

ENTREVISTA CON...

Luis Woldenberg, Presidente Nodo Investigación + Estrategia

Nodo Investigación + Estrategia es una empresa mexicana especializada en investigación de mercado dedicada a transferir conocimiento, buscar establecer procesos de comprensión del mercado y de los consumidores, para así apoyar al desarrollo de estrategias corporativas exitosas. El nombre de la empresa define su concepto de "red" en la que el "nodo" sirve para conectar con los públicos a investigar, pero también con otros aliados estratégicos que ofrezcan soluciones integrales a los usuarios de servicios de investigación y estrategia.

EVOLUCIÓN Y (RE)VOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

La industria de la investigación de mercados en México ha sufrido varios cambios y transformaciones. Sobre los avances más importantes durante los últimos años Luis Woldenberg, presidente de Nodo Investigación+ Estrategia comenta: “Creo que tenemos una industria fortalecida, moderna y competitiva internacionalmente. Eso se ha logrado a que a partir de los ochenta, se dio una profesionalización de la gente que ha ido incursionado en el medio, contando con una mayor capacitación estadística. Por otro lado la incorporación de la computación en el mundo de la investigación incrementó enormemente las posibilidades de análisis. En los noventa se consolida la industria y los presupuestos de investigación crecen de forma brutal, lo que hace que el ramo crezca en número. Este volumen y competencia también produce la necesidad de ir cada vez generando un mejor producto y una mayor sofisticación del mismo”.

Sobre el papel de las agencias internacionales en el mercado mexicano, el directivo explica: “También, la incursión de las agencias internacionales trae como consecuencia, la aparición de modelos y se genera una segmentación de mercado. Por su parte las agencias nacionales, que quedamos vivas y que no quisimos vender, nos volvimos empresas mucho más sofisticadas, concretamente creo que fuimos negocios que pasamos de ser generadores de información a consultores de negocios.”

NACIONAL *VERSUS* INTERNACIONAL

Acerca de las diferencias entre la situación del trabajo en México y en el extranjero, el directivo expone. “El trabajo en México es un poco distinto, nosotros maquilamos para el extranjero y mi cliente a lo mejor hace el análisis. En el extranjero en un sinfín de empresas ya existe como tal un departamento de investigación mundial. Lo cual me parece muy bien, porque hay una estandarización. En México llegas a una empresa y te enfrentas muchas veces no al problema de sacar el estudio, sino sacar a la empresa adelante. Aquí es donde empresas como Nodo tienen sentido porque las asesoras en: qué marcas deben sacar los próximos 3 años, cómo hacerlas crecer, qué características deben tener, qué desarrollo iconográfico, cómo se tienen que ver, qué empaque, etcétera y bueno, evidentemente hacemos estudios, pero lo que estamos tratando es de generar productos con los que ellas se puedan defender”.

AGENCIAS MÁS COMPROMETIDAS, RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Sobre el rumbo de las agencias de investigación de mercados tanto en México como en el resto del mundo el directivo opina: “Las agencias de investigación tienen que saber para

donde van los mercados. Por lo tanto, la gente de investigación debe ser un especialista en patrones de conducta poblacionales, antes de explicarle al cliente su marca, es necesario primero decirle cómo está sintiendo el mercado, posteriormente cómo está el mundo que rodea a la gente, después cómo está la categoría y finalmente cómo está la marca” enfatiza el directivo.

NUEVO PERFIL DE AGENCIA

Todas estas modificaciones han hecho surgir un nuevo perfil de agencia: “Una empresa con personal más analítico, pero más avocada al negocio del cliente y mucho más conocedora del negocio. Existen empresas que ya tienen otro tipo de compromiso con el cliente y que están buscando tener un perfil profesional diferente. Hoy día el cliente te está dando una mayor responsabilidad, y mucho más divertida, ya que ese tipo de proyectos implica mucho más interés, y cuenta con un mayor valor agregado de generar un proyecto conjuntamente con la compañía”, apunta Woldenberg.

“Pienso que vamos a empezar trabajar con equipos plurifuncionales, ya que en las agencias de investigación nos nutrimos de psicólogos, estadísticos, antropólogos, sociólogos, etcétera. Es decir entender que no estamos haciendo estudios sino negocios.”, prosigue el presidente.

Sobre esta evolución que hoy en día se ha dado en la relación con los clientes, el ejecutivo explica: “La verdad es que cada vez empresas como Nodo, vivimos más adentro de la empresa del cliente, de tal suerte que lo que adquieres no solamente es un contrato anual sino una convivencia diaria con su problemática, y más allá de plantear objetivos para una investigación planteas objetivos para el negocio”.

ÉXITO COMPARTIDO

¡La verdadera revolución está por venir!. La estrecha colaboración de las agencias de investigación con las empresas puede tener un impacto profundo, no sólo en la manera de trabajar sino también en su retribución. Al respecto Woldenberg señala: “Lo que estamos haciendo es estrategia. Es decir, más allá de las entregas de documentos e informes, son planes de mercado, de comercialización, de relaciones con clientes, de satisfacción laboral para su gente, de crecimiento a futuro y de desarrollo de marca, etcétera.”

“De hecho creo que no hemos de estar muy lejos para que surja la figura de *success fee*, es decir, dentro de poco, más allá de los contratos anuales, que hace 10 años eran casi un imposible, vamos a contar con alguna participación del éxito de las empresas, lo cual creo que va a generar personal verdaderamente consultor, no sólo conocedor de técnicas de investigación sino personal capaz de ayudar al desarrollo de la empresa. Nodo ya cuenta con gente que vive la mitad del tiempo dentro de la empresa del cliente y siento que es justo que si la empresa incrementa sustancialmente sus ventas y utilidades, nos quede algo”, profundiza el ejecutivo.

LA CONVIVENCIA, ES LA DIFERENCIA

El directivo nos compartió el secreto de su éxito: “En Nodo frenamos tres años el crecimiento para capacitar, al equipo. A eso le atribuyo el gran crecimiento, a que hoy día tenemos el *staff* ejecutivo más experimentado, tenemos trabajando juntos muchos años. Asimismo, estamos haciendo *scouting* en universidades para encontrar ciertos perfiles de gente. Por eso estamos creciendo porque estamos mostrando un esquema distinto de convivencia con los clientes”.

Continuando con este tema Woldenberg explica cual es el distintivo de Nodo con respecto a los demás: “Nada más estoy preocupado por los clientes, no por los competidores. La verdad no se muy bien lo que hace la competencia, lo que sí creo es que ya no es tan importante la sofisticación metodológica. Actualmente lo más importante es que el cliente entienda y pueda aplicar la información contenida en dichos estudios.”

LLEVANDO LA RELACIÓN A OTRO NIVEL

También compartió con nosotros un ingrediente esencial que requieren las agencias de investigación de mercados en la actualidad. “En principio sería la relación con el cliente, es necesario asumir otro tipo de responsabilidad, hay que capacitar de otra manera, así como tener otro tipo de personal más amplio. Anteriormente estábamos acostumbrados a llegar, presentar resultados e irnos, actualmente es necesario tener otra predisposición con la clientela, otro nivel de capacitación y otro nivel de ejecutivos dentro de las agencias de investigación, así como otros niveles de tolerancia” profundiza Woldenberg

Otro punto clave es y será siempre la capacitación, Al respecto el presidente amplió más el concepto de capacitación en las áreas prioritarias para Nodo. “Lo primordial fue empezar a capacitar, a capacitar a tu gente para que a su vez capacite al cliente. Por otro lado, lo primero fue que el personal tuviera un dominio claro de la técnica, estadística y psicología. Por lo que se refiere a cualitativos tenemos el equipo mas amplio del país, pero en cuantitativos no lo teníamos, ya que venimos de varias separaciones, primero de Gallup y luego de Pearson. En el área cuantitativa éramos muy selectivos, en lo que conseguíamos a la gente y la preparábamos, primero técnicamente y después en el trato con los clientes, de cada 15 estudios que nos daban aceptábamos uno, lo cual nos generó mala fama de parte de los clientes. De hecho durante el año del 2004 y 2005 buscamos estándares de juntas, protocolos relacionados de manera profesional con el cliente, es decir, desde cómo ir por un *briefing* de estudio hasta dar capacitaciones a los clientes para que sepan que hacer con la información obtenida.”

IN-NODO-ACIÓN

Sabemos que el éxito de un negocio depende en gran medida de su capacidad para innovar. Acerca de los procesos de innovación con los que Nodo cuenta, el directivo expone: “Como política el 20% de las utilidades se reinvierte en nuevas experimentaciones, lo cual nos ha llevado a tener toda una batería *test* proyectivos, algunos talleres de trabajo de 8 a 10 horas con la gente, la cual es una técnica que trabaja con el umbral de atención. También, estamos investigando mucho el tema del humor social, el segmento de *low income*, así como investigaciones con changarros y el *dreamketing*”.

SOÑAR NO CUESTA NADA...DREAMKETING

El directivo platicó con nosotros sobre sus nuevos proyectos y en lo que él cree que las agencias estarán más involucradas trabajando: el concepto de *dreamketing*: “Es mercadotecnia del sueño, de las sensaciones, la que va mas allá del bienestar. Cuando te vendo un artículo, lo que busco es venderte una experiencia, por lo tanto hay que encontrar cuál es el sueño y la magia que esta detrás de esta compra. Cabe señalar que no es un concepto nuestro, es de Ferrari, pero lo hemos tomado de hace una años a la fecha y en categorías de valor agregado como licores o fragancias esta siendo un condimento de análisis muy importante. Toda la parte de la mercadotecnia de las tripas- corazón, del mas

allá del *reason- why*, del deseo, del sueño, de la aspiración, del querer y que es un tipo de mercadotecnia en el que las agencias vamos a estar más involucradas trabajando.”

DIFERENCIACIÓN = INFORMACIÓN

Para poder ofrecer análisis más eficientes y ser capaces de explicar qué es lo que sucede en el entorno, desde el punto de vista del directivo, es necesario trabajar en el desarrollo de bancos de información. “Un avance en el cual vamos a trabajar en un futuro próximo es en la generación de bancos de información capaces de dar contexto y de explicar de qué se trata el mercado. Mucho de lo que nos están comprando hoy los clientes son explicaciones de lo que está pasando en su entorno. Nodo ya está trabajando en estos bancos de información en áreas tan diversas como alimentación, consumos cotidianos, especiales, por niveles, prospectiva de nutrición, hacia donde creemos que va a ir la sociedad, entre otras.”

¿CÓMO AMANECIÓ HOY?: HUMOR SOCIAL Y EL CONSUMIDOR

Existe todo un trabajo el cual es generar bancos de información acerca del humor social, el consumidor y tendencias sociales: “Para ofrecer un valor agregado, un factor relevante es el generar bancos de información contextual que permitan análisis más eficientes. Asimismo, creemos que hay una estrecha correlación entre humor social y tono comunicacional, es decir, no sólo encontrar cómo se siente la gente sino detectar el por qué. Esto tiene que ver mucho en cómo me estoy sintiendo, cómo estoy saliendo a trabajar al mundo, cómo quiero que me vean y cómo quiero que me representen en la televisión. Es decir, por una parte va a estar el trabajo en sintonía con el cliente, en donde el objetivo va a ir mas allá de revelar cual fue la recordación publicitaria de la campaña sino ser capaces de ofrecer una gama de información contextual más extensa, dar una consultoría”, prosigue Woldenberg

METODOLOGÍAS: *BACK TO BASIS*

“Lo que hay que hacer es regresar a lo básico, es decir: ¿cómo hacer para que el cliente entienda los datos? ¿Cómo simplificar las cosas y conceptos?. Es necesario encontrar nuevas fórmulas en donde la agencia tenga una aproximación mucho mas amigable con el cliente”, explica el presidente.

“Personalmente me resisto a las metodologías desde tres o cuatro años porque creo que fue el cáncer de la industria, nos engolosinamos y todos los noventas nos dedicamos a inventar metodologías, fue el regodeo intelectual para ver quien tenia la más complicada, hicimos nuevas y más sofisticadas, y resultó que había una variable que no vimos en la ecuación, el cliente, que cada vez nos entendía menos”, opina Woldenberg.

La clave es lograr combinar metodologías tradicionales con alguna innovación. Al respecto Woldenberg dice: “Algunas veces podemos utilizar metodologías tradicionales, pero metiendo variables novedosas. Otras probamos metodologías concatenándolas de otra manera, por ejemplo, todo lo que es cultura de marcas, a lo mejor el 60 o 70% de las metodologías son probadas, el chiste es cómo las armamos, ya que empezamos todo el desarrollo a partir de entrevistas de profundidad con la gente de la empresa y resultaba que las ideas estaban ahí adentro, el problema era que no hacían caso a quien tenía la súper idea.”

“Por eso trajimos del extranjero metodologías de lo más primitivo, fuimos por el *knowledge transfer*, ya que las cosas obvias se nos habían olvidado en la investigación y por eso en el 2002 empezamos a explicar dichas metodologías a los clientes a través de cursos.

Aplicamos toda esta teoría de los “siete enanitos”, en la cual puedes detectar las siete diferentes tipologías de personalidad, las cuales aprenden la realidad de manera distinta, y ayudamos a nuestros clientes definir el tipo al que pertenecen. Una vez definida la tipología ya tengo la manera de hacer documentos específicamente para este cliente. Lo cual implica un nivel de sofisticación enorme, ya que lo que tu quieres es que el cliente opere y entienda los conceptos y qué hacer con ellos”, ahonda el directivo.

Para concluir sobre éste tema el ejecutivo expone; “Asimismo, pienso que un punto muy importante es que empecemos a generar los *balance scorecard*, que te permite no nada más ver el resultado, sino medir su impacto y analizar cómo va creciendo o decreciendo. Es fundamental trabajar con el cliente en esto, para que él mismo opere la información, enseñarles a trabajar con sistemas inteligentes que le permitan hacer una buena toma de decisiones”.

PRINCIPALES RETOS

Dentro de los principales retos a los que se enfrenta la industria destacan los siguientes: recolección, supervisión y retribución. Con relación a las técnicas de recolección de información, Woldenberg apunta: “Creo que hay muchos elementos que están haciendo difícil la recolección de la información. Por ejemplo, el crecimiento telefónico no se ha dado más por toda la lata que dan las empresas vendiendo por teléfono, o bien diciendo que están haciendo encuestas; entonces se tiene que recurrir a los bancos de datos telefónicos. En otros países no pasa esto en Estados Unidos debe ser un 92% de la recolección es telefónica y aquí no se puede. Por otro lado hay factores que hacen que la recolección casa por casa también sea un problema”.

EL ARTE DE RECLUTAR

“En el tema de reclutamiento lo que estamos haciendo es tratar de tener más reclutadores y a nivel de pares, es decir, de repente tengo una mamá de colegio particular reclutando para el nivel alto y así sucesivamente para todos los niveles. Lo que pasa es que si antes tenía 10 reclutadores ahora tengo 40, les pido menos producción, les pago mejor y doy más incentivos. Pienso que hasta esto se va acabar, ya que hemos incrementado los niveles de supervisión en campo a una cantidad inimaginable. Actualmente en cuanto a supervisión directa estamos arriba del 20%”, explica el directivo.

“Cada vez es más complejo y es un tema que va a requerir de análisis gremial y ya todos empezamos a trabajar en ello. El problema es que los buenos levantamientos son caros, implican altos niveles de supervisión y cada vez los precios en investigación son más bajos” puntualiza Woldenberg.

RECONQUISTANDO EL MERCADO

Para concluir el presidente comenta: “Tristemente la guerra de precios generó un desescalamiento en las agencias de investigación; no es un problema per se que tengamos clientes mas jóvenes, el problema fue que a lo mejor a finales de los 70's y en los 80's le presentábamos al Director General y terminamos el milenio reportando a los trainee. Esperaría que las agencias de investigación podamos reconquistar en el mercado. Este es un problema ya que si nosotros no podemos revalorar nuestro gremio, entonces nadie. Por eso se tienen que hacer agencias con otro perfil, que consoliden una relación más de socios y no de simple proveedor de datos con los clientes.”