero también los que no tuvimos tiempo de aprender la teoría porque nosotros y nuestros jefes estábamos ocupados en sacar a flote los proyectos, elaborar propuestas, coordinar equipos y convencer a los clientes de comprar nuestros estudios. Porque empezamos desde la práctica y no desde la teoría, el pensamiento y orígenes que dieron cabida al cualitativo comercial nos es casi desconocido.

Reflexionar en torno a esto es difícil porque significa desaprender, hacer cambios importantes en la forma en la que nos estamos relacionando con los problemas de investigación, con nuestros clientes y entre nosotros. Realizar el trabajo titulado **El proceso de investigación de mercados cualitativa: caso Firefly-Millward Brown (experiencia profesional)** significó la oportunidad de conocer una historia del cualitativo que me era desconocida, aprender desde un lugar diferente y cuestionar qué tanto hemos perdido y ganado en estos casi 60 años del cualitativo en México.

Por lo anterior me permito retomar tres reflexiones fundamentales que me dejó este trabajo. Mientras que las primeras dos pueden leerse como los retos a los que la investigación cualitativa se enfrenta, la última está dedicada al lugar que ocupa el cualitativo en la carrera de Ciencias de la comunicación.

- 1. La necesidad del cualitativo por adaptarse a las demandas actuales sin tener que renunciar a su esencia*

El contraste entre el cualitativo de los años 60 y el de hoy es evidente. Su trayectoria, afectada y también enriquecida por los contextos económicos, sociales y culturales lo han llevado a modificar algunos de los aspectos que conformaron su esencia y también a atribuirse nuevas cualidades que le permiten hoy en día adaptarse a las necesidades de sus clientes, responder en tiempo y forma y sobrevivir a pesar de los avances tecnológicos.

Luego de hacer ese recorrido por la historia del cualitativo, revisar su oferta y analizar sus procesos, es fácil notar el distanciamiento de sus formas originales al de las prácticas que se siguen actualmente: el conocimiento del consumidor cambió al *expertise* en la marca; la oferta se concentró en emplear el lenguaje de las marcas para entender la realidad de los usuarios y no al revés; y la implementación de procesos cada vez más parecidos a la generación de un producto que a la de un conocimiento.

El cualitativo comercial de hoy se desarrolla en medio de una tensión: por un lado tenemos un cualitativo que se rehúsa a desprenderse de su afán por profundizar en los fenómenos que analiza; por el otro, encontramos un cualitativo presionado por adaptarse a la inmediatez e innovación. Es una carrera contra el tiempo, pero también una por permanecer vigente en una sociedad altamente demandante, que no se detiene y que no da permiso a la reflexión y la contemplación social.

Si bien no pocas páginas de esta tesina están dedicadas a guiar y mejorar los procesos de investigación de mercados cualitativa, el valor real de este trabajo reside en tomar como punto de partida la descripción y análisis de los pasos del proceso de investigación para advertir acerca del peligro que corre el cualitativo que estamos ejecutando hoy en día: un cualitativo regido por la automatización de las tareas, donde la reflexión, el pensamiento abundante en referentes teóricos y los cuestionamientos están siendo intercambiados por la inmediatez, la innovación y la tecnologización.

Pero no sólo la investigación ha cambiado, los clientes también. Muy probablemente, si las empresas vieran que pueden ganar más dinero con un conocimiento más profundo venido de la investigación, lo harían, pero no lo están viendo, por lo menos no ahora. La investigación de hoy está respondiendo a las demandas del cliente de hoy y para lograr una transformación se requiere de ambas partes: clientes y agencias.

Para que esta conducta de “sólo ejecutar” se revierta se necesita que clientes e investigadores sociales recobremos el valor de escuchar a la gente y atender a sus verdaderas necesidades, miedos, preocupaciones y tensiones. Se trata de sensibilizarnos acerca de qué es lo que necesita *la gente* y no *los consumidores*, y volvernos a conectar con ellos. Si antes se dijo que las agencias de investigación únicamente trabajan bajo pedido y con la finalidad de entregar respuesta a los intereses de negocio del cliente, lo cierto es que en toda investigación surgen aprendizajes que rebasan los intereses de las

marcas y que permiten tener un mejor entendimiento de las conductas de las personas más allá de su rol como consumidores.

Lo trascendental es cuestionar los procesos que ya tenemos tan interiorizados para evitar que se caiga en la mera ejecución y esto es aplicable tanto a la investigación de mercados como a cualquier otra ciencia social. En la medida en que nos detengamos a analizar nuestro trabajo y generemos un diálogo es posible alcanzar un mejor entendimiento de lo que hacemos y contribuir con formas que se adapten al día a día y a las nuevas necesidades.

## *2. La necesidad de aplicar el conocimiento teórico en la práctica cotidiana*

La *tecnologización* del cualitativo, que cada vez se está haciendo más presente, provoca en el investigador una creciente necesidad de adicionar nuevos conocimientos, lo innovador, lo creativo, lo diferente, está ganando terreno sobre lo teórico, el pensamiento y el análisis. No es raro que cada vez nos sintamos menos adaptados al mercado y que en esta búsqueda de adaptación nos deslumbremos con cursos, talleres y seminarios que, por hacer referencia a la innovación y lo online, nos parecen trascendentales porque queremos ser competitivos.

En este avance que no se detiene, los investigadores cualitativos estamos perdiendo referentes teórico-conceptuales porque no nos hemos permitido retomarlos y porque las exigencias del mercado nos están llevando a otros caminos. Priorizamos lo nuevo porque queremos afrontar lo que viene desde lo que concebimos es el futuro de la investigación (lo útil), cuando quizá deberíamos de aprender desde el pasado (los cimientos).

Si bien recae en los investigadores la responsabilidad de recurrir a referentes teóricos que les permitan darle una base sólida a sus hallazgos y auxiliarse de teorías que les arrojen luz ante fenómenos sociales y conductas difíciles de explicar, está en las agencias de investigación demostrar a sus clientes la trascendencia de realizar un análisis minucioso y profundo y de exigirles el tiempo para poder realizarlo.

A pesar de todo esto es innegable que el nacimiento de nuevas agencias y la especialización de muchas de ellas han posibilitado a los investigadores profundizar en un tipo de conocimiento específico y volverse expertos; que el surgimiento de saberes prácticos ha ayudado de manera abrumadora en la aplicabilidad del conocimiento obtenido en la investigación; que la tecnología nos permite llegar a diferentes regiones y compartir el conocimiento adquirido; que el avance nos está permitiendo alcanzar logros y formas de hacer que a mediados del siglo XX hubieran sido imposibles de creer para cualquier investigador.

El problema no es, entonces, que el cualitativo agregue nuevas formas de pensamiento y se auxilie de la tecnología para facilitar el trabajo, sino que en este avance quede en el olvido su verdadera esencia, que no es otra que el entendimiento de la gente, la generación de conocimiento y el diseño de estrategias basadas en una verdadera comprensión de las dinámicas de las personas.

### *3. La necesidad de otorgarle al cualitativo un lugar más protagónico y generar interés en las nuevas generaciones*

Si en las agencias de investigación de mercados es fácil notar que el cualitativo se encuentra relegado ante el protagonismo de los hallazgos medibles, las instituciones educativas enfocadas a la enseñanza de Ciencias sociales tienen que plantarse como resistencia frente a este favoritismo de lo verificable (el cuantitativo) frente a lo interpretativo (el cualitativo). Sin embargo, dentro de las instituciones educativas ocurre un fenómeno similar al de las agencias: es más común ver a los alumnos de ciencias sociales haciendo y aplicando encuestas, codificando la información y haciendo gráficas que realizando entrevistas a profundidad e interpretando el discurso de sus entrevistados.

Debido a que la carrera de Ciencias de la comunicación carece de una opción terminal dedicada a la investigación social y que dentro de las asignaturas del bloque de investigación las técnicas cualitativas no cuentan con un papel protagónico, es preciso abrirle un lugar al cualitativo haciendo que durante su paso por la academia los alumnos desarrollen proyectos de investigación que se apoyen en técnicas de investigación cualitativa lo que podrá permitirles que al egresar estén familiarizados con ellas y puedan

encontrarles uso, sea que se dediquen a la investigación de mercados o se desarrollen en cualquier otro campo.

Para lograr esto es preciso que los profesores se conviertan en voceros del cualitativo y exhorten a sus alumnos a usar técnicas cualitativas en el desarrollo de sus proyectos de investigación. Asimismo, conviene que desde las aulas se hable de la investigación cualitativa como un campo de acción en el que el egresado de la carrera de Ciencias de la comunicación puede desarrollarse y poner en práctica sus conocimientos. De lograr que los egresados lleven a la investigación de mercados sus conocimientos y referentes teóricos este campo laboral se verá ampliamente beneficiado.

## Bibliografía

- **Bautista, C., Nelly, Patricia**, *Proceso de investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*, Bogotá, Manual Moderno, 2011, 232 pp.
- **Baena Paz, Guillermina**, *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1981, 124 pp.
- **Baena Paz, Guillermina**, *Tesis en 30 días: lineamientos prácticos y científicos*, México, Editores Mexicanos Unidos, 1986, 100 pp.
- **Báez y Pérez de Tudela, Juan**, *Investigación cualitativa*, México, Alfaomega, 2012, 401 pp.
- **Belk, Russell, et.al.**, *Qualitative consumer & marketing research*, Londres, SAGE, 2013, 230 pp.
- **Benassini, Marcela**, *Introducción a la investigación de mercados: enfoque para América Latina*, Ciudad de México, Pearson, 2014, 240 pp.
- **Castro Rosales, Carmen**, *Mercadotecnia*, México, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, pp.
- **Dieterich, Heinz**, *Nueva guía para la investigación científica*, México, Planeta, 2006, 229 pp.
- **García Ferrer, Gemma**, *Investigación comercial*, Madrid, Alfaomega, 2012, 3a. ed. 312 pp.
- **Gibbs, Graham**, *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*, Madrid, Ediciones Morata, 2012,
- **McDaniel, Carl; Roger Gates**, *Investigación de mercados*, México, Thompson Learning, 2005, pp.
- **Marshall, Catherine**, *Designing qualitative research*, Los Ángeles, SAGE, 2016, 262 pp.
- **Malhotra, Naresh K.**, *Investigación de mercados*, México, Pearson Educación, 2008, 5ª. Ed, 816 pp.
- **Naghi Namakforoosh, Mohammad**, *Metodología de la investigación*, México, Limusa, 2ª. Ed., 2005, 528 pp.
- **Guido Lara (editor)**, *Guías AMAI. Sesiones de grupo*, México, AMAI, 2008, primera edición, 76 pp.

- **Nicolás, José; Castro Jany**, *Investigación integral de mercados*, México, Mc Graw Hill, 2009, 502 pp.
- **Ortiz Ocaña, Alexander**, *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales*, Bogotá, Ediciones de la U., 2015, 143 pp.
- **Packer, Martin John**, *La ciencia de la investigación cualitativa*, Bogotá, Universidad de los Andes, 2013, 512 pp.
- **Pope, Jeffrey L.**, *Investigación de mercados*, México, Norma, 202, 390 pp.
- **Soler Pujais, Pere**, *Investigación de mercados*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions, 2001, 113 pp.
- **Ramírez Aceves, Merizanda**, *Manual para la elaboración de trabajos de investigación de licenciaturas en ciencias sociales y humanidades*, Cuernavaca, UNAM, 2015, 200 pp.
- **Rojas Soriano, Raúl**, *Notas sobre investigación y redacción*, Ciudad de México, Plaza y Valdés, 2013, 296 pp.
- **Rojas Soriano, Raúl**, *Guía para realizar investigaciones sociales*, Ciudad de México, Plaza y Valdés, 1998, 440 pp.
- **Sangri Coral, Alberto**, *Introducción a la mercadotecnia*, México, Grupo Editorial Planeta, 2008, 300 pp.
- **Schiffman, León G., Lazar Kanuk, Leslie**, *Comportamiento del consumidor*, Pearson, 8ª. Ed., 560 pp.

## Recursos digitales

- Abraham García León, “¿Social listening o social monitoring?”, [en línea], México, en *Merca 20.com*, 16/11/2016. Dirección URL: <https://www.merca20.com/social-listening-social-monitoring/>
- AMAI, *Estudio Anual de la Industria de Investigación de Mercados y Opinión Pública en México*, Edición XIX (2016-2017), [en línea] en *Blog AMAI.com*, Dirección URL: <https://www.amai.org/descargas/estudio-anual-amai-2016-comunicado-junio-2017.pdf>
- AMAI, sitio web, Dirección URL: [http://www.amai.org/quienes\\_somos/quienes\\_miembros.php](http://www.amai.org/quienes_somos/quienes_miembros.php)
- AMAI, *Estudio Anual de la Industria de Investigación de Mercados y Opinión Pública en México*, Edición XV (2012-2013), p. 3 Dirección URL: <https://slidex.tips/download/estudio-anual-de-la-industria-de-investigacion-de-mercados-y-opinion-publica-en>

- Bieletto, Diana Bueno, “Vivir sin guión: De cómo todos nos volvimos futurólogos más por necesidad que por placer”, [en línea], México, *DDT Blog AMAI*, 1 de marzo del 2017, Dirección URL: <http://blog.amai.org/index.php/vivir-sin-guion-de-como-todos-nos-volvimos-futurologos-mas-por-necesidad-que-por-placer/>
- Bitácora Social, *Sitio web de Bitácora social*, Dirección URL: <http://www.bitacorasocial.com/inicio.html>
- *Brain-nt.com* Dirección URL: <http://www.braintrust-cs.com/>
- Cabarcos, Fernando, “Brief Creativo MAS-Oct 2017”, [version digital], Account Planning Boot Camp 2017, Miami Ad School Buenos Aires.
- Cabrera, Elizabeth, Claudio Flores, “El arte del storytelling. Qué influye en una buena presentación”, [en línea], Revista DDT AMAI, No. 32 (segunda época), 2012, p. 2, Dirección URL: [http://www.amai.org/privado/publica\\_revista.php?id=66](http://www.amai.org/privado/publica_revista.php?id=66)
- *De la Riva.com*. Dirección URL: <http://www.delarivagroup.com/es/nosotros/>
- Esqueda, Román, “La lógica de la investigación cualitativa: una propuesta para su evaluación”, [en línea], México, *DDT Revista AMAI*, p.43, Dirección URL: [http://www.academia.edu/4461861/La\\_l%C3%B3gica\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_Cualitativa\\_Una\\_propuesta\\_para\\_su\\_evaluaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/4461861/La_l%C3%B3gica_de_la_Investigaci%C3%B3n_Cualitativa_Una_propuesta_para_su_evaluaci%C3%B3n)
- Forjas, Yazmín, “La investigación de mercados, del ‘patito feo’ de la mercadotecnia al cine de la inteligencia de mercados”, [en línea], México, *DDT Revista AMAI*, Dirección URL: [http://www.amai.org/revista\\_amai/octubre-diciembre-2012/2.pdf](http://www.amai.org/revista_amai/octubre-diciembre-2012/2.pdf)
- *Firefly.com*, Dirección URL: <http://www.fireflymb.com/en/default.aspx>
- Hall, Erika, “Let's stop doing research” [en línea], *Medium.com*, 9 de mayo de 2016, Dirección URL: <https://medium.com/mule-design/lets-stop-doing-research-48efcd7118c9>
- Hector Lanz, Anderson Addison, “How do focus groups work?”, EE.UU., TED-Ed., 10 de abril del 2017, Dirección URL: <https://ed.ted.com/lessons/how-do-focus-groups-work-hector-lanz>
- Insitum, *Sitio web de Insitum*, Dirección URL: <http://www.insitum.com/#about-us>
- *KantarTNS.com*, Dirección URL: [http://www.tnsglobal.mx/quienes\\_somos/index.html](http://www.tnsglobal.mx/quienes_somos/index.html)
- Lexia.com, Dirección URL: <http://lexia.cc/quienes-somos/>
- Lexia Insight Solutions, “Ocho principios para construir un paradigma generativo”, [en línea], México, *Blog AMAI.org*, 22 de agosto del 2016, Dirección URL:

<http://blog.amai.org/index.php/ocho-principios-para-construir-un-paradigma-generativo/>

- Millward Brown Global, *Central Question Framework*, [formato digital].
- Nielsen.com. Disponible: <http://www.nielsen.com/mx/es/about-us.html>
- Nodo.com Dirección URL: <http://www.nodo-research.com/index.php/es/quienes-somos.html>
- Sandoval, José Luis y Muñoz, Esteban (editores), “Necesitamos la investigación para conocer al consumidor y saber qué está sucediendo” (Entrevista a Alejandro Garnica), [en línea], Dirección URL: <http://www.mejorespracticas.com.mx/detalle.php?id=6453>
- Semiósfera, *sitio web de Semiósfera innovación disruptiva*, Dirección URL: <http://semiosfera.info/#quienes>
- Silva, Aída, “Entrevista con el Dr. Jorge Matte” [en línea], México, *Revista DDT AMAI*, p.3 Dirección URL: [http://www.toschi.com.mx/articulos/entrevista\\_jorge\\_matte.pdf](http://www.toschi.com.mx/articulos/entrevista_jorge_matte.pdf)
- s/a, “Entrevista con Gabriela de la Riva”, [en línea], México, *Segmento ITAM*, Dirección URL: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/EntrevistaconGabrieladel aRiva.pdf>
- Valdés, Jorge A. (coordinador), *Estándar de servicio para la investigación de mercados en México*, [en línea], México, Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A.C., 2008, p. 33, Dirección URL: <http://www.amai.org/privado/index.php>