



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

**Nuevos caminos en el quehacer del comunicólogo: de la
producción a la co-creación de nuevos conceptos que
actualicen las estrategias mercadológicas**

INFORME DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

Que para obtener el título de:

Licenciada en Comunicación y Periodismo

Presenta

Wendy Lizeth Castañeda Martínez

Asesor: Mtro. Jorge Martínez Fraga



Nezahualcóyotl, Estado de México, 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

“Un hombre del pueblo de Neguá, en la costa de Colombia, pudo subir al alto cielo.

A la vuelta, contó. Dijo que había contemplado, desde allá arriba, la vida humana. Dijo que somos un mar de fueguitos.

-El mundo es eso. Reveló -. Un montón de gente, un mar de fueguitos.

Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás. No hay dos fuegos iguales. Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores. Hay gente de fuego sereno, que ni se entera del viento, y hay gente de fuego loco, que llena el aire de chispas. Algunos fuegos, fuegos bobos, no alumbran ni queman; pero arden la vida con tantas ganas que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca, se enciende”

Eduardo Galeano, El libro de los abrazos (Fragmento)

A lo largo de mis días, he tenido muchos compañeros de viaje, algunos siguen presentes en mí andar, otros tuvieron que partir anticipadamente, unos más se dispersaron entre el tiempo y la distancia. Pero, todos y cada uno de ellos, me dejaron ser parte de su vida y yo de la suya, por eso hoy quiero dar gracias a...

Mis padres, Rosa y Carlos, quienes nos sólo me han dado amor, cuidado, abrazos y enseñanzas, sino que han guiado mis pasos hasta convertirme en un ser libre e independiente.

Mis hermanos, Grisel, Abril, Karla y Juan Carlos, por ser mis amigos, los cómplices de risas, juegos, bailes, llanto e instantes indescriptibles.

Edgar, mi pareja, complemento y apoyo en toda circunstancia, quien cree en mis sueños, me llena de paz y con el que quiero compartir el resto de mi vida.

Gabriel, mi hermano mayor, el que me enseñó que no es necesario estar unidos por la sangre.

Felipe y Dulce, por ser parte de mi familia y estar presentes en todos los momentos importantes.

Los generadores de ilusiones y sonrisas de inocencia infinita: Miguel, Valeria, Omar, Daniela, Jordi y Jorge.

Mi nueva familia que se ha vuelto fundamental en mis decisiones: Armando, Angélica y Berenice.

Los que me compartieron sus pláticas interminables, que se convirtieron en lecciones de buen humor y reflexión: Carmen, Catalina, Alejandra, Eufrosina, Rutilo y José.

Los amigos que con el paso del tiempo se convirtieron en hermanos: Monserrat Romero, Danae Romero, Fernando Moreno, Ramsés González, Zulema Moreno, Brenda Ezeta, Guillermo de León, Elizabeth Jiménez, Viridiana Carrera, Uriel Miranda, Erick Durán, Berenice Castro, Lucero Nieto, José Luis Oregón, Carmen González y Ricardo Aguado.

Los que me brindaron nuevos conocimientos y enseñaron que no sólo se trata de trabajo, sino de dar lo mejor de uno mismo: Roberto Valdés, Mónica Winters, Gastón Melo, Daria Hermsillo, Priscila Aramburu, Alberto Bustamante, Jorge Párraga, Enrique Hames, Jacqueline Rodríguez, Gabriela de la Riva, Fabio Alejandro, Elena Luis, Sofía Hernández, María Elena Espinosa y Heriberto López.

Los guías que me enseñaron a creer en lo que podía construir: Rocío Ordoñana, Manolo Barberena y Andor Korényi.

Los que aportaron ideas en la realización de este trabajo: Daniel Cárdenas, Carolina Ramírez y Lizeth Jiménez.

Los que me dieron los cimientos académicos para el desarrollo profesional. Además, contribuyeron a la revisión y perfeccionamiento de este documento: Yazmín Pérez, Humberto Fernández de Lara, Miguel Ángel Quemain, Sergio Ortiz, Edith Balleza y Félix Hernández.

Y mi agradecimiento más profundo a la pieza más importante de este trabajo, sin la que este informe no hubiese tenido la calidad, dedicación y el amor impreso en cada palabra, mi profesor, asesor, guía y ahora, amigo, el maestro Jorge Martínez Fraga.

ÍNDICE

Introducción	
1. Pero... yo quería ser locutora.....	8
1.1. Del Betacam al HD.....	9
1.2. Los Espacios y personajes, ¿puedes o te ayudo?.....	17
1.3. Filantropía masiva.....	30
2. El breve espacio, la etapa del desempleo.....	35
2.1. Un cuarto de plana y 30 segundos para el INEA por favor.....	37
2.2. Elecciones 2006, la polémica ibopeana.....	43
2.3. ¿Secretaria? No, asistente de vicepresidencia.....	49
3. Marcas y productos: el inicio en la investigación de mercados.....	54
3.1. Entre evaluaciones, campañas y prueba de producto.....	54
3.2. El terror de los proveedores.....	71
3.3. ¡¡Yo quiero aprender cuali!!.....	76
4. Actualizando la investigación de mercados. Del sueño al enfrentamiento con la realidad: Factory Ideas.....	79
4.1. ¿Qué haremos Cerebro? Tratar de conquistar al mundo, Pinky.....	79
4.2. Huelum... A la cachi cachi porra.....	90
4.3. De Osorio Chong a reclutamiento de niñas <i>nice</i>	93
4.4. X, Y y Z, el pasaporte a la felicidad.....	100
5. El contrato “matrimonial” de Pearson Research y Factory Ideas.....	104
5.1. Piso 51, la presentación en sociedad.....	106
5.2. Ludoviko y la internacionalización.....	111
5.3. Ya tenemos la empresa y ahora ¿qué sigue?... cantando las golondrinas.....	119
6. Comenzar de nuevo.... De la Riva y Peppermint.....	127
Aciertos y errores en el camino de la profesionalización (Conclusiones).....	141
Recomendación bibliográfica.....	145

INTRODUCCIÓN

El trabajo, en su condición de memorias de desempeño profesional, es un relato básicamente cronológico de mi trayectoria laboral del 2002 a la actualidad a través de las diferentes actividades realizadas en las empresas en las que he colaborado.

Es importante mencionar que este ejercicio no cuenta con citas, ni referencias teóricas formales, precisamente por ser una serie de sucesos en los que la narración y descripción son herramientas en las que me he apoyado para la creación del escrito que tiene como eje central la memoria. Es un recorrido ameno, lleno de experiencias plasmadas en seis capítulos, donde evoco mi paso por los diferentes espacios, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo 1, que se titula *Pero... yo quería ser locutora*, hablo sobre mi afinidad con la radio, lo que me motivó a estudiar la carrera de Comunicación y Periodismo. De igual manera, comparto las primeras experiencias laborales que me llevaron a la producción de televisión (Canal 4) y a la organización de eventos masivos (Espacio y Teletón). Con ello, pude detectar diferencias y contrastar los aprendizajes y herramientas con las que contaba, tanto en lo teórico como en lo práctico, los cuales distaban unos de otros; encontré que había deficiencias técnicas y operativas en los talleres escolares *versus* la infraestructura y tecnología con la que operaba Televisa. A ello se sumaba, que la teoría no necesariamente responde a la realidad laboral. Además, este fue mi primer acercamiento para descubrir nuevas áreas en las que se puede desarrollar el comunicólogo.

En el capítulo 2, *El breve espacio, la etapa del desempleo*, hago referencia a aquellas áreas de oportunidad a nivel personal, los errores comunes al solicitar empleo y la fuerte competencia laboral que existe, me di cuenta que había mucho por seguir aprendiendo y que el camino hacia la profesionalización nunca termina.

Tenía que volver a empezar y así fue como llegué a JMW Producción y Servicios S. C. para aprender sobre la planeación estratégica, compra de tiempos en medios de comunicación, diseño de campañas y elaboración de presupuestos.

También me tocó vivir las elecciones del 2006 a través del monitoreo político en IBOPE AGB y, por último, tuve acceso al mundo de la radio siendo la asistente de un vicepresidente en Radio Fórmula.

Por su parte, el capítulo 3, *Marcas y productos: los inicios en la investigación de mercados*, representa una nueva fase laboral y de adquisición de más conocimientos al ingresar al Instituto de Investigaciones Sociales S. C., donde por primera vez me involucré en la investigación de mercados sin tener conocimiento en el área.

El sentido común me hizo asociarlo con la experiencia obtenida a través del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) durante el Censo de Población y Vivienda del 2000, a lo que se sumaban algunos ejercicios hechos durante la carrera de Comunicación y Periodismo en las asignaturas de Estadística y Teorías de la Comunicación. Este

acercamiento me dio nuevos conocimientos sobre investigación cuantitativa, desde la realización de propuestas para el cliente, definiendo el perfil y metodología, elaboración del instrumento (cuestionario), supervisión, desarrollo de códigos (conceptos que se derivan de la información obtenida a través de las preguntas abiertas del cuestionario), análisis de la información y presentación de resultados.

Yo necesitaba experimentar otras áreas de la investigación de mercados, en específico, quería aprender la parte cualitativa y para hacerlo tendría que hacer un nuevo cambio que implicaba riesgo, de esa forma nació Factory Ideas, que da pie al capítulo 4, *Actualizando la investigación de mercados. Del sueño al enfrentamiento con la realidad: Factory Ideas*.

Factory Ideas inició como un sueño para independizarnos y competir con las grandes agencias de investigación de mercados, sobre todo ofreciendo como diferenciador la investigación *online*. Todo se convirtió en un reto por las implicaciones que nunca consideramos al crear nuestra propia empresa: trámites burocráticos, falta de recursos económicos y no tener una cartera de clientes; esto a corto plazo provocó problemas de comunicación y falta de liquidez financiera.

No obstante, logramos captar a nuestros primeros clientes, aunque no todos eran mediante la metodología *online*, sino que tuvimos que empezar a incorporar la investigación tradicional, pues sabíamos que no sería un camino sencillo, tendríamos que trabajar más y ganar menos.

Bajo ese panorama decidí buscar nuevas formas para incrementar mis ingresos, de esa manera ingresé a Barka Films, una casa productora que en ese momento tenía el proyecto de *A la Cachi Cachi Porra*, del Canal 11. Nuevamente estaba involucrada en producción de televisión, pero esta vez como asistente de dirección de cámaras, que implicaba nuevas responsabilidades y conocimientos, además de vivir la tecnología televisiva desde otro enfoque: algo más austero, pero con gran capital humano.

A la par seguía con Factory Ideas, con la que teníamos algunos clientes, pero éstos no otorgaban la continuidad y, por tanto, nuestros ingresos seguían estancados. Sabía que la empresa requería de una inversión urgente y la única forma de conseguirla era teniendo algo o alguien que se interesara en el concepto de investigación *online*, pues ese seguía siendo nuestro diferenciador.

Ante esa situación decidí arriesgarme y buscar la inversión a través de Pearson Research, una agencia de investigación con varios años de trayectoria. El resultado fue positivo y para principios del 2009 ya teníamos una alianza.

Así fue como se realizó *El contrato "matrimonial" de Pearson Research y Factory Ideas*, que es el contenido del capítulo 5. En él narro la "alianza" de trabajo con Pearson Research. Manolo Barberena, su presidente, decidió organizar un evento para presentar la metodología *online*. Esto nos ayudó a que varias empresas mostraran interés en Factory Ideas.

Ello trajo nuevos proyectos con marcas reconocidas, a lo que se sumó el primer estudio internacional en 5 países latinoamericanos, en conjunto con Kitelab (empresa en sociedad de Pearson Research y De la Riva Group).

A nivel personal implicó nuevos conocimientos, pues ahora no sólo estaba vinculada con la investigación, apoyaba en la realización de propuestas, tenía el control de la contabilidad, ingresos y gastos de la empresa, era el punto de contacto con los clientes. Sin embargo, la falta de comunicación era un problema que seguía latente y lo que dio como resultado mi salida hacia principios del 2011.

Esto marcaría *Comenzar de nuevo....* De la Riva y Peppermint, contenido del capítulo 6 donde relato que yo seguía aprendiendo, pero no tenía claro si debía hacerlo en la investigación de mercados, no quería tener conflictos de interés con Manolo Barberena, por lo que le solicité su ayuda para ingresar a De la Riva Group. Este fue un proceso de muchos cambios y nuevos retos: un estudio *online* de sexualidad para la AMAI, la muerte de Manolo, mi separación oficial de Factory Ideas y el adaptarme a un nuevo esquema de trabajo y a los cambios en la dirección de Peppermint, área cualitativa de De la Riva.

Todo esto me ha dado herramientas para fortalecerme y seguir aprendiendo en un área que veía muy lejana y en la que hoy sigo preparándome, porque en el camino de la profesionalización nunca se deja de aprender. Bajo este esquema es importante mencionar que la narración trató de ser fiel a las vivencias laborales y por ahí se colaron algunas personales y emocionales que formaron parte de la experiencia. Es algo que no se puede evitar, sobre todo cuando inciden directamente en la transformación de los hechos descritos.

Las memorias de desempeño profesional no son una monografía, un manual, un ensayo y tampoco una tesis: son la transmisión de una serie de situaciones que ayudan a entender la experiencia laboral desde la perspectiva vivencial.

1. Pero... yo quería ser locutora

La radio siempre tuvo un rol importante en mi vida. Desde pequeña la recuerdo con mayor presencia que la televisión. Mi madre solía escuchar Radio Variedades casi todo el día. Aunque después del terremoto del 85, mi papá dejaba la radio prendida toda la noche por si se presentaba algún imprevisto. Muchas veces, cuando no podía dormir, imaginaba que yo era la locutora, que platicaba con el público y con los artistas.

La radio me daba historias, me hacía sentir parte de ellas. Aún recuerdo el temor de aquellas narraciones de terror que se contaban por la noche y que después no me dejaban conciliar el sueño. También crecí con la evolución de muchas estaciones, recuerdo Radio Variedades como una de las estaciones más exitosas. Después mi hermana Abril me hacía escuchar todos los fines de semana Radio Alegría mientras hacía el quehacer. Así pasaron muchos años y después nos mudamos a la FM, donde las estaciones de los jóvenes se posicionaron. Vox FM, Órbita y otras fueron parte de mi vida, pero no sólo para escucharlas, sino para seguir imaginando que un día estaría del otro lado, dentro de la cabina.

En mi época de secundaria, compraba *cassettes* para grabar mis programas. En una radiograbadora de dos caseteras ponía de un lado la música y por la otra corría la cinta donde grabaría mi voz. Trataba de hacerlo en el baño para que nadie se diera cuenta, pues era introvertida, y ahí era donde salía un lado de mi personalidad que no conocía. Recuerdo que mi primer programa duró una hora y como no podía hablar muy fuerte, lo volví a repetir hasta que la cinta dejó de servir. Tenía un teléfono que me servía para entrar en contacto con mis radioescuchas, que a diario me llamaban para pedirme rolas y temas para compartir.

Durante esa época, tuve mi primer ejercicio “profesional”, mi profesora de español, Graciela Cruz Cortés, nos dejó de tarea realizar una entrevista, la modalidad era tomar un ejemplo de algún medio de comunicación y obvio, escogí la radio, así que con ayuda del novio de mi hermana Grisel hicimos un programa deportivo. Gabriel me ayudó mucho, el programa se llamó *El pie de atleta* y ahí yo era la locutora y él mi entrevistado. Ese programa le gustó mucho a mi profesora, por lo que obtuve un 10. Sin embargo, mi alegría era haber grabado sin presiones y sin miedo a que alguien me escuchara.

Seguí grabando programas donde a veces me acompañaba mi hermana Karla, ahí ambas decidíamos previamente la música y hacíamos el menor ruido para que no se escucharan nuestras risas, susurros o cuando cambiábamos de *cassette*. Es importante mencionar que el realizar esta actividad nos valió varios regaños, pues pasábamos horas en el baño.

También tuve mi época de “productora de televisión”, donde hacíamos escenas de telenovelas. Ahí a veces éramos actrices o nos tocaba dirigir. Además, entre Karla y yo creamos un programa inédito donde la historia, producción y dirección era nuestra idea. *Chile Chipotle al rescate* era una serie ficticia. Todo se desarrollaba en nuestra imaginación y lo veíamos en una caja de cartón que simulaba ser la televisión.

Pasados los años decidí estudiar Ciencias de la Comunicación, pensando algún día en convertirme en una gran locutora y parte de mi decisión se la debo a Espacio de Televisa, pues me inspiró a desear estar del otro lado. Yo quería asistir al evento y formar parte de la organización, me

parecía apasionante y divertido, por lo que me hice el propósito de estar ahí algún día. No obstante, los pronósticos sobre mi carrera no eran muy favorecedores, mucha gente que supo lo que estudiaría trató de disuadirme para enfocarme en otra área, pues de acuerdo a su criterio me moriría de hambre y sólo perdería mi tiempo. Pero mi necesidad por demostrar que podría llegar hasta donde yo quisiera me motivó a seguir adelante.

A la par, el panorama se empantanó con la huelga de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). En ese momento pensé en que mis opciones de seguir estudiando quedarían truncadas, pues no tenía mi certificado y ningún documento que pudiera ayudarme a revalidar mis estudios en otra instancia académica. Una de mis opciones era regresar a estudiar y concluir el último semestre para ingresar a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), en Administración de Empresas, pues no tenía claro ni era alentador ingresar a Comunicación en la UNAM.

Sin embargo, esperé el tiempo necesario y así, tras una larga huelga, en febrero del 2000 entré en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Aragón a la carrera de Comunicación y Periodismo.

1.1. Del Betacam al HD

Durante los dos primeros semestres decidí tomar un curso de Cámara Portátil que se impartía por la mañana, así que durante algunas semanas iba tiempo completo a la escuela. El tomar ese curso me hacía sentir importante, quería estar preparada para el día en que decidiera buscar trabajo. Además de que era divertido, me parecía interesante empezar a involucrarme con términos televisivos, pese a mis inquietudes radiofónicas, pues pensaba que era mejor conocer todo sobre los medios.

En aquel curso nos enseñaron algunos tecnicismos de televisión como tipo de tomas, luces, distancias, etc. Debo confesar que llegué a pensar que esta experiencia, junto con algo de práctica casera, podría ayudarme a conseguir nuevas oportunidades.

Aunado a ello, pude asistir durante dos años consecutivos a Espacio de Televisa, uno en Santa Fe y otro en Toluca. Para mí ir significaba una experiencia única, podía estar cerca de quienes hacen la televisión y no me refería a los “artistas”, sino al equipo de producción.

En Espacio Toluca conseguí los datos de un productor de cine mexicano, René Cardona III, quien en ese momento estaba en plena post-producción de la película *Serafín*. Estuvimos en contacto vía telefónica y correo electrónico durante algunas semanas, pues mi objetivo era ver cómo realizaban una filmación y de paso encontrar una oportunidad para ingresar en ese mundo.

No recuerdo con exactitud el tiempo transcurrido, pero me invitó a conocer lo que hacían en los Estudios Churubusco, evento al cual invité a algunos amigos. El productor nos recibió junto con parte del equipo y nos mostraron algunas de las tareas que realizaban antes, durante y post a la grabación de una película. La actividad fue enriquecedora, aunque parte de los asistentes tenían otro tipo de expectativas como involucrarse en un día de grabación, lo cual era complicado y además imposible, pues ya habían concluido esa parte del trabajo. Después de esta experiencia no volví a estar en contacto con el productor.

Conforme pasaba el tiempo me inquietaba empezar a involucrarme con el mundo laboral, pero fue hasta el quinto semestre que surgió la oportunidad de ingresar a un programa de prácticas profesionales en Televisa. Me entusiasmó la idea cuando la jefa de carrera, Edith Balleza, me llamó para ser una candidata. Aunque en un principio no tenía idea de qué eran las prácticas profesionales, pues nunca había oído hablar de ellas. Es más, ni siquiera tenía conocimiento sobre la posibilidad de ser becaria, sólo sabía que en el futuro estaba obligada a hacer el servicio social, lo cual no me desagradaba, pues deseaba encontrar un buen lugar para aprender.

Sin embargo, en cuanto supe cuál era el objetivo de las prácticas profesionales, representó la oportunidad de involucrarme en el mundo laboral, sensibilizarme con las exigencias del mismo, con posibilidades de permanencia en la empresa a la que tuviera acceso.

Tengo que confesar que aun cuando quería estar en el área de radio, la idea de ingresar a una empresa tan importante como Televisa me hacía pensar en las posibilidades de crecimiento y aprendizaje que podría significar.

Así fue como me decidí ir a algo totalmente desconocido, con la ilusión de llegar a mi sueño de alguna manera, pensando en la posibilidad de adentrarme a partir de esta oportunidad. Metí la documentación para dicho proceso y como área a seleccionar (ya que no había muchas opciones) fue Programas Unitarios, concepto que tampoco tenía claro.

La gente de Vinculación Universitaria de Televisa (que para entonces no sabía que dependía de Espacio), me indicó que en un lapso de una semana me llamarían para una entrevista. Desconocía cómo sería el proceso y qué tendría que hacer.

Pasó el tiempo establecido como fecha límite y no había recibido la tan esperada llamada, así que decidí mentalizarme a que vendrían mejores oportunidades. Pero un buen día me llamaron mientras yo no estaba en casa. Le indicaron a mis papás que tenía una entrevista al día siguiente a las 4:00 de la tarde en Televisa Chapultepec con Enrique Hames.

Un día después acudí a la cita. Estaba emocionada, asustada y con grandes dudas. En primera instancia, porque nunca había entrado a Televisa, en segunda porque no sabía con qué tipo de personas me tendría que relacionar y en tercer lugar desconocía si requerían experiencia.

Estando en la recepción principal, fue por mí un chico de nombre Irving quien estuvo haciéndome varios cuestionamientos. Él tenía poco de haber egresado de la Universidad del Valle de México (UVM) y poseía mucha experiencia en el área, me explicó que veríamos a la productora asociada, Jacqueline Rodríguez, quien me entrevistaría a mí y a cuatro aspirantes más.

La entrada a la oficina fue un trayecto impactante. Al salir del elevador, había un cuarto oscuro que sólo se alumbraba con la luz del ascensor, tenías que poner una clave en un dispositivo electrónico y te daba acceso a otra sala donde había un vigilante todo el tiempo. De repente, como en película de *Star Wars* se abrió una puerta redonda con un pasillo oscuro lleno de *leds* en el piso que iluminaban el camino. A los costados había cuartos llenos de pantallas de televisión, que es de donde sale la señal a todo el mundo.

Al finalizar el camino, nuevamente una puerta redonda nos daba la despedida, el recorrido sólo duraba menos de un minuto, pero es una impresión que jamás olvidaré. Después había un pasillo lleno de escritorios, la gran mayoría vacíos y al final, un cubículo donde se encontraba Jacqueline Rodríguez, Enrique Hames y los entrevistados.

En el período de espera, pude escuchar lo que les preguntaban al resto de los aspirantes y entonces decidí prepararme mentalmente para las posibles respuestas que daría. Llegó mi turno, Jacqueline me pidió mi currículo y empezaron los cuestionamientos. Me sorprendió ver que prácticamente teníamos la misma edad y que en poco tiempo se había convertido en productora asociada.

Ella se dedicó a explicarme lo que hacían en el área, y me pareció muy interesante la creación y producción de contenidos unitarios para el Canal 4; trabajaban directamente con la dirección del canal, que en aquel momento se había “independizado”. Estaban en un proceso de crecimiento y para ello querían apostar por nuevas personas que ingresaran a través de prácticas profesionales.

Tengo que reconocer que exageré un poco mis habilidades y conocimientos sobre televisión, pues apenas había hecho un curso en el taller de televisión de la escuela sobre el manejo de cámara portátil y prácticamente me vendí como una experta en producción. Con todo ello, por obvias razones, la productora y yo creamos una relación muy positiva en el primer encuentro, sumado a mi empeño real en querer aprender, sin importar los sacrificios que tuviera que realizar.

Jacqueline me indicó que en breve me notificarían la resolución, ya fuera positiva o negativa. Salí del lugar muy feliz, entusiasmada, ilusionada, sorprendida y consciente de mis exageraciones, pero muy segura de mis capacidades.

Transcurrió alrededor de una semana y Enrique Hames me notificó que había sido elegida para ingresar a las prácticas profesionales en Televisa y que me tenía que presentar el lunes siguiente ya lista para trabajar.

Las prácticas profesionales en este caso consistían en ser asistente de producción, es decir, apoyar de acuerdo a mis conocimientos (que en realidad no eran tantos como había dicho) a los diferentes miembros del equipo, editor, camarógrafo, productor y, sobre todo, a Jacqueline, la productora asociada. La idea que me planteó Enrique Hames era adquirir la mayor cantidad de conocimientos en el desarrollo de las grabaciones, pues ese es el momento ideal al conjugarse la adrenalina con la capacidad de resolver situaciones emergentes.

Mi horario de trabajo era por la tarde y tenía que cumplir 4 horas diarias durante los próximos 6 meses, aunque en la cotidianidad terminé por estar más tiempo del establecido, situación que en la mayoría de los casos suele suceder ante la necesidad de permanecer al término del periodo, lo cual también se percibe como una “explotación”, pero que el practicante lo asume como parte de su jornada y responsabilidades.

El primer día, Enrique me indicó que me habían elegido por mi capacidad y experiencia en el área, en ese momento sentí que el piso me abandonaba y sólo asentí. Habló sobre mis responsabilidades y mi trabajo directo como asistente de la productora asociada y que en breve me

daría un *tour* por la empresa para que conociera los lugares a los que tendría que trasladarme durante mi estancia.

Llegando a la oficina indicó que se encargaría de ver lo de mi acceso diario y me explicó que ellos grababan el programa *Finanzas para todos* con Lourdes Ramos, donde yo estaría de auxiliar en la cabina de video. Me dieron a leer un manual de contenidos básicos de televisión para irme familiarizando con algunos términos. Al concluir el día avisaron sobre la grabación del día siguiente, que en realidad era el ensayo general.

Al día siguiente llegué en el horario que me correspondía y no había nadie, pues era la hora de comida. Transcurridas dos horas, llegó el equipo dispuesto a grabar, me presentaron al director de cámaras que se llamaba Roberto, un hombre que llevaba muchos años en la empresa y tenía gran reconocimiento de sus colegas.

Esos momentos hoy los recuerdo con mucha risa y pena, pero en el instante no sabía si reír o llorar. Primero, Roberto me dio la cámara de alta definición, que era un aparato caro, de tecnología de punta y Televisa estaba haciendo sus primeras pruebas para lanzar el canal de *HD*. De igual forma, me dieron otra cámara para poder cargarla y maniobrar con ella. Enrique me pedía que la prendiera e hiciera pruebas, pero yo apenas podía hacer una sola acción o cargarla o prenderla.

Después de ello nos fuimos, Enrique (productor), Jacqueline (productora asociada), Roberto (director de cámaras) e Irving (asistente de producción) a la grabación del ensayo. Me explicaron que mi función sería apoyar con el lanzamiento de cintas durante la grabación, tendría 3 máquinas a mi cargo y a las órdenes del director de cámaras debía correr las pistas.

En tan sólo dos días me enfrentaba a dos grandes retos, el primero, ver que exagerar mi experiencia y creérmelo puede resultar totalmente contraproducente y, la segunda, asumir las consecuencias de mis actos y enfrentarme a esa realidad demostrando que sí podría con el reto.

Ese día me presentaron a parte del equipo técnico que estaría con nosotros en el foro. Genaro, el responsable del estudio "J", me dio la bienvenida y me presentó a algunos técnicos. Me hicieron creer al principio que sería la grabación definitiva y eso me puso a temblar. Irving, el asistente de producción, me indicó que mi labor sería "correr" las cintas a las indicaciones del director de cámaras y debía estar lista. En ese momento me pusieron al frente de la máquina, la cual me dio mucho miedo porque yo pensé que era como manejar una videocasetera. Ahí cometí mi segundo gran error, asumir que yo era experta en el manejo de un artefacto del cual no tenía conocimiento alguno.

Mi responsabilidad en ese momento era *spotear* y correr 3 cápsulas durante el programa, las cuales estaban en una misma cinta y con la ayuda de una escaleta podría determinar los tiempos establecidos. No era complicado realizarlo, pero se necesitaba tiempo de práctica. Me quedó claro que Irving no me creyó y me puso a prueba, me pidió *spotear* las cintas. En ese momento sentí que el piso me abandonaba y que era el principio del fin. En un tono entre ironía y burla me dijo: "...¿de verdad lo sabes hacer o no?...", y yo sólo respondí: "...no, son diferentes a las máquinas de la escuela...".

El formato utilizado en ese entonces en la ENEP era Betacam, mientras que Televisa trabajaba con D3. Irving me enseñó de una forma muy rápida y poco didáctica a *spotear* la cinta, por lo que tenía pocos minutos para practicar antes de grabar el *piloto*.

No tuve tiempo de practicar lo suficiente y empezó la grabación del *piloto*. Irving y un editor estaban a mi lado presentes, pero en realidad me dejaron sola. Las primeras cintas estaban *spoteadas*, pero en cuanto terminaba la cápsula debía poner la siguiente, que estaba en la misma cinta, y así empezó el día más intenso de mi vida.

Comenzaron las instrucciones del director de cámaras, quien no paraba de gritar, al igual que Enrique, el productor. Sólo teníamos dos horas para grabar un *piloto* de media hora y había un retraso considerable. Cuando llegó el momento de entrar en acción, sólo recuerdo que por el altavoz dieron la indicación de que al terminar el siguiente bloque entraba cápsula.

La primera cápsula salió perfectamente, pero porque ya estaba en tiempo y forma. Sin embargo, la segunda fue un caos, no pude con la máquina y como era de esperarse Irving y el editor entraron en acción. Pasó la peor catástrofe que en televisión podría pasar, me fui a “negros” dos segundos, es decir, la pantalla se quedó sin imágenes. No recuerdo qué palabras dijeron, pero sólo escuchaba gritos tanto de Enrique como de Roberto.

Irving inmediatamente me apartó de la máquina y pudo sacar las cosas a flote, después de eso sólo me quedé observando. Estaba desconcertada, sentía frustración, enojo, tristeza, miedo y mucha incertidumbre, pues estaba consciente del error que había cometido y no sabía cuáles serían las consecuencias de ello.

Al terminar, el productor fue a la cabina, yo estaba muy nerviosa y me dijo: “,,Wendy, la cagaste (sic), ¿sabes qué son dos segundos en negros?, por eso te pueden correr de esta empresa, pero lo hiciste bien, recoge las cintas y vamos a la oficina...”. Las piernas me temblaban, quería llorar y no regresar nunca, sentí mucho miedo de no estar en el lugar y momento correctos. Recuerdo que estaba tan mal que se me cayeron las cintas y no pude reaccionar. Enrique y el equipo de producción sólo se reían y yo quería que me tragara la tierra.

Cuando llegamos a la oficina, Enrique, Jacqueline, Irving y Roberto no paraban de reír y yo estaba tan apenada y triste a la vez que no sabía cómo reaccionar. Esa noche, cuando regresé a casa, iba pensando en que las cosas no estaban bien, me sentía culpable y estaba tan confundida que no sabía si tendría que regresar al día siguiente. Platiqué con mi mamá y ella me convenció de no darme por vencida tan fácilmente, debía enfrentarme a todo y seguir adelante.

Posteriormente, grabaron el programa final en la noche, razón por la cual yo no estaría presente pese a que se tenía contemplado, pues el rol de practicante que desempeñaba limitaba mi participación y, por ende, mis responsabilidades, pues en teoría no debía estar más horas de las acordadas y mucho menos en un horario nocturno. Por tanto, mi tarea era verlo desde mi casa y al día siguiente emitir mi crítica.

Al día siguiente, Enrique y Jacqueline me preguntaron del programa, yo sólo respondí diciendo que era muy bueno y que en la casa les había gustado a todos. Además de eso, según

recuerdo hice algunas anotaciones sobre “errores” que supuestamente identifiqué, pero que nunca los mencioné por miedo a que pensarán que era inexperta en el tema.

Varios días después, al llegar a la oficina, Enrique me dijo que buscara a Jacqueline en un foro. Ella se estaba preparando para las pruebas de maquillaje que se grabarían en alta definición. Justo llegué cuando faltaba poco tiempo para finalizar la sesión con el maquillista. La idea era que Jacqueline grabar bajo la luz del sol, justo a las 3 de la tarde para ver cómo era la calidad del maquillaje en alta definición, si tenían que utilizar productos especiales y hacer las recomendaciones pertinentes a la Dirección.

Durante la grabación fungí como asistente de Roberto, el director de cámaras. Tenía que estar pendiente de todas las necesidades que surgieran, realizar anotaciones y secar el brillo del rostro de Jacqueline, pues no había retoque del mismo.

Pasaron los siguientes días y tanto Enrique como Jacqueline me involucraban en cada una de las actividades. Fuimos a una conferencia sobre alta definición, que era parte de la nueva tecnología en televisión. No recuerdo con exactitud el nombre del evento, pero íbamos a nombre de la Dirección de Creatividad Digital y como representantes del Director de Alta Definición, Roberto Pineda.

La idea general del evento era mostrar la precisión de las imágenes con la nueva tecnología. Nosotros debíamos grabar parte del evento, y poner atención en cuáles eran los medios interesados en adquirirla, principalmente porque Televisa era una de las pocas televisoras que contaba con un equipo tan sofisticado y costoso.

En ese momento lo que lograba entender era que Televisa quería ser pionero en desarrollar contenidos televisivos en alta definición a corto plazo, pues de acuerdo con la conferencia en pocos años estarían llegando las primeras televisiones para reproducir ese formato a México y seguramente los grandes consorcios televisivos crearían programas que se transmitirían en canales exclusivos, por los cuales los consumidores pagarían un costo más alto.

Otras de las tantas actividades que tuve que desarrollar durante mis primeras semanas en el área, era ver los pilotos de programas que estaban preparando. Uno de ellos era *Intersección*, un concepto sobre ciencia y tecnología donde buscaban tener el respaldo de la revista *Sputnik*, líder en información sobre el tema. Este concepto, antes de ser ideado como un programa, formaba parte de una serie de cápsulas llamadas *Tecnología 4TV*. Adicionalmente, se buscaba incorporar la revista *Atomix*, los videojuegos y el anime, en otro concepto para televisión.

Debo reconocer que yo soñaba con esos proyectos, me parecían ideas totalmente diferentes a lo que para mí representaba Televisa. Me entusiasmaba formar parte de algo que rompiera los esquemas.

Así transcurrieron mis primeras semanas intensas de trabajo, a las que se sumaron otros acontecimientos. Primero fue que Roberto, el director de cámaras, había borrado accidentalmente la cinta de las pruebas de maquillaje, justo cuando fuimos a la conferencia de alta definición, por lo que decidieron agradecerle su participación.

Después el programa *Finanzas para todos* salía del aire de nuevo por cuestiones internas del canal. Yo no entendía mucho, pero al parecer no había una estructura sólida para ser el canal independiente, con dirección propia, que deseaban.

Una semana después, llegué y no encontré a nadie en la oficina. Tras haber transcurrido casi una hora, se presentó Enrique, su rostro estaba un tanto desencajado, se notaba preocupado y me llamó para conversar conmigo. El tema era que Jacqueline había renunciado y pues el futuro de nuestra área era incierto, me pidió que estuviera tranquila, pues finalmente lo único que podría suceder era que me colocaran en otra área.

Enrique me preguntó si estaría dispuesta a quedarme sólo con él e Irving, quien ya para entonces buscaba trabajo dentro de la empresa. Yo estaba un poco confundida y asustada, eran muchas situaciones en muy poco tiempo, pero ya no tenía nada que perder, sólo debía esperar.

Es importante mencionar que mientras estuve trabajando con Jacqueline cumplía con mis 4 horas diarias obligatorias, pero esta serie de cambios reestructurarían mis responsabilidades. A partir de ese momento llegaba todos los días más temprano de lo usual, terminaba mis clases a las 11 de la mañana y de ahí salía corriendo para estar alrededor del medio día.

Los siguientes meses aprendí muchas cosas, Enrique se concentró en delegarme muchas responsabilidades y enseñarme a hacer todo tipo de actividades, me presentó con diferentes personas de áreas estratégicas. En el proceso también se incorporaron algunas personas al equipo de trabajo, entre ellas, Salvador Ríos. Él había entrado en sustitución de Irving como asistente de producción y al parecer llevaba algunos años trabajando en Visat, pero recientemente se había quedado sin empleo.

Salvador y yo nos llevamos muy bien desde el principio, era simpático, pero imprudente, lo que fue un factor determinante para generar fricciones con nuestro jefe. Enrique no se sentía a gusto con él, por lo que debió despedirlo, pues además no teníamos un proyecto fijo.

Posteriormente, ingresó Juan Manuel como camarógrafo. Él había estado durante muchos años en Televisa y en algún momento se retiró para prepararse y laborar a la par en Edusat. Sin embargo, tenía una estructura de trabajo distinta a la de los “*televisos*”, por lo que no duró mucho tiempo en el equipo.

Durante ese proceso, Enrique y yo estuvimos en contacto con nuevos proyectos. Uno de ellos fue con los productores de *No te equivoques*, Santiago y Rubén Galindo. Este concepto era el remake de *Jackass* de MTV y era conducido por Kristoff y Tony Dalton. Nos reunimos con ellos en diferentes ocasiones, pues Enrique tenía algunas ideas que se llevaron a cabo, gracias a su perseverancia y capacidad de convencimiento.

Nuestra tarea consistía en realizar las grabaciones de un concepto que estaba teniendo auge en Europa; era un noticiario donde la conductora se iba quitando la ropa mientras daba las noticias. Posteriormente, el programa salió del aire.

Otro proyecto que se encontraba en espera era un concepto que Enrique deseaba concretar con la revista *Maxim*. La propuesta era realizar un remake de *Wild On* de E Entertainment, pero al final no se realizó.

A la par, durante mi estancia tuve contacto con muchas personas dentro y fuera de Televisa. Conocí a gente de Relaciones Públicas, como Brenda (no recuerdo su apellido), responsable del área en Televisa Chapultepec y también a la directora, Lourdes Doussage.

Otra área que continuamente visitaba era Creatividad Digital, con el ingeniero Guillermo Carreón. Ahí se desarrollaban todos los gráficos para noticiarios y sobre todo deportes. Utilizaban un programa que se llama Inferno, para tecnología 2D y 3D.

De igual forma, la gente de Visat, como Guillermo, Ricardo, Cecy, Rocío, César, Margarita, Israel y Silvia Pedraza, fueron de gran apoyo tanto para Enrique como para mí.

Silvia Pedraza estaba en Promoción de Visat, por lo que en muchos momentos nos ayudó, como cuando puso a Enrique en contacto con el productor de Telehit, Eduardo Marrón. Sin embargo, no se pudieron concretar acuerdos ya que éste se encontraba sumamente involucrado en explotar el proyecto de *Black & White*, el cual tenía gran éxito en el canal.

También cuando tuvimos que desalojar nuestra oficina por órdenes del canal, al no tener un proyecto, Silvia Pedraza nos ofreció un pequeño cubículo en el edificio donde estaban las oficinas de Visat.

En ese proceso Enrique seguía luchando por llevar a cabo el proyecto de *Maxim* e *Intersección*, y yo estaba a punto de terminar mi período de prácticas profesionales, por lo que Enrique le pidió a Irais Granados, responsable de Vinculación Universitaria de Espacio, que le enviará a alguien más para sustituirme.

Días después se presentó Lorena, quien había trabajado en Espacio. Yo tenía la responsabilidad de capacitarla para que pudiera dar seguimiento a los proyectos que se desarrollarían a futuro. Pero, pese a que Lorena tenía interés de desarrollarse en producción, no mostraba disposición; durante las dos semanas que estuvimos ambas, siempre tenía asuntos pendientes fuera de la oficina que le impedían quedarse más tiempo, lo cual a Enrique le molestaba.

En mi último día de prácticas profesionales, Enrique me propuso regresar en algún momento cuando hubiera terminado la carrera. Pero hasta hoy nunca hemos coincidido en tiempo y proyectos. Sin embargo, esta primera experiencia laboral me brindó conocimientos que tal vez en el aula no hubiera aprendido de la misma manera. En primera instancia por la especialización seleccionada (radio), lo que me dejaba fuera del taller de televisión. En segundo lugar, porque la FES Aragón tenía un equipo básico inferior al que tenían en las televisoras.

Desde mi perspectiva, eso era algo que me limitaba en la FES Aragón, a lo que suma mi desconocimiento sobre si los profesores de este tipo de talleres (prensa, radio y televisión) tenían realmente la experiencia y el acercamiento cotidiano con los medios de comunicación, ya que eso definitivamente da una perspectiva distinta de lo que se vive en el día a día, como irte a *negros* en

una transmisión en vivo, diferenciar un formato D3, HD y BETACAM, saber qué hace un *floor manager*, un asistente de producción, un editor, un director de cámaras y un iluminador.

Son varios aspectos que sólo en el día a día se viven en un foro de televisión y que tal vez la institución educativa te prepara con algunos conocimientos base, pero afuera la realidad es otra. Muchos egresados de universidades privadas salen con mayores habilidades en ese sentido. Yo lo viví con Irving y Salvador, quienes dentro de su instrucción académica tuvieron la oportunidad de hacer sus primeros experimentos en los medios escolares.

En ese sentido, no quiero decir que toda la responsabilidad es de la institución, sino que también el alumno debe buscar la forma de adquirir esos conocimientos. Debe tener mayor ímpetu por aprender no sólo teoría, sino de experimentar, aunque te equivoques en el proceso.

Sin duda, esta experiencia me marcó en muchos sentidos, pues gracias a Jacqueline aprendí muchos términos y conceptos de televisión que no conocía. Me dio muchos consejos a nivel laboral que hoy valoro mucho. Y creo que sin su respaldo, no hubiera podido quedarme y aprender.

También estoy sumamente agradecida con Enrique, pues con él aprendí a conocer mis retos, limitaciones, errores y a aceptar responsabilidades. Fue un gran jefe, alguien que abrió su mente para compartir sus habilidades, que tuvo paciencia y confianza. Me permitió tener grandes experiencias como vivir el cambio en la tecnología televisiva en México: la entrada del HD.

1.2. Los Espacios y personajes, ¿puedes o te ayudo?

Cuando terminé mi período de prácticas profesionales, fui con Irais Granados, responsable de Vinculación Universitaria para concluir mi trámite, ella me invitó a colaborar nuevamente en el programa de prácticas. Casi se acercaba el periodo vacacional y yo empezaría el servicio social hasta octubre, así que no pude negarme.

A los pocos días tuve una entrevista con Daria Hermsillo, directora de Espacio, con la que podría trabajar un tiempo previo al servicio social. El horario a cubrir era por la tarde, y compartiría el mismo espacio con Candy Cervantes. Ella también estaba de medio tiempo pues era profesora en el Claustro de Sor Juana y la UVM, plantel San Rafael.

Los primeros días me pusieron a leer información histórica sobre Espacio y a armar un directorio. A la semana de haber ingresado, regresó Danae Romero de Inglaterra, quien había sido coordinadora de Prácticas Profesionales años atrás. Daria Hermsillo de inmediato la colocó en el mismo lugar que a Candy y a mí.

Debo decir que la oficina que compartimos era un espacio muy pequeño, tipo *call center*, estaban tres computadoras y dos equipos telefónicos, además de un pasillo que conducía al baño. Era un lugar muy divertido porque conversábamos, reíamos y compartíamos nuestras enseñanzas. Llegamos a conocernos de sobra, eso nos ayudó a trabajar conjuntamente y formar un equipo sólido, capaz de ser autocrítico y de apoyarnos en situaciones complicadas a nivel laboral y personal.

A la llegada de Danae Romero empecé a apoyarla en la investigación en la propuesta de conferencistas y temas para Espacio 2003, que para entonces no tenía sede. En esta primera etapa con Espacio pude hacer muchas cosas que nunca imaginé, como por ejemplo, localizar a Ernesto Samper, ex presidente de Colombia.

Recuerdo que mi odisea inició con una sola llamada a la Embajada de Colombia en México, que después se trasladó al gobierno colombiano y que concluyó en la oficina del doctor Ernesto Samper. Ahí su secretaria le daría seguimiento a la invitación, confirmando inmediatamente su participación.

Mi estancia en Espacio Televisa fue relativamente breve, pues en octubre empecé a hacer mi servicio social en la ENEP Aragón, pero seguiría colaborando a distancia, aunque eso no implicaba una relación laboral formal. La idea era aprender y seguir relacionándome hasta donde fuese posible.

Mi servicio social consistía en apoyar la generación de bases de datos y servir como un apoyo a la jefatura de carrera de Comunicación y Periodismo, hacer encuestas y participar en la ejecución de la campaña “Por una ENEP Aragón más limpia”, realizada para la materia de Publicidad y Propaganda. Durante ese tiempo, casi no conviví con nadie, me la pasaba en clases, después en el café internet para investigar temas para proponer en Espacio, comía algo y regresaba a las 15:00 hrs para estar en la jefatura. Entraba cuando todo mundo salía, pero aprovechaba para apoyar en todo lo que pudiese. Además, servía como enlace con Vinculación Universitaria de Televisa para seguir el desempeño de nuestros practicantes.

Para el mes de abril de 2003, el equipo de Espacio me invitó a participar durante la semana del evento. Pedí el permiso correspondiente en la escuela, sobre todo por el servicio social y la ausencia en clases. Estaría en Veracruz apoyando a Danae Romero y el equipo conformado por Isaac Miravete, Candy Cervantes y yo. Nuestra labor estaba dividida en 3 diferentes áreas: Conferencias Magistrales, Mesas Prospectivas y Espacio Vanguardia.

Las conferencias magistrales eran la parte más importante del evento. Se debían trabajar en coordinación con los responsables de Asociados y de Relaciones Públicas de Televisa, pues asistían los empresarios que patrocinaban el evento y los principales ejecutivos de la empresa. Además se tenía como invitados a los principales mandatarios, políticos, investigadores, empresarios, etc., de índole nacional e internacional. La responsable era Danae Romero. Las mesas prospectivas eran lo segundo más importante, pues también contábamos con personajes de renombre, lo cual era mi responsabilidad.

Espacio Vanguardia era un proyecto muy ambicioso que pretendía impulsar a los jóvenes emprendedores. Con ellos se tendrían actividades alternas al evento. Contaban con conferencias exclusivas para ellos y Candy Cervantes es quien debía coordinarlo.

Isaac Miravete tenía como tarea ayudarnos con la logística de los vuelos y reservaciones de hotel, pero a la par entraba como comodín cuando por alguna razón la atención con los conferencistas tenía que ser más especializada.

Cada uno tenía sus tareas designadas, definidas y deberíamos funcionar con mucha coordinación y comunicación, no sólo entre nosotros sino también con todos los involucrados, principalmente con el área de Relaciones Públicas de Televisa, de la cual tenía un concepto distinto.

Pero, ¿cuál era esa definición académica que recordaba?, pues que las Relaciones Públicas de una empresa tenían la responsabilidad de crear, modificar y mantener la imagen de la misma hacia el interior y exterior, apoyándose de las diferentes áreas y herramientas con las que pudiera fortalecer sus vínculos.

Tomando esa definición y sin que yo fuese una experta, no lograba identificar cómo funcionaba el área de Relaciones Públicas con respecto al resto de los departamentos dentro de Televisa. Mi percepción era que los responsables de dicha área estaban más enfocados en la coordinación de los accesos, visitas y eventos.

Puede ser que las dimensiones de la empresa no me permitían identificar con precisión sus funciones. A lo que si le sumamos departamentos tan específicos como Imagen Corporativa, Comunicación, Recursos Humanos, por mencionar algunos, era más complicado diferenciar qué hacía exactamente el área de Relaciones Públicas.

En mi experiencia durante el desarrollo de Espacio, noté que estaban muy pendientes de las actividades de los ejecutivos más importantes de la empresa y de algunos invitados especiales, lo cual no estaba mal, pues al final era mantener las relaciones con el exterior. Sin embargo, las ruedas de prensa las organizaba el departamento de Comunicación y la gente de Relaciones Públicas sólo se hacía presente con edecanes.

Al final, mi percepción sobre dicha área se quedó más en el plano de establecer contacto con gente importante, mantener una buena relación con ellos y el resto de las responsabilidades eran delegadas a otros departamentos. Todo esto con el supuesto de que al interior existe comunicación interdepartamental, lo cual no me atrevo a afirmar, pero tampoco a negar, pues finalmente eran diferentes formas de definir áreas y estructuras empresariales.

Otro de los aprendizajes fue conciliar con los reporteros. En este caso, Pablo Reinah, de *Noticieros Televisa*, era quien llegaba a las mesas prospectivas minutos antes y justo cuando se enteraba de la llegada de los conferencistas, se acercaba al *backstage* para conseguir la entrevista.

Recuerdo que cuestionó a Raúl Muñoz Leos, de Petróleos Mexicanos, (PEMEX) sobre los desvíos de recursos y algún escándalo presente. El señor, de manera diplomática, le agradeció a Reinah la entrevista y se retiró. Yo estaba avergonzada y el personal de comunicación social de PEMEX se encontraba sumamente molesto.

Esta situación me hizo recordar mis clases de la materia de Entrevista, donde la práctica era acercarme a determinados personajes. Se nos inculcaba que el rol del periodista es cumplir con su objetivo, obtener la información de cualquier manera y ser persistente, lo cual nunca contemplaba los filtros que se deben para cumplir con tal misión, es decir, los equipos de comunicación, relaciones públicas, agentes o representantes.

No es que estuviera en contra de que los periodistas cumplieran con su labor, pero para ello había ciertas reglas que estaban obligados a respetar los medios de comunicación invitados al evento, más si eran de casa (Televisa). Por mi parte, tenía la obligación de cuidar que los periodistas no tuvieran acceso a las salas *VIP*, siempre y cuando me indicaran con anticipación que necesitaban una entrevista, pues de esa manera podíamos negociar temáticas a tratar y evitábamos situaciones incómodas para los invitados y medios de comunicación.

Pero el generar estrategias para mantener a ambas partes contentas, no se aprende en la teoría. En la escuela te dicen qué y cómo llegar a tu objetivo. Sin embargo, no hay quien te oriente sobre los posibles obstáculos, o bien, te brinde elementos de negociación para la obtención de la información.

En mi caso, tenía que ser muy cuidadosa y diplomática para volverme amiga de los reporteros e impedir este tipo de situaciones. Por ello, en el caso de Reinah, traté de acercarme y convivir con él más tiempo, lo que le permitía hacer su trabajo eficientemente y a mí seguir con mis actividades. De esa manera, en los siguientes años del evento nos facilitamos la vida entre sí y evitamos incomodar a nuestros invitados.

¿Pero a quién tuvimos de invitados ese año? Espacio Veracruz contó con la presencia de grandes personalidades como:

Sector público: Julio Di Bella (ex director de *Canal 11 México*), Marcelo Ebrard (jefe de Gobierno del Distrito Federal), Diego Fernández de Cevallos (político), Beatriz Paredes (ex dirigente Nacional del *PRI*), Martí Batres (político), Luis Felipe Bravo Mena (político), Pedro Aspe (político y empresario), Bertha Leticia Navarro Ochoa (ex secretaria de Turismo), Fernando Canales Clariond (ex secretario de Economía), Pedro Cerisola (ex secretario de Comunicaciones y Transportes), Miguel Alemán Velasco (ex gobernador de Veracruz y empresario), Reyes Tamez (ex secretario de Educación Pública), Lorenzo Lazo (político), Fernando Garza (ex alcalde de Guadalajara), Miguel Ángel Sánchez de Armas (ex director general de Radio y Televisión de Veracruz), Pericles Namorado (ex procurador de justicia de Veracruz), Raúl Muñoz Leos (ex director general de PEMEX), José Alejandro Montaña Guzmán (ex secretario de seguridad de Veracruz) y Josefina Vázquez Mota (ex secretaria de SEDESOL).

Sector Privado: Héctor Rangel Domene (empresario), Claudio X. González Laporte (presidente y director general de Kimberly-Clark de México), Lorenzo Zambrano (presidente y director general de CEMEX), Miguel Ángel Dávila (ex director de Cinemex), Claudio X. González Guajardo (presidente de *Fundación Televisa*), Eugenio Minvielle Lagos (ex presidente de Nestlé México), Felipe Sánchez Romero (ex director de Microsoft México), Gastón Azcárraga (presidente de Grupo Posadas) y Guillermo Francisco Vogel Hinojosa (TAMSA) y Antonio Navalón (Grupo PRISA).

Escritores / Analistas: Germán Dehesa (escritor), Gabriel Guerra Castellanos (analista político) Rafael Fernández de Castro (analista político), Federico Reyes Heróles (presidente de Transparencia Mexicana), Luis Rubio, (presidente del CIDAC), Carlos Loret de Mola (conductor y periodista), Carmen Aristegui (periodista), Xavier Velasco (narrador y ensayista),

Academia: Juan Ramón de la Fuente (ex rector de la UNAM), Jaime Martuscelli (UNAM), Rafael Rangel Sostmann (ex rector de ITESM), Gabriela Warkentin (directora del Departamento de

Comunicación, Universidad Iberoamericana), Víctor Arredondo (ex rector de la Universidad Veracruzana), María Cristina Loyo Varela (LANIA), Emilio Rabasa Gamboa (analista), Pamela Starr (ITAM) y Athanasios Hristoulas (ITAM).

Filántropos: Manuel Arango (presidente de Concord) y José Ignacio Ávalos (presidente de Gente Nueva).

Personalidades internacionales: Baltasar Garzón (juez de España), Ernesto Samper Pizano (ex presidente de Colombia) y José Antonio Do Nascimento Brito (presidente Journal do Brasil).

De estos personajes tuve gratas experiencias, sobre todo al conocer grandes personalidades como Germán Dehesa (qepd), Manuel Arango, Claudio X. González, José Ignacio Ávalos y Josefina Vázquez Mota, quienes dieron muestra de su solidaridad, lealtad su causa y accesibilidad. También fue interesante contar con la presencia de Xavier Velasco, a lado de Gabriela Warkentin y el presidente de Cinemex, Miguel Ángel Dávila, quienes manifestaron gran simpatía y curiosidad por todos los asistentes.

Otro que me marcó con su presencia fue el presidente de Microsoft México, Felipe Sánchez Romero, quien al darle un tour por el evento decidió beber un par de cervezas con Miguel Ángel Dávila, de Cinemex y conmigo. Esto fue increíble, pues siendo una estudiante universitaria nunca imaginé estar conversando con dos grandes empresarios mexicanos.

Hubo también los que cautivaron por su sencillez y trato tan personalizado: Ernesto Samper y Guillermo González Guajardo. El primero un ex presidente de Colombia, simpático y divertido que nos decía que éramos sus *Shakiras* mexicanas. El segundo, hijo del presidente de Kimberly Clark México, se mostraba natural y apegado a su familia. En general, la familia González, tanto el padre como los hijos (Claudio y Guillermo) siempre se apoyaron entre sí durante el evento.

Además de esto, fue grato ser reconocida por el trabajo, pese a tener nula experiencia, pues los resultados fueron positivos. Logré trabajar en equipo no sólo con Danae, Candy e Isaac, sino que pude crear lazos muy sólidos con la producción asistente; de quienes aprendí mucho, fueron mi soporte y respaldo, de ellos recuerdo a: Roberto Hernández, Liliana Cuesta, Edgar, Ángel Garduño y Roberto Freymann.

Tras finalizar el proyecto, regresé a concluir mi servicio social en la escuela, esperando finalizar la carrera ese semestre y así buscar nuevos proyectos. Dos meses después regresé a Espacio para ofrecer mi ayuda de manera voluntaria y sin costo; la idea era ganar un lugar para el evento del siguiente año y en el proceso ver la posibilidad de integrarme al equipo permanentemente. Sin embargo, en el mes de julio renunció Daria Hermosillo, lo cual minimizaba las posibilidades de integrarme.

Finalmente, en diciembre de 2003 fui llamada para Espacio 2004; Danae Romero y la nueva directora, Sofía Rodríguez, mostraron interés en mi trabajo. Debía empezarme a involucrar desde el mes de enero. Estar en la etapa de planeación del proyecto era la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos. La nueva misión era Monterrey y de nuevo estaría al frente de las mesas prospectivas.

Durante el proceso ingresó Isabel Tovar, una ex compañera de la universidad a quien recomendé para asistir directamente a Danae Romero. A la par entró Wendy Mendoza, una chica mexicanoamericana que venía de Estados Unidos para hacer sus prácticas profesionales y estaría conmigo en la realización de las mesas prospectivas.

Para lo denominado la Movida Regia, que era un nuevo panel dedicado a Nuevo León, estaría Miguel (no recuerdo su apellido). Espacio Vanguardia sería llevado por Rosy Gómez y la logística de los vuelos correría a cargo de Bernardo Monzón.

La preparación del evento sería de 4 meses y durante ese tiempo debí superar muchas pruebas, la principal era convencer a Sofia Rodríguez, directora de Espacio, sobre la calidad de mi trabajo. Esta vez teníamos la fortuna de tener una plaza ya definida y negociada con el Estado sede. Ahora podríamos seleccionar temas, intercambiar y aportar ideas nuevas para el evento.

De nuevo estaría totalmente involucrada en el desarrollo del evento, lo que me daba la oportunidad de estar en contacto con los conferencistas y sus responsables de agenda (asistentes, secretarías, representantes, entre otros).

Durante el evento enfrenté otros imprevistos. Wendy Mendoza desaparecía constantemente, por lo que la designación de un anfitrión por equipo fue de gran ayuda. En nuestro caso fue Marco Solís, con quien logré trabajar coordinadamente. Aunque debo reconocer que al principio no estaba de acuerdo en trabajar con un hombre, pues pensaba que eran desorganizados, lo cual fue refutado en el momento en que Marco aguantó mi excesiva aprehensión y desgastante presión laboral. Se convirtió en mi brazo derecho, aprendió a conocerme y resolver sin consultarme, lo que me permitía delegar y compartir las responsabilidades.

Además en este evento hubo 3 personajes que mostraron su apego, disciplina y ayuda, el primero de ellos fue Marco Olivares, quien siempre se mantuvo atento y responsable a su trabajo. Las otras dos personas a las que me refiero son Fernando Moreno y Ramsés González. El primero era constante, tenía empeño y una ávida necesidad de conocimiento, de inyectarle a cada cosa un plus. En tanto Ram era más serio, formal y muy disciplinado.

Fer y Ram entraron para apoyar en diferentes actividades. Fernando estaría en coordinación logística, que consistía en ir a recoger a los conferencistas y adicionalmente trabajaría con Paola Reynoso en el desarrollo de las ruedas de prensa. En tanto, Ramsés ayudaría con la actualización de la "parrilla", que era el programa general del evento día a día y en algunas ocasiones iba por los conferencistas al aeropuerto.

En ese sentido teníamos que estar todos en comunicación y la forma de coordinarnos efectivamente era mediante el uso del radio, pero justo Ramsés no tenía, lo que detonó un problema de consecuencias menores, pero que durante el evento se magnificó.

Yo le daba los cambios correspondientes a Ramsés para la parrilla cuando no tenía tiempo de hacerlos directamente. Esa información se enviaba al equipo para la impresión de los programas del día siguiente, por lo que no debía tener errores. Sin embargo, en una ocasión Ram y yo no nos pudimos coordinar, por lo que envió la "parrilla" incorrecta y hora después se percató de su error, así

que reenvió de nuevo un mail que decía más o menos así: “...Ahí va de nuevo, me equivoqué jajajaja...”.

El problema no fue que él haya enviado el mail, sino que lo hizo desde mi cuenta, firmando con mi nombre y obvio no se hicieron esperar los reclamos y llamadas de atención. No hubo mayor consecuencia, pero sí fue un momento incómodo.

En lo que respecta al evento, en esta edición contamos con la presencia de grandes personalidades, que a continuación se enlistan:

Sector Público: Jorge Bustamante (OCDE), Alberto Cárdenas (ex secretario de SEMARNAT), Luis Ernesto Derbez (ex secretario de Relaciones Exteriores), Xóchitl Gálvez (política), María Marván Laborde (IFAI), Porfirio Muñoz Ledo (político), Jaime Parada (CONACyT), Fernando Sánchez Ugarte (presidente de la Comisión Federal de Competencia), Sari Bermúdez (CONACULTA), Yolanda Blanco García (ex secretaria de Educación Pública de Nuevo León), Eloy Cantú Segovia (ex secretario de Desarrollo Económico de Nuevo León), David de la Garza Leal (ex director del Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa, ILCE), Alejandro Encinas (político), Enrique Jackson (político), Julio Rubio (servidor público), Carlos Sánchez Lara (IDEX) y Luis Carlos Ugalde (ex consejero presidente del IFE).

Sector Privado: Julio Millán Bojalil (presidente de Consultores Internacionales S. C.), Ana María Olabuenaga (presidenta y directora general de Olabuenaga Chemistri), Italo Pizzolante (presidente-fundador de Pizzolante, Comunicación Estratégica), Cintia Ángulo (ex directora general para México del Grupo EDF Electricidad de Francia), Enrique Canales Santos (director general de Bienes Activos), Claudio X. González Guajardo (presidente de Fundación Televisa) y Javier Prieto de la Fuente (empresario).

Escritores / Analistas: Carmen Aristegui (periodista), Gabriel Guerra Castellanos (analista político), Sabina Bermann (dramaturga y directora), Félix Cortés Camarillo (periodista) y Alberto Ruy (escritor).

Academia: José Antonio de la Peña (director del Instituto de Matemáticas de la UNAM), Mario Molina (Premio Nobel de Química), José Sarukhán (investigador del Instituto de Ecología, UNAM), Adolfo Aguilar Zinser (q.e.p.d – investigador UNAM) y Jaime Martuscelli (UNAM).

Personalidades internacionales: Pablo Luis Belly (presidente de Belly Knowledge Management International) y César Gaviria (ex presidente de Colombia),

En ese sentido, mi mejor experiencia durante la semana en Monterrey fue haber conocido a personajes del ámbito político como Alejandro Encinas y Enrique Jackson, o bien, al escritor Alberto Ruy – Sánchez, quienes mostraron su lado sensible ante los problemas sociales y políticos del país.

En este evento me volví a encontrar a Felipe Sánchez, de Microsoft, y mi sorpresa fue que aún me recordaba. Nos encontramos en una comida de Espacio Vanguardia y ahí tocó mi espalda para saludarme, obviamente no lo podía creer.

También hubo personajes como Porfirio Muñoz Ledo, que siempre impuso mucho respeto y miedo por sus cambios bruscos de carácter, pero que al final se fue satisfecho del evento y reconoció la labor de cada uno de los miembros del equipo.

Con todo eso, debo reconocer que no fue un evento sencillo, pero hubo gente que creyó en mí y nunca me dejó caer, personas importantes que fueron mi apoyo como: Ale Donat, Lilí Cuesta, Roberto Hernández, Ángel Garduño, Edgar, Gisela González, y obviamente mi complemento y gran apoyo Marco Solís. Concluimos ese evento satisfactoriamente y el desempeño del equipo fue positivo.

Meses después iniciaría la planeación del siguiente evento que se llevaría a cabo en Abril de 2005 en la ciudad de San Luis Potosí. Para la realización de este evento Danae y yo planeamos la realización de manuales que nos permitieran agilizar el aprendizaje del equipo que se integraría. En esta ocasión las áreas quedarían asignadas de la siguiente manera:

- Danae y Fernando en Conferencias Magistrales, que después cambiarían a Plenarias.
- Isabel y Anabel con Mesas Prospectivas 2.
- Alejandro Cruzaley, en Espacio Vanguardia, que un año antes había llevado Rosy Gómez.
- Amintia Torres en la Logística de vuelos y hospedaje de los conferencistas.
- Ramsés González se encargaría de la “parrilla”.
- Yo llevaría nuevamente Mesas Prospectivas 1, pero esta vez por presupuesto estaría sola.

Por lo anterior, decidí contactar a Marco Solís para ver si podía ir a San Luis Potosí al evento a ayudarme; nosotros le pagaríamos el hospedaje y él pagaría su transporte. Él accedió a participar de nuevo.

El tener a Marco en mi equipo me entusiasmaba, sentía que esta vez con mi desempeño en Espacio en San Luis Potosí las cosas tendrían que salir mejor y de esa manera podría quedarme de fijo en el evento, aunque varios de los que estábamos teníamos la misma intención.

Mientras más nos acercábamos al evento, se iban intensificando los nervios y la tensión en el equipo. Para variar, días previos al evento debíamos tener listos los materiales impresos, que consistían en una carpeta que contenía el programa por día, *position paper*, (temática de cada conferencia), las biografías o semblanzas de los participantes por día y por conferencia, así como la agenda de actividades personalizada y el programa de actividades de Espacio Vanguardia. Este material se le entregaba a cada conferencista.

Adicionalmente, cada equipo debía contar con esta información en una carpeta general, en conjunto con un directorio de ponentes, otro del equipo dividido entre los de Espacio Santa Fe (contenidos y logística) y los de San Ángel (operativo de producción).

Ya durante el evento, nos asignaron nuevamente anfitriones de apoyo, así que como yo no podía ir, Marco tenía el voto de confianza. Él hizo la mejor elección: Adriana, una joven eficiente, talentosa, entregada y, sobre todo, super “talachera”. Los tres formamos un gran equipo, ellos no sólo se ganaron mi confianza, sino también la de los conferencistas.

En lo que respecta al desarrollo del evento, ese año contamos con la presencia de personalidades como las siguientes:

Sector público: Roberto Vázquez Díaz (servidor público), Demetrio Sodi de la Tijera (político), Eduardo Romero Ramos (ex secretario de la Función Pública), Jonathan Davis Arzac (presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores), José Luis Soberanes (ex presidente de la Comisión Nacional de Derechos Humanos), Porfirio Muñoz Ledo (político) y Francisco Gil Díaz (ex secretario de Hacienda y Crédito Público).

Sector privado: León Krauze Turrent (director de Clío Televisión), Guadalupe Jones (directora de Nuestra Belleza), Ana Gabriela Robles (Consultoría en Desarrollo Sostenible), Antonio Navalón (representante de Grupo PRISA), Gastón Melo (director general de Espacio de Vinculación A. C.), Julio Millán Bojalil, (presidente de Consultores Internacionales), Javier Treviño Cantú (vicepresidente de Comunicación Corporativa de CEMEX), Guillermo González Guajardo (presidente de Taller de Empresa) y Marco Antonio Karam (presidente de la Casa del Tíbet en México).

Academia: Dr. Julio Boltvinik Kalinka (El Colegio de México), José Manuel Valenzuela Arce (Colegio de la Frontera Norte), Sergio Zermeno García-Granados (investigador del Instituto de Investigaciones Sociales - UNAM), Javier Esteinou Madrid (Universidad Autónoma Metropolitana - UAM), Nora Lustig (Universidad de las Américas), Héctor Castillo Berthier (sociólogo – investigador) y Juan Ramón de la Fuente (ex rector de la Universidad Nacional Autónoma de México).

Escritores / Analistas: Miguel Ángel Sánchez de Armas (periodista y analista), Ximena Cuevas (videoasta), Carmen Aristegui (periodista), Denise Dresser, (columnista y periodista de *Reforma* y *Proceso*), Antonio Velasco Piña (escritor), Gabriel Guerra Castellanos (presidente de Guerra Castellanos y Asociados), Rafael Fernández de Castro, (analista político), Javier Solórzano (periodista), Joaquín López-Dóriga (conductor y periodista), Leonardo Kourchenko (vicepresidente de Información Internacional de Noticieros Televisa), Rossana Fuentes-Berain (analista internacional), Guadalupe Loaeza (escritora), Miguel Ángel Mañas (actor, guionista y director), Rolando Cordera Campos (periodista, columnista y académico), Alejandro Gamboa (director de cine), Dr. Enrique Krauze (historiador y ensayista) y Sabina Berman Goldberg (dramaturga y directora).

Filántropos: Jorge Sosa (jefe de la Iglesia de la Comunidad Metropolitana) y Marisela Ortiz (fundadora de la Asociación Mexicana "Nuestras Hijas de Regreso a Casa")

Personalidades del extranjero: Alain Touraine (sociólogo), Olga Wornat (periodista y escritora), Marcel Rivas (presidente ejecutivo de Relad Canal 1, Ecuador), João Saad (presidente de Grupo Bandeirantes, Brasil), Jean Jacques Kourliandsky (investigador del Institut des Relations Internationales et Stratégiques), Claude Heller (ex embajador de México en Francia), Richard Duqué (ex embajador de Francia en México), José María Aznar (ex presidente de España) y Antonio Skármeta (escritor).

Todos nuestros expositores eran importantes. Algunos llegaron a marcar nuestra vida y en mi caso tuve la oportunidad de hacer mi sueño realidad. Uno de nuestros invitados era el maestro Alain Touraine, un sociólogo francés al cual admiraba desde que estaba en preparatoria.

Desde que supe que asistiría, mi objetivo era poder estar cerca y decirle cuánto lo admiraba. Días previos al evento estuve imaginando el encuentro y hasta ensayé mi discurso. Pero el exceso de trabajo me hacía pensar que nunca podría cumplir mi cometido. De entrada, no pude ir a recogerlo al aeropuerto porque los tiempos de los conferencistas se empalmaban con el programa y teníamos en todo caso que delegar esta tarea a algún miembro del equipo. En la mayoría de los casos Amintia (la de los vuelos), Monserrat (hermana de Danae) y los chicos de apoyo.

No pude asistir a sus conferencias y programa nocturno en los que estuvo presente. Y en su última comida durante el evento estaba tan cerca de mí, pero yo tenía que estar con mis invitados, parecía como si el destino nos jugara una broma.

Pero, justo la tarde siguiente, platicando con Monse, me dijo que ella iría a dejarlo al aeropuerto, le platiqué lo que pasaba y me dijo: "...Pues escríbele una carta y yo se la entrego en persona, paso por ella en 5 minutos...". Me parecía una cursilería, pero finalmente lo hice. En una hoja de cuaderno le escribí todo aquello que sentía y se lo hice llegar. Mi sorpresa fue mayor, ella me devolvió una carta de respuesta de Alain Touraine, que decía:

"Estimada Wendy:"

"No puede saber cuánto me conmovió su carta. Siento mucho no haber tenido la oportunidad de conocerla, de charlar y de intercambiar ideas y sentimientos".

"No sé si tenga la oportunidad de venir a SLP, pero a mediados de junio estaré por algún día en la Ciudad de México".

"Y espero conocerla, cualquier información sobre mí, se la puede proporcionar el Dr. Julio Labastida (del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM)".

"Con un abrazo cariñoso, Alain Touraine"

No podía creerlo, es un instante que me hace llorar de felicidad cada vez que lo recuerdo y esa carta la guardo en un lugar muy especial, como un tesoro maravilloso, algo que tiene un valor incalculable.

Después de dos meses, me puse en contacto con el doctor Labastida para ver la fecha exacta en la que estaría el maestro Touraine. Sin embargo, justo el día que se presentaba en el Instituto de Investigaciones de la UNAM, me enfermé y además estaba en la etapa de desempleo, por lo que no tenía recursos económicos para poderme mover con facilidad. De nuevo el destino no quiso que nos encontráramos, pero me quedó un recuerdo inolvidable.

Otro buen recuerdo fue la mesa de *Tolerancia*, pues ahí pude conocer a Marisela Ortiz, de "Nuestras hijas de regreso a casa", fundación que se creó en Ciudad Juárez, tras la desaparición de una de sus alumnas de secundaria, hija de su socia. Ella ha pasado por situaciones muy incómodas en los aeropuertos y Espacio no fue la excepción, pues perdieron su maleta como cada vez que viaja, aunque en ese momento sí se logró la indemnización con la aerolínea.

Ahí también conocí al Reverendo Jorge Sosa, quien defendió incansablemente a la comunidad gay. En el evento de Espacio se mostró firme, pero cordial, pese a lo “cuadrados” que eran los jóvenes asistentes respecto a ese tema. Causó polémica su presencia en un ambiente conservador.

Otro grato recuerdo fue el trato amable de Guillermo González Guajardo, (presidente de Taller de Empresa), Gabriel Guerra Castellanos (presidente de Guerra Castellanos y Asociados) y Felipe Sánchez, (ex director de Microsoft), quienes ya me conocían de eventos anteriores.

En contraparte, uno de los momentos más incómodos fue en la mesa programada para el día jueves, en donde estarían los dueños de las televisoras de Brasil (Grupo Bandeirantes), Ecuador (Canal Uno TV) y México (Televisa, Emilio Azcárraga). Sin embargo, “por cuestiones de agenda” del señor Azcárraga, decidieron cancelar un día antes la conferencia, por lo que debí lidiar con la justificación del suceso ante los participantes, quienes hicieron un esfuerzo por estar presentes.

Al finalizar este evento me quedé con cierto mal sabor de boca, pues pese a todo mi esfuerzo y trabajo, no logré ingresar al equipo ese año. Pero, con el paso del tiempo aprendí que obtuve más experiencia de lo que había imaginado sobre logística y ello fue una excelente recompensa.

Con base en ello, hoy puedo determinar los aspectos que implican el desarrollo de un evento de esa magnitud. En ese sentido, los puntos más importantes serían los siguientes:

- Definición del tema eje: marcará el enfoque de los contenidos y los personajes a invitar para el desarrollo del evento.
- Lugar de desarrollo (plaza): Elección del lugar en función de la dimensión del evento (duración – días, semanas, meses –, número de actividades e invitados por día, número de asistentes y cobertura de medios de comunicación), las facilidades que se tengan (desplazamiento de invitados – logística de aviones, transportación terrestre, hotelería –)
- Apoyos gubernamentales y patrocinios.

Teniendo la definición del lugar y el tema central del congreso, el siguiente paso es planear la logística en dos sentidos:

La primera parte tiene que ver con el desarrollo del programa, definiendo los subtemas que se vinculan con el tema eje, de esa manera se podrá identificar qué personalidades podrían ser invitadas en calidad de especiales, conferencistas magistrales y ponentes en otro tipo de actividad.

En ese sentido, se desarrollan los contenidos que dictarán la línea del congreso, es decir, los denominados *position papers*, que es la justificación de los temas con base en libros, investigaciones, notas periodísticas y toda clase de información que permitan sustentar la importancia e impacto del mismo en ese momento.

También se debe hacer una investigación exhaustiva de los conferencistas relacionados con la temática para conocer su experiencia. Esto determinará el rol que jugarán: moderador, conferencista o invitado especial, pues alguien con una sólida trayectoria y de gran renombre puede ser un vocero para estar presente en la inauguración o clausura del evento, así como tener una participación especial, que incluso pueda ser exclusiva (alguien como Bill Gates, Carlos Slim, un ex

presidente mexicano o extranjero, un secretario o ministro, un embajador, deportista o cantante de talla internacional, o bien, alguien que en ese momento se encuentre en el *ojo del huracán*)

Siempre se debe contar con un número ilimitado de opciones para invitar, pues algunos conferencistas, sobre todo los de mayor peso en su área, son personalidades que tienen una agenda saturada, por lo que muchas invitaciones se envían tres meses y hasta un año de antes (por ejemplo, personajes como Umberto Eco, Manuel Castells, Quino, Mario Vargas Llosa o Gabriel García Márquez, se deben invitar al menos dos años previo al evento).

Además debe considerarse un presupuesto para los invitados, pues algunos de éstos cobran honorarios. La mayoría de los conferencistas son manejados por agencias responsables de su agenda para este tipo de eventos y son las que determinan el tabulador para cada uno de ellos (no es lo mismo tener a un investigador del ITAM que a uno de Stanford o del MIT).

Sin embargo, siempre hay que contactar primero a la oficina principal del personaje, pues en la mayoría de los casos, si la invitación se recibe de manera directa, existe gran posibilidad de que el conferencista no requiera un pago de honorarios, siempre y cuando se justifique el objetivo del evento (qué empresa) o quién está en la organización, a quién está dirigido y si tiene un costo para el público asistente. Esto dará un respaldo del porqué no debe cobrar por su participación.

A partir de esto, se enlistará a los conferencistas en los que se tenga mayor interés para que participen, la intención es insistir en ellos y tener a su vez las opciones que podrían quedar en segundo y tercer término. Con esto dará inicio la búsqueda de datos personales para establecer el primer contacto.

Para ello, es importante la elaboración de un directorio que contenga el nombre, título y cargo del invitado, institución o empresa a la que representa, dirección, teléfono, fax donde se le puede contactar, sitio *web* y correo electrónico. Adicionalmente, se deberá solicitar los mismos datos de su asistente / secretaria o particular que lleve su agenda, pues en algunos casos los departamentos de Relaciones Públicas o Comunicación son quienes tienen el control sobre este tipo de participaciones.

El siguiente paso es elaborar la carta invitación para el evento y el machote a usar para el envío de la invitación por correo electrónico. Aquí hay que cuidar la redacción del documento, el tono y manera (primera o tercera persona) y tener el cargo, título y nombre correcto, pues para algunos invitados es importante el protocolo, más si se trata de embajadores, miembros de la realeza, secretarios de Estado o mandatarios.

Es importante considerar dentro de la invitación las actividades a las cuales se pretende invitar al conferencista, pues determinará el nivel de disponibilidad que tendrá. Todo esto con base en el programa preliminar del evento.

Con todo lo anterior, se debe mantener al día el directorio, pues puede suceder que el conferencista cambie de cargo, ya sea dentro o fuera de la institución / empresa, por lo que se debe estar constantemente comunicado y pendiente del status de la invitación. A partir del envío del documento, debe monitorearse la recepción del mismo, establecer fechas para conocer la

aceptación / declinación de la invitación, y proyectar una fecha límite que determine si se deberá pensar en una segunda o tercera opción.

En ese sentido, también hay que actualizar el programa de acuerdo a las invitaciones realizadas, las confirmaciones y cancelaciones que se vayan suscitando. En el momento en que el ponente ha confirmado su participación y determina las actividades en las que estará presente, se solicita una semblanza breve (una cuartilla) y una fotografía en formato jpg con excelente resolución. Este material servirá para la elaboración del manual del conferencista y también para la página web donde estará la información general del evento.

También se le brinda al conferencista las fechas en las que se trasladará al evento, opciones de vuelo y el hotel en el que se hospedará. Con ello, el ponente determinará si acepta las condiciones o bien decide absorber sus gastos. De esa manera, se desarrolla el manual del conferencista, donde se define la esencia del evento, el programa general, la agenda del día (que incluye todas las actividades: conferencias, debates, comidas, cenas y conferencia de prensa) y los datos de la logística del viaje (hotel, transportación aérea y terrestre, viáticos y honorarios).

La segunda parte de la logística tiene que ver con el lugar donde se proyectarán las actividades a desarrollar en cada espacio, de acuerdo a la importancia y la asistencia que se espera en cada una de ellas. En ese sentido, también habrá que contemplar las oficinas de los organizadores, la sala de prensa, pabellón de stands, áreas *VIP* y *business center* para los conferencistas.

Para una mayor organización, se recomienda elaborar un catálogo para la contratación de proveedores y responsables de la producción de audio, video, fotografía, montaje, transportación, alimentos, informática, electricidad, servicios contables, legales, administrativos, sanitarios y médicos, así como de la coordinación de prensa y acreditaciones.

En la coordinación de prensa se deben seleccionar los medios que podrían estar interesados en la cobertura del evento y emitir la invitación correspondiente. De igual manera, dar seguimiento a su participación e ingreso.

Respecto a las acreditaciones hay que determinar las restricciones para el acceso, lo que ayudará a controlar la seguridad del lugar. De esa manera se necesita desarrollar un programa donde el público pueda registrarse en línea y en el que se verificará su acceso el día del evento.

Con cada proveedor se explican las tareas por cumplir, por ejemplo, en el caso de los alimentos, habría que contemplarse los servicios de *coffe break* para las salas de los conferencistas con mesero. A lo que se suman las comidas o cenas ofrecidas por los organizadores del congreso.

En lo que respecta a la transportación, se debe coordinar la agenda de cada invitado para ir por él al aeropuerto, llevarlo al evento o al hotel, así como a cada una de las actividades programadas. Ahora bien, si se cuenta con patrocinadores o asociados, hay que programar su participación y si se hará un pabellón con *stands* para ofrecer, o bien, divulgar productos y servicios.

Si se consideran todos los elementos descritos anteriormente, se puede realizar un evento con los requerimientos básicos.

1.3. Filantropía masiva

Tras el primer evento de Espacio, donde conocí al equipo de producción de Roberto Hernández, en específico a Liliana Cuesta, decidí que quería hacer más actividades en Televisa. Durante una conversación Lili me contó que hacían Teletón todos los años, así que le pedí una oportunidad para trabajar con ellos.

Para el mes de noviembre de 2003, ya era parte de la producción de Teletón en lo que denominaban Masividades. Estas actividades consistían en la realización de eventos en diferentes plazas de la República Mexicana. Desde ahí se hacían transmisiones a nivel nacional con la participación de talento artístico de Televisa y las televisoras locales.

En ese evento, mi jefe directo era Víctor Ceballos, con quien teníamos el reto de conseguir patrocinios locales y la participación de talento musical de la región. Esto debía ayudarnos a cuidar el presupuesto asignado y evitar que las implicaciones extras del evento no tuvieran costo. Dichas circunstancias hacían que la planeación del evento fuera distinta respecto a lo hecho antes en Espacio, pues las dimensiones, duración y los objetivos eran otros y, aunque se contaba con invitados especiales, la coordinación de un evento musical conlleva otras necesidades.

Lo primero a establecer era el lugar donde se llevaría a cabo, ya que ello ayudaría a proyectar los requerimientos. Nuestra primera opción fue el estacionamiento de una plaza comercial (Las Américas de Cancún). Sin embargo, no se contaban con las facilidades para realizarlo. La segunda opción a considerar fue un auditorio cerrado, lo que limitaría el acceso de los asistentes, tendríamos que otorgar pases o boletos y con el poco tiempo de organización podría resultar más caótico que benéfico.

Otra opción era la playa, pero la mayoría de éstas son privadas y hacerlo en una pública acarrearía posibles conflictos de limpieza y orden. La última opción fue realizarlo en el Parque de las Palapas, la plaza popular de la zona centro. Para conseguir las gestiones necesarias a nivel municipal, nos apoyamos de Kurt Jansen, quien era amigo de Roberto Hernández, el productor. Además, a través de Kurt, pudimos resolver nuestra estancia y algunos patrocinios para el evento como Hard Rock Café y Hotel Meliá.

En lo que respecta al talento local que debíamos tener para complementar el programa general, establecí contacto con diferentes medios de comunicación locales a fin de conseguir el seguimiento del evento y que nos apoyaran con los datos de cantantes y agrupaciones musicales. Toda esta información había sido otorgada por la oficina general que controlaba todo el evento, es decir, la producción de Rafael Bustillos y Lila Solana. Ellos tenían contactos con los gobiernos estatales, quienes a su vez tenían conocimiento de que en cualquier momento requeriríamos su colaboración.

Así fue como me puse en contacto con el equipo de Comunicación Social del estado, que junto con el apoyo de Kurt Jansen nos permitieron llegar otros medios de comunicación y comunicadores locales, como Mara Lezama (*Novedades* de Cancún, Televisa y Radio Turquesa), Óscar Cadena (Televisa) y Víctor Hugo Acevedo (Radio Turquesa y Televisa).

Además me tocó ir a hacer gestiones con el equipo de Radio Turquesa, específicamente con Raúl Ramírez y su jefe Alberto (no recuerdo su apellido) para recibir ayuda en la cobertura del evento y conseguir al talento más popular de la región, a quienes debíamos convencer de aceptar participar sin cobrar. Aquí es importante mencionar que toda la logística se realizó vía telefónica durante todo el mes de noviembre. Sólo pudimos viajar en una ocasión previa al desarrollo del evento. Todos los días llamaba para dar seguimiento a todos nuestros pendientes.

En el caso del talento local, debía hacer labor de convencimiento y ofrecer cobertura para que participaran, pues todos buscaban proyección nacional. Sin embargo, esas apariciones estaban contempladas para otros participantes ya preestablecidos. A todos los llamaba personalmente y les enviaba una invitación, lo que daba formalidad al evento, y además los hacía sentir importantes para el desarrollo del mismo.

Fueron momentos para aprender sobre logística de otro tipo de eventos, pero en los que podía aplicar parte de mis conocimientos de Espacio como la elaboración de cartas, directorios, programas y hasta una breve recopilación histórica de Teletón, donde se les hacía hincapié en que su contribución era valiosa para todos los que aportábamos a la causa.

En la primera fase del evento se grabaron los promocionales que se transmitirían a nivel local para invitar a la gente de Cancún a apoyar a Teletón. Esto se realizó en la playa privada con la participación de Elizabeth Álvarez y Óscar Cadena.

Sumados a ellos, se encontraba la gente de TV-Cun. El director de noticias, Jorge Munguía, fue nuestro facilitador para la grabación y equipo técnico local. La grabación era muy sencilla y sólo nos llevó unas horas.

Recuerdo que en ese viaje nos acompañó el responsable de la escenografía para el evento, Gustavo Mohar, y Marco Rojas, coordinaría dicha labor. Parte de que estuvieran presentes era porque ellos debían realizar un recorrido y analizar las posibilidades que tendríamos en los diferentes lugares que contaban como opción. Ellos determinaban la viabilidad de un espacio u otro.

En una segunda fase, debíamos estar presentes en Cancún con una semana de anticipación, pues de esta manera podríamos coordinar y afinar los últimos detalles del evento. El primer y segundo día nos correspondía hacer *scoutings* y terminar de negociar con los patrocinadores de alimentos y bebidas.

Además, acudimos con miembros de la Universidad Anáhuac, quienes estaban muy involucrados con Teletón y algunos estudiantes se integrarían como elementos de apoyo en diferentes tareas. Entre los chicos, Chary fue quien se ganó mi confianza, por su entusiasmo y entrega antes y durante el evento.

En esos primeros días llegó parte del talento, Lorena Tassinari y Elizabeth Álvarez. Ellas, junto con Óscar Cadena y Mara Lezama, se encargaron de dar los pormenores sobre el evento en la rueda de prensa. También aquí fue cuando surgió el primer problema con la producción, ya que tuvieron que sustituir a nuestro coordinador de montaje por hacer uso indebido del vehículo rentado para el evento en un horario no permitido. Por ello sancionaron a Marco y en su lugar llegó Marco Olivares.

La dinámica del evento resultaba compleja, todos los días había un nuevo aprendizaje, algo distinto que resolver, nuevos retos y responsabilidades como las dinámicas con los chicos de la Anáhuac, los *stands* de Banamex y Office Depot, la participación del gobierno local y estatal, además del talento artístico y medios de comunicación.

Para entonces, yo seguía tratando de “cerrar” el programa, complementando con agrupaciones de la región: Campeche, Mérida y Quintana Roo. Pero tenía varios cambios, el talento de la televisora que quería participar y las adaptaciones de los enlaces a nivel nacional, así que nunca había algo definitivo.

Todos los días recibíamos visitas, debíamos recoger en el aeropuerto al talento artístico que nos acompañaría en el evento y llevarlos al hotel, explicarles sus participaciones y aclarar dudas y hacer sugerencias. Para el miércoles llegó el grupo de rock *La Lupita*, quienes nos fueron a visitar para conocer el lugar y ponerse de acuerdo para el ensayo general. El primer cuestionamiento fue saber dónde quedaría el *backline* para los instrumentos.

En ese momento yo no supe qué responder, pues no sabía que debía contemplar el *backline*. Mi nula experiencia hacía que desconociera dicha requisición. Pero los chicos de montaje me indicaron que ellos lo habían considerado. Sin importar la situación, la actitud de los integrantes de *La Lupita* hacia el equipo fue la más relajada y proactiva, lo cual me sorprendió y me llenó de orgullo, pues era una de mis bandas favoritas.

Todos los días debía pasar a supervisar los avances del montaje, determinar si había requerimientos especiales. Y pese a que Marco tenía todo perfectamente controlado, era una visita obligada para darle avances a Víctor por la noche. Un día previo al evento, llevamos a nuestros conductores a comprar ropa para el evento y a que vieran el escenario final. Para entonces el equipo de trabajo ya estaba completo y lo conformábamos Víctor Ceballos (mi jefe), Jesús Acuña (director de cámaras), Víctor Acuña (apoyo de dirección de cámaras), alguien más que coordinaba la operación de la transmisión, Guadalupe Reancont (administradora de Teletón) y yo. Como parte del talento, estaban Elizabeth Álvarez, Lorena Tassinari, Enrique Bermúdez, Adriana Riveramelo y Yordi Rosado, todos ellos como conductores, y los invitados musicales eran *La Factoría* y *La Lupita*.

Por parte del equipo local se encontraban Víctor Hugo Acevedo, Mara Lezama, Óscar Cadena, Jorge Munguía y los grupos de la región. El programa al final estuvo muy apretado, porque algunos cancelaban o llegaban tarde, pero también hubo gente que se quedó sin participar. Fueron días acelerados, en donde comía y dormía muy poco. Me sentía fatigada, pero la energía de la gente, el hecho de que todo de alguna manera saliera bien, me hacía sentir feliz.

El nivel del estrés el día del evento era excesivo, me debí enfrentar a los enlaces en vivo porque Víctor no estaba en la cabina, no contestaba el radio y en la Ciudad de México todo era una locura, afortunadamente el equipo de producción de SIPSE y TV-Cun supo coordinarse y se llevaron adecuadamente las transmisiones previstas. Entre todos pudimos resolver la situación y no hubo complicaciones posteriores.

Concluimos la Masividad 2003 en Cancún con éxito. El público se mostró contento y entusiasta. Las dinámicas con los patrocinadores locales se llevaron efectivamente y cumplimos con las metas establecidas. Pero definitivamente la coordinación de un evento musical era totalmente

distinta; aprendí a coordinar aspectos que en la práctica nunca había enfrentado, como el montaje, el talento artístico detrás del escenario, la alimentación y bebidas para todo el equipo, los stands de los patrocinadores, las transmisiones en vivo y sobre todo modificar el programa cada minuto, pues si no llegaba un grupo, debía sustituirlo por otro, la cuestión era que el público debía estar entretenido y no darse cuenta de los problemas internos.

Incluso, todos los que conformaban el talento artístico al final del evento reconocieron mi trabajo y le pidieron a la gente que nos acompañó en el Parque de las Palapas un aplauso para mí por toda la coordinación, lo cual me llenó de más energía en tan cansado día. Definitivamente todos tuvimos un cierre espectacular y los medios de comunicación locales quedaron satisfechos con un programa variado, lleno de música y diversión.

Para el Teletón de 2004, Liliana Cuesta me puso a trabajar con Lucía, quien era muy experimentada y en esta ocasión nos tocaría cubrir una especie de recorrido por diferentes puntos de la ciudad de México, sobre avenidas principales en sucursales de Banamex, donde además habría grupos musicales. Esta caravana era liderada por el equipo de los Paralímpicos, siendo las cabezas de esto el deportista Saúl Mendoza y la conductora Liza Echeverría.

No todo salió como esperábamos, pero Liza y Saúl inyectaban energía, bailaban, cantaban e invitaban a la gente a participar. Yo me divertí mucho y la realidad es que hicimos un gran equipo.

Ese fue el último año que hice el evento con la producción de Roberto Hernández. Pero seguí trabajando en Teletón dos años después con Salvador Pérez, un amigo que había conocido tiempo atrás. Durante 2005 y 2006 fui animadora en foro para la noche del evento, lo que fue una experiencia diferente y divertida, aunque el paso del tiempo y el trabajo ya no me permitieron seguir.

Teletón me ayudó a ver qué hay más allá de un show musical masivo, me hizo sensible y conocer un lado diferente, me ayudó a superar mis capacidades y experimentar el ámbito profesional.

Todo lo anterior me deja con una reflexión: nunca pensé estar en la coordinación de eventos y menos considerando que no recibí preparación alguna. Dentro de Televisa, tanto en Espacio como Teletón se daba por hecho todos los procesos a seguir y difícilmente se elaboraban manuales que permitieran identificar paso a paso las herramientas e indicaciones a seguir.

Con excepción de los últimos dos años en Espacio, se elaboraron manuales que podían servir para identificar qué y cómo se había desarrollado el evento, pero sólo con los resultados finales, es decir, una recopilación de toda la información a fin de que esto sirviera como base de referencia por si se requería en el futuro. Pero estos fundamentos también eran un punto de partida para determinar qué fases del trabajo se tenían que afinar, cuáles debían ser eliminadas y qué agregar para hacerlo más funcional de acuerdo a las necesidades del siguiente evento.

Desconozco y no quisiera realizar alguna afirmación sin fundamento, pero no sé si el egresado de Comunicación tiene idea de que la organización de eventos, que podría ir desde una conferencia de prensa hasta un evento masivo, es un área de oportunidad a explotar y que pudiera empezar dentro de su comunidad, es decir, la escuela, la colonia, o incluso el municipio. Sin

embargo, si no se tienen las bases habrá necesidades a cubrir que tal vez no se consideren relevantes, lo cual puede resultar un error.

La gran experiencia de esta etapa fue aprender a resolver con sentido común, preguntando cada mínimo detalle y, proponer nuevas formas de trabajo para hacer más eficientes los procesos, lo cual se traduce en una buena organización.

2. El breve espacio, la etapa del desempleo

Después de trabajar por 3 años consecutivos en Televisa, para Espacio y Teletón, finalizaba mi estancia y con ello los proyectos, por tanto, me encontraba obligada a iniciar una nueva etapa. Meses antes, Sofía Rodríguez, directora de Espacio, me había indicado que no habría vacantes para el evento de manera permanente, pues ese año no estaba planeado realizar contrataciones. Sin embargo, no fue así, pues justo en ese período ingresó Guillermo Cerón, quien de alguna manera ya tenía un largo tiempo en el evento, mucho más que yo y eso le daba derecho de antigüedad. Por su parte, Irais Granados había decidido quedarse con Erika Rosas, con quien compartiría las responsabilidades de su puesto. Así quedaban cerradas las vacantes de ese año en Espacio.

Ante ese panorama, un mes previo a que terminara Espacio 2005 me dediqué a buscar trabajo y en ese proceso conseguí varias citas y entrevistas, incluso me habían ofrecido entrar al área administrativa de una compañía textil (Sexy Jeans). La responsable de Recursos Humanos, llamada Paola Ureña, estaba sumamente interesada en que yo colaborara ahí, sólo que requería que lo hiciera de manera inmediata, lo cual era imposible, pues yo tenía Espacio 2005 en puerta y por ética profesional no podía dejar el evento a medias e irme. No había más remedio.

Pese a que solicité a Paola un poco más de tiempo para terminar el evento e incorporarme a Sexy Jeans, fue imposible. Después de eso, ya no pude buscar más entrevistas porque el evento me lo impedía y para variar al concluir mi participación empezaría la semana Santa, por tanto sería tiempo muerto.

En ese proceso, Blanca Morales, a quien había conocido en Espacio 2003 porque era la responsable de Prácticas Profesionales, había regresado de Europa después de un año. Ella me ofreció trabajar en la empresa que pertenecía a su familia, aunque nunca me dijo qué haría exactamente; al principio sugirió que fuera su apoyo en el área administrativa, pero no estaba definida mi función dentro de dicho negocio. Mi urgencia y necesidad por el dinero me hizo decir que sí sin saber y conocer en lo que me estaba metiendo.

Tan sólo una semana después de haber salido de Espacio me incorporé a Eléctrica Palma. El primer día lo superé tratando de concentrarme en aprender sobre un mundo totalmente desconocido. Sin embargo, me sentía incómoda en un entorno hostil. Cuando Blanca me presentó con el dueño, que era su primo, Marcos Palma, apenas si me vio, me dejó con la mano extendida al saludarlo y ni siquiera me habló.

La actitud del resto de los familiares fue similar, y eso me desagradó mucho, entendía que yo era una empleada más, pero yo no era la única a la que trataban así, todos eran ignorados y llamados peyorativamente por los “dueños”, incluso la misma Blanca era un tanto agresiva y grosera con los empleados, lo cual me parecía una pésima actitud, siendo que con ella tenían el trato directo para pagos, permisos, contrataciones, etc.

El lugar en verdad me desagradaba, quería que el tiempo transcurriera rápido, no entendía lo que me explicaban y menos de material eléctrico. Recuerdo que un día me indicaron que ahora estaría en mostrador, lo cual me sorprendió, porque en teoría ese no era el trato hecho con Blanca, sino que estaría en actividades más administrativas, pero no tuve opción.

Al encargado del mostrador le decían Lumbreras y pues había sido amable hasta ese momento, pero justo cuando estuve ahí me trató como si fuera una completa idiota; no lo dijo, pero me hacía comentarios como de "...¿puedes o no?...", "...¿qué aún no te lo aprendes?...", "...como que eres medio lenta...", entre otras.

Lumbreras quería que me aprendiera el nombre de todos los materiales en un día, la mitad de la mañana me dio un *tour* por la bodega para que conociera todo. Sin embargo, no sé qué esperaban, yo estaba segura de que no lograría aprenderme el nombre de todos los materiales en un solo día, no era una máquina y además no estaba interesada. Por la tarde, tenía que atender los pedidos, y era obvio que no sabía y no entendía muy bien los términos que usaban, quería llorar y más porque el dichoso tío de Blanca me gritaba frente a los clientes: "...muévete niña, parece que te pesan las manos...".

Recuerdo que regresé a mi casa llorando, porque por una parte necesitaba el trabajo y el dinero, pero no a un precio tan caro. Esto me hizo llamarle a Blanca el fin de semana para decirle que no volvería; su tono de voz me indicaba molestia y no era para menos, ella me había recomendado y le había quedado mal, pero la realidad es que no podía estar en algo que no me gustaba y que además se alejaba de lo que yo quería para mi futuro.

No había estudiado la carrera de Comunicación y Periodismo para atender el mostrador de una eléctrica, y no porque fuera un trabajo denigrante, yo era hija de un comerciante ambulante, gracias a él había obtenido una educación hasta la universidad, pero definitivamente quería ejercer mi profesión y no me iba a dar por vencida. Aquí dio inicio el proceso más difícil que me había tocado experimentar, la etapa de desempleo.

En ese proceso pasé por situaciones que no entendía claramente, recuerdo que cuando iba a conseguir empleo, el primer comentario al ver mi currículum era: "...¡Ah, trabajaste en Televisa!, entonces, te sales del presupuesto, porque no creo que ganaras tan poco...". Ante ese tipo de respuestas, yo no sabía si reír o llorar, me parecía totalmente absurda esa especulación, pero trataba de hacerles ver que en realidad ganaba poco (6,000 pesos al mes vía honorarios) y creo que al final resultaba contraproducente, porque sentían que podía retarlos y eso era "peligroso".

Otra situación a la que me enfrenté es la experiencia. Cuando iba a algunos empleos en los que solicitaban experiencia en la carrera de Comunicación, me evaluaban como "sobrecalificada" y en aquéllos en los que no necesitaba currículum era inalcanzable, pero en aquéllos en donde pedían expertos me quedaba corta. La tercera barrera fue el idioma inglés y no tener título, lo cual me limitaba aún más para empresas en las que sí les convencía mi perfil.

Sumado a ello, a muchos les costaba trabajo creer en mis capacidades por mi físico, hubo dos ocasiones en las que claramente me indicaron que no tenía la apariencia física que requerían, yo era morena, baja de estatura, delgada y no tan "guapa", por lo que obviamente era rechazada automáticamente. Me sentía muy mal, las cosas no salían como yo esperaba. Era el inicio de una etapa de desesperación en donde cometí muchos errores. No sabía qué hacer, mis pensamientos estaban ofuscados y pues necesitaba conseguir empleo a como diera lugar, pues mi situación familiar no era favorecedora.

Lo primero que hice fue pedir empleo como si fuera limosna. En alguna ocasión casi me le arrodillaba a la gente de Recursos Humanos para que me dieran una oportunidad. En otra situación, pasé el primer filtro con la responsable de contratación, pero cuando me llamaron para una segunda entrevista, mi estado emocional no era conveniente. Cuando llegué al lugar, me indicaron que pasara con el dueño de la empresa dedicada a las ventas por teléfono, de la que no recuerdo el nombre. Este hombre me hizo sentir mucha confianza, así que pude hablar bien de mi experiencia profesional y mis expectativas laborales. No obstante, cuando me preguntó "...¿quién es Wendy?, ¿por qué tengo que contratarla?...", no pude hablar, se me hizo un nudo en la garganta y me solté llorando. No era el momento ideal para ir a una entrevista, me dijo que no podía contratarme porque aunque tenía un perfil laboral muy bueno, mi estado emocional no era el adecuado.

Después de esa penosa experiencia, en el mes de agosto entré al proceso de selección para ingresar al *call center* de atención a clientes de HSBC. No era el mejor empleo (ganaba \$3,000 pesos al mes al inicio y posteriormente subía \$1,000 pesos más por bonificaciones), pero me permitía tener un ingreso. Al ser de medio tiempo, podría buscar algo mejor.

Al concluir el primer mes, me tocaba salir a práctica durante dos semanas más para saber si realmente habíamos aprendido. Yo me había quedado en el área de Tarjetas de crédito y mi labor consistía en asesorar a los usuarios en aclaraciones, consultas, activación de plásticos, etc. Pero justo después de haber ingresado, volví a tener citas de trabajo en áreas que me interesaban, así fue como llegue a JMW Producción y Servicios. Debí renunciar a HSBC e ingresar a un nuevo empleo, que no me ofrecía mucha estabilidad, pero me daba el doble de sueldo y un aire de nuevas esperanzas y expectativas.

Como resumen de experiencias de esa etapa del desempleo es que hay errores de los que nunca me percaté y que cometí en el proceso, aunque años más tarde me di cuenta de los grandes aprendizajes entre los que se encuentran los siguientes: no pedir trabajo como si fuera limosna; la desesperación es algo que "huelen" quienes reclutan; confiar en las habilidades y mostrar mucha seguridad pese a la imagen física, ellos sabrán si realmente valoran el talento y la experiencia.

2.1. Un cuarto de plana y 30 segundos para el INEA por favor

Un día recibí un *mail* para saber si tenía trabajo estable, pues la esposa de Jorge Párraga, productor de Espacio, necesitaba una asistente. No lo pensé ni un instante y envié mi curriculum. Esa misma semana me llamó Mónica Winters para ir a entrevista. Recuerdo que salí corriendo del *call center* para llegar puntualmente a la cita; estaba muy nerviosa y ansiosa por saber de qué se trataba exactamente.

No recordaba a Mónica, pese a que ella había estado presente en los tres eventos de Espacio en los que yo había participado. Era una mujer seria, inteligente y sumamente amable. Cuando inició la entrevista, yo estaba muy nerviosa por lo que me había pasado anteriormente (aquella vez del *call center* en donde me solté llorando), así que traté de contenerme y mostrar mayor seguridad en mis habilidades.

Me explicó a grandes rasgos que la agencia era muy pequeña (sólo ella) y, eventualmente cuando tenía proyectos grandes contrataba a alguien de apoyo, por tanto el empleo sólo podría ser

temporal. La agencia se dedicaba a realizar planeación estratégica de medios y en los últimos meses se había especializado en cuentas de gobierno y política. La labor consistiría en apoyar en la realización de la nueva campaña del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA).

Tras conversar durante una hora, decidió contratarme. El sueldo era el doble de lo que ganaba actualmente en el *call center* y aunque era eventual existía la posibilidad de conseguir proyectos futuros. Mónica me dio algunos días para renunciar y poder incorporarme sin problema. Una semana después empecé a trabajar en JMW Producción y Servicios, sin saber con exactitud todo lo que haría, pero me emocionaba hacer cosas nuevas y de mi área.

Para mí era el trabajo perfecto, en un lugar céntrico (a unas calles del metro), la oficina estaba en la parte superior de su casa y todos los días comíamos algo muy saludable. Mi horario era de 10 de la mañana a 6 de la tarde, aunque la mayoría de las veces salía más tarde porque tanto los medios como el INEA trabajaban muy tarde y debíamos dar respuesta a todas las peticiones de nuestro cliente.

Me gustaba mucho mi trabajo y Mónica delegaba muchas cosas en mí, eso me hizo recuperar seguridad en lo que hacía y, sobre todo, valorarme en todos los sentidos.

La campaña consistía en tres fases y se denominaban *Plazas Comunitarias*, *SEDENA* y *Cero Rezago*; cada una atacaba diferentes espacios, para ello se tenía un plan estratégico de medios estructurado previamente por Mónica, que se desarrollaría en prensa, radio, televisión y parabuses.

El estar en JMW Producción y Servicios en el proceso de esta campaña me hacía recordar mi clase de Publicidad de la FES Aragón, donde parte del trabajo final era hacer la planeación estratégica de una marca. El desarrollo consistía en definir todos los elementos que conformaban un *brief* publicitario en el que debíamos entender la esencia de la marca para construir las herramientas que pudieran darle difusión; de esta manera asumíamos el rol de equipo como agencia contratada.

Según recuerdo, nos dieron un presupuesto imaginario como de \$200 mil pesos para establecer todas las estrategias a seguir, donde además se tendría que hacer un cambio radical de la marca partiendo desde la filosofía, visión, misión, valores y hasta un cambio en el eslogan y logotipo. Para comunicar todo lo anterior tendríamos que hacer un *flow chart*, que era la programación anual del plan en el que vendrían marcados los tiempos y costos de la contratación de medios; es decir, cómo se distribuirá todo el presupuesto a las diferentes plataformas de comunicación.

Recuerdo que ese proyecto final fue muy divertido para mí porque en verdad concentré toda mi atención y hasta solicité orientación sobre los costos reales de la contratación de un medio, a fin de distribuir el presupuesto adecuadamente sin que sonara irrisorio, si no tenía una base real. El llegar al origen del conflicto fue más complejo de lo que pudiera parecer, en primera instancia porque el profesor del cual no recuerdo su nombre, nos indicó que deberíamos llamar directamente a las oficinas de los medios de comunicación y solicitar esa información, pues al final era parte de lo que en algún momento tendríamos que enfrentar, pero ¿éste hombre pensaba que si llamaba a Televisa, TV Azteca o Radio Fórmula, alguien sin pensarlo y sólo de buena voluntad nos daría los costos de contratación?

Yo me arriesgué en aquella ocasión y aún justificando el ser estudiante no me quisieron dar la información, así que debí jugar con mi imaginación y generar costos bajo suposiciones, lo cual en ese momento fue divertido, pero aún me preguntaba ¿qué pasaría cuando me tuviera que enfrentar a una situación así?. Tan sólo habían pasado dos años de haber salido de la universidad cuanto me enfrenté a aquello que en mi clase de Publicidad sería un experimento y que en esta ocasión me acercó con conocimientos base a realizar dicha labor.

Al principio debo reconocer que no fue una tarea sencilla, pues mis conocimientos en agencia eran nulos; un ejercicio escolar podría ser una base, pero tenía mucho que aprender y lo hice con gran esmero, sobre todo porque parte de las habilidades con las que debía contar era saber respecto a niveles socioeconómicos, siendo esto el referente para la selección de los medios en función de la marca o servicio de la campaña, no era lo mismo contratar *TVyNovelas* para el INEA que *Cosmopolitan* para Pond's o gobierno federal.

Por otra parte, debía saber sobre las medidas usadas por diversas publicaciones, ya que son diferentes las dimensiones de contratación usadas en *El Universal* que para *La Prensa* o *Reforma*, por el tamaño de las planas, la ubicación de las secciones, la cobertura local y nacional, además de los beneficios adicionales que pudieran ofrecer.

De igual manera, el conocer sobre *rating* y su interpretación, era otra habilidad con la que debía contar, pues de esta forma le ofrecíamos al cliente los horarios de acuerdo a presupuesto y el perfil del usuario o consumidor final.

En ese sentido, debo decir que todos estos aprendizajes los adquirí en su mayoría durante mi estancia en JMW, donde Mónica Winters, mi jefa, me ayudó a entender de una manera muy práctica qué y cómo se hacía la planeación estratégica; me enseñó a negociar costos, a elaborar presupuestos y a sensibilizarme con la campaña para ofrecer algo adecuado al presupuesto, pero brindando beneficios adicionales, como entrevistas, apariciones en televisión, *spots* adicionales con cobertura nacional e internacional, en el caso de Radio Fórmula, por ejemplo.

Además ahí pude comprender que las tarifas de medios de comunicación son publicadas en una especie de cuaderno firmado por *Medía Vyasa*, que es donde se tiene acceso detallado por nivel socioeconómico, cobertura, contenidos generales y programas específicos, así como los datos para contactar al medio para que la agencia pudiera hacer una selección adecuada.

Habrán imaginado mi rostro cuando supe que realmente existía un documento que conjuntara esta información; me parecía el descubrimiento más asombroso del universo, pues con este material que desde mi punto de vista era invaluable, hubiese podido hacer un ejercicio escolar más certero y cercano a la realidad.

Esta labor también requería cierto amor a los números, sobre todo porque no podía haber errores en el desarrollo y cierre de presupuesto; cada peso debía coincidir con el monto estimado inicialmente en la propuesta de planeación, considerando además un margen de ganancia y también de incremento de precio, o bien, si se trataba de campaña política, los costos siempre serían mayores a los que comúnmente se ofrecían a marcas o servicios generales.

Yo por mi parte, creo que siempre he sido una administradora o contadora frustrada, pues me parecía fascinante poder dar forma al presupuesto e ir cerrando el flujo de dinero en documentos que pudieran servir tanto a la agencia como al cliente para delinear la forma en que se gastaban los recursos.

La primera parte de la campaña fue *Plazas Comunitarias* y se desarrollaría en octubre y parte del mes de noviembre del 2005. Posteriormente, *SEDNA*, en noviembre, y *Cero Rezago*, en diciembre del mismo año.

Mi labor era mantener el contacto con los diferentes medios y solicitar la papelería correspondiente para realizar el contrato. Es importante mencionar que el gobierno solicitaba diversos documentos para establecer una relación comercial, por lo que debían entregarse en copia legible, como: acta constitutiva, poder notarial, comprobante de domicilio fiscal, copia del estado de cuenta con clabe, credencial oficial (IFE) del o los representante(s) legal(es) y el original y copia de la carta 32 D, que era un documento oficial de la Secretaría de Hacienda.

Adicionalmente les solicitaba una fianza por un porcentaje de la compra y la presentación o curriculum de la empresa donde se debía desglosar los servicios, productos y clientes. Toda la información recopilada era enviada al INEA y ellos, a su vez, la canalizaban a la Secretaría de Gobernación para su aprobación.

Nosotros, como agencia e intermediario, solicitábamos a cada medio los testigos correspondientes de que la campaña se estaba realizando correctamente, sobre todo los responsables de prensa debían enviar vía correo electrónico o en físico las publicaciones realizadas al día, ya fuera en formato *pdf* o imagen.

Eumex, que era la empresa que llevaba los parabuses de la campaña, debía enviarnos las fotos correspondientes, así como la ubicación solicitada y acordada en la cotización y contrato establecido.

En el caso de radio y televisión, entregaban los testigos de la campaña en CD, acompañado de los horarios, los cuales debían coincidir con los tiempos establecidos en campaña. Es importante mencionar que en el caso de televisión, los precios eran variables, por lo que se debían revisar minuciosamente, sobre todo Televisa y TV Azteca, quienes basan su costo en puntos *rating* y horarios, y ello debía empatar con el costo final del presupuesto.

Otro reto a superar era trabajar con gobierno, lo cual no era nada sencillo por la *tramitología* que implicaba en todo sentido. Nos pedían a cada momento documentos que entregábamos por duplicado, triplicado y cientos de veces; esto, entre la desorganización de las asistentes y la falta de experiencia de los chicos de servicio social generaba un espacio tenso.

Sumado a ello, ponían condiciones y cumplimiento de fechas que en ocasiones resultaban complicadas. Por ejemplo, la firma de contratos por campaña o a nivel general, donde forzosamente debían acudir los representantes legales a la oficina del INEA, lo cual Mónica logró negociar para hacerlo directamente en su oficina, en el horario que éstos pudieran.

Esto nos ponía en serios aprietos en algunos casos, sobre todo con aquellas figuras de autoridad como lo era en los grandes consorcios como Televisa, TV Azteca y Radio Fórmula, por mencionar algunos, donde el área jurídica no sólo quería revisar minuciosamente y con tiempo el contrato, sino que en ocasiones solicitaban cambios y ciertas adecuaciones al mismo, lo que representaba un aplazamiento interminable con el INEA, quienes no deseaban realizar cambio alguno.

Este trabajo representó una oportunidad para aprender, pero también me dio las mejores lecciones de mi vida sobre aquellas cosas que no debes hacer a nivel laboral y que pueden tener repercusiones muy fuertes, aprendizajes que no adquieres en la formación académica porque definitivamente no se pueden predecir los errores personales. No obstante, tanto la universidad como JMW me ayudaron con diversas perspectivas y en dos etapas distintas a tener un acercamiento más profundo y romper de alguna manera el paradigma de lo que representaba para mí la carrera de Comunicación y Periodismo; era ir más allá de lo establecido, pues aunque tuve un acercamiento mediante las asignaturas, hubo aspectos que nunca tuvimos presentes: el cómo se contrata a un medio, los pasos a seguir dependiendo del tipo de campaña, pues los trámites, tipo de documentación a solicitar y los costos no son iguales para una marca tradicional que para gobierno o para un partido político.

Para empezar, Mónica me dio la oportunidad de seguir buscando trabajo, aunque el compromiso era terminar la campaña. En el proceso fui a hacer un examen para ingresar a un proyecto en IBOPE que requería medio tiempo y de alguna forma a ambas nos convenía.

Debo reconocer que aunque la prueba no era complicada, no pude ni supe responderla adecuadamente. Pese a tener contacto con medios, experimenté un bloqueo total. El examen consistía en conocimientos de cultura general como los nombres de gobernadores de la República Mexicana, el nombre de los partidos políticos y nombres de periódicos, programas y conductores en radio y televisión.

Al terminar mi examen me sentía fatal, pues ya sabía que mis resultados no eran óptimos, pero aún así guardaba la esperanza de que lograra entrar para ganar dinero extra que me garantizara la mitad del 2006 con empleo y salario seguro. Cuando fui a entrevistarme con el responsable en turno, que se llamaba José Luis Alburo Cocco, se mostró totalmente empático, me dijo que le convenía mi perfil y que tenía buenos conocimientos sobre la situación política y social de México, pero había fallado la parte de medios y ésa era esencial. En ese momento di por hecho que era el final en la fase de reclutamiento. Sin embargo, indicó que posiblemente podría entrar en algún otro momento.

En esta nueva etapa conocí a muchas personas que me hicieron muy fácil el trabajo. La gente de los medios era amable, por lo que tuve la oportunidad de tener amigos que traspasaron el terreno personal y con los cuales mantuve una relación muy cercana y favorable. Sin embargo, sólo hubo una en particular que en el futuro acarreó grandes problemas.

Se llamaba Javier (no recuerdo su apellido) y era el ejecutivo de cuenta de TV Azteca; ambos simpatizamos y teníamos un sentido del humor muy similar. Era un joven muy agradable, así que establecimos una relación muy particular, en la que nos “molestábamos” mutuamente, tomando como eje central el que yo aún conservaba mi cuenta de correo de Televisa y la utilizaba como

personal, así que él en tono irónico me decía que yo era la competencia, cuando en realidad yo ya no trabajaba ahí. Así pasó el tiempo y nunca le dimos importancia a ello. No obstante, esto nos ocasionó un problema muy fuerte que más adelante describiré.

Fueron 3 meses intensos, de mucho trabajo y poner en práctica conocimientos que había adquirido de forma no tan práctica en diferentes materias de la universidad como ya lo había mencionado anteriormente. Para mí representó una etapa de complementación con aquello que había aprendido durante mi preparación académica, sobre todo con asignaturas como Publicidad y Propaganda y Trabajo Editorial de imprenta y Corrección de Estilo.

Es importante mencionar que sobre la materia de Trabajo Editorial no tenía idea del cómo había evolucionado la medición de espacios de prensa, pues seguía creyendo que para la venta de éstos aún se usaba el tipómetro. Para mí la sorpresa fue que descubrí que el cambio era sumamente sustancial. Todo estaba determinado por las medidas ya establecidas vía computadora y cada medio otorgaba dicha información para que los diseñadores respetaran esos aspectos y evitar que la publicación se viera como aplastada, pues esto solía suceder no frecuentemente, pero sí llegaba a pasar.

Aprendí a diferenciar entre un cuarto de plana, plana completa, si era vertical u horizontal dependiendo de la publicación, es decir, si era revista o periódico. Hice un *flow chart*, órdenes de compra, ayudé a complementar el plan de medios con costos y di seguimiento a una campaña completa por primera vez de manera profesional, y lo más importante con un presupuesto real. Llevé a la práctica aquel ejercicio final de mi clase de Publicidad y Propaganda en donde hubo una planeación virtual de medios de comunicación y la estrategia para la reconstrucción de la marca. Ahora fue enfrentarme con la realidad.

Terminé mi relación laboral en enero de 2006, justo cuando me llamaron de IBOPE después de dos meses de haber hecho mi examen. La campaña había finalizado y sólo debía concretar los últimos detalles. Si mi memoria no me falla, me fui de JMW un 13 de enero. Sabía que extrañaría cada cosa de esa oficina, pero lo que más me dolía dejar era a los hijos de Moni, Santiago y su madurez temprana (nos enseñamos muchas cosas juntos), así como Esteban, quien siempre me alegraba a través de detalles, simplezas y pláticas interminables sobre el universo.

Mi estancia en JMW no sólo se limitó a esos 3 meses, después de ello Mónica y yo seguimos con proyectos que solía combinar con mi trabajo en turno. Hasta el día de hoy los aprendizajes siguen creciendo a su lado, pues tan sólo seis meses después de mi partida, le ayudé a coordinar algunos esfuerzos de la misma campaña pero esta vez corría a cargo de una nueva administración del INEA; ahí fue donde conocí a Maru Anaya Amor, de quien tiempo después me hice muy amiga y la ayudé a formalizar su tesis sobre la misma campaña que realizamos con la institución.

En febrero de 2007 volvimos a trabajar con la campaña de Multijuegos, Superlotto y Supermultiplicador, que apenas salía a la luz en aquel año. Aunque en aquella ocasión no me pude involucrar tanto por la jornada de tiempo completo que cumplía en el trabajo.

En agosto de 2010, Mónica me volvió a llamar para una nueva campaña para un programa de gobierno llamado *Conocer*, que apenas entraría a la licitación y en 3 meses aproximadamente tendríamos respuesta. Justo en el mes de noviembre me anunció que nos habíamos quedado como

los grandes ganadores del concurso y que debíamos empezar a trabajar. Sin embargo, había un problema, ella se iba de viaje a Argentina y se empalmaban los tiempos, así que debía dividirme entre esto y mi empleo actual.

La campaña fue relativamente sencilla, aunque las complicaciones corrieron a cargo de la institución porque no estaban los permisos ante la SEGOB, por eso ésta se fue alargando y a los medios les daba un poco de miedo saturar sus espacios al ser el último mes del año, sumado a que el material no estaba autorizado y por ende no podían reservar el espacio requerido.

Hubo algunos casos, como la revista *Mundo Ejecutivo*, donde no conseguimos la publicación sino hasta febrero del 2011, pero pese a ello el cliente quedó satisfecho, pues Mónica se encargó de conseguir con el medio un extra, es decir, una publicación adicional en la revista y otra para el programa en televisión.

Realizar esta campaña me dio la oportunidad de hacer campañas en *web*. Además, no volver a cometer errores del pasado y mostrar mi capacidad para resolver conflictos, me dio muchas satisfacciones a nivel personal, pero también se convirtió en el detonante de mi separación laboral.

Mi estancia en JMW ha sido permanente y he regresado por temporadas. Siempre me he sentido como en casa y pese a que cometí errores, Mónica me abrió no sólo las puertas a nivel laboral, sino personal, me dio la confianza y el apoyo para conocer mis fortalezas y debilidades, también me dio la seguridad para convertir ello en grandes oportunidades en el futuro.

2.2. Elecciones 2006, la polémica ibopeana

Así fue como entré en el proyecto de IBOPE que de inicio me emocionaba mucho. Sin embargo, la polémica y los rumores internos sobre el cómo se había obtenido la licitación se convirtió en cuestionamientos constantes por los que formábamos parte del equipo. Había una relación implícita con el Tecnológico de Monterrey y las suposiciones indicaban que previo a la asignación oficial, ya había personal trabajando en dicho proyecto en puestos estratégicos y con asesoría no presente de algunos académicos de esa institución. A ello anexo la siguiente nota periodística que hace referencia sobre ese tema:

“Cuestionan el monitoreo de medios del IFE para 2006”

“El presidente del IFE, contrató por más de 43 mdp a IBOPE para el monitoreo nacional de noticiarios durante el proceso electoral”

Día de publicación: 2005-10-28

“El IFE otorgó sin licitación y por adjudicación directa un contrato por más de 43 millones de pesos a la empresa IBOPE para el monitoreo nacional de noticiarios de radio y TV durante el proceso electoral de 2006, a pesar de que para dicho servicio obtuvo cotizaciones que no superan los 25 millones de pesos, según empresas del ramo”.

“De manera ‘urgente’, el pasado 18 de octubre se emitió el acuerdo en que Fernando Agíss, director de Prerrogativas y Partidos Políticos, con la autorización de Manuel López Bernal, secretario ejecutivo, solicita la

contratación de IBOPE mediante un anticipo de 13 millones 47 mil pesos y cinco pagos parciales de cinco millones 357 mil 463 pesos”.¹

El proyecto era sumamente interesante y el eje central del mismo era relevante para los intereses políticos de ciertos sectores tanto públicos como privados y de partidos. Sin embargo, mi percepción era desde el inicio que no estaba bien estructurado y mi teoría fue confirmada cuando al investigar en internet sobre el concurso había ciertas “anomalías” que exponían algunos especialistas sobre el cómo IBOPE obtuvo la concesión.

Yo no tenía idea sobre el cómo funcionaban las leyes respecto a las licitaciones. Tan sólo en la Universidad, dentro de la asignatura Desarrollo del Régimen Legal en Medios de Comunicación en México I y II, nunca se expuso ese tema, por lo que mi conocimiento se basaba en lo que en algún momento había escuchado: se lanzaba el concurso y todos los proveedores del servicio ofrecían su propuesta; el proceso de elección se hacía en función del costo – beneficio.

No obstante, esto no fue un obstáculo para que el proyecto se realizara efectivamente. Aunque sí influía en la estructura organizacional del proyecto el establecimiento de la comunicación horizontal que mantenía distanciamiento entre superiores y subordinados, lo cual ocasionaba constantes conflictos.

El área a la que entré en IBOPE era nueva y se trataba de un espacio especializado en monitoreo político de las elecciones a la Presidencia de la República, a través del cual buscaban identificar la tendencia de los medios de comunicación hacia los partidos políticos, así como medir las menciones de los candidatos de acuerdo a la agenda de los mismos.

Pero, para empezar, cuando llegué yo no sabía qué hacer y mi supuesta jefa, Estela Roldán, se portó muy prepotente conmigo; me enseñó a utilizar el *Telepad*, que era el programa con el que cortaban los *clips* de radio y televisión que debían subirse a un sistema donde se llenaba la información.

Telepad era sencillo de usar, pero parte de mi prueba inicial era diferenciar cada género periodístico, pues en teoría el sistema donde se arrojaba esa información, debía tenerlo. Entonces Estela me puso un fragmento de un noticiario televisivo, me dijo: “...escucha la nota y cuando termines me avisas...”. Lo hice tal cual, cuando terminé le llamé.

Estela regresó a mi lugar y me dijo: “...platicame de qué se trata...”. Comencé a explicarle cuando de repente me interrumpió e indicó: “...hazlo más concreto y dime en primer lugar qué género es...”. Yo le contesté: “...creo que es una crónica, aunque en los medios electrónicos es difícil diferenciar porque es muy breve el tiempo, pero está describiendo un momento y lo hace con color...”.

Ella me miró fijamente y contestó: “...¿crees?, aquí no se trata de creer o no, ¿sabes cuáles son los géneros periodísticos o necesitas que te explique? Por eso se te contrató, porque se supone

¹<http://www.dossierpolitico.com/vernoticiasanteriores.php?artid=3761&relacion=Precampa%F1asgastosIFE>, 15 de abril de 2012

que sabes...". Me quedé atónita y para ser honesta no supe qué contestar. Ella se levantó y me dejó ahí sentada. El espacio era tan pequeño y había tanta gente que más de uno se dio cuenta de lo sucedido, lo cual fue desagradable.

Ese momento hizo que me remontara a la etapa universitaria en la que tuve un semestre para cada uno de los géneros periodísticos: nota informativa, crónica, entrevista y reportaje. Debo decir que adquirí los elementos básicos para estructurar, diferenciar y poner en práctica cada uno de ellos.

Pero mi percepción era que el enfoque de estas asignaturas y en general de la carrera estaba especializado en el periodismo escrito, alejado un tanto de los medios electrónicos, donde la diferenciación entre cada género es más compleja. Por ejemplo, una crónica de color si no se plantea inicialmente como tal puede tener un tratamiento similar al de una investigación o bien un reportaje.

Incluso, cuando tuve la oportunidad de conversar con otros colegas de la televisión, éstos indicaban que los géneros se adaptaban a las necesidades de los medios de comunicación, principalmente al factor tiempo, que es prioritario, por lo que muchas veces suelen pasar entre un género y otro, hacer un híbrido sin tener un elemento diferencial claro como lo tienen la nota informativa o la entrevista.

No es que los géneros periodísticos no fueran importantes, pero el que su esencia y forma perduren depende del medio y el responsable de su realización, ahí es donde definitivamente los impresos contribuyen a que los géneros no se confundan entre sí.

Lo expongo de esta manera porque así como en las clases debatíamos las diferencias entre un género y otro, lo mismo pasaba en IBOPE, pues cada quien tenía una definición y visión distinta sobre los géneros periodísticos en cada medio. La diferencia era que en el aula de clases todos teníamos el mismo perfil de estudiantes de comunicación y periodismo y este proyecto involucraba una unidad multidisciplinaria, todos del área social, pero de diferentes ramas: comunicación, periodismo, psicología, derecho, economía, sociología, antropología, relaciones internacionales, entre otras.

Ello establecía un universo de puntos de vista versus el involucramiento y (des) conocimiento de los medios de comunicación y los géneros periodísticos. A esto se sumaba que mi experiencia profesional previa estaba más enfocada en logística de eventos y planeación estratégica, lo cual no justificaba que no estuviera apegada a conceptos de mi área, pero definitivamente no existía un trabajo continuo en mi especialización como egresada de la licenciatura en Comunicación y Periodismo.

Durante mi primera semana se me asignaron los programas radiofónicos que debía monitorear, lo cual no fue una labor sencilla, pues los audios venían mal grabados, casi no se escuchaba y para variar los contenidos y horarios eran incorrectos. Por lo anterior, se me ocurrió ofrecer mi ayuda y la respuesta, tanto de José Luis Alburo y Adán Baca, fue positiva, aunque quedaron en notificarme en el qué y cómo podría apoyar.

Mi ayuda consistiría en conseguir a través de los medios la información real, sobre todo en programas, horarios y conductores. Todo esto lo podríamos conseguir con el IFE como intermediario

o mediante los contactos que tenía por JMW. Incluso había hablado con Mónica para saber si ella me ayudaba y aceptó con gusto. Sin embargo, cuando llevé la propuesta a una junta con todos, ni siquiera me escuchaban, sólo discutían sin sentido y no solucionaban la situación.

Decidí ya no involucrarme, pues veía el poco interés y la falta de atención de Adán Baca por todo: el trabajo y la gente. Honestamente me sentí decepcionada de un gran proyecto que lo único que generaba era falta de pertenencia e involucramiento, pues este hombre se dedicaba solo a estar con su novia y delegar en otros su responsabilidad.

Después de eso me desanimé tanto al ver que no había una dirección óptima, que mi participación y la de la mayoría no eran valoradas, por tanto decidí seguir en búsqueda de empleo y darme la oportunidad de estar en un lugar donde me sintiera bien; al final también tenía presente que el dinero que ganaba en IBOPE estaba excelente respecto a la oferta laboral externa, sobre todo porque cubría una jornada justo de 8 horas y tenía prestaciones. No obstante, la duración del proyecto era de seis meses, por lo que existían dudas de que el área de Monitoreo Político se convirtiera en algo estratégico permanente, o bien, una herramienta temporal.

Justo dos semanas después de mi ingreso a IBOPE y al tener ya mi carga de trabajo asignada, conseguí una entrevista en CVM, una empresa que se dedicaba a la planeación estratégica de medios en canales de paga. El sueldo era similar a mi percepción actual; la diferencia era que tendría la garantía de un trabajo estable, lo cual era sumamente atractivo.

En mi primera entrevista con Recursos Humanos tuve resultados favorecedores, y para la segunda etapa logré “conquistar” a la directora de Finanzas, quien daría el punto de vista definitivo para la contratación. Su nombre era Violeta y caso contrario a lo que me habría sucedido hace años, me sentía sumamente segura, tanto que estuvimos platicando y prácticamente me dio la oportunidad de decidir si quería trabajar en CVM o no.

Yo estaba realmente entusiasmada y convencida de mis cualidades y habilidades adquiridas; sabía que la decisión que tomara sería buena para mí y mi futuro, así que hablé primero con José Luis Albuero respecto a esta oportunidad de trabajo, sobre todo porque atravesábamos por una etapa de presión y trabajo intenso en IBOPE, debido a que no se tenía un avance notorio en el monitoreo.

La respuesta era obvia, se estaba actualizando la programación y estaciones a cuentagotas, tenías que decirle a tu supervisor en turno si el programa y conductor eran distintos al de origen y así se generaban los cambios. Cabe destacar que eso se lo hubieran ahorrado si hubiesen tomado en consideración mi propuesta.

Violeta me pidió una respuesta inmediata y yo le pedí al menos 3 días para concretar efectivamente mi relación laboral, me sentía comprometida aún con todo en IBOPE. Al final tenía un deber profesional y no quería quedar mal en ambos lados. José Luis Albuero me pidió amablemente postergar mi contratación sólo dos semanas más para poder avanzar con ellos, pues para él implicaba no tener una persona más y, por tanto, tendría que reajustar las cargas de trabajo. No pude negarme, así que hablé con Violeta y me respondió que no me esperaría, que tal vez más adelante habría una nueva oportunidad para trabajar juntas, así que dije adiós a la estabilidad.

Las siguientes dos semanas me tocó trabajar arduamente y en jornadas dobles. En alguna ocasión trabajé en la noche, lo que era sumamente pesado, aunque en el turno nocturno había menos personas, lo que significaba menor distracción y más avance de trabajo.

En ese proceso logré conocer a los supervisores de la tarde y la noche, Yvonne, Daniel y Alberto. En tanto, en el turno matutino, incrementaron el número de responsables, ahora eran Martha Carrillo y Ricardo Posadas. Además se creó un área que algunos nombramos *VIP*; esto porque eran aquellos que gozaban ciertos privilegios y esto no era un rumor o chisme de pasillo, sino que eran notorias las diferencias, el trato, la carga de trabajo e incluso los permisos y los horarios, lo cual me parecía totalmente absurdo, porque el principal promotor de esta situación era justamente Adán Baca.

Para formar parte de este selecto grupo no sólo valía ser eficiente, sino que fueras empático con los líderes y como yo siempre “cuestionaba”, según Marco Arellano yo tenía una actitud “porril” como él la definía y todo porque nunca seguía sus chistes, no iba con ellos a comer y sobre todo porque solía corregir y evidenciar ciertos detalles que no me parecían congruentes o correctos.

Sumado a ello me parecía burdo que Adán Baca eligiera a las “bonitas” para estar cerca de su área y que si le sonreías amablemente podrías tener ciertas consideraciones, como llegar tarde, comer en tu lugar (estaba prohibido) o simplemente no ir a trabajar.

Yo nunca dejé de buscar trabajo, me gustaba y disfrutaba el trabajo y a mis compañeros, pero siempre creí que éste fue un proyecto que no tenía pies ni cabeza y mucho menos un líder que inyectará fuerza, dinamismo y que motivara equipo. Había gente muy talentosa, especialistas en diferentes áreas, lo que era materia prima que debía ser explotada de manera inteligente y que pudo darle un vuelco a este monitoreo que a veces parecía perderse y de repente se reivindicaba.

Sumado a esta serie de situaciones incómodas y por demás carentes de profesionalismo, recibí una llamada que se convirtió en mi pesadilla los siguientes años. Javier, de TV Azteca, aquel que había conocido en JMW, me llamó a mi celular de una forma desesperada y yo no entendía muy bien lo que había pasado, ya cuando pudo hablar pausadamente me indicó que lo acababan de correr porque supuestamente estaba cometiendo un fraude y vincularon a ello los correos electrónicos que nos enviábamos en tono de broma de mi cuenta de Televisa a su cuenta.

Dicha situación me dio un poco de miedo porque Javier me dijo que demandaría a TV Azteca por despedirlo injustificadamente y me solicitó una carta donde yo describiera lo que había hecho, sumado a una carta de parte de Mónica Winters, de JMW, y de Danae Romero, de Espacio, lo que a él le serviría como aval de que no había ningún tipo de irregularidad.

Después de esa llamada no volví a saber nada sobre Javier, pero ahí no terminó el tema; ello se convirtió en una pesadilla que me persiguió muchos años y todo por algo que ambos consideramos insignificante.

Yo seguí en IBOPE esperando a concluir todo y que alguien nos dijera qué iba a pasar después, pues existían diferentes mitos urbanos sobre el destino de más de cien personas que conformábamos la plantilla de tan ambicioso proyecto.

Recuerdo que en una ocasión se nos anunció sobre la visita del Consejero Presidente del Instituto Federal Electoral (IFE), Luis Carlos Ugalde, quien deseaba supervisar personalmente la labor del equipo que daba fe a la participación de los medios y sus tendencias en el marco político de las elecciones rumbo a la Presidencia de la República.

Adán Baca giró la orden de que todos, sin importar el horario al que perteneciéramos, nos presentáramos con ropa formal, hombres de traje y mujeres de traje sastre. Sin embargo, nos colocó de manera tal que la gente que él consideraba “fea”, es decir, los más morenos, bajos de estatura, gordos y demás se escondieran en la parte trasera y él evitaría a toda costa que el Consejero Presidente se percatara de la presencia de las personas que a él no le interesaba mostrar.

Pero, a Luis Carlos Ugalde no le importó nada de esto, todos trabajábamos en ese momento, pero teníamos “prohibido movernos, respirar” y sobre todo fijar nuestra mirada en dicho personaje, o al menos esa fue la instrucción de nuestro supervisor en turno. El Consejero Presidente dio un *tour* por el lugar, nos saludó a todos y se retiró.

Debo confesar que ese tipo de situaciones me parecían vergonzosas y más cuando conocíamos la intención de Adán por quedar bien todo el tiempo con los directivos de IBOPE. Tenía actitudes infantiles y no de un líder de proyecto y más cuando solía irse de borrachera y no llegaba a tiempo, mientras que José Luis Albuero lo cubría de tiempo completo, pues había semanas en las que estaba en todos los turnos.

A veces me pregunto: ¿yo era muy exigente y de verdad me quejaba de todo o definitivamente estaba fuera de sí y veía cosas que no estaban bien? Recuerdo que hubo una ocasión en la que Adán llegó tan borracho a la oficina que se quedó dormido en el escritorio y obviamente no querían que nadie se diera cuenta, pero cómo no percatarse de tal situación si estábamos en un cuarto hacinados, el olor era inconfundible y sólo en ese momento su estado de ánimo cambiaba, todos nos convertíamos inmediatamente en sus mejores amigos.

Pero ese cambiante estado de ánimo no era una garantía de que al menos todo fluiría correctamente, pues cualquier situación podría convertirse en detonante y entonces él se transformaba. Según decían las leyendas, no había ningún cuchillo en la oficina o artefacto punzocortante porque nuestro líder, el maestro Baca, en un ataque de celos había intentado agredir a alguien.

En fin, fue un proyecto que prometía mucho, que podría haber dado más de sí, pero no había una estructura fija ni lógica que sostuviera esto; es más, mandaron a Estela Roldán a hacer una presentación en *flash* y ella debió aprender sola, y cuando Adán Baca fue a presentar se otorgó un crédito personal.

Cada vez se hacían más fuertes los rumores de que Adán Baca saldría del proyecto, por lo que a un mes y días para terminarlo, debía tener un nuevo empleo y en el proceso Mónica Winters, de JMW me llamó para entrevistarme con un vicepresidente de Radio Fórmula que era su amigo. Su nombre: Alberto Bustamante. Él necesitaba una asistente con urgencia, y yo quería un trabajo en breve, así que coincidimos, nos caímos bien y en menos de una semana debía ocupar mi nuevo empleo.

Recuerdo perfectamente cuando le renuncié a José Luis Alburo. Miré su rostro desenchajado y me dijo que esta vez no me pediría que me quedara; la recta final se aproximaba, faltaban 3 semanas para las elecciones presidenciales y era el momento de hacer un monitoreo en tiempo real, pero ahora no había marcha atrás y debía retirarme sin importar nada.

Cuando fui a renunciarle a Adán Baca, me miró y dijo: "...ya te vas y qué quieres que haga...", no contesté más que "...gracias...". Entregué mi carta a Desarrollo Organizacional y expliqué todas mis razones. Estaba cansada de tanta prepotencia por parte de alguien que nunca fue capaz de acercarse y ganarse un lugar con su gente.

El realizar el monitoreo político se construyó en una dinámica de nuevos aprendizajes y de una diferente perspectiva que no tenía presente en su totalidad, aunque ya había tenido una experiencia previa en sintetizar información de los medios de comunicación. Durante el primer año de Espacio 2003 me solicitaron conjuntar todas las notas publicadas en diarios de circulación nacional y local en Veracruz; con esta información elaboré el *clipping* de prensa, que era la recolección y síntesis con datos básicos. No obstante, mi labor en esta nueva etapa era distinta y mucho más profunda, ahora pude estar involucrada en todo el proceso.

También aprendí mucho sobre las actitudes que debes mostrar a nivel personal y profesional que reflejan quién eres como ser humano. Errores que se deben evitar para conseguir un buen ambiente de trabajo donde prevalezca un espíritu de colaboración.

2.3. ¿Secretaria? No, asistente de vicepresidencia

El 26 de junio de 2006 entré a Radio Fórmula como asistente de Vicepresidencia con el licenciado Alberto Bustamante, un tijuaneño alto y con una voz que imponía por doquier, pero que cuando sonreía transformaba todo su rostro. Nos conocimos vía telefónica meses atrás cuando trabajaba en JMW y él era nuestro contacto para la realización de campañas gubernamentales y de política.

En realidad cuando entré sabía a *grosso modo* cuáles serían mis responsabilidades, pero la principal era asistir al licenciado Bustamante. Llevaba el control de sus asuntos personales y laborales, llamadas telefónicas, le ayudaba a realizar trámites, le administraba la caja chica, entre otras actividades.

Tenía un horario de 8:45 am a 7:00 pm, con dos horas de comida de 2:00 a 4:00 pm. Me explicaron que debía ser muy puntual con mis horarios, nunca llegar tarde, salir a comer a tiempo y sobre todo retirarme exactamente en mi salida, jamás malacostumbrar a mi jefe y a nadie a quedarme horas extras. En lo personal esa última parte me pareció absurda, pero tenía lógica, yo estaba acostumbrada a seguir un horario sin fin, donde la chamba concluía cuando debía de ser y no había más.

Otra regla de oro e inapelable era la de no contestar los teléfonos en el horario de comida, aunque estuvieras ahí presente, situación que me era inevitable. Mi sentido de responsabilidad decía que eso no importaba, mi trabajo consistía en hacerlo, sobre todo si se trataba de una emergencia personal o laboral.

Además de ser la asistente de Bustamante, a la par también ayudaba a Willy y Adolfo Kautz. El primero era de origen brasileño. Había llegado a México con McCann Erickson hace muchos años, su enfoque era totalmente publicitario y mercadológico. Justo cuando yo llegué él se encontraba de viaje en la búsqueda de una cura para el cáncer de huesos que padecía; yo en mi caso debía tomar mensajes, correspondencia y canalizar su información adecuadamente. Por su parte, Adolfo era su hijo más pequeño y tenía a su cargo algunas cuentas de marcas comerciales; su actitud siempre fue más independiente y casi no solicitaba mis servicios más que para sacar copias, darle botellas de agua todas las mañanas, enlazarle y responder sus llamadas.

También apoyaba a José Luis Robles, un ejecutivo de cuentas que era de total confianza de Bustamante y era quien visitaba a todas las instancias de gobierno. Le ayudaba a coordinar toda la papelería que solicitaban para los contratos y trataba de tener varias copias de la documentación para que él sólo las pudiera tomar. Además le ayudaba a modificar los contratos y recabar las firmas con los apoderados legales de Radio Fórmula, enviar cotizaciones y actualizar precios.

En realidad tenía el trabajo ideal para aquéllos que no deseaban más que estabilidad económica y laboral, pero yo necesitaba acción, conocer más y aprender. Mis labores consistían en llamadas, mensajes, cortar, pegar, servir agua y café, sacar fotocopias, llevar facturas, recibir contratos, solicitar testigos, enviar paquetes, etc., pero creo que mis exigencias estaban basadas en querer más no a nivel monetario, sino personal.

Previo, durante y posterior a la tan esperada semana del proceso electoral, me tocó lidiar con llamadas y visitas de diferentes personajes, uno de ellos era Juan Camilo Mouriño, quien en alguna ocasión estuvo en la oficina de todos los vicepresidentes. La realidad es que yo no lo conocía, pero todo eso se hacía con cierto sigilo, lo que yo no entendía en su totalidad, pero solía no hacer preguntas, sino asumir mi rol.

A la par, también había ciertas llamadas que hacían del exterior un grupo de personas afines a Andrés Manuel López Obrador, las cuales eran de manera constante y que se incrementaron con el triunfo del PAN en la Presidencia de la República. Acusaban e insultaban a todos los conductores de noticias de Radio Fórmula. ¡Ah!, pero si les colgabas, llamaban 20 veces más para decirte que no debías hacer eso y escuchar atentamente sus insultos, hasta que se cansaran de gritarte como si fueras López Dóriga o Denise Maerker, ya después te colgaban.

Esas llamadas al principio me daban miedo, porque te amenazaban con que iban a tomar las instalaciones del medio y no se podría hacer nada, pero conforme pasaban los días ya reconocía el número y prefería no contestar, aunque era muy molesto e incómodo.

Durante mi estancia en Radio Fórmula, Danae Romero volvió a contactarme para decirme que estaban buscando gente para entrar a la agencia de investigación de mercados denominada Instituto de Investigaciones Sociales S. C. (cabe aclarar que no se trata del instituto que tiene el mismo nombre dentro de la UNAM) y quería saber si me interesaba mandar mi curriculum.

Aquí haré un breve paréntesis, pues en mi etapa de desempleo fui a ver a Mayra Herrera, conocida por todo el equipo de Espacio. En aquella ocasión esta mujer me entrevistó porque la conocí en la comida de despedida de Daria Hermsillo donde me dio su tarjeta, así que la llamé hasta que seguramente se cansó de mí y me recibió. Aquella vez no logramos concretar nada, pero

en esta oportunidad había un reclutamiento para incorporar nuevo talento en la agencia y le había solicitado a Dana gente recomendada.

Envié mi curriculum sin pensar que podrían llamarme; quizá ni siquiera lo harían, pero nada perdía con hacerlo. A la par, Mónica Winters me pidió dar seguimiento a la campaña del INEA que daba inicio y en la cual no podía; fue ahí donde, como ya había mencionado, conocí a Maru Anaya Amor, la responsable de comunicación de la institución.

Es importante mencionar que la campaña no se concretó en ese momento, pero el haber estado de nuevo trabajando con el INEA me hacía sentir viva, divertida y útil en diferentes circunstancias y lugares; no obstante, lo que me hacía más feliz era tener trabajo. Mis amigos de IBOPE me llamaban más seguido de lo que yo hubiera pensado, porque extrañaban mis organizaciones de eventos sociales, es decir, los cumpleaños que tras mi salida quedaron prohibidos.

En ese proceso fui llamada por Alicia Torres para la primera entrevista del Instituto de Investigaciones Sociales S. C., lo cual tuve que manejar a escondidas de mi jefe, pues no tenía garantía de nada.

En la cita estaban varias personas: Heriberto López Romo, quien era el director del Instituto, Elena Luis Castillo, Juan Incháustegui y Alicia Torres, de Recursos Humanos. Debo decir que me tomó por sorpresa ser entrevistada por tantos al mismo tiempo. Creo que al final no me fue tan mal, aunque salí ciertamente insegura, no vi rostros de convencimiento, pero me tranquilizaba seguir teniendo trabajo.

Durante mi semana de incapacidad, el licenciado Bustamante se mostró un tanto molesto, supongo que ya sospechaba que yo me iría pronto, aunque no estaba totalmente seguro. Justo en esos días recibí la prueba, vía correo electrónico, del Instituto de Investigaciones Sociales S. C. para realizarla desde casa y enviarla a Elena Luis. Lo que debía hacer con el documento adjunto era una propuesta para una marca de suavizante de telas, lo que determinaría mi nivel de conocimiento y posibilidad para pertenecer a esta empresa.

Ese día con el brazo inmovilizado y con mi madre a un lado me fui al supermercado a ver cuántas marcas había de suavizantes de telas, tamaños, precios, presentaciones y todas las variables que debía considerar. Me asesoré de María Elena Espinosa, una amiga que había conocido en Radio Fórmula y que era quien siempre me motivaba a no darme por vencida y seguir aprendiendo; ella fue quien me ayudó a conocer más cosas y sobrellevar los procesos complicados.

Me la pasé muy bien en Radio Fórmula, pude relacionarme rápidamente con todas las diferentes áreas y eso hizo que me adaptara en poco tiempo, pero la realidad era que siendo una empresa vieja, no había rotación de personal. Tal vez esa estabilidad que muchos buscaban significaba un espacio de confort, sin importar cuánto se ganara o si había ascensos, eso era lo que yo no quería, necesitaba sentir que podía crecer profesionalmente.

Pasada mi incapacidad y de vuelta en la realidad oficinesca, me llamaron para una segunda entrevista del Instituto de Investigaciones Sociales S. C. Esta vez tenía una cita con Fabio Alejandro Ramírez; al parecer él era quien decidía mi contratación. Le solicité que ésta fuera en el horario más

tardío que se pudiera. Fabio aceptó con cierta molestia, pero al final todo salió bien y me dijo que aún tenía que entrevistar a otros posibles candidatos para la vacante.

Para entonces, mi jefe de Radio Fórmula ya sospechaba que yo aplicaría la huida laboral y pues de alguna manera estaba consciente, porque decía que yo era del perfil que buscaba más cosas, sobresalir y aprender; como su asistente, difícilmente eso podría suceder.

Aquí un gran error de mi parte: nunca fui lo suficientemente honesta y directa con mi jefe; eso le molestó mucho y me dejó de hablar varios días, hasta que Susana, otra de las asistentes, habló con él y abogó a mi favor. Después de eso, cambió su actitud y me pidió como favor conseguir a alguien de confianza que pudiera sustituirme en corto tiempo, así que comenzó la búsqueda de la candidata ideal.

Yo sabía que mis funciones eran de secretaria, y se adornaba de forma bonita como “asistente”, detalle que nunca cuestioné; pero justo en mi andar para descubrir al nuevo talento que me reemplazaría se me ocurrió utilizar la maravillosa palabra para describir la labor a desarrollar, entonces Susana, Maggie y Lupita me corrigieron: “...no somos secretarias, nuestro trabajo es más importante, somos asistentes de Vicepresidencia...”.

Susy me explicó que era una forma de destacar y exigir respeto a su valor laboral. Además, sus jefes se los habían autorizado, porque eso les daba cierto estatus y autoridad ante las personas de áreas estratégicas.

En poco tiempo encontré a la candidata ideal para sustituirme en el puesto; se llamaba Ana Laura y era una de mis mejores amigas de la preparatoria. En ese momento trabajaba como secretaria en otra empresa que le pagaba la mitad del sueldo que se le estaba ofreciendo.

Es importante mencionar que era el mejor salario que había tenido en toda mi vida hasta ese momento, ganaba \$11,000 pesos libres, más prestaciones de ley, seguro de gastos médicos mayores y bono anual, por eso pensaba que no era cualquier empleo, eran las condiciones ideales para muchas personas, pues significaba estabilidad: una buena remuneración económica, cero estrés, horario fijo y excelente ambiente laboral, pero, ¿y el crecimiento personal dónde quedaba?

Sin duda yo necesitaba seguir aprendiendo y el panorama no era muy alentador. Esta vacante era ideal para alguien que había estudiado secretariado y no necesariamente para una egresada de la carrera de Comunicación y Periodismo.

Desde mi perspectiva, ser comunicólogo implica ir más allá de los límites y romper esas barreras que te dicen que no puedes superar; es diseñar nuevas formas de trabajo y enfrentar todas las limitaciones expuestas. Yo necesitaba trabajar en mi área, pues aunque estaba en un medio importante como Radio Fórmula, requería realmente buscar una especialización.

Cuando le hablé a Ana del puesto, no podía creerlo, le parecía demasiado extraordinario para ser verdad, pero antes debía dar el primer paso, ir a la entrevista y ser aprobada por Bustamante. Este proceso fue relativamente sencillo, pues necesitábamos a alguien que cubriera la vacante efectivamente y en corto plazo; ella era la única opción disponible e inmediata.

Bustamante me solicitó darle capacitación a Ana el viernes 28 y el lunes 31 de julio; tenía que dejarle claro el rol a cubrir, así como todas sus responsabilidades. La presenté con todas las áreas estratégicas; es decir, Contabilidad, Producción, Relaciones Públicas, Sistemas y Administración. Le expliqué sobre algunas cuestiones y personas que podrían sacarla de balance, sobre todo porque era indispensable llevar una comunicación adecuada y evitar cualquier tipo de confusión.

La parte más compleja de mi salida de Radio Fórmula fue lo rápido que me familiaricé con todos. Susana, Maggie, Lupita, Male, José Luis, Adolfo, María Eugenia, Roberto y Alberto, todos ellos me ayudaron a hacer más llevadera esta labor, aprendí de mis errores, transformé mi realidad y busqué nuevos objetivos.

Recuerdo con mucho cariño al director de Recursos Humanos, quien insistió que me quedara más tiempo, porque decía que en mí reconocía muchos atributos y valores de trabajo que no siempre se veían, eso me hacía sentir orgullosa de mi desempeño. Sin embargo, aunque éste era el lugar ideal por las condiciones en cuanto a estabilidad económica, creo que yo no era el perfil que necesitaba esta empresa; no había estudiado para ser secretaria. Mis ambiciones personales superaban las expectativas de cualquier trabajo que no se relacionara con la carrera de Comunicación y Periodismo, quería seguir aprendiendo y ahí no lo podría hacer.

Mi formación académica y lo que había experimentado profesionalmente me empezaron a mostrar nuevos caminos que tenía presentes, que van más allá de la prensa, radio, televisión o de una especialización. Yo tenía altas expectativas que hasta ese momento se encontraban pendientes por cumplir, realmente quería mostrar que tenía un potencial por explotar.

Aunque debo reconocer que muchas veces llegué a pensar que si bien la Universidad me dotó de muchos conocimientos, no siempre son suficientes y coincidentes con la realidad laboral, debido a la falta de actualización en cuanto al plan de estudio, tecnología e infraestructura en talleres, así como capacitación docente no sólo en contenidos, sino que vaya en línea con las necesidades laborales actuales, lo cual se puede hacer en conjunto con egresados. Eso no significa que el alumno esté limitado. Las habilidades se construyen y los conocimientos se van adquiriendo con relación a la experiencia.

Estaba lista para volver a empezar y adquirir conocimientos. Curiosamente el mismo día que yo terminaba mi periodo con Radio Fórmula, IBOPE concluía su contrato colectivo y para ese instante había más de 100 desempleados. Yo iniciaba una nueva etapa y misión: la agencia de investigación de mercados, el Instituto de Investigaciones Sociales S. C.

3. Marcas y productos: el inicio en la investigación de mercados

Un año y tres meses después de mi primera entrevista en el Instituto de Investigaciones Sociales S. C., que es una agencia de investigación de mercados que sólo coincide en nombre con la instancia que forma parte de la UNAM, por fin logré ingresar el 1º de agosto de 2006, fecha justo en la que todos mis ex compañeros de IBOPE concluían su ciclo.

Como siempre mi primer día me parecía extraño, me hacía recordar ese conjunto de sentimientos acumulados en la “panza” como cuando era niña y debía regresar a clases. Siempre he sufrido de pánico escénico, pero he salido airosa. Creo que la mayoría de las veces nadie lo ha notado o al menos lo he sabido controlar perfectamente.

La cita era en otras oficinas que no sabía que formaban parte de la empresa. Me presenté a las 9 de la mañana y esa extraña adrenalina me hizo llegar casi una hora antes. No sabía que a esa cita también acudirían dos personas más, sus nombres eran Rosalba Ponce y Francisco Cantú. Ambos venían de Puebla, pero tenían tiempo radicando en la ciudad de México. En el caso de Rosalba, nos percatamos de que teníamos mucho en común, las dos habíamos trabajado en Espacio y conocíamos a la misma gente, pues justo las dos llegamos por la misma persona, Danae Romero.

A la hora indicada, Alicia Torres, responsable de Recursos Humanos y Administración del Instituto, llegó por nosotros para entregarnos un manual de inducción que describía nuestro puesto y darnos un recorrido por las instalaciones, después de eso nos llevaría a nuestro lugar de trabajo. No tuvimos tiempo de revisar con ella todo el material, sólo lo relacionado con la definición de misión, visión, valores y organigrama. El resto deberíamos leer en el momento que estuviéramos instalados en nuestros respectivos lugares.

Ya estando en la oficina ubicada en la calle de Higuera, Alicia nos presentó con cada una de las personas que se encontraban en el lugar. El diseñador, que se llamaba Sergio, nos ayudó a crear nuestras cuentas de correo electrónico y nuestras firmas. Nos entregaron la oficina que ocuparíamos y el equipo de cómputo.

Ese primer día mi jefe, que era Fabio Alejandro Ramírez, me dio la bienvenida, pero como siempre estaba muy ocupado, me pidió que leyera sobre los manuales que me habían dado. Logré salir bien de mi primer día de trabajo y pues esto pintaba para ser una larga estancia donde buscaba aprender o al menos esa era mi intención.

3.1. Entre evaluaciones, campañas y prueba de producto

Para mi segundo día, la realidad empezó a ser más “difícil”, y no me refería al trabajo, sino a las personas que ahí trabajaban. Recuerdo que llegué muy aliviada y saludé a todo aquel que me encontraba; pero la gran mayoría me ignoraba o simplemente no contestaba, excepto mi jefe, Rosalba, Francisco y Elena Luis, que era una de las gerentes de investigación, y aunque esto no debería afectarme, la realidad es que sí me hacía sentir incómoda.

Mi jefe, Fabio, durante esa semana me dejó leyendo los manuales y para cuando terminé me asignó una nueva tarea: el ordenamiento de las encuestas y los *cassettes* para que la gente que hacía la captura pudiera recogerlas.

Hasta ese momento yo notaba a Fabio muy estresado y yo me sentía sin actividades por hacer, por lo que decidí acercarme a él para preguntarle cuál era el siguiente paso, porque no tenía muy claro hasta ese momento mi chamba. Así que debido a mi insistencia decidió asignarme la clasificación de códigos de captura.

Pero, ¿en qué consistía la clasificación de los códigos de captura?. Fabio me explicó que cuando concluye el levantamiento de campo cuantitativo, el IIS envía a un proveedor las encuestas para que la información obtenida sea capturada para la elaboración de las gráficas de resultados.

Se separan las preguntas cuantitativas de las cualitativas. Las cuantitativas son aquéllas que tienen códigos de escalas numéricas y las cualitativas brindan una opción abierta para que el entrevistado escriba su respuesta. En ambos casos se maneja una base con los datos correspondientes y en cuanto a la información cualitativa se divide la oración o frase para formar categorías, que en este caso propone la empresa contratada para el servicio de captura y el director de proyecto del IIS es el responsable de avalar y adecuar a los objetivos de la investigación.

La primera base de códigos se realiza con el 15% del total de los cuestionarios que ya han sido capturados, con ello da inicio la revisión de los mismos. Dicha labor parecía sencilla, pero debía haber un buen nivel de conocimiento sobre el proyecto, los objetivos, la categoría de la marca y de esa manera se podría diferenciar e igualar los conceptos.

La primera fase de la elaboración de códigos es separar las oraciones en ideas para darle la interpretación correcta, clasificar los conceptos y generar categorías y sub- categorías que fueran en línea con la formulación de las preguntas. Debo reconocer, y no es vanidad, que mi primer intento fue bastante bueno, aunque Fabio me hizo algunas correcciones; me indicó que mi lógica le parecía correcta, lo cual desde mi percepción ya era un gran avance.

Dos semanas después de mi ingreso llegó Mayarí Pascual, quien estaría con Elena Luis como investigadora a nivel gerencial, y al notar que la aversión laboral de mis nuevos compañeros no era personal, sino que era con todo aquel que se integrara, decidí darme a la tarea de tratar de integrar al nuevo personal, para que al menos se sintieran a gusto. A este grupo se sumó tiempo después Zulema Moreno y Estela Roldán; la primera era psicóloga y formaría parte del equipo de Elena Luis para realizar la logística de los estudios, es decir, era la responsable de coordinar el reclutamiento de las personas y los requerimientos de los estudios cualitativos.

Es importante mencionar que el Instituto de Investigaciones Sociales S. C. se dividía en células de trabajo, la célula 1 estaba conformada por Marisela Rodríguez como directora, Marissa Hernández, Maricela Miranda y Cecilia Pingarrón como gerentes de Investigación, teniendo como clientes principales a Televisa, Cartoon Network y Nestlé.

La célula 2 se integraba por Luis Incháustegui como director, Rocío Carranza, Nora Franco y Carmen Rosiles como gerentes de Investigación y Mariana Gómez como investigadora Titular, sus clientes eran Danone y Coca Cola.

La célula 3 era liderada por Mayra Herrera y estaba como responsable del área que denominaban “Futuros”, la cual brindaba los pormenores y actualizaciones sobre la industria de la investigación, tecnología y sociedad en general.

Por alguna razón nunca supe quiénes integraban la célula 4, pero en la 5 estaban Fabio Alejandro, Juan Incháustegui y Elena Luis como subdirectores de investigación, Francisco Cantú y Mayarí Pascual como gerentes de Investigación, Rosalba Ponce y yo como investigadoras titulares. Los clientes principales de esta unidad de negocio eran los de las otras áreas, pues éramos los responsables de dar los servicios de logística y ejecución para los estudios cuantitativos, aunque teníamos clientes independientes como la marca de lencería Ilusión, laboratorios farmacéuticos como Gelcaps y Roche, así como Walmart, Play City, Bestel, Procter & Gamble, Tyson, Grey, Draft FCB y Leo Burnett.

A la par que la empresa crecía, se incorporaba nuevo personal. Durante el primer semestre ingresó Zulema Moreno (Célula 5), Estela Roldán (Célula 1), Erika Olvera y Santiago Capella (Célula 3). También se integraba una nueva área que era la de IIS Digital, responsable en primera instancia de salvaguardar el material en video y gráfico; se planteaba generar una especie de biblioteca digital y el responsable era Silvano Soto, quien durante muchos años había sido reportero de Televisa Espectáculos.

Como Silvano requería gente de apoyo para su equipo, me solicitó ayuda y justo fue ahí donde ingresaron Alberto Guzmán, quien ya había trabajado con él en Televisa, y Vladimir Baños, que era mi recomendado, ya que nos conocíamos de Espacio. A ese equipo se sumaron Marilú (en la organización del material) y Anabel (como diseñadora).

Ahora bien, respecto a mis funciones en el Instituto, entre agosto y diciembre de 2006 me enfoqué principalmente en la realización de códigos, capacitación y supervisión de levantamiento de encuestas locales y foráneas, recolección y entrega de material para los diferentes proveedores, así como el contacto con todos ellos.

Debí aprender algunas cosas, sobre todo respecto a la tipología de estudios cuantitativos que existían y que eran nuevas para mí; por mi experiencia, sólo conocía las encuestas tipo censo, ello debido a mi participación en el año 2000 para el Censo de Población y Vivienda, pero aquí obtendría nuevos conocimientos.

Para empezar, aprendí todo el proceso a seguir en el desarrollo de un proyecto cuantitativo, el cual se expone a continuación:

1. Solicitud del proyecto, existen diferentes variables:

- a. Ya sea que el cliente solicite de manera directa un determinado tipo de estudio cuantitativo
- b. Que el cliente y agencia se reúnan, el primero expresará sus necesidades inmediatas y la agencia generará un *brief* - documento donde se coloca la información más importante para realizar una investigación -, de esa manera se puede desarrollar una estrategia adecuada a las necesidades del cliente.

2. Creación de la propuesta al cliente

a. La propuesta debe incluir:

- i. Objetivo general
- ii. Objetivos particulares
- iii. Metodología y la explicación de la técnica:

1. *Conjoint*: Permite determinar los valores otorgados a las características que conforman un producto, marca o servicio. Se realiza una combinación limitada de atributos para definir las preferencias y la valoración implícita.

Durante mi estancia en el IIS sólo hice un estudio de ese tipo para Walmart.

2. *Censo*: Consiste en un recuento estadístico que no trabaja directamente sobre una muestra, sino sobre la población total.

3. *Brand equity*: Enfocados directamente a conocer el valor de la marca frente a la competencia. Este tipo de estudios los realizamos principalmente con Ilusión y Walmart.

En el caso de Ilusión lo hacíamos cada año, para medir la “temperatura” de la marca respecto a su competencia y con Walmart la variabilidad del tiempo era relativa.

4. *Pre-test*: Permite evaluar marcas, productos o servicios en primeras fases para identificar valores y atributos relevantes para posibles cambios en los mismos.

5. *Post-test*: Evalúa los cambios hechos de una marca, producto o servicio tras los estudios hechos previamente.

6. *Ad-hoc*: Son estudios que se adecuan a los objetivos y necesidades específicos de la marca, producto o servicio.

La mayoría de estos estudios se volvían “seguimientos” semanales, mensuales, bimestrales, trimestrales y anuales, con la intención de medir la “temperatura” de la marca. Estos estudios los hacíamos principalmente con Televisa.

7. *U&A (Usos y hábitos)*: Ayudan a identificar los factores de consumo sobre un producto, marca o servicio, para detectar debilidades y fortalezas, de esa forma es posible obtener áreas de oportunidad y mejora de los mismos.

Este tipo de estudios se podían combinar con otros, para identificar valores específicos.

- iv. Tipo de levantamiento: Estos estudios podrían hacerse por diferentes vías, casa por casa, telefónicamente o en centro de afluencia.
- v. Variables de la distribución de la muestra
 - 1. Sexo
 - 2. Edad
 - 3. Lugar donde se llevará a cabo el levantamiento (plazas / ciudades)
 - 4. Nivel socioeconómico (NSE)
 - 5. Especificaciones especiales (Usuarios de producto, tendencia política, tipo de persona, etc.)
 - 5.1. En este caso se brindan diferentes opciones de muestra (cantidad de casos a evaluar), incluido el margen de error en cada uno de los casos, lo que determinará el costo - beneficio para el cliente.
- vi. Time table (Calendario)
- vii. Costos
- viii. Contacto

3. Presentación de la propuesta al cliente

- a. Se le envía la propuesta al cliente para que exponga sus puntos de vista y recibir retroalimentación.

4. Aprobación de la propuesta

- a. El cliente se encuentra conforme con la metodología seleccionada por él o por sugerencia de la agencia.
 - i. Se negocia costo de acuerdo a la partida económica que el cliente desee invertir o con la que se cuente dentro de la empresa.

5. Cotización de la encuestas con proveedores

- a. Se solicita a los proveedores costos, a partir de un estimado de preguntas y duración de la encuesta. En algunos casos, cuando no se cuenta con proveedores

locales, se solicita a otros cubrir las plazas donde ellos suelen tener contactos y equipos de levantamiento locales, como el caso de:

- i. Profiles: Ciudad de México, Veracruz, Jalisco
- ii. Evidens: Ciudad de México, San Luis Potosí, Veracruz, Guerrero.

6. Solicitud de los *AGEB'S*

a. Aquí fue cuando recordé qué era una *AGEB* (Área Geoestadística Básica), que es la forma en la que está dividido todo el país.

i. *AGEB* es el área geográfica que corresponde a la subdivisión de las *AGEM* (Área Geográfica Estadística Municipal). Constituye la unidad básica del Marco Geoestadístico Nacional y dependiendo de las características que presentan, se clasifican en dos tipos:

1. Área Geoestadística Básica Urbana
2. Área Geoestadística Básica Rural

b. Estas *AGEB's* eran solicitadas a un proveedor que tenía oficinas en Toluca, Estado de México.



c. Las *AGEB's* debían cumplir con una característica importante: distribución aleatoria por sorteo sobre los NSE solicitados, ello de acuerdo al segmento objetivo del estudio. Con ello se podría garantizar la dispersión en la entidad.

d. A cada *AGEB* se le ha asignado una clave compuesta por tres números, un guión, un número o la letra "A", los cuales aparecen representados en la cartografía dentro de una elipse. Cabe señalar que estas claves son únicas dentro de cada municipio, por lo que nunca se tendrá una clave repetida, independientemente de que sea urbana o rural.

Ejemplo: 001-7, 026-A y 110-0.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

- e. Las *AGEB*'s las usábamos principalmente en la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, aunque algunos proveedores locales como Inmersa, en León, Guanajuato; Datos y Cifras, en Hermosillo, Sonora, y Tijuana, Baja California, contaban con esa herramienta para uso personal. Pero no todas invertían en ello.

7. Elaboración de la encuesta

- a. En este caso el responsable del proyecto eran quien lo realizaba, en la mayoría de los casos era Fabio, Francisco Cantú y, de vez en cuando, Juan y Luis Incháustegui, o bien Heriberto López Romo, director del IIS.
- b. El cuestionario debía cubrir los objetivos de la investigación. La portada contaba con la información general del encuestado y encuestador:
 - i. Nombre del encuestado
 - ii. Dirección
 - iii. Información sobre la *AGEB*
 - iv. Nivel Socioeconómico (NSE) Apreciado
 - 1. Determinado por la ubicación geográfica
 - v. Nivel Socioeconómico (NSE) Definido
 - 1. Determinado por la regla 10x6 de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión (AMAI)
 - vi. Nombre del encuestador
 - vii. Código del encuestador
 - viii. Empresa que brinda el servicio
- c. Había un espacio para la supervisión, tanto de la empresa contratada como del Instituto de Investigaciones Sociales S. C:
 - i. Nombre del supervisor
 - ii. Código del supervisor, el cual era asignado por cada empresa.
 - iii. Empresa que supervisa
- d. Contaba con un espacio para *filtrar* / seleccionar a las personas que podrían participar en este tipo de estudios, las cuales debían cumplir lo siguiente:

- i. No trabajar o tener algún familiar cercano en agencia de publicidad, mercadotecnia o promoción.
- ii. No haber participado en ninguna clase de estudio mercadológico en los últimos 6 meses.
- iii. No trabajar o tener algún familiar cercano en empresas de la categoría sobre la que se realizaba el estudio de mercado.
- iv. En algunos casos, se puede poner filtros adicionales, sobre todo cuando el producto, marca o servicio requiere que las encuestas sean respondidas por sus usuarios. Se seleccionan a partir de ciertos hábitos de consumo y en ese caso se pregunta:
 - 1. Producto, marca, servicio usado
 - 2. Frecuencia de uso
 - 3. Frecuencia de compra
 - 4. Lugar de consumo
- e. El cuestionario inicia con aspectos generales sobre la categoría, producto, marca o servicio y posteriormente, se particulariza en cada objetivo planteado a través de:
 - i. Preguntas cerradas, conformadas por baterías y diferentes escalas, como:
 - 1. Agrado / Desagrado
 - 2. Totalmente de acuerdo / Totalmente en desacuerdo
 - 3. Excelente / Muy malo
 - 4. Diario / Nunca
 - 5. Muy importante / Nada importante
 - ii. Preguntas abiertas
 - 1. Donde el entrevistado puede responder libremente, sin necesidad de tener una batería. Del contenido escrito, se formaban los códigos.
 - a. Ejemplo: Me gusta su sabor, es agradable. El tamaño de la presentación es adecuado, ya que alcanza para toda la familia, pero no lo venden en cualquier lugar.
 - b. De ese texto se creaban las categorías como:

- i. Atributos intrínsecos y la sub-categoría:
 - 1. Sabor
 - ii. Atributos extrínsecos, sub-categoría:
 - 1. Tamaño
 - 2. Distribución
- f. Al finalizar el cuestionario, se encontraba una hoja que permita corroborar el nivel socioeconómico apreciado a través de una serie de preguntas. Esta evaluación ha sido modificada en los años recientes, ya que el estilo de vida de los mexicanos ha cambiado.

La primera regla que se ejecutaba en la AMAI fue la 13 x 6, considerando los siguientes aspectos:

- i. Escolaridad del jefe del hogar
- ii. Número de habitaciones
- iii. Número de baños con regadera
- iv. Tipo de piso
- v. Número de focos
- vi. Auto
- vii. Boiler o calentador
- viii. Lavadora de ropa automática
- ix. Videocasetera
- x. Tostador de pan
- xi. Aspiradora
- xii. Horno de microondas
- xiii. Computadora personal.

En 2008, la regla se modificó por la 10 x 6 que clasifica a los hogares en 6 niveles, tomando en cuenta 9 características o posesiones del hogar, así como la escolaridad del jefe de familia o persona encargada de llevar el gasto familiar.

Los diez indicadores de la regla 10 x 6 se describen de la siguiente forma:

- i. Tecnología y entretenimiento
 - Número de televisiones a color
 - Computadora
- ii. Infraestructura práctica
 - Número de focos
 - Número de autos
 - Estufa
- iii. Infraestructura sanitaria
 - Baños
 - Regadera

- iv. Infraestructura básica
 - Tipo de piso
 - Número de habitaciones
- v. Capital humano
 - Nivel educativo del jefe de familia

Para ello se tiene un esquema de puntos que se asignan, considerando cada uno de los valores sobre el ingreso familiar, como se describe a continuación:

CUARTOS		FOCOS	
CANTIDAD	PUNTOS	CANTIDAD	PUNTOS
0-4	0	0-10	15
5-6	8	11-15	27
7 o más	14	16-20	32

ESCOLARIDAD	
NIVEL	PUNTOS
Sin instrucción	0
Primaria o Secundaria completa o incompleta	22
Carrera técnica, preparatoria completa e incompleta	38
Licenciatura completa o incompleta	52

PUNTOS			
Cantidad	Piso diferente a tierra o cemento	Regadera	Estufa de gas o eléctrica
No tener	0	0	0
Tener	11	10	20

TABLA DE PUNTOS POR NIVEL	
E	Hasta 60
D	Entre 61 y 101
D+	Entre 102 y 156
C	Entre 157 y 191
C+	Entre 192 y 241
A/B	Entre 242 o más

PUNTOS				
Cantidad	Tv a color	Automóvil	Baños	Computadora
No tener	0	0	0	0
1	26	22	13	17
2	44	41	13	29
3	58	58	31	29
4	58	58	48	29

Actualmente, la regla vigente es la 8 x 7, que se desglosa de la siguiente manera:

- i. Número de cuartos o habitaciones: Se define como el espacio cerrado o separado por paredes fijas, sin importar el material, siempre y cuando éste se use para alojar personas, como: recámaras, sala, comedor, cuarto de TV, cuarto de juegos, biblioteca, cocina, cuarto de azotea, entre otros.
- ii. Para que un cuarto se considere como tal, debe estar separado con una barda, tal es el caso de los espacios como sala-comedor. Los baños, medios baños, azotehuelas, pasillos y *garage* no son considerados cuartos.
- iii. Número de baños: Se cuentan sólo los baños completos, sin importar que éstos no se utilicen como tal, pero que se pueden rehabilitar. No se consideran letrinas, ni de uso compartido. En este sentido, es importante que cuenten con un sistema de corriente de agua y la regadera en función.
- iv. Número de focos: Se contabilizan los focos usados en la vivienda y que se encuentran en techos, paredes, lámparas, etc., sin importar el tipo y la cantidad de *watts*. Sin embargo, no se consideran los que pertenecen a

aparatos electrodomésticos, “soquets” sin foco, focos en serie de ornamento, los de uso compartido en departamentos, vecindades, condominios, pasillos y jardines, ni aquellos usados en negocios dentro de la vivienda.

- v. Piso: Se requiere saber si la mayor parte del piso de la vivienda es diferente a tierra, cemento o tiene algún otro recubrimiento. Si existen dos distintos tipos de superficie se debe especificar cuál predomina.
- vi. Número de Autos: Existencia de vehículos para uso de los miembros del hogar, sin importar año, tipo de modelo y que se encuentre aún en pago o que sean prestación laboral.
- vii. Estufa: Se cuenta como posesión la estufa de gas o eléctrica en funcionamiento para la vivienda.
- viii. Nivel educativo del principal proveedor del hogar: Es la persona que aporta el mayor ingreso en la vivienda, de acuerdo a la siguiente codificación:
 - Ninguna
 - Primaria incompleta / Primaria completa
 - Secundaria incompleta / Secundaria completa
 - Carrera Técnica / Comercial
 - Preparatoria incompleta / Preparatoria completa
 - Licenciatura incompleta / Licenciatura completa
 - Maestría / Diplomado / Postgrado / Doctorado

8. Capacitación

- a. Tras la realización del cuestionario se citaba a los proveedores en las oficinas del IIS de Gómez Farías para capacitación. Se les explicaba sobre el llenado de las encuestas, los tiempos de entrega y los diferentes documentos que debían enviar, como: el avance diario y el documento del IIS Digital que reflejaba la correlación entre audio y encuesta, lo que servía para fines de supervisión de escritorio.
- b. Se les entregaban las grabadoras de acuerdo al número de encuestadores que fuesen a participar en cada proyecto. Como requisito principal debían grabar el 70% de las encuestas y entregarlas en un CD con el número de encuesta correspondiente.
- c. También se les entregaba la distribución de la muestra, de esa manera podrían identificar cuántas personas debían entrevistar por sexo, edad, nivel socioeconómico (NSE) y características específicas.
- d. La capacitación también nos servía para efectos de detección de errores, tanto en el texto de la encuesta como en la ejecución, pues la experiencia de algunos

encuestadores nos permitía identificar oportunamente si los pases y las escalas entre preguntas tenían lógica y eso ayudaba a una aplicación correcta.

9. Piloto

- a. En algunos casos, cuando el cuestionario era muy complejo, tanto la agencia (IIS) como el cliente sugerían realizar un cuestionario piloto con un día de levantamiento para evaluar el nivel de dificultad sobre el perfil a encuestar y la duración de la encuesta, esto permitía ajustar y hacer más eficiente el levantamiento.
- b. La realización de este ejercicio, en la mayoría de los casos, no era tan efectivo para que los clientes redujeran la duración de las encuestas, las cuales oscilaban en promedio entre 45 minutos y una hora, y otras que excedían el tiempo al durar entre una hora y media y casi dos horas.
- c. Es importante reconocer, tanto en el punto anterior (capacitación) como en el piloto, el gran trabajo que realizaban algunos equipos como el de Roberto Espinosa, que tenían capacidad y empuje para identificar errores en la recolección de información, lo que nos permitía rediseñar el cuestionario.

10. Modificación del cuestionario

- a. La duración de este proceso iniciaba con nuestras recomendaciones hacia el cliente realizando las modificaciones y justificando los porqués de cada cambio.
- b. Si el cliente se negaba a realizar modificaciones, se realizaba el levantamiento de campo y durante los primeros días se enviaban las incidencias a través de los reportes, lo cual resultaba efectivo sobre todo cuando las encuestas se “caían” en una determinada batería, o bien, si el perfil de los entrevistados era difícil de conseguir (por ejemplo, mujeres de 25 – 35 años, que tengan hijos entre 8 y 10 años, consumidoras de Nestea, NSE D+)

11. Levantamiento

- a. El levantamiento de campo iniciaba cuando el cliente daba la aprobación del cuestionario, tras las modificaciones en el contenido y la muestra. Algunas veces, este proceso iniciaba el mismo día en que se daba la capacitación, esto debido a la premura del proyecto.
- b. En el caso de otras plazas ajenas a la Ciudad de México, el levantamiento de campo iniciaba el mismo día de la capacitación, pues ya para entonces todo el proceso del piloto y modificaciones se habría realizado.
- c. Cada empresa contratada debía enviar diariamente un informe sobre el avance del levantamiento de campo. Al principio, el documento se desglosaba por nivel socioeconómico, edad, sexo y alguna otra característica. Después, se modificó por

algo más complejo que causó molestia entre los proveedores, principalmente por las dificultades y el tiempo que invertían en llenarlo.

- d. Durante el levantamiento de campo, debía grabarse la encuesta. Al principio, se solicitaba el 60% del total. Sin embargo, cuando entró el IIS Digital, el requisito debía cumplirse al 100%, lo cual provocó inconformidad, porque no contaban con equipo digital de grabación, situación que se dificultaba en proyectos que requerían resultados inmediatos, pues debían contratar más personal.

12. Supervisión

- a. La supervisión del levantamiento solía hacerse en los primeros días para detectar posibles anomalías y, en algunos casos, los clientes internos (unidades de negocio del IIS) y externos, nos solicitaban hacerlo en conjunto para familiarizarse frente al estudio.
- b. De igual forma, se solicitaba a cada proveedor de levantamiento de campo hacer su propia supervisión para evitar falseamiento de información, es decir, que estuvieran aplicando la encuesta bajo los parámetros requeridos (perfil del entrevistado, NSE)
- c. Dentro de la encuesta había un apartado que tenía que llenar el supervisor, donde debía colocar su nombre, fecha y tipo de supervisión.
 - i. La tipología de supervisión se dividía en:
 1. Campo: Era aquella que se hacía durante el levantamiento de la información, acompañando al encuestador y verificando que se respetarán los parámetros establecidos.
 2. Escritorio: Revisión del cuestionario para determinar que se hubiesen contestado correctamente todas las preguntas. En caso de que faltara información, el encuestador tenía la responsabilidad de acudir nuevamente al domicilio físico, o bien, hacer la recuperación de los datos vía telefónica.
 3. Telefónica: Mediante la realización de una llamada, se corrobora la autenticidad del informante y los datos otorgados.
 4. Audios: Teniendo la encuesta y los audios grabados por el entrevistador, se revisa que coincida la forma en que se ha obtenido la información, desde la lectura del cuestionario hasta las respuestas otorgadas por el informante.
- d. Hacer la supervisión de cualquier tipo era requisito obligatorio por parte de los proveedores de levantamiento. Pero la que tenían que cumplir cabalmente era la de escritorio, pues eso daba garantía de su compromiso laboral.

- e. La supervisión de escritorio con audio también era hecha por los analistas del IIS y se podía detectar errores comunes como: lectura incorrecta de las escalas, no leerlas para ahorrar tiempo, inducir a los participantes o responder por ellos.

13. Entrega de las encuestas

- a. Se les solicitaba a las empresas contratadas ir entregando las primeras encuestas lo más pronto posible, lo que dependía de la rapidez del levantamiento. Los periodos de entrega variaban de acuerdo a esto, podrían ser desde cada 6 horas hasta 72 horas después de haber iniciado el estudio.
- b. Las encuestas debían ser entregadas completas y si durante la revisión primaria se detectaban anomalías, respuestas incompletas o en blanco, se le pedía al proveedor volver a recuperar información, ya fuese vía telefónica o directamente en el lugar del levantamiento. Esto también nos garantizaba la fidelidad de la información.
- c. En caso de que hubiera distribución de plazas, NSE, perfil, etc., se le solicitaba a la empresa separarlas bajo las características definidas, pero sólo si el estudio lo requería, sobre todo para hacer diferencias muy claras.
- d. Al concluir el estudio, estaban obligados a entregar todos los audios y los reportes vinculados a una homoclave definida por el IIS. La información a incluir en dicha base era: número de encuesta, nombre del encuestado y encuestador, dirección, teléfono, fecha de recolección, nivel socioeconómico (NSE), sexo, edad y plaza.
- e. Estos procedimientos, aunque eran engorrosos, fueron implementados con el objetivo de vincular la información en texto, es decir, la encuesta con su respectivo audio. Ello no resultaba funcional para el proveedor de campo, sobre todo porque implicaba especializar a un miembro de su equipo para la realización de dicha tarea, lo que recaía en el costo.

Sin embargo, para otros resultaba la oportunidad de disciplinar a su equipo y buscar efectividad, rapidez, precisión y, sobre todo, compromiso hacia su empresa y el cliente, o sea el IIS. Aunque su recuperación de capital económico radicaba en una mayor apropiación de nuevos estudios, siempre y cuando el trabajo mostrado alcanzara los estándares de calidad solicitados por ambas partes y se reflejara en el trabajo de campo.

14. Captura

- a. Tras la primera entrega de cuestionarios se llamaba al proveedor de captura para la recolección del material.
- b. Para iniciar el proceso de codificación el proveedor de captura solicitaba al IIS al menos el 15% del total de la muestra o 20 cuestionarios base para la realización de códigos, que se formaban a partir de las respuestas cualitativas.

- c. Todos los días se debía tener material para capturar y codificar, porque en los calendarios de entrega se mostraba un trabajo paralelo entre levantamiento y captura y codificación, así se aseguraba el cierre en los tiempos establecidos.

15.Codificación

- a. El proveedor de captura solía enviar los primeros códigos entre las primeras 6 y 24 horas después de la entrega, lo cual era variable por la extensión del cuestionario, la cantidad de preguntas abiertas y la inmediatez de los resultados.
- b. Es importante mencionar que cuando los estudios estaban relacionados con mi unidad de negocio, yo era la responsable de verificar que la información fuera correcta e ir rediseñando, conjuntamente con el área responsable en el IIS, que los códigos fueran correctos y se vincularan con la categoría.
- c. Pero siempre resultaba complicado hacer que cada responsable de proyecto tuviera control y cuidado en la supervisión y aprobación de los códigos; es decir, les daba flojera leer la información y posteriormente surgían los problemas, porque no concordaban con la categoría del estudio y la información arrojada. A esto se sumaba la falta de supervisión del IIS y del proveedor de levantamiento de campo, quien debía verificar la consistencia de las respuestas.
- d. Cuando se encontraban errores de supervisión de códigos y había tiempo, se solicitaba una especie de “auditoría” para ajustar y ordenar los resultados, aunque no siempre era posible.

Se me enviaban los listados de códigos y, en ocasiones, yo los asignaba al responsable de proyecto, en ese momento la responsabilidad recaía en otra persona.

- e. Para la realización de códigos solía sentarme varias horas a relacionar preguntas y respuestas, hacía supervisión directa para el desarrollo óptimo de mis estudios y que cumplieran cabalmente con los resultados esperados.

Pero, ¿cómo se formaban los códigos?, la labor parecía sencilla. Sin embargo, resultaba titánica, y esto no dependía tanto de la cantidad de encuestas, sino del número de preguntas abiertas en el cuestionario, aunque en algunos casos, la misma categoría iba marcando información y códigos a retomar.

Se debía usar el sentido común y separar las oraciones en frases concretas y simples, por ejemplo: Tiene muchas tiendas, pero todas son feas, la primera idea se relaciona con la cantidad y la segunda con un atributo.

Esto permite ir asociando y conjuntando conceptos en familias, por ejemplo: Tiene muchas tiendas / Hay muchas tiendas / Son un montón de tiendas, todas éstas pertenecen al mismo grupo, pues el sentido de la oración tiene que ver con cantidad.

A este concepto se le otorgaba un número, el cual facilitaba en el SPSS (Sistema utilizado en estadística para agrupar, vincular y realizar cruces de información, para arrojar resultados) identificar la cantidad de veces que aparece y quién lo dice (sexo, edad, nivel socioeconómico (NSE), plaza).

- f. La revisión de los primeros códigos, le permitirá al responsable de codificar familiarizarse y sensibilizarse con el cuestionario para identificar la lógica en las respuestas a cada pregunta y esto, a su vez, nos permitía identificar y corroborar nuevamente el trabajo de campo y fidelidad de la información.
- g. Posteriormente, el codificador sólo consultaría nuevos códigos y el responsable de proyecto debía estar al pendiente. Pero, esta situación se convirtió en un conflicto recurrente, pues en la mayoría de las ocasiones, no se hacía una revisión oportuna de la base de códigos, supuestamente por falta tiempo. Ello recaía en incongruencia de resultados y difícilmente tenía solución.

16. Entrega de tablas

- a. Tras terminar el proceso de captura y codificación de los resultados, María Elena Espinosa era la responsable de trabajar dichas bases de datos para desarrollar las tablas de información, con las que se elaboraban las gráficas de resultados finales.

Los datos en tablas de información de Excel se le entregaban al líder de proyecto, que a su vez tenía prácticamente entre 1 y 5 días para elaborar la presentación en Power Point. Todo se trabajaba en tiempo récord.

- b. María Elena Espinosa solicitaba al proveedor de captura y codificación ir enviando su información en paquetes; primero las preguntas cerradas y posteriormente las abiertas, pues en éstas se concentraba el trabajo más arduo.

17. Análisis

- a. A la entrega de las tablas, el líder de proyecto o investigador en turno tenía la responsabilidad de transformar los números en gráficas que pudieran comunicar los datos obtenidos, porque en ocasiones debía combinarse información de estudios pasados, sobre todo si se trataba de seguimientos.
- b. En otros casos, también servía para extraer información relacionada con la categoría y comparar.
- c. Esta información ya era entregada de manera “masticada”, es decir, clasificada en función de las preguntas y los cruces (por edad, sexo, nivel socioeconómico (NSE), plaza y otras variantes), lo cual facilitaba una parte del proceso. Ahora sólo restaba el análisis e interpretación en función de los objetivos del proyecto.

18. Entrega de resultados

- a. En algunos casos y dependiendo del cliente, al finalizar la elaboración de gráficas, se le presentaba el trabajo a Heriberto López Romo para su supervisión. Ello servía como retroalimentación para otorgar al cliente resultados acordes a los objetivos, sin importar que éstos no siempre fueran favorables para la marca, producto o servicio, pues al final esto le serviría para implementar acciones a partir de las sugerencias o recomendaciones.
- b. Heriberto, a veces, sugería nuevas gráficas que aportaban un valor agregado al estudio, como realizar otro tipo de cruces, lo que daba nuevas perspectivas y mayor riqueza sobre los resultados.
- c. El paso final era enviarlo al cliente, o bien, la presentación directa.
 - i. Si se enviaba al cliente, regularmente había un intermediario (interno o externo a la marca, producto o servicio) que podía hacer observaciones y recomendaciones puntuales. Además preparaba el terreno para presentar el estudio a los “jefes” (entiéndase directivos de alto nivel y de diferentes áreas).
 - ii. En el caso de la presentación con cliente final, ciertamente recaía en una relación más “directa”, cercana y de confianza.
- d. La determinación de los asistentes a la presentación final de resultados dependía de la importancia y relación con el cliente, más si se trataba de Televisa, Coca Cola y Walmart, donde comúnmente asistían el director general del IIS (Heriberto López Romo), el director de la unidad de negocio, el subdirector y sólo en algunos casos los investigadores titulares.
- e. Lo anterior también dependía del número de asistentes permitidos por el cliente y la confidencialidad del proyecto. Si se presentaba ante directivos de alto nivel y había más personas y áreas involucradas, entonces íbamos menos gente de la agencia de investigación de mercados.
- f. Fabio y yo regularmente asistíamos a presentaciones con la marca Ilusión, pues era cliente de nuestra unidad de trabajo. Durante los dos años de mi estancia tuve la oportunidad de exponer los resultados finales al director de la empresa, lo cual era satisfactorio, ya que recibíamos retroalimentación especializada.

Todo esto, no lo viví en el salón de clases de la FES Aragón, pues en la asignatura de Estadística no tenía los ejercicios correspondientes ni algún referente comercial concreto, por lo que la enseñanza quedó en un nivel básicamente teórico. Por su parte, la experiencia profesional me dotó de nuevos conocimientos e implementación práctica.

De esta manera viví todo el proceso de la investigación cuantitativa en el IIS, involucrándome en cada etapa, aprendiendo y disfrutando de ello: experiencias del cómo se viven y se perciben las marcas frente a los usuarios.

3.2. El terror de los proveedores

Para empezar este inciso, debo definir el concepto proveedor dentro del sector de investigación de mercados, que en este caso era el responsable de brindar un servicio en el ámbito cuantitativo y cualitativo. En la parte cuantitativa, los proveedores a los que se les contrataba por proyecto brindaban servicios como: levantamiento de campo, impresión de AGEB's, captura y codificación, y en algunos casos, supervisión de campo.

El proceso de selección del proveedor consideraba variables como: precio, cobertura de la región, experiencia y resultados obtenidos en los estudios previos. Sin embargo, a veces la carga de trabajo y la inmediatez de los proyectos nos impedían considerar esos factores, situación que ocasionaba conflictos porque la calidad disminuía notoriamente, lo cual debía solucionar.

En el ámbito cualitativo, los proveedores se encargaban de reclutar a las personas para los encuentros grupales. También brindaban los servicios de Cámaras de Gesell y reclutamiento en plazas foráneas. Sin embargo, a mí no me correspondía evaluar directamente a estos prestadores de servicios, lo hacía Mariana Perea, quien conocía los vicios y deficiencias en cuanto a manipulación de datos y adiestramiento de participantes: un "mal necesario" de la investigación.

En mi caso, siempre fui exigente para cumplir con objetivos, por eso espero compromiso mutuo de parte de aquellas personas con las que tengo oportunidad de trabajar y con los proveedores lo hacía con mayor razón: se estaba pagando por un servicio.

Cuando llegué al IIS, Fabio no contaba con apoyo para realizar todas las tareas, el nivel de trabajo lo superaba, por lo que todos los procesos descritos anteriormente para el desarrollo de una investigación cuantitativa los ejecutaba sin ayuda de nadie y, por tanto, era imposible cumplir cabalmente con cada uno de ellos, más si se tenían más de dos estudios realizándose en paralelo.

Conforme adquiría experiencia, Fabio me delegaba más tareas, con el objetivo de aprender y apoyarlo en mejorar la efectividad de nuestra pequeña unidad de trabajo. También buscábamos sensibilizar a los investigadores con el proceso, de esa forma se involucrarían, sobre todo en la supervisión de campo y de captura y codificación, pues éstas son eje de que los resultados que se entreguen al final cumplan totalmente con las expectativas del cliente.

No es que Fabio no realizara supervisión, pero era imposible llevarla a cabo cuando no se tenía personal de apoyo, lo cual se convirtió en una costumbre entre los proveedores y a mi llegada se sentían obligados y ciertamente "ofendidos" ante las exigencias de un trabajo que se efectuara en las condiciones que debían ser parte de su cotidianidad. Así iniciaron las quejas.

Parte de la lista de continuos disgustos y regaños era por ejemplo, la puntualidad en las capacitaciones, sobre todo cuando se debían reunir más de dos proveedores. Perfiles y Evidens siempre llegaban tarde, esto producía descontrol y descontento entre los que llegaban a tiempo. Obviamente, debía llamar la atención a cada responsable, lo cual no era grato porque siempre existía una justificación: exceso de trabajo, tránsito, reunión con los encuestadores, en fin.

Otro problema era la entrega de material, que debían llevar a la oficina en horario hábil y previo a la recolección del mensajero del proveedor de captura y codificación, quien esperaba que

nosotros le notificáramos para ir. Sin embargo, la gran mayoría no cumplía con los horarios y ocasionaba gastos innecesarios en transportación. Para corregir lo anterior los citaba en horarios específicos, pero no era suficiente, así que les marcaba a la oficina y celular para ejercer presión, lo cual era sumamente molesto para ellos, pero era la forma en que algunos comenzaron a disciplinarse.

La parte más crítica era la supervisión, ahí era donde podía tener argumentos para aplicar sanciones más severas como descuentos económicos y suspensión de servicios en determinados proyectos. Yo trataba de ir a la mayoría de los arranques de proyecto para ver cómo se realizaba el levantamiento y hacer correcciones sobre la marcha, esto me servía como medio de evaluación para el proveedor y los encuestadores al hacer observaciones directas. Sin embargo, a veces no era suficiente, era como si no quisieran mejorar el servicio.

Muchas veces la forma de incentivar era prometer una carga de trabajo continua, más si se trataba de estudios tipo *tracking*, lo que les garantizaba un ingreso constante a cambio de cuidar y mantener la calidad en los encuestadores, levantamiento y entrega de resultados.

El problema real es que nunca consideraban los llamados de atención y, en ocasiones, no se cumplían los castigos por la carga laboral, por lo que empezamos a buscar nuevos proveedores que pudieran sustituir el trabajo. Debían aprender a valorar las recomendaciones.

Uno de los casos más fuertes con los que me tocó lidiar fue con una empresa llamada Quilmach. Ahí realizaban desde varios años atrás el *tracking* semanal de telenovelas; la responsable de la empresa era una mujer llamada Osiris Rivero, quien era amiga de Heriberto.

El origen de la supervisión fue porque hubo cambios drásticos en los resultados; no tenían congruencia. Por ejemplo, la evaluación de personajes presentaba variabilidad consistente y debíamos identificar el porqué estaba sucediendo ello. Intuíamos que era una deficiencia en el levantamiento de información, es decir, no se estaba realizando correctamente, así que se revisaron los audios en la oficina cada semana y, posteriormente, se hacía supervisión en la oficina.

Estuve yendo varias semanas, con previo aviso, a supervisar cada turno y ver si había diferencias entre encuestadores. Enrique Gaytán era el responsable del levantamiento de campo y quien me apoyaba para esta tarea.

El primer problema detectado durante la supervisión era que no contaban con infraestructura para hacer el levantamiento telefónico de una manera eficaz y eficiente. Las grabadoras y audífonos eran obsoletos, lo que no me permitía escuchar la encuesta en tiempo real. Por eso no se podía identificar los errores en la lectura y la forma en que esto incidía en los resultados que brindaba el entrevistado, pues parte de las irregularidades tenían que ver con la lectura errónea de las escalas de evaluación, lo cual acarrea la selección de respuestas basadas en la interpretación.

Lo anterior representaba una falla de aplicación al no repetir la pregunta y la batería de respuesta, en caso de que el entrevistado no recordara la información. La obligación del encuestador era apegarse a la lectura correcta de la encuesta para obtener datos fidedignos.

Cuando era posible escuchar, tanto al entrevistado como al entrevistador a la par, tomaba notas de cuáles eran los errores cometidos y al concluir brindaba retroalimentación individual; posteriormente, volvía a escuchar a la misma persona para identificar si estaba considerando la evaluación para mejorar el servicio, en caso contrario, había de nuevo un llamado de atención.

Al finalizar la supervisión, a Enrique le comentaba cuál era el resultado final de la evaluación para que él tomara cartas en el asunto y tuviera mayor cuidado en los errores señalados. A la par se le solicitaba que durante esa semana enviara los audios para realizar la supervisión de escritorio y verificar de esa forma que las recomendaciones hechas se siguieran al pie de la letra.

Un error de aplicación común de los encuestadores era que por ahorrar tiempo y poder realizar más entrevistas (aquí es importante mencionar que los encuestadores ganan en promedio entre 20 y 30 pesos por cada entrevista efectiva, por lo que no tienen un ingreso fijo), solían no mencionar las escalas completas, aún si los entrevistados mencionaban una respuesta que no era congruente con las opciones, ellos la adaptaban a su interpretación.

Por ejemplo, en una escala donde 5 es excelente, 4 bueno, 3 regular, 2 malo y 1 muy malo, y en la que el entrevistado diera como respuesta no sé o más o menos, se cometía el error de categorizarlo en regular, siendo que la aplicación correcta es volver a repetir las opciones y comentarle que enfoque su respuesta de acuerdo a las opciones mencionadas. Sin embargo, la repetición de escalas podía hacer que la encuesta se alargara más y que posiblemente el entrevistado la terminara antes. Esto era un motivo por el cual los encuestadores solían hacer “trampas” en lectura rápida, sin importar los resultados.

Otro error común era no leer las preguntas correctamente y, por tanto, las respuestas obtenidas resultaban distintas al objetivo principal. Por ejemplo: ¿Qué elementos recuerda haber visto en la publicidad de Ilusión?, a lo que solían dar respuestas como: el logo de Vicky Form, muchachas desnudas, varios colores, una calle llena de coches y no lo recuerdo. Dichas respuestas no ayudaban en la elaboración de códigos porque no se profundizaba en la información, ni se corroboraba.

En el caso de las preguntas abiertas, la mayoría de los encuestadores no solían profundizar en las respuestas, es decir, si el cuestionamiento era: ¿me podría describir el comercial que dijo haber visto sobre la marca Levi's? y, el entrevistado decía vi unos pantalones y ya, se debía insistir en describir la situación: ¿dónde lo vio?, ¿cómo eran?, ¿había personas?, ¿cuántas?, etc.

En el caso de Quilmach esta situación se volvió incontrolable; no hacían caso a las recomendaciones y justo la gota que derramó el vaso fue una evaluación de lanzamientos de telenovelas, que era conocido como *Day after recall* o recordación del día siguiente. Los códigos de las preguntas abiertas siempre estuvieron mal elaborados y en esta ocasión los resultados no tenían lógica, por lo que tuve que ir con Enrique a explicar lo que estaba sucediendo. La justificación era que como siempre habían estado así y nunca el IIS se había interesado en hacer esta revisión tan minuciosa, pues ellos tampoco habían considerado en percatarse que lo que hacían no era correcto. Dicho en otras palabras: mientras me paguen no importa la calidad del trabajo.

Como consecuencia de esto, las supervisiones se volvieron constantes y sin previo aviso; en una ocasión me sorprendió que no estuvieran realizando nuestro levantamiento porque tenían una

carga excesiva de trabajo con otros clientes, esto los limitaba y por obvias razones se debía reportar. A la par empezamos a ver nuevas opciones para probar e identificar si había diferencias en los levantamientos durante la misma semana y de esta manera determinar un cambio de proveedor.

Después de varios años de trabajar con Quilmach, les sorprendió esta decisión porque nunca esperaron que se tomaran cartas en el asunto, pensaron que la estrecha relación entre Osiris (la dueña) y Heriberto (IIS) debería tener mayor importancia y por tanto dar una nueva oportunidad. Sin embargo, ahora yo tenía la responsabilidad de empezar a disciplinar en todo sentido.

El tema disciplina tenía que ver con la exigencia de mejorar la calidad del levantamiento, pero también de poder enseñarnos a trabajar conjuntamente y no como entes aislados. Lo más valioso era obtener datos precisos y confiables. La recompensa de ello, desde mi punto de vista, era obtener una mayor cantidad de estudios que les permitieran a estas maquilas tener gente menos rotativa y con ganas de aprender más, sobre todo ver un costo - beneficio y poder vender sus servicios internamente sin depreciar su valor, considerando que la mano de obra tenía un costo muy bajo que hacía que el personal de estas empresas fuese tan inestable.

A veces siento que me desgastaba mucho en exigir y que había personas que no tenían ganas de sobresalir. Hubo en ese sentido cuatro situaciones que me indignaron profesionalmente. La primera fue en un estudio sindicado de entretenimiento; éste se realizaba en tres ciudades y en dos fases, la primera etapa era para conocer los principales hábitos para entretenerse en la cotidianidad, el cuestionario era muy corto, no duraba más de 20 minutos; en la segunda parte del estudio debían regresar con el entrevistado para complementar información.

Es importante mencionar que las empresas maquiladoras no sabían de estas dos fases, porque la intención era obtener una muestra excedente y la otra con un margen de error de respuesta, pensando que la gente no quisiera responder dicha encuesta en una sola visita.

Para empezar, el equipo responsable del proyecto saldría a supervisar la segunda fase y aquí se encontrarían que los encuestadores no llegaban en el horario ni lugar citado, los niveles socioeconómicos no correspondían con la muestra, la persona no existía o se había cambiado de casa (lo más sorprendente es que en más de 20 casos lo hicieron en la misma fecha), la persona no vivía en el domicilio señalado y ese día sólo había contestado la encuesta porque estaba de visita (lo cual no debía ocurrir, justamente porque es una muestra por zonas), por mencionar algunas inconsistencias.

Por obvias razones mi cliente interno estaba furioso y yo debía responder por dicha situación, así que cité a cada proveedor y empezamos con las notas aclaratorias: teléfonos, personas y domicilios incorrectos, y todo lo anteriormente mencionado.

Pese a la sanción económica, el segundo problema fue otro estudio de prueba de producto para Procter & Gamble de Estados Unidos, en donde también estuvo Olga y su equipo. Se hizo el levantamiento habitual, incluso el cliente “salió a campo” con los encuestadores.

El proyecto se centraba en dos productos distintos que debían probar mujeres de nivel socioeconómico C Típico, la distribución por tanto debía estar zonificada, pero el problema fue que

todos los casos se concentraron en la zona nororiente de la ciudad, justo muy cercano a las oficinas de Profiles y con gente que conocía la mayoría de los encuestadores.

Como siempre, se hizo el llamado de atención correspondiente, pero ahí no terminó el problema, la responsable del proyecto de P&G renunció, aunque cuando quisieron retomar los resultados se dieron cuenta que había incongruencias, así que solicitaron un estudio cualitativo para corroborar datos y correlacionar con la parte cuantitativa.

Para entonces revisé todas las encuestas, armé una base de datos para que Zulema Moreno y Nora Franco, quienes eran responsables de la cuenta, pudieran llamar y convocar a las señoras, pero hubo más sorpresas: incongruencias, números deshabilitados, inexistentes, personas que no vivían en los domicilios y que no coincidían al menos en un 50%. De 200 casos no lograban concretar 4 sesiones de grupo, por lo que hicieron díadas y tríadas. Otro motivo asociado a lo mismo era que todas las mujeres del proyecto eran de la zona nororiente y la oficina estaba en el sur, por lo que se negaban a asistir. Nuevamente hubo sanciones económicas aplicables, pero lo que yo no concebía era que siguiéramos trabajando con el equipo de Olga si no respondía adecuadamente.

Un tercer problema fue un proyecto de envases de medicamento para Gelcaps, que nuevamente hicieron Olga y su equipo; ahí decidí involucrarme y convertirme en la sombra de todos. Asistía a todos los levantamientos en todas las escuelas, rechazaba aquéllos que no se realizaban correctamente y fui la peor pesadilla de las supervisoras, que para entonces eran Ana y Janet.

Pero se sentían completamente agredidos cuando yo cuestionaba cada paso que realizaban; si los resultados no eran congruentes regresaba las encuestas, llamaba a diario para solicitar avances en tiempo, hasta pedí la contratación de 2 supervisores de campo que nos apoyaran en evaluar diariamente el desempeño de los entrevistadores.

Esta situación les incomodaba tanto que ahora se quejaban de los supervisores, pues simplemente detestaban que se tuviera control, ahora me había convertido en la peor tirana. No obstante, eso ayudó a mejorar los resultados internos.

Bajo todo este panorama, había varios proveedores que ya no querían trabajar; su actitud no estaba justificada; si no cumplían cabalmente, pues simplemente habría sanciones que afectarían en el aspecto económico y si no había un cambio, entonces la medida era la suspensión.

Para rematar, Regina y Omar, de Evidens, también fueron un caso muy particular que no lograba discernir; hubo varios estudios en los que había inconsistencias, por lo que Gerardo Velazco, subdirector y responsable de los estudios con Walmart, no dejaba de pedirme que estuviera al pendiente, pero el problema no era que yo lo hiciera, sino que él y su equipo no se involucraban, siendo su obligación supervisar los proyectos. Yo sólo era el eje operativo y de coordinación logística.

Pero no todo fue malo, hubo un equipo que me sorprendió por su capacidad, entrega, disposición y ganas de aprender, era coordinado por Roberto Espinoza; la empresa que tenía a su cargo se llamaba Maqcam.

Laura, Mary, Erick y otros tantos integraron un equipo sólido, congruente, capacitado y muy proactivo. Ellos mostraban una actitud analítica que me ayudó a entender y a sensibilizarme con su quehacer. Su trabajo dejó huella, tanto que lograron ser el proveedor que tenía más proyectos, justo por cumplir con los estándares de calidad y seguir cabalmente las reglas del juego.

Pocos equipos como Maqcam, personas que demostraron que más allá de la preparación académica valen el esfuerzo y las ganas de emprender, trabajar y querer ser mejor cada día; si se suma la actitud con la aptitud, la combinación puede dar los mejores resultados.

3.3. ¡¡Yo quiero aprender cuali!!

Después de muchos estudios cuantitativos decidí que quería aprender un poco más. Sin embargo, el área en el que estaba me limitaba. Tenía curiosidad de aprender y saber cómo sería mi desempeño en el ámbito cualitativo, pero de entrada cuando le sugerí la idea a mi jefe no le agradó mucho.

La propuesta consistía en poder integrarme a otras áreas cuando mi nivel de trabajo disminuyera, sin importar quedarme más tiempo en la oficina. La intención era aprender de otros con mayor experiencia en el ámbito cualitativo, desde la realización de la propuesta, la elaboración de la guía de tópicos, la recolección de información y, sobre todo, el análisis de los resultados.

Mi primer acercamiento al mundo cualitativo fue a partir de una serie de proyectos con nuestro cliente Ilusión, pero Fabio decidió que Elena Luis era la persona que debía hacer el proyecto, pues ella era parte de la unidad de negocio y quien tenía la experiencia para llevarlo a cabo porque se trataba de una categoría femenina.

Aquí mi función era tomar notas para realizar el estudio, después de eso debíamos hacer la presentación correspondiente, lo cual nunca había hecho. Fabio me enseñó algunos ejemplos para retomar y de esa manera aterrizar los datos entre los dos, de modo que posteriormente Elena pudiera verificar que la información puesta en la presentación concordaba con lo que ella había obtenido durante las sesiones y de esta forma retroalimentarnos y no entrar en contradicciones.

Debo decir que no tenía ni idea de cómo hacerlo y al principio metí demasiado texto en la presentación. Fabio me dijo debía ser más concreta y también ayudarme de las verbalizaciones y videos para complementar ello.

Me parecía incongruente que una persona moderara y que Fabio y yo realizáramos el análisis, pues en teoría quien hacía la recolección de información tenía la “obligación” de hacerlo, sobre todo porque tenía todo el *background* al haber estado inmerso en la conversación, ver y sentir la reacción de los participantes. Sin embargo, cada quien establecía sus políticas de trabajo, lo que determinaba su nivel de involucramiento sin que se sintiera obligado. Pero, si un analista nuevo deseaba involucrarse un poco más, era donde empezaban los límites.

A la salida de Elena del IIS creí que Fabio pensaría en mí para entrenarme a nivel cualitativo y dejarme moderar; mi idea se basaba en que aunque tenía poca experiencia, pensaría en arriesgarse

un poco, pero no fue así, decidió que los siguientes estudios los realizaría la unidad de trabajo de Marisela Rodríguez, en específico, quien moderaría era Marissa.

El esquema fue prácticamente similar, yo sólo tomaba notas, apoyaba en el análisis y Marissa se involucraba un poco más, aunque la retroalimentación y presentación de resultados la hacíamos entre Fabio y yo.

En una ocasión todo el análisis lo realicé yo y como Marissa no podía ir a la presentación, Fabio me dejó exponer los resultados, lo que fue un gran reto. Después de eso, yo seguía insistiéndole a Fabio que tenía la capacidad para poder hacer investigación cualitativa y estaba interesada en capacitarme como tal, pero no recibía mucha retroalimentación al respecto; su justificación era que al ser un área cuantitativa no tenía opción más que seguir aprendiendo y tal vez con el tiempo, si teníamos más cuentas y estudios cualitativos, podría aprender, pero mis posibilidades eran muy limitadas.

Eso de alguna manera me hacía sentir un tanto desanimada, porque mi intención era seguir aprendiendo. No obstante, sabía que en algún momento las cosas tal vez serían distintas si comenzaba a buscar nuevas opciones. Debo reconocer que esa fue una razón para buscar un empleo, quería ver si encontraba algo que me ayudara a sentirme motivada y menos estancada, porque no quería pasar muchos años en la misma posición, haciendo lo mismo. Quería crecer profesionalmente.

En ese sentido, fui muy honesta con Fabio y cada vez que conseguía una cita de trabajo, solía comentarlo con él para evitar malos entendidos, porque creo que una relación de cualquier tipo se construye a través de la confianza y traté siempre de hacerlo con él, lo cual rindió frutos porque él sabía exactamente cada paso que daba y yo me sentía tranquila.

Después de mucho pedirlo, Fabio me dio la oportunidad de incursionar en un proyecto cualitativo; eran, si no mal recuerdo, dos sesiones para la evaluación de una campaña sobre educación. Por primera vez iba a moderar.

Eso me tenía sumamente emocionada y nerviosa; él me dio consejos para sentirme bien y al finalizar el cliente quedó satisfecho, después de ello me dio retroalimentación sobre algunos puntos a mejorar. Me había gustado la sensación de conversar con la gente, de sentirme parte de algo diferente y en una nueva aventura de aprendizaje.

Tiempo después se volvió a repetir la experiencia con un nuevo proyecto de salud que debía hacerse en Mérida. Entre Fabio y yo armamos la guía de tópicos y cuando fue aprobada pudimos viajar a “la ciudad blanca” unos días. Esta vez mi reto era mayor, porque debía conducir grupos de diferentes edades y pensamos en dividirlos; él se quedaría con el grupo de hombres y el de adultos mayores, yo tendría a mi cargo el grupo de mujeres y de adolescentes.

En la entrega de resultados nos fue muy bien, logramos presentarlo al presidente de la empresa patrocinadora y eso nos permitió tener bonos muy altos con ambas instituciones.

Pese a ello, yo seguía esperando que Fabio se arriesgara un poco más y me dejara involucrarme en los proyectos cualitativos de Ilusión y ya no depender de que los hiciera un área

diferente a la nuestra, sino que empezara a proyectarme un poco más y eso de alguna manera haría que nos vieran como una opción que tenía la capacidad para hacer todo tipo de estudios, es decir, una unidad de trabajo más completa, pero no tenía claro cuál era la limitación.

Pero un despido masivo y las afectaciones financieras por las que atravesábamos hicieron que poco a poco me motivara a buscar nuevas expectativas. Aquí inició la búsqueda de un proceso de independización laboral que necesitaba para transformar mi realidad y construir un futuro distinto, que no tenía dirección ni un rumbo definido. Sabía que lo pondría en funcionamiento; en mi cabeza rondaban ideas y fue ahí donde María Elena León me ayudó a aterrizar mis proyectos e iniciamos juntas una aventura que cambió nuestro destino.

Así fue mi historia en el IIS, donde tuve que luchar. Traté de esforzarme mucho aunque no siempre hubiera un resultado tangible, un ascenso como tal durante los dos años en los que estuve. Yo quería crecer profesionalmente y hacer nuevas cosas.

Por mi parte, me llevé los aprendizajes, nuevos conocimientos y una forma muy estructurada de ver la investigación de mercados. El IIS fue una excelente escuela, donde no sólo me adentré en la teoría, sino que la práctica me hizo entender la verdadera raíz e importancia del ámbito cuantitativo, que si bien tuve algunos antecedentes durante mi formación universitaria en la Facultad de Estudios Superiores Aragón mediante la asignatura de Estadística, definitivamente la aplicación profesional es totalmente distinta.

No se trata de hacer encuestas básicas tipo *test*, sino de una formación más completa que desde mi perspectiva sólo se puede aprender en la profesionalización. Por ejemplo, ¿cómo saber que tengo que compararme con la competencia?, ¿qué tipo de baterías se tienen presentes para la evaluación?, ¿se sabe la importancia de la segmentación y los cruces para la obtención de otro tipo de resultados?, ¿se conocen los programas como SPSS y se tiene la práctica en los mismos?, ¿hay noción de los procesos para el desarrollo de una investigación cuantitativa básica?

Considero que hay muchas áreas de oportunidad para trabajar y desarrollar asignaturas más completas que permitan al egresado enfrentarse con mayor certeza y seguridad en el campo laboral: es ir más allá de lo conocido.

Por otra parte, esta oportunidad representó el primer acercamiento a lo cualitativo, algo de lo que no tenía conocimiento que existía y el cómo funcionaba. Esto fue sorprendente, porque me permitió enamorarme de la esencia y el involucramiento con las personas, entender la verdadera razón del consumo e ir más allá del hábito, la preferencia y la experiencia de vivir una marca, producto o servicio; fue sensibilizarme de las historias de vida que marcan tendencias en el mundo del *marketing*.

4. Actualizando la investigación de mercados. Del sueño al enfrentamiento con la realidad: Factory Ideas

Tras la etapa de cambios por la que atravesó el Instituto de Investigaciones Sociales S. C.(IIS), agencia de investigación de mercados que no tiene relación con el instituto de igual nombre de la UNAM como ya lo expliqué en el capítulo anterior, varios de mis compañeros empezaron a buscar nuevas opciones de trabajo; yo no era la excepción.

Pero justo unos meses antes, María Elena León me sugirió iniciar un proyecto juntas, no teníamos una idea muy clara de lo que queríamos. Me insistió tanto que en unas semanas empezábamos a aterrizar nuestras ideas y ver viabilidad.

María Elena era antropóloga de formación, en el IIS presentó una idea sobre investigación *online*, que supuestamente se convertiría en un área de la que sería responsable. Pero no se llevó a cabo.

Aun con todo, después de una lluvia de ideas y un proyecto que albergaba en mi mente, un fin de semana decidimos transformar nuestros sueños en realidades concretas, sin imaginar todas las adversidades que debíamos atravesar para conseguir nuestro objetivo, así fue como nació Factory Ideas.

4.1. ¿Qué haremos Cerebro?... Tratar de conquistar al mundo, Pinky

Tomando como base el proyecto de investigación *online* y el conocimiento que tenía María Elena sobre el tema pensamos que podríamos crear una agencia de investigación que se dedicara a dar este tipo de servicios. Ya nos imaginábamos compitiendo con los grandes líderes, teniendo oficinas, con personal y en crecimiento. Sin embargo, nunca pensamos en los pros y contras de iniciar un negocio propio.

Para empezar, decidimos que nos llamaríamos Factory Ideas, un lugar en donde diseñaríamos productos en investigación de mercados a nivel cuantitativo, cualitativo y *online* de acuerdo a las necesidades de nuestro cliente. En segunda instancia, necesitábamos ver a quién le podríamos ofrecer los servicios y se me ocurrió escribirle a Danae Romero, de Espacio, para saber si podía contactar al doctor Gastón Melo, presidente de Espacio de Vinculación A. C. (EVAC) y platicarle sobre nuestro proyecto.

Danae me indicó que estaba en el momento justo para hacerlo, pues Espacio estaba en un proceso de reajuste para modernizar el concepto y nuestra intervención en investigación *online*, podría aportarles nuevos elementos.

Ante esta oportunidad decidimos poner en forma nuestro proyecto. Hablamos con Rosalba Ponce y para complementar el equipo conversamos con Zulema Moreno, pues era quien tenía más experiencia de las tres en investigación cualitativa.

Empezamos a diseñar nuestra identidad corporativa con ayuda de Zaira y Luis, amigos de María Elena. Además definiríamos el proyecto a partir de aspectos básicos como el tipo de servicios,

misión y visión, para lo cual se consideraría los errores y oportunidades que habíamos descubierto en la investigación de mercados, así como de otros nichos por explorar y explotar.

En el proceso me puse en comunicación con el doctor Melo para presentar nuestros servicios. Él me respondió para informarme que estaría en la ciudad de México a finales de mes, lo que nos permitía preparar un documento y poder reunirnos con el equipo de EVAC para elaborar la propuesta.

Nos pusimos a trabajar en una buena presentación con el doctor Melo, donde parte de la sugerencia era reunirnos con Danae Romero y Jorge Párraga para conjuntar ideas y retroalimentarnos. El inconveniente era que seguíamos en el IIS y debíamos cumplir un horario, lo que complicaba nuestras actividades con Factory Ideas.

Con ello vino otro proyecto. El cuñado de María Elena tenía un contacto que vendía artículos de importación china en la zona del centro, franquicias que se llaman Sion Sheva. La dueña quería conocer su público objetivo y así generar estrategias para atraer a nuevos franquiciatarios. A eso se sumó la propuesta para Gilda Perea, una ex compañera de Editorial Televisa que trabajaba en investigación de mercados. Ella me explicó que quería hacer un estudio para la revista *Furia Musical* sobre el género gruperó, a fin de rediseñar el concepto de la publicación en vías de su aniversario.

Pensábamos que si se concretaba Espacio, Sion Sheva y *Furia Musical*, haríamos de Factory Ideas un proyecto que en poco tiempo adquiriría valor, reconocimiento y clientes. Nunca fuimos lo suficientemente terrenales para prevenir los riesgos en nuestro intento empresarial. En ese instante, todos nuestros futuros clientes nos empezaron a pedir propuestas con costos para determinar la viabilidad de los proyectos, pero nunca lo vimos así, prácticamente pensamos que se concretarían ventas seguras.

Espacio pedía reuniones más continuas en horarios de oficina; con Sion Sheva logramos adaptar nuestros tiempos y Gilda Perea, de Editorial Televisa, nos solicitó un ejercicio muestra de investigación *online* sobre la música para darnos a conocer internamente, el cual le gustó bastante porque llenaba las expectativas e iba en la misma línea con los estudios hechos previamente.

En ese momento, pensamos que todo estaba resuelto. En la oficina la gente se daba cuenta de nuestras desapariciones constantes y aunque Fabio sabía lo que estaba haciendo, aún no era oficial mi posible renuncia. Comenzaron los rumores de que posiblemente vendíamos información, o bien, que ya estábamos trabajando en otra agencia, pero nada de eso era verdadero..

Tras varias reuniones en las que Rosalba, Zule, María Elena y yo tratábamos de aterrizar productos específicos por etapas de vida y así obtener diferenciadores claros frente a nuestra competencia, fue cuando iniciaron las discrepancias y las notorias pruebas de que todas queríamos mandar, por lo que comenzaron las deserciones; Zule fue la primera.

Después de eso, María Elena decidió invitar a su prima Madai, quien había estudiado Administración de Empresas y tenía experiencia en la entrega de fideicomisos para Pymes en Oaxaca. Eso fue lo que nos atrapó, pero poco a poco nos dimos cuenta que había exagerado sus habilidades y conocimientos al respecto.

Para ese momento las reuniones con la gente de Espacio eran más frecuentes. María Elena ya había renunciado y la única que seguía en el IIS era yo. Rosalba y ella comenzaron a ejercer presión para que me reuniera con ellas más seguido y darle forma a la empresa. Sentía gran presión, porque por una parte quería independizarme económicamente, pero no me sentía segura de mi decisión. Pero, en el proceso llegó el proyecto de un programa en Canal 11 del Instituto Politécnico Nacional (IPN), esto me daría un ingreso extra. Así fue como renuncié en agosto de 2008

Para entonces, debía buscar cómo formalizar legalmente el concepto de Factory Ideas. No tenía idea de cómo empezar, así que nos pusimos a investigar qué debíamos hacer para ser una empresa con todas las de la ley. Pero un día conocí a Jorge Razo y Sahile Marmolejo, quienes me dieron los datos de México Emprendedor, una asociación que dirige Jorge Ortega y se dedica a dar asesoría en la realización de procesos jurídicos, fiscales y mercantiles a un precio más accesible para micro, pequeñas y medianas empresas.

Yo tenía nociones básicas de los procesos a seguir en el desarrollo de un proyecto independiente. En la asignatura de Administración de Empresas, durante la carrera de Comunicación y Periodismo, hicimos un ejercicio en el que creábamos nuestra empresa. Era el trabajo final y se realizó en equipo. Para ello, decidimos irnos por un concepto de radio comunitaria en la universidad.

Se calculó un presupuesto básico de mínima inversión y la forma en que se adquiriría capital era a partir de publicidad o patrocinios locales, es decir, anuncios comerciales de negocios que estuvieran dentro de la zona escolar: restaurantes, cafeterías, tiendas, papelerías, imprentas, cibercafés, entre otros.

Esto no contemplaba ninguna cuestión legal ni fiscal, ni siquiera de registro de derechos. Eran aspectos que desconocíamos en el proceso del desarrollo empresarial. Pero, sí decidimos pensar en la imagen gráfica del concepto y la asesoría de expertos en radios comunitarias. El objetivo era también proveer de un sistema de radio a la comunidad y que no fuera exclusiva de la carrera de Comunicación y Periodismo, sino que las diferentes especialidades tuvieran acceso para presentar contenidos como: enfermedades bucales o servicios dentales por parte de la Unidad de Odontología; evaluación del sistema Educativo Nacional, hecha por especialistas de Pedagogía, o bien, la realidad del campo mexicano, por parte de Desarrollo Agropecuario.

Dicho concepto podría convertirse en un vehículo de comunicación interna entre la UNAM, la *FES Aragón* y los alumnos; estos últimos tendrían la responsabilidad de mantenerlo de generación a generación. Sin embargo, sólo se hizo el proyecto sin demo o prototipo.

Pero en mis clases de Administración no recuerdo que se expusieran las implicaciones fiscales y legales para la consolidación de una empresa. Parte de los aprendizajes adquiridos tenía que ver con las 6 fases de la administración: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Esa asignatura me ayudó a tener un panorama más claro sobre el proceso administrativo interno, su relación con el exterior y el impacto que tendría a corto, mediano y largo plazo en ambos sentidos. Sin embargo, este marco de referencia dejaba de lado elementos importantes para el desarrollo de las PyME's mexicanas, como el registro ante instancias gubernamentales para señalar

el concepto, tipo de producto, área de competencia, inversión, comercialización (importación / exportación), denominación social y fiscal, así como derechos y obligaciones fiscales.

Faltaba el registro del diseño de imagen corporativa, registro de marca, patentes, logotipo, slogan y denominación social. Esto tenía que ser valorado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), para identificar si existen similares en la misma categoría. Cada uno de estos procesos resulta poco amigable, pues su descripción y definición apela a tecnicismos legales y si no se cuenta con una asesoría eficiente y clara, se pueden cometer errores que pueden implicar responsabilidades que no van en línea con la marca, producto o servicio creado, así como un impacto económico.

Aun con un antecedente, yo no entendía mucho de lo que se debía hacer en términos jurídicos y contables; nadie del equipo sabía en lo que se estaba metiendo, pero creo que tampoco había un interés por conocer y familiarizarse con los procedimientos.

En ese sentido, Jorge Ortega y Mariana (su asistente), de México Emprendedor, nos orientaron sobre cómo legalizar nuestro proyecto, nos explicaron a *grosso modo* lo que debíamos considerar: tipo de denominación de empresa que seríamos – Asociación Civil, Sociedad Civil, Sociedad Anónima -, la composición de la sociedad, distribución de acciones, contar con asesoría fiscal - contable, registrar logotipo, *slogan* y concepto de la empresa, alta en Hacienda, impresión de facturas, diseño de imagen corporativa (sitio *web*, tarjetas de presentación, papelería) y, sobre todo, otorgarle un nombre inédito, no registrado previamente.

Cuando se piensa en crear una empresa, se pierde de vista el objetivo esencial: construirse algo hacia el futuro. Ser tu propio jefe, tener recursos propios y casi ser rica de la noche a la mañana. Sin embargo, hay tantos procesos que no se consideran y limitan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas en México como los trámites poco ágiles y muy caros *versus* el alcance potencial en cuanto a competencia en el mercado, considerando que la principal barrera de un nuevo producto o servicio es que debe tener experiencia para avalar la contratación en empresas nacionales, gobierno y, por supuesto, transnacionales.

Al principio tratamos de realizar estos trámites por nuestra cuenta. Pero no sabíamos a qué instancias recurrir, pues lo que queríamos era ahorrar dinero. Tan sólo la constitución de la empresa tenía un costo de hasta 15,000 pesos, en cambio México Emprendedor, que era una asociación civil dedicada a gestionar estos trámites para nuevos emprendedores, realizaba el registro de la empresa ante las instancias reguladoras (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Economía) y bajo el marco legal que requiere el poder notarial, la estructura de la sociedad, el concepto bajo el cual nos tendríamos que registrar y la denominación de la razón social, todo esto por el precio de \$7,000 pesos, un costo más accesible y de un experto en la materia.

Así empezamos todo el camino de requerimientos para lo que sería la constitución legal de nuestra empresa, lo que nos permitiría formalizar la relación comercial y así poder crecer.

Mi último día en el IIS fue el 15 de septiembre. Ya para entonces Madai cambio su residencia de Oaxaca a la ciudad de México. Rosalba y María Elena ejercían mayor presión en que debía estar trabajando con ellas, Espacio era más demandante con las reuniones y teníamos pendiente la firma

de nuestra acta constitutiva, sumado a las juntas frecuentes con la gente de la productora para el programa en el Canal 11 del IPN.

El 17 de septiembre de 2008, por la mañana, nos reunimos con el notario público Ramón Galván para la firma del acta constitutiva para formalizar nuestra sociedad. Desde ese momento nuestro nombre mercantil sería Diseño de Ideas para la Investigación de Mercados S. A. de C. V. Era una denominación larga, pero no nos percatamos de ello, no pensamos en las dificultades que podríamos tener al momento de registrarlo ante las instancias fiscales.

El nombre de Factory Ideas se quedaba como el nombre comercial que usaríamos como marca para darnos a conocer, pero que en ese momento no pudimos registrar por falta de recursos económicos.

Para entonces habíamos decidido que nuestra constitución como sociedad sería la siguiente: Wendy Lizeth Castañeda Martínez sería la presidenta y representante legal, porque, decían mis socias que yo era quien tenía más paciencia para realizar trámites, Madai López, quien tenía formación administrativa sería la administradora y compartía conmigo poder legal, sobre todo en el tema bancario.

Rosalba Ponce quedaba como vicepresidenta y María Elena León como secretaria y en teoría su función era realizar las minutas obligatorias durante la realización de las Asambleas ordinarias y extraordinarias que debíamos cumplir ante el Diario Oficial de la Federación. Es importante mencionar que nunca tuvimos claro cuál era el objetivo de las asambleas y minutas. Fue parte de las muchas dudas que no consultamos.

Todas teníamos el 25% de las acciones, así como los mismos derechos y obligaciones. Si había que tomar una decisión se realizaría una votación en asamblea, en caso de empate, el voto decisivo lo daría el presidente, es decir yo, pero el egocentrismo de todas evitó que esto se llevara a la práctica. Como dije en un principio, todas queríamos el control, algunas en mayor o menor medida, pero esto empezó a generar dificultades entre nosotras.

A nivel interno nuestra organización era distinta, se tomó la decisión de que María Elena, por tener más experiencia en investigación de mercados *online*, sería la directora general, Rosalba Ponce estaría a cargo de la parte operativa de la empresa, Madai llevaría la administración general y yo estaría en la comunicación y relaciones públicas.

Debo reconocer que nunca pensamos en el monstruo que queríamos construir. Soñamos en competir con los grandes porque nuestras ideas eran buenas, innovadoras, retomadas de aquellas necesidades que se habían detectado en el camino, pero teníamos muchos obstáculos que superar, había más cosas por aprender, pero la principal era no perder el suelo y eso no fue posible, tan sólo era el inicio.

Además no consideramos las deficiencias económicas que teníamos y los errores cometidos desde el inicio, pues aunque tuvimos asesoría, no teníamos claros nuestros objetivos. De entrada nos dimos de alta bajo un régimen de Sociedad Anónima cuando en realidad debíamos haber sido una Sociedad Civil, pues nuestro producto final eran ideas no tangibles.

Otro problema fue pensar que la dueña de Sion Sheva se decidiría por nosotros. En primera instancia era una comerciante que no iba a invertir en investigación de mercados; ella vendía sus productos, pensaba que eran buenos y le eran funcionales; en segundo lugar, cuando nos reunimos expuso que no tenía intención de pagar por algo que ella conocía: la venta de artículos de importación china y su mercado, que eran aquellas personas que tenían 7 pesos para comprarlos.

Pese a todas las modificaciones hechas a la propuesta y aún bajando todos nuestros honorarios, era una persona que no creía en la investigación de mercados, porque simplemente no la conocía y le parecía inútil.

En Editorial Televisa hicimos el *demo* que nos pidió Gilda Perea, donde hablamos de la relevancia de la música grupera y sus intérpretes dentro de la comunidad, la forma en cómo se vuelve una figura reconocida porque proyecta crecimiento y superación. Sin embargo, como no éramos una agencia perteneciente a la AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión), no teníamos un aval, trayectoria y curriculum sólido, por lo que difícilmente podrían contratarnos.

En Espacio, las cosas se empezaron a complicar. Al regreso de Sofía Rodríguez se detuvo el proyecto de reestructurar el concepto de la marca y el evento. Nunca hubo una explicación formal, sólo se nos solicitaba esperar.

Siendo muy honesta, estas situaciones fueron detonantes para que mermara todo lo que pensamos que ya estaba construido. Al principio, cuando decidimos renunciar a todo y aventurarnos creímos que nuestra vida estaba resuelta, que estos tres proyectos nos darían para empezar con el pie derecho. Nunca existió la posibilidad de que esto no se realizara, confiamos y nos salió caro.

Para entonces nuestra última alternativa era Espacio y si esto no se realizaba tendríamos problemas porque el dinero se empezaba a agotar y, para rematar, habíamos adquirido equipos con Nextel para que nuestros clientes se pudieran comunicar con nosotras, ya que era un número fijo que no tenía costo para ellos, sobre todo porque no contábamos con una oficina y línea telefónica.

El no poder concretar un proyecto fijo nos obligó a reconstruir nuestro sueño y a ser más realistas con lo que debíamos enfrentar. Nadie dijo que Roma se construyó en un día, pero no había pasado ni un mes cuando empezaron los problemas por la situación económica y el no contar con algo que nos diera estabilidad.

De esta manera, dejamos los productos por segmentos y decidimos darle un giro a la empresa, donde ahora no sólo nos enfocáramos en investigación *online* en la parte cualitativa (etnografía, entrevistas *online* y sesiones de grupo), sino que seríamos más competitivas de una forma original y vinculada con el tema de la “fábrica”, donde los productos responderían a ello.

La investigación cuantitativa se denominaría Productos en Serie, porque todos deben ser iguales (encuestas) y el valor agregado (interno) era variable, de acuerdo con quien lo contestara, aunque no puede salirse del esquema.

En esta parte, incluimos la Minería de datos, que era un nuevo campo en la computación y se estaba utilizando en la investigación de mercados para extraer información de bases de datos. A

nosotras nos daba un plus en la parte numérica y además ninguna agencia hasta ese momento lo tenía de manera oficial. Lo gracioso y hasta ilógico era tener una herramienta que no conocíamos, pero que vendíamos como si supiéramos de qué hablábamos.

Lo digo de esta manera porque la Minería de datos fue una herramienta que nos sugirió el primo de María Elena. Rodolfo era ingeniero y se estaba especializando en dicha materia, incluso estaba desarrollando un proyecto en la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey, no sólo para prestar sus servicios a la mercadotecnia, sino en otras ramas que jamás entendí.

Él se esmeraba en explicarnos, dándonos información vía telefónica o conferencia en Skype y Messenger, con el objeto de familiarizarnos con el concepto de Minería de datos y así poder sacarle el mayor provecho posible, sobre todo en la investigación cuantitativa, que desde su perspectiva era donde tendríamos potencial para brindar un plus en las respuestas cualitativas y cruzar esa información con los resultados numéricos.

Sin embargo, mi percepción era que no lográbamos absorber todo el conocimiento, era como aferrarnos a una idea que aunque no conociéramos nos brindaba una ligera esperanza de que todo saldría bien, tarde o temprano, y el chiste era no perder la fe en nuestro trabajo.

Por su parte, la investigación cualitativa se identificaría como Productos Artesanales, pues éstos, a diferencia de los que eran en serie, se harían de acuerdo a las necesidades del cliente y producto, era como hacerlos a mano, únicos, específicos y se dividían de la siguiente manera:

- *Expression Group in situ*. Que debía desarrollarse en el lugar donde se esperaba encontrar al sujeto de estudio, es decir, si se enfocaba en niños, realizar la investigación en restaurantes como Burguer King, McDonald's, KFC, centros de entretenimiento como Kidzania, La Feria de Chapultepec, Papalote Museo del Niño, entre otros.

La intención, en este caso, era lograr acuerdos con este tipo de establecimientos o negocios para que nos dieran todas las facilidades para realizar la investigación y a cambio recibirían algún descuento en estudios propios.

Se tenía contemplado tener acceso a restaurantes, cines, parques de diversión, zoológicos, autoservicios, aeropuertos, escuelas, etc.

- *Expression group en Gesell*. El tradicional *focus group* en cámara de Gesell, la cual debería ser rentada.
- *Field work – Ethnography*. Basada en la etnografía tradicional en la que, al igual que en los *Expression group*, se deseaba que la investigación fuera en el esquema *in situ*, con los permisos correspondientes.

De igual forma se encontraban lo que denominábamos Productos Exclusivos:

- *Webnography*. Etnografía a través de un rastreo en sitios *web*.

- *E-Groups*. Traslado de los *focus group* tradicionales a la *web*, donde entrarían a una especie de chat y ahí habría un moderador que guiaría la conversación.
- *Online interview*. Entrevista *online*
- Encuestas *online*

El plus o diferenciador, tanto en la investigación tradicional como en la *online*, era el reclutamiento; en ambos casos se buscaba que fuera natural, es decir, directo en el campo.

Es importante mencionar que aun con todo esto seguíamos sin dimensionar cuáles eran nuestras limitaciones, ofrecíamos cosas que nunca habíamos hecho en forma y me refería sobre todo al entorno *online*, donde por ejemplo jamás habíamos hecho un *E-group*.

No obstante, debía seguir con lo que me correspondía. Como representante de las Relaciones Públicas había que conseguir nuevos prospectos de clientes, lo cual no era un trabajo sencillo, simplemente porque no se trataba de hacer llamadas y listo, era un proceso arduo al que debía darse seguimiento, ser insistente y muy paciente; en mi caso, trataba de serlo, pero el nivel de paciencia del equipo no lo era tanto, querían resultados inmediatos y citas al por mayor.

Bajo ese panorama, decidí empezar a buscar trabajo para ayudar a sostener Factory Ideas, sin que ellas lo supieran, así que obtuve una cita en Pearson Research, con el director de Cualitativos, Andor Korényi. Le platicué que estaba buscando trabajo como *freelance* y además quería aprender, pero en ese momento no tenía algo que ofrecerme, aunque sí le interesó conservar mi currículum.

Posteriormente, volví con el equipo de Factory Ideas a ofrecer el servicio completo a Pearson Research. Nos presentamos como expertas en la realización de estudios antropológicos y cualitativos. Andor nos pidió ponernos en comunicación con Guillermo Cordero, quien era la persona responsable de brindar estos servicios. Nuevamente todo quedó en espera.

Para entonces seguía buscando posibles clientes, mandando presentaciones para llegar al contacto correcto y ofrecer los servicios, pero obviamente salieron a flote nuestras limitaciones. No teníamos experiencia ni clientes que respaldaran nuestro servicio.

Éramos empresarias sin dinero ni trabajo, y conforme pasaba el tiempo la inconformidad crecía. Comenzaron las discusiones absurdas de "...necesitas depilarte la ceja un poco más...", "...deberíamos endeudarnos con la tarjeta para comprarnos buena ropa, de marca, una bolsa Channel o algo así...", "...debes tener una plancha para el cabello...", entre otras superficialidades, que desde mi perspectiva nos alejaban del objetivo. Recordaba perfecto a Ricardo Farías, de la empresa El Mandado, y a todo su equipo. Ellos parecían *hippies*, pero sus conocimientos y contactos representaban la materia prima que habían vendido y les daba buenos resultados, nunca lucían impecables, pero lo que sabían hacer pesaba más.

Madai volvió a Oaxaca para terminar su maestría y regresaba al Distrito Federal por temporadas. Rosalba, María Elena y yo comenzamos a trabajar cada quien desde su casa; la

diferencia es que ellas tenían computadora, yo no contaba con ello, debía ir a un cibercafé a rentarla por 10 pesos la hora, lo que implicaba un gasto diario entre 50 y 60 pesos.

Por ello, para mantener el trabajo en equipo y ahorrar dinero, se decidió que estaríamos las cuatro en un mismo espacio; unos días en casa de María Elena y otros en la de Rosalba, así se compartirían los equipos. Además, contratamos la línea telefónica para tener un comprobante de domicilio con la dirección fiscal de la empresa.

La idea de tener una línea telefónica con Telmex, era hacer las llamadas a los clientes desde ahí. Sin embargo, sus costos eran altos comparativamente con Nextel, siendo el inicio de un nuevo conflicto. Madai era la única que no contaba con equipo telefónico por sus constantes idas y regresos a la ciudad. Pero, insistió en ello por los trámites que le faltaba concluir ante el SAT y el banco.

El resultado fue que Madai exageró el presupuesto de su móvil, con el argumento de que estaba lejos de su casa y debía llamar a su familia. A esto se sumó su bajo conocimiento sobre los procesos a seguir ante las instituciones bancarias y fiscales.

Pese a todo, logramos abrir nuestra cuenta bancaria, se debía firmar contrato y mancomunar firmas para poder realizar las operaciones; la designación era que sólo yo podía hacer pagos y dar los permisos para ingresar al portal. Para entonces la relación con Madai ya no era buena, pues retrasaba los procesos y al final debía corregirlos personalmente.

En ese momento, surgió un viaje a Puebla para un congreso en una Universidad; aún teníamos algo de reserva, consideramos que podría ser una buena oportunidad para conseguir clientes en el evento, el cual duraba dos días. Por *default*, Rosalba iría, porque sus papás residían ahí y era la manera de ahorrarnos el dinero de hospedaje del hotel.

Decidimos hacer un sorteo entre las tres para saber quién asistiría acompañando a Rosalba; el resultado favoreció a María Elena. Yo, por mi parte, había tratado de conseguir algunas reuniones con posibles clientes para aprovechar el viaje, pues la estancia sería de tres días. Sólo logré establecer una reunión con un zoológico llamado Parque Loro, con quienes logramos un acuerdo para la realización de investigación *in situ*.

En el congreso participaron como exponentes algunos miembros del Consejo de la Comunicación; sus nombres: Erwin Salas, Mario Spíndola y Alonso Jiménez; Rosalba y María Elena se acercaron a ellos y lograron obtener sus datos. A su regreso a la ciudad de México, ellos se mostraron interesados en los servicios de Factory Ideas, aunque con ciertas restricciones.

La principal era que todos los prestadores de servicios del Consejo de la Comunicación no cobraban y a cambio recibían un comprobante deducible de impuestos por el total que hubieran aportado como trabajo. Nos indicaron que por ser una empresa pequeña, buscarían la forma de darnos acceso a los miembros del mismo.

Otra de nuestras limitaciones era que sólo podíamos ofrecer investigación *online* como servicio, pues la investigación cualitativa tradicional (*focus group*, etnografías, entrevistas a

profundidad) se las proporcionaba De la Riva Group, ya que la dueña y presidenta, Gabriela de la Riva, formaba parte del Consejo.

Pese a todo ello, nos ilusionaba poder trabajar con una institución de renombre y aún más saber que a lo mejor ésa podría ser nuestra entrada al mundo empresarial, un poco lento, pero ellos nos alentaban para no darnos por vencidas. Después de ello, María Elena y Rosalba decidieron que ellas le darían seguimiento a los proyectos a desarrollar con el Consejo de la Comunicación porque eran quienes habían hecho el contacto.

El primer proyecto asignado fue para sembrar y evaluar en la *web* la campaña *No te calles, alza la voz*, por lo que buscamos bases de datos; se creó una a partir de varios *mails* y *forwards*.

Para conseguir clientes se nos ocurrió ir a la Expo Pyme y ver si en ese sector podríamos ingresar ofreciendo precios más bajos y hasta paquetes que fueran atractivos. Ahí nos encontramos con un *stand* que llamó nuestra atención; era una especie de casa productora que ofrecía también estudios antropológicos, así que como cualquier cliente nos acercamos a preguntar.

El nombre de la empresa era Colectivo Hacky; nos atendió Eduardo López, quien nos dio breve información sobre sus servicios. Después se presentó con nosotros Daniel Molina; nos preguntó sobre el giro de nuestra empresa y le pareció interesante que hiciéramos investigación de mercados. En nuestro caso nos pareció atractivo saber que daban servicios de grabación y se mostraba dispuesto a trabajar. Intercambiamos tarjetas y quedamos de ponernos en comunicación para ver si podíamos concretar proyectos conjuntos.

Después de ese encuentro, María Elena y yo acordamos volvernos a reunir con ellos, sobre todo porque justo en esa época surgió la oportunidad de presentar nuestros servicios a Radio Fórmula. Había hablado con mi ex jefe, Alberto Bustamante, quien me recibiría para ver en qué podía ayudarme.

Cuando nos reunimos con el Colectivo Hacky, asistieron a la reunión Daniel Molina y Eduardo López; de parte de Factory Ideas estuvimos Rosalba, María Elena y yo. Platicamos cada quien de nuestra realidad. Su historia, a diferencia de la nuestra, era que ellos estaban recibiendo apoyo de la UNITEC Atizapán a través de la incubadora de empresas, donde se les prestaba un espacio como oficina durante un año. Además, ya contaban con contactos en agencias de publicidad que les ayudaban a tener una carga de trabajo más frecuente. Sin embargo, tenían los mismos miedos de nosotros: no tener clientes, y por ende, falta de flujo económico.

Por eso, el compromiso de ambas empresas fue poder tener proyectos conjuntos y contratarnos mutuamente. Nosotras los contemplaríamos para todas las grabaciones que se hicieran en campo, ya fueran etnografías o *focus group in situ*. Ellos, por su parte, les ofrecerían a sus clientes los estudios de mercado como parte de sus servicios, cobrando una comisión por los mismos.

Después de esa reunión, Radio Fórmula nos asignó una cita a la que fuimos Rosalba Ponce y yo; en ella estarían presentes mi ex jefe, Alberto Bustamante, y José Luis Robles, quien además de ser ejecutivo de cuenta, había sido profesor de investigación de mercados en la Universidad Veracruzana y él era el responsable de la realización de los estudios al interior de la empresa.

Les llamó la atención la gama de productos que ofrecíamos y los costos tan bajos respecto al mercado de la investigación, y para saber la forma en la que se arriesgarían con nosotras decidieron ponernos una prueba que deberíamos cumplir con el objeto de evaluar nuestro trabajo. Nos pidieron hacer sesiones de grupo *in situ* y *e-groups* con radioescuchas frecuentes de diversas estaciones, tanto en AM como en FM.

El objetivo del estudio lo definíamos nosotros y era identificar usos, hábitos, preferencias y expectativas en la radio. El licenciado Bustamante quería que a través de esto se pudiera detectar nuevos talentos atractivos y exitosos para atraer a Radio Fórmula, pero que se desarrollaran dentro del medio, pues en sus intentos habían llevado gente de la televisión que no habían dado los resultados esperados. Querían ideas frescas e innovadoras para los radioescuchas.

Para este proyecto decidimos invitar a los integrantes del Colectivo Hacky, quienes nos ayudaron a realizar las sesiones de grupo en las instalaciones de la UNITEC Atizapan. Ellos se responsabilizaron de conseguir el lugar, colocar la cámara, apoyar en el reclutamiento, conseguir los alimentos y principalmente acceder a las instalaciones sin problema alguno.

Hicimos las dos primeras sesiones con universitarios en la UNITEC Atizapán. Las dos siguientes las realizamos en casa de Rosalba Ponce; era con personas entre 25 y 35 años que trabajaran y en todos los casos debían escuchar radio.

Justo los intereses del Colectivo Hacky y Factory Ideas eran hacer ese proyecto lo mejor posible para poder captar como cliente a Radio Fórmula, pues finalmente ya teníamos la mitad del camino recorrido al haber hecho el contacto, ahora debíamos mostrar resultados. Todos teníamos la esperanza de que al finalizar el proyecto pudiéramos obtener la cuenta y así ayudarnos económicamente. Hicimos nuestro reporte y lo enviamos a José Luis Robles, de Radio Fórmula, quien dijo nunca haberlo recibido. Por lo que, al día siguiente lo entregamos físicamente en sus oficinas.

Así estuvimos llamándole durante varias semanas, hasta que decidimos dar el asunto por concluido. Nunca nos contestaron y el nivel de desesperación era cada vez mayor. Era el mes de diciembre del 2008, no teníamos ingresos ni dinero ahorrado, estábamos desesperanzadas, pues al ser final de año, difícilmente podríamos conseguir proyectos.

Al final del año 2008, la última propuesta que enviamos fue a una agencia de publicidad, Draft FCB. Yo tenía un contacto que se llamaba Rosa, a la que había conocido en un evento de la AMAI. Al enviarle la presentación de servicios de Factory Ideas, me concedió una reunión para dar a conocer los servicios en general, pues estaban muy interesados en investigación *online*.

En Draft FCB presentamos nuestros servicios e hicimos un *brief* para la marca Barilla. Nos solicitaron una cotización y la enviamos. Pero no sucedió nada, aunque meses después ellos mostraron a la prensa una nueva herramienta para evaluar productos en la *web*, por lo que dedujimos que habían retomado nuestra idea.

Durante el último trimestre del año no logramos concretar los proyectos con Espacio, Radio Fórmula y Draft FCB, entre otros; con ellos se supone que construiríamos los cimientos de Factory

Ideas, pero a veces sentíamos que trabajábamos sin parar y sin obtener resultados tangibles, lo cual nos desanimaba. Sin embargo, esto nos ayudó a seguir creciendo, a no dejar de creer.

Decidimos empezar el 2009 con nuevas expectativas para desarrollar estrategias que nos permitieran atraer más clientes, lo que nos hizo identificar y reflexionar sobre nuestros errores y aciertos en el proceso de querer ser empresarias. Y si bien yo era la que tenía más conocimientos sobre los procesos administrativos empresariales, no fueron suficientes.

Lo estudiado en la FES Aragón, en la materia de Administración de Empresas, más lo aprendido con Factory Ideas me ayudaron a identificar las complejidades que tiene la constitución de una empresa en México, donde la burocracia y la falta de oportunidades para las micro y pequeñas empresas disminuyen su aporte a la sociedad y, por ende, su tiempo de vida es muy corto.

Hoy esos conocimientos me han permitido emprender un camino distinto en el quehacer de los comunicólogos: investigación de mercados cualitativa *online*, una herramienta de la que todos los días obtenía nuevas perspectivas de la mercadotecnia y el desarrollo empresarial, un reto que pocos se atreven a asumir con todos sus riesgos y satisfacciones.

4.2. Huelum... A la cachi cachi porra

Previo a mi salida del Instituto de Investigaciones Sociales S. C., en agosto de 2008, tuve una invitación por parte de Juan Francisco Matencio, a quien conocí por Danae Romero, para colaborar en un nuevo proyecto. Él en ese momento estaba a punto de entrar como director de cámaras para una nueva producción del Canal 11 del Instituto Politécnico Nacional.

El proyecto por iniciar era la renovación del programa *A la cachi cachi porra*, el cual ya tenía muchos años al aire bajo el mismo formato y la televisora buscaba actualizarlo; para ello contrataron a una casa productora llamada Barka Films S. C. El rol que jugaría en esta ocasión era el de asistente de dirección de cámaras, el cual desde que me fue planteado me atrajo, sin saber exactamente de qué se trataba.

Hago mención de ello porque cuando estuve en producción durante mis prácticas profesionales, mi responsabilidad como asistente era apoyar en todas aquellas labores que se presentaran en el foro, desde atender a los invitados, cargar cintas, tener escaletas listas, entre otras actividades. Todo lo anterior no lo sabía hacer sino que lo aprendí al enfrentar diferentes situaciones, pues mientras cursaba la licenciatura de Comunicación y Periodismo nadie me dijo que todo esto sucedería y menos si consideraba que mi especialidad en la carrera era en radio y no en televisión.

Con lo anteriormente expuesto era obvio que no tendría tanto conocimiento sobre qué es o hace un asistente de dirección de cámaras, pero sin mayor objeción acepté el puesto, pensando como siempre que aprendería fácilmente, aunque mis miedos, como siempre, no disminuían.

De esta manera, me incorporé a un equipo de trabajo en el que no estaría permanentemente, la idea era ir solamente a las grabaciones, juntas y firma de contratos, por lo que el pago sería en función del número de programas grabados por día y no por una asistencia continua, lo que me permitía seguir trabajando y ganar dinero durante el desarrollo de Factory Ideas.

El equipo estaba integrado por: Miriam Huerta y Choke Correa, quienes resolvían todas las eventualidades y responsabilidad en el set de grabación; Adela Camacho, Victoria Fabián y Eder Palomino eran los asistentes de producción en piso; Angie Toache, Cecilia Gómez y Enriqueta Calderón desarrollaban los contenidos; Adriana Espino y Gerardo Garay eran los responsables de la post-producción; Jessica Fonseca fungía como asistente de Bárbara Mancilla, quien era la productora ejecutiva y prácticamente titular de Barka Films S. C.; Adherid Mercado era la productora general y Juan Francisco Matencio se encargaba de la dirección de cámaras. También conocí al conductor: Gustavo Egelhaaf.

Para empezar, nuestra labor era rediseñar el concepto de *A la cachi cachi porra*; tuvimos varias reuniones donde dimos ideas que podrían desarrollarse en el set, principalmente asociadas con disciplinas deportivas o destreza, pero que no se relacionaran con otro tipo de programa de concursos televisivos. Bárbara Mancilla, Enriqueta Calderón y Adherid Mercado debían seleccionar y pulir las mejores ideas para el programa.

Después de ello, se debía precisar cómo funcionaban las nuevas dinámicas y determinar si se adecuaban a los tiempos establecidos para el programa, el cual debería durar 50 minutos más los bloques de cortes comerciales. Para ello hicimos lo que denominaban un grupo focal, aunque desde mi perspectiva se trataba más bien de un ensayo. Nos citaron un domingo por la mañana en las instalaciones del Canal 11; en ese momento fue cuando quedó relativamente claro lo que yo debía hacer: tomar los tiempos y dar indicaciones sobre las entradas de efectos, música y textos, además de cronometrar determinados juegos.

Al terminar ese ensayo vendría el primer programa, iniciado a mediados del mes de octubre. Fue un día complicado, principalmente porque las dinámicas no estaban definidas en su totalidad y se hicieron varias adaptaciones para evitar que los miembros del jurado, conformado por profesores y autoridades del Instituto Politécnico Nacional y el representante de la Secretaría de Gobernación, presentaran inconformidades, o bien, se diera el caso de inconsistencias por la falta de claridad en las reglas del juego. Para ello, a todos nos dieron lo que denominaban la “Biblia” de *A la cachi cachi porra*, que tenía la descripción del programa, los juegos y reglas; nuestra obligación era estudiarla para que en caso de que se presentara alguna eventualidad, todos tuviéramos el conocimiento suficiente en la materia para resolver.

A eso se sumó que era la primera vez que nuestro conductor se enfrentaba a participar en programas de concursos. Él era modelo profesional y sus diálogos eran muy breves, por lo que Enriqueta Calderón tenía la responsabilidad de orientar a Gustavo Egelhaaf en cuanto a dicción y ritmo al hablar, pues ella contaba con la experiencia en doblaje y locución.

Entre los errores de “Gus” y la infinidad de indicaciones de “Queta” sobre su expresión verbal y física, pasamos toda la mañana en repeticiones sobre la entrada del programa y varios ensayos sobre los concursos, disminuyendo tiempos, determinando tareas e intercambiando roles entre los miembros de la producción, para saber de qué forma podría funcionar mejor la dinámica. Estuvimos cerca de 12 horas trabajando en tan sólo un ensayo. Después de este primer programa piloto, se pidió a todo el equipo hacer un análisis individual sobre el desarrollo de esta prueba y oportunidades de mejora, siempre considerando que no se modificaría el concepto sino que fuera más eficiente, sin cambiar la esencia.

Para el programa inicial, Bárbara Mancilla y Adherid Mercado, le pidieron a “Queta” que trabajará con “Gus”, de manera puntual, la dicción. Obligaron a nuestro conductor a trabajar mucho esa semana y comprometerse a que no pasaría lo mismo que en el ensayo.

Nuestro primer programa volvió a ser caótico, aunque no al mismo nivel, esta vez debíamos grabar dos emisiones y todos debíamos apoyar a “Gus” para que el programa fluyera. Pero el personal de producción del canal ya se mostraba molesto ante el episodio anterior, en el que todo fue lento, lo que hizo que el ambiente fuera tenso. Sumado a eso, algunos técnicos empezaron a quejarse sobre el comportamiento de mi jefe y director de cámaras, Juan Francisco Matencio, lo que llegó a afectarme de manera indirecta, principalmente por el modo en que trataba a las personas. A veces estaba de muy buen humor y era totalmente accesible y en otras era agresivo y gritaba sin motivo aparente. Todo provocó que los técnicos empezaran a quejarse, exigían respeto a su labor y a lo que ellos ya sabían hacer.

A veces pienso que la actitud de Juan Francisco Matencio respondía a que su forma de ser era “muy Televisa”, y no lo digo en un tono despectivo, sino que mucha gente que trabajaba en esa empresa solía perder el piso y actuar de esa manera, aunque no todos eran así, pero sí era común. En el Canal 11 todo era diferente en todo sentido, no contaban con los avances tecnológicos que tenía Televisa, el ambiente y estilo de la gente era sano, sin complicaciones, sencillo y siempre amable, lo que nos permitió salir a flote y sacar la producción adelante.

Conforme las grabaciones avanzaban, “Gus” tenía mayor fluidez, se notaba el esfuerzo y trabajo que le estaba dedicando al programa, había considerado las recomendaciones hechas por cada miembro del equipo. Pero empezaron a correr rumores de que para la siguiente temporada Gustavo ya no estaría en el equipo. Él había decidido retomar sus proyectos en el modelaje, así que dijo gracias y adiós al programa *A la cachi, cachi porra* para que el equipo tuviera tiempo suficiente de encontrar un nuevo conductor.

Para ese momento la competencia entre las escuelas durante el programa se volcaba más reñida. En las finales de temporada los chavos se apasionaban más por la bolsa económica acumulada, pues todos querían ganar. En esa dinámica también se involucraban los profesores y el jurado, quienes refutaban todos los resultados y querían hacer una revisión minuciosa y constante de todo, lo cual paraba la producción y hacía todo más prolongado.

Para la siguiente temporada, entraría como conductora Andrea Portal, una joven actriz de teatro. El único detalle es que era seria; de repente les hablaba de “usted” a los participantes, le faltaba ser más suelta y entender que el concepto del programa era más libre.

Debo reconocer que con Andrea como conductora el programa fluía más, pero se sentía “algo” que no sé definir. No era falta de carisma, sino que “Gus” le imprimió su toque a *Cachi porra*, ya había “conexión” con los participantes y el público en general.

Durante ese período hice varias recomendaciones para mejorar el programa, como introducir un cronometro en las dinámicas que lo requerían, usar la chicharra (alarma para determinar que un tiempo había concluido) que evitaba el desfase entre la instrucción a la cabina de audio y que este sonido llegara al piso de grabación. Estas variaciones afectaban el desarrollo del concurso y favorecerían o perjudicaban a los equipos contendientes. Esas situaciones solían suceder, pues con

el ruido no se escuchaban las instrucciones y parecía “teléfono descompuesto”, lo cual era motivo de repeticiones y por ende de regaños.

Para entonces ya conocía a todos los técnicos de cabina de audio y video, por lo que la labor se volvió más sencilla; la primera temporada me dio la confianza y el conocimiento suficiente para dar las indicaciones adecuadas, tomar decisiones oportunas y lo más importante es que obtuve el reconocimiento de la gente con la que colaboraba de manera directa en el Canal 11. El programa había experimentado nuevos cambios en los diferentes concursos, en los cuales todos cooperamos para darle dinamismo y energía.

Tras el cierre de la segunda temporada del programa, mi relación con Barka Films y Canal 11 finalizó en julio de 2009. En ese momento no se tenían previstas nuevas fechas para el reinicio del proyecto.

Al final, mi experiencia en el Canal 11 fue diferente, pero llena de satisfacciones y nuevos conocimientos. El haber trabajado en televisión, primero en el ámbito privado y ahora en el sector público, me hizo ver los grandes contrastes; por una parte, las deficiencias que se tienen, pero a la par el empeño y productos de calidad que se elaboran en la televisión pública, así como el trabajo conjunto con diversas casas productoras para desarrollar nuevos contenidos, en un tono y manera en el que la educación y entretenimiento convergen de una forma dinámica y profesional. Tal vez la televisión en el sector privado tiene más y mejor tecnología, pero los esfuerzos y la calidad humana que muestra la televisión pública son diferentes; se siente la pasión, dedicación y lucha por ser los mejores, se vive de una forma más sencilla y transparente, donde lo importante no es el ego, sino transformarse y mejorar.

Por otro lado, retomando los conocimientos adquiridos tanto en la formación académica en la FES Aragón, así como en la profesional, esta experiencia me dio nuevas perspectivas sobre el quehacer del comunicólogo en el ámbito de la producción televisiva. Definitivamente la oportunidad de estar en una producción con un programa continuo me permitió familiarizarme con cada engrane que integraba el concepto: fue vivirla en la cotidianidad.

4.3. De Osorio Chong a reclutamiento de niñas *nice*

Para principios del 2009, la situación de Factory Ideas no prosperaba, teníamos citas sin éxito alguno y para entonces el trato con Espacio ya se había roto; no estaban interesados en nuestros servicios.

Cuando formamos la empresa teníamos un presupuesto para los gastos fundamentales, el cual era aproximadamente de \$32,000 pesos, de lo que se tuvo que pagar la representación de México Emprendedor para la formación de la sociedad, el registro del logotipo, los gastos de papelería, facturas, pasajes, pago de Nextel y todos los gastos que surgieran.

Para entonces nuestro “colchón” de dinero ya estaba agotado, así que debíamos buscar la forma de pagar todo, sobre todo el teléfono, porque era nuestra herramienta de trabajo. Pero el mal uso del equipo comenzó a causar estragos; para entonces el recibo de Madai acumulaba un monto superior a los \$3,000 tan sólo del período diciembre, enero y febrero.

A esta situación se sumaron los percances que Madai tuvo en el banco al querer hacer pagos desde Oaxaca, donde supuestamente no tenía internet ni computadora. Ella había intentado hacerlo desde un café internet, lo cual era inseguro, pero como no sabía usar el portal, ya no realizó los pagos correspondientes y nunca lo informó, sino hasta que yo me metí a revisar el estado de cuenta y verifiqué que la información que nos daba era errónea.

En ese momento tomamos la decisión de quitarle los accesos al banco, así que hablé con nuestro ejecutivo de cuenta y me sorprendió saber que Madai había solicitado un *token* de reposición (dispositivo bancario para realizar operaciones vía *web*), porque había perdido el nuestro. Esto nos dejaba sin acceso a nuestras cuentas y además tenía un costo adicional. Ella le pidió que no me avisaran y que a su regreso de Oaxaca haría el pago correspondiente. Para mí esto superó cualquier límite, me parecía que su actitud era irresponsable y de nulo compromiso.

Los conflictos con Madai representaban pérdida de tiempo, porque no estaba involucrada y no tenía interés en hacerlo. Pese a que ya se había titulado de la maestría y sus viajes a Oaxaca ya no serían tan frecuentes, siempre existía un pretexto para no estar presente.

En el caso del uso del Nextel se decidió por común acuerdo que se debía cancelar el servicio o en su defecto limitarlo, a partir de ese momento cada quien se hacía responsable de su equipo y, por tanto, debían pagarse los excedentes individuales.

Ante ese panorama, Rosalba, María Elena y yo decidimos optar por “sugerirle” renunciar, bajo el argumento de no estar haciendo su labor en la parte administrativa. Nunca sabía qué pasos dar para solucionar problemas concretos. Nosotras tampoco sabíamos muchas veces qué hacer; nos tocó aprender en el camino, tener errores, asumir responsabilidades, pero al final eso nos dio las bases para seguir y tener la capacidad de resolver. No obstante, Madai simplemente no quería avanzar al mismo nivel.

Cuando decidimos hacer la junta definitiva para abordar su posición frente a nuestra decisión de que renunciara, hicimos un listado de las obligaciones que a cada una le correspondía; de esa manera, cada quien debería indicar su nivel de involucramiento, reafirmarlo y precisar cuáles eran sus debilidades y áreas de oportunidad a reforzar. En realidad se trataba de reajustar funciones y verificar objetivos comunes. Pero Madai no lo asumió así, comenzó a llorar desconsolada y nos dijo que no se sentía a gusto, que extrañaba a su mamá y creía que nosotras no entendíamos su posición porque estábamos cerca de nuestras familias.

Esta actitud nos desconcertó, era como escudar la falta de responsabilidad y no asumir errores. Decidió que ya no quería estar con nosotras, pero esto se debía hacer oficial a nivel jurídico, lo que implicaba dinero, el cual debía pagar la interesada para acordar cómo se finiquitaría su relación, pues finalmente no habíamos tenido ningún ingreso, pero sí gastos corrientes y una inversión inicial con la compra de las acciones.

Recurrimos a nuestro abogado de México Emprendedor, Jorge Ortega, para que nos asesorara. Nos sugirió que al no haber flujo de dinero y tener más deudas que ingresos fijos, Madai debía pagar su propio proceso y para ello debía vender sus acciones, aunque ese dinero no tenía que llegar a sus manos, sino a las de la empresa para el pago de gastos corrientes.

Madai no estaba del todo conforme, pero al final asumió su parte. Yo busqué una nueva socia para salir del conflicto y mi opción era Danae Romero. De inicio su participación sería limitada, porque no podía involucrarse al mismo nivel que nosotras; ella tenía un empleo fijo y su posición fue comprar las acciones para obtener algún tipo de retribución o ganancia, pero sin tomar decisiones.

Pero Madai comenzó a complicar todo, no quería firmar su renuncia ni ningún documento, hacer los cambios correspondientes y, sobre todo, pagar sus deudas por el uso del Nextel. Sin embargo, al final pudimos hacer el cambio en el acta constitutiva, quedamos con más deudas y una nueva reestructuración. Ahora yo, además de conseguir clientes, llevaría lo administrativo, resolvería las necesidades que surgieran y me involucraría en la investigación.

Yo seguía llamando a cuanta empresa se me ocurría tratando de conseguir citas, enviando la presentación de la empresa, dando seguimiento a los contactos y principalmente insistiendo, pues todos los días había una lista de quejas: "...¡ya no tengo dinero!, ¡necesito ropa!, ¡tengo ganas de salir, pero ni cómo!, ¡somos tan pobres!...", y la más común: "...¿ya volviste a llamar?, ¿qué te dijeron?, insísteles por favor..."

El nivel de presión me superaba y ellas no ayudaban mucho, sólo se la pasaban quejándose y soñando en cómo sería cuando fuéramos grandes empresarias, en cómo se gastarían el dinero y todo el poder que tendrían en el medio. Su objetivo era ganar y ser reconocidas, pero a la brevedad.

Para el mes de febrero de 2009 conseguí los datos del gobierno del estado de Hidalgo; les interesó la labor que hacíamos en la *web* y querían hacer un seguimiento en medios para identificar y evaluar el nivel de impacto del gobierno estatal, local, la figura del gobernador, presidentes municipales, el gabinete en ambos niveles y los personajes políticos que están involucrados en la dinámica de la región. La intención era conocer la tendencia política que tenían los medios en internet

No recuerdo el nombre de mi contacto inicial porque hice varias llamadas y envié muchos correos electrónicos, pero esta persona nos acercó a Christian (no recuerdo su apellido), quien era el responsable del contacto directo con el gobernador del estado, Miguel Ángel Osorio Chong, en la parte de comunicación; fue quien nos explicó su idea y nosotras debíamos hacer la propuesta.

Esto nos llenaba de nuevas esperanzas, nos hacía pensar que algo bueno saldría de todo esto y que podría ser el inicio de nuestro éxito con Factory Ideas. Pero debíamos ser muy inteligentes y empezar con costos accesibles para posicionarnos, así que decidimos cobrar una cantidad módica por un proyecto de 2 meses, es decir, \$40,000 pesos por un monitoreo diario.

Para nosotras esta cantidad representaba tener un salario fijo durante dos meses, sin importar el monto que fuera, pero además tener dinero para solventar los gastos de la empresa y ver la posibilidad de pagar impuestos.

Nuestra base para realizar ese monitoreo surgió de mi experiencia en IBOPE, donde la labor que desempeñaba era similar. Consideramos el formato de base de datos donde ingresamos datos específicos como: fecha, nombre del medio, sitio *web*, hipervínculo, tipología del medio (periódico, radio, televisión, *blog*, etc.), tendencia del medio, nombre de la nota, tema, personaje principal, personaje secundario, partido político e instancia a la que se hace referencia y resumen de la nota.

El manejo de la información, de esta manera, nos permitía tener el control, realizar un conteo por menciones e identificar qué temas, personajes o instancias relacionados con el estado de Hidalgo eran a los que se les estaba dando mayor peso en los medios digitales.

Durante esos dos meses se hizo el seguimiento diario y se hacía el análisis para enviarlo cada mañana. Algunas veces las apoyaba y otras debía seguir haciendo llamadas para conseguir nuevos proyectos, pero el tener nuestro primer cliente nos permitía empezar a construir nuestra historia laboral, lo que se convertiría en nuestro respaldo.

Nunca nos pidieron presentar resultados del monitoreo al gobierno estatal, pero al finalizar el período de los dos meses entregamos un reporte general. Después de eso indicaron que nos volverían a llamar si es que decidían volver a hacer ese ejercicio, pero ya no lo hicieron.

Un mes después logré conseguir un proyecto con Cinépolis. Mi contacto era Jorge Landero, quien quería una cotización de un levantamiento de información cuantitativa en la Ciudad de México en diferentes sucursales de cine. Debíamos ofrecer un precio accesible porque sólo se trataba de una muestra de 100 casos con un cuestionario básico de una hoja, del cual no se debía hacer análisis y sólo mandar una base de datos con resultados.

Yo era la que tenía más conocimiento sobre el desarrollo de instrumentos cuantitativos, gracias a la experiencia adquirida en el IIS. Hice desde la propuesta, negocié los costos y elaboré el cuestionario, salí a supervisar el campo, capturé los resultados en una base de datos y al final entregué los resultados. Realmente fue un proyecto sencillo y muy básico, por lo que no tuvimos complicación alguna, y el que todo haya sido mi responsabilidad tenía que ver con que a la par surgió más trabajo, esta vez con el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE).

En el caso del IMJUVE, nuestro contacto era Carolina (no recuerdo su apellido ni cargo), su participación era relevante en la relación con asociaciones civiles vinculadas con la juventud y era fundamental para el desarrollo del proyecto a realizar.

El objetivo era evaluar 3 diferentes manuales para jóvenes emprendedores que estuvieran relacionados con distintas asociaciones civiles y se encontraran desarrollando proyectos internos. Para esto, inicialmente ofrecimos realizar la investigación *online*, pensando en perfiles que podríamos seleccionar en la *web*, pero cuando Carolina nos indicó que debían pertenecer a una A.C., decidimos recomendar *focus group* para garantizar tener al público que les interesaba, aunque esto implicaba un costo más elevado que tal vez no pudieran o quisieran pagar.

Para poder hacer atractiva nuestra propuesta y mostrar una actitud proactiva hacia nuestro cliente, decidimos proponerles que nos dieran una base de datos para preseleccionar adecuadamente el perfil solicitado y además hacer la investigación *in situ*, es decir, en las oficinas del Instituto Mexicano de la Juventud, lo que daría mayor confianza para que pudieran asistir a la cita; en ambos casos, les pareció interesante y sobre todo a nivel económico no repercutía, por el contrario, nos permitía darles un buen precio, sin perder calidad en la información.

La base de datos que nos dio Carolina la dividimos entre las tres y efectuamos las llamadas correspondientes, pero el efecto que aún tenía la epidemia de la influenza *AH1N1* y las vacaciones de Semana Santa, no nos ayudaban a validar la cantidad de gente que requeríamos.

En el proceso decidimos el tipo de regalos que podríamos otorgar a nuestros participantes, pero aquí lo importante a recalcar es que nunca les indicábamos en la invitación que a cambio de asistir al *focus group* se les daría un incentivo, pues finalmente las instituciones los obligaban a asistir como representantes, así que no tenían conocimiento de los regalos por participación. Para resolverlo, nuestro cliente de Cinépolis nos ayudó a conseguir boletos dobles para ir al cine a un precio menor al de taquilla. Sumado a esto, el IMJUVE nos otorgó un paquete de manuales para cada participante.

Carolina nos ayudó a conseguir un camarógrafo y cámara de la institución. Nosotros, por nuestra parte, compraríamos las cintas y nos encargaríamos de la edición de un video con las verbalizaciones más importantes del estudio.

Después de nuestra entrega de resultados, tanto con el IMJUVE como con Cinépolis, ya no hubo más llamados, sólo generación de propuestas que nunca se realizaban. Eso dio inicio a las complicaciones por el tema dinero, porque era junio y ya no había nada qué hacer. Yo seguía haciendo llamadas, enviando presentaciones, hasta conseguí bases de datos de nuevas empresas, armé nuevos directorios y entre todas proponíamos prospectos de clientes, pero todo seguía parado.

Desde mi percepción, el problema radicaba en la falta de experiencia personal y de la empresa, nadie quería arriesgarse con algo que recién se había creado y más si el personal no tenía oficinas fijas, equipo necesario y plantilla de trabajo.

En ese momento es cuando recuerdas todas las campañas del gobierno federal relacionadas con la micro y mediana empresa, y el apoyo que se le debe dar para generar crecimiento en el país. Todo eso es un mito, muy pocos tienen el valor de contratar este tipo de servicios, pese a que estás en el marco de la legalidad, eso no importa, lo que vale es que seas un producto tangible y la investigación de mercados no lo es y menos a nivel gubernamental.

Nuestras alternativas se mostraban agotadas, pagábamos mucho en impuestos y sobre todo en el dichoso Nextel, pero si no hacíamos llamadas, pues cómo generábamos ventas. Sin embargo, mis socias se contradecían en ello, pues insistían mucho en que yo debía estar detrás de todos nuestros prospectos de clientes, llamar sin parar, sin importar que llegaran a alucinarme, pero cuando llegaba la cuenta, empezaban los problemas económicos de nuevo.

Para entonces decidí buscar un trabajo de medio tiempo, pero nunca les dije hasta saber si lo podría conseguir; el problema era ir a una cita sin que me buscaran, porque la regla de oro era estar siempre ahí, conectadas en un "horario de oficina de 9 a 6 de la tarde". La forma de checar nuestra presencia era virtualmente mediante Skype y Messenger, si no contestabas, entonces era radio y teléfono. No podías desaparecer.

Por esta situación decidí hablar con ellas y proponer nuevas alternativas para ganar dinero. María Elena, de primera instancia, le pareció bien, incluso ella también comenzó a buscar opciones, pues al final Rosalba ya lo había hecho con Espacio y con un evento que había organizado en Puebla cuando recién habíamos iniciado con Factory Ideas.

Pero, al parecer, un día estuvieron hablando María Elena y Rosalba sin que yo estuviera presente. Ambas habían llegado a la conclusión de que yo no estaba haciendo bien mi trabajo

porque no veían que consiguiéramos citas y proyectos. Además, consideraban que no tenía ni las capacidades ni la imagen física para “vender” Factory Ideas; pensaban que, por el contrario, ellas sí tenían esa “formalidad” que el proyecto requería.

Sumado a ello me dijeron que el hecho de que yo buscara un trabajo no les parecía adecuado, porque eso hablaba de falta de compromiso hacia el proyecto, entonces tenía que decidir si quería seguir con Factory Ideas.

Debo decir que por una parte me sentía sorprendida. No entendía todos los cuestionamientos y reproches sobre la falta de trabajo, cuando habíamos tenido algunos proyectos con empresas importantes como Cinépolis, gobierno del estado de Hidalgo y el IMJUVE.

Cada vez que yo intentaba defenderme y dar argumentos que contrariaban sus puntos de vista, su actitud era de rechazo y no querer escuchar lo que yo quería decir, me interrumpían y descalificaban todo, los proyectos hechos, los objetivos alcanzados hasta el momento, que nos faltaba trabajar en equipo, etc.

Hacía lo que se podía con las herramientas que teníamos, pero ellas nunca lo entendieron así. Esta situación me decepcionó mucho porque fue un proyecto en el que estuve desde el primer momento, creía en él, pero también sabía que había muchas barreras por romper. Sin embargo, cualquier argumento que se presentara era como actuar a la defensiva, ser “agresiva” y no tomar la crítica con madurez, cuando no escuchaban lo que les decía y no consideraban todo lo obtenido hasta entonces, que al final era mucho para una empresa que no tenía ni un año.

Para entonces teníamos cita pendiente con Turner, una empresa trasnacional responsable de canales de televisión de paga en México como Cartoon Network. Había logrado que en Televisa nos recibieran no sólo con Espacio, sino en Editorial Televisa y también en el área de investigación de mercados, donde nos “batearon” por no estar afiliadas a la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión (AMAI).

Pese a esta situación, decidí no irme, quería seguir luchando por el sueño que habíamos construido, en el cual era esencial mi participación y mi responsabilidad. Yo formaba parte de Factory Ideas, me había esforzado mucho para conseguir todos los objetivos superados hasta el momento, así que me enfoqué en dar resultados.

Después de eso seguimos buscando proyectos, tuvimos varias citas con Turner, Grey, el Consejo de la Comunicación y L’bel. A muchas más enviamos presentaciones y propuestas como a Kidzania, Cinépolis, IMJUVE, Liverpool, PRI, Scotiabank, Televisa, Eternelle Pharma, Lala, Alpura, entre otras.

De estas opciones sólo pudimos concretar proyectos con L’bel, entre los meses de septiembre y octubre. El contacto era Arturo Villalobos y nuestro trabajo consistió en realizar tres visitas etnográficas a las reuniones mensuales que hacían las vendedoras para integrar a nuevos elementos del equipo y conocer el catálogo con los nuevos productos de la marca. Al final quedó muy contento con nuestro trabajo, además de que nuestros costos le parecían muy accesibles comparados con los de las grandes agencias de investigación.

Para finales del 2009, nos llamaron de Grey, una agencia de publicidad. El contacto era Belinda Ceja, que requería cotizar un reclutamiento; el perfil se dividía en dos: uno de 15 años que cursara el tercer año de secundaria y otro de 16 a 17 años con escolaridad de segundo al cuarto semestre de preparatoria. El nivel socioeconómico a cubrir era AB, es decir, colegios particulares de ciertas zonas de la ciudad.

Como nunca sabíamos decir que no, decidimos hacer este proyecto; se hizo el filtro y lo enviamos a nuestro cliente. María Elena nos dijo que su tía tenía una hija de esa edad y ella nos podría ayudar, porque cumplía con el perfil. Entrevistamos a las niñas y enviamos la información, pero la respuesta de nuestra cliente fue que eran de un nivel más bajo y no le funcionaban.

Ahora no sabíamos cómo resolver lo de ese reclutamiento, así que la solución que se me ocurrió fue buscar entre mis contactos alguien que tuviera ese perfil. Mi primera y única opción fue Maru Anaya, quien había conocido en el INEGI en mi época con Mónica Winters.

Maru habló con una de sus mejores amigas, quien le dio el contacto de su hija, Claudia Hugues. Ella nos ayudó a reclutar entre todas sus amigas, las cuales eran lo que el cliente necesitaba. Los grupos se dividieron en dos fases, pero ahora también teníamos que pedirles a estas chicas que nos recibieran en su casa. Ella ofreció la casa de su abuela, donde sus compañeras se sentirían en un ambiente amigable, pues era un lugar que conocían perfectamente.

A la sesión de grupo asistió Belinda, la coordinadora de planeación de Grey y su cliente, que para entonces sabíamos que era un laboratorio farmacéutico. Todo salió satisfactoriamente y se fueron muy contentas.

Para la siguiente sesión, Belinda me informó que no iría porque se iba de vacaciones, pero que estaría presente su jefa. Esta vez la reunión sería en la casa de Claudia Hugues; su mamá había dado la autorización pertinente.

Pero en esta ocasión todo salió mal, las niñas llegaron 45 minutos tarde y la jefa de Belinda estaba furiosa; no decía nada, pero su actitud desde que había llegado era pésima, nunca saludó a la dueña de la casa ni a los presentes. Después, cuando ya estaba el grupo completo, se molestó porque la mamá de una de estas jóvenes quería estar presente y por obvias razones no podía impedirselo. Las niñas sabían que platicarían con alguien que representaba una marca, así que cuando una de ellas recibió una llamada dijo: "...mamá, ya casi salgo, en cuanto termine la plática de Syncol...". Yo no le di importancia, pero la jefa de Belinda sí lo tomó en cuenta, aunque no dijo nada en el momento.

Cuando terminó la sesión, le di los regalos a cada una de las niñas y todas se retiraron; yo también lo hice. Pero ya estando en la calle, la jefa de Belinda me dijo en un tono muy molesto que ella no iba a pagar por estas tonterías, que nada de esto había servido y viera la forma de reponerle el grupo a la brevedad.

Yo le argumenté que estas niñas nunca habían participado en sesiones de grupo y que había cumplido con lo acordado. La mujer estaba furiosa y su acompañante, quien era la misma persona de planeación, no acababa de entender lo que sucedía. En ese momento le hablé a Belinda. Ella

amablemente me tomó la llamada y me dijo que aún no le habían notificado nada, pero que en cuanto supiera algo sobre la reacción de su jefa se pondría en contacto conmigo.

Yo estaba muy presionada. Por una parte, María Elena y Rosalba me decían que nos tenían que pagar forzosamente, pero por otro lado no tenía claro lo que pasaba hasta que regresó Belinda de vacaciones. Me dijo que desde la perspectiva de su jefa, no le funcionaba esa información, que en todo caso ahora necesitaría jóvenes universitarias y para que yo pudiera cobrar debería reclutar y hacerme cargo de los regalos, porque no pensaba pagar.

Belinda me hizo saber que la actitud de su jefa prácticamente respondía a que había encontrado información similar entre un grupo de edad y otro; es decir, se había equivocado y ahora retomaría “nuestro error” para corregir el problema. Para solucionar esta situación, ella me propuso ayudarme con un contacto que tenía y cumplía claramente el perfil; su nombre era Julia y ella se encargaría de invitar a sus amigas, a cambio no daríamos regalos a ninguna participante excepto a esta joven.

Después de esto no volvimos a trabajar con Grey, porque nuestro error fue vender un servicio para el que en realidad no teníamos la capacidad suficiente y además que nos costaba aún más como inversión que en ganancia.

Para ese último trimestre del año 2009, yo hice dos proyectos con el IIS, uno de supervisión de campo de la empresa Ilusión y otro más en una presentación de datos.

El cierre fiscal de Factory Ideas fue de aproximadamente \$100,000 pesos durante el año, que aunque era una cantidad mínima, consideramos que había sido satisfactoria, con muchos esfuerzos y que nos alentaba a seguir adelante, aunque hubiéramos deseado mayor capital. El 2010 prometía nuevos retos y muchos cambios.

Todo esto lo tendríamos que construir a partir de ese momento, debíamos considerar todo lo aprendido durante la práctica, pues si bien nuestros conocimientos académicos y laborales habían sido básicos para este nuevo camino, a veces resultaban insuficientes. Nadie nos dijo que nos enfrentaríamos a retos sin precedentes como elaborar una propuesta y determinar el valor de nuestro trabajo. Aún había mucho por recorrer, conocer, explorar y experimentar.

4.4. X, Y y Z, el pasaporte a la felicidad

Tras nuestras múltiples reuniones del “quejómetro”, hubo una en el mes de julio donde se volvió a evaluar nuestra situación económica asociada a la falta de crecimiento de Factory Ideas.

En dicha ocasión, María Elena y Rosalba, como siempre, ya habían platicado y decidido anticipadamente lo que íbamos a hacer con Factory Ideas y nuestro futuro. La opción definitiva y ya acordada entre ellas fue que debíamos vender el concepto a una agencia de investigación de mercados más grande, sobre todo en el concepto *online*.

Es importante mencionar que en varias reuniones que precedieron a ésta yo se los había sugerido, pues no lográbamos despegar y aunque pareciera pesimista, nos costaría mucho trabajo,

esfuerzo y sacrificio llegar a convertirnos en las empresarias que soñábamos y menos si no teníamos los recursos suficientes. Eso era parte de una realidad cruda.

Sin embargo, en aquel momento a ellas les ofendió mi propuesta porque les parecía que no tenía fe en lo que hacíamos y en nuestras capacidades. Hoy era distinto, habían pensado que siempre sí era una buena idea.

Para mí la opción más viable era Pearson Research, donde sólo conocía a Andor Korényi; él me brindaba confianza. Ellas, por su parte, habían considerado al IIS como la alternativa, dicho de sus propias palabras: "...más vale viejo por conocido, que malo por conocer...", nuevamente yo no estaba de acuerdo, pero mi opinión no valía si había dos votos a favor.

María Elena sería la responsable de escribirle a Heriberto López Romo, del IIS, sobre nuestra propuesta. Ella y yo redactamos el texto que enviaríamos vía correo electrónico y decidimos echar nuestra suerte al aire: si respondía favorablemente tendríamos que regresar al lugar del que salimos y en las condiciones que él nos indicara. Pero pasaron varios días y no obtuvimos respuesta y ellas ya no quisieron insistir, asumimos que no estaba interesado y que debíamos seguir trabajando.

Un día decidí, por iniciativa propia, llamarle a Andor y platicarle lo que estábamos haciendo. Yo estaba muy nerviosa durante la conversación y lo convencí de darnos una cita para explicarle a *grosso modo* la propuesta, porque además le llamó la atención esta nueva alternativa de investigación.

Les llamé a María Elena y Rosalba para platicarles mi hazaña y ellas estuvieron más que gustosas; ahora debíamos preparar una presentación adecuada, sin dar información de más, pero que realmente lograra atrapar a la gente de Pearson.

Así fue como en el mes de agosto de 2009 tuvimos nuestro primer encuentro con Andor y Dana, de Pearson; les platicamos sobre el concepto Factory Ideas y quedaron fascinados, pero querían ver ejemplos tangibles que les permitieran poder vender el producto *in house* y, además, convencer a Manolo Barberena, presidente y director de la empresa, para incorporarlo como un nuevo servicio.

De esta manera lo acordado fue hacer un *demo* que de modo tangible nos permitiera mostrar los alcances de la investigación *online* en cuanto a funcionalidad y costo-beneficio. La fecha inicial de entrega eran tres semanas, después nos volveríamos a ver.

Nuestra propuesta fue hacer un estudio sobre los usos de la *web*, diferenciadores, motivadores y frenos entre diferentes generaciones: X (31 a 40 años), Y (19 a 30 años) y Z (13 a 18 años).

Decidimos hacer 20 entrevistas con cada rango de edad, divididos entre hombres y mujeres. Daba un total de 60 entrevistas que debíamos entregar en tres semanas, lo que consideramos era un plazo muy corto de tiempo, además de que María Elena se tardaba mucho en el diseño de la presentación y hacía cambios constantemente. Hacer este ejercicio fue un trabajo maratónico, pero satisfactorio; algunos de los participantes eran amigos nuestros, otros conocidos de amigos y algunos más, gente que reclutamos de la *web*.

Cuando por fin logramos terminar, le presentamos los resultados a Andor Korényi y Liliana Perdomo. A ambos les gustó la metodología y lo que pudimos alcanzar a través de ésta; nos hicieron cuestionamientos que supimos responder y fue el paso más importante para lograr conseguir la cita con Manolo Barberena. Ahora teníamos que convencerlo a él.

Andor y yo mantuvimos comunicación para acordar la reunión que se dio una semana después. Nosotras estábamos muy nerviosas, era una serie de sentimientos encontrados, porque no sabíamos qué podíamos obtener. Inicialmente nosotras ya habíamos platicado y acordado que la idea era que nos compraran el concepto sin importar que estuviéramos o no involucradas, pero había una gran incógnita sobre lo que deberíamos enfrentar en este nuevo reto.

Llegamos muy puntuales a nuestra cita, que era en la misma oficina de Homero 223, pero ahora en el séptimo piso. Andor estuvo presente en la reunión y nos presentó con Manolo Barberena, un hombre muy alto, con una voz fuerte e imponente, pero que cuando sonreía te transmitía paz, confianza y alegría. Nos saludó efusivamente, como si nos conociéramos y nos pidió que le platicáramos sobre nosotras y qué era Factory Ideas.

Con una breve introducción le contamos que ya habíamos trabajado juntas en el IISy que habíamos decidido independizarnos, pero al ver que no funcionaba, nuestra opción había sido ofrecer este producto a una agencia de investigación de mercados de prestigio y como ya conocíamos a Andor, llegamos a la conclusión de que era lo más viable.

Revisó la presentación de servicios y el *demo* en un formato ejecutivo donde estaban los hallazgos más importantes de la investigación. Manolo quedó encantado con la metodología, con nuestro entusiasmo y dijo: "...yo soy un hombre de vibras y ustedes me caen muy bien, son jóvenes y talentosas, creo que podemos hacer muchas cosas juntos, pero ¿qué quieren de mí?...".

Como tal tuvimos que exponer nuestra mala situación financiera y que deseábamos obtener recursos para seguir desarrollando el concepto, o bien, llevarlo a cabo con una buena empresa. Nos pidió que conversáramos entre nosotras y en un correo electrónico aterrizáramos los diferentes panoramas deseados a fin de llegar a un acuerdo que a todos nos conviniera, pero de entrada nos dijo que jamás nos robaría una idea, porque era un hombre de principios, que siempre tuviéramos presente que era nuestro proyecto y debíamos defenderlo.

Teníamos como plazo hasta el mes de noviembre para nuestra siguiente reunión. Yo era la responsable de emitir la comunicación y acordar la fecha de la siguiente junta, donde se llevarían a cabo los acuerdos correspondientes.

Las tres salimos de ahí felices y enamoradas de la esencia de ese hombre que nos había devuelto la alegría, pero sobre todo la ilusión de creer en un sueño. Jamás pensamos que existiera gente así y no parábamos de hablar de su sentido del humor y esa buena vibra que nos dio.

Después de ello, Andor y yo estuvimos intercambiando *mails*, principalmente para agradecerle todo su apoyo y confianza, y posteriormente para acordar la fecha de la siguiente reunión y para que nos diera su visto bueno sobre las propuestas hechas.

La siguiente reunión fue a finales del mes de noviembre. El acuerdo principal formulado en conjunto fue obtener un préstamo inicial de 50,000 pesos, dinero que se pagaría en mensualidades al obtener los primeros proyectos; dicha propuesta fue la ganadora y de esa manera fue como dio inicio nuestra sociedad laboral. Manolo sólo nos dijo que esto se podría llevar a cabo hasta enero del 2010, porque ahora tenía encima las festividades y aguinaldos de los empleados de Pearson Research. Sumado a ello, nos ofreció un espacio en la misma oficina de Andor, línea telefónica e internet, todo esto sin costo durante los próximos dos años.

Era como un sueño hecho realidad. Ahora sólo faltaba firmar esto en un contrato, donde constara que a partir de enero de 2010 Factory Ideas sería una nueva unidad de negocio de Pearson Research, sin una responsabilidad laboral económica de por medio, pues no recibiríamos un salario fijo, sino por proyecto.

También parte del acuerdo era que del total de un proyecto de investigación *online* vendido y asignado por Pearson, a ellos les correspondería un porcentaje de ganancia. De igual manera, si Factory Ideas vendía investigación cualitativa y cuantitativa de Pearson, nosotros obteníamos un margen de ganancia por la venta.

Manolo, para cerciorarse de quiénes éramos, acudió a Heriberto López Romo del IIS para pedir referencias nuestras; al parecer todo había resultado a nuestro favor, pues Barberena confió totalmente en Factory Ideas.

De esta manera cambió nuestra vida radicalmente. Para finalizar el año, Manolo nos invitó a la fiesta de Pearson Research a la que sólo asistimos María Elena y yo. Ahí conocimos una faceta distinta de este hombre que no sólo abrió las puertas para ver esto como un negocio.

Al concluir el 2009 y después de un año y tres meses de vida con Factory Ideas, tuve muchos aprendizajes que si no se hubieran adquirido a base de esfuerzo y dedicación, tal vez no tendrían ese valor que hoy día representan. Pude retomar conocimientos de mi vida académica para aplicarlos en el campo laboral, los cuales no siempre responden satisfactoriamente a las necesidades actuales, pero que pueden incorporar en la dinámica del trabajo e incluso mejorarse con las aportaciones de los demás.

Mis conocimientos básicos en psicología, administración y sociología, aprendidos en la carrera de Comunicación y Periodismo, me sirvieron como cimiento en el área de mercadotecnia e investigación de mercados, pero exige tener más habilidades especializadas y técnicas. Esto ayuda a tener una visión competitiva ante un mercado feroz que todo el tiempo pide vivir actualizado, ir al día y marcar la diferencia para ser un elegido, no sólo en el campo laboral, sino que en el proceso de implementación se hace más fuerte: todos quieren al más experimentado, al que sepa aplicar sus fundamentos profesionales, siempre en equilibrio de una toma de decisiones asertiva, constructiva y creativa.

Nadie dijo que el crecimiento profesional es sencillo, siempre hay algo por aprender y que en algún momento parece ser nuevo y tal vez no lo es. Mucha información y parte de la cotidianidad en Factory Ideas me hacía remontarme a mi etapa académica. Aunque otras veces me percaté de las deficiencias que aún debía cubrir, y en lo que debía trabajar. Todo conducía a un nuevo proceso de aprendizaje.

5. El contrato “matrimonial” de Pearson Research y Factory Ideas

Durante la fiesta de fin de año, Manolo Barberena ya había anunciado nuestro ingreso a las filas de Pearson Research y antes de que lo hiciera oficial frente al micrófono, María Elena León y yo ya éramos cuestionadas por nuestros compañeros de mesa, quienes ya tenían conocimiento de lo que aportaría Factory Ideas a la empresa.

De esa manera, ingresamos un 3 de enero a las oficinas de Pearson Research. Ese día no sabíamos dónde nos debíamos presentar y con quién, así que se nos ocurrió llegar directamente con la asistente de Manolo Barberena, pues pensábamos que ella tendría las instrucciones de lo que habría que hacer en nuestro primer día, ya que para entonces Andor Korényi, director de Cualitativos, se encontraba de vacaciones.

Las tres estábamos nerviosas y más cuando nos indicaron que estaríamos temporalmente en el séptimo piso. Pero había incertidumbre, no sabíamos cuándo iniciaría el trabajo, ni cuándo recibiríamos el dinero a modo de préstamo e inversión para Factory Ideas. Esto se definiría hasta el retorno de las vacaciones de Andor y Manolo.

Esta angustia se agudizó más cuando recibimos la noticia de que Manolo Barberena había tenido un percance médico; un infarto era la causa de su ausencia y no tenía fecha para incorporarse laboralmente de nuevo.

Durante ese mismo proceso, nos contactó Ernesto Roa, director de Ventas de Pearson Research. El objetivo era presentar una propuesta para una empresa cervecera; querían identificar la relevancia de sus productos en la *web versus* la competencia.

Entre el nerviosismo que representaba estar en un nuevo lugar y, además, no saber cuánto cobrar por nuestro trabajo, atravesábamos por una etapa de confusión; nadie nos había preparado para enfrentarnos a estas situaciones, pues aunque necesitábamos el dinero, no queríamos sentirnos ni vernos abusivas, pero tampoco queríamos malbaratar lo que hacíamos.

Debimos reunirnos las tres a pensar en el monto que cobraríamos, no teniendo idea de lo que era trabajar en sociedad con otra empresa, pero sí teniendo presente que un porcentaje no definido le debía corresponder a Pearson Research por otorgar el contacto y como parte de su ganancia.

También sabíamos que éste sería el parteaguas que nos daría el parámetro de valor sobre nuestro trabajo, pero estábamos conscientes de que después del costo inicial difícilmente podríamos incrementar el precio. De esta manera, hicimos lo que creímos y acordamos dividir el proyecto en tres etapas de entrega y dos pagos, teniendo como única cláusula el pago del anticipo al iniciar éste y el finiquito al momento de concluir, pero estos términos no dependían directamente de Manolo Barberena sino de su administración y como aún esta área no tenía claro cómo sería la dinámica de trabajo, difícilmente podríamos tener acceso a dinero inmediato.

El haber iniciado este proyecto nos hacía pensar en las nuevas oportunidades. Nos daba cierto alivio en la cuestión económica, aunque no solucionaba nuestra situación, la cual ya había llegado a un límite lleno de complicaciones.

Empezamos a hacer nuestra planeación para iniciar el levantamiento de la información y repartir nuestras funciones a fin de que todas contribuyéramos. En esta ocasión, consideramos que por la cantidad de información, las tres debíamos estar involucradas. Posteriormente reasignaríamos las tareas, ya que no sabíamos qué iba a ocurrir ante tantos cambios.

Esos días fueron distintos a lo que habíamos pasado anteriormente. Mi percepción era que el tener estabilidad en todo sentido había hecho que la dinámica de trabajo y la relación entre las tres se diera de una manera ordenada, en coordinación y con mucho apoyo entre sí; era como si de repente las tres hubiéramos madurado y realmente tuviéramos el enfoque suficiente para crecer en virtud de un único objetivo: Factory Ideas.

Durante ese proceso decidimos modificar nuestro logotipo original y conjuntar esta unión laboral; así nació Factory Ideas by Pearson, con lo que daríamos crédito y formalidad a nuestra sociedad.

Días después regresó Andor de sus vacaciones; nos indicó que en breve nos bajarían al tercer piso junto con él y Sofía; ella era la coordinadora de los requerimientos de investigación cualitativa y como parte del equipo estaban doña Lu, la responsable de la limpieza, y Laura, asistente de la coordinación.

Para cuando debíamos hacer nuestra primera entrega de información, Manolo ya estaba de vuelta en la oficina, más recuperado, pero debía tener muchos cuidados; su ritmo de trabajo debía disminuir, estar en reposo.

El reporte final de este nuevo proyecto para la cervecería ya había sido supervisado por Andor, pero decidimos mostrárselo a Manolo para que todos estuviéramos de acuerdo e informados sobre los resultados obtenidos. Ambos estaban contentos con el rastreo *web* y las aportaciones que esto brindaba, lo cual nos permitía constatar que nuestro trabajo tenía lógica y se podía sustentar.

En ese momento Manolo nos planteó lo que tenía pensado para dar proyección al concepto de Factory Ideas, a fin de tener mayores posibilidades de trabajo en un corto plazo. Se mostraba emocionado de que ya no nos prestaría dinero y ahora sólo habría que trabajar cada vez mejor y dar resultados contundentes para convencer a Pearson Research de que esta inversión tendría sentido.

El resto de las entregas ya no fueron supervisadas por Manolo, pero sí por Andor, quien tenía la responsabilidad de dar seguimiento a nuestro trabajo. Siempre nos sugería ser más creativas en la elaboración de gráficas, es decir, tener menos texto y más análisis a nivel de esquemas.

Nuestra primera complicación fue adaptarnos al sistema de pagos de Pearson. Su administración nos obligaba a tener una cuenta en Bancomer para podernos pagar. Pero nosotras estábamos bancarizadas en Banorte y para hacer la apertura de otra cuenta, debíamos tener recursos económicos, con los cuales no contábamos.

Además, para hacer más eficiente el proceso, debíamos dar de alta la cuenta con la dirección de Pearson Research, sobre todo para hacer trámites personalizados.

Así que para hacer todo el trámite le pedimos a Andor que intercediera por nosotras ante el personal administrativo, en este caso, con Marissa Grandio, quien nos solicitó hablar con ella personalmente y exponer nuestra situación.

Le solicitamos a Marissa Grandio que nos permitiera cobrar en esta ocasión a través de un cheque, pues con ese anticipo podríamos cumplir el requisito de apertura de cuenta con Bancomer. Al principio se mostró renuente, pero al final accedió, porque Andor ya había conversado con ella.

En ese proceso reuní la documentación que el abogado de Manolo Barberena (del quien no recuerdo su nombre) me había solicitado para la elaboración del contrato por dos años, el cual por cuestiones ajenas a nosotras nunca se elaboró. En virtud de lo anterior, Factory Ideas y Pearson Research tenían un compromiso mutuo no establecido conforme a la ley, pero con un peso muy importante de lealtad personal en ambas partes, lo cual desde mi punto de vista fortalecía nuestra relación en todo sentido.

Durante nuestro primer mes en Pearson Research nos tocó compartir el aniversario número 22 de la empresa que, de acuerdo con la experiencia de Manolo, sería el presagio de un grandioso festejo de cuarto de siglo, con un crecimiento sobre la cartera de clientes y la incorporación de nuevos productos que la harían más innovadora.

Ahora su gente, de la cual ya formábamos parte nosotras, teníamos el mismo deseo: hacer crecer a Pearson.

5.1. Piso 51, la presentación en sociedad

Manolo Barberena era un hombre de visión, con objetivos claros y contundentes, que cuando se le metía una idea en la cabeza, tenía como meta materializarla. Parte de ello, era la proyección que quería para Factory Ideas, por lo que planeaba un desayuno en el que se presentaría el concepto y sus alcances. Barberena llamó a Analcia Pérez Mina para organizar el evento.

Ante Barberena yo era la responsable y cabeza del proyecto, pues dentro de la historia para llegar a Pearson Research mi participación era clave, por lo que pidió que yo fuera el contacto con Analcia para coordinar el desayuno. Nos pidió hacer una presentación breve con algunos ejemplos que no tuvieran relación con clientes y resultados de investigaciones del pasado; la idea era que esto nos sirviera como patrón de ventas y fuese un ejercicio original que no nos llevara mucho tiempo. De manera inmediata surgió la propuesta de hacer un proyecto relacionado con el mundo de los cigarros Camel en la *web*.

La fecha propuesta para el evento por Analcia era el martes 23 de febrero en el piso 51 de la Torre Mayor.

¿Piso 51? ¿Torre Mayor?, ¿nosotras las estrellas del evento? ¡Wow!, todo esto era como un sueño, jamás pensamos que esto pasaría así, tan rápido, yo sentía el tiempo encima para la planeación, así que nos dividimos. María Elena y Rosalba debían encargarse de los datos generales de la presentación, yo seguiría apoyando a Analcia en toda la logística y entre las tres tendríamos que hacer el levantamiento de información, así como la presentación de la empresa.

Lo primero que nos solicitó Analycia fue un texto breve para hacer la invitación con la información básica de Factory Ideas. El documento debía contener el concepto, alcance y especificaciones de la metodología. La idea era que esto nos sirviera para la invitación *online* y los folletos informativos que se repartirían al inicio, todo lo deberían aprobar Manolo y Andor, pues Pearson pagaría el evento y si todo iba bien para nosotras a nivel económico en los próximos meses, reembolsaríamos una parte del costo total.

También, debía solicitar a todas las áreas de Pearson la lista de clientes para determinar a quiénes se les enviaría la invitación, además de nuestros contactos. Analycia me indicó que para tener un alto impacto y participación deberíamos enviar más de 300 mensajes y sobre ello tendríamos una concurrencia entre 100 y 120 invitados, considerando a los miembros de Pearson que estarían presentes, es decir, directores de área como Liliana Perdomo, Erika Alfaro, Yesenia González, Andor Korényi, Mónica Rojo y algunos miembros más.

Desde entonces mi relación con Analycia se volvió más estrecha debido al evento, todo el tiempo intercambiábamos información, pues siempre había un detalle que consultar, si no era la invitación, era el *flyer* o la lista de invitados. Logramos establecer una dinámica de trabajo muy buena, en donde la comunicación fue el factor más importante.

Toda la información relacionada con el evento pasaba por varios filtros, empezando por Analycia, el diseñador, Andor Korényi, Manolo y yo. Barberena era quien al final exigía mayor cantidad de datos actualizados relacionados con la metodología e internet, aunque sabíamos que la información cambiaba todos los días.

Para ello, Manolo nos proporcionó información sobre una presentación que él estaba armando para vender los servicios de Pearson Research en Latinoamérica a través de Kitelab, pero, ¿qué era exactamente esta empresa?. Se trataba de un concepto que habían hecho en sociedad Manolo Barberena y la doctora Gabriela de la Riva, presidenta de De La Riva Group, para ofrecer servicios de investigación de mercados en Estados Unidos, Brasil, Argentina, Guatemala, Colombia y Chile.

Dicho documento era la carta de presentación con la que se pretendía establecer nuevos contactos comerciales para vender los productos de ambas empresas, al que se sumaba la metodología de Factory Ideas by Pearson como un producto único, que de acuerdo con la visión de Manolo, con ello se “atacaría” un mercado que pocas agencias de investigación de mercados estaban aprovechando como un área de oportunidad. Nuestra única competencia visible era Lexia, con *Etno 2.0*, pero desconocíamos las diferencias entre su metodología y la nuestra.

Los datos que más interesaban a Manolo Barberena eran aquellos relacionados con el crecimiento de las redes sociales, como Facebook y Twitter, pues en éstas basábamos parte de nuestras investigaciones. También el uso de *blogs* y canales de video como Youtube eran importantes para identificar diferencias sustanciales en cada país y ver si todas las plataformas coincidían. Un diferenciador fue que en Brasil la líder era Orkut, mientras que en ese año (2010) el crecimiento de Twitter en México no era tan alto, llegaba a más de un millón de usuarios.

Durante ese proceso descubrimos nuevas páginas que nos permitían acceder a información puntal, como Internet World Stats(<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>) y Alexa (<http://www.alexa.com/>), las cuales nos proveían de cifras cercanas e incluso iguales a las que eran

publicadas a nivel nacional e internacional sobre el uso de internet y redes sociales en periódicos virtuales, *blogs* y sitios especializados en tecnología.

Era una labor ardua que se debía cumplir en un lapso no mayor a tres semanas y aunque en ocasiones sentíamos que no llegaríamos a la meta, no podíamos quedar mal, sino que debíamos trabajar a marchas forzadas en el ejemplo, la presentación de producto y la coordinación del evento.

A esta lista se sumó el tener un sitio *web* más “decente”. El formato nunca nos convenció, pero tampoco pudimos hacer algo porque no teníamos dinero y no le dimos la importancia que requería. Un *website* adecuado nos costaría mucho dinero.

En el sitio *web* predominaban los colores amarillo, blanco y negro, tenía letra pequeña y amontonada en un mismo espacio que casi no se distinguía. Esto, más que darnos orgullo, nos hacía sentir ciertamente apenadas, pues cumplíamos con el requisito del *website* con la información básica de Factory Ideas, aunque no en las mejores condiciones y cuando la mostramos a Manolo y Andor, sólo con ver sus rostros supimos que todo ese “esfuerzo” era peor que no tener nada.

Barberena sugirió: “...creo que necesitan ayuda, por favor chécalo con Analycia...”, lo cual representaba una nueva tarea para ambas, coordinar un sitio *web* sencillo, que respondiera a las necesidades inmediatas tanto de Pearson como de Factory Ideas.

Barberena me sugirió ponerme en contacto con el diseñador que le hacía toda la imagen corporativa a Pearson, su nombre era Manuel (el apellido no lo recuerdo). Como no teníamos ni el dinero ni el tiempo para hacer un sitio *web* tan especializado, la idea era utilizar la información del folleto que daríamos en el evento. Con ello solucionábamos temporalmente el problema.

En lo que correspondía al ejemplo, conseguimos excelentes entrevistas y con esto descubrimos que Camel, en internet, más allá de tener un posicionamiento por su sabor o consumo, poseía un valor simbólico por su publicidad. Su imagen logró transformar al consumidor y no consumidor en coleccionista, traspasando incluso la barrera de lo *offline*. Lo más importante para la marca era identificar nuevos mercados y el no consumidor podría ser una nueva área de oportunidad.

Nunca imaginé que tendríamos tanto trabajo. Yo me sentía con muchas responsabilidades, pues debía ver cuestiones con el banco, entregar facturas, verificar fechas de pago, dar seguimiento al evento, las cuales “aparentemente” no restaban tiempo. No obstante, siempre había algo que revisar, confirmar y pedir el visto bueno de todo el equipo. Incluso mandaron el menú de lo que se serviría en el evento, el cual debía ser aprobado por Manolo.

Toda esta carga de trabajo fue extenuante; a esto se sumaron dos viajes, el primero y más importante era que Barberena tenía un espacio para el congreso de Esomar que se presentaría en la ciudad de Cartagena, Colombia; quería dar a conocer la metodología de investigación *online* y la asociación de Pearson Research y Factory Ideas.

El segundo viaje era a Monterrey, donde había logrado concertar dos reuniones, una con Oxxo y otra con una empresa cigarrera. Manolo quería aprovechar el ejemplo de Camel para convencer a los posibles clientes sobre el tipo de información y alcance de la investigación *online*.

Para ambos compromisos, una de nosotras debía viajar y decidiríamos quién o quiénes irían, así que nos reunimos para determinar cuál sería nuestra logística, pues Manolo nos indicó que el viaje a Monterrey lo pagaría él, pero el de Cartagena lo deberíamos costear nosotras de nuestros nuevos ingresos.

Concluimos que María Elena era la que más conocía sobre la metodología y, por ende, debía ser ella la que viajara a Cartagena junto con Manolo Barberena. Para el viaje a Monterrey, indicaron que debía viajar yo y ayudar en la labor de venta de Factory Ideas.

También teníamos más propuestas que habría que desarrollar. Una era de banca en línea y otra del proyecto denominado Ludoviko, el cual era un estudio sindicado de Pearson Research y De la Riva Group a través de la empresa en la que tenían la sociedad: Kitelab. Esto nos ofrecía en corto tiempo la garantía de trabajo y un ingreso considerable durante los próximos meses.

Un día antes del evento, Manolo Barberena quería conocer el contenido final de la presentación, y cuando por fin lo hicimos, nos pidió hacer varias modificaciones que nos llevarían un tiempo considerable.

Hacia la noche de ese lunes, Manolo quería que le presentáramos el contenido a uno de sus mejores amigos quien estaba en la oficina de visita, y que además estaría presente en el evento. Esto nos puso aún más nerviosas, pero el recibir opinión de alguien externo, nos ayudaba a experimentar los posibles cuestionamientos y el cómo enfrentar dicho proceso. Él nos había indicado que esta presentación era muy importante para ambas empresas y debíamos tener cuidado, lo importante era coordinar el tipo de respuestas para no contradecirnos.

La espera fue un momento complicado, lleno de emociones. Ahora, dos años después de picar piedra, recuerdo que a veces me dormía pensando si esto que estaba pasando valdría la pena en el futuro, pero al despertar sabía que no debía darme por vencida y continuar, aunque nunca imaginé que el sueño se volvería realidad y sólo faltaban unas horas para esa presentación que parecía lejana y vivíamos anhelando desde hacía mucho tiempo.

A la mañana siguiente, llegamos tarde, casi a las 8:30. Ahora debíamos ver que la presentación se proyectara adecuadamente, además de que Manolo viera reflejados los cambios marcados la noche anterior.

Empezó a llegar la gente, decidimos sentarnos en diferentes mesas con el objetivo de atender a todos nuestros invitados adecuadamente e iniciar con el proceso de captación, de esta manera podríamos identificar quiénes podrían ser clientes potenciales.

Todo corría de maravilla, llegó mucha gente conocida, como Mario Espíndola, del Consejo de la Comunicación; dos representantes del gobierno del Estado de México; Rocío Almanza, de Nao Films; Wendy y Tere Cotero, de Telcel, que eran contactos que teníamos, pero con quienes nunca habíamos trabajado.

Manolo dio inicio con la bienvenida a los asistentes y posteriormente, explicó el objetivo del desayuno, que era dar a conocer un nuevo producto para aplicar en la investigación de mercados, basado en la importancia que estaban alcanzando internet y las redes sociales.

A manera de introducción, Manolo Barberena expuso datos nacionales e internacionales sobre el uso de internet, el nivel de penetración, la relevancia e impacto de las redes sociales como Facebook, Twitter y Orkut, así como *blogs* y canales de video como Youtube. Lo sorprendente de este hombre no sólo era lo que decía, sino cómo lograba atrapar a su público. Entre sonrisas y miradas de sorpresa, captó el interés de nuestros asistentes.

A su discurso se sumaban ejemplos de marcas en la *web* como Converse, Oxxo, marcas de cerveceras, por mencionar algunos; la intención era exponer el impacto en los usuarios y cómo se estaban transformando los códigos de lenguaje por etapa de vida. Ahí citaba el momento en que decidió escribirle al amigo de su hijo, haciéndose pasar por éste cuando dejó abierta su sesión en Facebook. De inmediato el otro niño se dio cuenta que algo estaba sucediendo y todo por la forma en que Manolo le escribió: los chicos se reconocen a partir de los mismos códigos de lenguaje que utilizan, como las abreviaturas, palabras creadas por ellos y las imágenes.

Después, María Elena habló sobre la *webnography*, explicando cómo se exploraban los sitios *web* formales (con referencia y respaldo) e informales (aquellos creados por los usuarios), así como la forma en que ambos se complementan y pueden convertirse en uno u otro, es decir, si un *website* como el de un periódico tiene espacio para que sus lectores expresen su punto de vista será informal. Pero si un foro de discusión como *apesta.com* tiene impacto, relevancia y credibilidad entre los usuarios, se convierte en una fuente formal: siempre es importante considerar el para qué fue creado.

Se expuso la importancia del lenguaje escrito, su transformación (o deformación), así como los símbolos que se usaban como referencia universal, como los *emoticones*, que simplificaban la comunicación, sobre todo entre los más jóvenes.

El tiempo de exposición era de 20 minutos, incluyendo preguntas y respuestas. Al final, no se presentó el ejemplo de Camel, pues nos concentramos en responder las dudas de los asistentes, que se mostraban en algunos casos escépticos sobre el nivel de credibilidad que tiene la información que publican los usuarios en la *web*. Sin embargo, se argumentó que nuestra base era que podíamos complementar y empatar los resultados con datos cuantitativos y cualitativos tradicionales.

Todos salimos muy contentos de la presentación y los nervios fueron disminuyendo, más cuando logramos concretar varias citas para hablar más a fondo no sólo de la metodología, sino también de los servicios en general que ofrecía Pearson Research.

De este evento surgió la posibilidad de hacer nuevas presentaciones personales para Unilever, Kraft, Banamex y Telefónica Movistar, así como propuestas formales con algunas de estas empresas y sobre todo para el Estado de México, a quién ya teníamos en la mira de tiempo atrás con intención de hacer algo para la elección presidencial del 2012.

El haber salido de ahí superando la meta, nos permitió ver que nada era imposible, que a veces los sueños sí se cumplen, pero para llegar a ellos hay que trabajar mucho y no darse por vencido.

Esta nueva experiencia me brindó una nueva perspectiva sobre el impacto que tenía la *web* para la investigación de mercados y que en ese momento no estaba siendo aprovechada. Los

usuarios todos los días generan nuevos contenidos, las marcas conviven como personas a través de sitios oficiales, comunidades y como miembros de redes sociales o canales de video.

El consumidor involucra a la marca en su cotidianidad, en sus experiencias, gustos, disgustos y necesidades. Es el mismo consumidor quien escribe sobre lo que hace con la marca, se toma fotografías con ella, incluso puede ser su peor enemigo, cuando ésta no cumple con la promesa de venta.

Pero las marcas piensan que sólo con publicitarse, hacerse presentes y mostrar promociones se acercan a sus usuarios. La realidad es que el consumidor en internet busca un nivel de interacción más fuerte, como el que tiene en su red de amigos. Desea que la marca responda a sus inquietudes y exponga su personalidad.

La investigación *online* presenta un nuevo terreno a las marcas que pueden explorar y explotar de manera adecuada bajo el principio de que los usuarios agregan o siguen a las marcas porque les interesan, buscan que éstas interactúen. Si no lo hacen, perderán credibilidad e incluso influencia. No hay peor error en la *web* que ser estático y no generar valor agregado, tanto al compartir contenidos como al responder a sus seguidores.

Las marcas aún no se han dado cuenta que incluso los usuarios pueden crear o destruir su imagen en la *web*, o bien, darles recomendaciones mediante la experiencia con la misma. Por ejemplo, Oxxo tiene un perfil oficial, pero el nivel de participación es bajo comparándolo con el perfil creado por los cibernautas llamado "Porque² en el OXXO tienen dos cajas... si sólo atienden en una????!!!"*. En ese espacio, se expone la necesidad de contar con más personal de cobro en caja, sobre todo pensando si estas tiendas son de compras rápidas.

Creo que el convencer a los clientes sobre el impacto de esta metodología en el futuro es una labor que se debe construir poco a poco, sobre todo si se considera que México va atrasado en cuanto a las tendencias internacionales. Por lo pronto, había seguir trabajando en lo que sabíamos hacer: investigación de mercados con una nueva materia prima, internet y sus usuarios.

5.2. Ludoviko y la internacionalización

Tras superar el evento, vino una serie de propuestas (porque hicimos algunas alternativas y varios cambios) para Kitelab con respecto a Ludoviko, ¿pero de qué trataba?

Ludoviko era un proyecto sindicado que tenía por objetivo conocer y entender al segmento de teens (13 a 18 años) de Latinoamérica, desde todas las perspectivas posibles. Se quería identificar gustos, afinidades, formas de comunicarse, el uso e importancia de las redes sociales y la tecnología. Su nombre estaba basado en una investigación de mercados sobre los personajes que tenían mayor popularidad y preferencia entre niños y jóvenes. En realidad se trataba de Ludoviko P. Luche, personaje creado por Eugenio Derbez, quien era el protagonista de la serie televisiva *La Familia P. Luche*.

²Porque junto y sin acento se retomó tal y como lo escriben los cibernautas en las redes sociales

El proyecto se dividía en una fase cuantitativa, cualitativa tradicional (encuentros grupales y etnografías) y *webnography*. Se realizó en 6 países: México, Guatemala, Colombia, Chile, Brasil y Argentina. Barberena nos dijo que pensáramos bien los costos, a fin de que obtuviéramos un buen margen de ganancia y con ello lograr estabilizar nuestra situación económica, pero que fuera competitiva para que lográramos la asignación, la cual prácticamente era un hecho, pues él pagaría la mitad del estudio.

Nuestro contacto para la realización de este proyecto era Daniela Buenfil, de quien Manolo Barberena nos dio excelentes recomendaciones al describirnos que además de joven, tenía gran talento y le auguraba grandes logros a partir de Ludoviko, lo cual daría frutos no sólo para Pearson Research, sino también para De la Riva Group y Kitelab, con lo que nos veríamos gratamente beneficiadas.

A la par tuvimos una propuesta que se concretó con una institución bancaria, desarrollaron una herramienta que para ellos representaba innovación en el ámbito de la banca tecnológica. Era el primer banco virtual en México, con servicios bancarios y bolsa de valores para realizar inversiones *online*.

Pero los usuarios bancarios no entendían la diferencia entre banco *online* y virtual. El primero tenía que ver con la operación de los procesos mediante un portal y el segundo con tener la institución para ejecutar todas las acciones y operaciones sin acudir a la sucursal física.

Gracias a la evaluación *online*, pudimos darles un diagnóstico acertado sobre el impacto del nuevo producto entre los cibernautas, el cual dio como resultado que éstos aún no estaban preparados, pues carecen de cultura financiera, así como de falta de integración a los sistemas de banca en línea para adaptarse después al esquema virtual.

Después de ese proyecto, Manolo y yo teníamos pendiente viajar a Monterrey para poder ofrecer los servicios de Pearson Research y su nueva área estratégica: Factory Ideas, ahí nos reuniríamos con una cadena de tiendas de conveniencia (Oxxo) y con una tabacalera muy importante a nivel mundial.

Este viaje me hizo conocer el lado humano de Manolo Barberena. Yo estaba nerviosa, no sabía cómo debía vestirme, hablar, tenía un poco de miedo de no expresarme adecuadamente. Quería causar buena impresión, pues era la primera vez que estaba sola con él y no quería cometer errores, porque nadie me había preparado para esta situación.

Cuando ya casi eran las 6:15 de la mañana, llegó Manolo Barberena al aeropuerto, me sorprendió verlo con un atuendo tan sencillo y yo tan preocupada por mi ropa. Venía vestido con un pantalón de pana verde, unos zapatos casuales en tono café y un suéter en colores café, amarillo y verde. Traía consigo una maleta en la que llevaba el proyector y su computadora. Desde que entró a la sala me vio y sonrió, yo me acerqué a él para sentarnos en la banca más cercana. Me preguntó el horario en el que había llegado, yo le respondí que muy temprano y sólo soltó una carcajada y dijo: "...creo que estabas nerviosa, nos vamos a divertir mucho..."

De inmediato abordamos y ya dentro del avión empezó el cuestionamiento, quería conocer más sobre mi vida y sobre todo el cómo había llegado hasta Pearson Research.

Ambos éramos egresados de la UNAM, yo de la FES de Aragón y él de Acatlán, en donde había estudiado Ciencia Política y Administración Pública. Su idea había sido encaminarse al ámbito político, como su padre, de quien se mostraba orgulloso.

Su progenitor había sido gobernador del estado de Aguascalientes y de alguna manera eso le ayudó a conseguir ciertos objetivos, pero a él le había costado trabajar y estudiar arduamente. Me relató lo sucedido cuando estudió la maestría en el extranjero y el cómo había enfrentado esto no sólo como un reto personal, sino el haberse dividido entre sus objetivos personales y laborales.

Removimos muchos recuerdos que nos hicieron sentir conmovidos, llenos de añoranza, pero que al final valieron la pena todos estos procesos que transformaron nuestra realidad, cada quien viviéndolos a su manera.

Me preguntó sobre cómo era que había llegado a Pearson Research, historia de la que ya tenía conocimiento, pero obviamente quería comparar versiones, como el hecho de que ya conocía a Andor Korényi y que fue gracias a él que llegamos a este lugar tras platicarle nuestro proyecto.

También me confesó que después de que lo fuimos a ver la primera vez, decidió ver a Heriberto López Romo, del Instituto de Investigaciones Sociales A. C., para pedir referencias de las tres. Esto no me sorprendió, ya estaba enterada.

De repente, entre el cansancio de ambos, me dijo: "...¿te parece si descansamos?...". yo asentí y me contestó: "...no te asustes si empiezo a roncar, si lo hago muy fuerte, me despiertas por favor..."; ambos sonreímos y fue el fin de la conversación durante el vuelo.

En aquella primera reunión nos fue muy bien. Sin embargo, la industria tabacalera tiene limitaciones en todos los sentidos, a nivel comunicación, en evaluación de productos y el tipo de lenguaje a emplear en las metodologías de investigación a nivel cuantitativo, cualitativo y *online*. Por ello tendríamos pendiente las estrategias a seguir en caso de que pudiéramos encontrar la forma de trabajar conjuntamente.

Esta vez me tocó presentar todo el concepto de Factory Ideas y Manolo hablaba de los datos sobre la relevancia de la internet en la investigación de mercados. Yo me sentía nerviosa, pero él me inyectó vitalidad y seguridad.

De ahí nos fuimos a nuestra siguiente reunión, que estaba muy cerca. Se trataba de las tiendas de conveniencia Oxxo, con quienes mostramos algunos ejemplos sobre la investigación *online*. Incluso Manolo los cuestionó sobre la labor que estaban haciendo en internet. Ellos indicaron que tenían cuentas en Facebook y Twitter.

Pero Barberena quería saber si realmente estaban considerando sólo el trabajo hecho en redes sociales o bien había un monitoreo sobre lo que los cibernautas pensaban y hacían de la marca en internet. Les preguntó sobre los grupos creados por sus usuarios en donde jugaban con la marca, por ejemplo: mediante chistes (porque³ si hay más Oxxo's que librerías, porque no vender libros en el Oxxo), lo utilizaban como referencia (vivo cerca del Oxxo), expresan sus sentimientos por

³Porque junto y sin acento se retomó tal y como lo escriben los cibernautas en las redes sociales

la marca (I love los vikingos del Oxxo), hablan de la experiencia de compra (Los cafés del Oxxo nunca fallan) y le dan recomendaciones (quiero que haya tres cajas en el Oxxo, 2 de clientes y una de proveedores).

Desde nuestra perspectiva, el usuario le estaba dando valor agregado a la marca, y no estaba siendo aprovechado para identificar nuevas oportunidades de negocio. Al concluir la reunión, se mostraron complacidos, pues les habíamos mostrado un panorama distinto y querían ver de qué forma implementar la herramienta para su beneficio y aportar nuevas recomendaciones.

Debo decir que este *expertise* adquirido para mostrar otras perspectivas de negocio para las marcas, lo había aprendido mediante los *pilotos* realizados con Factory Ideas. Mi nueva forma de introyectar nuevos y diversos conocimientos fue obtenerlos mediante la internet y gracias a la exploración y a la inquietud por ir más allá de los límites, pues no sólo nos enfocábamos en la marca, sino que siempre buscábamos la comparación dentro de la categoría, tomando en cuenta la competencia.

A la mañana siguiente, mis compañeras y Andor me preguntaron sobre cómo me había ido con Manolo, yo sólo pude responder que excelente y que además me había tratado muy bien, nos habíamos divertido y me habría dado una perspectiva de negocio y a nivel personal.

A mi regreso ya estábamos trabajando en todo lo que se refería a los nuevos proyectos, primero estaba lo referente a la institución bancaria y a la par lo de una empresa dedicada al entretenimiento, estos proyectos los dividimos entre las tres.

María Elena se responsabilizaría de la institución bancaria y Rosalba de la empresa de entretenimiento. Yo entraba como comodín en ambos proyectos para apoyarlas, pero a la par daría seguimiento a todas las peticiones de ambos clientes, a lo que se sumaba nuestra participación en Ludoviko, el cual prácticamente era un hecho que lo haríamos.

En el caso de la institución bancaria, la idea era dar seguimiento en una segunda fase al proyecto exploratorio del banco virtual, complementar la información con entrevistas para la evaluación del concepto entre usuarios de banca electrónica.

Por su parte, para la empresa de entretenimiento detectaríamos el nivel de participación en su *fan page* durante la entrega de los Premios Oscar. Fue un ejercicio enriquecedor, tanto para la marca como para nosotros, entender la dinámica previa, durante y posterior al evento.

Para cuando nos dieron el arranque de Ludoviko, The Lateen Project, decidimos contratar nuevos elementos temporales con grandes probabilidades de que al surgir proyectos alternos pudieran quedarse de base, aunque eso dependería de la carga de trabajo.

Los miembros elegidos debían ser evaluados por las tres y Andor Korényi, pues él tenía más experiencia en entrevistar nuevos talentos. Nuestra primera opción fue José Luis Alburo, quien ya había trabajado con Factory Ideas y tenía conocimiento sobre investigación de mercados.

La segunda opción fue Jessica González, una ex compañera de *A la cachi cachi porra* y quién quería entrar en el mundo de la publicidad. También se contempló a Pilar Varela, la cual ya tenía

experiencia y había colaborado junto con Rosalba Ponce en el Instituto de Investigaciones Sociales S. C.

Para el equipo requeríamos alguien que hablara portugués a la perfección, pues cada miembro tendría a su cargo un país distinto. Solicitamos recomendaciones de alguien que dominara el idioma y así fue como llegó Cristina Jiménez, una ex compañera de la FES Aragón. Ella se había ido durante un tiempo al extranjero a perfeccionar el idioma y además daba clases particulares. Complementando el equipo se integraba Erika, quien colaboraba en la parte de estudios cuantitativos como becaria. Yesenia González fue quien nos las recomendó y nosotros accedimos a darle una entrevista.

Ya teniendo al equipo completo, el siguiente paso era la reunión para integrar y capacitar. En esta presentación les hablaríamos sobre el concepto general de Factory Ideas, cuáles eran sus funciones y responsabilidades como miembros de este importante proyecto.

En ese momento Jessica desertó, porque al parecer no se sintió preparada para buscar 20 entrevistas con jóvenes en Latinoamérica a través de la internet, hacer un rastreo de marcas, lugares, diversión y todo lo que tuviera que ver con el mundo de los chicos entre 13 y 18 años, hacer vaciados, clasificar y al final apoyar en el análisis de la información; así que buscaríamos un reemplazo que al final sería Rodrigo, alguien recomendado por un amigo de María Elena.

Ya teníamos a nuestro *dream team*, pero ahora venía la parte más complicada, la compra de equipos, pues aún trabajábamos con los que habíamos iniciado este proyecto. Para hacerlo debíamos tener capital, así solicitamos anticipos, los cuales fueron autorizados.

Para la adquisición de nuestros equipos recurrimos al pago con la tarjeta de crédito personal. Posteriormente, Factory Ideas tendría que reembolsar el costo mes a mes. Con el anticipo de Ludoviko pudimos comprar las herramientas de trabajo para los nuevos miembros, terminamos adquiriendo 2 computadoras de escritorio y 3 laptops de Mac, pues ahí era más fácil correr el programa de edición que habíamos bajado de internet. Adicionalmente, compramos el Windows para Mac, una impresora, *mouses* y *mouse pads*.

Esa compra nos dejó nuevamente en ceros, pero representaba una inversión que a largo plazo sería el primer capital tangible de la empresa, por tanto, queríamos cuidarlo y que los nuevos elementos sintieran como propio todo lo que representaba este crecimiento.

Ahí empezaron los problemas laborales, uno fue por la entrega del reporte a la empresa de entretenimiento y la falta de comunicación ante la entrada del nuevo equipo. En el primero, la responsable era Rosalba Ponce, quien al enviar el documento final, recibió un comentario del cliente de que no había entendido el análisis, lo cual desató la molestia de María Elena, quien decidió cambiar todos los resultados presentados en otros esquemas.

Andor, por su parte, se mostró más comprensivo, se sentó con nosotras a analizar los resultados, hacerlos más entendibles y tratar de corregir sin cambiar la esencia de la información.

Al final pudimos resolver dicha situación, pero María Elena decidió que debíamos adaptar nuestro sistema de trabajo y más con nuevos elementos, a los cuales desde su perspectiva tendríamos que proyectarles una imagen de coordinación y liderazgo.

Dividimos el proyecto de Ludoviko de la siguiente manera: Erika se encargaría de México; José Luis, de Argentina; Pilar, de Chile; Rodrigo, de Colombia y, yo de Guatemala. En teoría María Elena y Rosalba estarían trabajando lo concerniente a la institución bancaria y cerrando lo de la empresa de entretenimiento. Yo, por mi parte, además haría toda la labor administrativa, checar los contratos y pagos de la empresa, así como ayudar a resolver todas las eventualidades que surgieran en el proceso: papelería, trámites, recolección de documentos, propuestas, responder a clientes, etc.

Esta etapa en Factory Ideas yo la llamaría ¿quién es la protagonista? Todo se convirtió en un desastre. En cuanto los chicos llegaron, lograron una excelente empatía, se compenetraron, pero conforme pasaban los días empezaron a generar una barrera hacia nosotras que estaba claramente justificada en la falta de comunicación y claridad en las reglas del juego. Todo eso que se “suponía” debíamos proyectarles no se cumplía, pues obviamente el nivel de desorganización era visible, por lo que nunca nos vieron como una autoridad.

Tener tres proyectos al mismo tiempo, entre entregas y levantamiento de información, aun siendo ocho personas trabajando, resultaba una carga excesiva en poco tiempo, sumado a que conforme pasaban los días nada estaba claro, el personal no sabía cómo ordenar lo obtenido ni de qué forma serviría todo ello al análisis final: no transmitimos correctamente los objetivos a perseguir en Ludoviko.

Todos los participantes en este proyecto debíamos conseguir 20 entrevistas vía internet con jóvenes entre 13 y 18 años por cada país asignado. La intención era conocer el cómo vivían y se relacionaban con sus pares, qué códigos de lenguaje y culturales tenían, uso del tiempo libre, la escuela, relación con la familia, consumo de marcas de ropa, zapatos, cosméticos, alimentos, bebidas, alcohol, cigarro y drogas, fiestas, exposición a internet, redes sociales, contenidos televisivos, radiofónicos y de la industria cinematográfica, el ahorro y los lugares de entretenimiento.

Se buscó interrelacionar cada uno de estos elementos en el desarrollo y vida cotidiana de los jóvenes latinoamericanos y así determinar el nivel de identificación y sentido de pertenencia que tenían con su comunidad y país, problemas y realidades que les preocupaban. También se pretendía detectar los íconos o símbolos locales, regionales, nacionales o internacionales que generan orgullo y empatía.

El proceso de reclutamiento de los participantes a entrevistar fue vía internet; la idea era contactar a uno y a partir de eso buscar redes de recomendación entre ellos para cumplir la cuota establecida. Esta tarea no fue sencilla, primero creamos un perfil alternativo e invitamos a nuevos amigos.

Aquí es importante mencionar que a menor edad, los participantes de las redes sociales buscan tener más candados para que la gente no cometa algún abuso con ellos. Esto rompe el mito de que son quienes suelen incorporar más amigos a sus grupos sociales, por el contrario, son más cuidadosos con su información personal. Primero te deben conocer y cerciorarse de que eres alguien en quien pueden confiar.

En ese sentido, hubo países en los cuales nos costó mayor trabajo realizar las entrevistas por cuestiones de inseguridad y horario, como en el caso de Argentina y Brasil. Ya después de haber contactado a alguien, el siguiente paso era agendar una cita para la entrevista, o bien, desarrollarla en ese momento. La duración era aproximadamente de 2 horas y debíamos hacerlo de la manera más dinámica para que el joven en cuestión evitara dejarnos hablando solas.

En algunas ocasiones no hacíamos mención del incentivo que recibirían por habernos regalado su tiempo. Sin embargo, era una manera de atraparlos y que posteriormente nos recomendaran entre sus conocidos. Su premio consistía en crédito (tiempo aire) para su celular.

En el caso de México, era más sencillo porque teníamos contactos personales que nos podrían ayudar. Buscábamos cubrir diferentes niveles socioeconómicos, en diversas regiones de la República Mexicana.

Por cada país se realizarían varios entregables en los que se vaciaba la información sin analizar: el primero consistía en todos aquellos elementos de contextualización sobre las problemáticas locales y nacionales, relación con la familia, lugares y momentos de entretenimiento; en un segundo documento, se tendrían que colocar las marcas y productos relacionados con el segmento; el tercer archivo debería contener fotografías de los perfiles para entender códigos de lenguaje con los amigos, vínculo con ellos, la pareja y el *sexting*⁴.

Además de esto, el equipo estaba obligado a entregar por contrato el listado de los sitios visitados durante la exploración *online* de las marcas de consumo mencionadas en una base de datos, así como la grabación de las entrevistas que se realizaban mediante un programa denominado Camtasia y otros las realizaban en Jing.

El formato en que debían estar los videos era *mpeg*, *wma* o *mov* para reproducirse en Quick Time o Windows Media. Cada entrevista debía llevar una carátula con el nombre del entrevistado o *nickname*, fecha, horario y nombre del proyecto.

Todo lo anterior implicaba ser minucioso. Sin embargo, se acercaban las vacaciones de Semana Santa, lo que complicaría las fechas de entrega del plan de trabajo, a lo que se sumó la falta de comunicación entre todos, lo cual ya había ocasionado las primeras diferencias.

El error fue querer imponer una autoridad, sin pensar en las consecuencias, porque para entonces ellos ya nos gritaban y había desaparecido la relación jefe – empleado. Para nuestros empleados, la única persona que tenía derecho a llamarles la atención era Andor.

Pero el detalle que no habían considerado fue: ¿quién pagaba su sueldo?. Esa situación nos permitía exigir responsabilidad y compromiso ante una relación laboral en la que jamás debió haberse perdido el respeto, pues parecíamos extraños compartiendo el mismo espacio, no nos escuchaban y más cuando ni siquiera entre nosotras parecía haber acuerdos congruentes y consistentes.

⁴ Anglicismo que se refiere al envío de contenidos eróticos o pornográficos por medio de dispositivos móviles.

La temporada de vacaciones reducía nuestros tiempos de recolección de información y análisis. Teníamos menos de una semana para la entrega final del proyecto, situación que se complicó cuando Erika decidió renunciar por no poderse ir de vacaciones sin haber concluido su trabajo y sin avisarlo con anticipación.

Legalmente estaba obligada a cumplir su contrato, lo que ocasionó molestias en el equipo, pues desde su perspectiva yo había antepuesto las necesidades de la empresa antes que las de mi gente y obviamente empezaron los reclamos. La primera fue Pilar, quien quería revisar su contrato, cláusula por cláusula y pedía razones del porqué les exigíamos tanto. Este fue un proceso difícil y en el que ninguna de mis socias decidió involucrarse.

Este suceso hizo que nuestros empleados no pusieran el mismo empeño en los “entregables”, pues al revisar la información, faltaban datos y hubo descuido sobre la edición de los videos.

Nadie quería quedarse, pero al concluir el proyecto todos hablaron con Andor sobre cómo se habían sentido con nosotras. Después él platicó conmigo respecto a lo que le habían expresado y su conclusión fue que ambas partes carecíamos de madurez para controlar la magnitud del proyecto; no hubo comunicación ni claridad en los objetivos, ni tampoco determinación para establecer las reglas. Nuestras inconsistencias y falta de coordinación generaron nula empatía entre ellos y nosotras.

Después de la Semana Santa trabajamos sin descanso las tres, no teníamos mucho tiempo para la entrega de resultados finales del proyecto Ludoviko, pues los constantes problemas entre el personal y nosotras retrasaron todo. Como siempre pedimos más tiempo para terminar el análisis de resultados.

Andor ya se mostraba molesto porque esta situación se estaba volviendo una constante, no cumplíamos en fechas, siempre había una justificación que no siempre era válida y su recomendación era considerar más días para no caer en ello, pero no funcionaba.

Por su parte, Daniela accedió sin problema, pues le daríamos la primera parte del análisis de Ludoviko. Tratamos de enviar país por país y eso le daría material constante para el análisis integrado que estaba generando, por lo cual tampoco la saturábamos de información.

El problema de raíz era una falta de comunicación, un protagonismo pleno y una falta de congruencia entre lo que se hacía y se decía.

Pese a todo esto, se entregaron los resultados sin recibir retroalimentación que sirviera como un parámetro para evaluar el trabajo realizado. Yo me llevé una buena experiencia, Ludoviko nos permitió conocer una parte de los jóvenes de América Latina, entender sus miedos, convivir con su mundo y saber qué necesitan para el futuro, pues aunque cada uno vivía en su espacio, todos compartían un sueño, un objetivo, una misma identidad, pero con toques distintos, elementos que los diferenciaban incluso entre sus pares locales.

También gracias a este proyecto aprendí a resolver eventualidades como la entrega de los incentivos a los participantes, pues regularmente a nuestros entrevistados les dábamos tiempo aire para celular o tarjetas de Itunes o MixUp, pero aquí no sería funcional para los países

latinoamericanos, por lo que se me ocurrió pedirle a Andor los datos de los representantes de Kitelab en Argentina, Chile, Colombia, Guatemala y Brasil con el objetivo de que ellos nos facilitaran la compra de los regalos. Esto funcionó efectivamente, pues los participantes nos recomendaban en sus redes de amigos y podíamos cumplir con la meta de entrevistas, además de generar confianza.

Ludoviko representó un cúmulo de experiencias y aprendizajes, no sólo en la adquisición de conocimiento, sino también al interior de Factory Ideas, pues fue el detonante para identificar áreas de oportunidad ante un panorama para el que no estábamos preparadas para enfrentarlo. Tal vez fue un compromiso más fuerte, lleno de retos como el de comunicación, integración, empatía, trabajo en equipo y claridad en las reglas del juego. Sin embargo, mientras no cambiáramos nuestra forma de ser, para abrirnos a críticas, propuestas y a reconocer nuestros errores, el camino sería más sinuoso y complejo, lo que podía tirar por la borda todo el esfuerzo y los sueños.

5.3. Ya tenemos la empresa y ahora ¿qué sigue?... cantando las golondrinas

Para cuando terminamos el proyecto Ludoviko, el ritmo de trabajo disminuyó, lo que por una parte nos daría descanso, pero nos preocupaba no volver a tener flujo de dinero para los gastos corrientes, salarios y deudas que habíamos adquirido.

Hacia finales del mes de mayo, María Elena se iba a Cartagena al Congreso de Esomar con Manolo Barberena, lo cual nos daba gusto por Factory Ideas y Pearson, pero seguíamos con problemas personales y laborales que se debían resolver para que el trabajo fluyera efectivamente.

Con el viaje de Esomar, regresaron los conflictos, ahora por los viáticos; María Elena quería que le depositáramos una cantidad que nos pareció excesiva y tratamos de hacerle ver que no era necesario. Ella se negó y nos dijo que nuestro argumento era querer controlar todo y como nunca habíamos viajado al extranjero, no teníamos idea de lo que significaba. Para ya no discutir accedimos, pero le pedimos comprobación de todos sus gastos, lo cual aparentemente aceptó.

María Elena se fue a Cartagena y de repente se conectaba para platicarme todos los pormenores del evento, la gente que estaba conociendo y el cómo estaba administrando “con limitaciones” el dinero. La presentación hecha junto a Manolo Barberena, donde explicaron la alianza entre Factory Ideas y Pearson Research, así como el impacto de la internet para aplicar la metodología de *webnography*, fue un tema atractivo que había generado expectativas positivas. Algunas agencias latinoamericanas se mostraron interesadas en generar alianzas para utilizar la herramienta. Sin embargo, nunca se logró concretar alguna alianza.

Cuando regresó María Elena nos enfrentamos a la comprobación de gastos del viaje, volvimos a tener conflictos; en algunos lugares no le habían dado *ticket* y en otros casos había compartido la compra de alimentos o transportación. A eso se sumó que no había gastado ni cambiado los pesos colombianos sobrantes, porque no encontró una casa de bolsa abierta en el aeropuerto de regreso de Cartagena. Esto dificultaba el poder dimensionar el costo real.

En ese proceso realizamos varias propuestas para la captación de nuevos clientes que no lograron concretarse por costos, falta de claridad y viabilidad en la metodología y en algunos casos

ni siquiera recibíamos respuesta. Eran solicitudes hechas para marcas como Pepsico, MTV, gobierno del estado de México y Telcel.

Dicha situación nos ponía de nuevo bajo un panorama en el que la falta de trabajo mermaba nuestra relación personal – laboral: los problemas seguían creciendo. A esto se sumó que compartir el mismo espacio estaba ocasionando conflictos, así que las tres decidimos separarnos. Lo conversamos con Andor para proponerle el utilizar las dos oficinas sobrantes. Él aprobó nuestra decisión, para ver si eso ayudaba a mejorar nuestra relación. Decidimos explicarle lo que sucedía, pues tenía más experiencia que nosotras, podía ayudarnos a enfrentarlo y a encontrar una solución.

Para el mes de junio de 2009, Manolo nos involucró en un nuevo proyecto. Un buen día sólo me llamó y me dijo que me comunicara con su hermano Martín Barberena. Cuando por fin logré contactarlo, me indicó que quería hacer un seguimiento sobre las elecciones de Aguascalientes. El objetivo era medir la “temperatura” política a nivel local y estatal durante el proceso electoral.

La rapidez del proyecto implicaba realizar seguimientos *online* diarios en sitios *web* oficiales y redes sociales para realizar entregas semanales. Los tiempos eran muy reducidos, por lo que incorporamos a algunos integrantes obligados.

Primero fueron los hijos de Manolo Barberena, quienes siempre se mostraron como unos jóvenes ejemplares y sencillos. A mí me tocó estar al tanto de la actividad de Juan Pablo, el menor, quien asumió su rol de investigador desde el inicio y su padre se mostraba ciertamente emocionado con su actitud proactiva.

Días después nos visitaron los hijos de uno de los directivos más importantes de Telefónica Movistar, Rodrigo y Francisco. Fueron jóvenes que lograron involucrarse en el estudio político y pese a no tener ningún tipo de responsabilidad laboral, siempre respondieron efectivamente a las indicaciones recibidas.

Nunca tuvieron privilegios y se encontraban dispuestos a aprender. Ellos aún no cursaban la licenciatura, pero el hecho de que estuviesen en la oficina tenía que ver con un ejercicio para determinar qué implicaban las responsabilidades laborales; aunque no recibieron un estímulo económico, sí debían cumplir con un horario establecido.

Sobre el proyecto político, fue un nuevo aprendizaje, pues no habíamos realizado una evaluación sobre la imagen de los partidos políticos y cómo se desempeñaban en la *web* los candidatos a la gubernatura y alcaldía de Aguascalientes.

La búsqueda de datos iniciaba principalmente en Google con el nombre del personaje en cuestión; a partir de los resultados arrojados se clasificaba la información por criterios (vida personal, experiencia política y profesional), bajo una sub-clasificación por tendencia (positivos, negativos y neutros).

Se contabilizaban las menciones por tipo de plataforma (sitios formales – páginas oficiales, medios de comunicación, portales – e informales – Facebook, Twitter, *blog*, video en YouTube-). Todo esto nos ayudaba a construir imagen y detectar las posibles tendencias de votos, áreas de oportunidad y de riesgo para cada candidato y partido político.

Con dicha información se hacían “cruces”, tanto cuantitativos como cualitativos, donde se analizaba el discurso de los cibernautas y el nivel de impacto generado en los usuarios de la *web*. El rastreo se realizó durante el mes de la contienda. Adicionalmente se culminó con un informe *flash* el día de la elección.

Es importante mencionar que parte de los conocimientos adquiridos fue que esta exploración *online* iba muy en línea con lo que se decía en el mundo *offline*: era visible que la contienda estaba cerrada entre el PRI y el PAN, tanto a nivel local como estatal. Sin embargo, el desempeño y resultados de Luis Armando Reynoso Femat, gobernador de Aguascalientes del 2004 al 2010, podría ser un indicador que podrían jugar en contra de los blanquiazules.

Los candidatos del PRI, Lorena Martínez– para la alcaldía– y Carlos Lozano Torres – contendiente a la gubernatura – iban a la cabeza de la contienda, al menos entre los cibernautas de las redes sociales. Pero, a su vez eran objeto, como todos los participantes en el proceso político – electoral, de cuestionamientos y controversia en la *web*. Esto era notorio, tanto en los comentarios emitidos a favor como en contra de cada uno de los personajes participantes en la elección, así como en la creación de perfiles falsos de seguidores que generaban guerra sucia al postear información personal, adjudicando acciones y calificativos en forma negativa.

La detección de los perfiles falsos era muy fácil de identificar, pues no era común que un sujeto sólo se diera de alta en redes sociales para seguir a un político, además de que ese personaje fuese su único amigo y sus comentarios se enfocaran exclusivamente para responder críticas, enaltecer al partido o al candidato e incluso generar un serie de mensajes continuos para demostrar su afiliación.

Este proyecto nos permitió trabajar formalmente en estudios sobre política, tema en el que no habíamos tenido oportunidad de incursionar sobre el cómo, por qué y para qué se consideran durante la contienda electoral. Sólo habíamos hecho ejercicios de seguimiento para el gobierno del estado de Hidalgo y pruebas *piloto* para el gobierno del estado de México, donde nuestra participación no había sido tan especializada.

Esto representaba un nuevo aprendizaje, sobre todo por la rapidez con la que se debía recolectar y analizar la información para obtener recomendaciones que pudieran ser efectivas durante el proceso electoral. Era importante destacar áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades y posibles amenazas, a nivel político y personal, pues al ser personajes públicos eran más vulnerables a que cualquier error pudiera perjudicar los resultados de la elección.

De igual manera, se nos pedía tener mucho tacto con el tono y manera en que se exponía a nivel gráfico y textual el análisis de los entregables, pues había temas “delicados” que podían ser malinterpretados. Ello, no excluía decir la verdad, sino tener la capacidad de brindar información objetiva y verídica.

Cabe mencionar que la coordinación y realización de todo el proceso de investigación era mi responsabilidad, pues los hermanos Manolo y Martín Barberena sólo me buscaban a mí para conversar sobre los resultados, dar seguimiento e identificar cuáles eran las limitaciones de la investigación. Fue un gran apoyo contar con su comprensión e involucramiento en todo momento.

Tras concluir las elecciones en Aguascalientes, surgieron dos nuevos proyectos, por lo que ahora deberíamos que contratar a nuevo personal. De inmediato Rosalba y yo indicamos que la revaloración de quién ingresaría sería decisión de las tres. Nuestro postor más cercano fue Denise Medina, una ex compañera de IBOPE.

En esta ocasión, decidimos que cada quien buscara y postulara posibles candidatos, gente que pudiera trabajar en función de cumplir objetivos y a partir de ello pagáramos por la carga laboral efectiva, es decir, la cantidad de entrevistas hechas.

Además de Denisse, se integraron al equipo Roxana Saravia y Georgina Mendiola. Su responsabilidad era tanto la búsqueda de contactos, la realización, grabación y edición de la entrevista, así como el vaciado de información.

El nuevo proyecto era una evaluación de desempeño de los canales deportivos en televisión de paga, principalmente TDN, ESPN y Fox Sports. En una primera fase, rastrearíamos información en sitios *web* formales e informales sobre dichos canales para determinar atributos que impactaran en su imagen y percepción, considerando los elementos que la integraban: programación, comentaristas, análisis deportivo, emisiones, cobertura deportiva, horarios, repeticiones, gráficos, tecnología y, sobre todo, tono y manera. Esos elementos eran evaluados en una fase posterior mediante una entrevista a los diferentes televidentes de dichos canales. La intención era comparar y comprobar el impacto de la internet y el cómo empataba en los resultados obtenidos.

A la par, Rosalba y yo nos encargábamos de otro proyecto para la industria alimenticia sobre el mundo de las mujeres en la *web*, cómo vivían, identificación de tendencias que también se dividía en dos fases. Todo esto marcaba un panorama laboral intenso, pero que justo debía ayudarnos a vencer todos esos errores que en el pasado nos habían costado rencillas y aprendizajes.

En la primera etapa, debíamos rastrear la información correspondiente a nuevas tendencias que estaban adoptando las mujeres mexicanas en todos los ámbitos: desarrollo personal, actividad física, moda y estilo en maquillaje y ropa, salud, alimentación, belleza, cocina, productos del hogar, cuidado personal, marcas de consumo, entre otros aspectos. De igual manera, se tenía que detectar los sitios de consulta y credibilidad. Durante la segunda fase, se realizarían entrevistas que pudieran complementar a fondo esta información, pues de esa manera podríamos abrir nuevas áreas de investigación y confirmar nuestros hallazgos.

Por otra parte, María Elena era la responsable del proyecto sobre canales deportivos y, en teoría, tenía dos meses para realizarlo, pero por alguna razón la carga de trabajo resultaba superior, así que decidió contratar a un miembro más, un antropólogo amigo suyo que se llamaba César Padrón. En total ya tenía a cuatro personas a su cargo, por lo que esperábamos que esta vez pudiéramos cumplir con los tiempos de entrega.

Pero volvieron los problemas. El proyecto relacionado con tendencias de mujeres no avanzaba porque no lográbamos ponernos de acuerdo entre las tres, cada quien tenía sus propias ideas. Por esta razón se sugirió realizar una tipología donde se clasificarían a las mujeres, y en función de ello se buscaría la información. Sin embargo, esto debía hacerse a la inversa, primero se rastreaban los datos, se analizaban y ello daba como resultado los *clústeres*, es decir, conformar la

agrupación y organización de la información a partir de características compartidas, así como las diferencias de perfil.

En función de eso, Rosalba y yo hicimos la presentación; cuando María Elena quiso ver el reporte expresó su inconformidad, realizó varios cambios, por lo que rehicimos el estudio para que fuera más comprensible y adaptar la tipología de las mujeres en la *web*.

Sin embargo, el ambiente y la falta de organización eran factores determinantes para desgastar a nuestros nuevos integrantes. Esto también tenía un impacto económico fuerte que nadie consideraba, pues a mayor contratación de personal, falta de control y dirección, más pérdidas económicas, fuga de dinero y nulo margen de ganancia para Factory Ideas.

Por nuestra parte, Rosalba y yo, estábamos en la segunda fase de tendencias. Nuestra relación personal – laboral entre las tres era muy delicada, así que decidimos que cada quien debía enfocarse en sus responsabilidades.

De nuevo, nuestros errores repercutieron en el cumplimiento de las fechas de entrega. Sin embargo, logramos obtener los resultados bajo un esquema desgastante a nivel físico que recayó en agotamiento crónico y enfermedades.

Al final nuestra presentación con ambos clientes fue satisfactoria. En la evaluación de canales deportivos, logramos darles una nueva perspectiva sobre las diferencias de valor agregado que ofrece la categoría de deportes. Estos resultados podrían ser implementados por los ejecutivos de los canales, considerando las fortalezas y debilidades de sus competidores.

En el proyecto de tendencias para la industria alimenticia se les proporcionó como plus la evaluación de dos de sus marcas, una en el segmento de golosinas y otra en lácteos. Para ello, se hizo un seguimiento en redes sociales como Facebook y Twitter, a fin de identificar el nivel de participación de las marcas mediante sus perfiles oficiales y la manera en que se hace mención de ellas (situaciones, fidelidad, cercanía, consumo, usos, combinación del producto, narración de experiencias). Por ejemplo: "...con 'nombre de la marca' pasó los mejores momentos, son deliciosos...", o bien, "...mi novio, una peli, una tarde de lluvia y 'nombre de la marca...'".

Esto le dio a la industria alimenticia nuevos caminos por los cuales se podía comunicar acertadamente con sus consumidores y en los que habría identificación, porque son situaciones expuestas por ellos en la *web*, pero que son comunes en su cotidianidad. El camino a seguir era dar seguimiento a estas nuevas formas para acercarse, construyendo nuevas relaciones mediante el uso de la *web* como herramienta.

Respecto al tema de "tendencias", que era la segunda fase del proyecto, se pudo complementar los datos obtenidos al inicio del estudio, destacando principalmente la falta de información en el ámbito sexual y de salud física (salud íntima, conocimiento de su sexualidad, métodos anticonceptivos, ausencia de cultura de prevención y relaciones sexuales); mayor preocupación por la actividad física como una forma de convivencia, relajación y encuentro con sus pares (zumba, yoga, *pole dance*, *spinning*); nuevas tendencias alimenticias (comida macrobiótica, soya, alimentos deshidratados); problemas sociales (falta de equidad de género y competencia laboral, la familia y el trabajo, los hijos, *mobbing* – acoso laboral – y acoso sexual).

La idea era replicar este estudio año con año para identificar nuevas tendencias y comparar. Sin embargo, nuestro contacto se fue a Australia, su sustituto no dio seguimiento y al final perdimos esa cuenta.

Pese a los buenos resultados obtenidos, nuestra relación personal se hacía cada vez más complicada. No obstante, nos manteníamos en el convenio de trabajar juntas el mayor tiempo posible y tratar de que esto no nos superara.

Después de eso vino un nuevo proyecto para un centro de entretenimiento infantil, que conseguimos gracias a José María Alcalá, el ex responsable de Recursos Humanos del Instituto de Investigaciones Sociales S. C. Él nos pidió hacer una etnografía en el lugar durante un fin de semana.

El proyecto se dividía en dos fases. La primera parte consistía en una evaluación de servicio, conocer la manera en que el personal se involucraba en sus tareas y si ayudaba al visitante a que su experiencia fuera placentera. La idea era llevar a dos niños que pudieran participar en todas las dinámicas y realizar el acompañamiento correspondiente. Otra parte del equipo debía recorrer todos los espacios, tomar fotografías y recopilar información como observador.

Estos datos se complementarían con un taller que se impartiría al personal, considerando los objetivos, misión y visión de la empresa y del centro de entretenimiento. En esta dinámica tendrían la oportunidad de expresar su sentir y pensar sobre el formar parte de dicho equipo, así como expectativas cumplidas y aquellas que podrían ser un área de oportunidad y desarrollo.

Los resultados fueron satisfactorios, pero seguíamos con conflictos internos, aunque hasta ese momento no habían impactado en el cliente. Esta situación se volvió más tensa con la falta de flujo económico. Ante ello, me solicitaron buscar nuevas opciones de clientes, pues ya estábamos cerca de fin de año y el dinero empezaba a escasear. Ellas querían pasar las fiestas navideñas holgadamente y eso significaba que de nuevo empezaba la presión.

Pero en una conversación con Barberena surgió una nueva propuesta de trabajo: la importancia de las revistas en el terreno *online*. Era para un conocido que había trabajado durante algunos años en la industria editorial y quería conocer el rol, desempeño y posicionamiento de las revistas impresas *versus* las digitales en la *web*. Sin embargo, esta nueva investigación implicaba una disminución de costo para ambas partes.

Con esta nueva investigación cerrábamos el 2010, pero ya no tendríamos una entrada de dinero más fuerte y si no terminábamos a tiempo, difícilmente podríamos cobrar antes de concluir. En este proyecto decidimos enfocarnos en la división del trabajo equitativo, ahora cada quien concertaría las entrevistas y el rastreo.

Yo, además de ayudarlas en toda la parte de investigación, también debía buscar clientes, dar seguimiento a las peticiones de los mismos, hacer pagos, contratos, ingresar facturas, realizar la cobranza y hacer el balance de todos los gastos por proyecto para entregarlo al contador.

En ese momento, mi ex jefa de JMW Producción y Servicios S.C., Mónica Winters me volvió a buscar para apoyarla en un proyecto de una dependencia de gobierno. Ella debía salir de la ciudad y

requería a alguien que ya conociera el negocio y pudiera revisar que los servicios contratados fueran llevados a cabo efectivamente. La campaña tenía dos semanas de duración.

Yo no pude negarme, porque además del compromiso y responsabilidad personal con ella, la situación económica de Factory Ideas no era la adecuada. Pese al crecimiento obtenido durante el 2010, no teníamos dinero suficiente y esto representaba una entrada extra que no sólo me ayudaba a mí, sino también a la empresa para el pago de impuestos.

Ahora lo complicado era plantearles a mis socias el esquema de trabajar tanto para Factory Ideas como para JMW Producción y Servicios S. C., repartiendo la utilidad obtenida entre ambas empresas. No obstante, esta fue la justificación para reincidir en el problema de coordinación de tiempos, por lo que debí buscar una prórroga para la entrega de resultados del proyecto de revistas. Nuestro cliente no se negó, pero me parecía una falta de respeto no cumplir con las fechas establecidas.

Nos fuimos de vacaciones en diciembre bajo la consigna de concluir nuestro trabajo. Sin embargo, el desgaste de nuestra relación, la falta de madurez, compromiso y comunicación ocasionaron conflictos que superaron lo laboral y ya no parecía haber remedio. Cada vez que se hablaba no llegábamos a acuerdos y si lo hacíamos, no se cumplían. Había mucho enojo y decepción ante varias situaciones que no es prudente exponer.

Al empezar el 2011, esta situación no cambió mucho, presentamos los resultados al cliente y a Manolo Barberena, quienes quedaron satisfechos por lo obtenido en cuanto al posicionamiento y relevancia del impreso (sin importar que sea revista, libro, cuento) sobre las versiones digitales en cuanto a portabilidad, alejado de la ostentación (nadie te va a robar un libro o revista, pero sí una *tablet* o celular), re-utilización del producto (para tareas, entretener a las visitas) y que no todas tienen presencia en internet (*Maxim, H, TVnotas*, entre otras, son escaneadas por los suscriptores y compradores).

Los datos mostrados fueron obtenidos mediante el rastreo de información en sitios formales e informales, basándonos en un listado de publicaciones que le interesaba a nuestro cliente. Posteriormente, se integraron algunas otras que consideramos que podrían ser atractivas.

Para dar valor agregado, se realizaron entrevistas con seguidores o fans de publicaciones en la *web*, a fin de identificar la razón por la que deciden comprar el producto, la periodicidad de compra y su relación con los contenidos de revistas *online* (nivel de conocimiento, satisfacción e involucramiento). Estas variables le dieron al análisis una justificación más profunda sobre las formas de consumo en la industria editorial.

Ahora el nuevo conflicto era que yo consiguiera vender los productos de Factory Ideas lo más pronto posible, pues era mi responsabilidad directa y ellas no lograban diferenciar lo que significaba vender y conseguir citas. Cada que yo les decía que ya tenía una cita concertada, ellas esperaban vender desde la llamada, lo cual era prácticamente imposible.

Esto detonó el cuestionamiento de mis habilidades para llevar a cabo dicha labor; al parecer no contaba con la experiencia y ese toque que se requieren para las ventas. Así que justo en ese

momento me llegaron ofertas de trabajo que me hicieron pensar en que no tenía nada que perder y era tiempo de revalorar mis conocimientos y habilidades.

Sin embargo, cuando se enteraron de ello mis socias, se enojaron porque desde su punto de vista yo no estaba siendo honesta. Tal vez podría decir que parte de su argumento era real, pero ellas y yo ya no compartíamos ni los mismos sueños, ni los objetivos con los que empezamos Factory Ideas.

Tras varias semanas de analizar todo lo que había pasado durante este tiempo, concluí que si bien habíamos crecido económicamente, había varias barreras que vencer como la falta de comunicación y de reconocer nuestros errores y asumílos. Pero nuestra relación estaba muy desgastada, por lo que decidí renunciar, situación que no fue bien vista por propios y extraños porque era echar por la borda todo lo trabajado y no cumplir mis sueños. Fue un proceso complicado, pero necesario.

El lunes 31 de enero de 2011, aproximadamente a las 9 de la mañana, entré a la oficina de María Elena y le pedí a Rosalba que estuviera presente, les dije que me iba, ya lo había decidido. Ellas no se mostraron ni sorprendidas, ni cuestionaron mi decisión, creo que ya lo esperaban.

Justo en ese momento, Manolo nos llamó a su oficina, nos iba a hablar de un nuevo proyecto. Pero antes de que continuara le dije que esa era mi última semana. Su rostro hablaba de una incógnita y sólo me dijo: "...¿puedo saber el porqué?...", a lo que respondí que eran motivos personales.

Una semana después, ya no formaría parte de Factory Ideas. Es importante mencionar que esto no sólo representó el proyecto de mi vida, me permitió conocer todo lo que podía transformar, nunca perder la fe y luchar desde el principio y hasta el final. Me dolió mucho abandonar mi sueño, pero esto me estaba afectando a nivel personal.

Factory Ideas me ayudó a vencer mis miedos, a saber que puedo empezar de cero, me hizo crecer en todos los sentidos. No me arrepiento de nada, ni de haber renunciado a la estabilidad de un trabajo por creer en lo que podía construir y tampoco de irme en el instante que supuse ya había terminado mi labor ahí.

Dejé a Factory Ideas en un lugar privilegiado, dentro de una empresa reconocida (Pearson Research), prestigiada en el ámbito de la investigación de mercados, donde entregué todo como debía ser, el resto fue aprendizaje, conocimientos y habilidades que en el futuro me dieron las bases para seguir construyendo una trayectoria profesional.

6. Comenzar de nuevo.... De la Riva y Peppermint

Me fui de Factory Ideas un viernes 4 de febrero del 2010. Me sentía defraudada por no haber sabido conciliar los problemas que tuvimos y eso tal vez tenía que ver con la falta de madurez o de comunicación. Dejamos pasar los conflictos o problemas porque no queríamos confrontar: evadimos nuestra realidad.

La familia y amigos apoyaron mi decisión sin buscar razones, lo cual me hizo sentir más tranquila; no era el momento de dar explicaciones. Necesitaba paz, pues aunque había perdido la batalla, para mí no era el final, debía seguir luchando.

Días después, le escribí a Manolo Barberena porque necesitaba explicarle mi decisión. Él contestó de inmediato y me dio cita para el jueves 10 de febrero a las 11 de la mañana. Para entonces, ya había reflexionado sobre qué quería hacer de mi vida de hoy en adelante y él podría ayudarme en mi objetivo.

El día de mi cita, Manolo me recibió con mucho gusto. Yo fui quien empezó la conversación agradeciéndole el haberme recibido. Sentía responsabilidad moral con él, por ser quien nos brindó la confianza para intentar convertir a Factory Ideas en una empresa con un buen nivel de especialización.

Le platicué de manera general las razones por las que había decidido irme, no hubo detalles. Él me dijo que no debía sentirme mal, no era un fracaso, sino un proceso natural en la formalización de la sociedad empresarial. Compartió algunas experiencias al respecto, pues también había atravesado por esa situación anteriormente. Para Manolo, esto era parte de crecer profesionalmente y debía tomar lo mejor para fortalecerme, ya que esas eran las bases de lo que significa emprender.

Conversamos durante una hora y media, no sólo de lo que había pasado, sino de cómo me sentía al respecto. Fue muy amable conmigo, me dio muchos consejos para seguir adelante. Dijo que debía sentirme orgullosa de las metas cumplidas, pues para él la responsabilidad de todo lo que significaba Factory Ideas era mía; me consideraba alguien esencial en ese equipo y una pieza clave para dar orden y equilibrio.

Me dio mucho gusto saber que tenía una buena imagen de mí a nivel personal y laboral. Pero no era la primera persona que me lo decía, Andor también dijo lo mismo, que yo además de tener el control de Factory Ideas, era la cabeza y el corazón de ese proyecto.

Todos estos comentarios me hacían sentir satisfecha y aminoraban esos sentimientos de frustración y enojo. Esto me permitía ver los logros, pues ambos reconocían mi capacidad de respuesta y el que Factory Ideas hubiese llegado a Pearson gracias al riesgo que decidí correr.

Él me aconsejó tomar un tiempo para sanar en todos los sentidos y seguir cosechando nuevos frutos. Por ahora debía superar esta difícil situación. Le conté que cuando tomé la decisión no pensé en las consecuencias, pero había empezado a reflexionar sobre el futuro. Quería seguir aprendiendo en investigación de mercados, pues ya llevaba cuatro años en esa área y pensaba que aún me faltaba conocimiento, sobre todo en la parte cualitativa tradicional. Sin embargo, no quería

buscar trabajo en otra agencia y que ello se malinterpretara. Por ello tenía dos posibilidades: Lexia y De la Riva.

Mi intención era solicitarle una recomendación para ingresar a De la Riva, donde existía una relación de negocios por Kitelab. Recuerdo que Manolo me vio fijamente y dijo que podría quedarme a trabajar en Pearson, donde siempre habría un lugar para mí, sólo era cuestión de que me decidiera.

Yo le agradecí la oferta, sabía que en Pearson tendría una gran oportunidad de crecer, pero por ahora necesitaba un espacio diferente. Entendió la situación y exclamó: "...No suelo hacer esto, pues a veces uno no sabe cómo va a responder la gente en el trabajo, pero en tu caso, me lo reservo, sé que aprenderás mucho, aunque tendrás que empezar desde cero, porque ahí no intervengo para que te coloquen en un puesto estratégico. En cambio si te quedas aquí, podríamos acordar un buen sueldo..."

Al final entendió que más allá de un sueldo quería demostrarme si iba por el camino correcto, necesitaba adquirir nuevos conocimientos, aunque eso implicara volver a empezar; estaba dispuesta a hacerlo sin pensar en que sería un sacrificio, simplemente era parte de crecer y prepararme profesionalmente.

Me dijo que le enviara mi currículo para hacerlo llegar a Eduardo de León, director de De la Riva. Además, hizo hincapié en que estaba a punto de ingresar a una de las mejores agencias de investigación cualitativa y que ahí aprendería mucho, por lo que esperaba verme de regreso en algunos años para implementar todos los nuevos conocimientos en Pearson Research.

Ambos acordamos que ese sería nuestro convenio, yo me esforzaría en dar los mejores resultados y dando lo mejor de mí. Le hice saber que no lo defraudaría, que podía tener la confianza de hacer lo correcto.

Después de ello, conversamos sobre nuestra vida personal, pues ambos atravesábamos por un proceso complicado. Pactamos estar en contacto, apoyarnos y tratar de escribirnos constantemente. Yo le expresé mi agradecimiento por todo lo que había hecho por mí, sus palabras y su consuelo, pues si antes tenía una excelente imagen de él, ahora lo veía como alguien aún más cercano.

Fue cuando decidimos adoptarnos mutuamente, nos abrazamos, besó mi cabeza y mejilla, logré ver su rostro, sus ojos estaban llenos de lágrimas y los míos también. Le dije que lo extrañaría mucho, pero que no era un adiós definitivo, yo iba a regresar a ese lugar cuando fuera el momento oportuno, en el instante en que hubiese aprendido todo lo que debía y que la vida nos volvería a encontrar.

Me acompañó hasta el elevador y sus últimas palabras fueron: "...eres bien chingona (sic), vas a llegar muy lejos, no te pierdas y sólo debes saber que si ellas no logran comprender sus errores y los tuyos, no eres tú quien se los debe decir, la vida pone cada pieza en su lugar. Ahora baja y salúdalas, si con el paso del tiempo te dejan de hablar, eso es muestra de su falta de madurez, usted siempre sonría, si la ignoran, ni modo...". Esa fue la última vez que lo vi, dos meses después falleció.

Una semana después conseguí dos citas, la primera era en el Consejo de la Comunicación y otra en el Centro de Mercadotecnia y Publicidad, que era una escuela en la zona de Polanco.

En el Consejo de la Comunicación sabía que existía una vacante como coordinador de medios digitales. Como habían sido nuestros clientes, pude entrevistarme con Erwin Salas y Alonso Jiménez. El sueldo era atractivo, algunas de las funciones eran diferentes a lo que había hecho antes, pero me sentía capacitada para aprender rápido, así que esta vez asumiría cualquier reto sin miedo y menos si esto implicaba empezar desde cero.

La segunda cita fue en una institución escolar con especialización en mercadotecnia y publicidad. Me entrevisté con Humberto Calderón, directivo del plantel. Él indicó que le gustaba mucho el perfil que tenía, pero consideraba que mis habilidades eran superiores y que la vacante no cubriría mis expectativas económicas. Desde su perspectiva, tal vez no era el momento de trabajar juntos.

Esas dos oportunidades laborales no se concretaron, seguí en la búsqueda de nuevas opciones. Durante los siguientes días, me dediqué a enviar mi currículum a diversas vacantes. En dos empresas pasé a la fase de pruebas psicométricas y entrevistas en diferentes niveles.

Una de las vacantes fue como coordinadora de Mercadotecnia en Team Foods, una empresa de origen colombiano con presencia en México, Estados Unidos y Chile. La planta de producción se encontraba en Morelia, Michoacán, y contaban con oficinas corporativas en el D. F.

El giro era alimenticio con especialización en aceites, grasas y margarinas. La vacante coincidía con mi experiencia. Sin embargo, pese a haber pasado los exámenes y la entrevista vía telefónica, el contacto en Recursos Humanos indicó que mis habilidades sobrepasaban la oferta económica.

Otra opción fue Compartamos Banco. La empresa estaba creciendo en varios países latinoamericanos y en poco tiempo había incrementado su personal. En menos de una semana fui a hacer exámenes psicométricos y, posteriormente, me estaba entrevistando con el gerente del área de investigación de mercados. Durante este ejercicio, me explicaron que ellos se enfocaban en lo cuantitativo y lo cualitativo se hacía de manera externa a través de agencia.

Me plantearon diversas situaciones para identificar el cómo las podría resolver. El que podría ser mi jefe estaba sorprendido con las respuestas, por lo que cada vez hacía preguntas más complicadas.

Al salir de la entrevista en Compartamos Banco sabía que me llamarían de nuevo. Esto me daba la esperanza de obtener trabajo en corto tiempo. Además, el sueldo que me estaban ofreciendo era ideal para mis expectativas, sumado a las prestaciones, el plan de desarrollo, los bonos, los cursos y diplomados, todo resultaba sumamente atractivo.

Una semana antes de que terminara el mes de febrero del 2010, recibí la llamada de Roberto Valdés, vicepresidente técnico y responsable del área cualitativa en De la Riva. Me dijo que quería verme el 1º de marzo en su oficina. Sabía que esto era el inicio de nuevas aventuras y que si todo resultaba favorablemente, ya podría considerarme parte de esta empresa.

Acudí a la cita y me pareció un buen lugar, pude notar cómo se relacionaba la gente que estaba ahí. Vi a Daniela Buenfil, mi cliente de Kitelab, quien me deseó mucha suerte y me dijo que había elegido el mejor lugar para aprender.

Durante la entrevista, Roberto Valdés me preguntó sobre mi desempeño profesional. Le platiqué lo que había hecho, los aprendizajes obtenidos y que quería especializarme en investigación cualitativa. Cuestionó lo que hacía en Factory Ideas, tema en el que lo sentí más interesado. Me explicó que sin importar si yo venía recomendada o no, debía empezar desde cero en un esquema de *freelance*, donde ganaba en función de lo que trabajaba. No iba a tener prestaciones, pero si mi trabajo lograba reconocimiento, tendría una jornada laboral constante.

También me indicó que había varios niveles de investigación y el más básico era el "D"; posteriormente, se evaluaría el desempeño y ello daría como resultado el ascenso al siguiente nivel hasta llegar a *team* líder.

Como prueba inicial me pidió hacer un piloto con base en mi experiencia en rastreo online. El tema era sexualidad de los mexicanos. Se trataba de una investigación conjunta anual entre las agencias que integran la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión (AMAI).

Tenía una semana para mostrar avances, Por lo que asumí que ya formaba parte de De la Riva y debía preparar un buen documento para asegurar mi permanencia.

Ahora sentía que la vida volvía a acomodarse. Pero justo un día después, me llamaron de nuevo de Compartamos Banco; estaban muy interesados en que formara parte de la empresa. Dicha situación me hacía sentir muy bien, sin embargo, ya estaba comprometida con De la Riva, pues tenía la responsabilidad de cumplir con ellos y con Manolo Barberena.

Decidí agradecer a Compartamos Banco, quienes me hicieron una oferta económica más alta, pero ya estaba convencida de mi decisión.

Una semana después, mostré mis hallazgos a Roberto Valdés, quien quedó muy complacido por los resultados expuestos. En la primera entrega hice una clasificación de los diferentes espacios que hablan sobre sexualidad, que iban desde la formalidad (mayor especialización y uso de un lenguaje técnico) hasta la informalidad (diversidad, tono y manera divertido, sin fundamentos ni bases médicas).

Cada sitio *web* exponía diversos enfoques: salud sexual, preferencias sexuales, comercio sexual, marcas en la sexualidad, especialistas médicos, entre otros. Esto hizo que se interesara, por lo que me solicitó profundizar y realizar una presentación más completa.

En el proceso hubo una capacitación para los nuevos integrantes donde se presentaron las áreas que integran De la Riva. Cada una se diferenciaba por tener una identidad creada por su personal mediante concursos internos, buscando siempre la creatividad de su gente. Yo pertenecería a Peppermint, que se representaba con el icono de un elefante.

Pero, ¿qué significa Peppermint? El elefante simboliza la acumulación de conocimiento, la longevidad de los lazos afectivos, además de ser considerado en algunas culturas como de buena suerte. Éste estaba hecho de *origami*, que reflejaba la capacidad de transformar un trozo de papel en distintas formas, lo cual se correlacionaba con lo que se hacía con la información.

Por último, el nombre de Peppermint deriva de la mezcla de menta y hierbabuena, que además de ser dos plantas con muchos beneficios en la salud, eran signo de frescura, lo cual siempre se trataba de imprimir en cada detalle dentro del análisis a realizar.

Todo lo anterior me hizo reconocer que esta empresa se movía bajo un nivel de creatividad en cada área, diferenciador atractivo para mí. Desde mi punto de vista esto hablaba de una buena estructura de cultura y comunicación corporativa, pues realizan campañas de salud física y mental como carreras, precios especiales para inscribirse al gimnasio, masajes a bajo costo y un evento anual denominado “La Tortuga Eva”, que se trataba de conferencias y técnicas para el buen vivir dirigido a los empleados y sus familias. También tienen convenios especiales en actividades culturales en teatro y para consumos en tiendas de ropa a precio especial. Me parecía una compañía que pensaba en estas pequeñas necesidades que son apapachos para la gente.

Mi siguiente tarea asignada era solicitar uno de los estudios sindicados a All About. Esta área desarrolla investigaciones especializadas basadas en tendencias para entender a los consumidores. Algunos de los temas son: mujeres, niños entre 6 y 12 años, *grey market* (adultos mayores), generaciones (X, Y y Z), *pink market* (segmento gay), fútbol, entre otros.

All About me prestó el estudio del mundo de la mujer, con el que tenía que hacer un resumen ejecutivo de los hallazgos más importantes.

Adicionalmente, tenía que acudir a las reuniones que se hacían con los miembros de la AMAI en el Camino Real para evaluar y determinar el cómo iba el desarrollo del proyecto de sexualidad. Esto me hacía sentir muy nerviosa y emocionada a la vez, pues acudían los dueños de todas las agencias de investigación de mercados, lo cual me colocaría en una situación privilegiada. Era la oportunidad de darme a conocer en otros ámbitos, así que debía esforzarme aún más.

El día de la primera reunión conocí a la doctora Gabriela De la Riva y a Rocío Ordoñana. La primera era la presidenta y creadora de De la Riva y también un icono de la investigación, pues en la industria había pocas mujeres. La segunda se convirtió en mi guía de nuevos aprendizajes y mi gurú en investigación cualitativa. Ellas me preguntaron sobre mis hallazgos en la *web*, los cuales les había compartido Roberto. Yo estaba nerviosa, tenía miedo de equivocarme, pero pudimos detectar las coincidencias con la información obtenida de manera cualitativa tradicional.

Estas reuniones me permitieron conocer a diferentes personas de varias agencias como: Javier Alagón, de Estadística Aplicada; Alicia Martín del Campo, de Qualimerk; Angélica Viguri, de Nodo; Andrés López, de Firefly (Milward Brown), así como otros miembros de Lexia, Q Solutions, Consulta Mitofsky y Phenoma.

Esos encuentros me ofrecían diversas perspectivas para cuestionar, complementar, aprender y conocer otras formas de trabajo ajenas a lo conocido dentro de las agencias de investigación de mercados.

Pero cuando presenté por primera vez los resultados de esta investigación no fue sencillo. Fui seriamente cuestionada por un público complicado. Ello me permitió tener una posición más crítica hacia mi trabajo y las áreas de oportunidad a considerar en lo sucesivo: no era un problema de fondo sino de forma, por lo que debería volver a re-trabajar mi presentación para una segunda oportunidad.

Durante ese tiempo, sólo estuve involucrada en otro proyecto en De la Riva, se trataba de una evaluación en la categoría de bebidas. Trabajaría con Cecilia Monroy y Claudia Martínez. Mi función sería tomar notas y apoyar en el análisis. Fui a la presentación de resultados, donde pude retroalimentar cuando los clientes preguntaban información específica. Claudia me dio la libertad de expresarme y eso me hacía sentir autosuficiente y capacitada.

Ahí conocí a Priscila Aramburu, directora de All About. Ella me explicó sobre los proyectos de tendencias que emitía su área semanalmente en forma de boletines *online*. Por ejemplo, habló de los Perrhijos, que son aquellos perros que son tratados como hijos por sus dueños, forman parte de la familia, tienen nombre, apellido y hasta una cuenta en Facebook.

Esta conversación la aproveché para poder colaborar más en De la Riva, pues su nueva tendencia era sobre las personas que pasan más tiempo en el transporte público que en cualquier otra actividad. Así que me postulé para generarles un diario con todo lo que pasaba en ese proceso, pues yo era uno de esos casos.

De esa manera, desarrollé un documento en el que hacía una descripción puntual sobre las actividades que se realizan durante el tiempo de traslado, diferencia por género, si se viaja solo o acompañado, tipo de transporte usado, horario y el cómo impacta en la gente que vive el proceso.

Por ejemplo, las mujeres suelen comportarse diferente si viajan solas, con hijos o pareja. También depende de la edad de los hijos, pues pueden desde cambiar un pañal, amamantar, dar alimentos o bebidas y hasta hacer tarea; en cambio si van solas pueden maquillarse, peinarse, ingerir alimentos o bebidas, hablar por teléfono, escuchar música y arreglarse las uñas.

Por su parte, la mayoría de los hombres van dormidos, escuchando música o ingiriendo bebidas o alimentos, jugando con el celular o videojuego portátil.

Todas estas actividades realizadas por hombres y mujeres en el transporte público pueden resultar incómodas y hasta desagradables para los pasajeros, sobre todo cuando hay aromas fuertes y penetrantes de alimentos, bebidas, sudor, perfumes, si el ruido es elevado o bien si esto detona accidentes, agresiones físicas o verbales.

Este ejercicio les pareció interesante y la información fue retomada para comparar y demostrar cuántas horas se pierden y en qué se podría invertir ese tiempo. Era un acierto más en este nuevo camino.

Después de eso, volví a tener mi segunda oportunidad frente a los miembros de la AMAI. En esta ocasión realicé una versión sintetizada de la presentación original. En ella debía dar los grandes hallazgos de mi investigación en internet, donde se mostrara claramente su diferenciador respecto a las metodologías tradicionales.

El día que presenté los datos, se encontraban Roberto Valdés, la doctora De la Riva y Rocío Ordoñana, lo cual me daba la seguridad de contar con apoyo en todo momento. En ese sentido, la investigación sobre la sexualidad en la *web* estaba abriendo nuevos caminos. Se detectó que los sitios oficiales de las dependencias públicas, organismos descentralizados, instituciones educativas y organismos no gubernamentales vinculados con el tema y que debían brindar información no contaban con contenidos *online* adecuados a la plataforma.

¿Pero qué significa la falta de adecuación?, pues que los usuarios buscan en internet no sólo la inmediatez de la información, sino que ésta se presente de una manera dinámica, en un lenguaje cotidiano y que sea especializado, es decir, que les hable a ellos. Sin embargo, la mayoría presenta documentos en Word con un tono y manera formal y técnico, dirigido a un público general (principalmente hombres y mujeres mayores de 18 años). Esto genera menor impacto e interés: eran los aburridos con fundamentos.

Otro hallazgo en esta investigación *online* fue que otros segmentos no eran considerados. Tal es el caso de los niños, adolescentes, comunidad LGBTTTI (Lésbico-gay, bisexual, transexual, transgénero, travesti e intersexual) y adultos mayores. Era como si todos ellos fueran ajenos a la sexualidad.

En el caso de algunos organismos no gubernamentales, si bien hablaban de la sexualidad desde el nacimiento, ofrecían cursos, conferencias, talleres, chats de consulta y bibliografía, entre otros esfuerzos, la realidad es que no contaban con el apoyo para difundir su información.

La otra parte del esquema hacía referencia a los especialistas en la *web*, que podían ser personajes con una profesionalización en la materia, pero que se habían hecho famosos por sus intervenciones en medios de comunicación, o bien, aquellos que se especializaron y no tienen formación médica, pero que su popularidad y cercanía con los cibernautas les otorgan las credenciales para hablar sobre sexualidad. El nivel de confianza en ellos es mayor, porque son “amigos buena onda, que entienden y hablan sin tecnicismos”: alto nivel de empatía y credibilidad.

Existen otros especialistas médicos con *blogs* y foros de discusión y otros que sin especialización sólo por hablar de sexualidad se han convertido en una referencia de consulta. Sin embargo, el riesgo que se corre es que no todos son fuentes confiables, pero que el usuario espera obtener solución a sus cuestionamientos y problemas de manera inmediata. Si estos no cumplen la expectativa, pueden ser catalogados como poco eficientes.

Aquí es importante mencionar que el problema más grave detectado en esta investigación *online* fue el alto nivel de desconocimiento en materia sexual y la falta de cultura de prevención: miles de sitios como Yahoo! Answers son el reflejo de ello, pues en la consulta buscan obtener solución a un problema, pero sin tener que asistir al médico especialista. Esperan un remedio casero que cure cuando hay complicación, pero que muchas veces sólo la agrava.

Por último, el sexo a la carta, es decir, la prostitución, pornografía, servicios *swingers* y “masajes”, representan el mayor atractivo en la *web* y han encontrado en internet un negocio fructífero ante la ausencia de leyes que los regulen. Es un grave problema que se ha incrementado en los últimos años y refleja un alto nivel de impunidad.

Estos espacios permiten a los usuarios exponer situaciones que en la cotidianidad podían ser mal vistas y reprimidas: son una válvula de escape. Pero a su vez, pueden traer consigo implicaciones en la vida *online* y *offline*: secuestro, robo, extorsión, transmisión de enfermedades venéreas, infidelidad y divorcio.

Con este análisis de resultados logré que todos los presentes me pusieran atención y cuestionaran, pero no incisivamente, sino que fue un intercambio de experiencias. El nivel de satisfacción obtenido tras esa presentación había sido superado. Al finalizar, todos me felicitaron y dijeron que ahora teníamos documentación complementaria y esto ayudaría a construir un proyecto más completo en sus diferentes dimensiones, pues previo a ello no habían considerado la internet como una herramienta en la cual debían apoyarse.

Después de eso tuve un período de descanso en el que seguía afinando los últimos detalles complementarios de la investigación, pero no había vuelto a tener otro proyecto dentro de De la Riva. Comenzaba a asustarme por mi situación económica y más cuando debía concluir la sociedad con mis ex socias.

Fueron momentos de mucha tensión, pues no tenía dinero y empezaba a sentirme desesperada, por lo que volví a consultar a Manolo Barberena, quien me sugirió conciliar hasta alcanzar un acuerdo justo sin perder la paciencia. Hablar con él me abrió nuevos panoramas y me daba tranquilidad. Sin embargo, un día después de nuestra conversación, Manolo murió.

Ese mismo día recibí una llamada inesperada, era Rocío Ordoñana, de De la Riva, quien quería comunicarme que estaríamos juntas en un proyecto. Ella estaba emocionada y yo confundida, pues se cruzaba la tristeza profunda que sentía con una gran oportunidad. Ahí recordé que Manolo me dijo que cuando llega el momento indicado, no hay que cuestionar, sino enfrentar, resolver, agradecer y vivir feliz.

Al otro día fui a “despedirme de él”. “Conversamos” en silencio, quería recordarlo como aquella última vez que nos vimos. De esa manera, el 19 de mayo de 2011, Manolo se fue entre aplausos, cartas, sus discos de *The Beatles* y su gorra roja.

Un día después volvía al mundo laboral junto a Rocío para detallar los requerimientos del nuevo proyecto. Y justo al abrir mi correo descubrí que el siguiente lunes podría firmar mi separación legal de Factory Ideas.

Una semana después de mi separación legal de Factory Ideas me había quitado una carga de encima, por lo que ahora debía enfocarme en dar lo mejor de mí en De la Riva, demostrar que había llegado a ese lugar a aprender, lo haría y de la mejor forma, confiaba en mis capacidades, en lo que podía hacer, así que lo siguiente sería trabajar cada vez mejor.

De la Riva ha sido mi casa y mi escuela, donde todos los días tengo algo nuevo que aprender. El hacer investigación cualitativa de manera formal fue relativamente nuevo, aunque no ajeno a lo que ya sabía.

Ahora no estaría en todos los procesos que anteriormente llevaba a cabo, es decir, prospección de clientes, elaboración de propuestas, determinación de costos, negociación,

elaboración de contratos, seguimiento del cliente, reclutamiento, administración de los recursos, entrega de regalos, entre otros.

El enfoque debe estar dirigido a la elaboración de guía de tópicos, recolección de la información, análisis, entrega y presentación de resultados. Dichas áreas tendría que fortalecerlas para crecer profesionalmente en Peppermint.

Lo primero fue entender cómo era la dinámica de trabajo, pues en mi primer acercamiento no pude involucrarme en su totalidad en todas las fases de la investigación, por lo que ahora debería ser más observadora y participar en todo el proceso.

El eje central era entender claramente los objetivos planteados por el cliente y que éstos se plasmaran correctamente en la propuesta. Esto es importante para determinar cómo se integraría la muestra de acuerdo a las características de la persona o personas que cumplan un perfil determinado para la marca, producto o servicio, donde se considera: sexo, edad, nivel socioeconómico, escolaridad, entidad federativa, consumidor, usuario o no del producto o servicio, frecuencia de consumo o uso, entre otros factores.

El siguiente paso era determinar el tipo de técnica metodológica que pudiera adaptarse a los objetivos del proyecto y el perfil solicitado para obtener la información requerida por el cliente, lo cual pudiera ser entrevista, micro sesión, sesión grupal, etnografía o taller. Esto también implica el desarrollo de la guía de tópicos, pues cada pregunta tiene que responder a los objetivos que el cliente persigue, así como a las posibles hipótesis.

En el caso de la guía de tópicos, aprendí que no sólo se trata de plantear una serie de preguntas tipo encuesta ni de realizar entrevista periodística, sino que va más a fondo. Me sorprendió ver que había diferentes dinámicas de integración (en la presentación se les pide asociar su personalidad con un animal, platillo, color u objeto), ejercicios proyectivos (asociación de marcas, personas o momentos a animales, platillos, imágenes, texturas, colores, sabores, símbolos, películas; representación de collage; simulación de visita a planetas), juegos (el de la sillas, aros, fútbol, papa caliente) y herramientas que ayudan a obtener la información de una manera amigable (hojas, colores, crayolas, sillas, cojines, plastilina, juguetes como Play Mobil).

Desde mi perspectiva, hacer la guía de tópicos no era una labor sencilla, tenía que haber creatividad para convertir la sesión de grupo en una dinámica divertida, ágil, que mantenga el ritmo de participación entre los invitados y, sobre todo, no perder de vista los objetivos del cliente: no es una plática de cafetería, sino un momento en el que se obtiene información precisa y clara.

Además, en la guía de tópicos se debe considerar variables que siempre se tienen que evaluar dependiendo el tipo de estudio que se va a realizar. Algunos atributos que no deben faltar son: relevancia, credibilidad, innovación, sentido de pertenencia, identificación, experiencia e invitación a la compra o exposición.

En cuanto al reclutamiento de los participantes, es un proceso en el que debe haber involucramiento desde la propuesta, pues determinará el grado de complejidad o facilidad que tenga el perfil solicitado. También se evaluará si cumplen o no con las características que el cliente solicita

en cuanto a nivel socio económico, edad, sexo, consumo o exposición, intereses, entre otros factores.

En ese sentido, mi labor es corroborar y validar que los participantes que ingresan a una sesión de grupo, entrevista, diada, triada, mini grupo o etnografía cumplan con los requerimientos de inicio.

Ahora bien, en lo que respecta a la fase de recolección de información, en un inicio mi tarea era estar detrás del espejo en la cámara de Gesell transcribiendo lo que sucede dentro y que después sirve para hacer el análisis. Sin embargo, poco a poco empezaron a involucrarme en la técnica de moderación, que es estar al frente del grupo para dirigir la conversación con base en la guía de tópicos.

El principal reto del moderador no sólo es hacer que la sesión grupal sea dinámica, sino lograr que haya integración de los participantes sin protagonismos o que se queden callados. En esto puede llegar a influir la edad, sexo, nivel socio económico, temperamento, preparación profesional, conocimiento, nivel de inseguridad – seguridad (autoestima) y el tema a desarrollar, que puede percibirse agresivo, intimidatorio y superficial.

Los temas más difíciles de abordar porque generan incomodidad, molestia, enojo y tristeza, son los que tienen que ver con salud y sus implicaciones (disfunción eréctil, menopausia, incontinencia, diabetes, enfermedades cardiovasculares, eyaculación precoz, cáncer, VIH), la política (desempeño, elecciones, precandidatos, evaluación de propuestas), las instituciones financieras (crédito, intereses, clonación) y los problemas sociales (sobre todo si ellos están implicados: inseguridad, pobreza, desigualdad, violencia de género, maltrato, violación).

Y si a esto se suman factores externos personales (que afectan directamente al participante o a su familia, como divorcio, inseguridad, muerte, falta de empleo), la sesión de grupo puede ser un detonante para que estos problemas salgan a flote y permeen a los participantes de forma negativa.

En ese sentido, la labor del moderador es tratar de que estos focos rojos se minimicen y lograr encaminar a los participantes al objetivo. Pese a que no es sencillo, hay formas de liberar esas emociones para que la dinámica fluya exitosamente. Por ejemplo, si hay alguien protagónico, lo correcto es equilibrar su participación y solicitar a los demás sus puntos de vista, para que el personaje en cuestión entienda que es una dinámica grupal. Cuando los participantes están enojados, se debe dar un tiempo determinado para que expresen su molestia para que posteriormente se incorporen a la tarea.

Lo más importante a considerar es que si en la primera dinámica grupal algún elemento, pregunta o ejercicio desarrollado en la guía de tópicos no funciona, puede modificarse a petición del cliente y el analista, siempre y cuando se cumpla con los objetivos planteados e incida en la falta de información en el momento de hacer el análisis.

Ya que ha concluido el levantamiento de información, el siguiente paso es analizar los datos obtenidos en sesiones y plasmar los resultados en gráficas que comuniquen los principales hallazgos de la investigación.

Todo lo anterior, me resultaba un tanto familiar por mis clases de metodología, teorías de la comunicación y psicología en la Facultad de Estudios Superiores Aragón. Sin embargo, la práctica regularmente es superada por lo aprendido en la teoría, sobre todo en el terreno laboral. Y si a eso se suma que tenía mucho tiempo fuera de las aulas, la información no estaba fresca, pero sí me servía para tener una base.

Por ejemplo, en el análisis de comunicación impresa o visual, se hace un desglose de los atributos y beneficios que obtiene el consumidor mediante el estímulo: exposición – efecto – reacción. Para llegar a ello, la teoría de la Gestalt es funcional, pues permite identificar si el mensaje realmente cumple la promesa, es claro y comprensible: hay un inicio y final de la historia.

Otra herramienta que se utiliza es la teoría de los colores para determinar cómo impactan en el consumo – rechazo de un producto y si éste va en línea con la categoría. No es lo mismo una lata o empaque rojo para botanas enchiladas, que uno azul. El rojo alude a la intensidad del picante, mientras que el azul es un color frío que remite a tranquilidad.

Adicionalmente, en el análisis de comunicación se separan los elementos gráficos para determinar el impacto visual, si la fotografía es de calidad, si realmente proyecta lo que se desea y si hay identificación con el usuario o consumidor y el impacto que tendrá en el uso, compra, venta y exposición de la marca, es decir, si la beneficia o perjudica.

Para los estudios políticos, el análisis del discurso y de los mensajes escritos en la publicidad, son un elemento que se debe diseccionar para identificar los puntos clave que llaman la atención, la interpretación que se da y el tono y manera percibido. Sin embargo, cuando hay que evaluar la imagen del candidato o servidor público, es importante hacer un análisis de imagen corporal, así como de comunicación verbal y no verbal: ¿cómo está vestido?, ¿esa vestimenta va en línea con el mensaje emitido?, ¿qué postura física adopta?, ¿el ritmo en el que habla es claro?, ¿su dicción es correcta o incorrecta?, ¿hacia dónde dirige la mirada?, ¿sonríe o está serio?, entre otras variables.

Una herramienta que ayuda en los estudios de usos y hábitos de productos es la elaboración de *clúster* o diseño de perfiles, lo que permite clasificar a los consumidores por segmentos definidos que comparten características.

En algunos casos, para el análisis de los ejercicios proyectivos se suelen usar las 7 Metáforas de Zaltman, que son: el balance (incluye la idea del equilibrio, ajuste o control de fuerzas), transformación (implica cambio de ámbito o status), viaje (desplazamiento de una situación a otra), contenedor (mantiene las cosas dentro o fuera, puede proteger o atrapar), conexión (engloba sentimientos de pertenencia o exclusión), recurso (algo que se necesita) y control (sentir que se manejan los sucesos o circunstancias).

También el uso de *mappings*, donde se pueden comparar atributos para determinar los territorios en los que se mueven los temas, personajes, marcas y productos, permite contrastar los valores, por ejemplo: amor – desamor, funcional – emocional, tradicional – práctico, entre otros. Es importante destacar que estos esquemas se basan en los ejes cartesianos, aunque no necesariamente el territorio tenga que responder a algo negativo o positivo, en este caso, los atributos sólo distinguen o posicionan a la marca en un terreno que no necesariamente es malo, sino que la caracteriza y es un diferenciador.

Además de ello, los mapas semánticos, los árboles de decisión y los *journey maps* son esquemas que ayudan a clarificar los procesos a los que se enfrentan los consumidores o usuarios de una marca, producto y servicio. Éstos sólo representan algunas de las herramientas que se utilizan dentro de los análisis. También es válido crear modelos propios a partir de material bibliográfico, hemerográfico y videográfico. Estas referencias son un elemento clave que nos permite estar al día. Por ejemplo, el libro de *Los próximos 100 años*, de George Friedman, puede ayudar a entender el rol de la mujer, así como su evolución en la sociedad mundial.

Otro ejemplo es el proyecto de *Casa del Futuro*, de Peter & Alison Smithson (1956, Inglaterra), que permite detectar las proyecciones y cambios sobre la vivienda, así como la forma en que eso ha influenciado a la nueva arquitectura no sólo en la elección de materiales, sino en los beneficios funcionales y emocionales que una marca debe cumplir.

Ahora bien, ya que se ha hecho el análisis, el siguiente paso es la revisión de las gráficas. El denominado *cherry meeting* es liderado por la máxima autoridad del área, en este caso primero fue Roberto Valdés y posteriormente Priscila Aramburu, que a partir del 2013 se convirtió en la nueva directora de Peppermint. En caso de que alguno de ellos no se encuentre presente, esta responsabilidad puede ser delegada a otro directivo.

Este es el momento que desde mi perspectiva, es la oportunidad de aprender un poco más en De la Riva. He tenido grandes maestros de quienes he aprendido y sigo aprendiendo en cada proyecto.

Por ejemplo, la experiencia personal y laboral de Roberto Valdés, quien no sólo me dio la oportunidad de enfrentar nuevos retos, sino que me brindó reflexiones no sólo del lado de agencia, sino también desde la perspectiva del cliente.

Las aportaciones visionarias y emprendedoras de Priscila Aramburu me impulsan a seguir incorporando conocimientos mediante una nueva estructura de trabajo, donde no hay verdades absolutas y se pueden mostrar diferentes caminos para llegar a un mismo lugar.

La oportuna dirección y conocimientos de Rocío Ordoñana, me han permitido ver otras perspectivas, sensibilizarme sobre las emociones que conlleva un proyecto, sin perder el enfoque mercadológico ni el rigor que requiere cualquier investigación. Gran parte de los proyectos realizados en De la Riva, donde he colaborado, se han convertido en una guía y referencia en mi trabajo.

También he aprendido la certeza y precisión de Berenice Castro, de quien he podido abstraer su experiencia y facilidad para trabajar en el análisis de información. Y, por último, los puntos de vista de Gaby de la Riva me han hecho saber que uno puede arriesgarse, de vez en cuando “alocarse”, y si el resultado parece demasiado fuera de lo común, no necesariamente es incorrecto, sólo es una forma distinta de llegar.

Cada revisión final de resultados es la oportunidad de contribuir, debatir e intercambiar puntos de vista. Es contar con el respaldo de tu equipo cuando no se sabe hacia dónde ir, pues muchas veces decirle a una marca que se vaya por un camino distinto al objetivo que tiene planteado puede

ser complicado, si no se cuenta con las herramientas ni los conocimientos suficientes para sustentar los hallazgos y recomendaciones.

Ya que fue aprobada la presentación y se hacen los cambios correspondientes (si es que hay) es enviada al cliente y posteriormente viene la exposición de resultados, momento cumbre en el que se debe mostrar seguridad sobre la investigación hecha y los argumentos que sustentan la misma.

Con todo lo aprendido durante los últimos dos años, he podido comprobar que la investigación cualitativa tiene un enfoque multidisciplinario, que si bien yo lo tenía como base por el plan de carrera de Comunicación y Periodismo de la FES Aragón, se debía seguir complementando, sobre todo en áreas como sociología, psicología, antropología y otras disciplinas como la semiótica y estadística.

Debo confesar que a veces no me sentía lo suficientemente preparada para aceptar nuevos retos, pues en la universidad nunca llevé algo relacionado con mercadotecnia. Sin embargo, tenía lo fundamental para entender la investigación cualitativa.

Mi experiencia en otras agencias me había otorgado conocimiento sobre cómo hacer el *brief*, la propuesta; conocía las variables para determinar el nivel socioeconómico, elaborar filtros, establecer la distribución de muestra, etc. Pero debía afinar el cómo desarrollar una guía de tópicos y la forma en que se presentaban los resultados de manera gráfica, aprender a pensar en *insights* y a realizar sugerencias, para ello nadie me había preparado.

Mi estancia en De la Riva me ha permitido convertirme en una aprendiz ciertamente direccionada a estudios en medios de comunicación y política, aunque no he dejado de lado las marcas de consumo.

Todos los días aprendo de alguien diferente, pues parte de la actividad en De la Riva es que cada proyecto, aunque sea el mismo tema, requiere de un enfoque metodológico diferenciador. Siempre hay una forma distinta de contar la misma historia.

Durante los últimos dos años, me ha tocado compartir grandes logros en De la Riva, como los nuevos estudios como *Gamers*, que es una manera de entender cómo hacer lúdicas las marcas, tomando como referencia que en la actualidad el juego es relevante en la cotidianidad de los sujetos. También la creación de áreas como Online, enfocada a estudios de mercado a nivel cuantitativo y cualitativo en internet y el aniversario veinticinco (25) de la empresa.

También ha habido cambios positivos en mi posición dentro de la estructura de la empresa. Empecé como analista nivel D, donde mis funciones básicas eran hacer transcripciones y tomar notas durante la sesión, participar en el análisis, realizar las “crónicas” de entrega de resultados y el sumario.

Gracias a la constancia, el trabajo y los resultados me han convertido en analista nivel B, donde no sólo sigo realizando labores de apoyo con el investigador titular, sino que ya puedo desarrollar guías de tópicos, elaboración de análisis, presentación de resultados, realización de las infografías, el sumario e incluso he estado como líder de proyecto.

Cuando llegué a este lugar no sabía cuánto tiempo iba a quedarme, pero mis amigos y compañeros en De la Riva y Peppermint me han hecho recobrar la confianza en lo que podía lograr, juntos y sin saberlo han aportado grandes enseñanzas, algunas personales, otras profesionales, pero justo eso es lo que le ha dado un toque distinto a mi estancia. Ahora no sé si me quiero ir algún día.

Aciertos y errores en el camino de la profesionalización (Conclusiones)

Varias noches he pasado redactando estas memorias, y hoy que ha llegado la hora deseada de concluir dicho trabajo, mi cabeza tiene tantas ideas que son difíciles de ordenar. Ha sido un camino lleno de aprendizajes, aciertos, errores y un sinfín de emociones que hasta hoy pocos conocían y me hacen sentir orgullosa, por ello quiero compartir esto con el objetivo de que en el futuro no sólo se quede en un buen relato o anecdótico, sino establecer una serie de recomendaciones que puedan ser útiles para los futuros comunicólogos de la Facultad de Estudios Superiores Aragón, tanto estudiantes como egresados, profesores y alguno que otro colado que esté interesado en saber qué es lo que pasa tras salir no sólo de la carrera de Comunicación y Periodismo, sino de la Universidad en general.

No es que yo sea una experta, pero creo que mi andar ha sido poco común; me he arriesgado, sin medir las consecuencias muchas veces, pero ¿qué sería de esta vida si uno no corriera riesgos?, en mi caso no resultaron tan mal, me permitieron construirme con diversos elementos que han complementado de una manera indirecta todos mis aprendizajes adquiridos en mi estancia dentro de la universidad.

Debo reconocer que como muchos que ahora están como estudiantes, al principio no entendía ni tenía claro para qué servirían todas y cada una de las materias que llevaría; siempre pensé que todo tendría que ser más práctico y que la teoría no sería funcional. Tal vez tenía razón en parte, pero si esto no hubiese sido así, hoy día no tendría los fundamentos que te da la Universidad para llegar al mundo laboral con conocimientos base, aunque no necesariamente son bien valorados, sobre todo porque algunas empresas los consideran obsoletos y poco actualizados, más si te comparas con algunas cuestiones tecnológicas que ofrecen las instituciones privadas en cuanto a acceso a la información.

Lo que no se debe dejar de lado es que esto no necesariamente es culpa de la institución pública, creo que si el mismo alumno tuviese la intención de aprender buscaría las herramientas necesarias, porque obviamente existen. No obstante, lo que no hay es esa constante necesidad de adquirir más conocimiento, de tener opciones alternas de aprendizaje que hoy gracias a la internet son posibles. Qué sería de nuestra vida sin los instructivos de Youtube en donde alguien puede aprender a tocar guitarra, cocinar, usar Power Point o incluso editar un video casero, todo sin costo alguno.

Pero en aquel momento, estas herramientas *online* no tenían el mismo impacto del que hoy día gozan, lo cual no reduce el nivel de culpabilidad de los alumnos que difícilmente se preocupan por estos aspectos de capacitación y no tienen idea que tarde o temprano repercutirán en su desarrollo profesional. En ese sentido, es importante que tanto profesores como directivos de las instituciones se conviertan en un canal para acceder a ello, aunque eso no significa que tengan que “acarrear” a los estudiantes, ni tampoco adquirir un rol paternalista, simplemente deben plantear un panorama real, tangible, pero no necesariamente desalentador, sino motivador.

Para empezar hay que eliminar todo mito que haga que los alumnos sean menos conscientes de las necesidades, errores, aciertos y expectativas que deberán plantearse y tener en cuenta para la construcción de su futuro. El principal es: ¿cuánto voy a ganar al salir de la carrera?, lo cual,

desde mi perspectiva, es algo de lo que muchos de los egresados (me incluyo) no tienen, no saben cuál será su primer salario

Algunos siguen creyendo que un día saldrán de la Universidad, sin importar si es pública o privada, y tan sólo por haber cursado una licenciatura, cualquiera que sea, tendrán un salario de egresado de más de \$10,000 pesos, ello tan sólo por no tener experiencia, porque en cuanto tengan su primer empleo y más experiencia ganarán lo que deseen.

Todo lo anterior es falso, a menos de que ya se tenga un futuro asegurado o el estudiante haya trabajado desde el inicio de la carrera en el área deseada, lo cual podría ser probable, aunque no siempre se da ese tipo de casos; insisto, no es imposible, siempre y cuando se tenga la capacidad para responder a dos tareas distintas, sin descuidar una o la otra, es decir, culminar la preparación universitaria y desarrollarse profesionalmente, lo que representa un gran reto que no todos pueden o desean cumplir.

En segunda instancia, se debe generar algún plan para tener mayores y mejores opciones para la realización de prácticas profesionales y servicio social en áreas en las que el alumno logre involucrarse en varios procesos en los que pueda adquirir más conocimientos que enriquezcan la teoría y su visión como egresado

Lo anterior le brindará al estudiante un panorama más amplio de sus áreas de trabajo, lo cual es altamente relevante, sobre todo porque la gran mayoría de los estudiantes de Comunicación tienen la perspectiva de que su espectro laboral sólo se enfoca al periodismo impreso, radio o televisión, lo que es muy común. Yo también tenía la misma idea y ello representa límites.

Además, se debe considerar una mayor difusión interna, pues pocos alumnos tienen conocimiento de que se puede realizar una práctica profesional; en mi caso, yo no lo sabía y tenía compañeros que terminaron ingresando a instituciones y empresas porque de alguna manera los motivé con el argumento de que era una forma de acercarse al entorno empresarial, en un horario "accesible" a las necesidades del estudiante y si se corría con suerte hasta un pago simbólico podría ser posible, aunque este panorama no necesariamente siempre es así.

La práctica profesional o el ser becario muchas veces conlleva a un esquema ciertamente "esclavizante", más cuando se tiene la esperanza de ser contratado tras exponerse como un elemento valioso, que trabajará sin reparo, con entrega, dedicación y, en la mayoría de los casos, sin goce de sueldo, lo cual si bien permite adquirir experiencia, para otros el resultado suele ser desalentador, al pasar largo tiempo y no obtener un salario; esto es un riesgo que desde mi perspectiva se debe correr.

Otro punto que es relevante es la actualización de los profesores, no sólo en términos académicos, sino también laborales, es decir, si se dan clases en cualquier especialidad se debe cuidar que quien imparte la materia haya tenido experiencia en el área y se siga manteniendo al día, o bien, en ese momento esté laborando, lo cual definitivamente cambia la perspectiva del que enseña y también del que aprende.

Enfocándome en mi caso, respecto a mi experiencia profesional y el cómo los aprendizajes dentro de la carrera de Comunicación y Periodismo en la Facultad de Estudios Superiores Aragón se

relacionan, debo decir que obtuve conocimientos base que me permitieron identificar mis alcances laborales, pero también pude ver con precisión las limitaciones que tal vez frenarían mi crecimiento.

Para empezar, era una egresada con algunos puntos a favor: prácticas profesionales y servicio social cumplidos efectivamente, una reciente incursión en el trabajo y una especialización en radio, que en conjunto me daban cimientos de lo que significaba estar en dos ámbitos, el académico y el laboral, pero no tenía idea de lo que el destino me deparaba, sobre todo en terrenos que jamás pensé recorrer.

El contar con una especialización radiofónica había sido un objetivo que obsesivamente traté de alcanzar pensando en ese sueño de la niñez de estar frente a un micrófono, hablando cada día con cientos de radioescuchas, transmitiendo mis ideas, experiencias y sobre todo puntos de vista, pero al que no pude ingresar debido a las limitaciones del medio. Tomando como referencia la forma en la que ingresé dentro del mundo laboral, fue ciertamente complicado estar en otras áreas y, aunque busqué incursionar a través de prácticas en W Radio, al parecer mi destino era otro.

Mi mayor acercamiento a la radio fue siendo asistente de vicepresidencia en Radio Fórmula, lo cual no tiene mayor vínculo con lo que hubiese deseado; esto y mi especialización eran conocimientos totalmente opuestos, pero obtuve otros aprendizajes que en el futuro me dieron perspectiva de cómo funciona la radio como organización.

Pensando en mi desempeño dentro de la Coordinación Logística de Espacio y Teletón, eventos en los que aprendí cómo y para qué funcionaba cada engrane que formaba parte del desarrollo de los mismos, adquirí conocimientos en el proceso, nadie me preparó para las funciones que debía ejecutar, pues dentro del plan de estudios de la carrera no existía alguna materia que se relacionara específicamente con los procedimientos y la organización de eventos, a lo que se sumaba que en un inicio no había un manual que me diera orientación, sino que todo era empírico.

Tal vez la asignatura optativa de Relaciones Públicas podría haber fungido como una base para entender la esencia de un evento, pero al no haberla cursado, tampoco puedo tomarla como referencia para saber cuáles son los pasos a seguir ante la elaboración de un contrato de patrocinio, establecer la invitación, seguimiento y acuerdos con invitados para su participación, desarrollar conferencias de prensa, entrevistas exclusivas y convenios de colaboración para cobertura de medios de comunicación, establecimiento de guías de organización para los ensayos, diseño de contenidos, coordinación de producción y montaje, hasta la recolección de basura, desmontaje, alimentación, entre otros factores.

Lo que sí debo reconocer es que tuve un gran marco de referencia sobre Opinión Pública que me ayudó a identificar la falta de cultura general que teníamos hasta ese momento los “futuros comunicólogos”, en un ejercicio en clase donde el profesor anotó una serie de nombres de personajes públicos y siglas de instituciones para saber si los conocíamos. La sorpresa fue que la gran mayoría del grupo no sabía quiénes eran destacados personajes de la ciencia, la cultura y la política en México y el extranjero.

Al menos esta situación ciertamente vergonzosa me obligó a entender que debía leer más, saber quiénes y cómo estaban moviendo al mundo, lo cual se acentuó cuando estuve en Espacio, pues parte de mi labor era investigar sobre personajes nacionales e internacionales de diferentes

áreas, los cuales pudieran compenetrarse con los temas del evento y así pudieran compartir su experiencia.

Hoy día dudo que esta falta de cultura general se haya modificado aunque fuese un poco, incluso creo que si mañana hiciera este ejercicio con algunos de los alumnos y los dejara solos un momento, tal como lo hizo el profesor aquella ocasión, los resultados serían otros, pero no porque supiesen la respuesta, sino porque todos buscarían la información en Google a través de sus computadoras o teléfonos celulares.

En cuanto a mi labor como investigadora y analista cualitativa o cuantitativa, ejecutiva de planeación estratégica o hasta el haber tenido mi propio negocio, puedo decir que tal vez conté con materias que me brindaron un acercamiento como Estadística, Publicidad o Administración, pero ¿se tiene noción de la realidad y se compara con la teoría?

Como ejecutiva de planeación estratégica, la clase de Publicidad y Propaganda, así como el trabajo final de esta materia me permitieron acercarme en esencia a la realización y ejecución sobre un plan de medios y la reestructuración publicitaria de una marca. Sin embargo, la falta de información en cuanto al cómo hacerlo más cercano a lo que sucede dentro de una agencia se quedaba en el imaginario, sobre todo cuando quien tiene la responsabilidad de enseñarte no te brinda una experiencia real, llena de situaciones de lo que sucede en el campo laboral.

En el caso de cómo funciona el proceso de medidas para la compra de espacios en los medios impresos, así como el uso obsoleto del tipómetro, la asignatura de Trabajo Editorial de Impresos y Corrección de Estilo definitivamente tuvo gran valor, ya que me permitió entender el proceso de cómo se hacían estas labores antes de que todo fuera por sistema de diseño computarizado; fuera de ello, no tuvo un aporte con gran peso, al menos no en lo que yo pude vivenciar.

Por otra parte, pensando en la creación de Factory Ideas, la materia de Administración me dio los fundamentos que se requieren para establecer los lineamientos y procesos que se tienen al interior de una organización; incluso realizamos un proyecto de clase en el que debíamos construir nuestra propia empresa, para lo cual elegimos una radio comunitaria. Esto no fue sencillo, sin embargo, quienes tenían cierta experiencia en el funcionamiento de las mismas nos ayudaron a entender la esencia, pero ¿qué hubiese pasado en una empresa de consumo o de servicios?

Hoy no recuerdo con exactitud qué pasaba con cada ejercicio hecho por todos los equipos del grupo, pero ninguno se enfocó en los procesos legales que implica el crear una empresa formal con todas las de la ley y los costos reales de la misma. Cuando mis socias y yo decidimos crear Factory Ideas, al menos tenía la noción de lo que debíamos construir como organización, pero fue difícil enfrentarnos a una realidad compleja de trámites burocráticos que estábamos obligadas a cumplir y ante los cuales no se tiene una preparación previa, por lo cual es muy sencillo cometer errores derivados de la falta de conocimiento sobre las implicaciones que tienen las sociedades.

La creación de una empresa conlleva un sinnúmero de conocimientos y habilidades en diversas disciplinas como: relaciones públicas, administración, leyes, mercadotecnia, comunicación, ingeniería en computación, estadística, finanzas, contabilidad y todas aquellas especialidades que podrían conjuntarse en una agencia de investigación de mercados, por lo que se trata de un amplio

panorama difícil de conocer y cumplir, más aún cuando no se tiene el suficiente personal y presupuesto suficiente para hacerlo.

En el caso de mi labor como investigadora y analista cuantitativa y cualitativa, las asignaturas de Estadística, Teoría de la Comunicación, Entrevista, Psicología y Sociología, me permitieron adquirir las bases para entender ese mundo en el que me metí sin tener conocimiento alguno sobre mercadotecnia.

El Censo del año 2000 y la materia de Estadística me permitían conjugar ambas experiencias en el análisis cuantitativo; el primero consideraba el conocimiento sobre los valores socio-demográficos y la segunda el desarrollo de cuestionarios básicos y el análisis de los datos. Sin embargo, la información sobre los diferentes tipos de instrumentos de medición de acuerdo a los objetivos, así como la estructura de los mismos fueron tareas que aprendí directamente en el Instituto de Investigaciones Sociales S. C., la primera agencia de investigación de mercados en la que colaboré.

En la parte cualitativa, mi nivel de conocimiento era nulo, pues las metodologías de investigación como la etnografía o los grupos de enfoque fueron nuevos hallazgos en mi vida, que si bien tienen un amplio enriquecimiento de disciplinas como la Psicología, Sociología, Antropología y Entrevista, tanto en la ejecución como en su análisis, no tenía idea de cómo la mercadotecnia se había “apoderado” de ellas para obtener información valiosa de los participantes, puesto que en mi formación académica no había tenido un acercamiento con esas dimensiones; muchas veces nos quedamos en la teoría y no implementamos la práctica.

Lo anterior le dio un enriquecimiento sustancial a lo aprendido en lo académico, que aún fuera de las aulas se ha incrementado gracias a la aportación de cada uno de mis jefes, compañeros de trabajo e incluso profesores con los que tengo una relación directa.

Si bien todo lo que sabía y fui aprendiendo en el camino no dependía directamente de la Universidad, porque no está obligada a dar todas las herramientas para salir y luchar en el mundo del trabajo y el plan de estudios no tiene obligación de ser un totalizador del potencial del desempeño profesional, pero sí debe existir una correlación con el mundo laboral. Esto evitará caer en el azar y permitirá saber que existe un espectro más amplio al que puede acceder el egresado de la carrera de Comunicación y Periodismo, un panorama que si bien merece especialización, también requiere mayor apertura, entendimiento sobre su labor y sensibilización a través de la experimentación más allá de la teoría, sin perderla como base, pero pensando una formación 360 grados.

Recomendación bibliográfica

La siguiente recopilación bibliográfica tiene como punto de partida aportar una base o sustento teórico, conceptual y técnico que permita redefinir las líneas de acción en el área de la investigación de mercados del egresado de la carrera de Comunicación y Periodismo de la Facultad de Estudios Superiores Aragón.

Referencias bibliográficas en español

- Alberto Pérez, Rafael; *Estrategias de comunicación*; España, Editorial Ariel, 2012, 730 pp.
- Aker, David; *Construir marcas poderosas*; Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2002, 326 pp.
- Bartra, Roger; *La jaula de la melancolía: Identidad y metamorfosis del mexicano*; México D.F., Editorial Grijalbo, 1996, 233 pp.
- Bauman, Zygmunt; *Amor líquido*; México D. F., Fondo de Cultura económica, 2007, 203 pp.
- Beck, Ulrich; *La sociedad de riesgo: hacia una nueva modernidad*; Barcelona, Editorial Paidós Ibérica, 2006, 400 pp.
- Bourdieu, Pierre; *La distinción*; México, Editorial Taurus, 2002, 608 pp.
- Bordieu, Pierre; *La miseria del mundo*; Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1999, 564 pp,
- Buenfil, Daniela y Otaduy Javier; *Efecto Mezcal*; México, De la Riva Group – PE&A – Sigar, 2010, 240 pp.
- Canetti, Elías; *Masa y poder*; Muchinik – Alianza, Barcela, 1992, 592 pp.
- Careaga, Gabriel; *Mitos y fantasías de la clase media en México*; México, Cal y Arena, 1992, 240 pp.
- Castells, Manuel; *La era de la información Vol. I: La sociedad red*; México D. F., Siglo XXI Editores, 1997, 590 pp.
- Castells, Manuel; *La era de la información Vol. II: El poder de la identidad*; México D. F., Siglo XXI Editores, 1998, 495 pp.
- Castells, Manuel; *La era de la información Vol. III: Fin de Milenio*; México D. F., Siglo XXI Editores, 1998, 446 pp.

- Castells, Manuel; *Redes de indignación y esperanza*; Madrid, Alianza Editorial, 2012, 294 pp.
- Compagnon, Antoine; *Las 5 paradojas de la modernidad*; Caracas, Monte Ávila Editores, 1993, 143 pp.
- Costa, Joan; *Diseñar para los ojos*; Bolivia, Editorial Design, 2003, 180 pp.
- De Bono, Edward; *El pensamiento creativo*; Barcelona, Editorial Paidós, 1992, 320 pp.
- De Fleur, Melvin y Ball-Rokeach, Sandra J.; *Teorías de la comunicación de masas*; Barcelona, Editorial Paidós Ibérica, 1983, 464 pp.
- Dresser, Denise; *El país de uno*; México D. F., Editorial Aguilar, 2011, 340 pp.
- Freud, Sigmund; *La psicología de las masas y el análisis del yo: En Obras completas Tomo III*; Buenos Aires, Argentina, Amorrortu Editores, 1996, 343 pp.
- Fuentes, Carlos; *La frontera de cristal*; México, Ediciones Alfaguara, 2007, 280 pp.
- Galindo Cáceres, Luis Jesús; *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*; México D. F., Pearson Educación de México, 1998, 523 pp.
- Garza Mercado, Ario; *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de Ciencias Sociales*; México, Colegio de México, 1966, 410 pp.
- Hernández Sampieri, Roberto; *Metodología de investigación*; México D. F., McGraw-Hill Interamericana, 1991, 689 pp.
- Le Bon, Gustave; *Psicología de las masas*; España, Morata, 2005, 152 pp.
- Luhmann, Niklas; *Confianza*; México D. F., Editorial Antrophos-Universidad Iberoamericana, 2005, 179 pp.
- MacDaniel, Carl y Gates, Roger; *Investigación de mercados*; México, Thomson Editores, 2005, 686 pp.
- Nosnik, Abraham; Rebeil, María Antonieta y Ruíz Sandoval, Celia; *El poder de la comunicación en las organizaciones*; México D. F., Universidad Iberoamericana-Editorial Plaza y Valdés, 2000, 386 pp.
- Ortega y Gasset, José; *La Rebelión de las masas*; Madrid, Revista de Occidente en Alianza Editorial, 1999, 294 pp.
- Otaduy, Javier; *Genoma de Marca*; México, Lid Editorial, 2012, 152 pp.

- Paz, Octavio; *El laberinto de la soledad*; México, Fondo de Cultura Económica, 2009, 410 pp.
- Paz, Octavio; *Plural en la cultura literaria y política latinoamericana. De Tlatelolco a "El ogro filantrópico"*; México, Fondo de Cultura Económica, 2011, 343 pp.
- Raipalle, Clotaire; *Código Cultural*; Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2007, 298 pp.
- Ramírez, Santiago; *El mexicano, psicología de sus motivaciones*; México, Editorial Debolsillo, 2004, 176 pp.
- Ramos, Samuel; *El perfil del hombre y la cultura en México*; México, Editorial Planeta Mexicana, 2001, 143 pp.
- Schmitt, Bernd; *Administración de las experiencias de los clientes con las marcas*; México D.F., McGraw Hill Interamericana Colección, 2004, 260 pp.
- Sennett, Richard; *El artesano*; España, Anagrama, 2009, 416 pp.
- Sennett, Richard; *El declive del hombre público*; España, Anagrama, 2011, 482 pp.
- Serrano, Rafael; Botello, María de Lourdes; Mendoza, Fernando y Pérez, Jaime; *La organización habitable*; México D. F., Fedro Publicidad, 2001, 269 pp.
- Shiffman G., León y Kanur Lazar, Leslie; *Comportamiento del consumidor*; México, Pearson Prentice Hall, 2010, 10ª edición, 512 pp.

Referencias bibliográficas en inglés

- Chesbrough, Henry; *Open services innovation*; San Diego, Jossey-Bass, 2011, 256 pp.
- Csikszentmihalyi, Mihaly; *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*; Nueva York, HarperCollins Publishers, 1996, 466 pp.
- Csikszentmihalyi, Mihaly; *Flow: The Psychology of Optimal Experience*; Nueva York, Harper Perennial Modern Classics, 1990, 336 pp.
- Gray, Dave; Brown, Sunni y Macanufo, James; *Gamestorming*; Barcelona, Ediciones Deusto, 2012, 328 pp.
- Govindarajan, Vijay y Trimble, Chris; *The other side of innovation*, Estados Unidos de América, Harvard Business Review Press, 2010, 240 pp.
- Kelley, Tom; *Ten faces of innovation*; Estados Unidos de América, Currency Double Day - Random House, 2005, 288 pp.

- Kelley, Tom y Littman, Jonathan; *The art of innovation*; Reino Unido, Profile Books, 2001, 320 pp.
- Kumar, Vijay, *101 design methods*, Nueva Jersey, John Wiley & Sons Inc., 2012, 336 pp
- Littlejohn, Stephen W. y Gray, Roberta; *Learning and using communication theories*; Estados Unidos de América, Wadsworth Publishing Company, 1998, 301 pp.
- Roam, Dan; *The back of the Napkin*; Bogotá, Editorial Norma, 2009, 301 pp.
- Zaitman, Gerald y Zaitman, Lindsay H.; *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers*; Estados Unidos de América, Harvard Business Press Books, 2008, 256 pp.