

MARCELA REYNOLDS

# ETNO ETNO GRAFÍA

PARA MARCAS  
Y NUEVOS  
NEGOCIOS



Casos reales de negocios, donde la Observación  
Etnográfica complementa a la Big Data

# **Etnografía para marcas y nuevos negocios**

.....  
MARCELA REYNOLDS

B Curious

Reynolds, Marcela

Etnografía para Marcas y Nuevos Negocios. - Buenos Aires.

ISBN 978-956-362-473-1

I. Título: Etnografía para Marcas y Nuevos Negocios

A Jonathan Daly, quien me enseñó a hacer etnografía,  
simplemente, lanzándome a la calle.

A Dee Dee Bridgewater, por su grata compañía mientras escribía.

Y a dos pequeñas maravillas: Jacinta y Agustina.

Primera edición: Abril 2011

Segunda Edición: Noviembre 2018

© Marcela Reynolds

Queda expresamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

ISBN: 978-956-362-473-1

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

Una historia real	10
Estudios tradicionales y "consumidores"	11
"Satisfacer necesidades"	12
¿Por qué la observación etnográfica es relevante para marcas y nuevos negocios?	17
Observar para descubrir	18
Observar para generar nuevas preguntas	19
Observar para persuadir	20
	21

## CAPÍTULO 1

### Etnografía

¿De dónde viene la etnografía?	24
¿Cuándo conviene que las marcas salgan a observar?	25
El desafío es explorar desde la persona, no desde uno	26
Clientes para la etnografía	27
Qué no es etnografía	29
La importancia y el poder del contexto	30
	31

## CAPÍTULO 2

### Casos

Mattel. Cuándo es necesario comunicarle el mensaje a otros además del "consumidor"	34
Banco BCI. ¿Cómo vender seguros a quienes no compran?	35
Cementerio Parque Del Sendero. La diferencia entre lo que las marcas venden y lo que las personas compran	40
Savory de Nestlé. No vendo y no sé por qué	43
	50

## CAPÍTULO 3

### Proceso de observación

Converse con las personas y preste atención a las palabras que utilizan	54
Comunicación no verbal	55
¿Qué observo?	57
¿A quién observo?	58

## CAPÍTULO 4

### En fin

### Agradecimientos

### Bibliografía

### La autora

60
67
68
69

“Lo que está mal es lo que vosotros llamáis zapatos.  
¿Cómo sabes por dónde andas cuando tus pies no tocan la tierra?”

Ishi, el último indio americano  
de la tribu Yana.

# INTRODUCCIÓN

## UNA HISTORIA REAL

Quiero comenzar a conversar de etnografía a partir de la historia de una de nuestras mujeres observadas.

María es casada y tiene tres hijos. María estaba realizando las compras del mes en un supermercado de la ciudad de Santiago, cuando recibe la llamada de su hijo menor –de ocho años– que en ese momento estaba de vacaciones en la playa, al cuidado de su hermana mayor, a unos doscientos kilómetros de distancia de su madre.

*Hijo: "Mamá, estoy perdido."*

*Mamá: "¿Dónde está tu hermana?"*

*Hijo: "Se metió al mar y yo vine a comprar un helado."*

*Mamá: "¿Cómo es el lugar donde estás?"*

*Hijo: "Estoy en un negocio donde venden helados pero no me acuerdo cómo volver."*

*Mamá: "Dame con en el encargado del negocio y ¡NO te muevas de ahí y NO te vayas con nadie!"*

*Dueño del negocio: "¿Señora?"*

*Mamá: "Por favor, señor, el que le entregó el celular, es mi hijo que está perdido. Por favor, cuidelo hasta que yo encuentre a su hermana para que vaya a buscarlo. ¿Dónde está ubicado su negocio? (El dueño explica cómo llegar.) Por favor, señor, no le entregue mi hijo a NADIE, hasta que no llegue su hermana."*

*Dueño del negocio: "Sí señora, no se preocupe."*

La madre intenta llamar a la hija, pero ésta no contesta el celular. A los pocos minutos llama Luis, un amigo de la familia:

Luis: "María, me encontré con tu hijo y me dice que está perdido."

Mamá: "¡Luis, gracias a Dios! Por favor quédate con él hasta que logre ubicar a su hermana."

Luis: "No te preocupes, yo me encargo. Me lo llevo. Dale mi número del celular a tu hija y quédate tranquila."

A los pocos minutos:

Luis: "María, tu hijo no quiere irse conmigo. Dice que no me conoce y que tú le diste la orden de no irse con nadie."

Mamá: "Dame con él. Pedrito, el tío Luis es amigo de tu papá. Estuvo en casa comiendo con nosotros ¿te acuerdas?"

Hijo: "No me acuerdo."

Mamá: "Mi amor, confía en mí, él te va a cuidar, yo lo conozco. Vete con él. Apenas hable con tu hermana le digo que te vaya a buscar."

Hijo: "Bueno ya."

A los pocos minutos:

Luis: "María, el dueño del negocio no quiere darme a tu hijo, porque le diste la orden de que no se lo entregara a nadie."

Ésta es una historia real. La vida hoy en día no es fácil para madres, padres, niños, adolescentes, parejas, profesores, emprendedores, ejecutivos. Todos estamos viviendo en un mundo lleno de exigencias económicas, sociales, afectivas, laborales. En un contexto de alta competitividad y poco tiempo, rodeados de estímulos, promesas, tentaciones.

Imaginen ahora, sobre este escenario, lo que significa pretender, no sólo que las personas prefieran nuestra marca, sino que además, sean leales a ella.

## ESTUDIOS TRADICIONALES Y "CONSUMIDORES"

Los "consumidores" están de moda y los ejecutivos de las marcas giran en torno a ellos. Se gastan fortunas en conocer y cuantificar respuestas de los "consumidores", para saber qué quieren, qué les gusta, qué no les gusta, qué les

gustaría. Se realizan estudios con ejercicios proyectivos, para ir más allá de las declaraciones verbales y entrar en ese recóndito lugar de la mente llamado inconsciente. Qué felices son los ejecutivos cuando tienen en sus manos estudios repletos de respuestas y, más aún, de respuestas que vienen de ese lado oculto del pensamiento del "consumidor".

Y todo esto porque hay que complacer al "consumidor", sorprenderlo, darle lo que quiere, cambiarle y facilitarle la vida. Lo nuevo debe ser siempre, de última tecnología, top en diseño, con una amplia diversidad de lo mismo y, como mínimo, debe tener ese poder transformador en que las películas son más que películas, los libros más que libros, la música más que música, la experiencia vivida, inigualable. Habrá un antes y un después de la vida del "consumidor" cada vez que compre un nuevo objeto, cachivache que sin duda, en un año a más tardar, será obsoleto o desaparecerá del mercado. Sin embargo, antes de tomar cualquier decisión, de lanzar un producto al mercado o de crear una nueva campaña, los ejecutivos deben preguntar al "consumidor" qué le parece:

Ésta es, por ejemplo, una de las preguntas de una encuesta realizada a "consumidores" de alimento para gatos:

¿Qué tan interesado está usted en oír acerca de alimentos envasados para gatos?

1. Muy interesado. 2. Interesado. 3. No muy interesado. 4. Para nada interesado.

Un estudio para helados:

Marque la frase que más representa a la marca:

1. *Danky* tiene dos nuevos sabores.
2. *Danky* es una marca que siempre me sorprende con algo nuevo.
3. *Danky* es una marca entretenida.
4. *Danky* tiene mejor sabor que otros helados.
5. *Danky* ofrece productos de buena calidad.
6. *Danky* es una marca de tradición.

.....

**"El problema de las preguntas predeterminadas es que se establece una obra de teatro donde aparecen los personajes, no las personas."**

Oscar Molina, escritor. Autor de Siempre mañana y nunca mañanamos.

.....

Recuerdo una encuesta que me realizaron mientras andaba en bicicleta por la ciudad:

Usted circula en bicicleta por:

1. Ahorro.
2. Salud.
3. Cuidar el medio ambiente.

Respondí: "Ando porque me gusta". Mi respuesta quedó registrada en "otras".

Uno de los usos más frecuentes que los ejecutivos de marketing le dan a los *focus groups* es testear con los "consumidores" si la campaña que realizan los creativos de la agencia cumple con lo que ellos, los ejecutivos de la empresa, quieren. Éstas son las alternativas de respuestas que, en una sesión de *focus group*, se les entregó a los asistentes, no sin antes aconsejarles: "vean los comerciales de televisión. No queremos que se los aprendan, sólo siéntense y mírenlos normalmente, como si estuvieran viendo televisión en casa".

- El *spot* que recién vi es muy diferente a cualquier otro *spot* que haya visto para helados.
- El *spot* que recién vi es diferente a cualquier otro *spot* que haya visto para helados.
- El *spot* que recién vi no es muy diferente a otros *spots* que haya visto para helados.
- El *spot* que recién vi no es para nada diferente a otros *spots* que haya visto para helados.

Y hay más:

- Este comercial me alienta fuertemente a seguir consumiéndolo.
- Este comercial me alienta a seguir consumiéndolo.
- No hace diferencia.
- Este comercial hace menos probable que continúe consumiéndolo.

Las encuestas, las entrevistas en profundidad y los *focus groups* se han transformado en un test de conocimiento de las personas. Los ejecutivos de las empresas buscan, a través de los estudios tradicionales, que los "consumidores" decidan, lo que a ellos les corresponde decidir.

Por otro lado, las marcas no se establecen de manera individual, sino a través de conductas recurrentes de un grupo. Esto significa que no se encontrará el entendimiento de la marca en la sumatoria de satisfacciones que nos entregue una sola persona, *sino en las conductas que se repiten en un grupo determinado*. Es decir, las marcas surgen en la convivencia. Cabe mencionar, además, que los estudios tradicionales tienen una gran influencia del psicoanálisis. Esto es, consideran a las personas como individuos, no como parte de sistemas sociales

.....

**"No sorprende que las investigaciones de mercado rara vez revelen cosas nuevas respecto de lo que les atrae a los clientes. Las empresas han adiestrado a los clientes a esperar determinadas cosas. Cuando se les pregunta, responden con el mismo eco: más de lo mismo por menos precio."**

W. Chan Kim y Renée Mauborgne autores  
de La estrategia del océano azul.

.....

**"The first premise of market research is 'buyers are liars', say Depak Jain (dean of the Kellogg School of Management) and goes on to add: 'what people say and what they end up doing is different. It's not just important to speak to them but you got to spend a day in the life of the customer and observe them'. For understanding the customer better, Jain suggests new methods such as Ethnographic Studies."**

.....

*"La primera premisa de la investigación de mercado es que 'los compradores mienten', dice Depak Jain (decano de la Kellogg School of Management) y agrega: 'es distinto lo que dice la gente y lo que hace finalmente. No sólo es importante conversar con ellos, sino que debes pasar un día con el consumidor y observarlo'. Para comprender mejor al consumidor, Jain propone métodos nuevos tales como estudios etnográficos."*

y culturales. Desde tiempos de Adán y Eva, en todo lo que ocurre, hay varios actores involucrados.

Existen en el mercado dos extraordinarias creaciones de nuevos negocios que surgieron precisamente de comprender a las personas como parte de grupos y tener en cuenta su contexto cultural. Una de ellas es el caso *Cemex*, con su programa "Patrimonio Hoy", y la segunda, el Banco Grameen. Ambos casos, además, tienen un común relevante y significativo: dejaron de realizar preguntas y se dedicaron a observar y conversar con las personas. "Pasé todo el tiempo que pude con las personas de Jobra, intentando descubrir qué era lo que les hacía permanecer estancadas (...). Conversando con Sufiya descubrí por qué."<sup>1</sup>

Utilizo la palabra consumidor entre comillas, pues no estoy de acuerdo con que se hable de consumidores. Y esto por dos razones: primero, porque se reduce a las personas a una sola acción: consumir. Comparto, en este sentido, lo que dice Marc Gobé<sup>2</sup>: "*Consumers buy, people live*". Y segundo, y vinculado al punto anterior, porque se establece un perfil de las personas relacionado con esa única acción.

Por ejemplo: en el caso Cementerio Parque del Sendero (Capítulo II) existía una polémica entre la administración y los dueños de las sepulturas por los cortes de pasto y la extracción de adornos, lo que estaba perjudicando seriamente las relaciones entre los "clientes" y la empresa. La administración se defendía argumentando: "todo está en el contrato". Una de las propietarias nos comentaba: "¿Tú crees que tengo ganas de leer el contrato, con todos los malos recuerdos que eso significa? Uno apenas firma los papeles. ¡Si se te ha muerto tu hijo!". Ése es el problema: para la administración, esta mujer es un "consumidor" y, por lo tanto, debería comportarse como tal, saber lo que compra, interiorizarse de todos los detalles y condiciones del producto. *Sin embargo, la mujer es una persona con emociones incluídas.*

El gran avance que han realizado las empresas es incluir otras "categorías" para referirse a las personas: *shopper*, *decision maker*, usuario, cliente. Sin embargo, mantienen la esencia del error: definen a las personas por una única y exclusiva acción y como "actores" individuales. Pese a esto, y como no es posible prescindir del entendimiento de la palabra y del uso que globalmente se le da, mantendré, en este libro, la palabra "consumidores" entre comillas al referirme a las personas.

1- Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz 2006, fundador del Banco Grameen y autor de los libros: *El banquero de los pobres: los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo* y *Un mundo sin pobreza: las empresas sociales y el futuro del capitalismo*.

2- Marc Gobé, autor del libro *Emotional Branding*.

<sup>\*\*</sup> "Los consumidores compran, las personas viven."

## "SATISFACER NECESIDADES"

Todas las empresas quieren ser las primeras en otorgarle al "consumidor" lo exclusivo, lo último. Sin embargo, los "consumidores" quieren que lo que compran, sea útil, lo que rara vez ocurre. "De qué sirve tener la última tecnología en un celular, si no podemos comunicarnos cuando más lo necesitamos", fue el reclamo de una persona que vivió el último terremoto que sacudió Chile, ocasión en la que colapsaron todos los servicios de comunicación móvil.

.....  
 "Los seres humanos son algo más que trabajadores, consumidores o incluso empresarios, también son padres, hijos, amigos, vecinos y ciudadanos."  
 .....

Muhammad Yunus.

Recuerdo un estudio etnográfico para AT&T en los Estados Unidos, a través del cual se descubrió que lo que más solicitaban los "consumidores" era que escucharan sus reclamos y requerimientos. Tanto fue así que el concepto de campaña fue: "*Listening*".

Servicio es el "producto" que más *demandan* los "consumidores" y que las empresas han olvidado por completo entregar. Un estudio etnográfico de pymes, en Chile, reveló que los productos tecnológicos de la empresa de telecomunicaciones que había contratado el estudio, no eran acordes con los avances de crecimiento de las pymes observadas, es decir, la oferta de la empresa era demasiado sofisticada para las reales necesidades de las pymes. Es más, los mismos dueños de las distintas pymes nos confesaban que no tenían tiempo siquiera para aprender a utilizar las nuevas tecnologías.

Ya hemos dicho que los ejecutivos quieren "satisfacer las necesidades" de los "consumidores". El problema es que el entendimiento de necesidades es de "cosas nuevas que resuelvan problemas", no de "herramientas para actuar en el mundo".

Un ejemplo de lo que expongo es el documental *Hear and Now*, la historia de una pareja adulta de sordos mudos, Paul y Sally Taylor, padres de tres hijos "normales". Ambos deciden, a sus 65 años, realizarse una cirugía para poder escuchar. Paul, ingeniero, antes de jubilarse trabajó en el desarrollo del TTY, un artefacto que permite que las personas sordas mudas se comuniquen por teléfono.

La cirugía fue un éxito. Sin embargo, Paul hace una clara y relevante distinción: "TTY me permitió *comunicarme*, el implante me permitió *escuchar*".

Esta extraordinaria reflexión refleja lo que quiero destacar: los ejecutivos no

“Y, a veces (si todo va bien), podemos aprender que lo que de veras da calidad a la vida no se encuentra en cosas fijas e inmóviles, como los resultados, las cifras o las clasificaciones, sino que se halla, inestable, en nuestros propios actos.”

Haruki Murakami, escritor.

imaginan ese “algo” en la vida cotidiana de las personas, sino como “cosas” independientes del mundo de ellas. Aceptémoslo: los objetos no se definen por sí solos, las personas los constituyen, es decir, el valor de éstos, está dado por el uso o la manera en que las personas los incorporan a su vida. La tecnología, el diseño, la innovación, las marcas, por sí mismas, carecen de valor.

## ¿POR QUÉ LA OBSERVACIÓN ETNOGRÁFICA ES RELEVANTE PARA MARCAS Y NUEVOS NEGOCIOS?

Los ejecutivos buscan “lograr un fin”: aumentar las ventas, lanzar un nuevo producto, generar preferencias y lealtades, atraer nuevos “consumidores”, resolver problemas de imagen de marca, encontrar nuevos negocios, y para tales efectos, todas las decisiones que toman están orientadas a “perseguir” dichos fines. Y tal como lo hacen los médicos, solicitan exámenes para obtener un diagnóstico y generar acciones en base a lo que revelan los estudios.

Pero tanto médicos como ejecutivos olvidan que lo que está ocurriendo es parte de un proceso, una historia. A los médicos se les enseña sobre enfermedades, no a escuchar la historia de los pacientes. Sin embargo, tal como menciona Lisa Sanders<sup>3</sup>: “*The Patient’s story is often the best place to find a clue*”. Y a los ejecutivos se les enseña a encontrar respuestas. Es decir, ambos, médicos y ejecutivos, se focalizan en develar un hecho, no en descubrir el por qué ocurre tal.

Doy dos ejemplos.

Uno. Recuerdo que durante la presentación de un estudio etnográfico para una empresa de alimentos, uno de los ejecutivos me preguntaba insistentemente si

3- Lisa Sanders M.D. es internista en la Facultad de Medicina de Yale University, autora de: *Every Patient Tells a Story* y de la columna mensual *Diagnosis* para *The New York Times*.

\* “La historia del paciente es generalmente el mejor lugar para encontrar una pista.”

las “consumidoras” no habían mencionado algo en referencia al aroma del producto, pues él estaba seguro que el éxito de ventas del caldo saborizante para comidas se debía a su olor. Cuando le pregunté por qué creía él que ésa era la razón de tal demanda, me respondió: “Porque cuando trajeron el producto a mi oficina, ésta quedó pasada al olor del caldo”.

Dos. Durante el ejercicio del caso Cementerio Parque del Sendero, que realizo en mis talleres, un gerente, luego de leer las declaraciones de las personas en referencia a la compra de sepulturas, le comentó al ejecutivo sentado a su lado: “Marcela inventó estas frases. Estas afirmaciones no son reales”. Una vez finalizado el ejercicio le pregunté a José, por qué él aseguraba que era mentira lo dicho por las personas observadas. Él respondió: “Porque éstas no son razones para comprar o no una sepultura”.

Estos dos ejemplos representan lo que llamo *decisiones de escritorio*. Los ejecutivos parten de sus ideas, prejuicios y creencias para comenzar a investigar, lo que se traduce en estudios orientados a responder “hipótesis de clientes”, es decir, constatar pre-juicios.

Obsérvese lo aberrante que pueden llegar a ser estas actitudes: en Chile, hay dos grandes diarios nacionales; uno de ellos, hasta no hace mucho, no realizaba estudios con mujeres, pues, según el criterio de los directores de la empresa, “si una mujer lee el diario, es hombre”.

## OBSERVAR PARA DESCUBRIR

“*What is going on*” es el concepto que utilizan los antropólogos para definir la utilidad de la etnografía.

En ciertas ocasiones, las ganas de los ejecutivos de realizar etnografía vienen precedidas por una actitud de querer enfatizar más en el “medio por el cual” que en el contenido. Es decir, se obsesionan por utilizar nuevas herramientas o técnicas de algún libro de moda, en lugar de descubrir qué ha llevado a la marca a como está hoy. Un ejecutivo me confesó: “no vendo y no tengo idea de por qué, antes de hacer cualquier cosa, quiero saber qué pasa”. Por experiencia, puedo decirles que el que no se venda, no significa que el producto o la marca estén en un error. Las soluciones, si se les quiere llamar así a los descubrimientos que revelan el o los problemas, en muchos casos resultan ser inimaginables y vienen de contextos inesperados.

Cuando se realiza etnografía, los hallazgos superan las expectativas, ¡siempre! La “información” obtenida de un buen estudio etnográfico es rica en contenido

y diversa. Los descubrimientos van más allá del interés inicial por el cual se realiza la observación. El siguiente es un ejemplo de ello.

Una empresa de energía eléctrica quiso conocer cómo reaccionarían las pymes si aumentaba el costo de la luz. Dicha empresa distribuía electricidad a "todo el mundo" por igual, como ellos mismos enfatizaban. Gracias a la observación, la empresa debió segmentar a sus clientes, pues no era lo mismo cobrarle y entregarle electricidad a una empresa que a un hogar. Por ejemplo: una de las pymes contaba con varias oficinas, por lo que recibía facturas de electricidad en cada una de ellas y en diferentes días del mes. El gerente reclamaba: "el departamento de finanzas, para poder pagar las facturas, debe esperar a que cada oficina le envíe su cuenta. Si la empresa eléctrica nos tuviera como 'un solo cliente', nos enviaría una sola cuenta a una sola dirección, en la cual estarían los gastos de todas nuestras oficinas. Imagínate el ahorro de envío y papel que eso ya significa para ellos. Y a nosotros, nos resuelve un problema".

En la empresa de energía eléctrica, no sólo se generaron varios cambios con respecto a los "clientes", sino que desde la realización del estudio, se instaló, como parte de las responsabilidades de los trabajadores, el aprender a observar. La empresa cuenta con alrededor de 700 empleados y todos han debido salir al menos una vez, a "etnografiar".

## OBSERVAR PARA GENERAR NUEVAS PREGUNTAS

Quiero utilizar la frase de Daniel Barenboim<sup>4</sup> para contextualizar a las marcas y los nuevos negocios en los tiempos actuales: "Ya no tenemos el valor de hacernos preguntas. Pensamos con las respuestas; peor aún: pensamos con las respuestas de otros".

Hoy tenemos el deber de trabajar en la certeza, pues cualquier error nos puede llevar simplemente a la calle y dejarnos sin trabajo. Los MBA, magister, doctorados, PHD, seminarios y cursos no son más que incitadores de este deber de saberlo todo. "Derecho a equivocarse"<sup>5</sup> apareció un día, escrito a mano, sobre la declaración de derechos humanos que estaba en la sala de rectoría de mi escuela de publicidad.

4- Daniel Barenboim es director de orquesta y creador, junto a Edward Said, del Diván de Este y Occidente, una orquesta en la cual tocan músicos árabes y judíos. La creación de esta orquesta le valió a Daniel Barenboim ser nominado al premio Nobel de la Paz 2010.

5- Paola Facuse, Comunicadora Social, es la creadora del "derecho a equivocarse".

Si consideramos lo que dice Elsie Rockwell<sup>6</sup>, acerca de que "la etnografía no es un método sino un enfoque", realizar etnografía para marcas y nuevos negocios no es más que una invitación a dejar que la observación traiga al escritorio nuevas reflexiones. Las soluciones a los problemas de la marca o la innovación en nuevos negocios, no pasan por un cambio de estrategia o por la creación de una de ellas, como sugieren W. Chan Kim y Renée Mauborgne<sup>7</sup>, sino por la observación y generación de nuevas preguntas. Transcribo un fragmento de *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*, el mejor ejemplo de lo que planteo:

"En el pasado, la pregunta que se hacían las instituciones financieras era: '¿son solventes las personas pobres?' y la respuesta siempre era que no. Como resultado de ello, se les daba la espalda a los pobres, quienes quedaban fuera del sistema financiero, como si no existieran. Yo di vuelta la pregunta: '¿son los bancos solventes para las personas pobres?'. Y cuando descubrí que no, me di cuenta de que había llegado el momento de crear un nuevo tipo de banco."

## OBSERVAR PARA PERSUADIR

¿Se ha preguntado usted alguna vez por qué las personas van a ser leales a su marca? ¡Si las personas no son leales ni a sus parejas, por qué van a serlo a una marca!

El Banco Grameen es una empresa con 2.500 oficinas en Bangladesh, que ha concedido préstamos a más de 7 millones de personas pobres (incluso mendigos), equivalentes a 6.000 millones de dólares americanos con una tasa de devolución del 98.6% (los préstamos van desde los 15 dólares). Desde 1995 el banco es autónomo a nivel económico. Y lo más fascinante, el banco es propiedad de los pobres: el 94% de las acciones pertenece a los "clientes".

6- Elsie Rockwell, escritora, historiadora y antropóloga de la educación.

7- W. Chan Kim y Renée Mauborgne, autores de *La estrategia del océano azul*.

Pero podrían serlo ¿no? Ciertamente, pero para lograrlo hay que seducir y la única manera de seducir al otro, es conociéndolo muy bien. Al igual que en el contexto de las relaciones de pareja, padres e hijos/hijas, trabajadores y jefes, después de unos años, uno sabe perfectamente qué decirle al otro, cómo, cuándo y en qué tono, para lograr que haga lo que uno quiere.

Recuerdo un estudio etnográfico para Unilever: nos pedían que les contáramos cómo eran las usuarias de *Drive*, pues no sabían cómo hablarles. Únicamente a través de la observación de las personas en sus diversos contextos, podremos descubrir cómo son, pues comprender y entablar conversaciones con los otros requiere convivir con ellos y escucharlos. Así, para generar lealtades, una marca debe al menos, crear conversaciones, promover la reciprocidad, de manera de recrear la relación marca-persona.

Cómo hubiese deseado que existiese la etnografía en mis tiempos de redactora creativa. Qué fácil se vuelve la tarea de comunicarse con el "consumidor" cuando se lo conoce y no se tiene en manos únicamente datos tales como fecha de nacimiento, segmentación, sexo, cantidad y tipos de bienes y una que otra "característica" del perfil: madre y dueña de casa, potencial cliente, profesional exitoso, viajero frecuente, amante de la música, aspira a tener marcas de lujo, etcétera.

---

"La comunicación no basta con que se entienda."

Jorge Mpodozis. Doctor en Ciencias Biológicas, mención Fisiología y Neurobiología de la Universidad de Chile.

---

Recomiendo a los creativos, antes de comenzar a trabajar en cualquier aviso o campaña, salir a la calle a conocer a las personas con las cuales van a iniciar una conversación; verán cómo, incluso, la creatividad se vuelve más fructífera en ideas, más diversa. *La observación etnográfica es una excelente proteína para la creatividad.*

## CAPÍTULO 1

## ETNOGRAFÍA

## ¿DE DÓNDE VIENE LA ETNOGRAFÍA?

“Ethnos (de raíz griega) significa ‘los otros’ (...). Un cambio radical de perspectivas en ciertas corrientes antropológicas a finales del siglo xx trasladó la investigación hacia el ‘nosotros.’”

“La etnografía en la actualidad se ha definido como una ‘teoría de la descripción.’”

Elsie Rockwell, *La experiencia etnográfica. Historia y cultura en los procesos educativos.*

Observación etnográfica es lo que realizan los antropólogos cuando quieren conocer la cultura de un determinado pueblo. Un buen ejemplo es el libro de la antropóloga Anne Chapman<sup>8</sup> sobre los Selk'nam. Una observación maravillosa sobre la vida de los Onas en Tierra del Fuego.

Esta herramienta de observación de la antropología, hoy en día, la han tomado prestada y adaptado para diversos usos: comunicadores, educadores, diseñadores, emprendedores, empresarios y ejecutivos de marketing. En el caso de la educación, un libro interesante es el de Elsie Rockwell, *La experiencia etnográfica. Historia y cultura en los procesos educativos.*

En diseño, la empresa IDEO y la Escuela de Diseño del Politécnico de Milán utilizan la etnografía como parte del proceso de diseño y creación de objetos y espacios.

Comunicadores, emprendedores, empresarios y ejecutivos de marketing, están comenzando a incorporarla para ampliar el conocimiento de “consumidores”, marcas y productos y encontrar alternativas de nuevos negocios.

En la práctica, realizar etnografía no es más que acompañar a una persona en todas sus actividades diarias y a la vez conversar con ella de la vida, de la familia, del mundo, del trabajo, de amores, placeres, comidas, moda, viajes, de todo. Cuantos más contextos observemos, mejor. Existe además lo que los antropólogos llaman observación no participante, que es observación sin interacción

8- Anne Chapman. Doctora en Antropología con estudios en la Escuela Nacional de Antropología de México, en la Universidad de Columbia y la Sorbonne.

con las personas. Este tipo de observación es útil para el diseño de espacios públicos o *retail*, por ejemplo. En el caso de Savory de Nestlé (Capítulo II), la observación del comportamiento de las personas en el lugar de ventas, reveló el problema de la marca.

## ¿CUÁNDO CONVIENE QUE LAS MARCAS SALGAN A OBSERVAR?

“Darle al sujeto su voz, no exigirle respuestas.”

Francisco Varela, PhD en Biología, autor de (junto con el doctor Humberto Maturana) *De máquinas y seres vivos. Autopoiésis: la organización de lo vivo y El árbol del conocimiento*, entre otros.

La respuesta es: cuando se tenga la certeza de saberlo todo o de no saber nada. Pues la idea de “etnografiar” es querer ampliar la mirada del negocio, querer buscar nuevas preguntas, querer explorar en lo desconocido, descubrir a las personas. La etnografía no es útil si con ella se quiere salir a buscar respuestas, pues *un observador no sale a la calle a preguntar sino a observar*.

Pero... “¿cómo es posible obtener respuestas sin preguntar?”, fue la inmediata reacción de un ejecutivo cuando conversábamos sobre el tema.

Primero que nada, si uno hace preguntas lo único que obtiene son respuestas y nada más. Las preguntas, por otro lado, ocultan los hallazgos, pues parten de ideas preconcebidas y es precisamente eso lo que no queremos al “etnografiar”: chequear supuestos. Lo que queremos es descubrir.

“Me voy a encontrar con lo que voy a ver”, fue la conclusión a la que llegó el ejecutivo, después de horas de insistirle en que saliera él mismo a la calle, sin ninguna pauta de preguntas, sino a conversar con las personas y a observar todo. Pues esto es lo que ocurre cuando salimos a “etnografiar”: nos encontramos con la realidad.

Pero aún no respondo la pregunta: ¿cómo

.....  
**“If you really want to know what's going on around you, you just have to shut up and listen.”\***

Director de planificación de Saatchi & Saatchi

.....  
*\*Si de verdad quieres saber qué ocurre a tu alrededor, sólo tienes que callarte y escuchar.*

obtendremos respuestas sin preguntar? Recomiendo poner atención al ejemplo que aparece en el fragmento sobre la comunicación no verbal y a los casos Savory de Nestlé y Cementerio Parque del Sendero. Allí se verá claramente cómo, con sólo observar, se pueden descubrir respuestas e ideas sorprendentes.

## EL DESAFÍO ES EXPLORAR DESDE LA PERSONA, NO DESDE UNO

Me encantan los niños y una de las cosas que más adoro de ellos es la lectura que hacen de la realidad. La siguiente es una de ellas.

Este niño tiene cinco años y está escondido escuchando la conversación de sus padres y unos amigos en el living de su casa. El tema gira en torno al comunismo y los comunistas. Curioso, el niño va a la habitación de su hermana y le pregunta qué es un comunista. La hermana, no mucho mayor que él, también había escuchado la palabra por su abuelo y éste le había advertido que era gente mala, que le quitaba todo a las personas, sus casas, autos, todo, “¡incluso los juguetes!”, recalca la niña. Y agrega: “Es gente, dice el abuelo, que tiene barba y usa ropa roja.” A lo que el niño responde: “Mejor no dejemos entrar más a Papá Noel a casa.” “¿¡Por qué?!” pregunta la hermana. “Porque tiene barba y anda de rojo.”

Otra.

Cuando la madre le preguntó a su hijo menor, por qué le había dado de comer a su gato el canario de su hermana, éste responde: “Es que quería ver si mi gato podía volar.”

Otra.

Mi sobrina de seis años un día me pregunta: “Tati, ¿qué idioma se habla en Israel?” “Hebreo”, le respondo. Y ella me comenta: “Ah, entonces Jesús no es chileno.”

Otra.

Una niña pequeña, junto a su madre, espera la luz verde para cruzar la calle. Mientras tanto, me observa trotar en círculos, pues estoy en la mitad de mi carrera y para no detenerme doy vueltas en la esquina al lado de la niña. Tengo el mal hábito al correr, de mirar el suelo. Luego de un rato de observarme extrañada, la niña tira de la mano de su madre, me apunta con su dedo y dice: “Mamá, ¿qué se le perdió a ella?”

Para Humberto Maturana: "Hay tantas realidades como observadores".

Washington Olivetto<sup>9</sup>, lo expresa a través de un extraordinario comercial para la Revista *Época*. He aquí el texto del comercial:

La Semana

Para el preso:	7 días menos
Para el enfermo:	7 días más
Para el feliz:	7 razones
Para el triste:	7 soluciones
Para el rico:	7 comidas
Para el pobre:	7 hambrunas
Para la esperanza:	7 nuevos amaneceres
Para los desvelados:	7 largas noches
Para el solitario:	7 alternativas
Para el ausente:	7 culpas
Para el perro:	49 días
Para la mosca:	7 generaciones
Para el hombre de negocios:	25% del mes
Para el economista:	1.917808219 por ciento del año
Para el pesimista:	7 riesgos
Para el optimista:	7 oportunidades

9- Washington Olivetto. Publicista, fundador y CEO de la agencia W/Brasil. Ganador de 49 Leones de Oro del Festival de Creatividad de Cannes y más de mil premios, en diversos concursos publicitarios.

Para la tierra:	7 vueltas
Para el pescador:	7 regresos
Para el plazo final:	Muy poco
Para crear el mundo:	Suficiente
Para alguien que tiene resfrío:	La cura
Para una rosa en el jarrón:	Muerte
Para la historia:	Nada
Para <i>Época</i> :	Todo

Lo que quiero enfatizar, es que para hacer etnografía, hay que tener curiosidad por conocer cómo el otro ve el mundo. Tener ganas de descubrir nuevas y diversas lecturas. Si estamos de acuerdo en que las marcas viven en el mundo cotidiano de las personas y quedan definidas por el uso que éstas le dan, no podemos partir de nosotros para descubrir qué ocurre con ellas. Todas las personas tienen una historia particular que contarnos; escucharlas, nos revela las emociones y vivencias que hay detrás de cada marca. Recordemos: las marcas indican una experiencia.<sup>10</sup>

## CLIENTES PARA LA ETNOGRAFÍA

"Las estadísticas son como los bikinis: lo que muestran es importante pero lo que ocultan es fundamental."

Anónimo

Al igual que ciertas personas se identifican más con unas marcas y no con otras,

10- Para quienes se interesen en conocer mi idea de marca, recomiendo leer el paper "Cómo lograr que las personas vivan las marcas más que consumirlas". Una propuesta, desde la Biología del Conocer para reflexionar sobre la definición, el entendimiento, la comunicación y creación de marcas". Para obtener el paper, puedes entrar a nuestra página: [www.b-curious.net](http://www.b-curious.net) y bajarlo.

hay estudios que les acomoda más a ciertos ejecutivos. A todos aquellos que necesiten únicamente de data, porcentajes, cantidades, les recomiendo que no realicen etnografía. La etnografía no trae gráficos multicolores como resultados.

Utilizaré una analogía entre la etnografía y el Tatami, para explicar mejor aquello del "perfil de clientes para utilizar la etnografía". En Japón, uno de los usos del Tatami es realizar sobre él la ceremonia del té; es común, además, medir el tamaño de una habitación por el número de Tatamis. Es decir, los espacios son medidos por las acciones que se pueden realizar en ellos. Tal como dice Humberto Maturana, "un espacio es grande o pequeño de acuerdo a la experiencia del observador en él". ¿Qué quiero decir con esto? Que la etnografía es para aquellos ejecutivos a los que no les incomoda tomar decisiones basándose en "tatamis", en lugar de metros cuadrados.

## QUÉ NO ES ETNOGRAFÍA

Muchos han entendido que realizar etnografía es ir a la casa de los "consumidores", mirar cómo hacen las cosas, hacerles preguntas y fotografiar todos sus bienes. Los siguientes son ejemplos reales de lo que los ejecutivos están pagando como "estudios etnográficos" y *no* son tales.

Una marca norteamericana de productos de limpieza para el hogar quiso "observar" cómo sus consumidoras utilizaban los productos, para lo cual siete personas –cinco ejecutivos de la empresa, más dos de la empresa de estudios de mercado– se instalaron en el hogar de un ama de casa. Cuando están los interesados listos para "observar", le dan la orden a la mujer de que comience a realizar las tareas de aseo y le aconsejan tiernamente, para que todo salga natural, que haga de cuenta que *ellos no están ahí*.

Una marca de gas licuado quería conocer, a través de la observación etnográfica, cómo era la dinámica de compra y venta del gas en garrafas. Para ello, la empresa de estudios de mercado entregó dinero a cada uno de los "consumidores". Así, cuando el ejecutivo de la marca visitó los locales de venta, pudo "observar" cómo las personas "espontáneamente" realizaban la compra.

Un cliente que quería observar el "consumo" de la televisión dio las siguientes instrucciones para cuando se estuviera con los "consumidores": "Cuando vean que la persona cambia de canal, le preguntan de inmediato, por qué lo hizo. Luego, si ven que se queda un buen rato en el mismo canal, le toman el tiempo para saber cuánto tiempo lleva y luego le preguntan por qué no lo cambia".

Una marca suiza de alimentos realizó en Chile un "estudio etnográfico", que no

es más que un álbum fotográfico de todos los objetos personales de las familias "observadas".

La creencia de que vamos a descubrir los *insights*, las ideas para nuevos negocios o la solución del problema de la marca, sólo si "miramos" a las personas manipulando o comprando el producto, realizando un catastro de sus bienes o interrogándolos, no es sólo absurda sino absolutamente equivocada.

Tal como ocurrió en el caso Mattel, la observación en diversos contextos es lo que ayuda a encontrar las respuestas. Es decir, cuantas más observaciones incorporemos a nuestro análisis, más posibilidades tendremos de descubrir nuevas explicaciones de los fenómenos y nuevas alternativas de negocios.

Por otro lado, lo relevante no es saber qué productos tienen en casa las personas sino cómo incorporan las marcas a su diario vivir. Únicamente en caso que el cliente esté en la búsqueda de la creación o cambio en el diseño de un producto, me parece adecuado prestar especial atención al uso en la acción. Un buen ejemplo del error de diseño de un producto, por no haber realizado observación etnográfica, es el reloj deportivo Garmin con sistema *touch*:

Personalmente uso uno de los modelos Garmin y un día quise cambiarlo por este nuevo. Fui a la tienda a ver el nuevo reloj y el vendedor me recomienda *no* llevarlo. Muchas veces, los entrenamientos y las competencias, tanto de bicicleta como de *running*, para los cuales está diseñado el reloj, son bajo la lluvia. El reloj es a prueba de agua, ya que también puede ser usado para natación. El problema del diseño lo reveló un corredor que había comprado el nuevo modelo a mi vendedor honesto. Este *runner*, feliz con su nuevo Garmin *touch*, salió a correr y lo sorprendió una tormenta en la mitad de la carrera y cada vez que nuestro deportista quería ver su pulso, ritmo o tiempo transcurrido, las gotas de agua golpeaban la pantalla del reloj y cambiaban continuamente las funciones. *La inspiración para el diseño del nuevo reloj estuvo en la tecnología, no en el uso.*

## LA IMPORTANCIA Y EL PODER DEL CONTEXTO

Mencioné anteriormente que la etnografía es observación de las personas en sus diversos contextos cotidianos. Quiero explicar por qué la importancia del contexto a través de tres historias:

1. El señor Guy está en las oficinas de la BBC de Londres esperando para una entrevista de trabajo. De repente, llega un productor del canal y le pregunta si él es el señor Guy. Nuestro personaje responde que sí y lo llevan rápidamente a la sala de maquillaje. Al señor Guy le pareció extraño que fuese necesario

maquillarse; pero no dijo nada. Una vez empolvado, lo llevan a una entrevista en vivo y en directo. Aquí el pensamiento de nuestro personaje fue: "¡Qué difíciles son las entrevistas en la BBC!". El señor Guy se esfuerza y responde lo mejor que puede las preguntas, hasta que repentinamente cortan la entrevista. Como todos sabemos, la BBC transmite noticias y entrevistas en vivo y en directo. Nuestro señor, Guy Goma, esperando para una entrevista de trabajo como contador, fue confundido por el señor Guy Kewney, periodista inglés experto en la industria musical que iba a ser entrevistado en BBC News. (YouTube: Guy Goma)

2. La siguiente historia se la robé a Jon Steel<sup>11</sup> de su fabuloso libro *Truth, Lies and Advertising*. Es sobre los african mongoose y las ratas en Hawái. La isla tenía serios problemas con las ratas. Las autoridades no sabían qué hacer. Inesperadamente, alguien sugiere traer de África unos pequeños animalitos, rápidos y ágiles, los african mongoose, para acabar con la plaga. La idea sonaba bastante "ecológica". Felices los hawaianos, envían una comitiva oficial a África a comprar unos cuantos depredadores. Llevan unas cuantas ratas para testear en terreno si eran del gusto de sus presuntos cazadores. Ya en África, los hawaianos solicitan unos ejemplares para testearlos. Y se da comienzo a la prueba: lanzan a los african mongoose dentro de la jaula de las ratas y éstas son devoradas en segundos. La solución fue encontrada. Regresa así la comitiva hawaiana, con unos cuantos *souvenirs* adicionales para las autoridades y varios exterminadores. Ya en la isla, sueltan a los recién llegados a la caza! Hasta el día de hoy, los african mongoose no se han comido una sola rata.

¿Qué ocurrió? Las ratas son nocturnas y los african mongoose diurnos. Cuando unas duermen los otros andan corriendo felices de la vida. ¡Nunca se han visto!

3. Para un estudio sobre el uso del celular, una latina de Miami, al momento de recibirme, me dice: "No entiendo por qué quieren estar conmigo, si yo *no* uso celular." Sin embargo, llevaba uno en una cartuchera de cuero sostenida por el cinturón del pantalón. Cuando se realiza etnografía, hay que dejar que las acciones de la persona te den las respuestas; por lo tanto, no hice preguntas al respecto. La afirmación de la mujer quedó ahí. Estuve todo el día con ella y en ningún momento esta simpática latina llamó desde su teléfono móvil. Pero recibió muchas llamadas y durante nuestra conversación, me comenta que no apaga nunca su celular: es más, lo tiene encendido de día y de noche "para que los niños sepan que la mamá está siempre disponible, las 24 horas". Para esta mujer, *no usar celular* significaba *no llamar*. Obviamente, a ella no la seduce una campaña de celulares del tipo "más minutos por menos pesos" que es lo más frecuente que vemos en los medios.

11- Jon Steel, publicista, planificador estratégico de WPP y autor de: *Truth, Lies and Advertising*.

¿A qué apuntan estos tres ejemplos? Nuestra realidad está determinada por los contextos y el contexto determina el significado del fenómeno.

En el primer ejemplo, nuestro querido Guy Goma pasa, de un minuto a otro, de ser un tipo en busca de trabajo a un experto en temas de la industria musical. En el segundo, fracasó la "solución" del problema de las ratas porque los animales no fueron observados en el contexto real de la experiencia. Y en el caso de la mujer, el significado de "Yo no uso celular" fue comprendido a partir de su realidad (contexto): para otros, no usar celular significará otra cosa.

*Para comprender, conocer y descubrir al otro, las observaciones deben ser en los diversos contextos cotidianos de las personas.*

## CAPÍTULO 2

## CASOS

(Los casos de estudios etnográficos aquí expuestos fueron realizados en conjunto con Carolina Franch y Catalina Ivanovic Willumsen.)<sup>12</sup>

**CASO MATTEL****Cuándo es necesario comunicar el mensaje a otros además del “consumidor”.**

Desde el punto de vista de la marca, existía la creencia de que las bajas ventas de la última Navidad se debían a que los niños no vieron los comerciales de Mattel exhibidos en televisión. Es decir, según el cliente, hubo una mala selección de los medios para comunicar los productos. La agencia de medios se había equivocado.

A partir de esta hipótesis, la propuesta de observación fue la siguiente: “¿Estamos utilizando los medios adecuados para comunicarnos con los niños y niñas?”

El estudio fue diseñado, inicialmente, para observar la exposición de los niños a los diversos medios y la efectividad de éstos. Adicionalmente, se realizó etnografía en *retail*, en temporada de Navidad, con el fin de descubrir cómo compran los adultos los regalos para los niños y niñas.

En *retail* observamos lo siguiente:

Antes que nada, situémonos en el contexto de los adultos en época de Navidad.

Los niños están rodeados de adultos (padres, tíos y tías, abuelos y abuelas, hermanos y hermanas) que quieren expresarle su amor a través de regalos. De todos estos adultos, especialmente los padres, cargan con el “deber” de regalar algo “impactante”. Por un lado, porque Navidad y la fiesta de cumpleaños son fechas que la mayoría de las familias considera como únicas ocasiones para regalar juguetes a los niños. Por otro lado, la fiesta de Navidad está cargada de un simbolismo de amor y afecto y su máxima expresión, está depositada en

<sup>12</sup>- Carolina Franch: *Antropóloga Social (Universidad de Chile). Magíster en Estudios de Género y Cultura (Universidad de Chile). Candidata a Doctora en Ciencias Sociales (Universidad de Chile). Investigadora del Departamento de Antropología (Universidad de Chile).*

Catalina Ivanovic Willumsen: *Antropóloga Social y Magíster en Estudios de Género de la Universidad de Chile. Doctora en Sociología de la Universidad Alberto Hurtado. Docente Universidad Finis Terrae y consultora transversal de género FAO, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.*

el regalo. Por lo mismo, en el acierto de la compra está en juego el amor del adulto hacia el niño.

Una madre expresa su angustia: "¿Cómo elegir algo que no me lo tire por la cabeza?"

Bajo esta presión, van los adultos a comprar regalos a los niños. ¿Y con qué se encuentran?

El espacio *retail* es un verdadero caos, no tiene orden, atractivo u orientación que ayude a los adultos en la selección y adquisición de juguetes. Los espacios, por lo general, son improvisados y carecen de "lógica" en el diseño, una lógica que al menos resulte familiar para los adultos.

"Llevo horas buscando una máquina de coser para mi hija", es el reclamo de una madre desesperada. A este caos hay que agregar que los adultos no tienen muy claro qué juguete quieren los niños. Veamos dos observaciones clave que revelaron este problema:

En una tienda de juguetes observo a un padre frente a la góndola de los *Hot Wheels*, mirando, tocando, jugando con la enorme cantidad de autitos expuestos. El padre lleva más de veinte minutos en esto. Me acerco y le comento: "Ve que estás complicado con la compra". Y el padre me responde: "Nunca pensé que fuera tan difícil elegir un autito. Mi hijo pidió un *Hot Wheels* de regalo, pero no tenía idea que había tantos modelos". "Y qué vas a hacer", le pregunto y él responde: "Voy a llevarle el que más me guste". Me alejo y sigo observando a este angustiado padre, que a los pocos minutos escucho que llama por celular a su mujer: "Estoy frente a los autitos, ¿cuál le llevo?" y comienza a describirle a su esposa cada uno de los modelos expuestos en la góndola.

Me voy a la sección de las muñecas *Barbie* de la misma tienda y me encuentro con la siguiente escena:

Un abuelito tiene en sus brazos tres modelos de *Barbie*: una morena, una pelirroja y otra rubia. Al verme venir, va a mi encuentro y me pregunta: "¿Me puedes ayudar a elegir?". "Sí", le respondo. "¿Cuál de las tres tú crees que es la más clara?" "¿Cómo?" "Es que mi nieta, tiene todas las *Barbies* y pidió de regalo de Navidad la *Barbie* más clara."

Guardemos estas observaciones y veamos ahora qué ocurre con los niños.

La observación reveló que en Chile los niños y niñas ven muchísima televisión; es más, conocen de memoria la programación infantil y no infantil de todos los canales de televisión: telenovelas, noticias, miniseries, deportes, musicales, programas para mayores. Es decir, los niños chilenos ven de todo! Recuerdo

que la profesora de un jardín de infantes me confesó que los niños y niñas de cinco años comentaban escenas de la telenovela de moda. Y en referencia a los comerciales, conocían perfectamente los de Mattel y sabían exactamente qué juguete querían.

Entonces, si los niños ven los comerciales de Mattel y saben qué *Barbie* o *Hot Wheels* quieren, ¿por qué Mattel tuvo bajas ventas en Navidad? Recordemos la creencia inicial: el problema era la comunicación poco efectiva que tenía Mattel con sus "consumidores". Sin embargo, gracias a la observación en retail, se reveló que el problema radicaba en la falta de comunicación entre niños y adultos. Es decir, cuando los niños veían los comerciales, los adultos no estaban presentes para saber con exactitud, cuál era esa *Barbie* "más clara". Por lo mismo, si el adulto, al momento de ir a comprar los regalos de Navidad, no contaba con una lista bien detallada o una foto del juguete, ¡estaba perdido! Algunos padres nos confesaron que terminaban llevando el juguete de moda o lo que correspondía a la edad, según sugerencias del vendedor.

### Surgimiento de nuevas preguntas y reflexiones

La propuesta inicial de observación etnográfica, "¿estamos utilizando los medios adecuados para comunicarnos con los niños y niñas?", estaba basada en la hipótesis del cliente: una mala selección de los medios de comunicación. Sin embargo, la observación en un contexto donde no había niños reveló el problema. Y destaco lo que mencioné en un comienzo: la importancia de observar varios contextos, pues las respuestas no siempre las encontraremos en las acciones que suponen el problema, en este caso, en el ver televisión.

Dado que el problema principal estaba resuelto, se le propuso al cliente ampliar el foco de estudio y observar la relación padres-niños. Esto a raíz de tres observaciones que nos resultaron relevantes y significativas:

La primera fue la escasa comunicación entre padres y niños. Aquí nos interesaba descubrir la razón de esto.

Otra observación interesante fue escuchar a una niña que, con una *Barbie* en cada mano, me dice: "Ésta me la regalaron y ésta me la compraron". ¿Por qué la niña hace una distinción entre las muñecas, si las muñecas eran exactamente iguales?

La tercera fue descubrir el exceso de juguetes nuevos, tirados, sin tocar, que tienen los niños. ¿Por qué los niños no juegan con los juguetes que les regalan?

Una psicóloga, consultada especialmente, nos comentó: "Salvo en segmentos de la sociedad muy de elite, los dos (padre y madre) tienen que trabajar para vivir. Y en la medida en que tenemos tan poco tiempo, nuestra gratificación

habitualmente va asociado a lo económico y si la gratificación va asociado a lo económico itenemos que trabajar mucho!"

Si papá y mamá deben salir a trabajar, los niños quedan al cuidado de nanas o abuelas. Y cuidar niños, sobre todo niños pequeños, que requieren de atención, no es fácil y menos aún, si además hay que hacer tareas de la casa como limpiar, cocinar, ordenar. En estas circunstancias, la televisión pasa a ser la mejor alternativa para mantener al niño tranquilo y que no cause problemas ni desordene. Pero al estar los niños horas frente al televisor, como es el caso de los niños chilenos, están perdiendo la capacidad de entretenerse jugando. Recuerdo la frase de una niña de ocho años: "Yo estoy siempre aburrída". De aquí surgió la primera advertencia hacia el cliente: los niños no "utilizan" los juguetes para jugar, más bien los coleccionan.

Al final del día llegan mamá y papá con un regalo. "Cualquier tontería", como me comentaba una madre. La psicóloga aclaró el panorama: "Si la relación con mi hijo se da en un tiempo extendido, yo puedo ir conquistando a ese niño jugando con él, llevándolo a la plaza, por ejemplo; pero si tengo sólo una hora, uno no tiene el tiempo para conquistarlo. Y lo que uno quiere al llegar a casa es causar un efecto en el niño. Por otro lado, los adultos están en un mundo donde el espacio de gratificación es el consumo; antes era el ocio, hoy es el consumir. Los adultos traspasan eso a los niños: la gratificación es darles algo material. Los padres, al llegar a casa, están negociando el momento y quieren que hijo o hija se fascinen con ellos."

Cierto, algunos padres nos confesaron que *diariamente* llegaban a casa con un regalo para sus hijos. Con esta actitud han transformado el valor del juguete, lo convirtieron en un regalo, es decir, en un instrumento para construir relaciones con los hijos y alivianar sentimientos de culpa. Para el cliente, las consecuencias son aún mayores: los juguetes están perdiendo el significado original para el cual fueron creados: jugar y entretener.

#### ¿Qué se recomendó al cliente?

- Alternativas de "medios", tales como eventos: carreras de autos con *Hot Wheels*, de padres e hijos. Exposición de autos de colección. Creaciones de ropa para la Barbie entre madre e hija. La idea era generar espacios para que padres e hijos, madres e hijas, estuvieran juntos, no sólo para mejorar la comunicación entre ellos, sino, además, para que los niños experimentaran el jugar y volvieran a entretenerse jugando.
- Considerar el *retail* como un medio de comunicación, ya que muchos padres declaraban que días antes de Navidad llevaban a los niños de "paseo" por los centros comerciales por si veían lo que querían de regalo y se lo mostraban.

- Instalar un lugar en *retail* con una diversidad de juguetes, donde los niños puedan jugar; así los padres podrían descubrir cuáles les gustaban a los niños.
- Y para los adultos, el espacio *retail* debía ser, al menos, atractivo, fácil y ordenado.

#### Surgimiento de nuevas ideas de negocios

Realizando observación etnográfica es muy posible que uno encuentre nuevas ideas de negocios para el cliente. Mattel estaba focalizado en el negocio de regalos de adultos a niños; sin embargo, se descubrió una alternativa de negocio de juguetes-regalo entre los mismos niños. Esta idea surgió al escuchar a dos madres y un chico.

Primera madre: "Ella (hija de 8 años) recibe en Navidad más regalos de sus 'novios' que de la familia."

Un niño de 10 años nos contó su secreto: "Este osito de peluche es de mi hermano. Yo tenía uno igual, pero se lo regalé a mi 'novia'".

Otra madre relata que su hijo menor, de siete años, un día le pide que lo lleve a comprar un anillo para su novia. Ante su cara de horror el niño rápidamente agrega: "No te preocupes mamá, es uno de plástico". Los niños hacen regalos a sus "novias" y pares. ¿Por qué no crear juguetes para los galanes y los buenos amigos?

#### Conclusiones

.....

**"Muchos juguetes ya no cumplen una función socializadora, como antes. Los juguetes no son diferentes de otros productos de consumo. Todo es cuestión de vender algo."**

David Elkind, profesor de Child Development, Tufts University y autor de *The Hurried Child*

.....

Considerando lo anterior y el cambio de significado que los padres están dando a los juguetes –instrumentos de negociación de buenas relaciones–, insistimos en la importancia de presentar a los niños los juguetes de forma más entretenida, para que más que "consumir" juguetes se interesen por querer jugar *con* ellos.

Y la televisión, para este fin, no era el medio más adecuado, pues según lo

observado, a pesar de ser muy vista estaba siendo utilizada por los niños más "para matar el tiempo", además de que no generaba acción, es decir, lograr que los niños jueguen. Por otra parte, no era el medio más efectivo para la comunicación padres e hijos, donde radicaba el principal problema de la marca.

Mattel es un buen ejemplo de los diversos beneficios de hacer etnografía: descubrir realmente qué está ocurriendo más que constatar las hipótesis del cliente; ampliar la mirada de la marca y del negocio; saber a quiénes dirigir la comunicación, qué decir, cómo y qué medios son más efectivos. Y por último, el descubrimiento de oportunidades de innovación en nuevos negocios.

## CASO BANCO BCI.

### ¿Cómo vender seguros a quienes no compran?

La idea del BCI era persuadir a aquellas personas que no compran seguros.

Se decidió observar a quienes compran y a quienes no compran, con el fin de descubrir la diferencia entre ambos grupos frente a un mismo producto. El objetivo del estudio era responder el siguiente interrogante: ¿Cómo son las personas que están más sensibles a adquirir un seguro y cómo son las que no lo están?

Estuvimos con hombres y mujeres un día completo, acompañándolos en todas sus actividades cotidianas, conversando de la vida, familia, hijos y seguros. Las observaciones revelaron que la gran diferencia entre estas personas reside en la manera de *llevar la vida*. Tal es así, que a los que no compran seguros, los definimos bajo el concepto: "*Carpe Diem*", y a los asegurados: "Dios es mi copiloto".

Observen la diferencia entre estos grupos según su manera de hablar.

Identifique quién es quién. ¿Cuál grupo de personas cree usted compra seguros y cuál no?

#### Grupo 1

"Por mucho que tú pienses que las cosas van a ser así, no depende 100% de ti."

"Uno propone, Dios dispone."

"La salud no depende de ti."

"El Alex nos tiene asegurado."

"Mi vida ha sido, gracias a Dios, pareja."

"Soy una convencida de que el Señor te manda lo que él te quiere mandar."

"La vida me lo ha ido dando."

"La evolución de la mujer es que el hombre la deje salir."

"No me veo sin José."

"En una de esas puedo quedar viuda."

"Yo pasaba mucho tiempo solita, con la nana, mis hijos y mi hermana."

#### Grupo 2

"Las cosas tienen que pasar, es parte de tu existencia."

"Yo sé lo que valgo, hay muchas cosas por hacer."

"Necesitaban a alguien como yo."

"Doy gracias a Dios que tengo trabajo hoy y si mañana no tengo, mañana veo que hago."

"Las parejas a veces molestan."

"Puedo estudiar gastronomía cuando quiera, total nunca te van a jubilar."

"Me embaracé."

"Viaja hoy día, no viajes mañana... endéudate, da lo mismo, total vas a pagar igual, hazlo hoy día, iándate hoy a conocer Buenos Aires!"

"¿Por qué no hacerlo yo?"

"Mejor cuidarse (la salud)."

El grupo 1 pertenece a quienes compran seguros. Para ellos la vida está en manos de otros. Nada, absolutamente nada, depende de ellos. La buena fortuna, la presencia de Dios, del marido: gracias a "ellos" en la vida les ha ido bien. Estas personas han llegado a ser y a tener todo gracias a su esfuerzo y sacrificio; han "empezado de abajo" o "se han sacado la cresta trabajando". Nada les ha resultado "gratis". Dios es el guardián de sus vidas, de una vida y un futuro tan incierto

donde cualquier cosa puede ocurrir: "¡puedo quedar viuda!". La decisión de tomar un seguro está fuertemente influida por la mujer casada, económicamente dependiente del marido. Es mejor estar asegurado para no quedar en la ruina: "todo lo que formaste y construiste se te va al hoyo!" Para ellos, el desafío está más bien en el tener: comodidad, goce, bienes, objetos.

"Yo me puedo pasar el día entero en casa descansando." La vida más bien plana, sin sobresaltos, es preferible. "En la vida hay dos cosas que tienes que elegir bien: una buena profesión y una buena mujer, si te equivocas en una de las dos, estás perdido", aconsejaba una mujer a su hijo mayor.

Las personas del grupo 2 no compran seguros, llevan la vida con sus propias manos. Ellos saben lo que valen y de lo que son capaces; y sabiamente, hacen uso de esas habilidades. Tienen la seguridad de que si les va mal pueden empezar de nuevo. Prefieren vivir sin pensar en "desgracias", "accidentes" o "inconvenientes". El que les pueda suceder algo no está presente en la cotidianidad de sus vidas. Mejor es "cuidarse uno mismo". Prefieren vivir disfrutando de la vida y uno de esos disfrutes es no pensar en cosas negativas. Lo único que los hace "detenerse y pensar" en el futuro o "proyectarse", son los hijos. Estas personas prefieren la acción a la monotonía. Quieren pasarlo bien. La vida es tan cambiante que "qué se yo cómo voy a estar en diez años más. ¿Casado? Ojalá". Para este grupo, los seguros de vida están asociados a la vejez y la vejez tiene un mal vivir. Estar viejo no tiene una connotación positiva. En definitiva, para quienes *no* compran seguros, éstos perdieron valor y adquirieron un precio.

### ¿Qué se recomendó al cliente?

Para conocer cómo el banco vendía seguros, simulé ser una clienta interesada. La clave me la dio escuchar a la vendedora: "Imagínese señora, si le pasa algo, ni Dios lo quiera, pero ¿qué va a hacer usted? Porque llegar a vieja pobre es bien triste, ¿no?" Las personas que *no* compran seguros no sólo saben qué hacer, sino que, además, ya les han pasado cosas y las han resuelto por su cuenta; por lo tanto, adquirir un seguro por "si les pasa algo" no toca a las personas que el banco quiere persuadir, y lo más probable es que no les interese seguir escuchando.

Éstas fueron algunas de las sugerencias entregadas al banco para la comunicación de venta de seguros a quienes *no* compran:

- Utilizar un lenguaje más positivo. Evitar los "si te pasa algo".
- Proyectar la vida del asegurado "de viejo" en un disfrute de la vida, en un estar activo, pudiendo realizar por ejemplo: negocios, viajes o estudiar.
- Destacar los beneficios de un seguro hoy, no en el futuro.

- Proyectar los seguros más en beneficio de otros (hijos) que en la desgracia de uno mismo.
- Entregar un servicio eficiente. La pérdida de tiempo en trámites resulta fatal en estos casos.

### Surgimiento de nuevas ideas de negocios

Muchos recién casados, postergan el ser padres en beneficio de disfrutar la vida en pareja por más tiempo. Sin embargo, en esta etapa, las mascotas, principalmente perros, han tomado el lugar de los hijos. Muchos de los observados nos contaban de la cantidad de dinero que gastaban en cuidados, clínicas y alimentos para sus "niños".

¿Por qué no crear un seguro para mascotas?

### Beneficios de la observación

Este caso es un excelente ejemplo para mostrar la importancia de escuchar a las personas, observar cómo se expresan, qué palabras utilizan. Es muy diferente decir "me embaracé" a "quedé embarazada". Las dos maneras dicen cómo son las personas que así lo expresan. "No me veo sin el Alex" versus "Las parejas a veces molestan".

## CASO CEMENTERIO PARQUE DEL SENDERO.

### La diferencia entre lo que las marcas venden y lo que las personas compran

El cliente quería construir un nuevo cementerio, con las mismas características del actual, es decir, estilo parque. Sin embargo, a pesar de querer mantener el mismo diseño, no sabía cómo evitar el gran problema que existía entre los familiares de los difuntos y la administración del parque, a raíz de la extracción de adornos y flores los días de corte de pasto. El problema estaba fuera de control y la administración no sabía qué hacer.



“La ofrenda es el intercambio entre los vivos y los muertos que mantiene vivo y permite el encuentro. La ofrenda ha de ser continuamente renovada para recordar. Los deudos ofrecen al difunto obsequios materiales o simbólicos, ofrendas que son expresiones de afecto, a cambio de recibir de sus fallecidos fuerza y protección. Este pacto de reciprocidad debe hacerse presente en forma pública, dejando un registro y una huella del encuentro, del estar y compartir con los que dejaron de vivir pero no de existir. Los obsequios materiales que se observan actualmente son flores, peluches, pergaminos, cartas, juguetes y remolinos; son las ofrendas contemporáneas, pero se trata de una práctica milenaria que antes se realizó mediante ollas de greda, granos de maíz, joyas, etcétera. La ofrenda, entonces, es una tradición histórica que podemos observar hoy re-actualizada mediante nuevos presentes.”

Diego Ortúzar

El cliente no sabía cómo lograr una mejor “convivencia” entre compradores, visitantes, familiares y administradores del Cementerio.

Se decide, entonces, realizar un estudio etnográfico cuyo objetivo es descubrir cuál es el valor que atribuyen las personas a tener una sepultura.

Observe lo que se descubrió. *Escuche* con atención.

Amelia: “Y todo, pero todo lo que saqué (indemnización) fue para comprarle a ella (su madre) la bóveda, adonde vamos a estar todos algún día.”

Carolina: “Me gustaría tener plata para *poder postular* a una más grande para que estemos todos juntos. Y pensar que ahí también voy a estar yo.”

Juan: “Yo siempre he dicho que yo voy a tener mis cosas y no se las voy a pedir prestadas a nadie. Y por eso yo *me quise inscribir*,<sup>13</sup> por si algún día le llega a pasar algo a mi mamá, a mi hermana, ni Dios lo quiera. Pero a todos nos pasa, o a mí mismo. Y así hay que tener algo seguro.”

Carmen: “A mi hermana yo la siento. Siento como que es su casa. Como que ella me acoge en su casa”.

Cristina: “Ésa es su casa para toda la vida. Ya que no tuvo en vida, ahora que está muerto que tenga su casa propia.”

Aurora: “La sepultura de mi papá está más o menos a la misma distancia que hay de aquí con la vecina de la otra cuadra. Y como más vecinos compraron, eso le gustó a mi papá. ‘Vamos a quedar todos los vecinos juntos’, decía.”

Alicia: “Porque nosotros pensamos: hay dos cosas en la vida que uno tiene; la vida y la muerte. Por lo mismo, uno tiene que tener dos ‘casas’: el colchón y la sepultura. Uno no sabe si va a seguir viviendo. Uno sale a la calle y se puede morir.”

Juan Antonio: “O sea, me preocupé y me ocupé de tener esto al día, de tenerlo saneado, uno nunca sabe, uno la verdad que la vida no la tiene; mira yo nací ahora y voy a morir en esta fecha. O sea, en algún momento te pasa algún accidente y sonaste nomás (...). Algo beneficioso tal vez en mi interior. Sentir que yo ya he solucionado parte de un problema a mi familia. Eso me ayuda a estar más tranquilo de lo que uno puede andar por la vida. Entonces, cuando tuve la posibilidad, *compré el terreno*.”

Gloria: “Obviamente fue traumático el minuto (fallece familiar), no tener dónde, o sea, pensar que dentro de toda la presión emocional que tú tienes, la presión de sentir que no tienes nada. O sea, no sé, es como si te echaran de tu casa y ¿dónde voy? O sea, ¿a quién le pido?”

13- En Chile, existe el crédito habitacional que otorga el Estado a personas de escasos recursos, al cual se postula inscribiéndose.

Loreto: "Bueno, y resultaron todas las cosas que mi hijo quería, porque él quería *una casa esquina con piscina*." (Hace referencia al lugar donde está sepultado su hijo: en una esquina frente a una fuente de agua.)

.....  
 Cementerio, en latín *cemeterium*, significa "lugar donde dormir".  
 .....



Estas imágenes corresponden al sector de los más pobres en los cementerios tradicionales de la ciudad. El mismo perfil de "consumidores" al cual estaba orientado el cementerio de nuestro cliente.

## Descubrimiento

Para el segmento al cual estaba dirigido el cementerio, personas de escasos recursos, el valor de la sepultura equivale a la casa propia. Es más, estas personas compran primero la sepultura antes que la casa propia: "En vida, tú puedes hacer muchas cosas, como alquilar; de muerta no."

Y "la casa de uno" es tal, cuando ahí están nuestras pertenencias y, más aún, dispuestas como uno quiere.

Por lo tanto, las atenciones que en vida se dan al ser querido también deben dársele en su nueva casa. (En México, en día de muertos, se le obsequia al difunto frente a su sepultura, alimentos y objetos preferidos por él en vida.)



El hecho de que la administración del parque, los días de corte del césped, arrancara y tirara a la basura los recuerdos, flores, remolinos o adornos, era considerado por los dueños de las sepulturas o familiares del muerto, como una invasión a la propiedad privada. Y así respondía la administración del Parque a las quejas de las personas:

"Ellos (dueños de sepulturas) lo que compraron es el derecho al uso de entierro de ese terreno." "Pero es que nosotros tenemos que darle cuenta a la gente que lo que compró es un parque." "La gente de pronto no tiene claro el concepto." "Nosotros debemos sacar todo para pasar la cortadora de pasto." "En el contrato sale todo."

Para nuestro cliente, ellos sólo vendían sepulturas, un lugar donde enterrar

mueertos. Sin embargo, las personas estaban comprando la casa propia, un lugar donde estar y visitar a quienes allí “viven”. Las respuestas del cliente y la observación que relato más adelante, reforzó nuestra idea de que el cementerio-parque estaba diseñado para vender sepulturas y no para su “uso”.

### Observación

Catalina, una de las antropólogas, observando el cementerio-parque de nuestro cliente, descubre, amarrada sobre la rama de un árbol, una botella de plástico vacía. Sigue caminando y encuentra otra más en otro árbol y más allá, más botellas en otros árboles.

¿Qué hacían botellas vacías amarradas a los árboles cercanos a las sepulturas? La respuesta está en la película *Volver*, de Almodóvar. Cuando Penélope Cruz visita el cementerio, se pueden ver mujeres arrojando baldes de agua a las tumbas. La limpieza de la sepultura es un ritual que se observa en muchos cementerios, especialmente en las zonas de las personas de bajos recursos.

El cementerio de nuestro cliente no disponía de suficientes llaves de agua y por ello estaban las botellas de plástico vacías “guardadas” en los árboles: para utilizarlas como recipientes los días de visita cuando los familiares limpiaban las sepulturas. Tal es la dedicación y el esmero de las personas por el cuidado del “hogar” de sus difuntos.

Recuerdo haber visto dos mujeres colocarse guantes quirúrgicos antes de comenzar con el aseo de la lápida que no era de más de un metro cuadrado.

### Qué se le recomendó al cliente

La *ofrenda* debía ser respetada por el significado y valor que ésta tiene para los familiares del deudo. Homogeneizar este tipo de expresiones era pretender unificar manifestaciones de amor. Esto, porque además el parque prohibía algunas, como por ejemplo: flores plásticas.

En el nuevo parque habría que diseñar sepulturas o lápidas que considerasen el espacio que permitiera a las familias, expresarse con libertad.

Finalmente, ésta fue la respuesta del cliente a las sugerencias entregadas:

Antes del estudio etnográfico



Después del estudio etnográfico



## Surgimiento de nueva ideas de negocio

El Parque se centraba en el negocio de vender sepulturas. Sin embargo, existía una parte del negocio que no se estaba explorando: los familiares del fallecido. La venta de una sepultura (propiedad) es a una familia no a una sola persona. Y estas familias, no sólo demandan apoyo y atención, sino que además requieren de créditos, seguros de vida, asistencia social, trabajo. Existía un sinfín de otros servicios que la empresa podía ofrecer a sus "clientes".

## CASO SAVORY DE NESTLÉ.

### No vendo helados y no sé por qué

La marca Savory cuenta en Chile con tres productos de helados: paleta, casatta y barquillo. Estos últimos se venden en heladerías ubicadas en los centros comerciales.

El problema del cliente era que no estaba vendiendo helados de barquillo y simplemente no sabía por qué. Nos instalamos a observar los locales de heladerías Savory.

Observe el video: Savory. Nestle en nuestro canal de youtube (/marcelareynolds) y preste atención a cómo las personas compran helados. Lo que se observa en el video fue clave para descubrir lo que estaba ocurriendo. Observe ahora, los locales:



En la conversación con los "consumidores" éstos nos comentan que la competencia tiene más sabores. Fuimos a los locales de la competencia y contamos los sabores. Los sabores de nuestro cliente y los de la competencia eran exactamente los mismos.



¿Qué estaba ocurriendo? ¿Por qué nuestro cliente no vendía? Vuelva a ver el video y fijese en las cabezas de las personas que se acercan a la góndola de los helados... lo primero que hacen es mirar las promociones. Por el contrario, lo primero que hacen las personas que van a comprar helados a los locales de la competencia es elegir los sabores y luego pasan a la caja a pagar.

¿Qué estaba vendiendo Savory? Promociones y marca.

¿Qué estaba vendiendo la competencia? Helados de muchos sabores.

¿Qué ayudaba a que la lectura de las personas fuese que Savory tenía menos sabores? Observe las siguientes imágenes:



Recuerdo que una de las personas con las que conversamos, al hacerle referencia al exceso de "azul" en los locales Savory, me comenta: "Como que uno traga Savory".

## Resultado



## Conclusión

Cuando mencioné que las respuestas a los "problemas" de la marca resultan, en muchos casos, inimaginables, me refería a este caso. El cliente jamás consideró la alternativa de que el diseño del *retail* fuese un factor tan determinante en las bajas ventas de helados.

De ahí la importancia de realizar etnografía. Únicamente con esta herramienta es posible descubrir *what is going on*.

## CAPÍTULO 3

# PROCESO DE OBSERVACIÓN

“Para interpretar un documento etnográfico elaborado por otro es necesario haber vivido de primera mano procesos similares en el mismo contexto y poder dialogar con quienes hicieron los registros. Ésta es una de las razones de la horizontalidad del trabajo etnográfico, opuesta a la usual división de trabajo entre recolección de datos y análisis que postulan otras formas de investigar.”

Elsie Rockwell, historiadora y antropóloga de la educación.

Veamos algunos consejos útiles para aquellos que se animen a salir a observar, pues no hay nada que pueda reemplazar la capacidad de ver por uno mismo.

Primero que nada, tenga en mente que hacer etnografía es querer descubrir la historia que hay detrás de cada acción. Por lo tanto, vaya con ganas de curiosear la vida de los otros. Usted va a entrar en lo desconocido, escuchar y comprender a las personas. Explorar en la vida de ellas trae no sólo los qué, dónde y cuándo, sino además los por qué y cómo.

No vaya con un cuestionario, no busque respuestas y mucho menos pretenda definir y clasificar. Con la etnografía, justamente, se intenta romper con estas tipificaciones establecidas y buscar maneras nuevas de describir y comprender las situaciones que se observan.

## CONVERSE CON LAS PERSONAS Y PRESTE ATENCIÓN A LAS PALABRAS QUE UTILIZAN

Cada vez que se toca música, ya sea en una banda o en una orquesta, deben hacerse dos cosas muy importantes al mismo tiempo. Una es expresarse y la otra es escuchar a los demás intérpretes. Cuando vaya usted a observar a las personas, haga de cuenta que está en una banda, exprese su curiosidad por querer conocer cómo es la otra persona. Hágalo generando conversaciones de todos los temas. No haga preguntas, pues no queremos respuestas sino historias. Invite a la otra persona a reflexionar con usted. Y escuche, escuche con toda la atención posible, pues descubrir al otro requiere no sólo conversar

con él, sino escuchar atentamente qué palabras utiliza y cómo lo hace, pues el cómo hablamos dice de nosotros y nos distingue, tal como lo revela el estudio de los seguros anteriormente analizado.

Éstos son otros ejemplos de cómo nos define el uso de las palabras:

"Por la razón o la fuerza", se lee en el emblema patrio de Chile. Obsérvese cómo los chilenos hacen honor a su lema. Si conoce alguna vez a un chileno, pídale que le explique algo, cualquier cosa; notará que al final de la frase, le dirá: *¿me entendiste?* Vaya a México y haga el mismo ejercicio. La última frase del mexicano será: *¿me expliqué bien?* Y de un gringo: *does it make sense to you?*

El mundo entero sabe que los argentinos suelen ser un tanto engreídos.; conversando sobre carreras con uno de ellos, le cuento que había corrido la maratón de Nueva York y él me dice que también ha corrido maratones. Como es común en este tipo de conversaciones, la siguiente pregunta fue el tiempo de carrera y el porteño me responde: "una hora cincuenta y siete minutos (1:57:00)". (El campeón mundial de maratones, lo hace en dos horas ocho minutos cincuenta y nueve segundos, 2:08:59) Debo confesar que lo primero que pensé fue que el argentino estaba bromeando y vuelvo a preguntarle: "¿Corriste los 42 kilómetros en una hora cincuenta y siete minutos?" "No", me responde, "los 21 kilómetros". Los argentinos llaman maratón<sup>14</sup> a todas las carreras, ya sean de 5, 8, 10 o 21 kilómetros.

A diferencia de los argentinos, los chilenos son menos seguros de sí mismos y más aún en el contexto deportivo. "Obsérvelos" y compare:

"Es lo que hay. Es el tenis que tengo." (Nicolás Massú, tenista profesional, número dos del ranking nacional chileno, justificando su bajo rendimiento.)

"Aún queda mucho por hacer." (Declaración del jamaicano Usain Bolt, campeón mundial y olímpico de 100 y 200 metros planos, al reanudar sus entrenamientos.)

*Las Marcianitas* es el nombre del equipo chileno de jugadoras de hockey en patín.

*Las Leonas* se llama el equipo argentino de hockey femenino.

Un último consejo para el momento de conversar con el otro: el diálogo verbal

14- La maratón es una carrera de larga distancia de 42.195 kilómetros. El evento fue creado en conmemoración a la legendaria carrera, desde Maratón a Atenas, del soldado griego Filípedes, mensajero del ataque Persa en Maratón.

es más fácil y rico en contenido cuando uno espera a que el otro haya terminado antes de hablar uno. En concreto: jamás interrumpa.

## COMUNICACIÓN NO VERBAL

Con la siguiente escena me encontré al entrar a la casa de una de nuestras mujeres observadas:



¿Qué dice de esta familia la imagen? ¿Qué ve y qué no ve? Ahora, dígame, ¿es necesario preguntar para obtener respuestas?

Sugiero ver la película *Hierro 3* del director Kim Ki-Duk, una obra maestra de la comunicación a través del lenguaje no verbal. De los 90 minutos que dura la historia hay únicamente alrededor de 10 minutos de diálogo.

## ¿QUÉ OBSERVO?

Durante un estudio acompañé a una mujer a visitar a su madre, que está en un hogar de ancianos. Camino al asilo, debemos detenernos en un semáforo y un niño de unos cinco años le pide una moneda a mi observada y ella no le da. Un par de cuadras más allá, en otro semáforo en rojo, un anciano se acerca y le pide una limosna y ella sí le da. Estos dos gestos dicen, hablan de la mujer. Ha dado a un anciano pero no a un niño. Quise entender más el por qué y le comento: "Yo le hubiese dado una moneda al niño"; y ella me responde: "El niño tiene muchos años por delante, el viejito quizás muera mañana y yo quiero

aportar con algo para que al menos disfrute lo poco que le queda".

*Todas, absolutamente todas nuestras acciones dicen algo de nosotros.*

Una marca de detergentes quería conocer la diferencia entre sus "consumidoras" y las de la competencia. Cada vez que realizo etnografía, lo único que le pido a la contactante es que me dé el nombre y la dirección de la persona a observar. Todo lo demás, incluso qué marca de producto utiliza, en este caso de detergente, quiero descubrirlo por mi cuenta observando.

Recuerdo que a la cuarta salida a la calle, mi observada me abre la puerta, me invita a conocer su casa y adivino la marca de detergente que usa.

Nuestros espacios, el modo como los utilizamos, decoramos, ordenamos y desordenamos, todo "habla". En este estudio, las usuarias de la marca de la competencia tenían algo en común: eran muy ordenadas y limpias con sus casas, en comparación a las "consumidoras" de mi cliente. ¡La cocina de las mujeres brillaba!

¿Qué se debe observar entonces? ¡Todo! Cómo se visten las personas, cómo se mueven, qué palabras utilizan al hablar, qué gesto hacen, cómo son sus casas, cómo son sus espacios, qué tienen, qué no tienen, cómo se relacionan con el otro. Un buen ejercicio durante el proceso de observación es preguntarse qué veo y qué *no* veo.

## ¿A QUIÉN OBSERVO?

Todo depende del caso, pero una cosa es segura: todas las personas nos pueden dar "pistas". Hace un par de años, un cliente me solicitó un estudio etnográfico pues quería generar nuevos negocios en turismo. Estuvimos con todo tipo de personas; una de ellas, disfrutaba de sus vacaciones recorriendo largas extensiones, solo y en bicicleta. Lo único que llevaba consigo era un libro y una brújula.

Éste es un caso que utilizo cuando doy clases en cursos de innovación en nuevos negocios, para lo cual la etnografía es una herramienta muy útil. Recuerdo que, en una de esas clases, un ejecutivo me comentó: "Ese tipo de personas a mí no me interesaría observar porque no gastan dinero en viajar". Estas actitudes son comunes en los ejecutivos: seleccionan a las personas de acuerdo con el perfil de los que ellos consideran que comprarían el producto, los cuales deben tener, a priori, ciertas características. Recuerden el ejemplo de preguntas en el primer capítulo: "¿Qué tan interesado está usted en oír acerca

de alimentos envasados para gatos?" Si está interesado me sirve, si no, adiós. Los ejecutivos no exploran en el por qué las personas no se interesan. También puede ocurrir que sólo hoy no se interesa y, por otro lado, ¿por qué debería si ni siquiera he intentado persuadirlo?

Alguien que para sus vacaciones recorre el mundo en bicicleta nos puede dar un sinfín de ideas sobre cómo pensar un nuevo negocio. Y así fue. El resultado de la conversación con este "aventurero" y otras gentes, fue el cuestionamiento de la idea que se tenía de realizar turismo. Todos, al pensar en ello, asociamos la palabra turismo a: ticket, aviones, maletas, tiempo libre, hoteles, reservas, playa, descanso, etcétera. En todos los años que llevo realizando este ejercicio con ejecutivos, siempre los nuevos negocios que surgen son únicamente mejoras de lo que tradicionalmente entendemos por turismo. Imaginen entonces la riqueza de ideas que obtuvimos de un individuo que no realizaba "turismo tradicional".

Ahora le pregunto a usted de pura curiosidad: ¿consideraría a este tipo de personas para observar?



Este "perfil" de clientes es parte del Banco Grameen.

## CAPÍTULO 4

## EN FIN

“Se trata a las personas pobres como objetos y no perciben el enorme potencial de los pobres como actores independientes. Los pobres pueden ser emprendedores, trabajar por cuenta propia y generar trabajo para otros.”

Muhammad Yunus

Durante el desarrollo de este libro, he leído en forma paralela los libros *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*, del fundador del Banco Grameen, Muhammad Yunus, y *La estrategia del océano azul*, de W. Chan Kim y Renée Mauborgne.

Quiero referirme a estos dos ejemplos pues reflejan dos maneras absolutamente diferentes de pensar y actuar en relación a los negocios. Y es precisamente la misma diferencia que existe, hoy en día, entre los estudios tradicionales y la observación etnográfica.

El libro de océanos azules no es más que una guía práctica para hacer algo sistemático del “desarrollo de nuevos mercados donde la competencia no tiene ninguna importancia”, como por ejemplo, el Cirque du Soleil. Curiosamente, el Banco Grameen, una de las innovaciones en nuevos negocios más relevante de la historia, no se menciona en el primer libro. ¿Conocerán el Banco Grameen, el señor W. Chan Kim y la señora Renée Mauborgne?

Personalmente, no creo en aquello de que podemos prescindir de la competencia. Bajo el modelo de la cultura norteamericana en que vivimos hoy, el competir es la esencia de la existencia de los negocios, del éxito personal y del crecimiento de las naciones. Frida Kahlo<sup>15</sup> escribió una vez: “Me irrita que la cosa más importante en *gringolandia* sea tener ambición y lograr convertirse en ‘alguien’”.

W. Chan Kim y Renée Mauborgne nos dan más de lo mismo: graficar y esquematizar todo los pasos que uno debe realizar para tener éxito y crear océanos azules. Todos alguna vez hemos salido a navegar, ya sea en catamarán, en un J24, windsurf o un bote a remo. Cualquiera haya sido la experiencia, lo que más aprende uno de esa salida es que siempre hay que estar alerta, pues nada en alta mar es predecible. Pero, ¿por qué no es nuevo lo que nos entregan el señor W. Chan Kim y la señora Renée Mauborgne? Porque es el prototipo del modo norteamericano de hacer las cosas: crear un modelo y definir pasos a seguir.

<sup>15</sup>- Frida Kahlo, artista mexicana. 6 de julio 1907-13 de julio 1954.

Uno sólo debe leer el manual de instrucciones y seguir los procedimientos al pie de la letra. Todo esto bajo la creencia de que los contextos y las personas, no sólo son estáticos, sino, además, iguales!

La creación y el funcionamiento del Banco Grameen es exactamente lo opuesto. Por dar un ejemplo, en el libro de océanos azules, jamás se menciona la palabra flexibilidad; por el contrario, en el Banco Grameen los créditos y su forma de pago se adaptan a las diversas realidades económicas de las personas. Si una persona tiene dificultades para pagar el préstamo, el banco asume como propia la responsabilidad de ayudarlo.

Quiero exponer un pequeño resumen de las acciones innovadoras del Banco Grameen que me parecen ejemplares:

- Se considera a las personas pobres como actores, no como objetos.
- Hay un claro entendimiento del contexto social y cultural de las personas.
- Se crea el negocio como herramienta para que las personas actúen en el mundo, es decir, para generar ingresos y salir de la pobreza, no como gatilladores de consumo.
- Acciones basadas en la observación.
- Generación de nuevas preguntas.
- Consideración de la dinámica de cambio de las personas, sus realidades y contextos.
- Flexibilidad.
- La evaluación de los ejecutivos del banco está basada en la calidad del trabajo y en el impacto conseguido, no en el volumen de préstamos firmados. Por ejemplo, un ejecutivo obtiene una estrella marrón si se ha asegurado de que todos los hijos de sus "clientes" estén escolarizados. Una estrella roja, si todos sus "clientes" logran salir de la pobreza.
- Valor para embarcarse en la creación de nuevos negocios sin guías y procedimientos.

¿Y todo esto qué tiene que ver con la etnografía? En el mundo de los negocios hay que tener coraje para generar nuevas oportunidades. Con la etnografía sucede lo mismo. La gran dificultad de la irrupción de esta herramienta se debe, precisamente, a que la comodidad y la atracción de lo conocido tienen

un fuerte poder sobre las decisiones de los ejecutivos. Conversando con un amigo, éste me comentó: "Todos queremos conservar el trabajo y, más aún, si el negocio no es propio, tú no vas a arriesgarte en lo que no conoces, a menos que otros ya lo hayan hecho".

He tenido clientes que solicitan estudios etnográficos y se paralizan cuando los resultados revelan la urgencia de realizar cambios profundos. Los ejecutivos se entusiasman en descubrir de manera "novedosa" los problemas; pero de ahí a actuar, que lo haga otro. Un cliente con agallas realizó un estudio etnográfico y actuó después de entregados los resultados. Las ventas aumentaron un 60%. La gerente de Marketing me llamó y me comentó feliz: "Hicimos todo lo que nos dijiste".

A pesar de todo, realizar únicamente etnografía para los negocios y las marcas no sirve, pues nada depende de una sola cosa. Hay que tener, además, ganas de querer descubrir nuevas realidades, de cambiar la mirada y comprometerse a generar cambios. Y todo esto, sin un manual de instrucciones de *gringolandia*.

¿Por qué no comparto la utilidad de seguir procedimientos? Lo expresaré a través de dos ejemplos:

Un programa televisivo de denuncias quería mostrar la mala calidad de los alimentos que consumimos hoy en día, para lo cual, adquirió, de dos supermercados diferentes, diversos tipos de verduras verdes. Éstas fueron llevadas a un laboratorio y analizadas. Los resultados revelaron que en ambos supermercados se vendían verduras con pesticidas dañinos para la salud. La reportera del programa entrevistó a los gerentes de cada uno de los supermercados, por separado y les preguntó, luego de mostrarles los resultados de los laboratorios: "¿Qué medidas tomará ahora que sabe que las verduras que vende no son saludables?"

El gerente del supermercado A responde: "Vamos a retirar todas las verduras de todos los supermercados".

Respuesta del gerente del supermercado B: "Vamos a revisar los procedimientos de selección de proveedores".

**"Hoy las cualidades más importantes de un buen profesional son: curiosidad, agilidad intelectual y querer aprender."**

Christie Ann Hefner, ex CEO de Playboy, hija de Hugh Hefner, fundador de la revista

Michelle Bachelet y Martina, una niña de 12 años, es otro ejemplo. Por simple lógica, tras un terremoto en un país con costa, es de esperar que se produzca un *tsunami*. La ex presidenta de Chile, Michelle Bachelet, actuó de acuerdo a los procedimientos y éstos fallaron. Como resultado, no se le advirtió a las personas del inminente peligro. El gobierno descartó un *tsunami* sobre la base de un "error" de diagnóstico. La ex presidenta debió reconocer públicamente que el *tsunami* causó más víctimas que el terremoto (la cifra no oficial fue de al menos 500 personas). Martina, habitante de la isla Robinson Crusoe del archipiélago de Juan Fernández, ubicada en el océano Pacífico a 670 km. del epicentro del terremoto, supo de la noticia a través de su madre y observó que los botes varados en la bahía saltaban y chocaban entre ellos y según ella misma declaró: "Fue pura determinación, porque no supe la clave para advertir de maremoto, pero igual lo toqué (al *gong* destinado para las emergencias)". Martina salvó alrededor de 700 personas.

Los procedimientos, pasos a seguir, matan el sentido común, la espontaneidad y la creatividad. Y sobre todo, el coraje.

Quiero cerrar nuestra conversación sobre etnografía mencionando el ejemplo de la eliminación de la prostitución en Suecia, como una manera de hacer ver que es posible cambiar la mirada y generar nuevas acciones. Años atrás, el gobierno sueco aprobó una ley que penaliza la compra de servicios sexuales y despenaliza la venta de dichos servicios. A pesar de que por ley, todo hombre que pagara por una prostituta debía ser arrestado, el cambio, eliminar la prostitución, no dio resultado hasta que la policía –quienes debían velar de que los hombres respetarán la ley– comenzó a ver a los "clientes" como delincuentes.

Explorando en la prostitución, desde el contexto de los que "dan los servicios" (mujeres, niños y niñas), se generó un cambio en el *perfil* de los "compradores de sexo". Lo siguiente era concretar este cambio en acciones. Para ello, había que persuadir a los policías, esto es, había que abolir ideas, percepciones y conductas machistas fuertemente arraigadas. Tras el cambio, sólo en Estocolmo, la cantidad de clientes ha disminuido en un 80 por ciento.

Los suecos han demostrado que es posible crear cambios. Sin embargo, el primer paso para que ocurran, es querer conquistar otras realidades.

Anímese a realizar observación etnográfica, esta maravillosa herramienta ayuda muchísimo a generar nuevos espacios de reflexión y descubrir el mundo y los negocios, desde una nueva perspectiva.

Otro dato importante: las personas están ávidas por contar sus historias. Aproveche y siéntese a escucharlas y conversar con ellas.

Buenos Aires, verano 2010

.....

## AGRADECIMIENTOS

A quienes me animaron a escribir este libro:

Carolina Franch, Catalina Ivanovic, Verónica Quense, Virginia Genovesi, Patricia Breuer, Diego Ortúzar, Matías Pinochet y Diego Collados.

Y a las mujeres, hombres, niños y niñas, que nos regalaron sus historias en esos inolvidables días de observación.

## BIBLIOGRAFÍA

**Alexander, F.M.** (1995). *El uso de sí mismo*. Barcelona, Urano.

**Barenboim, Daniel** (2008). *El sonido es vida. El poder de la música*. Barcelona, Belacqua.

**Bridges, E. Lucas** (2000). *El último confin de la tierra*. Buenos Aires, Sudamericana, Rumbo Sur, 40 edición.

**Chan Kim, W. y Mauborgne, R.** (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.

**Chapmann, Anne** (1982). *Los Selk'nam. La vida de los onas en Tierra del Fuego*. Buenos Aires, Emecé.

**Kroeber, Theodora** (1978). *Ishi. El último de su tribu*. Barcelona, Bosch.

**Le Clézio, J.M.G.** (2008). *Diego y Frida. Una gran historia de amor en tiempos de la revolución*. Madrid, Temas de hoy.

**Maturana, H. y Varela F.** (2004). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires, Lumen.

**Maturana, H. y Varela, F.** (2004) *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Buenos Aires, Lumen, 6o edición.

**Rockwell, Elsa** (2009). *La experiencia etnográfica. Historia y cultura en los procesos educativos*. Buenos Aires, Paidós.

**Sanders, Lisa** (2009). *Every Patient Tells a Story. Medical Mysteries and the Art of Diagnosis*. Viking, Australia, Penguin Books.

**Steel, John** (1998). *Truth, Lies and Advertising*. Nueva York, John Wiley and Sons.

**Yunus, Muhammad** (2008). *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Barcelona, Paidós.

## SOBRE LA AUTORA

### Marcela Reynolds

Publicista con Post-Título en Biología del Conocer y de la Comunicación Humana (Teoría del Doctor Humberto Maturana) de la Universidad de Chile. Trabajó en agencias de publicidad en México (BBDO), Brasil (W/Brasil), Chile (Leo Burnett y JWT) y USA (FCB-New York) en las áreas de Dirección Creativa y Planificación Estratégica.



Creadora de B Curious, una empresa de Observación Etnográfica, dedicada hace 13 años, a atender clientes para las áreas de Retail, Marketing Estratégico, Medios, Comunicaciones y Nuevos Negocios.

Como Directora Creativa, ganó dos premios en The New York Festival y un par de medallas en Tenis y Esgrima; en la Maratón de New York y el Cruce de Los Andes Columbia (por el mérito de llegar a la meta).

#### Académicamente ha realizado talleres y cursos de Observación para:

##### Empresas:

Movistar, Lipigas, Chilectra, Masisa, Tigo, Petrobras, Claro, Banco Santander, Banco BCI, Grupo Clarín, Coca-Cola, Bayer, Cencosud, Sanofi, DirectTV, FIFCO, etc.

##### Universidades:

UAI (Universidad Adolfo Ibáñez – Santiago)

UTDT (Universidad Torcuato Di Tella – Buenos Aires)

#### Y Estudios Etnográficos para empresas, tales como:

Unilever, Kimberly & Clark, Nestlé, Personal, Banco BCI, AT&T, Masisa, IFF, etc.

##### Autora:

Paper:

"¿Cómo lograr que las personas vivan las marcas más que consumirlas?"

---

"Lo peor que puedes hacer, es "escuchar a tu consumidor ". Siempre mienten. Pero no solo eso, dicen lo mismo a todos. Las técnicas tradicionales de investigación de mercado, simplemente exploran en el ámbito de las cosas que ya sabes. Si la innovación se trata de sorprender a tu público, no lo harás. Y menos llegarás allí haciendo preguntas. Ya no se trata de marketing, sino de antropología. En este libro, Marcela, haciendo la pasión de su vida, te llevará a un fascinante viaje antropológico. Aprenderás a descubrir los motivos internos de tu público. Viajarás al reino de las cosas que no sabes que no sabes. Y es allí donde se encuentran las verdaderas fuentes de innovación."

Alejandro Ruellas G.

Quería felicitarte por tu trabajo. Tienes razón en que la palabra etnografía es a menudo mal interpretada en un contexto comercial y es útil mostrar lo que debe considerarse como etnografía y lo que no debería ser. Con estudios de casos, este libro es muy útil."

Daniel Miller.

---