

### Hagamos una ola

He tenido el honor de asistir a algunas conferencias fantásticas durante los últimos meses, entre ellas, las de AMSRS, APRC y CASRO, y uno se siente muy humilde al ver el gran talento que existe en nuestro sector. También me hizo recordar todas las grandes oportunidades que tienen las empresas del sector de la información y la perspectiva de mercado. Siempre escuchamos lo que queremos, pero de escuchar a los ponentes principales, como por ejemplo al excelente Jaffrey Hayzlett, quien nos inspiró a «Pensar a lo grande y actuar a lo grande», lo que personalmente aprendí en esencia es que debemos apreciar el cambio, sobreponernos al miedo y tomar medidas decisivas para poder aprovechar estas oportunidades.

Según esta percepción, durante la Conferencia Anual de CASRO en Miami puse en la mesa un **desafío de 100 días** a los asistentes, y de igual modo pongo en la mesa el mismo desafío a los lectores de este boletín. **Hagan algo distinto durante los próximos 100 días para hacer que su crecimiento se acelere.** Haga clic aquí para más información.

Hemos recibido fantásticas aportaciones a este boletín acerca de la **centricidad en el cliente, la protección de datos y la confianza**. Le estoy tremendamente agradecido a aquellos que han ofrecido su tiempo para contribuir y animarles a ustedes a leer sus aportaciones.

¡Les deseo todo el éxito del mundo para el resto del año y un fantástico inicio de año 2016!

Andrew

Director Ejecutivo de GRBN  
+358.50.5226922  
[andrew.cannon@grbn.org](mailto:andrew.cannon@grbn.org)  
[www.grbn.org](http://www.grbn.org)



### EN ESTE NÚMERO:

#### Desafío de crecimiento en 100 días: ¿Te atreves a enfrentarte?

¿Cuánto podemos alcanzar juntos en 100 días? ¿Una onda? ¿Un tsunami? No podemos saberlo de seguro, pero lo que sí sabemos es que si no hacemos nada, sin duda no conseguiremos nada. Ésta es su oportunidad de crear una ola. [Leer más aquí.](#)

#### Directrices: ESOMAR y GRBN aúnan directrices sobre la investigación de mercado online

Nos es grato anunciar que hemos elaborado nuevas directrices conjuntas para la investigación de mercado online. [Leer más aquí.](#)

#### La centricidad en el cliente: El mayor reto para el Director de Gestión de Clientes (Chief Customer Officer): Medidas del valor

Curtis N. Bingham, Director General, Consejo de Directores de Gestión de Clientes, comparte sus opiniones acerca del desafío del retorno de la inversión y ¡desafía a nuestro sector a asumir responsabilidades! [Leer más aquí.](#)

#### La centricidad en el cliente: Hacer que la información crezca en inteligencia: ¡Que crezca en cantidad ya se hace solo!

Denyse Drummond-Dunn, una de las más adeptas perseguidoras de la centricidad en el cliente en nuestro sector, nos reta a adentrarnos en el mundo de la información más inteligente y en la oportunidad de conocer las empresas de forma más inteligente. [Leer más aquí.](#)

#### La centricidad en el cliente: Desafiando el objetivo de mantenerse en el control

El socio de la junta directiva de ABEP y GRBN, Bruno Paro, ha entrevistado a Aurora Yasuda, Directora de Conocimiento de Millward Brown Brasil, acerca de sus perspectivas de lo que significa para la empresa la centricidad en el cliente. [Leer más aquí.](#)

#### La centricidad en el cliente: Elixir del Crecimiento Sustentable

Israel Martínez, del grupo Aga en México, comparte sus opiniones acerca de la oportunidad que supone la centricidad en el cliente. [Leer más aquí.](#)

#### Protección de datos: Principios internacionales Safe Harbor de la UE-EE. UU.

Michelle Goddard, Directora de Política y Comunicación en EFAMRO, comparte sus opiniones acerca de lo que supone la interrupción de los principios internacionales Safe Harbor de la UE-EE. UU. para el sector de la investigación de mercado. En breve: Todo el mundo debe conocer los cambios cuando se producen. [Leer más aquí.](#)

#### Protección de datos: Cambios en la normativa en Japón

JMRA nos informa de los cambios en la normativa en materia de protección de datos en Japón y lo que significa para nuestro sector. [Leer más aquí.](#)

#### Programa Potenciar la Confianza Pública de GRBN: Elementos impulsores de la investigación de mercado de confianza: ¡Llamada a los investigadores cualitativos!

Queremos comenzar el programa con una inmersión profunda en los factores que impulsan la confianza en la investigación de mercado (o la falta de la misma) en el mundo. Si es usted un experto en la investigación cualitativa y quiere participar le rogamos [nos lo haga saber.](#) [Leer más aquí](#)

#### Programa Potenciar la Confianza Pública: ¿Por qué Netquest está impulsando el programa?

Conozca qué ha llevado a Netquest a apoyar el programa a través de la participación de R2Online en el mismo. [Leer más aquí.](#)

# ¿Tiene GRANDES planes de desarrollo corporativo para el 2016?

[Conozca](#) cómo GRBN puede ayudarle

## Desafío de crecimiento en 100 días: ¿Te atreves a enfrentarte?



Por Andrew Cannon, de GRBN

Considero que nos encontramos ante una ocasión única de crecer como sector, empresas e individuos. Pero para poder hacerlo, debemos tomar la decisión de actuar.

Me gustaría desafiarles, como líderes corporativos y profesionales de la investigación, a comprometerse a hacer algo diferente en los próximos 100 días; a tomar al menos una medida concreta de actuación para aprovechar esta oportunidad.

De todas las inmensas oportunidades que existen en el mercado, yo he escogido tres, que considero que por sí mismas ya ofrecen unas oportunidades tremendas para el crecimiento del sector de la investigación:

- Oportunidad n.º 1: Aumento de la demanda de datos y perspectivas**

La demanda de nuestros productos principales nunca ha sido mayor, justo lo que juega a favor de nuestros puntos fuertes. Pero, ¿somos demasiado modestos? ¿Demasiado educados? ¿Estamos dejando que otros «nos coman la tarta»? Tal vez haya que flexionar los músculos y comenzar a usar los codos un poco más.
- Oportunidad n.º 2: Aumentar la velocidad del cambio**

Entendemos lo que es el cambio. Todos los días entregamos perspectivas a los clientes para ayudarles a cambiar. Pero, ¿somos demasiado conservadores, demasiado lentos, demasiado reacios, o estamos incluso demasiado asustados para cambiar nosotros? Creo que tal vez sea hora de asumir aún más el cambio, en lugar de esconderse de él.
- Oportunidad n.º 3: Aumentar la centración en el cliente**

La tecnología está llevando a los clientes de nuestro sector a centrarse más en sus propios clientes y a ser más transparentes. ¿Quién entiende mejor que nosotros a nuestros clientes? Además, tenemos unos valores éticos fuertes, apoyados por códigos y directrices. Pero, ¿tratamos a los participantes de proyectos de investigación lo suficientemente bien como personas? O, ¿les consideramos simplemente una fuente, un punto de información? Considero que debemos centrarnos más en los participantes, además de en los clientes, y crear relaciones fuertes basadas en la confianza.

Oportunidades fantásticas. Pero debemos aprovecharlas y, para ello, debemos tomar medidas. Al establecer un objetivo de 100 días espero que podamos centrar nuestros esfuerzos conjuntos en introducir un cambio positivo para nosotros y para el sector. Para poder afinar nuestro enfoque, he marcado 7 aspectos potenciales en los que aplicar medidas, pero si estos no le inspiran, ¡cree los suyos propios! Visite el [sitio Web especial del «desafío de los 100 días»](#) para más información.

### Promesas y presión positiva.

Alguien me dijo una vez: «nada es real hasta que se lo cuentas a alguien», de manera que, mientras visita el ["sitio Web del desafío de los 100 días"](#), ¿por qué no comparte su compromiso con nosotros? Y nosotros haremos un seguimiento de todos una vez transcurridos los 100 días para ver qué cosas hemos cambiado y el impacto que están teniendo esos cambios.

### Desafíese usted mismo, desafíe a otra persona

Cuanta más gente tome la decisión de actuar durante los próximos 100 días, mayor será el impacto que tengamos y, desde aquí, les animo a transmitir este desafío a sus compañeros de profesión.

Estoy seguro de que juntos, y por separado, tenemos mucho que ganar (o perder, si nos mantenemos con la cabeza agachada), así que únense a nosotros y embárense en el desafío de los 100 días de GRBN en <http://grbn.org/grbn-100-day-challenge/>

## Directrices globales elaboradas para resaltar las responsabilidades de los investigadores de mercado a la hora de realizar investigación de mercado online.

El sector de la investigación de mercado y social ha publicado unas directrices actualizadas para los investigadores de mercado en las que se facilitan consejos a la hora de enfrentarse a temas legales, éticos, metodológicos y prácticos en el uso de las tecnologías existentes y las nuevas en la investigación de mercado online, que es un mercado global creciente valorado en casi 10 mil millones de dólares.

Estas [Directrices para la investigación de mercado online](#) actualizadas, publicadas por ESOMAR (la asociación mundial para la investigación de mercado, social y de opinión) y GRBN (la red global de empresas de investigación de mercado) representan una orientación basada en las mejores prácticas para contribuir a garantizar que los investigadores que realizan investigación de mercado online siguen sensibilizados con los reparos de los consumidores en lo que respecta a la privacidad y evitan realizar actividades y recurrir a prácticas tecnológicas que ponen en riesgo y menoscaban la confianza pública en la investigación de mercado.

El rápido crecimiento de la investigación de mercado online ha experimentado desarrollos continuos en tecnología y en los tipos y variedad de información digital que puede recogerse. Siempre se ha alertado a los investigadores para que garanticen que los participantes no salgan perjudicados o afectados de forma negativa por participar en un proyecto de investigación. Las Directrices aclaran las responsabilidades de los investigadores a la hora de utilizar unos métodos nuevos y posiblemente menos obvios de recogida de datos.

Las nuevas tecnologías ahora posibilitan la recogida de una amplia variedad de datos personales sin que haya interacción directa con los individuos cuyos datos se recogen. Algunos ejemplos de la información personal a la que aludimos son los datos recogidos al navegar por la Web, la información registrada en las tarjetas de fidelidad y en los escáneres de los establecimientos, la información de geolocalización de los dispositivos móviles y la información de las redes sociales. Las Directrices tratan acerca de la obligación de obtener el consentimiento explícito en situaciones en las que los investigadores recogen información personal de los participantes en paneles de investigación y aplicaciones móviles. Este aspecto es especialmente importante en el caso de las apps de móviles que utilizan geolocalización, escucha pasiva y/o medición. Las Directrices también concretan los requisitos que los investigadores deben cumplir para proteger la privacidad y la seguridad de los datos personales que se recojan.

Andrew Cannon, Director Ejecutivo de Global Research Business Network, ha comentado: «La encuesta global de GRBN acerca de la Confianza y los Datos Personales nos ha informado de que, en todo el mundo, a la gran mayoría de la gente le preocupa la protección y el uso adecuado de sus datos personales, además de que muchos consideran su información digital como información delicada. En un panorama como este, es prioritario que el sector de la investigación de mercado sea transparente en sus actividades con el público general y muestre una relación basada en la confianza: Estas directrices representan una orientación muy valiosa para los investigadores que realicen investigaciones de mercado.»

Además de tratar acerca de la tecnología y de los asuntos relacionados con la información personal, las Directrices tratan de las relaciones de los investigadores y sus responsabilidades para con los clientes y el público general, además de las buenas prácticas en calidad metodológica, como la gestión y la transparencia en la recogida de datos. Las Directrices suponen una lectura recomendada para todas las partes involucradas en el proceso de investigación, desde los diseñadores de la investigación y la encuesta hasta los usuarios de los datos.

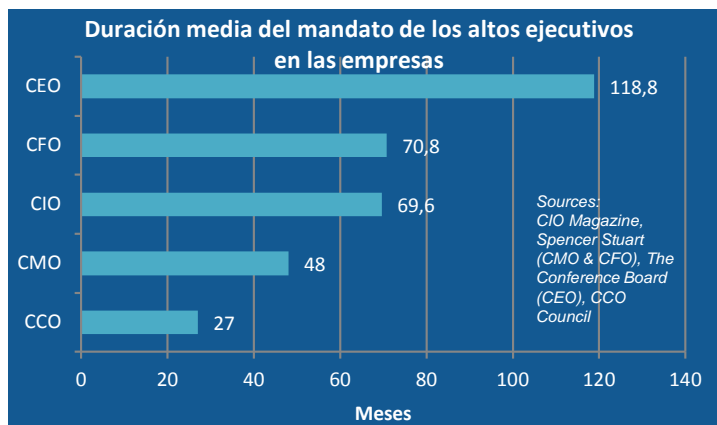
Finn Raben, Director General de ESOMAR, añade: «Los reparos en lo que respecta a la privacidad online y la recogida y uso de los datos personales entre los consumidores y los reguladores nunca han sido mayores. La viabilidad a largo plazo del sector de la investigación depende del nivel de eficacia a la hora de expresar nuestros valores tradicionales de respeto por los individuos y la integridad científica en los métodos de investigación online nuevos y emergentes. En estas Directrices, ESOMAR y GRBN han tratado de alcanzar justo eso, aunque también debemos reconocer que no es probable que ésta sea la última vez que tenga noticias nuestras sobre este importante asunto.»

## El mayor reto para el Director de Gestión de Clientes (Chief Customer Officer): Medidas del valor

Por Curtis N. Bingham, Director General, Consejo de Directores de Gestión de Clientes

Las empresas están adoptando el papel de director de gestión de clientes (CCO) a una velocidad mayor y mantienen a estos individuos en su puesto durante más tiempo, especialmente en empresas mayores. Los mayores obstáculos que frenan a los CCO y, por extensión, la proliferación de la centricidad en el cliente y las iniciativas de experiencia, son la incapacidad de demostrar un retorno de la inversión cuantitativo y, por lo tanto, demostrar el valor al Director General.

El director de gestión de clientes se define como el ejecutivo de más alto mando que lleva la estrategia enfocada a cliente a todos los niveles más altos de la empresa y quien tiene la responsabilidad en exclusiva de incrementar el valor del cliente. Según el Estudio de Mandato de los CCO de 2015 realizado por el Consejo de Directores de Gestión de Clientes, el 36% de los CCO conocidos están empleados en empresas grandes, el 50% en pequeñas y el restante 14% en la mediana empresa. Con sólo 27 meses, el mandato de los CCO en la gran empresa es el más corto de los mandatos ejecutivos.



Fuente: Estudio de Mandato de los CCO de 2015

Existen dos importantes desafíos a los que se enfrentan los CCO que limitan su mandato y, lo que es más importante, su capacidad para atender mejor a los clientes: la incapacidad de demostrar el retorno de la inversión de las iniciativas de los clientes y sus asociadas, la incapacidad de demostrar un claro valor al Director General. Como no se sienta en la mesa del Director General, las iniciativas de los clientes a menudo se perciben como opcionales, y se ven afectadas por cualquier bache en los ingresos. Aunque muchos CCO y ejecutivos de clientes están utilizando NPS o alguna otra herramienta de medición de la lealtad de los clientes a modo de tratar de cuantificar sus resultados, la mayoría no han podido demostrar una relación económica con las medidas de lealtad. Como ejemplo, JetBlue descubrió que cada detractor que se convierte en promotor vale 40 dólares en beneficios extra, y que por cada punto de NPS general que se gana, el resultado es un aumento de entre 5 y 8 millones de dólares en ingresos anuales. Si comparamos los incrementos y las pérdidas derivados de los promotores y los detractores respectivamente, podrían necesitarse 36.000 promotores para incrementar los ingresos en un millón de dólares, pero solamente harían falta 14.000 detractores para alcanzar unas pérdidas de ingresos de 1 millón de dólares. Con este tipo de cifras sobre la mesa, el Director General y el Director Financiero se interesaron y apoyaron mucho las iniciativas que se habían comenzado a implantar para la mejora de la experiencia del cliente y el incremento necesario en centricidad en el cliente dentro de la empresa.

¿Qué medidas están tomando los CCO para llenar este vacío? Existen tres tipos de medidas para el éxito de los CCO: relacional, cualitativa o cuantitativa. Muchos CCO comienzan con las medidas relacionales: tratar de obtener el apoyo del Director General en las iniciativas basándose en la promesa de resultados futuros. Sin embargo, se establece un horizonte temporal u horizonte de sucesos en el que deben demostrarse los resultados para que el apoyo no disminuya o se suspenda. Muchos ejecutivos de clientes utilizan herramientas métricas cualitativas que miden la percepción y la salud de la relación, intención de compra futura, disposición a recomendar (NPS), etc. Aunque estas cifras sean muy atractivas, son de utilidad mínima si no van acompañadas de resultados económicos. Los ejecutivos de clientes más exitosos utilizan medidas cuantitativas que demuestran el impacto sobre los ingresos, los costes y especialmente los cambios en estas herramientas métricas en el tiempo como resultado de los cambios de actitud del cliente. Las herramientas métricas incluyen el valor del tiempo de vida del cliente (CLTV), la participación en la cartera del cliente (SOW), el tiempo de retorno, la venta escalada (upselling), venta cruzada (cross-selling) y el retorno de la inversión en el cliente (adopción de las medidas de éxito del cliente).

Los CCO de más éxito están demostrando su valor, ganándose un lugar en la mesa del Director General, y su habilidad para mejorar el valor del cliente mediante la medición del impacto que estos tienen sobre las mediciones económicas. Los ejecutivos de clientes necesitan más y mejores medidas cuantitativas, que sean más completas y puedan demostrar cómo está cambiando la actitud del cliente como consecuencia de las iniciativas enfocadas a los clientes, y el impacto de este cambio sobre las herramientas económicas de la empresa.



*Curtis Bingham es la mayor autoridad mundial en organizaciones con centricidad en el cliente. Fue el primero en fomentar el papel del director de gestión del cliente como catalizador de la ventaja competitiva. Es el creador de la primera hoja de ruta para los CCO y del modelo de madurez de la centricidad en el cliente. Es el fundador del Consejo de directores de gestión de clientes, una asociación potente y cercana entre los ejecutivos líderes del mundo en el enfoque al cliente. Como ponente internacional, autor y consultor, Curtis es un apasionado de la creación de una estrategia de enfoque hacia el cliente que contribuya a incrementar los ingresos, el beneficio y la lealtad de forma sostenible.*



## Hacer que la información crezca en inteligencia: ¡Que crezca en cantidad ya se hace solo!

### Por Denyse Drummond-Dunn, C3Centricity

En 2007 la MREB realizó un estudio para conocer por qué algunos departamentos de investigación de mercados recibían mejores puntuaciones que otros. El estudio concluía que las dos mayores áreas en las que la investigación de mercado aporta valor a un negocio son la nueva información que se adquiere con la realización de proyectos y la acumulación de conocimientos en el tiempo. También identificaba tres etapas en el desarrollo de los departamentos de investigación de mercado a la hora de lograr un verdadero valor y un retorno de la inversión en la información.

1. **Expertos metodológicos**, recogida de datos y aportación al negocio de una explicación de los resultados.
2. **Generadores de perspectivas** en donde los investigadores actúan como consultores interpretando el «y qué» y apoyando a los que toman las decisiones.
3. **Sintetizadores y socializadores**, que participan activamente en las decisiones corporativas diarias, pero no solamente facilitando la generación de perspectiva, sino también sintetizando el conocimiento de las múltiples fuentes.

Descubrieron que la mayoría de los departamentos de investigación de mercado se colocan en las dos primeras etapas, y, sin embargo, es la tercera etapa la que aporta el mayor valor a la empresa. No creo que haya cambiado mucho en los últimos ocho años; y, ¿usted?

Un segundo estudio demuestra que los altos mandos de dirección se quejan de no encontrar la información que necesitan cuando la necesitan, y demuestra que reciben correos electrónicos y hojas de cálculo, en lugar de los tableros (móviles) que les gustaría recibir.

En un tercer estudio se informa de que más de dos tercios de los Directores de Marketing se sienten poco preparados para la explosión de datos actual, especialmente procedente de las redes sociales. Entienden que existen conocimientos y entendimiento escondidos en ellos, pero les cuesta trabajo mantenerse al día con un mercado que cambia a tanta velocidad.

El crecimiento de la cantidad de información ofrece una oportunidad inmensa para los investigadores de mercado del cliente y del proveedor. Es vital que la profesión demuestre sus habilidades superiores en análisis y síntesis, y que se acerque mucho más a las medidas de actuación, antes de que otros lo hagan. Es hora de liderar la transformación de la gran cantidad de información a la información inteligente.

#### **Integración de información más inteligente**

Se dice que una empresa grande normal mantiene un promedio de aproximadamente 14.000 bases de datos y, sin embargo, esta información se sitúa en departamentos individuales sin consultar, y menos aún integrarse. La preferencia de los ejecutivos por los tableros requiere que la información sea tanto sólida como comparable.

En una empresa de productos de gran consumo encontré cinco iniciativas de implantación conjunta, y todas requerían la creación de un archivo de datos maestro. Gracias a una combinación de esfuerzos conseguimos generar un MDS corporativo mayor con una sola lista de valores, definiciones y procesos a los que se enlazaba cada proyecto. Esto dio lugar a un ahorro significativo de recursos y una mejor colaboración entre los equipos que trabajaban en los proyectos.

#### **Qué es el modelo corporativo más inteligente**

La mayoría de las investigaciones de mercado se realizan en aislamiento relativo del resto de los departamentos de la empresa; sin embargo, en la actualidad debemos incorporar la mayor cantidad de información a nuestras empresas desde otras fuentes. Esto, no obstante, viene con el requisito previo de un importante cambio cultural.

Una empresa de productos de gran consumo desarrolló un sistema de gestión de proyectos globales, pero surgieron dos problemas:

- El departamento de marketing rara vez lo consultaba y prefería solicitar la información directamente al equipo de investigación de mercado.
- Los investigadores de mercado se mostraron reticentes a publicar su trabajo en base a la confidencialidad.

Otra empresa de productos de gran consumo desarrolló un almacén de datos de consumidores que integraba toda la información acerca de los consumidores de investigación de mercado, centros de atención telefónica y CRM. Proponía una enfoque holístico del consumidor, pero el desarrollo posterior al mercado de prueba se pospuso debido a que los países no confiaban en que la sede tuviera el mismo acceso a la información que ellos.

Ambos proyectos habrían sido exitosos si se hubiera dado una colaboración más abierta y confiada. Si se quiere que la investigación de mercado apueste por información más inteligente, debemos enfrentarnos a los cambios culturales necesarios, no solamente en resolver los desafíos técnicos de integración de datos.

#### **Preguntas más inteligentes**

Los investigadores de mercado saben que para conseguir las respuestas adecuadas hay que hacer las preguntas adecuadas, pero para ello debemos tener un mejor conocimiento de la empresa, lo que viene dado con una mayor participación en los procesos. Para conseguirlo, la investigación de mercado necesita nuevas habilidades de sociabilidad y de síntesis.

Deberíamos involucrarnos más en nuestras empresas, de forma que se nos perciba como el valioso representante del cliente en todas las reuniones internas.

La síntesis es una habilidad en la que los investigadores de mercado deberían despuntar; sin embargo, son pocas las veces que conseguimos contar las historias de «y qué» que atraen a los mandos ejecutivos. Considero que esto se debe a que no hablamos su idioma.

Para concluir con la perspectiva de convertir el «más información» en «información más inteligente», necesitamos múltiples habilidades (nuevas) en investigación de mercado:

- Gestión de proyectos, experiencia y conocimiento metodológico y habilidades analíticas.
- La curiosidad intelectual para generar perspectivas y ayudar a la empresa a solventar los problemas.
- Las habilidades de narración, comunicación e influencia para transmitir este conocimiento e inspirar acción.

Si trabaja solo o en un equipo pequeño, tendrá que confiar más en sus proveedores para encargarse de las primeras tareas y liberar tiempo para desarrollar sus habilidades consultivas. Por supuesto los proveedores pueden ayudar, y estoy seguro de que también agradecerían la oportunidad de ayudar, pero para ello necesitarán total transparencia, algo que es a menudo difícil de conseguir.

Para hacer que la información sea más inteligente se requiere cambios culturales. La investigación de mercado puede ser cabecera de la integración y análisis de toda la información que fluye hacia las empresas hoy en día, pero también debe ser considerada como la que lidera los cambios culturales. ¿No es esto lo que hemos estado (debiendo hacer) haciendo siempre?

**MREB – la división de investigación de mercado de la Corporate Executive Board**  
De [www.BusinessIntelligence.com](http://www.BusinessIntelligence.com)

De **IBM** y [www.BusinessIntelligence.com](http://www.BusinessIntelligence.com)

**Aaron Zornes, The MDM Institute**

**MDS – origen de datos maestro**

**CRM – marketing/ gestión de relaciones con el cliente**

*Denyse Drummond-Dunn es la Presidenta y Catalista Principal de C<sup>3</sup>Centricity ([www.C3Centricity.com](http://www.C3Centricity.com)), una consultoría internacional que proporciona servicios de consultoría estratégica a los equipos ejecutivos de marcas billonarias.*

*Es la autora de Winning Customer Centricity ([www.WinningCustomerCentricity.com](http://www.WinningCustomerCentricity.com)), laureado como «Una lectura obligatoria para los investigadores de hoy y de mañana». El libro incluye muchos ejemplos de su carrera profesional de más de 30 años en puestos ejecutivos de alto mando en Nestlé, Gillete y Philip Morris International.*



## La centricidad en el cliente: Desafiando el objetivo de mantenerse en el control

Aurora Yasuda, Directora de  
conocimientos, Millward Brown Brasil



El socio de la junta directiva de ABEP y GRBN, Bruno Paro, ha entrevistado a Aurora Yasuda acerca de sus perspectivas de lo que significa para la empresa el aumento de la centricidad en el cliente....

**Bruno Paro, ABEP: En lo que respecta a la centricidad en el cliente, ¿qué ha cambiado en los últimos años?**

Aurora Yasuda, Directora de conocimientos, Millward Brown Brasil: La planificación estratégica de éxito de las marcas se está haciendo cada vez más desafiante. Lo que hace unos años se entendía como centricidad en el cliente, ya no vale. La falta de diferenciación entre las marcas es mayor, los consumidores son más exigentes y el desarrollo de las innovaciones requiere inversiones de grandes cantidades.

**BP: ¿Cómo alcanzar nuestra meta?**

AY: Las fronteras de las marcas son cada vez más amplias y van más allá del beneficio que aporta el producto en sí mismo. Las marcas deben promocionar toda una experiencia con su marca ante el consumidor para poder acercarse más a lo que desea.

**BP: ¿Qué debe cambiar?**

AY: La mentalidad de los investigadores debe renovarse por completo tras la entrada a la era digital. La experiencia de Millward Brown demuestra que la relación entre las marcas y los consumidores ha cambiado. Los consumidores han adquirido más poder y las marcas han perdido su autoridad entre los consumidores. No es suficiente mejorar el conocimiento del cliente para poder satisfacer sus necesidades. Sabemos que es más complejo hablar con los consumidores utilizando el mensaje correcto de centricidad en el cliente.

**BP: ¿Cómo afecta esto a las marcas?**

AY: Hay muy poca diferenciación entre las marcas del segmento tecnológico. Sin embargo, las marcas de este segmento son de las más valiosas marcas del ranking BrandZ de las 100 marcas más valiosas. ¿Qué significa esto? Las marcas tecnológicas ofrecen mensajes significativos que han ido valiéndose de una gran cantidad de seguidores. Marcas como Apple y Facebook están muy ligadas a los deseos de los consumidores. Lo que hemos aprendido es que un alto nivel de adeptos hace menor el esfuerzo de ofrecer el mensaje correcto de centricidad en el cliente y optimizar la inversión en los medios de comunicación a largo plazo.

*Aurora Yasuda es licenciada en Ciencias Sociales y ha trabajado en la investigación de mercado durante más de 40 años. En 1991 comenzó las negociaciones con Millward Brown para traer la empresa a Brasil como licenciataria y en el año 2000 consolidó el proceso para establecer Millward Brown como empresa independiente de IBOPE. En ella fue VP de atención al cliente desde el comienzo hasta 2010.*

*Aurora es la Presidenta y socia del comité autorregulador de las investigaciones de mercado (Market Research Self-Regulatory Committee) de ABEP. También ha publicado el libro Pesquisa de Mercado - um guia para a prática da pesquisa de Mercado y la guía Market research for Branding publicados por ABA.*

## Cliente-Centrismo: Elixir del Crecimiento Sustentable

Autor: Israel Martinez – Consultor Experto en  
Mercadotecnia Estratégica , Artículo  
fundamentado en la Metodología Cliente-  
Céntrica de grupo aga

Debido en gran parte a los avances tecnológicos, la movilidad y a la comunicación en redes sociales, los clientes han cobrado gran poder sobre las empresas al comunicar masivamente sus experiencias tanto buenas, pero sobretodo las malas.

Este fenómeno aunado a la comoditización de productos y servicios, la saturación de los mercados en cualquier industria y a la creciente exigencia de los clientes, ha forzado que las organizaciones evolucionen de centrarse en productos a convertirse en cliente-céntricas.

Las empresas cliente-céntricas buscan el balance sustentable entre deleitar a sus clientes diferenciadamente con las competencias fundamentales del negocio buscando la rentabilidad a largo plazo.

La diferencia radica en la estrategia de cómo crecer rentablemente: Empresas producto-céntricas tradicionalmente buscan reducir al máximo sus costos y la rentabilidad es resultado de la venta masiva de sus productos. Sin embargo, una empresa cliente-céntrica reta este paradigma cuidando el balance de los siguientes pilares:

- Segmentar clientes, entender sus necesidades, administrarlos y rentabilizarlos ofreciendo ofertas específicas diferenciadas
- Mantener un constante vínculo de retroalimentación, acción, y gestión de las experiencias de sus clientes en sus múltiples canales de contacto
- Implementar una estructura organizacional alineada al servicio del cliente con operaciones eficientes y con vocación de servicio
- Construir marcas y filosofía de vida tanto hacia el cliente/consumidor como a crear cultura hacia el interior de la organización

Como ejemplo, Banregio, un banco mexicano regional, está en un proceso de transformación enfocado en los clientes. Con herramientas como mapeos de los recorridos de los clientes y el rediseño del modelo de servicio omnicanal, Banregio busca incrementar la satisfacción y por consecuencia la lealtad de sus clientes. Esto involucra rediseño de herramientas tecnológicas y reingeniería de procesos con el objetivo de mejorar las experiencias de los clientes en todos los puntos y momentos de interacción y a su vez logrando ejecución más eficiente.

Aparte de tener a clientes leales, otra consecuencia de una Transformación Cliente-Céntrica será el crecimiento sustentable y dividendos para los accionistas; clientes que hacen posible la existencia cualquier negocio.

## ¿Qué supone el final de los principios internacionales *Safe Harbor* entre UE-EE. UU. para los investigadores? La visión desde Europa

Por Michelle Goddard, Directora de Política y Comunicación, EFAMRO



«Calma y que no cunda el pánico». Este es el mantra que envían los reguladores de protección de datos de la UE desde la decisión de Schrems que el 6 de octubre de 2015 anunciara la desaparición del marco de principios *Safe Harbor* de la UE-EE.UU. como vehículo legítimo de transferencia de datos transatlánticos. El caso ha pasado de nuevo a manos de la autoridad de protección de datos irlandesa (en donde comenzó) y dicha autoridad ha recibido la orden formal del Tribunal Supremo de Irlanda de investigar si es correcta la transmisión de datos por Facebook a los EE. UU.

Los formuladores de políticas, los legisladores, las empresas y los grupos de interés han analizado y desentrañado las ramificaciones de la decisión de Schrems. De modo que, a medida que las consecuencias siguen reverberando para los investigadores, aquí les mostramos algunos puntos principales para aquellos que navegan el amplio mar de la información:

- *Posiciones diversas en todo el panorama de la UE*  
Todas las instituciones de la UE reconocen el problema y el impacto significativo que éste tiene en las empresas, pero mantienen posiciones fragmentadas. Las autoridades alemanas encargadas de la protección de datos ya han mostrado su desacuerdo con el consejo ofrecido por el Grupo de trabajo del artículo 29. De manera que los investigadores deberán centrarse en el compromiso con las autoridades nacionales para comprender su enfoque individual en materia de aplicación.
- *El pragmatismo y el realismo son los mejores consejos.*  
Las alternativas al *Safe Harbor* son todas deficientes, pero algunas pueden ser «operables en teoría». En las circunstancias actuales, es probablemente lo máximo a lo que podemos aspirar. Las cláusulas contractuales convencionales (y las normas corporativas vinculantes) que sugiere el Grupo de trabajo del artículo 29 serán importantes para aquellos que usen este respiro hasta enero de 2016 para reducir el riesgo de cumplimiento. También podría ayudar un *Safe Harbor 2.0* si pudiera negociarse.
- *Los investigadores deben pararse a pensar de nuevo sobre cómo poner las transmisiones de datos ante los participantes y obtener su consentimiento informado.*  
Obtener el consentimiento informado para recoger, usar o almacenar los datos personales de los ciudadanos de la UE fuera de la UE parece seguir siendo la opción más viable para la mayoría de los proyectos de investigación de mercado. Las condiciones de los panelistas de investigación y la información anticipada que se ofrece a los participantes deberá comunicar

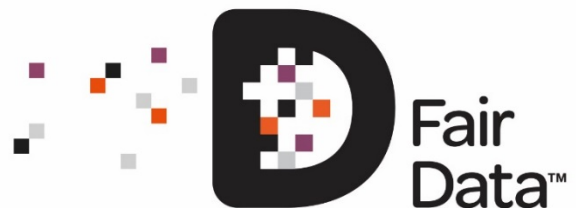
estos puntos de forma clara y visible. Por supuesto que algunos podrán argumentar que los participantes no pueden dar su consentimiento a renunciar, y por lo tanto a disminuir, la protección que le brindaba el derecho fundamental a la privacidad, pero deberá someterse a prueba legalmente antes de imponerse.

- *La información anónima siempre está sujeta a menos restricciones.*

Una vez la información se haya anonimizado adecuadamente, estará sujeta a menos restricciones de protección de datos, de manera que los identificadores personales directos e indirectos deberán eliminarse en la medida de lo posible a la hora de tratar de transmitir datos a otros sitios.

Pero sobre todas las cosas, mantengámonos actualizados; lo único que es seguro es que habrá cambios.

**Fair Data**  
Building public trust  
in personal data use



**It's time to act**

It's not just customers who care about how personal data is used. Regulators, clients, government, and the media are increasingly concerned.

Becoming a Fair Data organisation is a clear signal that you are transparent and ethical in your treatment of personal data.

To find out more visit  
[www.fairdata.org.uk](http://www.fairdata.org.uk)  
or follow @fairdata

**Market Research Society**  
The world's leading authority on  
research and business intelligence  
introduces Fair Data.

## Puntos clave de la modificación de la Ley de Protección de Datos Personales y su impacto en el sector de la investigación de mercado.

### Japan Marketing Research Association



Vamos a exponer aquí cuatro modificaciones realizadas a la Ley de Protección de Datos Personales mediante la presentación de sus puntos clave y el impacto de los mismos en nuestro sector.

#### 1 Aclaración de la definición de información personal

**A Datos de identificación personal (tales como datos sobre las huellas digitales, datos de reconocimiento facial, números de pasaporte, números de permisos de conducir y números de teléfonos móviles) que se añaden como ejemplos específicos de información personal.**

→ Los criterios para determinar si un dato se considera o no información personal, es decir, de "identidad personal" y "fácil verificación" junto con otra información, no quedan claros y se perciben discrepancias de interpretación incluso entre empresas de nuestro sector. Por lo que será probablemente necesario establecer este criterio para nuestro sector.

#### B Establecer de nuevo la "información que requiere una consideración especial"

→ Este punto se refiere a la información personal que requiere un tratamiento especialmente estricto (correspondiente a "cierta información sensible" como se define en JISQ15001:2006). Las empresas que han recibido la certificación de Marca de Privacidad, que se basa en esta norma, ya cumplen con la normativa, de manera que el impacto en el sector será mínimo.

#### 2 Garantizar el tipo de uso de la información personal, etc. según unas normas disciplinarias adecuadas

**A La "información procesada de forma anónima" se establece de nuevo y se separa claramente de la información personal, asegurando el tipo de uso de dicha información.**

→ La información para la que se ha procesado (eliminado) la información de identificación personal y que no puede recuperarse (hacerse reconocible de nuevo) se define como "información procesada de forma anónima". Sin embargo, no quedan claros los criterios relativos a la cantidad de procesamiento que debe realizarse para convertirla en «información procesada de forma anónima». Se deben observar los criterios que establece la Comisión para la Protección de Datos Personales, pero en última instancia es probable que se deje a criterio de las normas y normativas independientes de cada empresa individual del sector.

→ Ya que esto no concierne a la información personal, el consentimiento previo de las partes interesadas no es obligatorio, incluso en los casos en los que se transmita a terceros. Sin embargo, serán necesarias algunas medidas como la formulación de normas acerca del tratamiento de la «información procesada de forma anónima», publicación de los elementos que se incluyen en dicha información y concreción con respecto a que la información es «información procesada de forma anónima» cuando se transmite a terceros (por ej. los clientes). Consecuentemente, los empleados de las empresas de investigación de mercados que tratan esta información es probable que vean crecida la cantidad de trabajo que les corresponde hacer.

#### 3 Refuerzo de la protección de la información personal

**A Verificación y creación obligatorias de registros relativos al suministro de terceros (para garantizar la trazabilidad)**

→ A la hora de facilitar datos personales a terceros (por ej. clientes), se ha hecho obligatorio registrar y guardar durante un tiempo concreto la fecha y el receptor de los datos. Además, cuando se recibe dicha información de terceros (por ej. otra empresa de investigación de mercado), se ha hecho obligatoria la verificación del proceso por el que el proveedor ha obtenido los datos personales pertinentes, así como el registro y guardar durante un tiempo concreto la fecha en la que se facilitaron y verificaron. En todos estos casos, estos procesos se realizan de forma rutinaria en nuestro sector de acuerdo con ciertas normas, pero el asunto que nos concierne aquí es que la ley modificada aclara los procedimientos de respuesta relativos a guardar registros.

#### B Sanciones aumentadas

→ En este sector (empresas socias de JMRA), la mayoría de las empresas han recibido la certificación Marca de Privacidad y también deben observar el código ético para la investigación de mercado de JMRA. Como tales, es improbable que puedan serle impuestas las sanciones aumentadas, entre las que se incluye la correspondiente al «delito de suministro de bases de datos de información personal» de nueva instauración

#### C La participación en el suministro de información a terceros sin el consentimiento de la parte interesada (modificación de la disposición de la opción de rechazo)

→ Para los sectores (las empresas socio de JMRA) que cumplen con la norma JISQ15001:2006, que en principio no permite rechazar (el consentimiento previo de la parte interesada es necesario para transmitir la información a terceros), el impacto será muy pequeño.

#### D El borrado de los datos personales ha ayudado a "garantizar la precisión de los contenidos de datos"

→ Es ahora obligatorio que los empresarios borren sin demora toda la información personal que no es necesaria. Sin embargo, como la definición de la información «que no es necesaria» y el alcance y método de borrado no quedan claros, será probablemente necesario que nuestro sector idee unas directrices para el tratamiento de los datos que se recogen y guardan a diario en paneles de acceso.

#### 4 Hacer frente a la globalización del tratamiento de la información personal

##### A Los límites en la provisión de datos personales a terceros de otros países

→ A la hora de facilitar datos personales a terceros en otros países, si dichos terceros no cumplen con alguno de los siguientes requisitos, se deberá obtener el consentimiento de la parte interesada para el suministro de la información:

- El tercero se encuentra en un país que cumple con las normativas en materia de protección de datos equivalente a las de Japón.
- El tercero tiene un sistema establecido que es compatible con los criterios establecidos por la Comisión para la Protección de la Información Personal.

→ A la hora de facilitar datos personales a terceros en otros países, la aplicación excepcional relativa a la provisión de información a terceros en Japón está excluida. Por lo tanto, cuando se encarga a una empresa de investigación de mercado extranjera la tarea de tratar datos personales, cuando se usa una empresa extranjera de servicios de almacenamiento en nube o cuando se usan datos personales compartidos con una empresa del grupo ubicada en el extranjero, en los casos en los que la otra parte no cumpla con alguno de los requisitos del punto anterior, se considerará que se está suministrando información a terceros y se deberá obtener el consentimiento para dicho suministro.

##### B El establecimiento de las disposiciones acerca del alcance de aplicación para el tratamiento de la información personal más allá de las fronteras nacionales

→ Según las leyes actuales, las normativas no se extienden a empresas que no tengan oficinas en Japón, pero según la modificación, incluso las empresas que no tienen oficinas en Japón y que obtienen información personal relacionada con negocios en Japón, ahora sí estarán sujetas a la Ley de Protección de Datos Personales de Japón. Esto será probablemente de aplicación, por ejemplo, a realizar encuestas para empresas de investigación de mercado extranjeras (clientes) dirigidas a personas que vivan en Japón.

Debido a los avances en la globalización y la popularidad de los servicios en la nube, incluso en nuestro sector hay cada vez más casos de suministro de datos personales a terceros en otros países o tratamiento de información personal más allá de las fronteras nacionales, de manera que el impacto de la modificación no debería considerarse insignificante.

### Programa Potenciar la Confianza Pública de GRBN- Los elementos impulsores de la investigación de mercado de confianza: ¡Llamada a los investigadores cualitativos!



Creemos que al menos conocemos algunos de los factores que impulsan la confianza (o desconfianza) en la investigación de mercado:

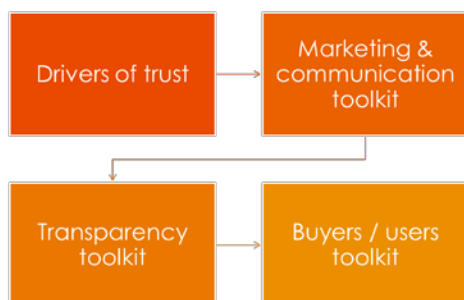
- **Privacidad y seguridad de la información**
- **El valor percibido de la investigación**
- **La experiencia del usuario**

Pero, ¿nos falta algo? ¿Conocemos los factores impulsores con la suficiente profundidad, especialmente a nivel emocional? ¿Conocemos cómo las personas hablan de nuestro sector y el concepto de la confianza en todo el mundo?

Éstas son solamente algunas de las preguntas que tratamos de responder mediante el estudio global cualitativo acerca de los factores impulsores de la confianza en la investigación de mercado.

Este estudio nos aportará información valiosa para la siguiente etapa del programa, que es un proyecto de creación colaborativa a gran escala, cuya finalidad es crear la información integrante de los tres instrumentos, que serán los principales resultados del programa a poner a disposición de los socios de GRBN y a sus socios en todo el mundo.

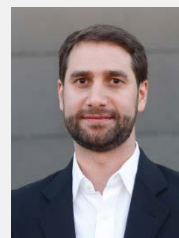
#### KEY ELEMENTS IN THE PROGRAMME



Con la ayuda de estos instrumentos creemos que podremos aumentar el nivel de confianza en la investigación en los años venideros, lo que a la vez tendrá un impacto positivo en las tasas de participación, además de la calidad de la información, rapidez de entrega y eficiencia.

Buscamos a expertos/ agencias cualitativas con pasión por su trabajo que deseen trabajar en este proyecto para el bien público. Póngase en [contacto con nosotros](#) antes del 15 de diciembre para participar o para más información acerca del programa.

### Programa Potenciar la Confianza Pública de GRBN: ¿Por qué Netquest está impulsando el programa?



Por Bruno Paro, Director Gerente de Netquest EE. UU y Canadá

Netquest ahora apoya el programa Potenciar la Confianza de GRBN. Como empresa líder en la recogida de información online, Netquest siempre ha estado muy comprometida con la calidad de la información y percibe la iniciativa de GRBN como un esfuerzo por compartir la responsabilidad de potenciar un sector de investigación de mercado mejor entre todas las partes que juegan un papel relevante en el mismo.

Aunque algunos puedan pensar que obtener información de las personas es fácil hoy en día debido a la disponibilidad de múltiples fuentes relacionadas con la tecnología, como las redes sociales, la recogida pasiva de información o la investigación en móviles, la realidad es que necesitamos más que nunca la colaboración de las personas. Hay dos factores principales que están amenazando al sector de la investigación de mercado. El primero: la gente se encuentra expuesta en exceso a las propuestas de marketing, de manera que el contacto con fines de investigación de mercado es cada vez más difícil, y tal vez irrelevante para los consumidores. El segundo: la privacidad y confidencialidad se están convirtiendo en factores importantes que impiden que la gente participe en métodos de investigación avanzados, los que se requieren para que el sector de la investigación de mercado mantenga una posición relevante en la mente del cliente.

El Programa Potenciar la Confianza de GRBN se enfrenta a ambos problemas a la vez. Dar a conocer quiénes somos y cuál es nuestro papel en la sociedad entre la población general debería poner las cosas más fáciles, ayudando a las empresas de recogida de información a obtener la participación de la gente. La reputación es un factor fundamental para obtener dicha colaboración y sobreponerse a los problemas de la privacidad. Este tipo de iniciativas son necesarias no solamente para mejorar nuestro sector, sino tal vez para garantizar su futuro.

Netquest quiere contribuir a este programa mediante la participación del R2Online, un programa de «investigación sobre la investigación» fundado y promovido por Netquest en estrecha colaboración con el Centro de Investigación y Especialización en Metodología de la Encuesta (el RECSM), un grupo de investigación de la Universidad Pompeu Fabra (Barcelona, España). La misión del R2Online es conocer mejor la forma de obtener información de calidad sobre las personas a través de la recogida online de datos.

Netquest contribuirá con el Programa Potenciar la Confianza de GRBN desarrollando proyectos de investigación que diluciden cómo percibe la gente el sector, y cómo y por qué participan en proyectos de recogida de datos. Nuestro objetivo es recoger percepciones acerca de cómo puede el programa alcanzar su laureada misión.



### Acerca de GRBN

Global Research Business Network es una organización sin ánimo de lucro fundada por APRC, ARIA y EFAMRO. GRBN pone en contacto a 39 asociaciones de investigación de mercado, social y de opinión y a más de 3.500 empresas de investigación en todo el mundo. Estas empresas generan más de 25.000 millones de dólares en ingresos anuales (facturación) procedentes de la investigación.

La misión de GRBN es promover y ayudar al crecimiento de las empresas de investigación a través del desarrollo y del apoyo a fuertes asociaciones de investigación nacionales autónomas. Más información sobre Global Research Business Network disponible en [www.grbn.org](http://www.grbn.org).

