

Mesa redonda y debate organizados por SAIMO

Vínculo entre los investigadores que proveen la investigación y los investigadores que la solicitan

¿Hay algo que es necesario dialogar, analizar o debatir en conjunto?

13 de septiembre de 2005, a las 18.30 hs., en la Sala F del Centro Cultural General San Martín, Sarmiento 1551.

La mesa de expositores estuvo integrada por ocho integrantes, cuatro investigadores que compran y cuatro que proveen, y fue moderada por **Roberto Migliaccio** - Intermarket Research. Fueron panelistas:

Investigadores que compran

Mariana Colvill Jones - SC Johnson
Horacio Gárderes - Kraft Food SC
María Magdalena Gómez -Telefónica
Pablo Kennedy - Unilever

Investigadores que proveen

Julio Fresno Aparicio -ID Consultores – CEIM
Leandro Caruso – Knack
Valeria Forwe – Asecom Latin America
Hernán Kurdziel – Research International

- [Introducción, por Roberto Migliaccio](#)
- [Horacio Gárderes](#)
- [Valeria Forwe](#)
- [Pablo Kennedy](#)
- [Leandro Caruso](#)
- [Mariana Covill Jones](#)
- [Hernán Kurdziel](#)
- [María Magdalena Gómez](#)
- [Julio Fresno Aparicio](#)

- [Debate general \(panelistas y asistentes\)](#)

Advertencia: Como lo que se transcribe a continuación se trata de una “desgrabación” es posible que se hayan producido errores involuntarios de interpretación del audio o de tipeo.

ROBERTO MIGLIACCIO. Palabras de apertura e introducción

Roberto Migliaccio:

- Primero, para aquellos que no me conocen, **quisiera presentarme**: soy Roberto Migliaccio y trabajo en investigación de mercado desde hace aproximadamente 20 años. Toda mi vida he trabajado en empresas de servicio. Y siempre lo he hecho desde el lugar del proveedor, desde el lado del que produce y presta servicios. Actualmente me desempeño como Director de Cuentas de Intermarket Research, y en SAIMO formo parte de la Junta Directiva y colaboro también en distintas comisiones: la de Normas ISO, la de Revisión de Estatutos y la de Programación de Eventos.
- En nombre de SAIMO, entonces, quiero **darles la bienvenida a este evento**, que pretende ser un espacio de encuentro entre investigadores para charlar y discutir libremente sobre temas relacionados con nuestro quehacer cotidiano,
- En esta oportunidad, **nuestro propósito es**: analizar, revisar el papel del investigador que compra y del investigador que provee estudios de mercado **con el fin de contribuir a mejorar los niveles de calidad y accionabilidad de las investigaciones que se generan**.

Muchos de nosotros, como investigadores proveedores nos preguntamos, por ejemplo por cuestiones tales como:

- En qué colabora a la calidad, que tanto el pedido como la compra de una investigación se canalice a través del Dpto. de Compras/ Abastecimiento de la empresa?
- Cuál es el valor agregado que puede obtener un cliente cuando el pedido consiste sólo en pasar un precio, una cotización. Ya que la problemática y las decisiones que se esperan tomar a partir de la investigación sólo serán informadas a posteriori, a quien se adjudique finalmente el estudio.

Y mirando la situación desde el otro lado, uno podría preguntarse aspectos tales como:

- en qué se beneficia marketing cuando recibe soluciones mecánicas provenientes de modelos, que a **lo mejor no fueron pensados para la problemática específica?**
- Qué implicancias tiene para el negocio **cuando los proveedores asumen que siempre hay que hacer lo que el cliente pide?** Y no cuestionan o recomiendan alternativas de diseño.

Sin duda son muchas y variadas las implicancias que subyacen en nuestro vínculo. Por ello, muy probablemente la actividad de esta noche constituya sólo un punto de partida para una serie de encuentros futuros tendientes a avanzar juntos en pos de **mejorar los niveles de calidad y accionabilidad de las investigaciones que se generan**.

- **Quiero expresar nuestro especial agradecimiento** a los investigadores que aceptaron entusiastamente nuestra invitación a compartir hoy sus puntos de vista con todos nosotros, actuando a modo de disparadores de la problemática a debatir.
- **Por último, un breve comentario respecto a como hemos organizado la charla de hoy.**

Comenzaremos por el tratamiento de los aspectos más macros de que hacen al rol y al vínculo entre investigadores, para abordar luego aspectos más puntuales, referidos al día a día de nuestra relación.

Horacio Garderes, Valeria Forwe y Pablo Kennedy se referirán a distintos aspectos vinculados con la evolución de la relación cliente agencia y el nuevo rol de la IM.

Luego **Leandro Caruso** planteará sus inquietudes respecto de las necesidades de formación q/ exige el nuevo rol, **Mariana Colvill Jones** a los requisitos que se piden hoy a los investigadores, **Hernán Kurdziel** tratará temas inherentes al pedido de investigación, **Magdalena Gómez** se referirá a la problemática del tiempo y finalmente **Julio Fresno Aparicio** se centrará en tema costos y precios de la investigación.

Bueno, le cedo la palabra a nuestro 1er. investigador invitado: Horacio Gárderes

HORACIO GÁRDERES

*Es Director de Consumer Insights Cono Sur de Kraft Foods Southern Cone
Hace aprox. 2 y medio que se desempeña Kraft y anteriormente lo hizo en Nobleza y Procter & Gamble
Lleva aproximadamente 15 años trabajando en Marketing Research.*

Horacio Gárderes:

Buenas tardes a todos. Realmente le agradezco a SAIMO esta oportunidad de presentar, realmente es un placer estar frente a uds. y debatir este tema, que creo que es importante y cada vez más toma un rol más preponderante en lo que es la relación empresa-agencia de investigación, en lo que nosotros vemos, desde las empresas, que es el nuevo rol de investigación de mercado o consumer insight, de acá al futuro.

Ahora, la verdad no puedo dejar de ver este nuevo rol, sin contar un poco la historia y el contexto de de dónde venimos y hacia dónde vamos.

En los últimos 20 años la investigación de mercado dentro de las empresas pasó por distintas etapas, algunas positivas. algunas malas, y creo que últimamente, realmente, cada vez es más poderoso.

Venimos de una etapa, en los últimos 20 años, donde pasamos de ser un departamento tipo caja negra, donde realmente en las empresas éramos como la puerta de atrás de la compañía, no había mucha cultura, había mucho desconocimiento, había una sensación de gurúes con túnica en la parte de las empresas.

Después, yo diría, cuando nos acercamos a los últimos 15 años, empezó la etapa de desarrollo, empezó a haber más conocimiento en marketing, en trade marketing, en las distintas unidades de negocio de lo que era la investigación de mercado.

Ya cuando nos vamos acercando a la época de los 90, 90 y pico empezamos a ver, en algunas compañías, que este rol más preponderante y de desarrollo de la investigación de

mercado, pasó a convertirse en la policía de marketing y empezamos a pasar momentos complicados porque las empresas empezaron a aprender pero, a su vez, empezaron a sentir que estaban siendo muy críticamente evaluadas, y había gente que se sentía muy molesta.

A hoy, que realmente estamos pasando por un momento -por lo menos es lo que estoy viendo en varias compañías, y no solamente a nivel local sino internacional-, un momento importante de resplandor de la la investigación de mercado porque realmente hoy hay muchísimas compañías que consideran la investigación de mercado como un socio indispensable del negocio, realmente hoy, hoy toda aquella compañía que está realmente mirando al consumidor, considera a la investigación de mercado como un socio del negocio.

Ahora, obviamente , esto no se consiguió de una manera gratis, se consiguió tratando de acercar posiciones entre dos mundos realmente muy distintos: el mundo de adentro de las empresas , y yo diría el mundo de los negocios, donde es un mundo mucho más rápido, mucho menos analítico , mucho más por ahí quick and dirty , mucho más focalizado en costos, contra un mundo mucho más racional, exploratorio, mucho menos focalizado en costos, por ahí en algunos momentos tildado de reactivo frente a la proactividad del management de las compañías, pero esto realmente se superó, y se superó con creces y hoy estamos llegando a un momento donde la mayoría de las compañías de consumo masivo y no así, están yendo a un modelo de organización centrada en el consumidor donde la investigación de mercado es realmente un catalizador de actividades, en todas las áreas de las compañías.

Hoy investigación de mercado está interactuando con finanzas en todo lo que es fusiones, adquisiciones, exploración de nuevos mercados; interactúa con corporate affairs, en lo que es realmente desarrollo de marca corporativa; trabaja con marketing, obviamente en lo que siempre veníamos haciendo, en trade marketing, cada vez mucho más focalizado. Trabaja mismo en operaciones, para todo lo que es manejo de ambiente, manejo de informaciones , realmente hoy se ha transformado en un sentimiento muy importante para aquellas compañías.

Esto no se logró solo, esto se logró de la mano de agencias de investigación poderosas, confiables, y que estuvieron a la altura de las circunstancias. Realmente sería muy triste llevarse el mérito solamente la gente de adentro de las empresas en investigación sino trabajando codo a codo. con agencias que estuvieron a la altura de las circunstancias. Ahora, realmente, hoy que la investigación de mercado está llegando a sentarse en los directorios de las compañías, en los comité ejecutivos, hoy en muchísimas compañías tenemos a Nro. 1 del mundo de investigación de mercado reportando al CEO, cosa que hace hasta un par de años atrás era muy difícil, realmente esto significa un compromiso muy importante, tanto de las agencias como de las empresas para seguir evolucionando acorde a los nuevos requerimientos.

Un poco para cerrar y darle turno a los colegas, lo que yo veo a futuro, como hacia dónde tendrían que ir a las agencias, no lo puedo ver solo sin tampoco decir hacia dónde tendríamos que ir nosotros, las empresas , juntos para seguir evolucionando en el rol de investigación de mercado, entonces la verdad, para no poner al burro adelante, vamos a hablar un poco de las agencias , yo creo que las agencias tienen que evolucionar, junto con las compañías, teniendo un perfil más de agente de cambio, realmente tienen que empezar a funcionar las agencias como un detonador de nuevas iniciativas, como un catalizador de nuevas cosas; tienen que tener una mayor influencia y, sobre todo, hacia

donde veo es: tienen que tener más gente de negocios. Tiene que haber mucho más entendimiento del negocio de las empresas con las que están trabajando, mucho más del que venían teniendo y por ahí con otras perspectivas.

Ahora, obviamente -como decía al principio de la charla-, esto no es ajeno de lo que tenemos que poner y lo que tenemos que contribuir las agencias de investigación que es, básicamente, y como bien decía Roberto, trabajo en equipo. Yo no te puedo pedir a vos, agencia, que des lo mejor si yo no estoy abriendo mi corazón para dar también lo mejor. O sea, tengo que tener trabajo en equipo, tengo que tener apertura mental para realmente poder tomar las ideas y las soluciones que traés, que son, obviamente distintas a lo que uno viene acostumbrado, y sobre todo, y lo más importante, tenemos que tener un transparente manejo de información. Si yo no tengo realmente un transparente manejo de información, a la hora de brifear o a la hora de requerir un trabajo, es muy difícil que las agencias, en trabajo en conjunto con el cliente, puedan trabajar de una manera para construir el futuro.

Así que ésa es básicamente mi perspectiva. Gracias por todo y le dejo el turno a mis colegas.

VALERIA FORWE

Se desempeña como Gerente General de IFOP, donde trabaja desde hace 7 años.

Anteriormente (cambió de "bando") fue Jefe de Investigación de Mercado en Molinos Río de la Plata, (2003) Antes Mora y Araujo y en A&C. Cuenta con 12 años de experiencia en Marketing Research.

Valeria FORWE:

Gracias Roberto. Me pasé de bando. En realidad es interesante el pie que me dejás porque, justamente, me parece un poco la razón de que estemos hoy acá, tiene mucho que ver con el congreso de SAIMO y tiene mucho que ver con lo que se habló particularmente en la mesa redonda o en el debate abierto que se generó, dónde, se planteó esta cuestión de los investigadores: los proveedores y los clientes. Creo que una de las ideas más interesantes encontradas ahí tiene que ver con que somos todos investigadores: investigadores - proveedores, investigadores - clientes y nos aúna el mismo objetivo. Algunos tendrán clientes internos dentro de la compañía, algunos tendremos clientes externos, pero somos todos investigadores.

Y justamente pensando desde la investigación y pensando este nuevo paradigma de posicionarnos todos como investigadores y todos desde el mismo lado del planteo del problema, es que no puedo dejar de pensar -y acá retomo un poco lo que decía Horacio- que estamos viviendo una etapa de cambio, un período de cambio que, creo que no es nuevo, no es un cambio de los últimos años sino que data de mucho más allá.

Ahora bien, cuando hablo de cambio, no pienso solamente en el cambio a nivel investigación en sí, llamémoslo objeto, metodología de la investigación, tecnología que hacen que las investigaciones puedan ser de una u otra manera, forma de pensar los datos, análisis, etc., sino también a la relación que se establece entre nosotros, los investigadores, investigadores - proveedores, investigadores - cliente.

En estas dos dimensiones que acabo de mencionar: la investigación objeto o la investigación en sí y la relación o el vínculo que se establece entre nosotros, es donde me voy a detener unos minutos.

1. En principio la investigación o el objeto, la investigación en sí. Yo creo que nosotros, como investigadores, nos encontramos frente a distintos tipos de demandas todo el tiempo. Hay tantas demandas distintas como tipos de clientes internos o externos nos podamos encontrar. El mismo planteo o el mismo problema o la misma duda no se resuelve de la misma manera, porque las plantean personas diferentes de negocios distintos y desde lugares distintos. Con lo cual, la forma de responder es siempre particular, o por lo menos, es así como me gusta pensarlo a mí. Hay clientes, empresas donde están más abiertos a la diversidad y a la creatividad, donde hay más espacio para involucrarse, en otras empresas no. Dentro de algunas empresas encontramos colegas a los cuales les gusta posicionarse como investigadores, hay clientes que nos piden que les contemos una historia y hay clientes que no quieren escuchar la historia, que quieren datos y prefieren armar su historia en privado.

Una vez dicho esto, lo que sí creo fervientemente, es que nuestro rol debe ser, en ese sentido, más activo que pasivo. Es decir, somos nosotros los que tenemos en nuestras manos el poder de hacer de la investigación lo que nosotros queremos que sea. Si queremos una investigación que participe en el negocio, una investigación creativa, una investigación que pueda pensar desde diferentes lugares, creo que somos nosotros los que tenemos que plantear eso. Y cuando digo nosotros -lo repito-, no me refiero sólo a los investigadores - proveedores, sino también me refiero a los investigadores - clientes, haciendo el trabajo adentro de las empresas.

Somos nosotros los que tenemos en nuestras manos la decisión de llevar a la investigación hacia donde nosotros queramos, los motores que pueden facilitar este cambio.

Ahora bien, dónde me parece que está el desafío y la oportunidad para ambos? y acá voy a desglosar una serie de cuestiones.

- En principio en una **investigación de mayor involucramiento**. Cuando digo mayor involucramiento, necesariamente estoy hablando de
- una **mayor responsabilidad**, me parece que son dos conceptos que vienen absolutamente de la mano. Mayor involucramiento y mayor responsabilidad para poder ser
- **socios activos**, para poder participar en el negocio y para poder sentarnos en las mesas de los directorios a plantear cuestiones o tomar decisiones o ser parte de los procesos de decisión.
- creo que, necesariamente, esto implica ir en la búsqueda de una **mayor comprensión** y de **análisis de construcción de sentido social**. Nosotros, de lo que hablamos en definitiva, es de espacios sociales de significación y de construcciones de sentido, porque nosotros de lo que hablamos es de gente. Hace poco leí en el diario una publicidad de una agencia de publicidad, de McCann-Erickson, y me pareció muy interesante una de las cosas que decían: nosotros no hablamos de consumidores sino hablamos de gente. Y creo que ése es un punto fundamental: nosotros debemos pensar en gente. Gente que consume, y en algunos momentos debemos explicar algunas cuestiones de ese consumo pero, básicamente, son personas, y muchas veces la explicación de ese consumo hay que rastrearla en otro lado, hay que salir y hay que pensar a la gente como gente, que parece

bastante obvio pero no siempre lo es.

- Precisamente de lo que estoy hablando es de una mayor **complejización** de los planteos y de las problemáticas, es decir, del pensamiento. Complejización significa ir en contra del, a veces, excesivo minimalismo y simplificación en la explicación de estos hechos sociales, que es de lo que, en definitiva, estamos hablando. Lo vamos a hablar en un formato digerible, lo vamos a hablar en un lenguaje marketinero, pero estamos hablando de hechos sociales. Me gustaría que como investigadores le escapáramos un poco a esa cuestión de la minimalización de la explicación, la simplificación de las explicaciones. Cuando digo complejización no estoy pensando necesariamente en presentaciones largas, en complejas técnicas estadísticas, a veces necesarias, pero no me refiero a esto, me refiero al pensamiento.
- Yo creo que ése es el único, uno de los únicos caminos que tenemos para poder colaborar, justamente en esto que nos están pidiendo, en colaborar desde un **lugar de mayor estrategia**, desde un lugar de partners, un lugar de socios.

Ahora, una cosa insoslayable es que nada de esto puede ocurrir si no exigimos y nos exigimos un marco de mayor profesionalismo, con reglas de juego claras, y donde estemos todos pugnando permanentemente por elevar el nivel, es decir, que todos los investigadores que estamos acá, clientes, proveedores, debemos exigir ese marco de profesionalismo.

Cuando digo elevar el nivel me refiero a varias cuestiones, me refiero por ejemplo a la calidad de los procesos de campo, algo que está dado por sentado muchas veces, pero no por eso deja de ser importante; me refiero a la capacidad analítica en la lectura de los datos, me refiero a la historia que tenemos que contar, y que en un punto estamos obligados a contar, en su forma, y obviamente, desde ya, en su contenido, me refiero a ciertos estándares que todos deberíamos pedir que se cumplan, tanto los investigadores-clientes como los investigadores proveedores.

Nosotros muchas veces recomendamos a nuestros colegas investigadores (clientes) cómo diferenciar sus productos en el mercado, hablamos y nos interesamos mucho en la cuestión del valor, cómo hacer para que sus productos o sus marcas tengan valor, cómo tienen que hacer para pelearle a la comoditización, cómo generar valor. Y lo que digo es: generemos valor, ayudemos a nuestros colegas investigadores clientes en la búsqueda del entendimiento y de la apropiación de estos espacios sociales de significación, pero también preocupémonos por hacer que ese valor valga. Es una parte importantísima de este marco de mayor profesionalismo, de reglas de juego claras, de elevar el nivel, del que estaba hablando hace un segundo.

2. Esto me lleva al segundo aspecto que quería tocar y es la relación y el vínculo que debería haber entre los investigadores que estamos reunidos en esta sala.

Una vez más retomo el tema de lo que nosotros investigadores-proveedores, muchas veces les decimos a nuestros clientes, les sugerimos que generen o profundicen el vínculo emocional de sus marcas con las personas, hablamos del vínculo emocional como un lugar de más difícil rompimiento, les pedimos que piensen estratégicamente, que trabajen en sus marcas ese vínculo emocional con la gente, muchas veces consumidores, justamente para salir un poco de la cuestión más táctica. Y muchas veces también me pregunto por qué no hacemos lo mismo nosotros, desde nuestro lugar de investigadores-proveedores, por qué no trabajamos en ese vínculo, por qué no fortalecemos, un vínculo emocional, un vínculo más estratégico con nuestros colegas investigadores-clientes.

Para finalizar me pregunto qué lugar es el que queremos ocupar. Definitivamente el lugar de socios estratégicos en la búsqueda del valor. Cómo lo logramos? me parece que es un juego que combina varias cosas, me parece que es un poco ingenuo, o por lo menos un poco simple pensar que es algo que se responde de una sola manera. Creo que tiene que ver con la capacidad de combinar, obviamente, nuestra capacidad y nuestra decisión para ocupar ese rol, definitivamente la voluntad de nuestros colegas investigadores-clientes para involucrarnos, para dejarnos jugar ese juego, y finalmente, la determinación de ambos para propiciar un marco de competencia y de desarrollo acorde a esta exigencia que nos estamos planteando. Gracias.

PABLO KENNEDY

Se desempeña como Regional Consumer Market Insight & Innovation.

Esta en Unilever desde hace 5 años y tuvo puestos, locales, regionales y globales siempre en CMI (Consumer Market Insight)

Antes trabajo en la UBA en distintos proyectos de investigación del CEA y proyectos UBACyT. Sociólogo de la UBA.

Pablo Kennedy:

Un poco lo que quería traer a la mesa, para discutir, es un problema que estoy teniendo yo hoy dentro de Unilever, como investigador dentro de una empresa, y como comprador también de investigación.

A lo largo del poco tiempo que he estado en Unilever, en estos 5 años ha habido una evolución del rol que jugamos los investigadores, o las personas de CMI dentro de Unilever.

Cuando yo entré a Unilever acababan de cambiar el nombre, antes era investigación de mercado, yo llegué, y me dicen ahora somos CMI, somos Consumer Market Insight.

Hace un año vienen y me dicen: no, ahora somos Consumer Market Insight and Innovation. Cuando entré era local, al tiempito me dicen que soy regional y hoy me dicen que soy global, virtual estando en Argentina.

Cuando entré lo único que estudiaba, o lo que veía era más evaluación de cosas, y hoy ya me están pidiendo que cree cosas, ya me están diciendo: hoy tenés que agregar valor, no sólo a evaluar el valor que las cosas pueden tener. Hoy me están pidiendo que estudie tendencias, hoy me están pidiendo que les diga qué va a pasar en los medios de comunicación, qué va a pasar en la moda, qué va a pasar en los productos, qué hago en las categorías. Me están pidiendo cosas que modifican mucho el rol que yo tengo que jugar dentro de la empresa y lo que yo le tengo que aportar a la empresa.

Yo había escrito aca: cambio de objetivo, creación vs. evaluación. En verdad no porque sigo haciendo la evaluación, sigo teniendo todo este marco, toda esta columna de estadísticas, de diferencias significativas, de previous, de CPT, de todas las evaluaciones de productos ya terminados, pero también se me agrega una parte donde me piden: creame el producto, encontrá un insight, encontrá una necesidad, y a partir de eso desarrollá algo.

Hace un tiempo estaba en la oficina de un director de la empresa y le estaba presentando lo que iba a presentar en SAIMO en el congreso, él lo miraba y me dice: sabés que hace 10, 15 años, cuando nosotros teníamos un problema, cuando nosotros teníamos alguna duda de un proyecto, que ya estaba casi consolidado, llamábamos a la persona de

investigación de mercado, o estadística, como se llamaba antes, le decíamos: tenemos este problema, ¿qué solución nos das? Ella buscaba en una caja, sacaba y decía: para esto tenés tal metodología, iba, se hacía, volvía, teníamos el resultado, listo, lanzamos, no lanzamos, cambiábamos esta cosa o no.

Hoy ya no me pide eso, hoy me exige un montón de cosas más. Hoy hay una reunión mensual, donde se sienta todo el board de América Latina y espera que nosotros, que se llama Innovation Review, y espera que CMI & I, traigan las innovaciones, que vengamos y le digamos: nosotros sentimos que tenemos que ir por acá, esta marca tiene que hacer esto, esta marca tiene que hacer lo otro, hoy nos están demandando cosas distintas ¿Qué es lo que me pasa a mí? Yo siento que tal vez en las agencias, ese cambio todavía no se logró. Yo siento que algunas agencias todavía están pensando, porque fueron desarrolladas de esa manera, como fue desarrollado el departamento de investigación de mercado, en una forma de trabajar distinta. Y hoy lo que yo vengo a pedirles, lo que vengo a discutir es que entiendan estas nuevas necesidades que estamos teniendo. Que entiendan lo que nosotros necesitamos desde adentro porque necesitamos agencias que nos empiecen a dar respuestas, necesitamos agencias con las cuales podamos trabajar conjuntamente para encontrar estas respuestas.

Hoy hay muchas investigaciones que ya no tienen brief. Yo no tengo un brief que dice necesito 200 casos, 5 celdas, necesito hacer 12 grupos en tal lugar. Hoy vengo y vengo con preguntas, vengo con necesidades y no tengo un brief. Necesitamos trabajar y necesitamos ir, buscar, pensar, equivocarnos, volver, re Trabajar.

Tal vez debería cambiar la relación nuestra, investigadores, adentro de Unilever con las agencias. Y un poco debería como ser la relación que tiene marketing con las agencias de la publicidad. Ellos trabajan todo el año conjuntamente, ellos trabajan todos los días.

Después se factura el tema de la publicidad, se factura el tema de un proyecto puntual. Pero hay un trabajo diario, tengo dudas, ¿qué hago con esto, ¿qué hago con eso, un tema de partners, de compañeros, de trabajar día a día en los problemas que se van presentando. Había una -hoy no está, así que no voy a decir el nombre-, pero hay una persona de una agencia muy grande de investigación de mercado, que siempre viene y me dice: por qué no trabajás a nivel cualitativo conmigo. Yo el año pasado hice mil grupos, yo el año pasado hice 800 grupos. Cambiaron los standards, yo hoy no necesito que hagas 800 grupos, yo hoy necesito que me traigas un insight. Si vos me traés un insight que encuentre y que yo lo puedo bajar a una marca, yo laburo con vos. O sea, yo voy a trabajar con vos.

Después no importa si tenes la capacidad, si tenés cámara Gessell, si estás presente en toda Latinoamérica a nivel global. Yo tengo más de 10 agencias que tienen cámara Gessell en todos lados pero no me pueden traer un insight. Si vos me traés un insight, después vemos el soporte, la parte logística la usamos con otra agencia. Yo creo que ésta es una gran oportunidad para las agencias chiquitas.

Yo trabajo mucho con una agencia que son 3 personas, una secretaria y 2 analistas, no tienen nada más. Voy a la casa de la analista cuando tenemos reuniones en su oficina. Y voy y le presento los problemas, les presentamos las dudas, pensamos, pensamos las metodologías y después vamos y utilizamos una agencia que tiene la logística para poder hacer eso, pero no tiene el espacio para poder responder las necesidades que yo tengo, porque se formó y trabaja, ante un pedido que había antes de las empresas, que era distinto, entonces ellos necesitan hacer mil grupos al año, no pueden parar y pensar y encontrar un insight.

Entonces se está modificando lo que a mí me piden y yo necesito que uds., dentro de lo que pueden, cambien un poquito y entiendan eso y empecemos a trabajar, a caminar conjuntamente, en aprender juntos este nuevo camino que nos piden que recorramos. Cambia también un poco el perfil de la gente, no es que ahora no va a ver más sociólogos en investigación de mercado no, no. Va a seguir habiendo sociólogos, va a seguir habiendo psicólogos, pero tal vez los equipos de las agencias tendrían que ir modificándose un poco. Hay una agencia con la que yo trabajo, que dentro del equipo tiene un creativo, es una agencia de investigación de mercado y dentro del equipo está el sociólogo, está el psicólogo, está el antropólogo, hay un creativo. Y es increíble todo lo que este creativo aporta, y todo lo que nos puede traer y todo lo que ayuda a entender y a bajar los problemas que están pasando hoy a ejemplos concretos y cómo podemos trabajar con esta agencia en el desarrollo de los distintos productos y cómo podemos responder las necesidades que está teniendo Unilever, que tal vez yo estoy pecando por tener poca visión, por trabajar específicamente antes en la UBA pero ahora en Unilever, tal vez no son todas las empresas las que están yendo para ese lado pero hay una tendencia -si quieren- dentro de las grandes empresas, que se está pidiendo otra cosa a investigación de mercado, se le está cambiando el nombre y se le está cambiando el nombre porque le están cambiando los objetivos.

Ahora ¿qué es lo que yo les voy a poder ofrecer a uds.?, les voy a ofrecer más trabajo sí, más demanda sí pero les voy a ofrecer otra forma de trabajar. Como yo ahora agrego cosas a Unilever, no sólo evaluo, no soy, como decían ahí, una oficina que está en el fondo, que no saben bien qué hacen, que vos vas, le entregás las cosas, te devuelven. Como yo hoy estoy creando valor dentro de Unilever, también me están dando otros recursos. Entonces creo que la investigación de mercado, CMI, CMI & I, como lo querramos llamar, va a crecer un montón, creo que hay un espacio para crecer y creo que podemos hacer un montón de cosas juntos, pero lo que necesitamos es entender lo que se nos está exigiendo para poder caminar este nuevo juntos, que nos vamos a equivocar, y ya nos estamos equivocando, pero lo mejor que podemos hacer es empezar a trabajar y a entender estas nuevas necesidades que estamos teniendo, para poder encontrar una respuesta.

Y como decía Horacio, ya hay una persona de CMI sentado en el board reportando al CEO, ya hay otra visión de lo que CMI puede dar. Los board y los chairman creen en CMI y saben que ahí es donde ellos van a poder hacer una diferencia, en esta nueva realidad, en esta sociedad de consumidores, como lo quisiéramos llamar. Saben que desde CMI, desde el conocimiento profundo de la sociedad y del consumidor, es donde ellos van a poder sacar una diferencia. Ya la diferencia no va a estar en el producto, ya la diferencia no va a estar en la performance, la diferencia va a estar mucho más en el link que podamos hacer con el consumidor, con la persona, con la gente, con la sociedad, está mucho más en la parte emocional, donde vamos a crecer es en el aspecto personal, la relación que la gente tiene con el producto.

Por supuesto la performance va a seguir estando y todo lo que se ha construido hasta ahora va a estar pero eso va a ser un (giving?), va a ser algo que todas las marcas van a tener. Lo que nos va a diferenciar va a ser esta relación, este link, este insight que nosotros encontramos con la gente, con la sociedad, cómo la entendemos y cómo reinterpretemos eso y lo bajamos a los productos y a la comunicación que todos los días saquemos a la calle. Gracias.

LEANDRO CARUSO

Trabaja en investigación hace aproximadamente 15 años. Es socio-director de KNACK®, una empresa fundada hace 3 años y medio.

Leandro Caruso:

Gracias, buenas tardes. Cuando me invitaron a sentarme en esta mesa con varios colegas, todavía no sabíamos los temas que iban a ser tratados ni el orden de los expositores. El riesgo de no ser el primero es que alguno se adelanta a lo que uno pensaba decir. La ventaja es que se puede citar lo que alguien dijo antes, sin necesidad de desarrollarlo mucho.

Estaba seguro que uno de los temas que iba a aparecer hoy, porque de eso se ha estado hablando mucho en los últimos congresos de ESOMAR, en el reciente de SAIMO, etc, era una cuestión general vinculada al tema de las *tendencias* en el vínculo entre las agencias y las empresas: hacia dónde va la actividad, cómo está mutando en los últimos años, qué se espera de nosotros y qué estamos haciendo, no sólo para dar respuesta, sino incluso para ser el motor de esas transformaciones. Yo no quería detenerme mucho en esa cuestión más general, creo que algunas cosas aquí se dijeron, y, en principio, son relativamente compartidas.

Quiero sí dar mi versión rápida de cuáles creo que son las principales características de estas transformaciones, no con el intento de decir nada que no se haya dicho todavía, sino porque me va a servir para un tema que quiero plantear después.

Yo diría que una caracterización más o menos compartida de las **tendencias de la investigación de mercados** como socio estratégico del negocio del cliente, tiene que ver con una serie de transformaciones, de las cuales, yo diría, hay dos principales:

La primera es de fondo, refiere al contenido de lo que hacemos. Aquí es cuando me viene bien citar a quien me antecedió, a Pablo. Tiene que ver con el tema de la **innovación**. Creo que las tendencias en nuestra actividad, en su búsqueda de agregar valor, van hacia la innovación. Innovación que, por supuesto, no se restringe al desarrollo de conceptos y productos, sino también de espacios de comunicación, de canales, de discursos de marca, etc. Se empieza a esperar de nosotros que combinemos nuestras habilidades como investigadores con nuestras capacidades de "consultores".

Entiendo que si las empresas buscan en nosotros socios en el desarrollo de innovación, al interior de las agencias es necesario también innovar en cuanto a la interdisciplinariedad de los equipos de trabajo, a nuevas técnicas, instancias, momentos para que las ideas de innovación aparezcan.

Creo que si esto es el core de las tendencias en la investigación, hay un segundo grupo de transformaciones, quizás un poco más de forma y que son lo que yo diría: **cambios en la dimensión espacio-tiempo**.

Es evidente que hay una nueva dimensión del espacio, crecientemente más regional, crecientemente más global, que se combina con una nueva concepción del tiempo. Los tiempos son más rápidos, las respuestas (de los clientes en el mercado y de nosotros a nuestros clientes) son exigidas en tiempos cada vez menores.

Si la dimensión del espacio es crecientemente mayor, la dimensión del tiempo es crecientemente menor.

Creo que *la búsqueda de innovación en espacios más amplios en tiempos más cortos* describe los lineamientos básicos de las tendencias recientes y a partir de ahí se desprenden, me parece, una serie grande de temas.

Hay uno que a mí me gustaría plantear y es el tema de **la formación de los recursos humanos**. Yo estoy aquí como representante de las agencias y entiendo que me invitaron a participar para plantear temas a ser debatidos por la comunidad en su conjunto, entre agencias y clientes. Y creo que uno de estos temas es el tema de los recursos humanos. Este nuevo tipo de investigador del que hablamos, al que provisoriamente podríamos llamar "*investigador-innovador*", o quizás, siguiendo las discusiones de los últimos años de ESOMAR acerca de si somos investigadores o consultores, "*investigador-consultor*", es un personaje que empieza a estar presente en agencias y empresas. Pero yo quisiera empezar diciendo algo que a lo mejor es polémico: creo que no somos suficientes todavía, que no hay la cantidad de recursos humanos con estas capacidades tal el desarrollo de la investigación de mercados en la actualidad en Argentina y en América Latina.

Quiero decir, según mi criterio, cuáles son las razones, las manifestaciones y las consecuencias de esta limitación, por decirlo de alguna manera.

Creo que hay **razones** de distinto orden.

La primera que me interesa mencionar es más coyuntural y no es la principal. Me parece que en los últimos años estamos recuperando cierto nivel de actividad en la Argentina, hay un momento de mayor inversión de las empresas en investigación de mercado y simplemente las agencias *tenemos más trabajo*.

La segunda razón, más importante, es que este tipo de investigación, este tipo de trabajo vinculado a la investigación y a la innovación, es un trabajo muy exigente en horas, es un trabajo muy -si se me permite- "cerebro intensivo". Exige mucho tiempo para poder trabajar en esta dirección.

Tenemos más trabajo, tenemos más proyectos, cada uno de los proyectos nos demandan más horas, pues entonces, ¡convoquemos a más gente! No hay la suficiente.

Y creo que ahí queda en evidencia el problema de la formación de los recursos humanos, que sería la tercera razón de esta carencia. Entonces me parece que hay algo sobre lo que tenemos que pensar y es acerca de *cómo se forma este nuevo tipo de investigador*.

Diría que teníamos una definición más o menos compartida, consensuada, respecto a la investigación en un sentido clásico – científico. Como investigadores buscamos construir conocimiento original y valoramos mucho el momento del *descubrimiento*. Ese conocimiento original además tiene que ser conocimiento riguroso, confiable, comunicable. Quienes nos dedicamos a la investigación aplicada al marketing, le agregábamos al "conocimiento original y riguroso" un segundo renglón en la definición: "que ayude a minimizar el riesgo en la toma de decisiones".

Ese era el tipo de investigador que nosotros estábamos acostumbrados a formar, a desarrollar en la gente que se dedicaba a nuestra actividad. Y ya eso no es tarea fácil. Ahora bien, esta investigación con una orientación, si se me permite, un poco más *defensiva*, de la búsqueda de evitar riesgos, estaría cambiando hacia una investigación con una orientación más *ofensiva*, no digo de tomar riesgos, pero sí de búsqueda de innovación, oportunidades.

Y ya que hablamos de recursos humanos quiero usar una analogía de oficios. La investigación de mercados estaba orientada a fabricar espejos, espejos en los que pudiéramos ver a las marcas, en los que pudiéramos ver a los consumidores. Y lo que se nos está empezando a pedir es que, no sólo pongamos espejos en las paredes, sino que también construyamos ventanas. Que además de poder tener capacidad de reflejar la realidad y la complejidad de la realidad social, podamos ver nuevos paisajes, horizontes. Que seamos una combinación de fabricantes de espejos y fabricantes de ventanas. Creo que esta combinación es un nuevo oficio que tenemos que aprender a formar, no me parece que sea un problema resuelto. Tenemos algunas pistas y de hecho logramos dar respuesta satisfactoria al más trabajo, pero la industria creo que no tiene del todo claro cómo se hace eso.

Hay un tema adicional respecto a este tema de la formación, que es el tema de la *escala*. Muchos de nosotros nos formamos en el modelo del maestro y el discípulo y algunos tuvimos la suerte de trabajar con algún maestro en la universidad que, con la paciencia y la pedagogía del caso, nos enseñó a dialogar con los datos y a construir conocimiento. Cuando uno trabaja con dos personas eso resulta posible, pero cuando uno trabaja con treinta es bastante más complejo.

Cuando la actividad exige un nivel, un ritmo acelerado de incorporación de gente, que dado lo original de la situación todavía no se ha formado, eso aparece en principio, como un problema.

Me parece que este problema de la carencia de recursos humanos tiene algunas **manifestaciones** que últimamente se ven en el mercado.

- Por ejemplo, hay una alta rotación de recursos humanos entre agencias o entre agencias y empresas clientes. Hay una búsqueda de reclutar a las personas más formadas, que puedan hacerse cargo con mayor rapidez de ciertas responsabilidades ante un escenario de trabajo creciente.
- Otra manifestación es la conveniencia para algunos profesionales del freelanceo, dado lo mucho que las agencias necesitan refuerzos.
- Otra es encontrar estructuras salariales difíciles de entender, empresas donde la distancia entre el personal menos jerárquico y el más alto es muy alta y otras donde es igual, diferencias de todo tipo.
- Otra manifestación, es ver, en algunos casos, elevadas jornadas de trabajo.
- Otra es lo que yo llamaría, una personalización de ciertas agencias, que terminan concentrando en sus principales exponentes un trabajo que no logran todavía desparramar al conjunto del equipo.

Las **consecuencias** que me parece que esto tiene son, una vinculada a la *calidad* del servicio en la relación agencia- cliente y la segunda es que esta carencia o esta ausencia de una masa crítica de profesionales acorde a las circunstancias, funciona como una *traba objetiva del desarrollo de la actividad en su conjunto*.

Creo que nosotros creceríamos más si tuviéramos más recursos en condiciones de enfrentar esta tarea, creo que nuestros clientes crecerían con nosotros si esto pudiera resolverse de una manera colectiva, por decirlo así.

Me parece que, para ir terminando, tenemos que convencernos que nuestro principal activo como empresas de investigación es el conocimiento, no lo son nuestros edificios, ni nuestra tecnología, ni nuestros productos, ni nuestras marcas. Para nosotros el principal activo es la gente, son nuestras cabezas y las cabezas de la gente que trabaja con

nosotros, y la posibilidad de que podamos crecer depende también de la capacidad de que seamos más. Generar más valor significa en este sentido formar buenos profesionales. Creo que un buen investigador, además de poder encontrar y describir tendencias, debería tener cierta precisión en su capacidad de delinear cuál es el momento de esa tendencia que se está atravesando. A mí me parece que la tendencia de la investigación de mercados va un poco por el lado de la innovación y lo que señalé al principio, pero creo que todavía no es lo dominante y quizás no lo llegue a ser nunca. Sin embargo, está claro que hacia ahí se va, y también parece ser cierto que la aceleración de esta tendencia en los últimos años es bastante grande.

Que los investigadores podamos acompañar ese proceso y además podamos funcionar como punta de lanza de su desarrollo, creo que depende básicamente, de que tengamos la calidad de los recursos humanos y la cantidad de recursos humanos como para hacer frente a ese desafío.

Ese era el tema que yo quería poner sobre la mesa. Muy amables.

MARIANA COLVILL JONES

Es Coordinadora de Investigación de Mercado (Cluster Cono Sur y Región Americas en categoría Limpiadores) de SC Johnson de Argentina. Hace 10 años que se desempeña en Investigación de Mercado.

Mariana Colvill Jones:

Buenas noches. Yo era un poco la parte más micro de la investigación de mercado, o sea, lo que hace al día a día, que estamos, en los que trabajamos en investigación de mercado (fin lado a - pasa lado b)

La empresa, nosotros le pasamos un brief a la agencia, nosotros consideramos que somos socios en ese proyecto. Con lo cual es muy importante el grado de soporte que recibimos por el lado de la agencia, y en poder pelotear ideas, discutir ideas, muchas veces los trabajos que solicitamos no son trabajos rígidos, estándares, se salen un poco de los modelos establecidos, con lo cual es fundamental ahí todo lo que podamos trabajar en conjunto para lograr un buen diseño de cuestionario, que es un poco la columna vertebral de lo que va a ser el trabajo posteriormente.

Después el otro punto, yo sé que las agencias trabajan con muchas categorías, con muchas empresas pero es muy importante, y ahí es donde yo creo que las agencias tienen que pedirnos soporte a nosotros en cuanto a lo que hace al conocimiento de las categorías, es comprensible que uds. no conozcan todas las categorías, con lo cual es fundamental para el correcto desarrollo de cuestionario y también para ayudarle en lo que hace al entrenamiento de la gente en campo, es conocer bien cómo están conformadas las categorías y pedirnos información a nosotros, o sea, toda información estamos abiertos a compartirla (?), confidenciales pero las cosas que se pueden compartir estamos más que gustosos de hacerlo.

El otro tema es el que seguiría: el grado de involucramiento del director de proyecto, creo que lo que nosotros valoramos mucho es un director de proyecto que esté presente a lo largo de todo el trabajo, especialmente cuando son trabajos cuantitativos, no encontramos con directores que delegan en los coordinadores de campo el posterior transcurso del trabajo y un poco se desvinculan o no quedan totalmente involucrados. Creo que nuestra experiencia es que los mejores trabajos que han salido es cuando tenés directores de

proyectos que realmente se meten y dan también apoyo a la gente de campo, y en caso de surgir dudas o problemas, están enseguida enterados de los mismos y nos informan. Siguiendo a eso, obviamente, está el tema de la calidad del campo. Creo que todas las agencias y nosotros, como cliente- agencia estamos sufriendo un problema de lo que hace a la calidad de la oferta de gente que hay actualmente en campo, o sea, es fundamental tener buenos coordinadores y que esos coordinadores , a su vez, tengan un equipo de campo que sea un equipo de campo estable, un equipo de campo que tenga entrenamiento y un buen seguimiento por parte de los coordinadores.

En este momento particular, estamos sufriendo el tema de, hay muchas encuestas, a veces políticas que pueden llegar a, en cierta forma, estorbar lo que hace al trabajo de los encuestadores. Para nosotros todo lo que es la parte de campo la consideramos fundamental, dado que es el lugar donde nace la información y realmente le damos una importancia más que grande.

Y después, finalmente, un poco qué es lo que espera el equipo de marketing , tanto de parte de este grupo de gente, esta sociedad que yo llamo, que es la agencia y nosotros, qué es lo que esperan de nosotros el día que sea hace la presentación oral o el informe. Ellos ponen muchísima importancia en que la agencia haga una, no sólo una colusión sino que también , junto con la conclusión, haya una recomendación, y por eso vuelvo a lo que hablaba al principio, que es importante que conozcan la categoría para poder hacer eso. Y después dado el tema de los tiempos, que hoy en día realmente la velocidad que ha tomado todo el trabajo de la gente de marketing y de investigación de mercado , muchas veces nosotros, o en la mayoría de los casos, creo que es importante poder contar con un anticipo de información, y más de una vez se han tomado decisiones o se toman decisiones con información que proviene de ahí, o por lo menos ir, con esa información, ir viendo si las posteriores etapas son factibles o no, o decir, se descarta porque realmente nos estamos encontrando con problemas. Eso es básicamente los puntos que yo considero importantes en nuestro día a día, en el trabajo que hacemos, donde ponemos foco para lograr, desde que empezamos hasta que terminamos, tener una investigación de calidad y otra vez recalco el tema, que creo que tanto el depto. de investigación de mercado y la agencia, nos consideramos socios cuando enfrentamos un proyecto y debemos remar juntos hasta llegar hacia el final

HERNÁN KURDZIEL

Trabaja como Director de Cuentas en Research Internacional.

Su experiencia en investigación es extensa y siempre ligada a Research Internacional.

Anteriormente se desempeñó en el depto. de investigación de mercado de Unilever y en el interregno trabajó como brand manager en los negocios de cosmética de Unilever.

Hernán Kurdziel:

Mi intención original era hablar sobre la **importancia del brief** como instrumento crítico en la relación entre la empresa cliente y la agencia de investigación. Pero tantas cosas interesantes se han dicho, que voy a empezar a hablar de este tema, no puntualmente, sino en un entorno de mayor relación con otros aspectos, que han mencionado los anteriores panelistas.

Anoté lo que dijo Horacio Garderes, respecto a que **las empresas desean tener a las agencias como socios del negocio ,..... que desean involucrarnos en el mismo.** Por

lo cual, considera que desde las mismas empresas deben generar un ambiente propicio de confianza y entregarnos información relevante sobre el mercado en cuestión. Considero que esta actitud, es un importante cambio, el cual permitirá a las agencias de investigación, generar mejores análisis y recomendaciones mas ricas, vinculadas al corazón del negocio, o sea, **a maximizar la rentabilidad de los accionistas de las empresas cliente.**

Un importante instrumento para comenzar a transitar este camino, tiene que ver con el brief. En el sentido que es el paper donde marketing y/o el depto de investigación, tiene que volcar la mayor y mejor información de contexto, que ayude a interpretar los resultados del proyecto. Pero esto requiere, cierta cultura y aprendizaje desde la empresa cliente, en cuyo desarrollo debe también aportar la agencia de investigación.

Lo que podemos observar en el contexto de las **empresas mas importantes** de producto y/o servicio, es que aunque con ciertos desniveles, en general generan apropiados briefs, algunos con suficiente detalle. Gran parte de estas últimas, poseen lineamientos y/o manuales respecto a los items que debe cubrir un brief de investigación.

Lamentablemente, esto último, no representa el promedio de la investigación de mercado en la Argentina. Si nos extendemos al ámbito global de empresas que solicitan servicios de investigación. De muchas de ellas, ni siquiera tenemos un brief, y en caso de tenerlo, esta muy lejos de ser un documento adecuado. Esto por carecer de suficiente información de contexto, o por no ser claros en sus actions standards. Podemos incluir entre estas, algunas nacionales de primer nivel y otras globales, pero con operaciones reducidas en nuestro país.

Recién, escuchaba los comentarios de Pablo Kennedy sobre **las nuevas tendencias en cuanto a necesidades de investigación, que esta percibiendo, o sea, lo que viene de nuevo en investigación, que indudablemente afectará la relación entre empresa y agencia.** Pero sinceramente creo que esto es un **microclima**, que aún, en la Argentina existen profundas diferencias entre las grandes empresas que históricamente, por cultura global, han sido punta en investigación, como por ej. Unilever y Procter & Gamble que son paradigmáticas y el resto de la demanda.

Acá toco otro punto que mencionó otro panelista anteriormente, que afecta tanto a las empresas como a las agencias de investigación. **Es el tema del reclutamiento de personal y recursos humanos en general.**

En Research International cuando seleccionamos personal, tomamos una prueba, no a cara de perro. Le entregamos cuadros, solicitándole: decime..... ¿ qué estás viendo acá ?.....¿ cuales serían tus conclusiones ? En todos los casos es gente con formación universitaria, **y nos sorprendemos con el bajo nivel que encontramos.** Tenemos abundantes ejemplos de gente muy joven y egresada, **que no sabe pensar, no sabe conceptualizar** al observar un simple cuadro de doble entrada. Nosotros tenemos problemas hoy en día para reclutar personal apto para la actividad. **Esto indudablemente afecta la necesidad de alcanzar una relación mas intensa y profesional con nuestros clientes, como partners.**

La respuesta a esta situación, es que necesariamente tengamos que formar a la nueva gente desde la agencia, conviviendo en proyectos con directores de cuenta o directores de proyectos seniors. Esto aunque mas lento, es la única forma de suplantar lo que la universidad no ha dado.

Dentro de este contexto, y volviendo al brief, como agencia de investigación **tenemos que ser flexibles y fundamentalmente didácticos**, adecuándonos a distintos tipos de

clientes, incluso a aquéllos que ni siquiera lo hacen. **Debemos** incentivar el nivel de compromiso para poner los objetivos y necesidades por escrito. **Debemos** llevarlos a asumir que el brief es un documento central para ayudar a la empresa a seleccionar la mejor metodología al mejor precio posible. **Debemos** ayudarlos a generar con el tiempo documentos mas sofisticados, que integren los resultados de investigaciones anteriores como contexto.

Debemos incentivarlos a que desarrollen actions standards, cuando esto último sea apropiado.

Debemos incentivar una buena introducción, en cuanto a antecedentes del problema, la mejor posible. Hoy en día, eso es muy escueto, tiene distintas intensidades, depende del tipo de empresa.

Debemos incentivar que definan claramente el problema a resolver.

Por último, reitero un aspecto muy importante, donde vemos que los brief son sumamente escuetos, es en los **actions standards**.

Muchos brief son tan genéricos en su demanda que no nos dicen nada, o cuando llega el momento de analizar la información no disponemos de actions standards claros. Yo creo que una cosa que es importante de parte nuestra en el trabajo con marketing y con la gente de investigación de mercado, es tratar de ayudarlos a decidir: pero si pasa esto..... ¿qué camino tenemos que tomar?

Obviamente que los action standard tendrían que ser lo más **precisos posibles, no tendrían que ser demasiado superficiales**. Tendrían que ser **simples de entender y flexibles**.

De esta forma rápida y poco sistemática, he tratado de introducir el tema del brief, como **un ordenador básico para la investigación de mercado, un ordenador que le va a servir para pensar a las empresas**.

Un buen brief, también va a ayudar a pensar en el futuro, y a un buen marketing planner a manejar perfectamente los tiempos, y las consecuencias que los resultados traen al desarrollo de un proyecto determinado.

Por mí nada más.

MARÍA MAGDALENA GÓMEZ

Es Jefe de Investigación de Mercado en la Gerencia de Inteligencia Comercial - Unidad de Negocios Residenciales en Telefónica de Arg. desde hace aprox. 3 años. Antes se desempeñó en Asecom.

Trabaja en Investigación de Mercado desde hace más de 10 años.

Magdalena Gómez:

De lo que les quiero hablar esta tarde es de la problemática de los plazos en la investigación actual.

En el mercado globalizado y competitivo, como todos sabemos, los cambios se dan cada vez con mayor velocidad. Y esto exige a las empresas, no sólo una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a esta situación, sino también desarrollar la habilidad de anticiparse a las necesidades de sus clientes.

Como proveedor de información para la toma de decisiones de mi empresa, me veo en la necesidad de adaptarme a estos cambios de ritmo, tratando de hacer cada vez mejor las cosas al tiempo de que se van acortando los tiempos de investigación.

En general los resultados de un estudio suelen ser un input muy importante en un proceso o proyecto de la compañía, ya se trate de un proyecto de satisfacción de clientes, de desarrollo de un producto o servicio, de lanzamiento de una campaña, o de la mejora de un proceso por ejemplo.

Algunos de estos proyectos se planifican y se desarrollan con un cierto tiempo, pero es cada vez más frecuente participar en proyectos en los que dispone de muy poco tiempo para tomar decisiones, o para llevar algo a cabo. Y el estudio de mercado, no deja de ser un eslabón muy puntual y definido dentro de una cadena de un montón de otras acciones por lo que, en estos casos, yo no me puedo tomar todo el tiempo del mundo para investigar un tema puntual, porque hay un cronograma que cumplir y hay un montón de otras acciones que vienen después del estudio de mercado, que están atadas a un tiempo muy acotado.

Es por esto que la cuestión de los plazos empieza a tener cada vez más un papel muy importante en la propuesta metodológica; ya no puede ser considerado el resultado de la misma, sino que es cada vez más un input que debe ser tenido en cuenta en el momento de pensar cómo vamos a abordar la problemática a investigar.

Lo que me pasa es que no siempre estoy encontrando propuestas metodológicas adecuadas a tiempos de investigación cortos. Y por otro lado, el nivel de respuesta de las empresas de investigación, a veces no es el esperado. Acá entran en juego cuestiones de estructura, de forma de organización del trabajo de las consultoras, también de escasez de recursos.

Y en general, cuando un cliente pone el condicionamiento en el tema de los plazos, se genera una situación tensa con quien debe proveer el estudio. Me pasa a mí con mis clientes internos y le pasa a proveedores conmigo.

Quienes trabajamos en investigación en general tenemos la postura de la defensa de los tiempos tradicionalmente necesarios para realizar una investigación, no sólo en nombre de la calidad de los resultados, sino también de la valorización del proceso de investigación y del trabajo de investigación como algo que requiere su tiempo para poder ser bien hecho. Pero a medida que esta situación se da cada vez con más frecuencia, yo necesito encontrar una solución a esta cuestión, y me pregunto si éste no es un buen momento para que investigadores de ambos lados podamos buscar, en forma conjunta, soluciones creativas que nos permitan cumplir con nuestros objetivos, sin agarrarnos de los pelos, sin tener que correr y sin resignar la calidad de los resultados.

Por el momento, hay algunas prácticas que resultan de utilidad para agilizar algunas partes de la investigación. En principio, y fundamentalmente, el trabajo conjunto de ambos equipos, el equipo de investigación de la empresa y el de la empresa de investigación de mercado en lo que es el desarrollo de cuestionarios, guías de pautas, todos los materiales de preparación del estudio, además a lo largo de todo el campo, y en los momentos previos al análisis, dando toda la información posible sobre el negocio y sobre la problemática, que le a la consultora para poder desarrollar su trabajo mucho más rápidamente.

En el caso de los estudios cuanti por ejemplo, sistemas de visualización on line de resultados como por ejemplo el Quick View, permiten, en muchos casos, bajar el nivel de ansiedad del cliente, que a lo mejor necesita tener una idea de cómo viene la mano, y

esto le da un poco de aire a la consultora para poder desarrollar un trabajo de análisis con mucho más valor agregado.

Las encuestas on-line por ejemplo , a veces suelen ponerse como una alternativa de estudio, cuando se quiere averiguar algún tema puntual en poco tiempo, pero la verdad es que están muy acotadas por el target al que se puede apuntar con ellas y también a la cantidad de preguntas que se pueden poner.

En el caso de los estudios cualitativos son muy útiles las reuniones de De-brief, entre cliente proveedor a lo largo del estudio, y una vez finalizado el campo, y también a veces resulta útil, por ejemplo , cuando participan más de una persona del área cualitativa , mientras uno está realizando el trabajo de campo, hay otro que ya está encarando el análisis.

Algo que es fundamental, y que en todos los casos es necesario, es la transparencia entre ambos equipos en todo momento.

Y hablando de esto yo quisiera señalar algunas cosas que no es bueno que hagan las empresas de investigación en estas situaciones

Una de ellas es por ejemplo comprometerse a realizar un estudio en un tiempo determinado, con la expectativa que sobre la marcha van a poder negociar otros tiempos con el cliente.

Otra cosa que no deberían hacer las consultoras en estos casos, es ponerse frente al cliente y no al lado del cliente a lo largo del proceso de investigación. Esta postura de: el apuro lo tiene el cliente, no lo tengo yo suele generar roces entre ambos a lo largo de todo el proceso, y termina afectando la relación de confianza a futuro cuando se piensa en próximos estudios.

Y otra cosa que no deberían hacer es sentarse sobre los datos, no permitir que el cliente vea los resultados hasta que el análisis no esté finalizado. Muchas veces el consultor tiene cierto temor que el cliente se quede con tal o cual dato en la cabeza y que a partir de eso entonces, llegue a una conclusión errónea y pierda de vista la totalidad del análisis.

Pero también es cierto que el hecho que el cliente haya visto primero los resultados exige a la consultora un mayor valor agregado en el momento del análisis porque los datos ya no son una novedad.

Aquí hay un punto sobre el cual me quisiera detener un segundo; puede resultar una obviedad, pero les quería decir que quienes estamos de este lado también somos investigadores, sabemos leer tablas, sabemos mirar resultados, sabemos interpretarlos y sabemos transmitirlos a nuestro cliente interno, que nada sabe de investigación. Muchos de nosotros conocemos las problemáticas típicas de las empresas de investigación, en muchos casos porque venimos de ahí y en otros tantos porque hace muchos años que estamos trabajando en esto.

Entonces también lo que les quiero pedir es que tengan una relación más sincera y abierta con nosotros y también respecto de los problemas que van surgiendo a lo largo del proceso de investigación , que confíen en nosotros, que nos pidan ayuda, que integren nuestro equipo al de uds.

Pero también voy a hablar sobre qué cosas el cliente no debe hacer en estos casos, porque tampoco van a ser todos comentarios hacia las consultoras.

Algunas cosas que según mi experiencia no debemos hacer: En primer lugar, no dejarnos presionar excesivamente por nuestro cliente interno. Justamente porque nosotros conocemos qué es lo que se puede obtener en un tiempo determinado. En este caso una

negociación realista es fundamental para no generar falsas expectativas que después no vamos a poder cumplir.

Otra cosa que no debemos hacer es mantenernos al margen del proceso de investigación, así como no nos gusta que la consultora nos tire los problemas a nosotros cuando no está cumpliendo los tiempos, tampoco es bueno que nosotros le tiremos toda la responsabilidad a la consultora respecto de los tiempos de la investigación.

Como dije, el trabajo conjunto en el momento de la puesta en marcha, el campo y el análisis, siempre da los mejores resultados, pero mucho más en estos casos.

Y por último, otro tema que no es menos importante, es que nos neguemos a hablar de precios, si lo que estamos pidiendo a la consultora tiene efectivamente un costo adicional. Para ir cerrando, reuniones como éstas me dan la pauta que investigadores de ambos lados, estamos con ganas de estar en contacto, de trabajar juntos, de plantear problemas y de buscar soluciones en conjunto.

Y yo estoy acá contando esto porque lo que me gustaría es que pudiésemos darle juntos, a partir de ahora, una vuelta a esta situación.

Y no me cabe la menor duda que muchos de los colegas que hoy están acá, porque pasan o han pasado por este tipo de situaciones, tienen muchas ideas o muchas soluciones para esta cuestión. La verdad que también me gustaría que pudiésemos estar más en contacto entre nosotros para poder compartir, tanto visiones como experiencias que puedan ser enriquecedoras para todos. Esto fue todo, muchas gracias.

JULIO FRESNO APARICIO

Es Presidente de ID Consultores y también es Presidente de la Cámara de Empresas de investigación de mercado –CEIM-

Julio Fresno:

Realmente estoy preocupado porque no voy a decir nada nuevo, absolutamente, el último. Quizás lo único que voy a intentar es decirles, usar un formato nuevo para llegar a otra cosa.

Y yo intenté hacer un análisis desde las agencias, desde los proveedores y así como de alguna manera, habló de etapas de la investigación Horacio desde el cliente, yo intenté dividir 3 etapas, desde nosotros, desde los proveedores, desde las etapas que yo conozco, imagino que habrá muchas otras etapas. En los 70 y en los 80, en los 90 y en lo que está transcurriendo de los 2000.

El cliente, en la etapa de 70 y de los 80 compraba una investigación para saber, quería saber.

En los 90 el cliente empezó a comprar información para decidir y no le importaba saber. En general, decía: no, no me digas cómo llegaste, decime: salgo con este producto o no, salgo con esta publicidad o no. Qué concepto utilizo, el A o el B, no importa por qué.

Pareciera ser que en el 2000 lo que nos están reclamando es que, de alguna manera, les demos elementos, información accionable pero también fundamentada, también de alguna manera que permita la posibilidad de que la otra parte sepa y cada vez que sepa más. Para eso, indefectiblemente, necesitamos gente calificada. Los que pueden dar esta información son gente calificada únicamente.

Las áreas con las que nos vinculábamos los proveedores, en la década del 70 y 80, en general eran directamente con gente de marketing, había muy pocas compañías que tenían adentro áreas de investigación de mercado importantes.

En los 90 empezó a aparecer las áreas de investigación de mercado en la mayoría de los clientes compradores, y en los 2000 apareció otra área: compras. Es decir, empezamos a tener marketing, investigación de mercado y compras frente a nosotros.

Las agencias en general, en los 70 y 80 tenían líderes, líderes que eran formadores, líderes maestros, en la mayoría de los casos maestros. En los 90 empezó a haber hombres de negocios y pareciera ser que ahora se nos está requiriendo que ahora haya gente de negocios, pero con un muy fuerte orientación a prestarle mucha atención a la capacitación de los recursos humanos.

Los profesionales que trabajaban en investigación de mercado en los 70 y 80 tenían pasión, vocación de alguna manera por lo que hacían. En los 90 empezó a haber profesionales, empezamos a ver que las compañías con modelos más exitosos empezaron a tener cuadros más profesionalizados. De alguna manera, nos da la sensación que hay cosas que no se van a volver para atrás, vamos a necesitar tener profesionales con pasión, a partir de los 2000.

Se hacían prácticamente todos los estudios ad-ho, en los 90 aparecieron los productos , con nombre, marca y forma. Yo creo que también eso es reversible, pero yo creo que a partir de ahora van a empezar a convivir mucho más fuerte estas dos cosas, y no va a haber un ganador y un perdedor, sino que va a haber espacio para ambas partes.

En los 70 y 80 había posibilidades para los profesionales con ganas tener oportunidades, poder crear empresas grandes, pequeñas, lo que cada uno se propusiera y lo pudiera lograr. En los 90 empezó a haber una concentración fuerte, que empezó a quitar esa posibilidad a algunos de los que realmente tenían ganas.

En este momento la posibilidad empieza a aparecer nuevamente, de alguna manera Pablo nos da la pauta. Y realmente, el que esté decidido a darle algo, lo compra. Lo que él no dice que es difícil lograr esto.

En los 70 y 80 los costos eran altos, porque la gente involucrada en la investigación de mercado era alta, de alguna manera, el rigor de la calidad de los campos era importante, el tiempo que se le dedicaba a los trabajos era importante y por lo cual los costos eran altos.

En los 90 empezó a tener una relación menor, en términos que empezó a haber una precariedad del trabajo , empezó a ser más fácil evadir impuestos, empezó a haber de alguna manera, leyes laborales que se podían evitar de alguna forma y empezó a resolverse cosas con un manual y con gente menos calificada, es decir, costos bajos.

En este momento estamos teniendo un rigor muy fuerte en términos de: las exigencias previsionales e impositivas, y las exigencias de los clientes de que pongamos gente calificada, es decir, empezamos a tener costos altos.

En los 70 y los 80 teníamos precios altos, en los 90 hubo oferta que plantearon precios bajos, y dejaron los precios bajos y dejaron los precios bajos también en este momento. Es decir que en la relación 70, 80, el costo era alto, el precio era alto, en el 90 el costo era bajo y el precio era bajo y en el 2000 el costo es alto y el precio es bajo.

Eso realmente nos genera un inconveniente. Además, si uds. piensan que hay una fuerte concentración de la oferta y la demanda en compañías multinacionales, y existe en este momento un enfrentamiento muy importante en lo que les piden a los clientes locales y a lo que le piden a las compañías de investigación locales.

Internacionalmente hay un planteo de racionalización de precios, de costos, se busca bajar costos. Por otro lado, las compañías de investigación de mercado multinacionales, al revés, en estas áreas les están pidiendo que tenga márgenes altos porque en los países centrales no están creciendo, y por lo tanto no están teniendo la rentabilidad que esperan y pretenden, de alguna manera aspiran de los países, como los de Latinoamérica, un margen de rentabilidad alto.

Es decir, estamos en este momento en una situación muy particular, en donde tenemos un cliente más calificado que pide más, y de alguna manera, no está planteando en el mercado en general, la posibilidad de pagar eso. No estoy hablando puntualmente Pablo, por favor

De alguna manera, lindo, bonito y barato y rápido, con lo cual se hace realmente difícil. Realmente creo que el gran desafío es el desarrollo de recursos humanos, como dice Leandro y para eso hace falta inversión. Yo en la Cámara el otro día en una reunión dijimos: qué va a pasar con Esomar, quiénes van, cuánta gente se inscribió en Esomar. Era de terror, nadie se inscribía en Esomar porque decían es mucho dinero. Así se está coartando la posibilidad de desarrollo de la gente. Si no hay dinero para invertir, no hay dinero para desarrollar los recursos humanos.

Con lo cual, el gran desafío que tenemos los oferentes realmente es conseguir incrementar la rentabilidad y conseguir nuevamente que los recursos humanos sean cada vez más abundantes y más calificados cada uno de ellos. Hablé de plata, nada más.

DEBATE ABIERTO ENTRE PANELISTAS Y CONCURRENTES

Roberto Migliaccio:

Antes de pasarle el micrófono a uds., quería hacer una reflexión que me surge a partir de lo que decía Julio, y con las cosas que se fueron diciendo en la mesa, que en realidad hay, o yo lo siento así, como un desfase a veces entre lo que son los pedidos y lo que uno puede hacer. En nuestra relación diaria con los clientes a veces, el trabajo nos insume horas y horas, y no de una sola persona sino a lo mejor de todo el staff senior de la empresa. Y realmente el mucho el tiempo que nos insume: Y después de ello, están no solamente las reuniones con el cliente sino las reuniones con la gente de packaging o con la gente de publicidad o con esto o con aquello, o sea, las horas de trabajo se han extendido mucho para nosotros, las reuniones que tenemos, más allá de las presentaciones, también se han extendido mucho, la necesidad de hacer presentaciones a distintos niveles, con distinto tipo de público, y después cuando a veces tenemos, nos piden otro trabajo, por poca diferencia de grupos, el trabajo se le asigna a otra empresa. Uno piensa: hay como un desfase entre lo que se pide y lo que después se da.

Vos Pablo, cuando hablabas decías que las empresas tenían que llegar a otro entendimiento en materia de negocios, como hacen con las agencias de publicidad por ejemplo. A lo mejor habría que pensar alguna manera distinta de fijar honorarios y del trabajo que uno hace.

Ahora sí damos la palabra a quien la solicite.

APLAUSOS

Le pido que cada uno antes de hablar se presente, que nos diga su nombre

Alberto Bonis:

Buenas tardes. Mi nombre es Alberto Bonis, tengo más de 35 años de investigador de mercado, soy parte, casi de los próceres. Para muchos de los que están acá presentes, por ahí no me tienen registrado, y algunos con los cuales he compartido varias aventuras juntos, no se acordaban. Porque estuve muchos años viajando para construir un desarrollo en toda la región.

Este año me he quedado todo el año en la Argentina y escuchándolos a todos, tanto a los colegas que están del lado de los oferentes como los colegas que hoy están del lado de las empresas, me encuentro con un tema que es esta disparidad de expectativas que existen y los tiempos diferentes que cada una de las organizaciones está manejando.

Por ejemplo, la srta. Gómez habla de la importancia de ser rápidos en la investigación. Eso requiere un tipo de organización determinada, distinta a la que requiere Pablo, que requiere una organización de inteligencia intensiva, que requiera pensar, donde el tiempo no tiene por ahí demasiados límites para encontrar ese insight que vos decís, no se sabe cuándo se va a encontrar.

Cuando se habla de la necesidad de la calidad del trabajo, en cuanto a todo el proceso investigativo, desde el momento del brief, como decía Hernán, como de los equipos de campo, que se han ido deteriorando.

Hay un tema que me llamó poderosamente la atención cuando volví a instalarme en el mercado argentino, que nosotros seguimos atendiendo a algunas empresas, hay empresas para las cuales yo trabajo hace 30 años, una relación de partner, de socio con esa empresa pero perdí contacto con muchas otras empresas. Y en el momento de volver a tomar contacto con esas empresas, me encontré que se había perdido la rigurosidad de los procesos investigativos.

Me llamó poderosamente la atención que colegas nuestros estaban haciendo y desarrollando muestras con datos del censo del 91 por ejemplo. Ese tipo de cosas que han dejado de controlarse desde el punto de vista de la rigurosidad. Nadie puede diseñar una buena muestra con datos del censo del 91. Y el problema está en la empresa que hizo eso, pero también está en la empresa que lo contrató, que era una gran multinacional, donde nadie controlaba ese tipo de cosas.

A partir de acá me pareció, cuando leí este evento, me pareció extraordinario que empezemos a charlar todo esto, porque es muy importante volver a encontrar.

Yo lo que siento en este momento, con todos los años que tengo sobre mis espaldas, por eso soy tan bajito, es que hemos perdido un poco como el norte, este sentido de hacia dónde ir. Cuando digo esto, de perdido el norte, porque acá lo que falta, aquellas empresas multinacionales que han decidido contratar a otras grandes multinacionales y desaparecen todas las pequeñas locales, es decir, uno tiene esa característica por un lado, está lo que vos decís Pablo, de pronto valorás el aporte que puede hacer un talento, no importa en qué parte del mundo esté.

Este norte no solamente está desdibujado del lado de los oferentes, sino también está un poco desdibujado desde el lado de los compradores, es decir existen tantas realidades como empresas existen.

Yo durante este año, para volver a tomar contacto, me dediqué a ir a ver empresas, ver cómo me recibían, qué pasaba y todo lo demás. Les puedo asegurar que después de hacer el balance, dije: tengo que pasar varios días de autoreflexión para saber dónde estoy parado, porque tengo tantas señales diferentes, cada cliente, como ocurre en última

instancia en el mercado de consumo, donde cada persona es una persona, cada cliente es distinto, y lo que ha pasado en el mundo, donde existe una amplia variedad de necesidades diferentes, con lo cual vamos a tener que buscar nichos de especialización las empresas de investigación de mercado es decir: o nos dedicamos a talento intensivo o nos dedicamos a la rapidez. Es como que ésta es una búsqueda , que creo que tenemos que hacer todos, y para ser realmente eficientes nosotros como proveedores de uds., tenemos que tener esta claridad y creo que la tenemos que construir juntos. Gracias
Me falta un solo tema, que coincido con vos Julio, que el tema cuando aparecieron las gerencias de compra, en medio de todo esto , los papeles se pudrieron para todos lados, es un tema muy muy complicado, porque no están comprando un bulón que pueden evaluar. Cuando uno presenta una propuesta diferente a otra, que metodológicamente es mucho más rica, no tienen capacidad de evaluarla.
Yo sé que los colegas de uds., que están dentro de las empresas, terminan peleando por elegir al proveedor que mejor confianza le merece pero realmente los compadezco a los que tienen que estar del lado de las empresas y lidiar con los de compra.

Ruth Andrada:

Ruth Andrada, Estudio Prisma. Otra vez del lado de los veteranos, quería aportar un poco a la (periodización?) ésta que hizo Fresno., que me parece una manera interesante de verlo porque es, cuando lo escuchaba a Pablo especialmente, pensaba que el espiral vuelve al mismo lugar, por supuesto en otro nivel. Pero eso de que, lo que Pablo llama no tengo más brief , en realidad de este lado no sonaba como brief, sonaba que Lever en particular, tenía un manual con(fin cassette 1 -pasa cassette 2) incluso había dificultades para tomar gente en las agencias que viniera de allí , durante años, porque lo que querían era que le dijeran en qué página del manual, para pensar ad hoc.

Y en realidad, esta cosa de que no haya brief, los viejos investigadores , que atendimos a las empresas argentinas, en las primeras investigaciones que hicieron en cada caso , no sé si las primeras, siempre había camadas que se iban incorporando, estamos muy acostumbrados desde entonces a que no hubiera brief. Y a que fuera un arma importantísima la entrevista o las entrevistas , en las que había que desentrañar qué realmente hacía falta .

Ahora, en comparación de esas entrevistas, de esa gente con algunas entrevistas de ahora, cuando no hay brief o cuando el brief es muy confuso, muy malo, etc., que también sucede, como en algunos casos se dijo, es que allá no había resistencias para hacer el brief, en el sentido que la gente sabía que no sabía , el cliente sabía que no sabía de qué se trataba esto, pero podía contar cuál era su problema, y uno lo estimulaba y lo escuchaba bien. En cambio después, ya en la época de los 90, vino una camada donde no querían decir cuál era su problema y además no sabían (hacer?) un brief. Ahí sí que era un drama japones.

Ahora estamos por ahí tratando de entrar a una cosa un poco más flexible. Y lo que todo investigador odia, es lo que vos llamabas el brief, que es que te digan: 200 entrevistas de 25', donde uno se siente un soldadito ejecutando.

Hay gente, por ahí a la que le gusta hacer eso pero eso no es realmente una agencia de investigación.

De modo que esa vuelta de espiral a mí me parece estimulante, y me parece que hay otras cosas que se pueden recuperar de aquella experiencia frente a estos problemas

nuevos. Es decir, la mayor parte de las grandes marcas argentinas, algunas de las cuales fueron destrozadas por Exel por ejemplo y otros inversores recientes, fueron creadas por los insights de los investigadores argentinos.

Quilmes es Quilmes porque hubo una investigación totalmente ad-hoc atrás durante muchos años. Gancia es Gancia, vos sos muy joven para acordarte, pero Gancia era un poroto y Cinzano era un monstruo, que tenía la mayor parte del mercado y era lo in, lo tradicional, popular al mismo tiempo y todo. Y Gancia construyó en unos pocos años, lo desplazó a Cinzano y Cinzano desapareció. Se hizo una cosa super.

Y así pasó con muchísimas cosas, que ahora parecen instituciones que estuvieron de toda la vida, y en todos esos casos hubo investigación detrás, trabajando muy estrechamente, generalmente la agencia de publicidad, la agencia de investigación y el cliente.

O sea que hay antecedentes de donde recuperar cosas en los problemas que se plantean ahora, que sin duda son distintos, con otro ritmo, no es que hay que inventar la pólvora.

Hay una tradición de donde agarrarse y hay todavía gente que puede formar gente, estuvo en esas lides.

Pablo Kennedy:

Me gusta saber que hay eso, que hay esa gente que puede ayudarnos en estos nuevos objetivos.

Yo quería aclarar un punto, yo lo que vine a presentar y un poco en lo que me enfoque, es en lo nuevo, Bajo ningún concepto Unilever va a dejar de hacer brief, va a dejar de tener (gailands?), va a dejar de hacer CPT, preview, STM, basis, pack master y todas las metodologías que hay. Seguimos teniendo la misma cantidad de (gailands?), o más y la vamos a seguir haciendo y tal vez hagamos más todavía.

Lo que se le agregó es, para mí, un nuevo objetivo que tal vez en los 90 se perdió en este depto. y es eso lo que yo venía a presentar. Es esta nueva dimensión que nos agregan, en estos últimos años y es ahí donde, por lo menos dentro de Unilever, ya no hay gente formada que nos pueda ayudar en ese sentido, para la gente que estamos en Unilever es algo totalmente nuevo.

Pero bajo ningún concepto lo otro va a desaparecer. Por algo somos más de 20 personas de investigación de mercado en Argentina, trabajando en Unilever, más de 80 en América Latina, o sea, hay tantas porque no hacemos sólo la investigación de mercado, sino seríamos muy ineptos. No estamos haciendo sólo la investigación de mercado de los briefs. Todo eso sigue estando y ahora se nos suma, o se vuelve a sumar o se transforma, como querramos decir, este nuevo objetivo, que tal vez se había perdido en los 90.

Y me gusta saber que hay experiencias, me gusta saber que hay ejemplos que podamos tomarlos, podamos aprender de esos y adaptarlos a la realidad actual.

Julio Fresno Aparicio:

En ese aspecto hubo como una involución, pero involución demandada por el mercado, te diría por el mercado. Además, ojo, lo importante es que nosotros seamos concientes de que no es que esto pasó en la Argentina y por la crisis y por Menem, Esto pasó en el mundo, pasó en el mundo, nos está pasando a nosotros y dentro de ese esquema, nosotros hemos tenido, históricamente, investigadores maravillosamente buenos y exitosísimos en el mundo, y hoy los seguimos teniendo. Realmente nos distinguimos dentro de la región y realmente, vos bien lo sabés Pablo, dentro de Unilever y dentro de muchísimos clientes, que también están teniendo allí adentro argentinos, e

investigadores, Marita Carballo, María Luz, que son argentinas que están teniendo ubicaciones centrales en empresas de investigación mundiales.

Con lo cual realmente nosotros somos muy buenos. Debemos seguir siéndolo y mejorarlo. No tengamos una actitud , de alguna manera de que uy, pobrecito. Pobrecito nada

Pablo Kennedy:

Reafirmando lo que decís sí. Por lo menos América Latina es la región con la que he trabajado más en estos últimos años, y es , definitivamente Argentina si quieren, el centro a nivel pensamiento, a nivel profundidad, a nivel análisis de investigadores. Desde ya que desde toda la región se está mirando y creo que a nivel global tenemos una oportunidad muy importante, creo que es nos es muy difícil, es muy difícil ejercer fuerza desde Argentina a nivel global nos hemos dado cuenta. Por eso tantos argentinos se han tenido que ir a Europa. Pero desde ya que hay un potencial muy grande en Argentina para todo lo que es investigación de mercado , no sólo regional sino a nivel global. Por algo estamos acá .

Bonis:

Siguiendo lo que decías, que efectivamente hay una tradición importante y se capitalizó toda una experiencia, y en parte espero que se siga capitalizando, de todo el desarrollo de la investigación argentina, pero también es cierto que hay problemas de formación en los más jóvenes y hay que ocuparse de eso prioritariamente, además falta gente en el medio, entre los muy jóvenes y los grandes.

Julio Fresno:

La formación del maestro no fue reemplazada por otra cosa , de alguna manera. Ese es el tema

Tenemos que construir algunas alternativas de capacitación formal, porque ahora además se necesitan una cantidad de gente formada que no permitiría un recurso del tipo utilizado en otros momentos

Ruth Andrada:

Por eso SAIMO lo tiene bastante en cuenta y trata de proveer eso, pero sería bueno que también de los 2 lados, de los investigadores de los dos lados nos hagan llegar sugerencias en ese sentido, que falta ahí.

Por ahí daría para discutir este perfil de gente que falta, daría para una reunión específica a lo mejor.

Julián Gadano:

Buenas tardes, mi nombre es Julián Gadano, yo soy socio director de una agencia joven, que se llama 3 consultores, hasta el 2003 fui director de estudios cuantitativos de Navarro y Asociados.

En realidad quería agregar dos cositas muy puntuales, dudé si pedir la palabra o no porque me siento muy representado por muchas de las cosas que se dijeron acá, y en ese sentido, retomando algunos temas, me gustaría sí, enfatizar en dos cosas.

Por un lado que es muy importante que para que nosotros podamos, como comunidad, colaborar para esto que hacen las empresas, que no es otra cosa que crear riqueza, en los que a nosotros nos concierne, y además, la creación de riqueza de las empresas tiene cada

vez más que ver con este agregado de valor a estos intangibles que son las marcas, tenemos que pensar comunitariamente, o si quieren voy a usar una palabra que en general tiene dificultades, que es corporativamente. Es decir, tenemos que cuidar esta actividad y cuidar esta actividad me quería referir a dos cuestiones que acá se dijeron, que me parecen sumamente importantes.

Por un lado el tema de los recursos, hay que cuidar la rentabilidad de esta actividad, no la rentabilidad de cada una de nuestras empresas que obviamente hay que hacerlo, pero hay que tratar de que esta actividad tenga la rentabilidad suficiente como para poder invertir de manera estratégica en cuestiones que hacen a su propio crecimiento.

En ese sentido hay mucho que tienen que hacer las empresas. Yo creo que muchas lo hacen, sobre todo las de consumo masivo, quizás en otras actividades hay algunos problemas. Las empresas tienen que tratar de entender que para que esto sea una actividad que crezca en calidad, hay que cuidar la rentabilidad, no hay otra manera, esto es así.

Y por otro lado, muy relacionado con esto, me quería referir a los recursos humanos. Yo creo que ahí hay un problema estratégico importantísimo sobre el cual tenemos que reflexionar todos. Obviamente la inversión en recursos humanos requiere también recursos, pero no quiero redundar sobre eso. En general, muchos de nosotros mismos nos hemos formado en una universidad que no nos forma para esto, que en general nos educa pensando que esta actividad no es una actividad deseable, yo creo que nosotros como profesionales tenemos que tratar de intervenir en nuestra comunidad profesional para que esto se modifique, tenemos que tratar de establecer más puentes con el mundo universitario, o establecer más puentes con el mundo universitario o generar iniciativas de nuestra parte. Celebro todo lo que en los últimos tiempos ha hecho SAIMO en este sentido, y lo digo muy sinceramente, porque sino vamos a seguir teniendo problemas. Creo que ámbitos como éste, los brasileños nos pueden enseñar mucho en ese sentido, nos debe servir para pensar estratégicamente cómo mejorar nuestra actividad. Y creo que en eso tenemos mucho que hacer quienes son investigadores y hoy compran investigación y quienes la producimos y la vendemos. Me parece que estos 2 temas son centrales y los debemos afrontar de manera, sin tabúes, sincera y tratando de pensar un poco comunitaria y estratégicamente.

Bonis:

Quería hacer una propuesta, la hago en voz alta y en mi nombre simplemente.

En función de esta disparidad de expectativas, y de algunos problemas que creo que son, tenemos que saber cuáles son los centrales. Por ejemplo yo tengo un gran interrogante. de una cosa que siempre valoré, desde mis orígenes como investigador, y del cual me sigo sintiendo orgulloso, es de trabajar para una empresa por sector industrial, salvo en temas indicados, que es una cosa que está, pero después trabajar por cada una de las empresas. Una de las cosas que me quedó en este último tiempo, es que eso dejó de ser un valor para las empresas. Cuando en términos de socio, en términos de estrategia, no puedo entender la lógica por la cual uno puede cambiar, por 20 proveedores, que trabajan para distintas organizaciones, competitivas entre sí.

Cómo uno puede ser socio de un otro si no está comprometido y no tiene la camiseta puesta.

Este interrogante y muchos otros, hacen para que nos encontremos, se me ocurrió que, a través de SAIMO, Caruso tiene, yo conozco, un programa para hacer encuestas on-line,

nosotros también lo tenemos, lo podemos hacer con el programa de él o con nuestro programa. Y hacer una encuesta donde veamos, desde SAIMO, todos los investigadores tengamos esto a disposición y se haga después público, cuáles son las expectativas y cuáles son los valores que existen respecto de la investigación de mercado, qué es lo que el cliente quiere, cuáles son sus expectativas, a partir de lo cual podamos ir encontrando una forma de relacionarnos que sea mucho más fructífera.

Yo creo que tenemos que empezar a compartir esto, uno normalmente tiende, por qué, si lo puedo hacer yo, esta información, evitar esa estratégica pero creo que para mejorar el sector como tal, todos tenemos que subir varios escalones. Subamos juntos, después compitamos, pero en el mientras tanto, para ser mejores como oferentes para uds., empecemos a establecer este vínculo y empezar a compartirlo. Que esos resultados después den motivo para otra reunión, y a partir de lo cual sigamos avanzando en este vínculo. Gracias.

Rubén Zambelli:

Muy interesante el análisis tuyo Julio. Me quedé pensando en el tema de los costos y de los precios, y de los requerimientos de los usuarios que plantean nuevos desafíos. Claro, el costo tiene mucho que ver con los recursos humanos de los proveedores. Se me ocurre que no es el mismo tipo de empresa la que puede responder efectivamente a aquél que le pide insight, ser socio, que esas otras empresas que piden un trabajo de calidad, bien hecho, con énfasis en el campo, a través de un concurso de precios, que a ese otro tipo de empresas que tiene un departamento de compras que solicita un pedidos de cotizaciones es decir, no transmite un brief sino un pedido de cotización, tantos casos, tantos minutos, y que valora o privilegia ante todo un precio conveniente.

Entonces creo que los recursos humanos necesarios en nuestras empresas para esos 3 tipos de requerimientos, no son los mismos.

Aparte creo que uno de los problemas que hemos tenido los investigadores proveedores, es que siempre hemos querido abarcarlo todo y como es lógico muchas veces no logramos satisfacer a todos.

El conocimiento fuerte de un mercado por ejemplo, es algo que quiere Mariana que requiere especializarse, de alguna manera en eso y no pretender abarcar todos los mercados. Eso supone tener la gente que conoce a fondo un mercado.

Pero eso es distinto de aquél que responde con eficiencia a un pedido de cotización de un departamento de compras sobre la base de un precio, porque tendrá otro tipo de recursos humanos. Este es un tema para pensar.

Julio Fresno

No confundir los modelos. El tema es que el departamento de compra no termine juzgando situaciones desiguales

Rubén Zambelli

Es que son situaciones incompatibles, los proveedores tienen que acomodar sus recursos a distintos tipos de requerimientos, no pueden satisfacerlos a todos.

Horacio Gárderes:

Acá directamente, me quedo con el comentario tuyo. Mi sugerencia, tómenlo como un tema de humildad, no pretendo bajar línea, pero digo, acá cumplimos un rol muy importante los departamentos internos de las compañías, mi sugerencia a los clientes que me estén escuchando, que estén en el público, todo es. Nosotros por ejemplo en Kraft, la solución que encontramos ante esta tendencia, que efectivamente llegó a Kraft también es, tenemos 3 tipos de clasificación de proveedores: proveedor exclusivo, con lo cual no hay compulsión de precios, proveedor preferido, con lo cual tampoco hay compulsión de precios, porque se le clarificó bien, tanto al gerente general como al departamento de compras, nosotros estamos realmente buscando insights, (sociedad), valor estratégico y tenemos que interactuar, como lo decía antes, con todas las agencias y con todos los departamentos, y después tenemos proveedores que sí van a compulsión de precios. Depende, obviamente, internamente lo que nosotros decidamos.

Fue una solución, a mi criterio bastante fácil de acordar con la gente de compras, así como también la gente de compras tiene proveedores exclusivos de flavors, proveedores exclusivos de fragancias, proveedores exclusivos de bulones, de tornillos, lo que sea, así como también hay otros materiales que sí van a compulsión de precios, lo mismo con la investigación de mercado y lo mismo es con las agencias de publicidad.

Mi posición, frente al departamento de compras y frente a la gerencia general es: yo no puedo comprar, así como vos a las agencias de publicidad no las mandás a compulsión de precios, tampoco mandés a la agencia de investigación de mercado a compulsión de precios, depende cuán estratégico y cuán importante es el tema.

Y después, simplemente no quiero acaparar la palabra, un tema con respecto a lo que decía Alberto. La verdad me quedé pensando, no coincido mucho el tema de tu visión de trabajar exclusivamente por cliente las agencias. La verdad yo creo que el valor agregado de las agencias y lo estratégico de las agencias no está si una agencia trabaja con Kraft y trabaja con Bagley o trabaja con Kraft y trabaja con Danone. La verdad, a mí no me interesa si trabajás con otras compañías que sean competidoras mías, si a mí me encanta como trabaja el equipo, obviamente voy a pretender tener directores de cuenta separados para mí y obviamente para Bagley y obviamente para Danone, para poner un ejemplo de competidores míos.

Lo que me interesa realmente lo que uds. me entregan, lo que yo puedo discutir con uds., y realmente al acuerdo y a lo estratégico que estamos llegando a la toma de decisiones, por lo menos en mi caso no nos interesa, o por lo menos en Kraft, no buscamos esa exclusividad como un valor agregado, para nosotros hace rato que dejó de ser eso un valor agregado, para nosotros el valor agregado está en los seres humanos que hay detrás de las agencias y en el pensamiento que hay detrás, no: si trabajás conmigo no trabajás con la competencia.

Julio Fresno:

Es verdad, las empresas están prefiriendo, en algunos casos, proveedores exclusivos. El tema es el uso que se le puede dar también al concepto de proveedor exclusivo. Yo tengo la fortuna de ser proveedor exclusivo de varias compañías, de las cuales compito conmigo mismo, con mi historia de precios, con las cuales, después de 9 meses de negociación, me dieron el 60% del incremento que yo había solicitado. O sea, el concepto de exclusividad, según el uso que se le dé, puede llegar a tener tantos riesgos como un departamento de compras.

Y por otro lado, el otro día en la Cámara, algún colega mío de una importante empresa, dijo algo que me impactó. Dice: porque , la verdad, cómo se sacaron siempre los costos en investigación de mercado , costos directos x 2, x 3, ése es el precio. Dice: bueno, todos los que hace años que estamos en esto sabemos que se le pareció bastante durante mucho tiempo. Dice: Brasil multiplica por 5 ó por 6. Méjico, multiplica por 5 ó por 6 , o por más, en grupos cualitativos, multiplican por más .

Con lo cual también, depende de la posición nuestra de ir cambiando esto, ir dando el valor y ajustando el precio de ese valor.

Malena Gómez:

Pero ¿esto no tiene que ver también con el ingreso que tienen las compañías? En mi caso, yio lo que veo en este mercado por ejemplo, es que hay, a lo mejor en ese sentido hay un poco de disparidad. Yo pertenezco a una empresa de servicios que, en principio, desde el momento de la crisis todavía los precios no los aumentó. Y yo desde ese lado, me veo como persona responsable del área de investigación, cuando yo tengo que ir a charlar con un proveedor, o mismo sentarme con la gente de compras, o con la gente de control de gestión, que me autorice el gasto que yo tengo que hacer, a mí me cuesta, de pronto, plantear un incremento tremendamente sustancial de los precios , no por un tema también incremento de los precios, a mí no me conviene. O sea, a mí no me van a autorizar un aumento de presupuesto de un año para otro de duplicar el presupuesto. No me lo van a autorizar, fundamentalmente, porque la empresa no prevé una duplicación de ingresos de un año para otro.

Eso puede pasar por ejemplo en el caso de una empresa como Telefónica, puede ocurrir que hay empresas, de pronto, que han podido retocar sus precios, que están exportando y cuya situación es diferente. No se trata simplemente de un departamento de compras que cuenta los estudios de mercado como bulones.

Porque yo creo que ésa es una situación, es una tendencia que se va a revertir. Yo creo que este control tan fuerte de los departamentos de compra tiene su origen en la crisis, donde las empresas tuvieron que hacer, sentarse sobre la caja pero yo creo que es una situación que a medida que pasen los años, con el correr del tiempo, es una situación que va a cambiar.

En este sentido yo creo que yo los tranquilizaría, desde ese lado, porque es una situación que va a cambiar. Así como están cambiando un montón de tendencias en lo que tiene que ver con las expectativas que las empresas tenemos respecto de lo que esperamos de una investigación de mercado, y lo que se espera de nosotros.

También esta visión del valor estratégico que tienen los estudios de mercado va a hacer que nos podamos independizar en el momento que decidimos contratar tal o cual proveedor del departamento de compras.

De lo que no nos vamos a poder independizar nunca es que no vamos a disponer siempre de recursos ilimitados, todas las compañías para poder hacer infinidad de estudios, entonces como responsables también del presupuesto que tenemos, vamos a tratar de hacer lo más posible, lo mejor posible y no con el doble de presupuesto cada año.

Creo que no se puede plantear todas las situaciones de la misma manera, cada empresa es una realidad muy particular, lo cual agrega un factor de complejidad a esta discusión, porque no es simplemente: uds. no nos quieren aumentar los precios porque, realmente cada empresa tiene una realidad distinta.

En muchos casos yo los escucho y digo: ay sí, la verdad tienen razón. Pero también me pongo de mi lado y me pongo en mi situación particular y yo tengo tal, tal y tal situación, que ojalá cambie.

Yo respecto al tema de compras, creo que sí va a cambiar, a medida que el mercado también vaya cambiando pero creo que de lo otro va a ser un poquito más difícil librarse.

Valeria Forwe:

Una cosa que me preocupa realmente es que se han llegado a legitimar situaciones, como por ejemplo hay muchas compañías que compran investigación de mercado regional, toman la decisión localmente y los presupuestos parten localmente, por profesionales argentinos, de la investigación de mercado argentino, que legitiman y dicen, y me parece muy bien, que un grupo por ejemplo en Méjico o en Brasil, valga 2 ó 3 veces de lo que vale en Buenos Aires. Es el mismo presupuesto de la misma compañía, de la misma persona. Vale decir, la hora profesional, el fee del grupo en Méjico, sí vale X cantidad de dólares, y es 3 ó 4 veces más de lo que vale en Argentina. Y está bien, para la misma persona argentina digo. No es que para el presupuesto de Méjico, del mejicano. No, para el bolsillo del argentino, que lo maneja desde acá. Y esta bien y está legitimado. Pero está legitimado por qué, en realidad, en algún punto fuimos nosotros mismos víctimas de nuestro propio juego en algún punto. En algún punto un mejicano o un brasilero se paró y dijo: señores, los grupos salen esto. Y lo acompañó. Y en Méjico hubo crisis, y en Brasil hubo crisis, y somos todos latinoamericanos y las coyunturas particulares pudieron haber sido distintas en determinados momentos pero la crisis del Tequila es de Méjico y los grupos hoy valen mucho más de lo que vale un grupo acá. Está legitimado, lo que me preocupa a mí es eso, la legitimación.

Alberto Bonis:

Valeria, perdón. Con respecto a lo que vos decías, tiene que ver con lo siguiente, el costo de un analista cualitativo en Méjico o en Brasil, es 5 veces lo que tenemos acá. Ahora, ¿por qué pasa eso? Nosotros tenemos una cantidad de gente acá, yo viendo a varios colegas, hay analistas cualitativos que están acá presentes, los que tienen historia, que son investigadores de hace mucho tiempo, que realmente tienen años luz de diferencia en cuanto a la calidad de un analista cualitativo en Brasil o en Méjico. Pero ¿cuál es la diferencia? Acá somos muchos, de mucha buena calidad. Allá son pocos de baja calidad. Entonces estamos en una trampa estratégica. Yo cuando decido irme de acá y armar todo lo que es Latinoamérica, decía: cómo salgo de esta trampa, en donde somos muchas empresas de investigación, hay muchos buenos investigadores, y realmente digo: durante 10 años recorrí toda Latinoamérica y he formado gente en toda Latinoamérica, y la calidad del investigador argentino, no por ser argentino, sino por reconocer lo que son mis colegas acá en la Argentina, es muy superior a la de cualquier conjunto de investigadores. Realmente hay muchos buenos, he encontrado investigadores individuales, pero la cantidad y calidad que hay en la Argentina no la hay en otros países. Como somos muchos, tenemos la debilidad de que, cuando hay sobreoferta el precio baja. Esto es una ley del mercado

Julio Fresno:

Yo te cuento un ejemplo de este año del mercado argentino, un importante cliente de investigación de mercado se maneja con un preciarío, cada empresa tiene que enviar un preciarío, entonces este cliente manda una nota donde informa: les quiero comunicar que el preciarío de los últimos 12 meses lo vamos a ampliar 12 meses más. Hubo un conjunto de compañías que dicen no, los próximos 12 meses el aumento va a ser de tanto. Una de ellas le habla y le dice: ché, ¿pero cómo hacés eso? Le mandé el preciarío a 12 y hubo 7 que me dijeron "bueno". Le dijeron OK. Hubo 5 que dijeron no, quiero más plata y hubo 7 que dijeron OK. Un año más el mismo precio. Si cambiamos la actitud seremos 12, y los 12 vamos a poder hacer algo diferente.

Participante

Hay compulsas de precio en on-line bidding, conocido, supongo, por todos los colegas, donde tenés que ir poniendo el precio, tipo subasta y te van bajando, y alguien participa. Lo que yo digo que hay colegas que, hay quienes participan y quienes lo bajan. Alguien entra. Está bien, cada compañía tiene su realidad

Participante

Tiene su realidad y necesidades.

Julio Fresno:

Yo creo que la divulgación de todo esto es lo único que nos puede ayudar, porque no el acuerdo, es imposible, más allá de las multas. Es imposible acuerdos globales de más de uno. Acá el asunto es la divulgación. Acá el asunto es la divulgación, la divulgación de los casos.

Pablo Kennedy:

Dos cositas quería comentar, una con respecto a la diferencia de costo entre Argentina, Brasil o Méjico, es verdad. Pasa en todos los ámbitos, no es algo de investigación. Vamos a algo personal. La persona que hace mi mismo trabajo en Brasil gana el doble y la persona que trabaja en el mismo trabajo en Brasil (sic) gana el triple y yo puedo decir: el recurso argentino es mejor, y bueno quedate o andate me dice recursos humanos. Mi elección es quedarme y en ese sentido no puedo hacer mucho.

Ahí no hay mucho para discutir, hay un tema de costos, si querés nacionales de cada país, costo de vida y ahí no hay mucho que podamos aflojar.

Con respecto a los precios, hoy cuando estaba viniendo para acá, tenía una reunión, había un marketing manager, y me dice: adónde vas?, no, tengo la charla de SAIMO, y la idea es charlar con los proveedores y los partners. Ah, bueno, es muy claro, vos pedile cosas más rápidas y más baratas. Eso fueron las dos cosas que me dijo el marketing manager para que transmita hoy.

El tema es: él no tiene por qué entender que la investigación ni el precio y la calidad, porque para eso estoy yo. Y para mí eso es lo importante del rol del investigador dentro de la empresa.

Y creo que ahí es un papel que, los que estamos dentro de la empresa y somos investigadores tenemos que defender. Somos nosotros los que tenemos que defender los costos de la investigación, y si queremos calidad dentro de la empresa. Marketing no tiene por qué entender que la investigación, no, marketing va y compra esto y compra perfume y compra bulones y es lo mismo.

Me parece que es nuestro papel defender por qué son necesarias ciertas pautas, por qué son necesarios ciertos costos, por qué son necesarios ciertos tiempos. Ese es el rol que jugamos. Sino para qué estamos en investigación

Participante

Pablo, una pregunta ¿a cuánto estás comprando un insight?
(risas generales)

Pablo Kennedy:

Estaba pensando hacer una subasta on-line

Participante

A cuánto el insight. El dice: quiero tres insights. Pablo, pusiste la semilla

Pablo:

Era la idea

Sebastián Cabello:

Mi nombre es Sebastián Cabello de Perfil. Dudaba en tomar la palabra, hace muy poco que estoy en investigación de mercado, 2 años nada más.

Quería contar dos experiencias que tuve, Con respecto a lo que estábamos hablando de compras, yo me quedé con una cosa. Tuve una experiencia con Teléfonica el año pasado, me llaman y me dicen que se estaba por vencer el contrato como proveedores, y que si queríamos renovarlo, teníamos que hacer un pago, para poder cotizar (RISAS GENERALES). Yo tengo una inexperiencia total, pero dentro de mi inexperiencia, me pregunté: ¿yo tengo que pagar para cotizar?...

Julio Fresno:

Es verdad. Hay que pagar \$ 400

Sebastián Cabello:

No, no, 600

Julio Fresno:

Ya aumentó

Sebastián Cabello:

Para qué te preparen, para que te informen, para poder llenar la planilla. Es una nueva unidad de negocios, me explicaban

Magdalena Gómez:

Eso sí depende exclusivamente del área de compras y sobre lo que jamás tendremos ingerencia

Julio Fresno:

Les quiero dar una palabra de aliento, si uno dice que no se los paga, no pasa nada

Sebastián Cabello:

No, le dijimos que no lo pagábamos, la conclusión es que no trabajamos más con Telefónica

Julio Fresno:

Es un intento nada más

Sebastián Cabello:

El intento es que nosotros no trabajamos más con Telefónica. Y esto va a, vos decías quédense tranquilos que esto va a cambiar.

Magdalena Gómez:

Eso no, yo lo que dije que va a cambiar es lo que depende de mí, no lo que depende de la política de la compañía en cuanto a la relación con todos los proveedores. Esos \$ 600 los pagan todos los proveedores de todo. Yo puedo negociar y puedo hacer fuerza respecto de lo que tiene que ver con los precios de lo que yo compro

Participante

Es maravilloso

Julio Fresno:

Eso es creatividad, un insight! Eso surgió de algún investigador, no me cabe dudas. Eso en los negocios salió de algún investigador. Estoy seguro que a Otero no se le ocurrió o Malena. Eso fue maravilloso

Participante

¿es legal?

Expositor

Debe ser legal, es como comprar el pliego

Ruth Andrada?:

Tenés una chance de ganar la licitación

Participante

Acá también

Fresno?:

Sino siga participando. Y el año que viene la raspadita, ojo

Roberto Migliaccio:

Dado que son las 21,15, les agradezco mucho a los panelista y a todos uds. su participación. Y si nadie tiene algún comentario más que quiera hacer, damos por cerrada la actividad de hoy.

APLAUSOS