

Capítulo 6

En este capítulo responderemos las siguientes preguntas

1. ¿Cómo influyen las características del consumidor en su comportamiento de compra?
2. ¿Cuáles son los principales procesos psicológicos que influyen en las repuestas del consumidor al plan de marketing?
3. ¿Cómo toman los consumidores las decisiones de compra?
4. ¿En qué modos se apartan los consumidores de los procesos de toma de decisiones deliberados y racionales?

LEGO tiene programas que buscan mantener la empresa cerca de sus clientes, sobre todo de los más devotos y leales.



Análisis de los mercados de consumo

El propósito del marketing es cubrir y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes meta de mejor manera que los competidores. Los especialistas en marketing deben tener un total entendimiento de cómo piensan, sienten y actúan los consumidores, y ofrecer un valor claro a cada uno de los clientes meta.



LEGO, la empresa de Billund, Dinamarca, es quizá una de las primeras marcas de personalización masiva. Todo niño que haya tenido alguna vez un juego de bloques de LEGO, por básico que fuera, tuvo oportunidad de construir sus propias creaciones, únicas y fantásticas, con un bloque de plástico sobre otro. Cuando LEGO decidió convertirse en una marca de estilo de vida y abrió parques de diversiones, lanzó al mercado una línea de ropa, relojes, videojuegos y otros productos —como Clikits, un equipo de artesanía diseñado para atraer a más niñas a la marca— descuidó su mercado principal, compuesto de niños de entre cinco y nueve años. Las ganancias cayeron en picado, lo que llevó a que la compañía despidiera a casi la mitad de sus empleados mientras hacía más eficiente su cartera de marcas para enfatizar su negocio central. Para coordinar mejor las nuevas actividades de producto, LEGO rediseñó su estructura organizacional en cuatro grupos funcionales que administraban ocho áreas clave. Un grupo era responsable de apoyar las comunidades de clientes y buscar en ellas nuevas ideas de productos. Además, instauró lo que más adelante se llamó LEGO Design byME, una iniciativa que permite a los clientes diseñar, compartir y construir sus propios productos LEGO personalizados, usando el software de descarga gratuita Digital Designer 3.0. Las creaciones resultantes sólo tienen existencia digital online —en donde otros aficionados pueden tener acceso a ellas—, pero si los clientes quieren construirlas físicamente, el software cuantifica las piezas requeridas y envía un pedido al almacén de LEGO en Enfield, Connecticut. Los clientes también pueden solicitar guías con instrucciones paso a paso, e incluso diseñar su propia caja para guardar las piezas.¹

Para que el marketing tenga éxito es preciso que las empresas tengan una completa conexión con sus clientes. Adoptar una orientación de marketing holístico implica entender a los clientes, es decir, obtener un panorama de 360 grados tanto de sus vidas cotidianas como de los cambios que ocurren en ellas, para que los productos adecuados siempre se comercialicen entre los clientes adecuados y de la manera correcta. Este capítulo explora la dinámica de compra del consumidor individual; el siguiente hará lo propio respecto de la dinámica de los compradores empresariales.

¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor?

El análisis del **comportamiento del consumidor** es el estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y se deshacen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos.² Los especialistas en marketing deben entender en su totalidad tanto la teoría como la realidad del comportamiento del consumidor. La  tabla 6.1 proporciona una imagen general del perfil de los consumidores estadounidenses.

El comportamiento de compra del consumidor se ve influido por factores culturales, sociales y personales. De ellos, los factores culturales ejercen la influencia más amplia y profunda.

Factores culturales

La cultura, la subcultura y la clase social a la que se pertenece son influencias particularmente importantes para el comportamiento de compra del cliente. La **cultura** es el determinante fundamental de los deseos y comportamiento de las personas. Por ejemplo, a través de la familia y otras instituciones clave, los niños que

TABLA 6.1 Perfil de los consumidores estadounidenses

Gastos		
Desembolso promedio en Estados Unidos para bienes y servicios en 2009		
	Dólares	Dólares
Vivienda	\$16 920	34.1%
Transporte	\$8 758	17.6%
Comida	\$6 133	12.4%
Seguro personal y pensiones	\$5 336	10.7%
Atención médica	\$2 853	5.7%
Entretenimiento (ocio)	\$2 698	5.4%
Ropa y servicios	\$1 881	3.8%
Contribuciones en efectivo	\$1 821	3.7%
Educación	\$945	1.9%
Otros	\$808	1.6%
Productos y servicios de cuidado personal	\$588	1.2%
Bebidas alcohólicas	\$457	.9%
Tabaco y productos para fumar	\$323	0.7%
Lectura	\$118	0.2%
Propiedades		
Porcentaje de familias con al menos un vehículo propio o alquilado		77.0%
Porcentaje de familias que poseen casa		67%
Porcentaje de familias que poseen casa libre de hipoteca		23%
Uso de tiempo de un día laboral promedio de empleados de 25-54 años con hijos en 2008		
Trabajo y actividades relacionadas	8.8 horas	
Dormir	7.6 horas	
Ocio y deportes	2.6 horas	
Cuidado de otras personas	1.3 horas	
Comer y beber	1.0 horas	
Actividades domésticas	1.0 horas	
Otros	1.7 horas	
Horas por mes invertidas en ocio: minutos por usuario de 2 años de edad o más, 1er. cuatrimestre 2009		
	Cantidad de estadounidenses	Minutos promedio por día
Ver televisión en casa	285 574 000	153 minutos
Ver televisión grabada	79 533 000	8 minutos
Usar Internet	163 110 000	29 minutos
Ver videos en Internet	131 102 000	3 minutos
Suscriptores de telefonía móvil que ven videos en sus teléfonos móviles	13 419 000	4 minutos

Fuentes: Bureau of Labor Statistics, *Consumer Expenditure Survey*. www.bls.gov/cex/; AC Nielsen, *A2 M2 Three Screen Report*, 1er. trimestre de 2009, http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/05/nielsen_threescreenreport_q109.pdf

crecen en Estados Unidos están expuestos a valores tales como el logro y el éxito, la actividad, la eficacia y practicidad, el progreso, el confort material, el individualismo, la libertad, la comodidad exterior, el humanitarismo y la juventud.³ Los niños que crecen en otros países podrían tener un punto de vista diferente sobre sí mismos, sobre las relaciones con los demás y sobre los rituales sociales. Los especialistas en marketing deben atender con todo detalle los valores culturales de cada país para entender cómo comercializar sus productos existentes de la mejor manera y cómo encontrar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.

Cada cultura consta de **subculturas** más pequeñas, que proporcionan identificación específica y socialización más profunda a sus miembros. A su vez, las subculturas incluyen las nacionalidades, las religiones, los grupos étnicos y las regiones geográficas. Cuando las subculturas crecen lo suficiente en tamaño y recursos, a menudo las empresas diseñan planes especializados de marketing para atenderlas.

Prácticamente todas las sociedades humanas adoptan una *estratificación social* mediante la formación de **clases sociales**, divisiones homogéneas y perdurables que se ordenan jerárquicamente, y cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. Una representación clásica de las clases sociales establece una división en siete niveles ascendentes: (1) clase baja inferior, (2) clase baja superior, (3) clase trabajadora, (4) clase media, (5) clase media superior, (6) clase alta inferior, y (7) clase alta superior.⁴

Los miembros de las clases sociales muestran preferencias distintas hacia productos y marcas en muchas áreas, incluyendo ropa, mobiliario para el hogar, actividades recreativas y automóviles. También difieren en las preferencias de medios: los consumidores de clase más alta a menudo prefieren las revistas y libros, y los consumidores de clase más baja suelen inclinarse por la televisión. Incluso dentro de una categoría como la televisión, los consumidores de clase más alta podrían mostrar mayor preferencia por programas de noticias y drama, mientras los consumidores de clase más baja se inclinan por los *reality shows* y los deportes. También existen distinciones lingüísticas, así que los textos publicitarios y los diálogos deben sonar auténticos para la clase social a la que van dirigidos.

Factores sociales

Además de los factores culturales, factores sociales como los grupos de referencia, la familia, los roles y estatus sociales afectan nuestro comportamiento de compra.

GRUPOS DE REFERENCIA Los **grupos de referencia** de una persona son todos aquellos grupos que tienen influencia directa (cara a cara) o indirecta sobre sus actitudes y comportamientos. Los grupos que tienen una influencia directa se llaman **grupos de pertenencia**. Algunos de ellos son **grupos primarios** con los que la persona interactúa con bastante continuidad e informalmente; los ejemplos incluyen la familia, amigos, vecinos y colaboradores. La gente también pertenece a **grupos secundarios** —como grupos religiosos, profesionales y sindicales— que tienden a ser más formales y requieren menor interacción continua.

Los grupos de referencia influyen en los miembros al menos de tres maneras: exponen al individuo a nuevos comportamientos y estilos de vida; influyen en las actitudes y el concepto personal, y crean presiones de conformidad que pueden afectar las elecciones de productos y marcas. La gente se ve influida, asimismo, por los grupos a los que *no* pertenece. En este sentido, los **grupos de aspiración** son aquellos a los que la persona le gustaría pertenecer; los **grupos disociativos** son grupos cuyos valores o comportamiento son rechazados por un individuo.

Cuando la influencia del grupo de referencia es fuerte, los especialistas en marketing deben determinar cómo llegar a los líderes de opinión del grupo y de qué manera influir en ellos. Un **líder de opinión** es una persona que ofrece de manera informal consejos o información sobre una categoría de productos o un producto específico (cuál de varias marcas es la mejor, o cómo podría usarse un producto en particular).⁵ Los líderes de opinión suelen ser muy seguros de sí mismos, activos socialmente y usuarios frecuentes de la categoría. Los especialistas en marketing tratan de llegar a ellos identificando sus características demográficas y psicográficas, determinando qué medios prefieren, y dirigiendo sus mensajes a ellos.

Las empresas de ropa como Hot Topic, que esperan ser del gusto del voluble mercado de moda juvenil, han usado la música en un esfuerzo concertado para seguir el estilo y el comportamiento de los líderes de opinión.



Hot Topic Con más de 600 tiendas en centros comerciales diseminados en Estados Unidos y Puerto Rico, Hot Topic ha tenido un enorme éxito usando un estilo “anti-establishment” en su moda. La cadena también vende libros, cómics, joyería, CD, discos, carteles y demás parafernalia. El eslogan de Hot Topic, “Todo relacionado con la música”, refleja su premisa operativa: si a un adolescente le gusta el rock, el pop-punk, el emo, el acid, el rap, el rave o el rockabilly, o incluso estilos musicales más oscuros, Hot Topic tiene una prenda de ropa adecuada para él. Para mantenerse al día con las tendencias musicales, todos los empleados de Hot Topic, desde el CEO hasta los vendedores (fanáticos de la música, 80% de los cuales son menores de 25 años), asisten regularmente a conciertos —tanto de bandas emergentes como ya conocidas— para ver quién está usando



Hot Topic se esfuerza por mantenerse al día con las tendencias de moda y los intereses (en particular por lo que se refiere a la música) de los jóvenes, su clientela fundamental.

qué ropa. Las tiendas tienen más la apariencia de un centro de reunión de estudiantes que de un punto de venta, ya que todo el tiempo suena música estridente y las paredes, pintadas en colores oscuros, tienen tabloncitos de anuncios que exhiben carteles de conciertos y elecciones musicales del personal. Hot Topic también ofrece conciertos acústicos, llamados Local Static, en donde presenta bandas locales, y ha creado una red social en torno a la música, ShockHound.com. De esta manera, la empresa puede captar las tendencias y poner a disposición de la clientela, en un periodo de seis a ocho semanas, ropa de moda y mercancía de cultura pop difícil de encontrar, meses antes de lo que pueden hacerlo sus competidores tradicionales acudiendo a proveedores extranjeros.⁶

LA FAMILIA La familia es la organización de compras de consumo más importante en la sociedad, y sus miembros constituyen el grupo de referencia con mayor influencia primaria.⁷ Existen dos familias en la vida del comprador. La **familia de orientación**, formada por los padres y hermanos. De los padres el individuo

adquiere una orientación hacia la religión, la política y la economía, un sentido de ambición personal, valoración personal y amor.⁸ Incluso si el comprador ya no interactúa mucho con sus padres, la influencia de éstos en su comportamiento puede ser significativa. Por ejemplo, casi el 40% de las familias contratan su seguro de automóvil con la misma empresa que lo tienen los padres del esposo.

Una influencia más directa en el comportamiento de compra cotidiano es la **familia de procreación**, compuesta específicamente del cónyuge y los hijos de una persona. En Estados Unidos, de manera tradicional la participación de marido y mujer en las compras varía enormemente según la categoría de productos. Por lo general, la mujer actúa como el principal agente de compras de la familia, en particular por lo que a comida, artículos diversos y artículos básicos de ropa se refiere. Sin embargo, en la actualidad los roles tradicionales de compra están cambiando, y los especialistas en marketing deben considerar tanto a hombres como a mujeres como posible público meta.

En el caso de los productos y servicios caros, como automóviles, vacaciones o vivienda, casi siempre ambos miembros de la pareja participan en la toma de decisiones.⁹ No obstante, hombres y mujeres podrían responder de diferente manera a los mensajes de marketing.¹⁰ Las investigaciones han demostrado que las mujeres valoran los vínculos y las relaciones con la familia y amigos, y dan mayor preponderancia a la gente que a las empresas. Los hombres, por otro lado, se relacionan más con la competición y dan una alta prioridad a la acción.¹¹

Las empresas están dirigiéndose más a la mujer para introducir productos nuevos, tal como ocurrió con los cereales para mujeres Quaker Nutrition y el dentífrico Crest Rejuvenating Effects. En 2003, Sherwin-Williams lanzó una pintura marca Dutch Boy en una lata con sistema de apertura fácil, dirigida específicamente al mercado femenino. Con un precio un poco más elevado que el de la misma pintura presentada en contenedores tradicionales de metal, el nuevo producto ayudó a que la empresa triplicara sus ingresos.¹²

Otros cambios en los patrones de compra son el aumento en los gastos y la influencia directa o indirecta ejercida por los niños y los adolescentes. Por influencia directa nos referimos a las insinuaciones, peticiones y demandas (“Quiero comer en McDonald’s”). Por su parte, la influencia indirecta implica que los padres conocen las marcas y productos preferidos de sus hijos, sin necesidad de que éstos hagan sugerencias o peticiones explícitas (“Creo que José y Emma querían comer en McDonald’s”).

Las investigaciones han demostrado que más de dos terceras partes de los chicos entre 13 y 21 años toman o influyen en las decisiones de compra de la familia en relación con productos y servicios como equipos de audio/video, software y destinos vacacionales.¹³ En total, estos adolescentes y adultos jóvenes gastan más de 120 000 millones de dólares al año. Según los datos que ellos mismos aportan, para asegurarse de comprar los productos correctos toman en consideración los comentarios de sus amigos, lo que ven y escuchan en un anuncio, y lo que les dicen los vendedores en la tienda.¹⁴

La televisión puede ser especialmente poderosa para llegar a los niños, y los especialistas en marketing la usan para impactarlos a edades más tempranas que nunca con prácticamente todo tipo de productos de su interés: pijamas de personajes de Disney, juguetes y figuras de acción de *G.I. Joe*, mochilas de *Harry Potter* y juegos de *High School Musical*.

Para cuando los niños tienen cerca de dos años de edad, es usual que ya puedan reconocer personajes, logotipos y marcas específicas. Cuando tienen entre seis y siete años son capaces de distinguir entre los mensajes publicitarios y la programación televisiva. Aproximadamente un año después ya pueden entender la intención persuasiva de los anunciantes. Al llegar a los nueve o 10 años pueden percibir las discrepancias entre el mensaje y el producto.¹⁵

Apuntes de marketing

Cuestionario para el consumidor promedio

A continuación se presenta una serie de afirmaciones utilizadas en las encuestas de actitud de los consumidores estadounidenses. Calcule qué porcentaje de hombres y de mujeres estuvieron de acuerdo con cada aseveración

y escriba su respuesta —en una escala de 0 a 100%— en las columnas de la derecha. Después compare sus resultados con las respuestas correctas, que se dan al pie del cuadro.*

Afirmaciones	Porcentaje de consumidores de acuerdo	
	Hombres	Mujeres
1. Es más importante encajar que ser diferente de los demás.	_____	_____
2. Las cosas materiales, como el coche que conduzco y la casa donde vivo, son muy importantes para mí.	_____	_____
3. La religión no da respuestas a muchos de los problemas actuales.	_____	_____
4. A las empresas les importa más venderme productos y servicios que ya existen, que inventar algo que realmente se ajuste a mi estilo de vida.	_____	_____
5. Muy pocas veces el personal de servicio al cliente con el que trato se preocupa por mí o por mis necesidades.	_____	_____
6. Me gustaría que existieran reglas más claras sobre lo que está bien y lo que está mal.	_____	_____
7. No me importa estar un poco endeudado.	_____	_____
8. Es arriesgado comprar una marca con la que no estás familiarizado.	_____	_____
9. Intento divertirme tanto como puedo en el momento actual, y el futuro ya se verá.	_____	_____
10. Sin importar cuánto lo intente, parece que nunca tengo suficiente tiempo para hacer todo lo que tengo que hacer.	_____	_____

Nota: Los resultados provienen de una muestra representativa de 4 147 estadounidenses encuestados en 2009.

Fuente: Con autorización de The Futures Company Yankelovich MONITOR. Copyright © 2009, Yankelovich, Inc.

*Respuestas:

1. H = 27%, M = 20%; 2. H = 47%, M = 39%; 3. H = 53%, M = 45%; 4. H = 72%, M = 66%; 5. H = 60%, M = 57%; 6. H = 47%, M = 45%; 7. H = 54%, M = 46%; 8. H = 49%, M = 46%; 9. H = 56%, M = 46%; 10. H = 63%, M = 69%

Fuente: The Futures Company/Yankelovich Monitor. Copyright 2009, Yankelovich, Inc.

ROLES Y ESTATUS Todos participamos en muchos grupos: familia, clubes, organizaciones. Por lo general, los grupos son una fuente importante de información, y ayudan a definir las normas de conducta. La posición que ocupa una persona dentro de cada grupo puede explicarse en términos de rol y estatus. El **rol** consiste en las actividades que se espera que la persona desempeñe. A su vez, cada rol connota un **estatus**. Un vicepresidente de marketing podría ser percibido con mayor estatus que un gerente de ventas, y éste podría percibirse con mayor estatus que un administrativo de oficina. La gente elige productos que reflejan y comunican su rol y su estatus actual o deseado en la sociedad. Los especialistas en marketing deben ser conscientes del potencial que tienen los productos y marcas como símbolos de estatus.

Factores personales

Las características personales que influyen en la decisión del comprador incluyen la edad y la etapa del ciclo de vida, la ocupación y las circunstancias económicas, la personalidad y el concepto personal, el estilo de vida y los valores. Debido a que muchos de estos factores tienen un impacto directo en el comportamiento del consumidor, es importante que los especialistas en marketing estén bien al tanto de ellos. Descubra cuánto sabe usted al respecto en “Apuntes de marketing: Cuestionario para el consumidor promedio”.

EDAD Y ETAPA DEL CICLO DE VIDA Nuestros gustos en materia de comida, ropa, muebles y diversión frecuentemente están relacionados con nuestra edad. Los patrones de consumo dependen también del *ciclo de vida de la familia*, y del número, edad y género de las personas que la conforman en un momento dado. Por ejemplo, los hogares estadounidenses cada vez son más fragmentados; la familia tradicional de cuatro personas (marido, mujer y dos niños) representa un porcentaje mucho menor del total de hogares que en el pasado. El tamaño de un hogar promedio en 2008 era de 2.6 personas.¹⁶

Además, las etapas *psicológicas* del ciclo de vida también podrían ser importantes. Los adultos experimentan ciertas “transiciones” o “transformaciones” a medida que avanzan por la vida.¹⁷ Su comportamiento al pasar por determinados eventos de transición —como tener un hijo, por ejemplo— no es necesariamente fijo, sino que cambia con el tiempo.

Los especialistas en marketing también deben considerar estos *eventos críticos de la vida* o *transiciones* (matrimonio, nacimiento de un hijo, enfermedad, cambio de domicilio, divorcio, primer empleo, cambio de profesión, jubilación, muerte del cónyuge) como detonadores de nuevas necesidades. Tales acontecimientos deben alertar a los prestadores de servicios (bancos, abogados, consejeros matrimoniales o de empleo) sobre las maneras en que pueden ayudar. Por ejemplo, la industria de las bodas atrae a los especialistas en marketing de una gran variedad de productos y servicios.



Recién casados En Estados Unidos, los recién casados gastan, en total, aproximadamente 70 000 millones de dólares en sus hogares durante el primer año de matrimonio, y a menudo compran más durante los primeros seis meses de unión que un hogar establecido en cinco años. Los especialistas en marketing saben que muchas veces el matrimonio implica que dos grupos de hábitos de compra y preferencias de marca deban mezclarse para formar uno solo. Por ello, Procter & Gamble, Clorox y Colgate-Palmolive incluyen sus productos en “Kits para recién casados” que se distribuyen cuando las parejas solicitan una licencia de matrimonio. JCPenney ha identificado a las parejas recién formalizadas como uno de sus dos principales grupos de clientes. Con el propósito de implementar campañas de marketing directo, las empresas pagan altos precios por las listas de nombres de recién casados; la razón es que, desde su punto de vista, esos listados son “como oro molido”.¹⁸



Los recién casados son un mercado meta bien definido y atractivo para muchas empresas.

OCUPACIÓN Y CIRCUNSTANCIAS ECONÓMICAS La ocupación también influye en los patrones de consumo. Los especialistas en marketing intentan identificar los grupos ocupacionales que tienen un interés superior al promedio en sus productos y servicios, e incluso adaptan éstos para determinados grupos ocupacionales; las empresas de software, por ejemplo, diseñan diferentes productos para gerentes de marca, ingenieros, abogados y médicos.

Como dejó claro la reciente recesión, tanto las elecciones de productos como de marcas se ven afectadas, en gran medida, por las circunstancias económicas: el ingreso disponible (nivel, estabilidad y patrones estacionales), los ahorros y activos (incluyendo el porcentaje de liquidez), las deudas, la capacidad de endeudamiento y las actitudes hacia el gasto y el ahorro. Los productores de bienes de lujo, como Gucci, Prada y Burberry, son vulnerables ante los reveses económicos. Si los indicadores económicos muestran una recesión, los especialistas en marketing pueden tomar medidas para rediseñar, reposicionar y fijar nuevos precios a sus productos, o introducir o aumentar el énfasis en las marcas de descuento para poder continuar ofreciendo valor a sus clientes meta. Algunas empresas buscan estar bien posicionadas en todo momento para aprovechar por igual las épocas de prosperidad y decadencia económica.



Nelson Vargas Family Fitness Tres décadas después de la apertura de la primera escuela de natación Acuática Nelson Vargas, más de 500 mil personas han aprendido a nadar en sus piscinas, en donde además han recibido entrenamiento seleccionados olímpicos y medallistas en juegos Panamericanos y Centroamericanos. Actualmente la empresa cuenta con sucursales en diferentes puntos de México, y acaba de lanzar un nuevo concepto: Family Fitness Center. En esta iniciativa de acondicionamiento físico para la familia se imparten clases de diversas disciplinas deportivas y artísticas, como gimnasia olímpica, ballet, taekwondo y ejercicio aeróbico. La característica distintiva de estos centros es que buscan brindar opciones para todos los miembros de la familia, desde niños hasta ancianos, en un club deportivo integral guiado por la misión de “crear una cultura deportiva”.¹⁹



La escuela de natación Acuática Nelson Vargas desarrolló el concepto Family Fitness Center para ofrecer acondicionamiento físico a toda la familia.

PERSONALIDAD Y AUTOCONCEPTO Cada individuo tiene características de personalidad que influyen en su comportamiento de compra. Por **personalidad** nos referimos al conjunto de rasgos psicológicos humanos distintivos, que producen respuestas relativamente consistentes y perdurables ante los estímulos del entorno (incluyendo el comportamiento de compra). La personalidad suele describirse en términos de rasgos como confianza en uno mismo, control, autonomía, respeto, sociabilidad, actitud defensiva y adaptabilidad.²⁰

La personalidad es una variable que puede resultar útil al analizar las elecciones de marca del consumidor. Las marcas también tienen personalidad, de manera que probablemente los consumidores elegirán aquéllas cuya personalidad sea compatible con la suya. La **personalidad de la marca** se define como la mezcla específica de características humanas que pueden atribuirse a una marca determinada.

Jennifer Aaker, de Stanford, ha investigado las personalidades de las marcas, identificando los siguientes rasgos:²¹

1. Sincera (realista, honesta, sana y alegre).
2. Entusiasta (atrevida, llena de vida, imaginativa y actual).
3. Competente (confiable, inteligente y exitosa).
4. Sofisticada (de clase alta, y encantadora).
5. Robusta (fuerte y compatible con la naturaleza).

Aaker analizó algunas marcas bien conocidas, y encontró que varias de ellas tendían a destacar un rasgo en particular, por ejemplo, Levi's la "robustez"; MTV el "entusiasmo"; CNN la "competencia", y Campbell's la "sinceridad". En teoría, estas marcas atraerán usuarios que tengan esos mismos rasgos. La personalidad de una marca puede constar de varios atributos: además de robustez, Levi's sugiere también una personalidad juvenil, rebelde y auténtica.

Un estudio transcultural que pretendía explorar la posibilidad de generalizar la escala de Aaker a otras naciones distintas de Estados Unidos, encontró que tres de los cinco factores tienen sentido en Japón y España, pero en ambos países la "robustez" fue reemplazada por el rasgo de "tranquilidad", y en España la "pasión" sustituyó la "competencia".²² Las investigaciones sobre personalidad de la marca realizadas en Corea revelaron dos factores específicos de esa cultura —"simpatía pasiva" e "influencia"—, que reflejan la importancia de los valores confucianos en los sistemas sociales y económicos de Corea.²³

Los consumidores tienden a elegir y utilizar marcas con una personalidad consistente con su *autoconcepto real* (es decir, cómo se ven a sí mismos), aunque los rasgos equiparables podrían estar basados más bien en el *autoconcepto ideal* (cómo les gustaría verse a sí mismos) o incluso en el *autoconcepto según los demás* (cómo creemos que nos perciben otras personas).²⁴ Estos efectos podrían ser más pronunciados en el caso de los productos que se consumen en público que en el de aquellos que se consumen en privado.²⁵ Por otro lado, los consumidores con un elevado nivel de "autocensura" —es decir, que son muy sensibles a cómo los ven los demás— son más proclives a elegir marcas cuyas personalidades se ajusten a la situación de consumo.²⁶ Por último, en vista de que muchas veces los consumidores asumen múltiples personalidades (profesional serio, familiar cariñoso, amante de la diversión), éstas podrían ser evocadas de manera diferente en diversas situaciones o alrededor de distintos tipos de personas. Algunas empresas planean cuidadosamente las experiencias de contacto entre el consumidor y el producto para expresar adecuadamente las personalidades de la marca. A continuación se narra cómo lo hacen los Hoteles Boutique de México.²⁷



Hoteles Boutique de México Como en muchos otros lugares del mundo, en México existen hoteles exclusivos en donde las personas pueden pasar unas vacaciones de lujo. El concepto *Hotel Boutique* surgió en Europa, y se utiliza para designar a los hoteles que ofrecen entornos íntimos, lujosos o no convencionales a sus visitantes. Por lo general, estos hoteles se diferencian de los de las grandes cadenas por ofrecer alojamiento de primera clase, servicios e instalaciones excepcionales y personalizados, un diseño único y alta cocina. Suelen estar ambientados con base en una temática o estilo

particular, y son más pequeños que los hoteles convencionales, pues tienen de tres hasta 30 habitaciones y a veces son casas antiguas adaptadas. Para que un negocio pueda pertenecer al grupo de Hoteles Boutique de México, es necesario que se someta a un examen muy riguroso de las características que ofrece, pues cada año un equipo especializado realiza una inspección para cerciorarse de que tanto los aspirantes como los miembros de la red mantengan un alto nivel de calidad. Los *Hoteles Boutique* se clasifican a partir de conceptos clave: lujo, sofisticación, sencillez y elegancia casual, aislamiento, rusticidad, capacidad para ofrecer cocina *gourmet*, cercanía, exquisitez y eclectisismo. ■

ESTILO DE VIDA Y VALORES Aunque pertenezcan a la misma subcultura, clase social y ocupación, cada persona puede llevar un estilo de vida particular, diferente de las demás. Un **estilo de vida** es el patrón de vida de un individuo, y se expresa a través de sus actividades, intereses y opiniones. Refleja a la "persona entera", interactuando con su entorno. Los especialistas en marketing buscan relaciones entre sus productos y las distintas categorías de estilos de vida. Por ejemplo, un fabricante de computadoras (ordenadores) podría darse cuenta de que casi todos sus compradores tienen una personalidad orientada al éxito, lo cual les permitiría dirigir con mayor claridad su marca a ese estilo de vida. La siguiente es la descripción de una de las más recientes tendencias de estilo de vida a las que se están dirigiendo las empresas.

Los Hoteles Boutique de México se diferencian de las grandes cadenas hoteleras por ofrecer alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizados.



LOHAS

LOHAS Los clientes que se preocupan por el medio ambiente, que quieren productos fabricados a partir de procedimientos sostenibles, y que gastan dinero para mejorar su salud personal, desarrollarse y alcanzar todo su potencial han sido llamados “LOHAS” (acrónimo de *lifestyles of health and sustainability*, estilos de vida basados en la salud y la sustentabilidad*). De acuerdo con algunos cálculos, el 19% de los adultos estadounidenses —equivalente a 41 millones de personas— forman parte de la categoría LOHAS, cuyos miembros se conocen también como “creativos culturales”.²⁸ El mercado de productos

LOHAS abarca, entre muchos otros productos, la comida orgánica, los electrodomésticos de consumo eficiente de energía, los paneles solares y la medicina alternativa, así como artículos relacionados con la práctica del yoga y el ecoturismo. Considerados en conjunto, estos productos suman un mercado estimado de 209 mil millones de dólares. La tabla 6.2 desglosa la demografía LOHAS en seis segmentos, así como una estimación de su tamaño y los productos y servicios de su interés.

En parte, los estilos de vida tienen relación con el hecho de si los consumidores tienen *restricciones económicas o restricciones de tiempo*. Las empresas que quieren atender a los consumidores con restricciones económicas crearán productos y servicios de menor costo. Al centrar su estrategia en los consumidores ahorrativos, Walmart se ha convertido en una de las empresas más importantes del mundo. Su campaña “precios bajos siempre” ha arrancado decenas de miles de millones de dólares a la cadena de suministro minorista, y ha transferido la mayor parte del ahorro a los compradores mediante el ofrecimiento de precios de descuento muy bajos.

Los consumidores que experimentan escasez de tiempo tienden a ser **multitarea**, lo cual quiere decir que suelen realizar dos o más actividades al mismo tiempo. Por otra parte, también es posible que paguen a otras personas para que lleven a cabo determinadas tareas, porque para ellos el tiempo es más importante que el dinero. Las empresas que quieran atenderlos deberán crear productos y servicios convenientes para este grupo.

En algunas categorías de productos —especialmente en la de procesamiento de alimentos— las empresas enfocadas a los consumidores con limitaciones del tiempo deben ser conscientes de que éstos quieren, al mismo tiempo, creer que *no* están operando con limitaciones del tiempo. Los especialistas en marketing han denominado “segmento de implicación de conveniencia” a quienes buscan tanto artículos de conveniencia como cierta participación en el proceso de cocinar.²⁹

* En algunos países a este término se le conoce como sostenibilidad.

TABLA 6.2 Segmentos del mercado LOHAS

<p>Salud personal</p> <p>Productos orgánicos y naturales</p> <p>Productos nutricionales</p> <p>Cuidado integral de la salud</p> <p>Suplementos alimenticios</p> <p>Productos para la mente, el cuerpo y el espíritu</p> <p><i>Mercado estadounidense: 118 030 millones de dólares</i></p>	<p>Estilos de vida naturales</p> <p>Mobiliario para interiores y exteriores</p> <p>Productos de limpieza orgánicos</p> <p>Lámparas fluorescentes compactas</p> <p>Filantropía para el cambio social</p> <p>Ropa</p> <p><i>Mercado estadounidense: 10 600 millones de dólares</i></p>
<p>Construcción ecológica</p> <p>Certificación de hogares</p> <p>Certificación de electrodomésticos ahorradores de energía</p> <p>Pavimentación sostenible</p> <p>Sistemas de energía renovable</p> <p>Alternativas al uso de madera</p> <p><i>Mercado estadounidense: 50 000 millones de dólares</i></p>	<p>Alternativas para el transporte</p> <p>Vehículos híbridos</p> <p>Combustible biodiesel</p> <p>Programas para compartir automóvil</p> <p><i>Mercado estadounidense: 6 120 millones de dólares</i></p>
<p>Ecoturismo</p> <p>Viajes de ecoturismo</p> <p>Viajes de ecoaventura</p> <p><i>Mercado estadounidense: 24 170 millones de dólares</i></p>	<p>Energía alternativa</p> <p>Bonos de energía renovable</p> <p>Fijación ecológica de precios</p> <p><i>Mercado estadounidense: 380 000 millones de dólares</i></p>

Fuente: Impreso con autorización de LOHAS, <http://www.lohas.com/>

Como
Nuevo

Como Nuevo Al sur de la Ciudad de México se puede encontrar Como Nuevo, un concepto novedoso que busca el ahorro familiar al reciclar accesorios de bebé usados para su reventa a menor precio. La idea surgió cuando sus creadores se percataron de que la vida útil de los productos para bebé es mucho más larga que su tiempo de uso, por lo que prácticamente se desechan nuevos. Como Nuevo ofrece recuperar parte de la inversión que los padres realizaron en estos productos para sus hijos, ya que aceptan accesorios en consignación; el único requisito es que los artículos estén limpios, en buen estado y, por supuesto, funcionando. La tienda cuenta con gran variedad de marcas y flexibilidad de pago, con el propósito de dar a los clientes un excelente servicio. Como Nuevo es una muy buena opción para ahorrar a lo largo de las etapas de crecimiento de los hijos, ya que facilita la adquisición de carritos, sillas altas, cunas, sillas para el coche, andadores, juguetes y otros productos a mitad de precio. Debido a su éxito, en la actualidad Como Nuevo tiene sólidos planes de expansión.³⁰

Las decisiones de los consumidores también se ven influidas por sus **valores fundamentales**, es decir, por el sistema de creencias que subyace tras sus actitudes y comportamientos. Los valores fundamentales tienen un significado mucho más profundo que el comportamiento o la actitud, y determinan, en un nivel básico, las elecciones y deseos de la gente en el largo plazo. Los especialistas en marketing que se dirigen a los consumidores basándose en sus valores, creen que apelando al yo interno de las personas es posible influir en su yo externo y, por lo tanto, en su comportamiento de compra.

Procesos psicológicos fundamentales

El punto de partida para entender el comportamiento del consumidor es el modelo estímulo-respuesta que se muestra en la  figura 6.1. Los estímulos de marketing y del entorno entran en la conciencia del consumidor, en donde un conjunto de procesos psicológicos se combinan con ciertas características del individuo para generar procesos de decisión y decisiones de compra. La tarea del especialista en marketing es comprender qué sucede en la conciencia del consumidor entre la llegada del estímulo de marketing externo y las decisiones definitivas de compra. Son cuatro los procesos psicológicos —motivación, percepción, aprendizaje y memoria— que influyen de manera fundamental en las respuestas del consumidor.³¹

La motivación según Freud, Maslow y Herzberg

Todos enfrentamos numerosas necesidades en un momento dado. Algunas de ellas son *biogénicas*, es decir, surgen de estados de tensión fisiológica como el hambre, la sed o la incomodidad. Otras son *psicogénicas*, lo cual significa que se derivan de estados de tensión psicológica, como la necesidad de reconocimiento, estima o pertenencia. Una necesidad se convierte en una **motivación** cuando es lo suficientemente fuerte para llevar a una persona a la acción. La motivación tiene tanto dirección (elegimos un objetivo por encima de otro) como intensidad (perseguiamos el objetivo con mayor o menor energía).

Tres de las teorías más conocidas sobre la motivación humana —las de Sigmund Freud, Abraham Maslow y Frederick Herzberg— tienen implicaciones bastante diferentes para el análisis del consumidor y la estrategia de marketing.

LA TEORÍA DE FREUD Sigmund Freud supuso que las fuerzas psicológicas que dan forma al comportamiento de la gente son —en su mayor parte— inconscientes, y que las personas no pueden comprender por completo sus propias motivaciones. Esto querría decir que si un individuo examina marcas específicas, reaccionará no sólo ante las capacidades explícitas de las mismas, sino también ante otras de sus características clave, como su forma, tamaño, peso, material, color y nombre. Una técnica llamada de *escalamiento medios-fines* permite rastrear toda la gama de motivaciones de la persona, desde las más obvias de tipo instrumental hasta aquéllas más ocultas y decisivas. Una vez que conoce las motivaciones del consumidor, la empresa puede decidir a qué nivel desarrollará el mensaje y cómo atraerá su atención.³²

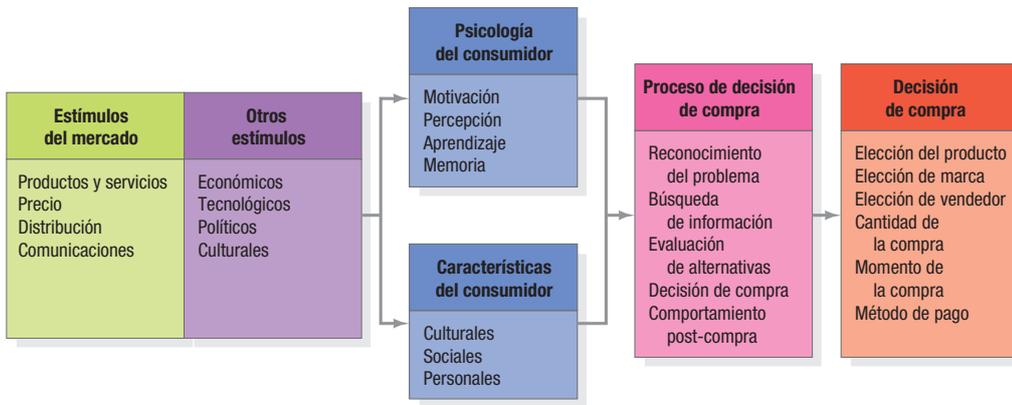
Los investigadores de la motivación suelen recopilar entrevistas a fondo con algunas docenas de consumidores para descubrir los motivos más profundos que están detrás de la compra de un producto. Para ello emplean varias *técnicas proyectivas*, como asociaciones de palabras, frases incompletas, interpretación de imágenes y juegos de rol. Ernest Dichter, un psicólogo vienés radicado en Estados Unidos, fue pionero en el uso de muchas de estas técnicas.³³

Actualmente los investigadores de la motivación continúan la tradición de la interpretación freudiana. Jan Callebaut identifica las diferentes motivaciones que puede satisfacer un producto. Por ejemplo, el whiskey puede satisfacer la necesidad de interacción social, de estatus o de diversión. Así, las distintas marcas de whiskey deben ser posicionadas en una de esas tres motivaciones.³⁴ Otro investigador del tema, Clotaire Rapaille, trabaja en descifrar el “código” detrás del comportamiento del producto.³⁵

Chrysler

Chrysler Cuando Chrysler decidió ofrecer un nuevo sedán ya había hecho bastante investigación de marketing tradicional, la cual sugería que los consumidores estadounidenses deseaban obtener excelente rendimiento de combustible, seguridad y precio. Sin embargo, fue sólo por medio de las investigaciones cualitativas que la empresa descubrió lo que el antropólogo cultural Clotaire Rapaille llama “el código”, esto es, el significado inconsciente que las personas dan a una oferta de mercado determinada. En primer lugar, los entrevistadores asumieron el papel de “visitantes de otro planeta”, y pidieron a los participantes que les ayudaran a entender el producto en cuestión. Después, éstos contaron historias sobre el producto y, finalmente, tras realizar un ejercicio de relajación, escribieron sobre sus primeras experiencias con él. De esta manera, Chrysler aprendió que los sedanes típicos estaban fuera del código, y usó esa información para crear el PT Cruiser. Con su muy distinguido diseño retro, este sedán fue uno de los lanzamientos más exitosos en la historia de la industria automotriz estadounidense.³⁶ 

LA TEORÍA DE MASLOW Abraham Maslow buscaba explicar por qué la gente se ve impulsada por necesidades particulares en determinados momentos.³⁷ Su respuesta fue que las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente, desde las más a las menos apremiantes: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización (vea la  figura 6.2). Las personas intentarán satisfacer primero su necesidad más importante, y luego la que le siga en orden de relevancia. Por ejemplo, un hombre famélico (necesidad 1) no se interesará en los más recientes acontecimientos del mundo del arte (necesidad 5), ni en



[Fig. 6.1] ▲
Modelo del comportamiento del consumidor

cómo lo perciben los demás (necesidad 3 o 4), ni siquiera le importará si está respirando aire puro (necesidad 2); sin embargo, en cuanto tenga suficiente agua y comida, podrá ocuparse de la siguiente necesidad más apremiante.

LA TEORÍA DE HERZBERG Frederick Herzberg desarrolló una teoría de dos factores, que distingue entre *desmotivadores* (factores que provocan insatisfacción) y *motivadores* (factores que causan satisfacción).³⁸ La ausencia de desmotivadores no es suficiente para motivar una compra; también es preciso que existan motivadores. Por ejemplo, una computadora sin garantía puede ser un desmotivador; no obstante, el que dicho producto tuviera garantía no funcionaría como motivador o satisfactor de la compra, porque no es una fuente de satisfacción intrínseca. La facilidad de uso sí podría ser un motivador.

La teoría de Herzberg tiene dos implicaciones. Primero, los vendedores deben hacer todo lo posible por evitar los desmotivadores (por ejemplo, un manual de instrucciones mal elaborado o una política de servicio inadecuada). Aunque la corrección de estos factores no venderá por sí sola un producto, el no corregirlos sí puede impedir fácilmente que se venda. Segundo, el vendedor debe identificar los principales satisfactores o motivadores de compra que hay en el mercado, y ofrecerlos.

Percepción

Una persona motivada está lista para actuar, y cómo lo hará está influido por su percepción de la situación. En marketing las percepciones son más importantes que la realidad, debido a que afectan el comportamiento real del consumidor. La **percepción** es el proceso por el que un individuo elige, organiza e interpreta la información que recibe para hacerse una imagen coherente del mundo.³⁹ Depende no sólo de los estímulos físicos, sino también de la relación entre éstos y el entorno, y de nuestros condicionamientos internos. Una persona puede percibir a un vendedor que habla rápidamente como agresivo y falso, mientras que otra podría percibirlo como inteligente y servicial. En consecuencia, cada cual responderá de manera diferente al vendedor.



[Fig. 6.2] ▲
Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987). Impreso y reproducido electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Las personas desarrollan diferentes percepciones del mismo objeto debido a tres procesos perceptivos: la atención selectiva, la distorsión selectiva y la retención selectiva.

ATENCIÓN SELECTIVA La atención es la asignación de capacidad de procesamiento a determinados estímulos. La atención voluntaria es aquella que se pone en acción de manera deliberada; la atención involuntaria es la que despierta alguien o algo. Se calcula que la persona promedio está expuesta, en promedio, a más de 1 500 anuncios o comunicaciones de marca por día. Debido a la imposibilidad de poner atención a todos ellos, la mayoría de los estímulos son filtrados mediante un proceso denominado **atención selectiva**. La existencia de una atención selectiva implica que los especialistas en marketing deben esforzarse para captar la atención del consumidor. El desafío real consiste en dilucidar qué estímulos notarán las personas. A continuación se presentan algunos hallazgos en este sentido:

1. **Las personas tienden a percibir mejor los estímulos relacionados con sus necesidades actuales.** Una persona motivada por comprar una computadora será más receptiva a los anuncios de computadoras, y tendrá menos probabilidad de notar los anuncios de DVD.
2. **Las personas tienden a percibir mejor los estímulos que esperan recibir.** Si se encontrara en una tienda de computadoras, sería más probable que usted percibiera las computadoras que los radios, porque no espera que la tienda venda radios.
3. **Las personas tienden a percibir mejor los estímulos que se desvían mucho respecto de la magnitud normal del estímulo.** Es más probable que usted note un anuncio que ofrece un descuento del 50% en la compra de una computadora, que otro en donde se anuncia un descuento del 10 por ciento.

Aunque muchos estímulos son filtrados y desechados, las personas se ven influidas por estímulos inesperados; por ejemplo, ofertas inesperadas recibidas por correo, por teléfono o directamente por un vendedor. Tomando esto en consideración, los especialistas en marketing pueden intentar promover sus ofertas de manera intrusiva para que sus mensajes se “cuelen” entre los filtros de atención selectiva.

DISTORSIÓN SELECTIVA Ni siquiera los estímulos que logran captar la atención del individuo llegan a él en todos los casos de la manera en que los emisores tenían planeada. La **distorsión selectiva** es la tendencia que tenemos los seres humanos a interpretar la información de forma que se ajuste a nuestras percepciones. Muchas veces los consumidores distorsionan la información para que ésta sea consistente con sus creencias y expectativas previas de la marca y el producto.⁴⁰

Una escueta demostración del poder de las creencias de marca que tiene el consumidor son las degustaciones “a ciegas”, en las cuales un grupo de consumidores prueba un producto sin saber de qué marca es, mientras que los miembros de otro grupo sí lo saben. Invariablemente los grupos tienen diferentes opiniones, a pesar de haber consumido *exactamente el mismo producto*.

Cuando los consumidores expresan diferentes opiniones de productos idénticos con y sin marca, cabe suponer que sus creencias respecto a la marca y el producto (desarrolladas por cualquier medio: experiencias previas, actividad de marketing de la marca, u otros) han influido de alguna manera sobre sus percepciones en relación con el producto. Podemos encontrar ejemplos de lo anterior con prácticamente todo tipo de productos.⁴¹ Cuando la cerveza Coors cambió la etiqueta que la anunciaba como “cerveza de banquetes” por otra que la señalaba como “original de barril”, los consumidores argumentaron que el sabor había cambiado, aunque la fórmula no sufrió modificaciones.

La distorsión selectiva puede funcionar a favor de las empresas que trabajan con marcas sólidas si los consumidores distorsionan información neutral o ambigua de la marca volviéndola más positiva. En otras palabras, es posible que el café parezca tener mejor sabor, que un automóvil dé la impresión de ofrecer una conducción más suave, que la espera en la fila del banco parezca más corta, todo dependiendo de la marca.

RETENCIÓN SELECTIVA Muy pocas personas tienen la capacidad de recordar toda la información a la que están expuestas, pero sí retienen aquella que confirma sus actitudes y creencias. Debido a esta **retención selectiva** somos más propensos a recordar aspectos positivos de un producto que nos gusta, y a olvidar los que se refieren a productos competidores. Una vez más, la retención selectiva puede constituir una ventaja para las marcas sólidas. Este fenómeno explica también por qué los especialistas en marketing necesitan usar la repetición: para asegurarse de que su mensaje no sea pasado por alto.

PERCEPCIÓN SUBLIMINAL Los mecanismos de la percepción selectiva requieren la participación activa y el pensamiento de los consumidores. Un tema que ha fascinado durante años a los estudiosos del marketing es la **percepción subliminal**. Se dice que las empresas insertan mensajes subliminales encubiertos en anuncios o envases. Los consumidores no son conscientes de ellos, y sin embargo afectan su comportamiento. Aunque está claro que los procesos mentales incluyen muchos efectos inconscientes sutiles,⁴² no existe evidencia que apoye la idea de que los especialistas en marketing pueden controlar sistemáticamente a los consumidores en ese nivel, en especial lo suficiente para modificar creencias moderadamente importantes o muy arraigadas.⁴³

Aprendizaje

Cuando actuamos, aprendemos. El **aprendizaje** induce a cambios de comportamiento a partir de la experiencia. Casi todo el comportamiento humano es aprendido, a pesar de que buena parte del aprendizaje es incidental. Los teóricos del aprendizaje creen que éste se produce a través de la interrelación de impulsos, estímulos, señales, respuestas y refuerzos. Respecto al aprendizaje, existen dos enfoques clásicos: el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante (instrumental).

Un **impulso** es un fuerte estímulo interno que conmina a la acción. Las **señales** son estímulos de menor intensidad que determinan cuándo, dónde y cómo responde una persona. Suponga que usted compra una computadora HP. Si su experiencia es gratificante, su respuesta a las computadoras HP se verá reforzada positivamente. Más adelante, cuando quiera comprar una impresora podría suponer que, en vista de que hace buenas computadoras, HP también fabrica buenas impresoras. En otras palabras, usted *generalizará* su respuesta ante estímulos similares. Una contratendencia a la generalización es la discriminación. La **discriminación** es un proceso por el que reconocemos las diferencias en conjuntos de estímulos similares, y gracias a ello podemos ajustar las respuestas en consecuencia.

La teoría del aprendizaje enseña a los especialistas en marketing que pueden generar demanda para un producto al asociarlo con impulsos intensos, objetivo que se logra usando señales motivadoras y proporcionando reforzamiento positivo. Una nueva empresa puede entrar al mercado apelando a los mismos impulsos que la competencia y proveyendo señales similares, ya que los compradores son más proclives a transferir su lealtad a marcas similares (generalización); por otro lado, la empresa también podría diseñar su marca de manera que apele a un conjunto diferente de impulsos, y ofrecer señales que funcionen como sólidos incentivos para cambiar (discriminación).

Algunos investigadores prefieren asumir enfoques más activos, de orden cognitivo, cuando el aprendizaje depende de las inferencias o interpretaciones que los consumidores hacen sobre los resultados (¿la experiencia desfavorable del consumidor se debió a un mal producto, o a que no siguió las instrucciones adecuadamente?). El **sesgo hedónico** ocurre cuando el individuo tiene una tendencia general a atribuirse a sí mismo el éxito, al mismo tiempo que señala causas externas como responsables de sus fracasos. Así, es más probable que los consumidores culpen a un producto que a sí mismos, presionando a las empresas para que expliquen las funciones de los productos con todo cuidado en envases y etiquetas bien diseñadas, con anuncios y páginas Web que den instrucciones, etcétera.

Emociones

La respuesta del consumidor no es exclusivamente cognitiva y racional; gran parte de la misma puede ser emocional e invocar diferentes tipos de sentimientos. Una marca o producto podría hacer que el consumidor se sienta orgulloso, emocionado o seguro. Un anuncio es capaz de generar sentimientos de diversión, disgusto o asombro.

Los siguientes son dos ejemplos que muestran el poder de las emociones en la toma de decisiones del consumidor.

- Durante años, el fabricante de colchones especiales de espuma Tempur-Pedic usó infomerciales en donde se mostraba cómo una copa de vino permanecía sobre su base en el colchón aunque a su lado hubiera gente brincando. En 2007, con el fin de crear una conexión emotiva más fuerte, la empresa comenzó una campaña de medios más amplia, buscando posicionar sus colchones como una marca de bienestar que ofreciera “terapia nocturna para la mente y el cuerpo”.⁴⁴
- En 2009, Reckitt Benckiser y Procter & Gamble lanzaron un nuevo enfoque publicitario para Woolite y Tide, respectivamente, en donde más que destacar los beneficios de desempeño de los detergentes, apelaban a la vinculación emocional —y a los desafíos— implícita en el lavado de ropa. Con base en investigaciones cuyos resultados demostraron que una de cada tres mujeres trabajadoras reconocían haber arruinado alguna prenda de ropa durante el último año, Reckitt Benckiser lanzó —tanto online como en tiendas— una “guía de estilo Woolite” bajo el título *Find the Look, Keep the Look* (Encuentra el estilo, mantén el estilo), ofreciendo a las compradoras la oportunidad de “encontrar su estilo perfecto y mantenerlo luciendo fabulosamente sin derrochar el dinero”. Por su parte, con base en la premisa de que el detergente debe hacer algo más que limpiar, P&G posicionó el nuevo Tide Total Care como un conservador de ropa, capaz de mantener los “7 signos de la ropa hermosa”, entre los cuales se incluyen la forma, la suavidad y el acabado.⁴⁵

Memoria

Los psicólogos cognitivos distinguen entre **memoria de corto plazo (MCP)**, un depósito de información temporal y limitado, y la **memoria de largo plazo (MLP)**, un depósito permanente y esencialmente ilimitado. Es muy probable que toda la información y experiencias que obtenemos a medida que avanzamos por la vida terminen en nuestra memoria de largo plazo.

La guía de estilo Woolite se centra en los beneficios emocionales que obtienen las mujeres al elegir y mantener una imagen adecuada a través de la ropa.



Las perspectivas más aceptadas en torno a la estructura de la memoria de largo plazo suponen que el individuo forma algún tipo de modelo asociativo.⁴⁶ Por ejemplo, el **modelo de memoria de redes asociativas** percibe la MLP como un grupo de nodos y vínculos. Los *nodos* son información conectada mediante *vínculos* de intensidad variable. Cualquier tipo de información puede ser almacenada en la red de la memoria, incluyendo información verbal, visual, abstracta y contextual.

Un proceso de activación que se despliega de un nodo a otro determina cuánta información retenemos y qué datos específicos recordamos en una situación determinada. Cuando un nodo se activa en virtud de que estamos codificando información externa (por ejemplo, cuando leemos o escuchamos una palabra o frase), o recuperando información interna a partir de la MLP (es decir, cuando pensamos en algún concepto), otros nodos estrechamente vinculados con aquél también se activan.

De acuerdo con este modelo, podemos visualizar el conocimiento de la marca por parte del consumidor como si fuera un nodo de memoria con diversas asociaciones vinculadas. La fuerza y la organización de estas asociaciones serán factores importantes respecto a la información que podamos recordar sobre la marca. Las **asociaciones de marca** son todos los pensamientos, sentimientos, percepciones, imágenes, experiencias, creencias, actitudes y demás aspectos relativos a la marca, que están vinculados con el nodo correspondiente a la misma.

En este sentido, podemos pensar que el marketing es una forma de asegurarnos de que los consumidores tengan las experiencias de productos y servicios necesarias para crear las estructuras de conocimiento de marca adecuadas, y para que las mantengan en su memoria. Empresas como Procter & Gamble acostumbran a crear mapas mentales de los consumidores con la intención de tener una representación visual de su conocimiento de una marca determinada —en términos de asociaciones clave susceptibles de activarse en un entorno de marketing específico—, y determinar las fortalezas, el favorecimiento y la singularidad relativas de la misma para los consumidores. La  figura 6.3 muestra un mapa mental muy sencillo, en donde se destacan las creencias de marca de un consumidor hipotético para una compañía aseguradora.

[Fig. 6.3] 

Mapa mental hipotético para State Farm



PROCESOS DE LA MEMORIA La memoria es un proceso altamente constructivo, ya que no recordamos la información y los acontecimientos en su totalidad y con precisión. Más bien solemos recordar sólo fragmentos, y completamos la información con base en cualquier otro dato que tengamos a mano. “Marketing en acción: Hecho para pegarse”, ofrece algunos consejos prácticos sobre qué pueden hacer los especialistas en marketing para asegurarse de que sus ideas —dentro o fuera de la empresa— sean recordadas y tengan impacto.

La codificación de la memoria describe la manera y el lugar de la memoria en donde se almacena la información. La fuerza de la asociación resultante depende de cuánto procesamos la información al codificarla (cuánto pensamos en ella, por ejemplo) y cómo lo hacemos.⁴⁷ En general, cuanta más atención prestemos al significado durante la codificación, más fuertes serán las asociaciones resultantes en la memoria.⁴⁸ Las investigaciones de campo en publicidad sugieren que, por ejemplo, en el caso de un anuncio que no logra involucrar ni persuadir, ni siquiera altos niveles de repetición tienen un impacto de venta tan elevado como los niveles más bajos de repetición de un anuncio que sí involucra y persuade.⁴⁹

La **recuperación de la memoria** es el proceso que se sigue para obtener información del depósito de la memoria. Al respecto hay tres hechos relevantes.

1. La presencia de *otra* información del producto en la memoria puede producir efectos de interferencia y causar que se omitan o se confundan los nuevos datos. Uno de los desafíos que enfrenta el marketing en una categoría llena de competidores diversos —por ejemplo, las aerolíneas, los servicios financieros y las aseguradoras—, es que los consumidores podrían confundir las marcas.



Marketing en acción

Hecho para pegarse

Retomando un concepto presentado originalmente en *La clave del éxito*, un libro de Malcolm Gladwell, los hermanos Chip y Dan Heath decidieron averiguar qué hace que una idea perdure y gane popularidad entre el público. Analizando una amplia gama de teorías de diversas fuentes —leyendas urbanas, teorías de conspiración, reglas de política pública y diseño de productos— identificaron seis características presentes en todas las grandes ideas, y utilizaron el acrónimo “SUCCES” (como referencia a la palabra inglesa *success*, éxito, sin la última “s”) para organizarlas.

1. **Simple.** Se refiere a presentar lo esencial de cada idea. Tome una idea y simplifíquela, eliminando absolutamente todo lo que no sea fundamental: “Southwest Airlines es LA línea aérea de bajo costo”.
2. **Unexpected (inesperadas).** Esto es, captar la atención del público presentando algo inesperado. El servicio al cliente de Nordstrom es muy reconocido porque suele exceder, *sorpresivamente*, las ya de por sí altas expectativas del consumidor, ayudándolo no sólo a satisfacer sus necesidades de compra, sino incluso las personales, por ejemplo, planchando sus camisas antes de una junta, manteniendo la temperatura de sus automóviles mientras van de compras o envolviendo regalos que el cliente en realidad compró en Macy’s.
3. **Concretas.** Significa asegurarse de que cualquier idea puede ser fácilmente comprendida y recordada más adelante. Boeing consiguió un exitoso diseño de su avión 727 al dar a sus miles de ingenieros una meta muy específica: la nueva aeronave debía tener capacidad para 131 pasajeros, para volar sin interrupciones de Nueva York a Miami, y características que le permitieran aterrizar en la pista 4-22 del aeropuerto neoyorquino de LaGuardia, la cual sólo puede ser utilizada por aviones pequeños.

4. **Creíbles.** Hacer que la idea sea verosímil. Cuando un estudio cinematográfico de Bollywood mostró ciertas reservas sobre sus capacidades, el servicio de mensajería Safexpress logró superarlas explicando cómo había logrado distribuir sin contratiempos 69 000 copias de la última novela de *Harry Potter* a las librerías de todo Estados Unidos antes de las 8 de la mañana del día de su lanzamiento.
5. **Emotivas.** Esto es, ayudan a las personas a “sentir” la importancia de una idea. Las investigaciones comparativas entre anuncios antitabaco basados en hechos y aquellos que apelan a las emociones han demostrado que estos últimos son más convincentes y memorables.
6. **Stories (sustentan una historia).** Que impulsen a las personas a utilizar la idea en un contexto narrativo. Una vez más, las investigaciones demuestran que la narrativa evoca la estimulación mental, y que visualizar los eventos facilita la memorización y el aprendizaje.

Los Heath creen que las grandes ideas no nacen, más bien se hacen implementando estas características. Un ejemplo es la campaña publicitaria de Subway, en donde se utilizó como figura principal a Jared Fogle, un joven que logró bajar 45 kg en tres meses comiendo dos sándwiches Subway al día. Gracias a esta iniciativa, la empresa de comida rápida consiguió aumentar sus ventas 18% en un año. Según los Heath, este concepto aplicó muy bien las seis dimensiones de la perdurabilidad.

1. **Sencillo:** pérdida de peso.
2. **Inesperado:** pérdida de peso comiendo comida rápida.
3. **Concreto:** pérdida de peso comiendo dos sándwiches al día.
4. **Creíble:** una pérdida documentada de 45 kilogramos.
5. **Emotivo:** triunfo sobre los difíciles problemas relacionados con el peso.
6. **Sustenta una historia:** una historia personal sobre cómo comer dos sándwiches de Subway diarios lleva a una pérdida de peso increíble.

Fuentes: Chip Heath y Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die...* (Nueva York: Random House 2007); Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Nueva York: Little, Brown and Company, 2000); Barbara Kiviat, “Are You Sticky?”, *Time*, 29 de octubre de 2006; Justin Ewers, “Making It Stick”, *U.S. News & World Report*, 21 de enero de 2007; Mike Hofman, “Chip and Dan Heath: Marketing Made Sticky”, *Inc*, 1 de enero de 2007.

TABLA 6.3 Para comprender el comportamiento del consumidor

¿Quién compra nuestro producto o servicio?
¿Quién toma la decisión de comprar el producto?
¿Quién influye en la decisión de comprar el producto?
¿Cómo se toma la decisión de compra? ¿Quién asume cada rol?
¿Qué compra el consumidor? ¿Qué necesidades deben ser satisfechas?
¿Por qué compran los consumidores una marca en particular?
¿A dónde se dirigen para comprar el producto o servicio? ¿En dónde buscan opciones?
¿Cuándo compran? ¿Existen factores estacionales?
¿Cómo es percibido nuestro producto por los consumidores?
¿Cuáles son las actitudes de los consumidores hacia nuestros productos?
¿Qué factores sociales podrían influir en la decisión de compra?
¿Los estilos de vida de los clientes influyen en la decisión de compra?
¿Cómo influyen los factores personales o demográficos en la decisión de compra?

Fuente: Basado en la figura 1.7 de George Belch y Michael Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 8a. ed. (Homewood, IL: Irwin, 2009).

[Fig. 6.4] ▲
Modelo de cinco etapas del proceso de compra del consumidor



- Se ha demostrado que el tiempo transcurrido entre la exposición a la información y su codificación sólo produce un decaimiento paulatino. Ahora bien, los psicólogos cognitivos creen que la memoria es extremadamente duradera, así que una vez que la información se guarda en la memoria, su fuerza de asociación decae muy lentamente.⁵⁰
- La información podría estar *disponible* en la memoria, pero tal vez no sea *accesible* para recuperarla sin las señales o los recuerdos adecuados. La efectividad de las señales de recuperación —como el envasado del producto y el uso de exhibidores con información impresa— es una de las razones por las que resulta tan importante hacer marketing *dentro* de los supermercados o tiendas minoristas. Los datos que se presentan en esos lugares, junto con los recordatorios que hacen de la publicidad y demás información previamente transmitida fuera de la tienda, serán factores de particular relevancia para la toma de decisiones del consumidor.

El proceso de decisión de compra: el modelo de cinco fases

Los procesos psicológicos básicos que hemos comentado desempeñan un papel decisivo en las decisiones de compra del consumidor.⁵¹ La tabla 6.3 proporciona una lista de algunas preguntas clave sobre el comportamiento del consumidor, que los especialistas en marketing deben hacerse en términos de quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué.

Las empresas inteligentes intentan lograr una comprensión integral del proceso de decisión de compra del cliente, tomando en cuenta todas las experiencias involucradas: aprender, elegir, usar e incluso desechar un producto.⁵² Los académicos del marketing han desarrollado un “modelo de etapas” de dicho proceso (ver la figura 6.4). Por lo general, el consumidor pasa por cinco fases: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento postcompra. Está claro que el proceso de compra se inicia mucho antes que la compra real, y que tiene consecuencias durante un largo periodo después de la misma.⁵³

Ahora bien, los consumidores no siempre pasan por las cinco etapas, e incluso podrían omitir algunas y volver a experimentar otras. Por ejemplo, cuando usted compra el dentífrico de la marca que acostumbra, pasa directamente de la necesidad a la decisión de compra, sin atravesar las etapas de búsqueda de información y evaluación. El modelo de la figura 6.4 provee un buen marco de referencia de este modelo, pues toma en consideración toda la gama de consideraciones que surgen cuando un consumidor se enfrenta a la necesidad de hacer una nueva compra con grandes implicaciones.⁵⁴ Más adelante en el capítulo hablaremos de otras maneras en que los consumidores toman decisiones menos calculadas.

Reconocimiento del problema

El proceso de compra se inicia cuando el comprador reconoce la presencia de un problema o una necesidad como consecuencia de una serie de estímulos internos o externos. Un estímulo interno provoca que una de las necesidades normales de la persona —satisfacer el hambre, la sed, o el deseo sexual— alcance el límite de su intensidad y se convierta en un impulso. Pero también es posible que la necesidad sea despertada por un estímulo externo; esto ocurre, por ejemplo, cuando una persona admira el automóvil nuevo de un amigo, o ve en televisión el anuncio de un paquete vacacional en Hawai. Ambas instancias podrían inspirarle pensamientos sobre la posibilidad de hacer una compra.

Así pues, los especialistas en marketing deben identificar las circunstancias que disparan una necesidad específica, lo cual se logra recopilando información de un conjunto de consumidores. Luego podrán desarrollar estrategias de marketing que enciendan el interés del consumidor. Los productos y servicios discrecionales —bienes de lujo, paquetes vacacionales y opciones de entretenimiento— suelen demandar más que cualquier otro que las empresas aumenten la motivación de los consumidores antes de que éstos consideren seriamente realizar una compra.

Búsqueda de información

Por raro que parezca, los consumidores casi siempre buscan información de manera limitada. Las encuestas han demostrado que, en el caso de los bienes duraderos, la mitad de todos los consumidores realiza su búsqueda en una sola tienda, y únicamente un 30% consideran más de una marca de electrodomésticos. De cualquier forma, es posible distinguir dos niveles de implicación en la búsqueda. El estado de búsqueda más leve se denomina *atención intensificada*; en este nivel la persona tan sólo se vuelve más receptiva a la información sobre un producto. En el siguiente nivel el individuo podría iniciar una *búsqueda activa de información*, consultando material de lectura, pidiendo sugerencias a las amistades, navegando por páginas en Internet, y visitando tiendas para conocer directamente el producto.

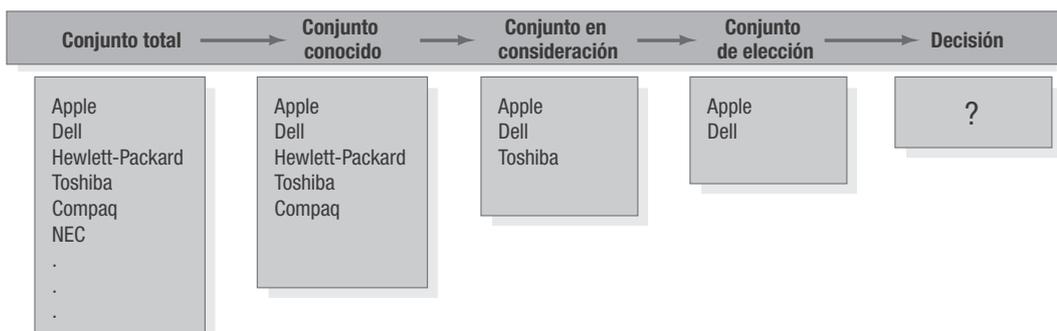
FUENTES DE INFORMACIÓN Las principales fuentes de información a las que recurrirán los consumidores pueden ser clasificadas en cuatro grupos.

- **Personales.** Familia, amigos, vecinos, conocidos
- **Comerciales.** Publicidad, páginas Web, vendedores, distribuidores, envases, estantes de la tienda
- **Públicas.** Medios de comunicación, organizaciones calificadoras formadas por consumidores
- **De experiencia.** Manipulación, examen y uso del producto

El número de estas fuentes y su influencia relativa varía según la categoría de productos de que se trate y de acuerdo con las características del comprador. Aunque la mayor parte de la información que reciben los consumidores respecto de un producto proviene de fuentes comerciales (esto es, dominadas por los especialistas en marketing), la información más eficaz suele proceder de fuentes personales, de la experiencia, o bien de fuentes públicas consideradas autoridades independientes.

Cada fuente desempeña una función diferente en cuanto a su influencia en la decisión de compra. Por lo general, las fuentes comerciales desempeñan una función informativa, mientras que las fuentes personales cumplen un papel de legitimización o evaluación. Por ejemplo, los médicos suelen conocer los nuevos medicamentos a partir de fuentes comerciales, pero recurren a otros médicos para obtener evaluaciones.

DINÁMICA DE BÚSQUEDA Al recopilar información, el consumidor aprende sobre las marcas competidoras y sus características. El primer cuadro de la  figura 6.5 muestra el *conjunto total* de marcas disponibles. El consumidor individual sólo conocerá un subgrupo, el *conjunto conocido*. De éste, solamente algunas marcas, el *conjunto en consideración*, cumplirá con los criterios iniciales de compra. A medida que el consumidor recopila más información el conjunto se reduce aún más, limitándose al *conjunto de elección*, conformado por las marcas con mayor fuerza; el consumidor hará su elección entre ellas.⁵⁵



[Fig. 6.5] 

Conjuntos sucesivos de marcas implicados en la toma de decisiones del consumidor

Los especialistas en marketing deben identificar la jerarquía de los atributos que guían la toma de decisiones de los consumidores, para entender las diferentes fuerzas que compiten y cómo se forman estos conjuntos diversos. El proceso de identificación de la jerarquía se conoce como **partición del mercado**. Hace años, casi todos los compradores de automóviles tomaban como primer criterio de decisión al fabricante, y después una de sus divisiones (*jerarquía de marca dominante*). En otras palabras, por ejemplo el comprador prefería los automóviles General Motors y, dentro de ese conjunto, la marca Chevrolet. Actualmente muchos compradores toman como primer parámetro de decisión la nacionalidad del automóvil que quieren adquirir (*jerarquía de nación dominante*): tal vez comenzarían por mostrar su predilección por los automóviles alemanes, después por un Audi, y luego por el modelo A4 de esa marca.

La jerarquía de atributos también puede revelar los segmentos de clientes. Los compradores cuyo primer factor de decisión es el precio conforman el segmento dominado por el precio; los que se basan antes que nada en el tipo de automóvil (deportivo, para pasajeros, híbrido) son dominados por el tipo; los que eligen primero la marca son dominados por la marca. De igual manera, los consumidores dominados por el tipo/precio/marca componen un segmento; los que eligen por calidad/servicio/tipo constituyen otro. Cada segmento puede tener diferente demografía, psicografía y exposición a medios de comunicación (mediografía), así como distintos conjuntos conocidos, en consideración y de elección.⁵⁶

La figura 6.5 deja claro que una empresa debe tener estrategias para que su marca llegue a los conjuntos conocidos, en consideración y de elección de los clientes potenciales. Si el dueño de una tienda de alimentos organiza el lineal de yogur primero por marca (como Danone o Yoplait), y después por sabor dentro de cada marca, los consumidores tenderán a elegir los distintos sabores de la misma marca. Sin embargo, si, independientemente de la marca, todos los yogures de fresa están juntos, y todos los de vainilla, y así sucesivamente, es probable que los consumidores elijan antes que nada los sabores que quieren, y después elegirán la marca que desean para ese sabor específico. Los supermercados australianos ubican la carne de acuerdo con la manera en que puede ser cocinada, e incluso utilizan mensajes más descriptivos en las etiquetas, como “carne de res para asar a las hierbas, listo en 10 minutos”. El resultado es que los australianos compran una mayor variedad de carnes en comparación con los consumidores de otras naciones, que eligen este producto a partir de una selección organizada por tipo de animal: res, pollo, cerdo, etcétera.⁵⁷

La empresa también debe identificar las demás marcas que están presentes en el conjunto de elección del consumidor, porque eso le permitirá diseñar las estrategias de competencia más adecuadas. Además, los especialistas en marketing deberán identificar las fuentes de información del consumidor, y evaluar su importancia relativa. Preguntar a los consumidores cómo se enteraron de la existencia de la marca, qué información recibieron después, y cuál fue la importancia relativa de las diferentes fuentes, ayudará a la empresa a preparar comunicaciones efectivas para el mercado objetivo.

Evaluación de alternativas

¿Cómo procesa el consumidor la información de las marcas que compiten entre sí para hacer un juicio de valor final? No hay un proceso universal utilizado por todos los consumidores o por un consumidor en todas las situaciones de compra. En realidad existen varios procesos, y los modelos más actuales consideran que, en gran medida, el consumidor hace sus juicios sobre una base consciente y racional.

Recordar algunos conceptos básicos nos ayudará a entender los procesos de evaluación que pone en práctica el consumidor. En primer lugar, el consumidor intenta satisfacer una necesidad; en segundo, busca que el producto que satisfaga esa necesidad le brinde ciertos beneficios; en tercero, percibe cada producto como un conjunto de atributos con diversas capacidades de ofrecer esos beneficios. Los atributos de interés para los compradores varían según el producto de que se trate, por ejemplo:

1. **Hoteles:** ubicación, limpieza, ambiente, precio.
2. **Enjuague bucal:** color, efectividad, capacidad de eliminar gérmenes, sabor, precio.
3. **Neumáticos:** seguridad, durabilidad, calidad de la experiencia de conducción, precio.

Los consumidores pondrán más atención en los atributos que puedan ofrecerles esos beneficios buscados. Muchas veces podemos segmentar el mercado para un producto determinando cuáles son los atributos y beneficios más importantes para los diferentes grupos de consumidores.

CREENCIAS Y ACTITUDES Las personas desarrollan creencias y actitudes a través de la experiencia y el aprendizaje. A su vez, esas creencias y actitudes influyen en el comportamiento de compra. Las **creencias** son pensamientos descriptivos que un individuo tiene en relación con algo. Igual de importantes son las **actitudes**, es decir, las evaluaciones, los sentimientos y las tendencias perdurables a la acción, favorables o no favorables, que tienen las personas respecto de algún objeto o idea.⁵⁸ Los seres humanos tenemos actitudes hacia prácticamente todo: la religión, la política, la ropa, la música, la comida.

Las actitudes nos ponen en un estado mental específico, que nos lleva a disfrutar o rechazar un objeto, y nos acerca o nos aleja de él. Además, hacen que nos comportemos de manera bastante consistente hacia objetos similares. Como regla general, la empresa debe ajustar su producto a las actitudes existentes en

lugar de tratar de modificarlas. Sin embargo, si las creencias y las actitudes se vuelven demasiado negativas, podría ser necesario implementar acciones más serias. Con una controvertida campaña de anuncios para sus pizzas, Domino's tomó medidas drásticas para intentar cambiar las actitudes de los consumidores.



Domino's Más famosa por la rapidez en sus entregas que por el sabor de sus pizzas, Domino's decidió hacer frente a las percepciones negativas. Un importante programa de comunicación donde se presentaban anuncios de televisión estilo documental, comenzaba con una imagen de los empleados corporativos de Domino's revisando los comentarios escritos y en video producidos por *focus groups* de sus clientes. Habían comentarios mordaces y despiadados, como "La masa de la pizza sabe a cartón" y "La salsa no es de tomates naturales". Después aparecía el presidente de la empresa, Patrick Doyle, diciendo a sus subalternos que aquellos resultados eran inaceptables. Luego, los anuncios presentaban a los chefs y ejecutivos de Domino's en una cocina de pruebas, proclamando que habían logrado producir una pizza nueva y mejorada, con una salsa más sabrosa, una exquisita combinación de quesos y una masa con sabor a hierbas y ajo. A muchos críticos les sorprendió que la empresa aceptara que su pizza, calificada como la número dos del mercado, en efecto había sido inferior durante años. Otros rebatieron haciendo notar que la nueva formulación del producto y los anuncios poco convencionales constituían un intento por contrarrestar una creencia negativa, ampliamente difundida y difícil de cambiar, que estaba llevando a la debacle a la marca y requería la implementación de acciones decisivas. Doyle resumió la reacción de los consumidores en estos términos: "A la mayoría le gusta mucho, a otros no. Y está bien".⁵⁹



Reconociendo la existencia de creencias muy arraigadas en los consumidores, Domino's lanzó una atrevida campaña publicitaria para transformar su imagen.

EL MODELO DE VALOR ESPERADO El consumidor conforma sus actitudes hacia diversas marcas mediante un procedimiento de evaluación de atributos, a partir del cual desarrolla un conjunto de creencias sobre la posición que ocupa cada marca en lo relativo a cada atributo.⁶⁰ El **modelo de valor esperado** de formación de actitudes afirma que los consumidores evalúan los productos y servicios combinando sus creencias en torno de las marcas (positivas y negativas) de acuerdo con su importancia.

Suponga que Linda ha definido su conjunto de elección con cuatro computadoras portátiles (A, B, C y D). Digamos que está interesada en cuatro atributos: capacidad de memoria, capacidad de despliegue de gráficos, tamaño y peso, y precio. La tabla 6.4 muestra sus creencias sobre cuáles son las calificaciones de cada marca en los cuatro atributos. Si una computadora dominara sobre todas las demás en todos los criterios, podríamos predecir que Linda la elegiría. Pero, como suele suceder en realidad, su conjunto de elección consta de marcas cuyo atractivo varía. Si Linda desea la mejor capacidad de memoria, debería comprar C; si quiere la mejor capacidad de despliegue de gráficos, debería comprar A, etcétera.

Si conociéramos la ponderación que Linda asigna a cada uno de los cuatro atributos, podríamos predecir con mayor confiabilidad su elección de computadora. Supongamos que asigna el 40% de importancia a la capacidad de memoria de la computadora, un 30% a la capacidad de despliegue de gráficos, un 20% al tamaño y peso, y un 10% al precio. Para determinar el valor percibido de cada computadora de acuerdo con el modelo de valor esperado, multiplicamos la ponderación que Linda hace de cada atributo por la calificación que otorga a los mismos según sus creencias. Este cálculo nos lleva a los siguientes valores percibidos:

$$\text{Computadora portátil A} = 0.4(8) + 0.3(9) + 0.2(6) + 0.1(9) = 8.0$$

$$\text{Computadora portátil B} = 0.4(7) + 0.3(7) + 0.2(7) + 0.1(7) = 7.0$$

$$\text{Computadora portátil C} = 0.4(10) + 0.3(4) + 0.2(3) + 0.1(2) = 6.0$$

$$\text{Computadora portátil D} = 0.4(5) + 0.3(3) + 0.2(8) + 0.1(5) = 5.0$$

TABLA 6.4 Calificaciones otorgadas por un consumidor a varias computadoras portátiles sobre la base de sus creencias

Computadora portátil	Atributo			
	Capacidad de memoria	Capacidad de despliegue de gráficos	Tamaño y peso	Precio
A	8	9	6	9
B	7	7	7	7
C	10	4	3	2
D	5	3	8	5

Nota: Cada atributo se califica en una escala de 0 a 10, donde 10 representa el nivel más alto para ese atributo. Sin embargo, el precio se indicó de manera inversa, de manera que 10 representa el precio más bajo, ya que los consumidores prefieren un precio bajo a un precio alto.

Una formulación del modelo de valor esperado pronostica que Linda elegirá la computadora A, la cual (con una puntuación de 8) tiene el mayor valor percibido.⁶¹

Suponga que la mayoría de los compradores de computadoras portátiles determinan sus preferencias de la misma manera. Sabiéndolo, el especialista en marketing de la computadora B, por ejemplo, podría aplicar las siguientes estrategias para estimular un mayor interés por su marca:

- **Rediseñar el equipo.** Esta técnica se conoce como *reposicionamiento real*.
- **Modificar las creencias sobre la marca.** El intento de modificar las creencias sobre la marca se conoce como *reposicionamiento psicológico*.
- **Modificar las creencias sobre las marcas de los competidores.** Esta estrategia, conocida como *desposicionamiento competitivo*, tiene sentido cuando los compradores creen erróneamente que la marca de un competidor tiene mayor calidad de la que en realidad posee.
- **Modificar la importancia de las ponderaciones.** El especialista en marketing podría intentar persuadir a los compradores de que den mayor importancia a los atributos en los que sobresale su marca.
- **Resaltar los atributos omitidos.** El especialista en marketing podría llamar la atención de los compradores hacia los atributos que han sido relegados; en nuestro ejemplo, éstos podrían ser el estilo o la velocidad de procesamiento del equipo.
- **Modificar la calificación ideal de los compradores.** El especialista en marketing podría tratar de persuadir a los compradores de que modifiquen sus calificaciones ideales para uno o más atributos.⁶²

Decisión de compra

En la etapa de evaluación el consumidor forma preferencias entre las marcas que constituyen el conjunto de elección, y también podría formular la intención de comprar la marca respecto de la cual tenga mejor percepción. Al ejecutar una intención de compra, el consumidor podría tomar hasta cinco subdecisiones: marca (marca A), distribuidor (distribuidor 2), cantidad (una computadora), tiempo (fin de semana) y forma de pago (tarjeta de crédito).

MODELOS NO COMPENSATORIOS DE DECISIÓN DEL CONSUMIDOR El modelo de valor esperado es un modelo compensatorio, en el sentido de que los factores positivos que se perciben acerca del producto pueden ayudar a compensar los factores negativos percibidos. Sin embargo, muchas veces los consumidores toman “atajos mentales” —un proceso denominado **heurística**— o utilizan reglas generales en el proceso de decisión.

Con los **modelos no compensatorios** de elección del consumidor, las consideraciones positivas y negativas de los atributos no se compensan necesariamente. Evaluar atributos aislados hace que la toma de decisiones sea más fácil para el consumidor, pero también aumenta la probabilidad de que optara por una decisión diferente si hubiera deliberado más detalladamente. A continuación se describen tres métodos heurísticos de elección.

1. Usando el método de **heurística conjuntiva**, el consumidor fija un límite mínimo aceptable para cada atributo y elige la primera alternativa que cumpla con ese estándar para todos los atributos. Por ejemplo, si Linda decidiera que todos los atributos deben alcanzar por lo menos una calificación de 7, elegiría la computadora B.
2. Con el método de **heurística lexicográfica**, el consumidor elige la mejor marca con base en el atributo que percibe como más importante. Si usara este parámetro de decisión, Linda elegiría la marca C.
3. Con el uso del método de **heurística de eliminación por aspectos**, el consumidor compara las marcas de acuerdo con un atributo seleccionado de manera probabilística —donde la probabilidad de elegir un atributo se relaciona positivamente con su importancia—, y elimina las marcas que no cumplen con un nivel mínimo aceptable.

Nuestro conocimiento del producto o de la marca, el número y la similitud de las marcas entre las cuales elegimos, las presiones de tiempo presentes en el momento y el contexto social (por ejemplo, la necesidad de justificarse ante un colega o el jefe) son condicionantes que podrían afectar nuestra decisión de utilizar los métodos heurísticos de elección y cómo lo hacemos.⁶³

No siempre los consumidores usan un solo tipo de regla de elección. Por ejemplo, podrían emplear una regla de decisión no compensatoria —digamos la heurística conjuntiva— para reducir a un número más manejable la cantidad de marcas entre las cuales debe elegir, para después evaluar las marcas restantes. Una de las razones del enorme éxito obtenido por la campaña “Intel Inside” de la década de 1990, fue que hizo que la marca se convirtiera en un factor determinante para muchos consumidores: sólo comprarían una computadora personal que tuviera el microprocesador Intel. Los líderes en la fabricación de computadoras personales de aquella época, como IBM, Dell y Gateway, no tuvieron otra alternativa más que apoyar los esfuerzos de marketing de Intel.

FACTORES QUE INTERVIENEN Incluso si los consumidores hacen evaluaciones de marca, existen dos factores de orden general que pueden intervenir entre la intención de compra y la decisión de compra (vea la  figura 6.6).⁶⁴ El primer factor está constituido por las *actitudes de otras personas*. La influencia que ejerce la actitud de otras personas depende de dos condiciones: (1) la intensidad de la actitud negativa de los demás hacia nuestra alternativa preferida, y (2) nuestra motivación para ajustarnos a los deseos de las otras personas.⁶⁵ Cuanto más intensa sea la actitud negativa de la otra persona, y cuanto más cercana sea ésta a nosotros, más dispuestos estaremos a ajustar nuestra intención de compra a sus opiniones, y viceversa.

Otro factor relacionado con las actitudes ajenas es el papel que juegan las evaluaciones presentadas por medios de información; algunos ejemplos son: los *Consumer Reports*, informes para los consumidores estadounidenses que proveen reseñas libres de sesgos realizadas por expertos para todo tipo de productos y servicios; J.D. Power, compañía de servicios de información en marketing que utiliza datos de los consumidores para calificar automóviles, servicios financieros y productos y servicios de viajes; calificadores profesionales de películas, libros y música; reseñas de clientes sobre libros y música en sitios como Amazon.com; redes sociales, tableros de anuncios electrónicos, blogs y escenarios similares en donde la gente discute sobre productos, servicios y empresas.

No cabe duda de que los consumidores se ven influidos por estas evaluaciones externas, según queda evidenciado en el éxito de una película de bajo presupuesto como *Paranormal Activity*, cuya elaboración costó solamente 15 000 dólares, pero que tuvo ingresos netos en taquilla superiores a los 100 millones de dólares en 2009, gracias a una avalancha de reseñas favorables realizadas por los espectadores, y a los comentarios positivos publicados en muchas páginas Web.⁶⁶

La segunda condición son los *factores situacionales imprevistos* que pueden surgir y cambiar la intención de compra. Linda podría perder su empleo, aceptar que alguna otra compra es más urgente, o cambiar de opinión por culpa del vendedor de la tienda. Ni las preferencias ni las intenciones de compra son elementos totalmente confiables para pronosticar el comportamiento de compra.

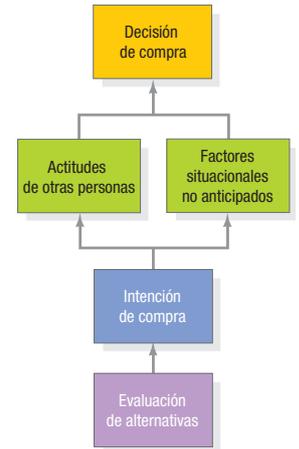
La determinación que toma un consumidor para modificar, posponer o evitar una decisión de compra se ve muy influida por uno o varios tipos de *riesgo percibido*.⁶⁷

1. **Riesgo funcional:** el producto no se comporta como se esperaba.
2. **Riesgo físico:** el producto supone una amenaza para el bienestar físico o la salud del usuario o de otras personas.
3. **Riesgo financiero:** el producto no vale el precio pagado.
4. **Riesgo social:** el producto provoca vergüenza frente a los demás.
5. **Riesgo psicológico:** el producto afecta el bienestar mental del usuario.
6. **Riesgo de oportunidad:** el fallo del producto da como resultado un costo de oportunidad ante la necesidad de encontrar otro producto satisfactorio.

La intensidad del riesgo percibido varía según la cantidad de dinero en juego, la magnitud de la incertidumbre del atributo, y el nivel de confianza del consumidor en sí mismo. Los consumidores desarrollan ciertas rutinas para reducir la incertidumbre y las consecuencias negativas del riesgo, como evitar la toma de decisiones, recopilar información entre los amigos, y desarrollar preferencias por marcas nacionales y determinadas garantías. Ante esto, los especialistas en marketing deben entender qué factores provocan un sentimiento de riesgo en los consumidores y proporcionarles información y apoyo para reducirlo.

[Fig. 6.6] 

Pasos entre la evaluación de alternativas y la decisión de compra



Cada año ciertas películas, como *Paranormal Activity*, alcanzan un gran éxito de taquilla al subirse a una ola de rumores y publicidad favorable de boca en boca.

Comportamiento postcompra

Después de la compra, el consumidor podría experimentar disonancia al percatarse de algunas características inquietantes del producto, o escuchar opiniones favorables sobre otras marcas. En cualquier caso, se mantendrá alerta de la información que apoye su decisión, por lo que las comunicaciones de marketing deberán proporcionarle creencias y evaluaciones que refuercen su elección y le ayuden a sentirse bien con la marca. Así, el trabajo de la empresa no termina con la compra; por el contrario, deberá supervisar la satisfacción postcompra, las acciones postcompra, así como el uso y desecho de los productos postcompra.

SATISFACCIÓN POSTCOMPRA La satisfacción es una función de la cercanía entre las expectativas y el resultado percibido en producto.⁶⁸ Si el resultado se queda corto respecto de las expectativas, el consumidor estará *decepcionado*; si cumple con las expectativas, estará *satisfecho*; si sobrepasa las expectativas, el consumidor estará *encantado*. De estos sentimientos depende que el cliente compre la marca de nuevo y hable favorablemente de ella, o haga críticas desfavorables sobre la misma a otras personas.

Cuanto más grande sea la brecha entre las expectativas y el resultado, mayor será la insatisfacción. Aquí entra en juego el estilo de reacción del consumidor. Si el producto no es perfecto, algunos consumidores magnificarán la diferencia y se mostrarán muy insatisfechos; otros la minimizarán y estarán menos insatisfechos.⁶⁹

ACCIONES POSTCOMPRA Un consumidor satisfecho será más propenso a comprar la marca una vez más, y también tenderá a hacer críticas positivas respecto de la misma a otras personas. Los clientes insatisfechos podrían abandonar o devolver el producto. También podrían buscar información que confirme su alto valor, o tomar acción quejándose públicamente de la empresa, contratando los servicios de un abogado, o exponiendo sus comentarios desfavorables ante otros grupos (por ejemplo, empresas privadas, cámaras de comercio o agencias gubernamentales). Las acciones privadas que un cliente insatisfecho podría tomar incluyen la decisión de dejar de comprar el producto (*opción de salida*), o predisponer a sus amigos contra el producto (*opción de voz*).⁷⁰

En el capítulo 5 se describieron programas de CRM diseñados para generar lealtad de marca a largo plazo. En este sentido, se ha demostrado que las comunicaciones post-compra con los consumidores reducen las tasas de devolución de productos y cancelación de pedidos. Los fabricantes de computadoras, por ejemplo, podrían: enviar una carta a los nuevos propietarios felicitándolos por haber elegido una computadora de buena calidad; publicar anuncios en donde se muestre a propietarios satisfechos con la marca; solicitar a sus clientes sugerencias para hacer mejoras, y mostrar la ubicación de los centros de servicio disponibles; escribir folletos con instrucciones muy comprensibles; enviar a los propietarios una revista con artículos que describan nuevas aplicaciones de computadora, y poner a disposición de los clientes canales efectivos para atender sus quejas.

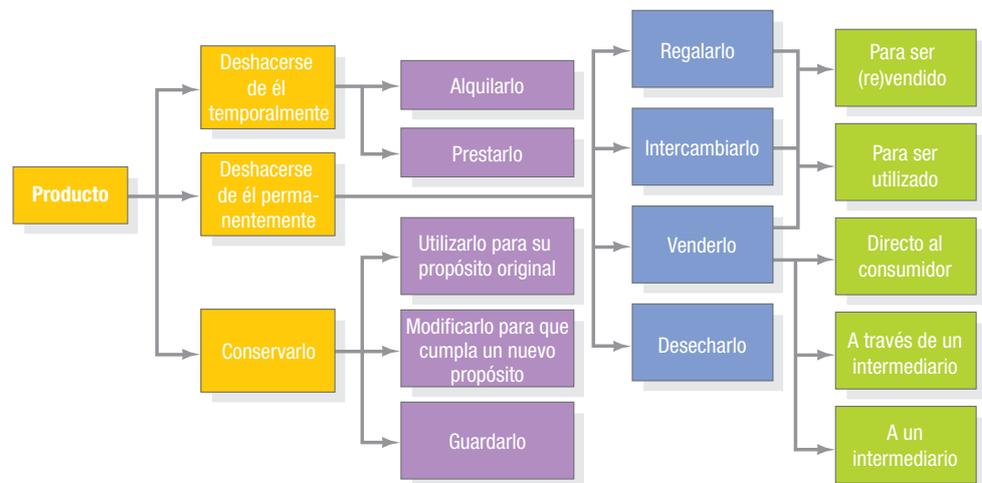
USOS Y DESECHO POSTCOMPRA Los especialistas en marketing también deben supervisar la manera como los compradores utilizan y desechan el producto (▲ figura 6.7). Un impulsor fundamental de la frecuencia de compra es la tasa de consumo del producto: cuanto más rápidamente consuman los compradores un producto, antes regresarán al mercado a comprarlo de nuevo.

Los consumidores podrían no reemplazar algunos productos con suficiente rapidez porque sobreestiman su vida útil.⁷¹ Una estrategia para motivar el reemplazo rápido consiste en vincularlo con alguna fiesta, evento o época del año.

[Fig. 6.7] ▲

Cómo utilizan y desechan un producto los consumidores

Fuente: Jacob Jacoby, et al. "What about Disposition?", *Journal of Marketing* (julio de 1977), p. 23. Reimpreso con autorización del *Journal of Marketing*, publicado por la American Marketing Association.



Por ejemplo, Oral B ha vinculado las promociones de cepillos de dientes con el cambio al horario de verano. Otra estrategia es proporcionar a los consumidores mejor información sobre (1) cuándo utilizaron su producto la primera vez o cuándo necesitan reemplazarlo, o (2) su nivel actual de desempeño. Algunas baterías tienen medidores incluidos, que muestran cuánta energía les resta; los cepillos de dientes cuentan con indicadores de color que “avisan” cuando las cerdas están gastadas. Tal vez la manera más sencilla de aumentar el uso consiste en determinar en qué circunstancias el uso real es menor que el recomendado, y persuadir a los clientes de que emplear el producto con mayor regularidad tiene beneficios; de esta forma podrían superarse los obstáculos potenciales.

Si los consumidores desechan el producto, el especialista en marketing debe saber cómo, en especial si —como las baterías, los envases de bebidas, el equipo electrónico y los pañales desechables— puede dañar el medio ambiente. Además, podrían existir oportunidades de negocio en los productos desechados: las tiendas de ropa *vintage*, como Savers, revenden 1 133 millones de kilos de ropa usada por año; Diamond Safety adquiere neumáticos usados, los tritura finamente, y utiliza el material resultante para fabricar —y vender— suelo para pistas de atletismo y áreas de juegos infantiles.⁷²

Efectos moderadores en la toma de decisiones del consumidor

El camino o trayectoria que sigue un consumidor al recorrer las diversas etapas involucradas en la toma de una decisión de compra depende, como se explica a continuación, de varios factores, incluyendo el nivel de implicación y la magnitud de la búsqueda de variedad.

TOMA DE DECISIONES CON BAJA IMPLICACIÓN DEL CONSUMIDOR El modelo de valor esperado supone un alto nivel de **implicación del consumidor**, es decir, un grado significativo de involucramiento y procesamiento activo para responder a un estímulo de marketing.

El *modelo de probabilidad de elaboración*, de Richard Petty y John Cacioppo, es una explicación bastante reconocida respecto de la formación y el cambio de actitudes, que describe cómo llevan a cabo sus evaluaciones los consumidores tanto en circunstancias de baja implicación como de alta implicación.⁷³ Hay dos modos de persuasión: la *ruta central*, en donde la formación o cambio de actitudes moviliza mucho pensamiento, basado en la consideración diligente y racional de la información más relevante del producto; y la *ruta periférica*, resultado de las asociaciones de marca que hace el consumidor a partir de señales periféricas positivas o negativas, y en donde la formación y el cambio de actitudes provocan mucho menos pensamiento. Para los consumidores, las *señales periféricas* incluyen el aval de algún personaje célebre, el respaldo de alguna fuente confiable, o la presencia de cualquier objeto que genere sentimientos positivos.

Los consumidores siguen la ruta central solamente si tienen suficiente motivación, habilidad y oportunidad. En otras palabras, deben querer evaluar una marca en detalle, tener en su memoria el suficiente conocimiento de la marca, el producto o el servicio, y contar con el tiempo y el entorno adecuados. Si carecen de cualquiera de esos factores, los consumidores tenderán a seguir la ruta periférica y a considerar factores menos relevantes y más extrínsecos en sus decisiones.

Compramos muchos productos en circunstancias de baja implicación y sin que entre sus marcas haya diferencias significativas. Considere el caso de la sal. Si los consumidores siguen comprando la misma marca en esta categoría, es probable que sea más por hábito que por una fuerte lealtad a la marca. La evidencia sugiere que tenemos baja implicación por lo que respecta a casi todos los productos de bajo costo que compramos con frecuencia.

Savers recibe la ropa que los consumidores ya no quieren, y la vende (a precio justo) a otros que sí la valoran.



Las empresas usan cuatro técnicas para intentar convertir un producto de baja implicación en uno de mayor implicación. Primero buscarán vincular el producto con un aspecto relevante, como cuando Crest relacionó su dentífrico con la necesidad de evitar las caries. También pueden intentar vincular el producto a una situación personal; por ejemplo, los fabricantes de jugos (zumos) de frutas comenzaron a incluir vitaminas para enriquecer sus bebidas. Otra alternativa sería diseñar campañas publicitarias para disparar emociones intensas relacionadas con valores personales o con la defensa del ego, como cuando los fabricantes de cereales empezaron a mencionar que el consumo de cereales es positivo para la salud del corazón, y a promover la importancia de vivir muchos años para disfrutar la convivencia familiar. Por último, los especialistas en marketing podrían añadir una característica importante al producto, por ejemplo, como cuando GE introdujo sus versiones de bombillas “Soft White”. Estas estrategias no siempre impulsan al consumidor a tener un comportamiento de compra de alta implicación, pero sí la aumentan hasta un nivel moderado.

Si los consumidores muestran baja implicación en la toma de decisiones de compra sin importar lo que haga el especialista en marketing para aumentarla, lo más probable es que sigan la ruta periférica. En ese caso, los especialistas en marketing deben dar a los consumidores una o más señales positivas para justificar su elección de marca, tales como repetición frecuente de anuncios, patrocinios visibles y relaciones públicas vigorosas, que permitan realzar la familiaridad de la marca. Otras señales periféricas que pueden inclinar la balanza a favor de la marca incluyen la presencia de un personaje célebre y querido que le brinde su apoyo, el uso de envases atractivos y la implementación de promociones llamativas.

COMPORTAMIENTO DE COMPRA BASADO EN LA BÚSQUEDA DE VARIEDAD Algunas situaciones de compra se caracterizan por una baja implicación pero diferencias de marca significativas. En este caso los consumidores realizan cambios de marca muy frecuentes. Piense en las galletas: el consumidor tiene algunas creencias sobre dicho producto, elige una marca sin realizar una búsqueda exhaustiva y evalúa el producto durante su consumo. La próxima vez, el consumidor podría llevarse otra marca para satisfacer su deseo de probar un sabor diferente. Los cambios de marca se dan en un intento de obtener variedad, más que por insatisfacción.

El líder del mercado y las marcas menos favorecidas en esta categoría de producto tienen diferentes estrategias de marketing. El líder del mercado intentará alentar el comportamiento habitual de compra dominando el espacio en tienda con una variedad de versiones del producto, diferentes pero vinculadas, evitando que se agote el inventario y llevando a cabo frecuente publicidad de recuerdo. Las empresas contendientes alentarán la búsqueda de variedad ofreciendo precios más bajos, ofertas, cupones y muestras gratis, así como lanzando campañas de publicidad con el propósito de romper el ciclo de compra y consumo del cliente, y presentarle razones para probar algo nuevo.

Teoría de decisión conductual y economía conductual

Como puede inferirse a partir de la toma de decisiones de baja implicación y la búsqueda de variedad, los consumidores no siempre procesan la información o toman decisiones de manera deliberada y racional. Una de las áreas académicas más activas en las últimas tres décadas, por lo que se refiere a la investigación de marketing, ha sido la *teoría de decisión conductual* (BDT, por sus siglas en inglés). Los teóricos de la decisión conductual han identificado muchas situaciones en las que los consumidores hacen elecciones aparentemente irracionales. La  tabla 6.5 resume algunos interesantes hallazgos de estas investigaciones.⁷⁴

La conclusión que estos estudios y muchas otras investigaciones refuerzan es que el comportamiento del consumidor está en permanente construcción y que el contexto en que se toman las decisiones es muy importante. Entender de qué manera se reflejan estos efectos en el mercado puede ser crucial para los especialistas en marketing.

El trabajo de éstos y otros académicos también ha desafiado los pronósticos de la teoría económica y los supuestos sobre la racionalidad, lo que ha llevado al surgimiento del campo de la *economía conductual*.⁷⁵ A continuación examinamos algunos de los temas relacionados en tres amplias áreas: las heurísticas de decisión, los marcos de decisión y otros efectos contextuales. En “Marketing en acción: Previsiblemente irracional” se brinda un análisis detallado sobre el tema.

Heurísticas de decisión

En una sección anterior comentamos los distintos métodos heurísticos que entran en acción en la toma de decisiones no compensatorias. De manera similar, otras formas de heurística se ponen en juego en la toma de decisiones diarias, cuando los consumidores tratan de predecir la probabilidad de resultados o eventos futuros.⁷⁶

TABLA 6.5 Algunos hallazgos de la teoría de decisión conductual

<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores son más propensos a elegir una alternativa (por ejemplo, un determinado aparato para fabricación de pan casero) después de que una opción relativamente inferior (un aparato para fabricación de pan casero un poco mejor, pero significativamente más caro) es introducida en el conjunto de elección disponible.
<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores son más propensos a elegir una alternativa que parece ser un compromiso en el conjunto de elección específico bajo consideración, incluso si no es la mejor alternativa en ninguna de las dimensiones.
<ul style="list-style-type: none"> Las elecciones que hacen los consumidores influyen en la evaluación de sus propios gustos y preferencias.
<ul style="list-style-type: none"> Conseguir que la gente enfoque más su atención en una de las dos alternativas consideradas tiende a realzar el atractivo percibido y la probabilidad de elección de esa alternativa.
<ul style="list-style-type: none"> La manera en que los consumidores comparan productos cuyo precio y calidad percibida (por características o marca) varían, y la forma en que esos productos se exhiben en la tienda (por marca o por tipo de modelo), son factores que afectan la voluntad de pagar más por características adicionales o por una marca mejor conocida.
<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores que piensan en la posibilidad de que sus decisiones de compra resulten erróneas, tienen mayor propensión a elegir marcas más conocidas.
<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores para quienes son más relevantes los posibles sentimientos de arrepentimiento por haber perdido una oportunidad son más proclives a elegir un producto con descuento que a esperar el surgimiento de una mejor oferta o a comprar un artículo de precio más alto.
<ul style="list-style-type: none"> Las elecciones de los consumidores suelen verse influidas por cambios sutiles (y en teoría inconsecuentes) en la descripción de las alternativas.
<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores que compran para consumo posterior aparentemente cometen más errores sistemáticos al predecir sus preferencias futuras.
<ul style="list-style-type: none"> Las predicciones de los clientes sobre sus gustos futuros no son precisas; en realidad ignoran cómo se sentirán después de consumir varias veces el mismo sabor de yogur o de helado.
<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores suelen sobreestimar la duración general de sus reacciones emocionales en relación con eventos futuros (mudanzas, ganancias financieras inesperadas, resultados de encuentros deportivos).
<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores suelen sobreestimar su consumo futuro, en especial si hay una disponibilidad limitada (lo que puede explicar por qué Black Jack y otras gomas de mascar tienen ventas más altas cuando la disponibilidad se limita a varios meses del año, en lugar de ofrecer el producto durante todo el año).
<ul style="list-style-type: none"> Al anticipar futuras oportunidades de consumo, muchas veces los consumidores asumen que querrán o necesitarán más variedad de la que en realidad requieren.
<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores son menos propensos a elegir las alternativas que ofrecen más características de producto o extras promocionales que tienen poco o ningún valor, incluso cuando estas características y extras son opcionales (como la oportunidad de comprar un plato de colección) y no reducen el valor real del producto en alguna forma.
<ul style="list-style-type: none"> Los consumidores son menos proclives a elegir productos seleccionados por otras personas con base en razones que ellos encuentran irrelevantes, incluso cuando dichas razones no sugieren algo positivo o negativo sobre los valores del producto.
<ul style="list-style-type: none"> Las interpretaciones y evaluaciones de experiencias previas del consumidor se ven muy influidas por el resultado final de las mismas y por la evolución de los acontecimientos. Un evento positivo al término de una experiencia de servicio puede mejorar ostensiblemente las reflexiones y evaluaciones de la totalidad de la experiencia.

1. **La heurística de disponibilidad.** Los consumidores basan sus pronósticos en la rapidez y facilidad con la que les viene a la mente un ejemplo de un resultado específico. Si un ejemplo se les ocurre con demasiada facilidad, los consumidores podrían sobreestimar la probabilidad de que ocurra. Por ejemplo, el fracaso reciente de un producto podría llevar a que un consumidor exagere la posibilidad de un futuro fallo de producto, haciendo que se incline más a comprar una garantía del producto.
2. **La heurística de representatividad.** Los consumidores basan en otros ejemplos sus pronósticos sobre lo representativo o similar que será un resultado. Una de las razones por las que la apariencia de los envases puede ser tan similar para las diferentes marcas de una misma categoría de productos es que los especialistas en marketing desean que éstos sean percibidos como representativos de la totalidad de su categoría.
3. **La heurística de anclaje y ajuste.** Los consumidores hacen un juicio inicial y luego lo ajustan a su primera impresión sobre la base de información adicional. Por ello resulta tan importante para los especialistas en marketing de servicios crear una fuerte primera impresión, toda vez que les permite establecer un ancla favorable para que las experiencias subsecuentes sean interpretadas de manera positiva.



Previsiblemente irracional

En su nuevo libro, Dan Ariely revisa algunas investigaciones —tanto propias como de otras fuentes—, y muestra que aunque algunos consumidores podrían pensar que están tomando decisiones racionales y bien meditadas, muchas veces ése no es el caso. Resulta que una serie de factores mentales y sesgos cognitivos inconscientes conspiran para producir tomas de decisiones aparentemente irracionales en muchos escenarios. Ariely cree que estas decisiones irracionales no son aleatorias, sino sistemáticas y predecibles. De acuerdo con sus propias palabras, cometemos el mismo “error” una y otra vez. Algunos de los hallazgos de sus investigaciones que incitan a la reflexión son los siguientes:

- Al vender un nuevo producto, los especialistas en marketing deben asegurarse de compararlo con algo que los consumidores ya conozcan, incluso si el nuevo producto es literalmente una innovación y permite sólo algunas comparaciones directas. Los consumidores encuentran difícil juzgar los productos aisladamente, y se sienten más cómodos si basan una nueva decisión —por lo menos en parte— en una decisión pasada.

- El señuelo “gratis” es casi irresistible para los consumidores. En un experimento se ofreció a los consumidores trufas de chocolate Lindt, que normalmente son de precio alto, a 15 centavos de dólar, y los *kisses* de Hershey a un centavo. Los clientes tenían que elegir entre uno y otro, no ambos. El 73% de los clientes eligieron las trufas. Sin embargo, cuando el precio de las trufas se redujo a 14 centavos y los *kisses* se ofrecieron de manera gratuita, el 69% de los clientes eligió estos últimos, aunque en realidad la oferta de las trufas era mejor.
- El “sesgo de optimismo” o la “ilusión de positivismo” es un efecto omnipresente, que trasciende el género, la edad, la educación y la nacionalidad. La gente tiende a sobreestimar sus posibilidades de experimentar un buen resultado (tener un matrimonio exitoso, hijos sanos o seguridad financiera), pero subestima sus posibilidades de tener un mal resultado (divorcio, un infarto o una multa por estacionarse en un lugar prohibido).

Al concluir su análisis, Ariely destaca: “Si tuviera que decir cuál es la principal conclusión derivada de las investigaciones que se presentan en este libro, ésta sería que todos somos titeres en un juego que, en gran medida, no comprendemos”.

Fuentes: Dan Ariely, *Predictably Irrational* (Nueva York; Harper Collins, 2008); Dan Ariely, “The Curious Paradox of Optimism Bias”, *BusinessWeek*, 24 y 31 de agosto de 2009, p. 48; Dan Ariely, “The End of Rational Economics”, *Harvard Business Review*, julio-agosto 2009, pp. 78-84; “A Managers Guide to Human Irrationalities”, *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2009), pp. 53-59; Russ Juskalian, “Not As Rational as We Think We Are”, *USA Today*, 17 de marzo de 2008; Elizabeth Kolbert, “What Was I Thinking?” *New Yorker*, 25 de febrero de 2008; David Mehegan, “Experimenting on Humans”, *Boston Globe*, 18 de marzo de 2008.

Tenga en cuenta que la toma de decisiones de los gerentes de marketing también podría estar sujeta a estos procesos heurísticos y verse influida por diversos sesgos.

Marcos de decisión

Un *marco de decisión* es la forma en que las elecciones se presentan y son percibidas por el tomador de decisiones. Un teléfono móvil que cuesta 200 dólares podría no parecer tan caro en el contexto de un conjunto de teléfonos de 400 dólares, pero quizá sí daría la impresión de ser muy caro si los demás teléfonos costaran 50 dólares. Los efectos de los marcos de decisión son decisivos, y pueden ser poderosos.

Los profesores de la University of Chicago, Richard Thaler y Cass Sunstein muestran de qué manera pueden influir las empresas sobre la toma de decisiones de los consumidores, a través de lo que denominan *arquitectura de elección*, esto es, el entorno en el que se estructuran las decisiones y se realizan las elecciones de compra. De acuerdo con estos investigadores, en el entorno correcto, se les podría dar un “empujoncito” a los consumidores por medio de alguna característica que atraiga su atención y modifique su comportamiento. Según estos teóricos, Nabisco está empleando una arquitectura de elección inteligente al ofrecer envases de bocadillos de 100 calorías, que tienen un margen de beneficio sólido y motivan a los consumidores a hacer elecciones más saludables.⁷⁷

CONTABILIDAD MENTAL Los investigadores han encontrado que los consumidores utilizan la contabilidad mental cuando manejan su dinero.⁷⁸ La **contabilidad mental** se refiere a la manera en que los consumidores codifican, categorizan y evalúan los resultados financieros de sus elecciones. Formalmente se trata de una “tendencia a categorizar *fondos* o artículos de valor incluso sin tener una base lógica para hacerlo; por ejemplo, los individuos suelen separar sus ahorros en cuentas independientes para cumplir diferentes metas, aunque los fondos de cualquier cuenta podrían aplicarse al cumplimiento de cualquiera de las metas”.⁷⁹

Considere los siguientes dos escenarios:

1. Suponga que usted gasta 50 dólares en la compra de una entrada (ticket) para asistir a un concierto.⁸⁰ Sin embargo, cuando llega al espectáculo se da cuenta de que ha perdido su entrada, así que decide comprar otra.

- Imagine ahora que decidió comprar la entrada para asistir al concierto directamente en la taquilla, sin anticipación. Cuando llega al espectáculo se percata de que de alguna forma ha perdido 50 dólares en el camino, pero decide comprar la entrada de todas maneras.

¿En cuál de esas situaciones considera que usted tomaría decisiones similares a las comentadas? Casi toda la gente elige el segundo escenario. Aunque se pierde la misma cantidad de dinero en ambos casos —50 dólares— en el primero, usted ya asignó mentalmente esa cantidad para asistir al concierto; comprar otra entrada excedería su presupuesto mental para conciertos. En el segundo caso, el dinero perdido no correspondía a una “cuenta” en particular, así que usted aún no excede su presupuesto mental para conciertos.

Según Thaler, de la University of Chicago, la contabilidad mental se basa en un grupo de principios fundamentales:

- Los consumidores tienden a *desglosar las ganancias*. Cuando un vendedor tiene un producto con varias dimensiones positivas, es deseable que el consumidor evalúe cada una de ellas por separado. Listar múltiples beneficios de un gran producto industrial, por ejemplo, puede hacer que la suma de las partes parezca mayor que el todo.
- Los consumidores tienden a *integrar las pérdidas*. Los especialistas en marketing tienen una ventaja distintiva al vender algo si su costo puede sumarse al de otra compra grande. Los compradores de casas tienen cierta inclinación a ver más favorablemente los gastos adicionales, debido a que comprar una casa implica ya de por sí un alto costo.
- Los consumidores tienden a *integrar las pérdidas más pequeñas con las ganancias más grandes*. El principio de “cancelación” podría explicar por qué la retención de impuestos de las nóminas mensuales provoca menos aversión que los grandes pagos de impuestos de una suma global: las retenciones más pequeñas tienen más probabilidad de ser absorbidas por la cantidad mayor del sueldo.
- Los consumidores tienden a *desglosar las pequeñas ganancias de las grandes pérdidas*. El principio de que todo tiene su “lado bueno” podría explicar la popularidad de las bonificaciones en compras importantes, como las de automóviles.

Los principios de contabilidad mental se derivan parcialmente de la **teoría prospectiva** (*prospect theory*). Esta teoría afirma que los consumidores enmarcan sus alternativas de decisión en términos de ganancias y pérdidas de acuerdo con una función de valor. En general, los consumidores sienten animadversión a las pérdidas, así que tienden a sobreponderar las probabilidades muy bajas y a infraponderar las probabilidades muy altas.



Los principios de contabilidad mental ayudan a predecir si un consumidor irá o no a un concierto después de extraviar su boleto de entrada o perder algo de dinero.

Resumen

- El comportamiento del consumidor se ve influido por tres factores: cultural (cultura, subcultura y clase social), social (grupos de referencia, familia, y roles y estatus sociales) y personal (edad, etapa en el ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y autoconcepto). Las investigaciones sobre estos factores pueden proveer pistas para llegar y atender a los consumidores con mayor efectividad.
- Son cuatro los principales procesos psicológicos que afectan el comportamiento del consumidor: la motivación, la percepción, el aprendizaje y la memoria.
- Para entender cómo toman realmente sus decisiones de compra los consumidores, los especialistas en marketing deben identificar quién toma la decisión y quién influye en la toma de decisión de compra; las personas pueden ser iniciadores, influenciadores, decididores, compradores o usuarios. Las diferentes campañas de marketing deben ser dirigidas a cada uno de estos tipos de persona.
- El proceso típico de compra consiste en la siguiente secuencia de eventos: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento postcompra. El trabajo del especialista en marketing será entender el comportamiento en cada etapa. Las actitudes de otras personas, los factores situacionales inesperados y el riesgo percibido son factores capaces de afectar la decisión de compra, igual que los niveles de satisfacción postcompra, los hábitos de uso y desecho del consumidor, y las acciones que ponga en práctica la empresa después de la compra.
- Los consumidores toman decisiones de manera implícita y están sujetos a muchas influencias contextuales. Con frecuencia muestran una baja implicación en su toma de decisiones y, en consecuencia, utilizan diversas heurísticas.

Aplicaciones

Debate de marketing

¿En qué circunstancias podría ser incorrecto utilizar un marketing enfocado a un segmento específico (*target marketing*)?

A medida que los especialistas en marketing ajustan cada vez más sus programas para dirigirlos a segmentos meta (objetivos) del mercado, algunos críticos han tachado este esfuerzo como explotación. Estos estudiosos consideran que la ubicua presencia de anuncios espectaculares de cigarrillos y alcohol en áreas urbanas de bajos ingresos constituye un intento de aprovecharse de un segmento vulnerable del mercado. Los críticos pueden ser especialmente duros al evaluar planes de marketing dirigidos a las minorías sociales, argumentando que en ellos suele emplearse estereotipos y representaciones inadecuadas. Otros consideran que la segmentación y el posicionamiento son fundamentales para el marketing, y que estos planes son un intento por hacer promoción relevante para un grupo de consumidores determinado.

Asuma una posición: Dirigirse a las minorías es explotación *versus* Dirigirse a las minorías es una práctica de negocios válida.

Discusión de marketing

Contabilidad mental

¿Qué contabilidad mental realiza usted cuando compra productos o servicios? ¿Al gastar su dinero se guía por determinadas reglas? ¿Éstas son diferentes de las que utilizan otras personas? ¿Sigue usted los cuatro principios de Thaler al reaccionar ante las ganancias y las pérdidas?

Marketing de excelencia

>> Disney



Pocas empresas han sido capaces de establecer vínculos con un público específico tan bien como lo ha hecho Disney. Desde su fundación en 1923, la marca Disney ha sido siempre sinónimo de entretenimiento de calidad para toda la familia. La empresa, fundada originalmente por los hermanos Walt y Roy Disney, rompió las fronteras del entretenimiento durante el

siglo xx para llevar diversiones familiares clásicas y memorables alrededor del mundo. Tras su inicio, basado en la difusión de dibujos animados sencillos en blanco y negro, la empresa creció hasta convertirse en un fenómeno mundial, que actualmente incluye parques temáticos, producción de

largometrajes, emisoras de televisión, producciones teatrales, productos de consumo y una creciente presencia online.

En sus primeras dos décadas de vida, Walt Disney Productions era un estudio de dibujos animados que luchaba por salir adelante presentando al mundo a uno de los personajes más famosos de la historia: Mickey Mouse. En aquel momento pocos creían en la visión de Disney, pero el apabullante éxito de los dibujos animados con sonido y la presentación en 1937 del primer largometraje animado, *Blancanieves y los siete enanitos*, condujo a la producción de otros clásicos de la animación durante las siguientes tres décadas, incluyendo *Pinocho*, *Bambi*, *La cenicienta* y *Peter Pan*, así como películas de acción con personajes reales, como *Mary Poppins* y *Herbie —The Love Bug—*, y series de televisión como *David Crockett*.

Cuando murió, en 1966, Walt Disney era considerado la persona más conocida del mundo. Para entonces la empresa había expandido la marca Disney a los filmes, la televisión, los productos de consumo y Disneylandia, el primero de sus parques temáticos, ubicado en el sur de California, en donde las familias podían experimentar la magia de Disney en la vida real. Tras el deceso de su hermano, Roy Disney asumió la posición de CEO y realizó el sueño de Walt: abrir un parque de atracciones de casi 10 000 hectáreas, el Walt Disney World en Florida. Roy murió en 1971, pero para entonces ambos hermanos habían creado una marca que significaba confianza, diversión y entretenimiento para niños, adultos y familias enteras, a través de los personajes, historias y recuerdos más conmovedores e icónicos de todos los tiempos.

La empresa dio tumbos por algunos años sin el liderazgo de los hermanos fundadores. Sin embargo, para la década de 1980, The Walt Disney Company estaba de pie nuevamente, planificando nuevas formas de dirigirse a sus consumidores fundamentales, orientándose a la familia y a la expansión hacia nuevas áreas que llegaran a un público de mayor edad. Con esa intención lanzó Disney Channel, Touchstone Pictures y Touchstone Television. Además, presentó películas clásicas durante la *Disney Sunday Night Movie*, y lanzó a la venta sus películas clásicas en video, a precios extremadamente bajos, para llegar a generaciones completamente nuevas de niños. La marca siguió expandiéndose en la década de 1990, al incursionar en el negocio editorial, en los parques temáticos internacionales y en producciones de teatro que llegaron a diversos públicos en todo el mundo.

Actualmente, Disney está compuesta por cinco segmentos de negocio: los Walt Disney Studios, que producen películas, sellos discográficos y puestas en escena teatrales; Parks and Resorts, que se enfoca en los 11 parques temáticos de Disney, las líneas de cruceros y otros activos relacionados con el turismo; Disney Consumer Products, que vende todos los productos de la marca Disney; Media Networks, que incluye canales de televisión como ESPN, ABC y Disney Channel; y, por último, Interactive Media, responsable del segmento de medios interactivos.

El mayor desafío que Disney enfrenta en la actualidad es mantener en el candelero una marca de 90 años de antigüedad, logrando que sea actual para su público central, al mismo tiempo que se mantiene fiel a su herencia y a sus valores fundamentales de marca. El CEO de Disney, Bob Iger, explica: “Siendo una marca que la gente busca y en la que confía, [Disney] abre las puertas para nuevas plataformas y mercados, y por lo tanto a nuevos consumidores. Cuando uno dirige una empresa que tiene un gran legado, se enfrenta a decisiones y conflictos que surgen del choque entre la herencia, la innovación y la relevancia. Creo firmemente en el respeto a la herencia, pero también en la necesidad de innovación y de equilibrar el respeto por la herencia con la necesidad de mantenerse actualizado”.

Internamente, Disney se ha enfocado en la *diferencia Disney*: “una dinámica de creación de valor basada en altos estándares de calidad y reconocimiento, que distingue

a Disney de sus competidores”. Disney usa conjuntamente todos los aspectos de sus negocios y sus habilidades para llegar a su audiencia de múltiples formas, con eficacia y a bajo precio. *Hannah Montana* proporciona un excelente ejemplo de cómo la empresa tomó un programa de televisión dirigido a los preadolescentes y lo movió a través de varias divisiones creativas hasta convertirlo en una franquicia importante para la empresa, capaz de generar millones de dólares por la venta de CDs, videojuegos, productos de consumo populares, películas, conciertos internacionales, y representaciones en vivo en sus destinos vacacionales en Hong Kong, India y Rusia.

Disney también utiliza tecnologías emergentes para mantenerse en contacto con sus consumidores de manera innovadora. Fue una de las primeras empresas en iniciar *podcasts* regulares de sus programas de televisión, así como en lanzar noticias frescas sobre sus productos, y entrevistas con los empleados, el personal y los oficiales de parques Disney. La página Web de Disney permite ver anticipos de sus películas, clips de televisión, espectáculos de Broadway, experiencias en parques de atracciones virtuales, y mucho más. La empresa continúa explorando maneras de lograr que Mickey Mouse y sus secueces sean más amigables y virtualmente emocionantes.

Según sus investigaciones internas, Disney calcula que los consumidores pasan 13 000 millones de horas “inmersos” en su marca cada año. Los consumidores de todo el mundo pasan 10 000 millones de horas viendo programas en Disney Channel, 800 millones de horas en los destinos vacacionales y parques de diversiones de Disney, y 1 200 millones de horas viendo las películas producidas por la empresa, ya sea en casa, en las salas de cine o en sus computadoras. Actualmente Disney es la 63ª empresa más grande del mundo, y sus ingresos llegaron casi a los 38 000 millones de dólares en 2008.

Preguntas

1. ¿Cuál es la mejor práctica de Disney para conectarse con sus consumidores centrales?
2. ¿Cuáles son los riesgos y beneficios que conlleva expandir la marca Disney de nuevas maneras?

Fuentes: “Company History”, Disney.com; “Annual Reports”, Disney.com; Richard Siklos, “The Iger Difference”, *Fortune*, 11 de abril de 2008; Brooks Barnes, “After Mickey’s Makeover; Less Mr. Nice Guy”, *New York Times*, 4 de noviembre de 2009.

Marketing de excelencia

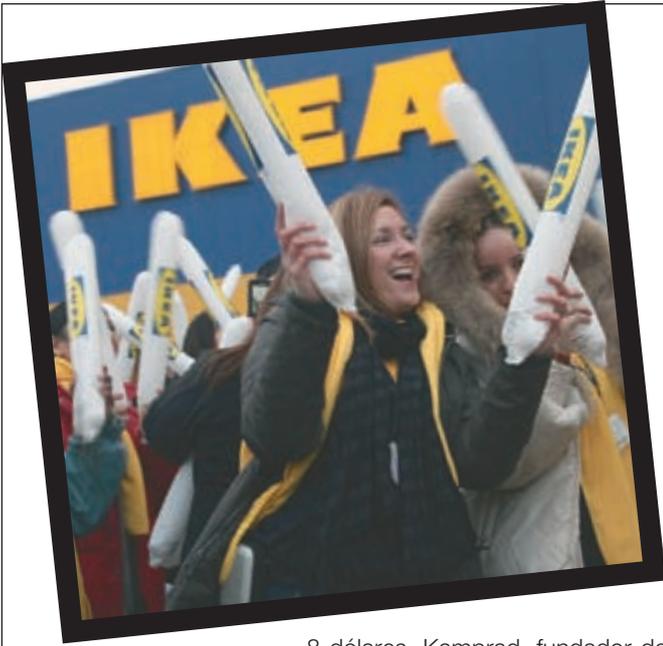
>>IKEA

IKEA fue fundada en 1943 por un sueco de 17 años, llamado Ingvar Kamprad. La empresa, que al principio vendía bolígrafos, tarjetas de Navidad y semillas en un cobertizo de la granja familiar de Kamprad, fue creciendo poco a poco hasta convertirse en un titán minorista de muebles y artículos para el hogar, y en un fenómeno cultural mundial, calificado por *BusinessWeek* como “santuario definitivo de lo cool”, y “marca de culto por antonomasia”.

IKEA inspira notables niveles de interés y devoción por parte de sus clientes. En 2008, 500 millones de personas

visitaron las tiendas IKEA, que se localizan por todo el mundo. Cuando abrió un nuevo almacén en Londres, en 2005, casi 6 000 personas se congregaron en el lugar antes de que se abrieran sus puertas. Un concurso realizado en Atlanta coronó a cinco ganadores como “Embajadores de Kul” (“diversión”, en sueco); para hacerse acreedores al premio, los participantes habían tenido que vivir en una nueva tienda de IKEA durante tres días completos antes de su inauguración, lo cual hicieron con sumo placer.

IKEA logró este nivel de éxito al ofrecer una propuesta exclusiva de valor a los consumidores: diseño escandinavo de vanguardia a precios extremadamente bajos. Las ofertas de la empresa incluyen productos de moda con nombres suecos inusuales, como sofás de dos plazas Klippan, por 279 dólares; libreros BILLY, por 60, y mesas laterales LACK, por



8 dólares. Kamprad, fundador de IKEA, era disléxico y consideraba más fácil recordar los nombres de los productos que sus códigos o números. En parte, la empresa puede ofrecer precios tan bajos porque casi todos los artículos se entregan en cajas y requieren que el consumidor los ensamble en su hogar. Esta estrategia da como resultado una logística más barata y fácil, así como un uso más eficiente de los espacios de la tienda.

La visión de IKEA consiste en “crear una mejor vida diaria para mucha gente”. Su misión de proveer valor queda evidenciada en la afirmación expresada por Ingvar Kamprad, su fundador: “La gente tiene billeteras muy delgadas. Debemos cuidar sus intereses”. IKEA se adhiere a esta filosofía reduciendo los precios de todos sus productos entre el 2 y el 3% al año. Su enfoque en el valor también beneficia los estados financieros: IKEA disfruta de márgenes del 10%, más altos que sus competidores, como Target (7.7%) y Pier 1 Imports (5%). A diferencia de muchos minoristas de muebles, IKEA adquiere sus productos de múltiples empresas de todo el mundo, en lugar de tener sólo un puñado de proveedores. Esto asegura el precio más bajo posible, y los ahorros se transmiten al consumidor. Actualmente, IKEA trabaja más o menos con 1300 proveedores de 53 países.

En casi todos los casos, las tiendas IKEA se encuentran a considerable distancia del centro de las ciudades, lo que ayuda a mantener bajos los costos de ubicación y los impuestos. El cliente promedio de IKEA conduce 80 kilómetros de ida y vuelta para visitar una de sus tiendas, que casi siempre tienen la apariencia de una gran caja con pocas ventanas y puertas, y están pintadas de azul y amarillo intensos, los colores nacionales de Suecia. Los almacenes ahorran energía mediante el uso

de bombillas de bajo consumo, y tienen horarios de operación inusualmente largos, en algunos casos de 24 horas. Cuando los consumidores recorren los pasillos de una tienda IKEA, viven una experiencia muy diferente a la que tienen al visitar las instalaciones de otros minoristas de muebles. La planta está diseñada en un formato de un solo sentido, así que el consumidor experimenta primero toda la tienda y luego puede tomar un carro de compras, ir al almacén y recoger los artículos que haya elegido, empaquetados en una caja plana.

Muchos productos IKEA se venden de manera uniforme en todo el mundo, pero la empresa también atiende los gustos locales.

- En China tuvo en existencia 25 000 manteles individuales de plástico con temas del “año del gallo”, los cuales se vendieron rápidamente después del año nuevo chino.
- Cuando los empleados se dieron cuenta de que los consumidores estadounidenses compraban floreros como vasos para beber porque consideraban demasiado pequeños los vasos normales de IKEA, la empresa desarrolló unos vasos más grandes para ese mercado en particular.
- Los gerentes de IKEA visitaron a los consumidores europeos y estadounidenses en sus casas, y aprendieron que los primeros suelen colgar su ropa, mientras que los segundos prefieren guardarla doblada. Por lo tanto, los armarios para el mercado estadounidense fueron diseñados con cajones más profundos.
- Las visitas a los hogares de origen hispano en California llevaron a IKEA a añadir lugares para sentarse y para cenar en sus tiendas de California, a utilizar una paleta de colores más brillantes, y a colgar más cuadros en las paredes.

IKEA ha evolucionado hasta convertirse en el minorista más grande de muebles del mundo, con aproximadamente 300 tiendas diseminadas en 38 países, e ingresos que rebasaron los 21 500 millones de euros en 2009. En términos de venta, los países más importantes para IKEA son Alemania, con una participación de 16%; Estados Unidos, con el 11%; Francia, 10%; Reino Unido, 7% e Italia, con otro 7 por ciento.

Preguntas

1. ¿Cuáles de las estrategias implementadas por IKEA funcionan adecuadamente para llegar a los consumidores en diferentes mercados? ¿Qué más podría hacer la empresa?
2. IKEA ha cambiado esencialmente la manera en que la gente compra muebles. Discuta los puntos a favor y en contra de esta estrategia.

Fuentes: Kerry Capell, “IKEA: How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand”, *BusinessWeek*, 14 de noviembre de 2005, p. 96; “Need a Home to Go with That Sofa?”, *BusinessWeek*, 14 de noviembre de 2005, p. 106; Ellen Ruppel Shell, “Buy to Last”, *Atlantic*, julio/ agosto de 2009; Jon Henley, “Do You Speak IKEA?”, *Guardian*, 4 de febrero de 2008; IKEA, www.ikea.com.

