



Tolerancia a la insatisfacción

En reiteradas ocasiones, los medios de comunicación han dado a conocer encuestas, según las cuales, la sociedad mexicana es una de las más felices del mundo. Las empresas no deben creer a pie juntillas semejante aseveración, pues no da cuenta de la cambiante complejidad de los grupos humanos, como tampoco toma en cuenta la mexicanísima costumbre de aguantar.

por Edmundo Berumen / Iván Castro



Si algo nos distingue a los mexicanos —al mexicano “medio”, al “vulnerable” y aún al “privilegiado”— es la gran tolerancia que tenemos a la insatisfacción. Insatisfacción con el trabajo que no abandonamos, en la vida en pareja que no deshacemos; con las marcas de los productos que consumimos y que no cambiamos; con la mala atención de ventanilla o mostrador que recibimos y que no reclamamos; con la corrupción que nos rodea y con la que en ocasiones colaboramos; con los delitos que padecemos u observamos pasivos y no denunciarnos; con los funcionarios electos y partidos irresponsables que no castigamos en las urnas; con los ministros de nuestra iglesia que no nos convencen y con los que no dialogamos ni cambiamos de fe; con los maestros que no enseñan y con nuestros hijos que no aprenden; con los impuestos que pagamos y que son desviados a gastos cuestionables y sin que pidamos cuentas; con las negativas y arbitrarias acciones de gobierno que soportamos callados; con las “pequeñas” y cotidianas violaciones a reglamentos y leyes que practicamos por juzgarlas inoperantes, pero que no promovemos su modificación vía nuestros representantes electos; con los artículos de piratería que adquirimos, a pesar de criticarlos tanto, etcétera.

Y hay quienes no sólo toleran su insatisfacción, incluso es común que la disfracen con halagos expresando “lo contentos que están” con el producto recién comprado, el servicio recibido, lo “armonioso de sus relaciones” con todo y con todos, en fin, “lo bien que les va en la vida”. Somos una de las sociedades más “felices”, según acusan algunas encuestas multinacionales.

¿Por qué? ¿Es cultural? ¿Se nos formó así desde la infancia al premiar el “sí papá”, “sí mamá”, “mande usted” y desmotivar el “pero, ¿por qué debo de...?” ¿Carecían nuestros mayores de argumentos para convencernos o simplemente preferían ejercer su autoritarismo a secas, remedando el que padecieron ellos cuando niños? El caso es que al paso del tiempo perdimos la práctica y el valor de reclamar explicaciones para entender y aprender. Y, en cambio, la hemos sustituido por otro “valor”, el de ser “tolerante a la insatisfacción”, ya como muestra de respeto a personas mayores o de “mayor jerarquía”, o dueños de nuestros afectos, y así empezamos un camino sin fin, de acatar sin cuestionar.

Luego, entonces, ¿nos gusta lo nefasto, y no sólo nos gusta, sino que lo perpetuamos y aceptamos como parte del paisaje cotidiano? ¿Toleramos como rutina lo menos satisfactorio —según “buenas” definiciones de satisfacción— o somos ejemplo viviente de que no se sostiene la teoría de satisfacción? Veamos.



Es difícil saber por qué, el caso es que los mexicanos mostramos un alto grado de tolerancia ante situaciones que nos resultan del todo insatisfactorias y que van desde la mala atención en un espacio comercial, hasta una vida conyugal desagradable.

Una de las formas que en matemáticas se demuestra la falsedad de una premisa es el contraejemplo. ¿Somos entonces uno de los mejores contraejemplos de la teoría de la satisfacción? Académicos del mundo fascinados contemplando como en zoológico a una especie que con demasiada frecuencia permanece largo rato con selecciones, elecciones, de lo que no le conviene —según definiciones conocidas y aceptadas de lo conveniente.

Por lo visto, somos evidencia perenne de que sí se puede andar por la vida siendo consistentemente inconsistentes, “hijos de la mala vida” por elección —“¡pégame pero no me dejes!”. Sí, ¡los mexicanos nos atrevemos a actuar en contra de la teoría!

No, no; momento; si la teoría no se acopla al comportamiento observado, la teoría está mal, no al revés. Aaahhh, reaparece la lógica, feliz refugio para mexicanos atípicos. Entonces, ¿qué nos empuja a declararnos “felices” y a permanecer en la insatisfacción en la que estamos? ¿Cuál es el proceso o algoritmo irremediable que explica la ruta de nuestro “libre albedrío” (Real Academia Española: “voluntad no gobernada por la razón, sino por el apetito, antojo o capricho; libertad de resolución”)?

Investigar y conocer esta tolerancia a la insatisfacción y sus “resortes” es ya desde hace dos décadas una preocupación y ocupación productiva. Quien al experimentar, por ensayo y error, laboriosidad o mero azar, encuentra una herramienta útil que modele razonablemente bien nuestros procesos para elegir y permanecer largo tiempo “comprometidos” con nuestras elecciones —de marcas, servicios, partidos políticos, etcétera—, aún insatisfechos con éstas, puede con precisión aceptable anticipar, antes que el sujeto mismo, los incentivos y motivaciones que pueden modificar —a la alza o la baja— sus probabilidades de que cambie o no de marca, de religión, de pareja, de intención de voto, de pasivo a radical activista.

Ante tal hallazgo, queda en plano secundario la aún popular preocupación de medir el nivel de “satisfacción con...”, pues los resultados de este enfoque quedan cortos en su capacidad de estimar, prever, pronosticar, con mejor precisión que el “nuevo” modelo las futuras acciones de los comprometidos/insatisfechos ante estímulos especialmente dirigidos a éstos, vía campañas publicitarias, comunicación directa, ofertas y promociones, discursos y promesas.

Quien labore con empeño para explicar la tolerancia a la insatisfacción con su servicio, producto y marca, y la de su competencia, y en el camino encuentre un modelo del “nivel de compromiso” individual de sus consumidores, podrá entonces:

- ◆ distinguir entre “lealtad” y “nivel de compromiso”, y usar en su beneficio la diferencia.
- ◆ aprovechar el nivel de compromiso para construir “marcas sólidas”.
- ◆ aumentar el “valor de marca”, a través del “nivel de compromiso”.
- ◆ reducir el desperdicio e incrementar el impacto positivo de campañas de publicidad dirigidas a los más comprometidos consumidores, y seleccionando el mejor momento para hacerlo.
- ◆ invertir lo más adecuado en y para cada consumidor —elector.
- ◆ aumentar el consumo, promoviendo mayor frecuencia de compra entre el público más comprometido.
- ◆ arrebatarse simpatizantes —consumidores— no comprometidos con los otros partidos —marcas— y conservar los propios.
- ◆ mejorar las estrategias para introducir nuevos productos y marcas con el antecedente del nivel de compromiso que tienen las ya existentes.
- ◆ desarrollar mejores estrategias de precios ante el conocimiento del nivel de compromiso de marcas propia vs las de la competencia.

¿En qué consiste y qué ingredientes contiene tal maravilla? En lugares comunes que las labores y el ingenio de varios han logrado identificar, medir, ordenar, procesar, analizar, interpretar y concluir con acciones a tomar para servicios y productos de marcas específicas, en mercados específicos.

Bien. Pero en mi mercado, en mi categoría, para mi marca, para mi cliente político, ¿cómo construyo un modelo de comportamiento que contenga tal nivel de sofisticación, que incluso explique y aproveche inconsistencias para mejor pronosticar impactos de futuras campañas? Lo sentimos, ¡no existe receta universal!



Ante las confusiones acerca de lo que significa estar "satisfecho", ser "leal" y mantener un "nivel de compromiso", es importante que las empresas analicen las no muy sutiles diferencias que tales conceptos involucran. Sólo así será posible desarrollar campañas exitosas, que atiendan a mercados realmente específicos y que tomen en cuenta a los consumidores.

Pero no se frustren. Sepan que la respuesta está en ustedes. Sí, en ustedes que tuvieron la habilidad de diseñar y colocar en el mercado su organización, personaje, servicio, producto y marca; en ustedes que cuentan con la historia y evolución de participación de mercado, el conocimiento del perfil de sus consumidores y el de los "otros", la identificación de sus competidores directos y el "resto"; en ustedes que conocen de los éxitos y fracasos —sobre todo fracasos—, de distintas campañas publicitarias y promociones de su marca; en ustedes que han perdido clientes que han migrado hacia otras marcas —servicios, partidos políticos— ante "guiños de ojo" bien dirigidos.

¿Dónde empezar? ¿Por dónde no empezar? Intentemos primero responder lo último. No inicien solicitando de inmediato una nueva recolección de datos que ahora sí por fin resolverá las carencias de investigaciones anteriores. No, por ahí no. ¿Entonces por dónde? Dense un respiro para volver a visitar registros, series de datos, estudios anteriores; y con ojos y mirada fresca recuperen sapiencia olvidada, y descubran facetas y rutas de análisis no explotadas. Háganlo ustedes o pídanlo a terceros, pero siempre bajo su guía y seguimiento cercano. El tiempo que inviertan será eso, una redituable inversión.

Ahora sí, con el conocimiento recuperado y enriquecido, reflexionen si, entre sus consumidores, hay subgrupos en los que se da el paradigma de permanecer con sus servicios, productos y marcas por las razones equivocadas. ¡Alerta! Si los hay, están en riesgo de perder estos públicos en cualquier momento.

En contrapartida, si hay subgrupos fuertemente comprometidos con sus servicios, productos y marcas, ahí está la oportunidad de fortalecerse, crecer, y ahorrar cuantiosos recursos desperdiciados en campañas genéricas, dispersas, que ignoran a los consumidores y no se comunican con ellos de manera particular, especial.

Ejemplos hay, y bien documentados. Recordemos, por ejemplo, en el terreno político electoral los dos libros de María de las Heras: *Uso y abuso de las encuestas, elección 2000. Los Escenarios*, editado por Océano y publicado en mayo de 1999; seguido por su segundo libro *Por quién vamos a votar y por qué. Guía práctica para comprender elecciones*, editado por Nuevo Siglo-Aguilar, en febrero de 2006.

En el primero de estos textos, María de las Heras describe su modelo de "inercia y circunstancia" y establece su taxonomía de electores "inerciales" y "potenciales" para cada uno de los partidos. En el segundo refina su enfoque y define dos modelos, uno "demoscópico" y otro "territorial", clasificando ahora a los electores afines a cada partido en "estables", "cambiantes" e "indiferentes". Mediante su análisis, identifica con qué segmento específico vale la pena que cada partido invierta durante la campaña para allegarse de más votantes, sin desperdiciar recursos.

En la aplicación de sus modelos para la previsión del resultado de las elecciones presidenciales de 2000 le fue muy bien, y en las de 2006 mal. ¿Hecha esto a tierra sus labores? ¡Por supuesto que no! Lo que hace es subrayar lo difícil de la empresa al igual que los incansables empeños de María de las Heras, que seguramente continúa ensayando, refinando, ajustando e innovando, y sus ideas y creatividad probablemente las veremos en un próximo ensayo o tercer libro.

En otros terrenos, con el enfoque de clasificar a los consumidores en distintas escalas de "nivel de compromiso" con sus marcas, están documentados casos como el detergente Ariel —45% del mercado— vs su competidor Le Chat en Francia —15% del mercado—; consumidores de whiskey vs vino de mesa en varios países en vías de desarrollo; bebidas carbonatadas en países desarrollados y en vías de desarrollo; marcas locales de cerveza vs marcas importadas, etcétera.

En el camino para encontrar la primera hebra de la madeja de actitudes y comportamiento de nuestros consumidores surge un elemento clave: el nivel de "compromiso individual" hacia la marca. ¿Y en qué consiste este "compromiso individual"? Veamos.

Primero consideremos cuándo no es relevante el andar la ruta para buscar el "nivel de compromiso". Esto siempre que para el bien, servicio, categoría y producto, la marca resulte irrelevante para los consumidores; cuando éstos les da lo mismo adquirir una marca en una compra y una distinta en la siguiente, y así sucesivamente. Algunas categorías como "cerillos" o "velas" podrían estar en esta situación.

Conocer entonces la idiosincrasia del mercado y consumidor específico de cada bien, servicio, producto y marca de interés es un buen inicio.

Por ejemplo, y exagerando la simplificación para ilustrar, desde la perspectiva budista somos esclavos o víctimas de nuestros deseos, y lo mejor sería no desear. Esta visión es poco realista si la máxima se reduce a la mínima expresión de supervivencia y miseria que el mismo Buda probó para después rechazar.

Entonces, y en el ánimo de encontrar expresiones simplistas pero que ayuden a comprender el comportamiento humano, vemos que el hombre y la mujer van generando deseos —algunos instintivos y otros desarrollados o adquiridos—, los que a su vez generan necesidades que surgen de estos deseos primarios. Más adelante se ordenan dichas necesidades de acuerdo con los referentes de cada individuo.

Así, hombre y mujer, cuando bebés, niños, adolescentes, adultos y ancianos, se exponen a determinadas jerarquías a las necesidades humanas —aprendidas, impuestas o aceptadas en el entorno familiar, en el de aprendizaje formal e informal, en el vecinal, en el social, en el de trabajo, en el de poder, en el de interacciones con autoridades y gobiernos locales y federales, entre otros ámbitos. Cada historia y sociedad modela y pone matices a este ordenamiento. Y luego, cada individuo, gracias a su información genética, su coeficiente intelectual, carta astral, madurez social/emocional, medio ambiente, modifica y conviene para sí mismo el orden básico de sus prioridades y, por lo tanto, de los compromisos con los satisfactores que cubren sus necesidades fundamentales.

Por ejemplo, si para alguna mujer lo más importante en su vida es ser esposa y madre, entonces ¿para ella será más importante mantener este estatus que lo que tenga que hacer o soportar para lograrlo? ¿Se encontrará altamente involucrada con su principal meta o propósito de vida a pesar de los medios involucrados para alcanzarla? ¿Cómo aprovechar ese nivel de compromiso de este segmento del mercado para promocionar bienes, servicios, productos y marcas dirigidos a ella? Hablemos de, servicios de consejería conyugal, familiar; productos dirigidos a la higiene y salud del bebé, del niño, del adolescente, del esposo; productos y servicios dirigidos a conservar el atractivo mutuo de la pareja en distintas etapas de la vida.

Al llegar a este punto es claro que en primer lugar debe existir interés por la categoría de servicio o producto, y que el nivel jerárquico que ocupa la categoría en el ordenamiento de infinitas decisiones diarias debe ser alto. Sin embargo, estar entre los primeros lugares es una condición necesaria, pero no lo suficiente como para lograr un nivel de compromiso que se preste a ser modelado

Desear tener pareja es el paso hacia la necesidad de contar con una. Dicha necesidad no viene sola como un objeto aislado y universalmente identificable, como podría ser el deseo de morder una manzana. Existen alrededor de estos requerimientos una serie de “resortes” y expectativas —catalizadores o *drivers*— que son como satélites girando alrededor de un centro —la necesidad— y que evolucionan, mutan y cambian con el tiempo. Es necesarios descubrirlos, identificarlos, para luego usarlos en el modelo.

Al inicio, se genera un proceso comparativo entre la necesidad —de contar con un auto, por ejemplo— y los posibles satisfactores —las marcas de autos disponibles. Éstos se miden, se pesan, se pregunta sobre ellos y finalmente se selecciona el que “mejor” embona con la necesidad, dada una medida subjetiva de distancia entre la necesidad y el satisfactor —como por ejemplo el presupuesto disponible para su compra, el rendimiento esperado por litro de gasolina, el costo de mantenimiento, el costo del seguro que restringe el abanico de satisfactores de marcas de autos.

Se dice que en las lunas de miel no hay ojos para nadie más, todo es perfecto e ideal para uno y otro —entonces la necesidad de cada uno es a la vez el satisfactor del otro, y así fueron felices por siempre jamás. Sin embargo, con demasiada frecuencia, se descubre que el amor eterno —sí, el eterno, el verdaderamente eterno—, dura sólo tres semanas o meses, años o, en el mejor de los casos, lustros. La verdad es que todo cambia y nada es para siempre.

Ante el reconocimiento de que con el tiempo las marcas seleccionadas no son lo que aparentaban ser —pensaba que era mozuela pero tenía marido—, de inmediato se presentan alternativas:

Las encuestas que señalan que somos una de las sociedades más “felices” omiten nuestra muy arraigada tendencia a aguantar, misma que manifestamos en vicios del lenguaje, como el infaltable “mande”, que desde pequeños nos inculcan.





Conocer el grado de satisfacción de un cliente no es un asunto menor ni tampoco estático, pues resulta obvio que los consumidores cambian de acuerdo con su edad, su situación, sus estados de ánimo y expectativas: no es posible, pues, pensar que la "luna de miel" con un producto será eterna.

1. Modificar las expectativas, catalizadores y los impactos esperados que definen la satisfacción de la necesidad, para disminuir la diferencia entre el alcance del satisfactor y lo que de él se esperaba —si me pega es que me quiere.
2. Considerar cambiar de producto, servicio o satisfactor.

Lo anterior es un proceso continuo de seguimiento, vía mediciones que se transformen en información relevante respecto a la relación entre satisfactores y necesidades, y la evolución en el nivel de compromiso individual en los segmentos de interés.

Así pues, la intolerancia a la insatisfacción está determinada por el nivel de compromiso individual, que a su vez depende de la importancia o jerarquía que la categoría o, en general, la necesidad, tiene para el individuo en la etapa en la que se encuentre la relación entre la necesidad y su correspondiente satisfactor —marca / producto / servicio.

Después de tanto rollo, ¿nos dejaron donde estábamos! Que si en los "volados" hay que fijarse en la cara oculta de la moneda en lugar de la que está a la vista. ¡Pues si es lo mismo! Que si los que cambian es por no estar comprometidos con su elección anterior. ¡Pues si eso es lo explica el modelo de satisfacción, simplemente encontraron otra opción que los satisface más!

¿Ah, sí? ¿Puede este modelo explicar las veces en que la moneda cae de canto, así como y las veces en que ésta "desaparece" y no es encontrada después del volado? ¿Puede explicar las múltiples ocasiones en que se permanece durante largo tiempo con las opciones que menos se acercan a los satisfactores de sus necesidades? ¿Explica el fenómeno de Big-Cola? ¿De agua embotellada Ciel? ¿De Coca Cola Zero? ¿Del cambio de simpatías de Andrés Manuel López Obrador hacia Felipe Calderón? ¡Felicidades! Ya la hicieron.



Pero pregúntense si realmente les da la misma riqueza de información la pregunta bajo la óptica de satisfacción:

“¿Qué tan satisfecho está con el servicio que le ofrece XXX?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Nada satisfecho.”

que la pregunta bajo la óptica de nivel de compromiso:

“Seleccione la opción que mejor lo describe:

- a) Tengo muchas razones para continuar usando XXX y ninguna para cambiar a otra marca.
- b) Tengo razones para continuar usando XXX pero también algunas razones para cambiar a otra marca.
- c) Tengo pocas razones para continuar usando XXX y muchas razones para cambiar a otra marca.”

Y como mexicanos, los aún insatisfechos, dejemos de tolerar nuestras insatisfacciones y busquemos opciones; escombremos nuestro pasado, atisbemos en archivos viejos, redescubramos nuestro origen, observemos hacia el futuro y desechemos nuestra tolerancia a la insatisfacción en todo terreno. En caso de ameritarlo, seamos un poco o un mucho egoístas para realmente ser felices. ¡Escuchémonos! Atrevámonos a considerar el cambio de trabajo, de pareja, de partido, de escuela de los hijos. Cuando por demasiado tiempo hayamos tolerado nuestra insatisfacción, cambiemos nuestra actitud pasiva ante injusticias a una de denuncia contra la impunidad y la corrupción; dejemos atrás la práctica y la tolerancia hacia pequeñas infracciones y delitos. Salgamos del lado de la verja del zoológico en que estamos y pasemos al otro lado, pasemos a observar en lugar de ser observados.



Edmundo Berumen es matemático de formación, aderezado con pinceladas de estadístico, converso desde hace tres décadas al difícil arte de hacer preguntas inteligentes sobre temas relevantes.

A menudo contempla con asombro las respuestas provocadas y sufre un estado permanente de frustración al intentar ver más allá de los estadísticos sintéticos, tarea que lo lleva a identificar pedazos de información útil que se propone comunicar de manera coloquial e inteligente.