

El proceso de decisión de

Un modelo para entender las elecciones de los consumidores.

Por Todd Gurley, Spencer Lin y Steve Ballou

Cuando pueden explicar las razones por las cuales los consumidores eligen determinados productos, marcas y canales de venta, las empresas asignan los recursos con inteligencia, comercializan sus productos con mayor eficacia que sus rivales y encaran las acciones de soporte que tendrán rápido impacto en el crecimiento de los ingresos. Sin embargo, la investigación tradicional —tanto cualitativa como cuantitativa— no les ha brindado un entendimiento preciso de “por qué” compra la gente (ver recuadro). Si lo hace una nueva herramienta, el modelado del proceso de decisión del consumidor (CDP, por su sigla en inglés), combinación de una encuesta de mercado tradicional y un exclusivo modelo cuantitativo.

El CDP descompone los procesos de decisión en los miles de elementos que afectan a las decisiones: desde las actitudes del consumidor hasta los precios competitivos, desde los mensajes publicitarios hasta las tácticas del vendedor, y desde las emociones del consumidor hasta las características del producto.

Además, utiliza datos de cientos de decisiones para medir el impacto de determinado elemento en la decisión final de compra.

Un método de investigación eficaz debe generar la información que necesita la empresa sobre los consumidores para diseñar su estrategia. En otras palabras, tiene que dar respuesta a los siguientes interrogantes:

■ **¿Quién?** Segmentar a los consumidores en función de características identificables, y explicar o anticipar cambios en ellas.

■ **¿Qué?** Identificar lo que compran y explicar modificaciones en los patrones de compra.

■ **¿Cuándo?** Identificar cuándo y durante cuánto tiempo hacen sus compras, y explicar por qué la oportunidad no es igual para todos.

■ **¿Dónde?** Identificar los lugares (por ejemplo, ubicación, geografía, canal) donde compran y explicar por qué existen diferencias.

■ **¿Por qué?** Explicar los cambios y diferencias en los patrones colectivos de comportamiento y de compras, así como en la oportunidad.

Las entrevistas cualitativas revelarán detalles de este tipo, pero hará falta una investigación cuantitativa para ordenar, según su importancia, las razones que ejercen influencia

EL NUEVO
CONSUMIDOR
FILE

1
2

Cada decisión tiene sus razones

Un consumidor compra, usa y está satisfecho con el producto de la compañía A. Sin embargo, cuando llega el momento de reemplazarlo, elige un modelo más caro de la competencia, aun cuando tenga las mismas características que el de la compañía A. ¿Por qué? ¿Qué fue lo que motivó su decisión? ¿Qué podría haber hecho la compañía A para retener a ese cliente y a muchos otros?

Quizá el consumidor se casó y está pensando en tener hijos; un cambio que influye considerablemente en

sus decisiones de compra. Tal vez no había en stock el producto de su marca favorita y sí el del competidor, lo cual revelaría un problema en la cadena de abastecimiento. También pudo ocurrir que el vendedor haya tenido un incentivo específico para brindar más información sobre el producto de la competencia y logró que al comprador le pareciera más atractivo; una situación que explicaría las fortalezas del rival de la empresa A en el canal minorista.

compra

Todd Gurley es socio de la práctica de Estrategia y Cambio de IBM Business Consulting Services. Spencer Lin lidera el equipo de Estrategia y Cambio del IBM Institute for Business Value. Steve Ballou es socio del equipo Sector de Distribución del mismo Instituto.

en un número suficiente de consumidores como para que se justifique una estrategia que apunte a conquistarlos.

El modelo

Al aplicar el análisis cuantitativo a los procesos de decisión de los consumidores, el CDP aporta, a través de cinco fases integradas, cientos de detalles que explican por qué compran o por qué no lo hacen (ver gráfico 1 en la página siguiente).

Fase 1

Las entrevistas personales en profundidad son el primer paso para entender las decisiones de compra. Difieren de las que emplea la investigación cualitativa tradicional en que son "abiertas" y, por ende, exentas de la parcialidad que suele caracterizar a las preguntas del equipo de investigación cuando interrogan a los consumidores sobre lo que les gustó o no les gustó de un producto o servicio. Pero la mayor ventaja es que la gente puede expresar, con sus propias palabras, cómo ha sido cada detalle de su experiencia de compra. Y en esos detalles suelen estar las razones "ocultas" de la decisión de comprarle o no a determinada compañía.

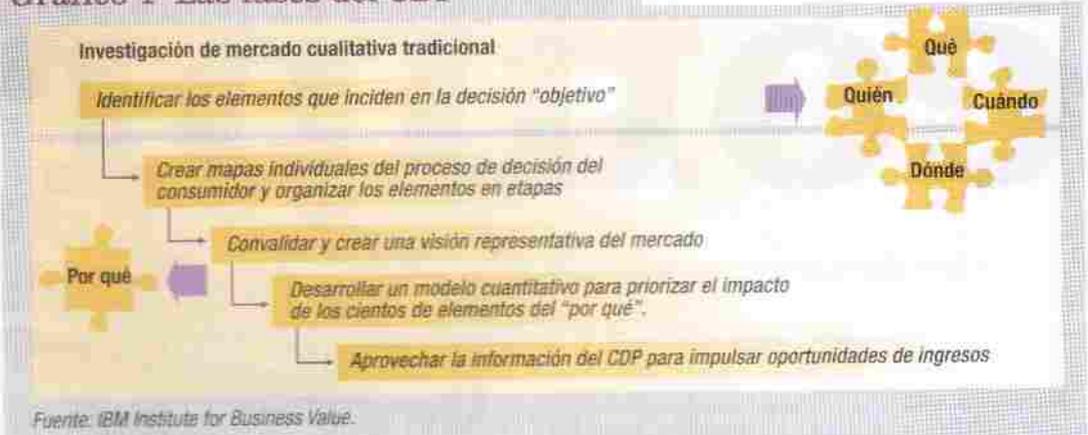
Las entrevistas abiertas típicas incluyen preguntas como las siguientes: ¿podríamos remontarnos a la primera vez en que usted recuerda haber pensado en el [PRODUCTO]? ¿Qué lo llevó a pensar en él y a examinarlo?



Me gustaría que me contara su experiencia de compra. ¿Qué actividades relacionadas con la compra llevó a cabo? ¿Podría darme más detalles sobre las cosas que hizo?

La autoexploración que hace el entrevistado de sus compras recientes permite identificar los elementos que hacen impacto en las decisiones. Entre esos elementos hay influencias "tangibles" (descos, necesidades y acciones del consumidor; acciones de la competencia) y factores "intangibles" (creencias y emociones del consumidor).

Gráfico 1 Las fases del CDP



El análisis cuantitativo, aplicado a los procesos de decisión de los consumidores, explica por qué compran o por qué no.



Fase 2

Los múltiples elementos que surgen de la entrevista a cada consumidor se convierten en mapas del proceso (ver gráfico 2). Cada mapa puede reflejar varias de sus acciones, generadas por las influencias y los factores que inciden en la decisión. Con el fin de ordenar esos elementos, el proceso de compra se resume en etapas. Las más comunes son:

■ **Incubación.** Los consumidores han identificado una necesidad y están buscando opciones para satisfacerla; pero, por diversas razones, demoran la decisión. En las compras complejas, esta etapa puede durar varios años. Por ejemplo, en el gráfico 2, "Conservar el viejo electrodoméstico" pertenecería a la etapa de incubación.

■ **Detonante.** Una serie de acontecimientos —un producto que se rompe o funciona mal, el acceso a una línea de crédito, un aumento de sueldo inesperado, el nacimiento de un hijo— desencadena el tránsito a la "compra". El consumidor sigue buscando información sobre el producto y analiza otras variables, aun

cuando ha decidido pasar a la acción. En el gráfico 2, "Reemplazar, en lugar de reparar" correspondería a esa etapa.

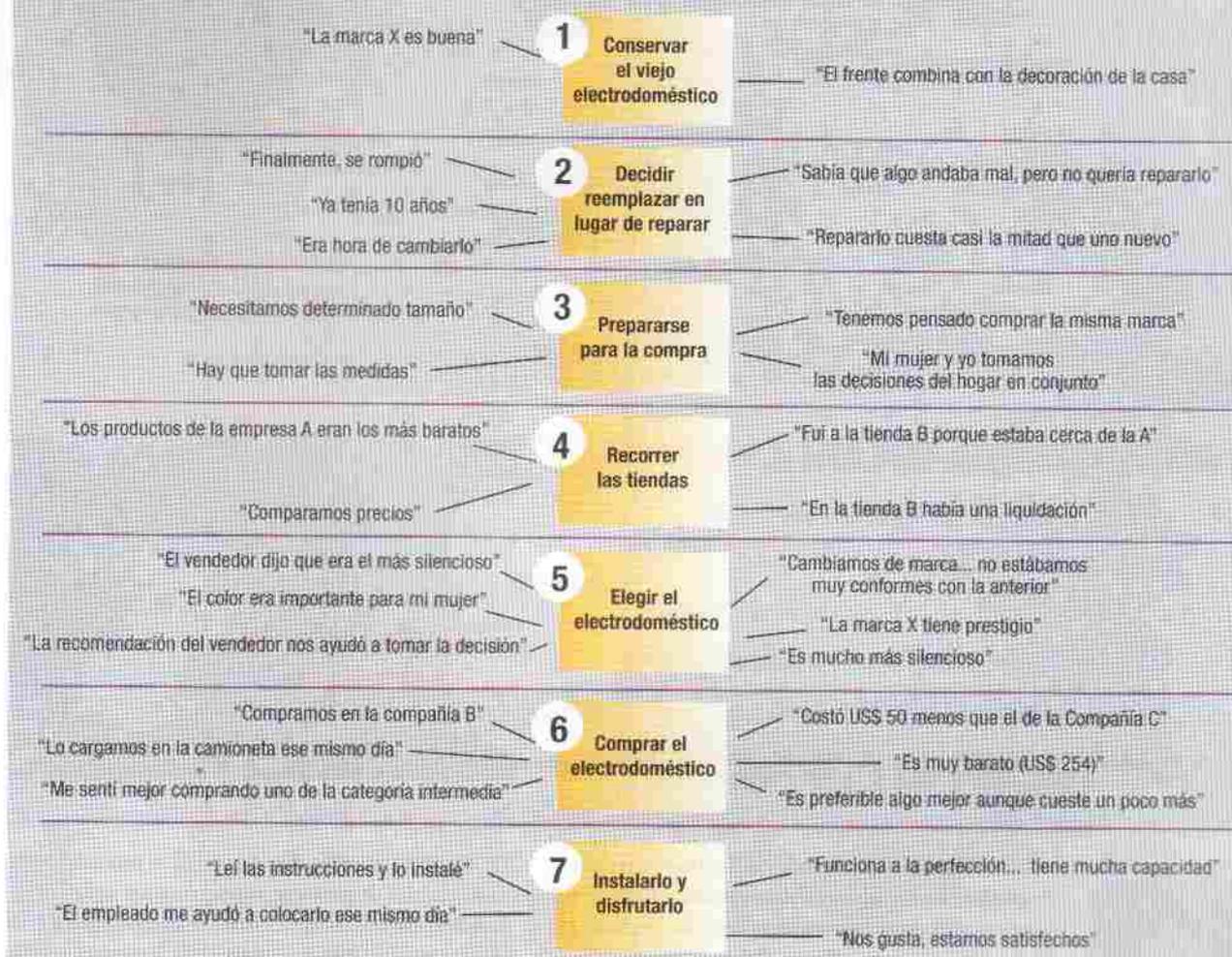
■ **Recorrida y compra.** Los consumidores visitan tiendas con la intención de elegir y comprar un producto. Resuelven la disyuntiva valor-precio, y compran a las empresas que han influido positivamente durante la incubación. Por ejemplo, en el gráfico 2, "Recorrer las tiendas", "Elegir el electrodoméstico" y "Comprar el electrodoméstico" pertenecerían a esta etapa.

■ **Expectativas post-compra.** Incluso antes de tomar la decisión final, los consumidores suelen evaluar cuestiones tales como el rendimiento del producto, y los servicios de instalación, reparación o garantía. La compañía que no posicione adecuadamente su capacidad para brindar esos servicios podría perder ventas. Durante la etapa que sigue a la compra, a veces de varios años, el consumidor evalúa su satisfacción general con el producto. Esas evaluaciones se convierten en un mecanismo de feedback para la siguiente serie de compras en "incubación". Por ejemplo, en el gráfico 2, "Instalarlo y disfrutarlo" correspondería a esta etapa.

Fase 3

Las decisiones de cada consumidor se convalidan después con una encuesta de mercado cuantitativa. El volumen de encuestados —de 400 a 1.600 consumidores— confirma qué acciones e influencias tienen efectos generalizados en el mercado, y proporciona información precisa para trazar un patrón de las tendencias del proceso de decisión. La encuesta se elabora en torno de

Gráfico 2 Un mapa del proceso del consumidor muestra los factores que inciden en la decisión



las etapas mencionadas y cubre áreas como:

■ **Etapas de incubación**

¿Cuándo empezó a pensar en comprar un nuevo producto?

¿Qué pasos dio durante el período previo a la decisión de comprarlo?

■ **Etapas del detonante**

Si piensa en su compra, ¿qué es lo que mejor describe la razón por la que decidió adquirir el producto?

■ **Etapas de recorrida y compra**

¿Qué características del producto influyeron en su decisión de elegirlo?

¿Qué atributos de los minoristas influyeron en su decisión de comprar el producto?

■ **Etapas de expectativas post-compra**

¿Qué es lo que mejor describe la manera en que instaló su nuevo producto?

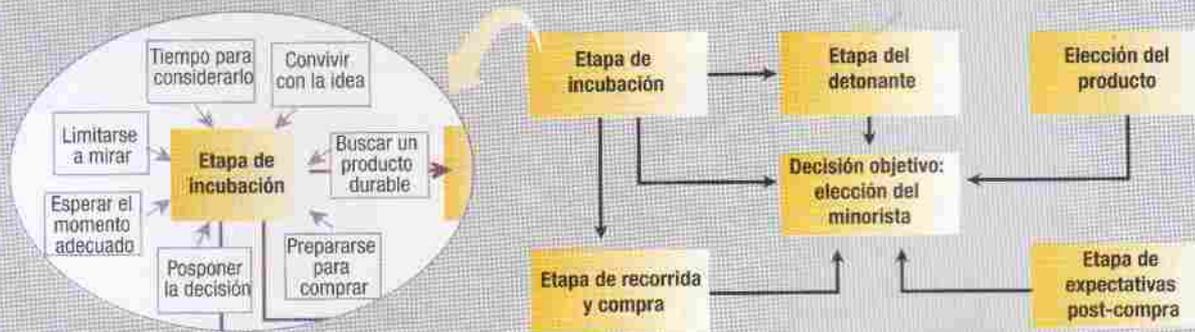
¿Cuál fue su nivel de satisfacción con el servicio de post-venta de los minoristas?

La encuesta de mercado, que se arma a partir de los elementos definidos en la investigación cualitativa, evalúa el porcentaje de consumidores cuyos procesos de decisión se vieron afectados por cada elemento, y convalida la forma en que deciden para crear una visión representativa del mercado.

Fase 4

Las respuestas obtenidas en la encuesta se utilizan para graficar la manera en que la elección del producto y las diferentes etapas de decisión hacen impacto en la decisión "objeti-

Gráfico 3 Graficación de los elementos que influyen en cada etapa de la decisión



Los datos que aporta, junto con la **estrategia de negocios**, son útiles para **impulsar los ingresos**.



vo" del consumidor; es decir, la más importante para la compañía. Por ejemplo: el canal seleccionado para la compra (tienda, Web, catálogo), las características del producto y/o el nivel de servicio elegidos. Luego, se vuelcan en el gráfico los elementos que influyen en la elección del producto, cada etapa de decisión —desde la incubación hasta la post-compra— y la decisión objetivo (ver gráfico 3).

El CDP se vale de herramientas analíticas sofisticadas para identificar objetivamente los elementos que ejercen la mayor influencia en la decisión de compra y, además, clasificar su nivel de impacto en una escala que va de "crítico" a "insignificante". Luego pueden realizarse comparaciones entre las etapas de decisión, a fin de ver en cuál de ellas un elemento —el precio, por ejemplo— tiene el mayor impacto en la decisión del consumidor.

Fase 5

Los datos que aporta el CDP, junto con información adicional sobre el consumidor y la estrategia de negocios, son útiles para impul-

sar oportunidades de ingresos. A partir de un modelo CDP del mercado en su conjunto pueden desarrollarse otras versiones para hacer las comparaciones que faciliten la toma de decisiones estratégicas. Si el foco está puesto en determinar por qué los consumidores compran a una compañía y no a otra, se construyen versiones del CDP para los consumidores de cada competidor objetivo. Al analizar las divergencias entre esas versiones, es posible identificar diferencias significativas en las razones del comportamiento de los consumidores. El conocimiento de esas diferencias se combina con otras fuentes de inteligencia competitiva, a fin de detectar en qué áreas puede ser más efectiva la empresa para arrebatarles participación de mercado a sus rivales. Del mismo modo, las diferencias identificadas por los modelos CDP se combinan con indicadores de las percepciones del consumidor sobre la marca, con el propósito de identificar aquellas áreas donde las percepciones intangibles impulsan las decisiones, antes que las diferencias tangibles.

El CDP como herramienta para impulsar el crecimiento

Información del CDP

Los consumidores creen que la calidad de la instalación difiere entre las compañías.

Los consumidores quieren que la compañía A tenga vendedores informados cuando ellos recorren tiendas, y que brinde servicios de instalación profesional después de que han hecho la compra.

Los consumidores quieren información sobre el producto durante la etapa de incubación, y el mejor precio en la etapa de recorrida y compra.

El estilo del producto y la marca influyen mucho en los consumidores; se sienten más atraídos por la marca de la Compañía B que por la de la Compañía A.

Los consumidores están tratando de comprar el producto por Internet.

Los consumidores esperan que haya determinados productos en stock y que otros puedan adaptarse a sus necesidades.

Los consumidores buscan ayuda, no una venta agresiva.

Acciones de la compañía

Estrategia corporativa

Actuar sobre las brechas competitivas críticas.

Ventas

Adaptar los mensajes de ventas a las necesidades del consumidor, que varían a lo largo del proceso de decisión.

Comunicaciones de marketing

Diseñar las comunicaciones para apuntar a los consumidores según la etapa del proceso de decisión.

Branding

Revisar las estrategias de marca y publicidad para que se concentren en reducir las brechas percibidas en el desempeño de la empresa versus el de los competidores en los puntos de inflexión críticos del proceso de decisión.

Tecnología de la información

Cambiar las áreas de IT que no pueden dar respaldo a los ambientes de compra preferidos por los consumidores.

Cadena de abastecimiento

Cambiar el mix de mercadería en stock. Alinear la cadena de abastecimiento para favorecer la customización de productos.

Organización y recursos humanos

Actualizar la capacitación de los empleados e identificar las habilidades para asistir a los consumidores.

Por fin, si la empresa quiere mejorar su posición en el mercado, puede aplicar los datos obtenidos del CDP a otras áreas (ver cuadro).

Usted pregunta, el CDP responde

¿La información que tiene sobre las decisiones de compra de los consumidores le permite entender por qué le compran a su empresa o prefieren a la competencia? ¿Sabe cuál es la información sobre el consumidor que podría beneficiarlo o permitirle lograr una mayor participación de mercado? Las siguientes preguntas lo ayudarán a identificar las áreas del modelo CDP capaces de brindar las respuestas que necesita:

- ¿Por qué logramos atraer a ciertos consumidores y perdemos a otros?
- ¿Estamos poniendo los productos correctos en los lugares adecuados? Cuando no lo hacemos, ¿cuál es el impacto?
- ¿Quiénes serán los consumidores de mayor valor en el futuro? ¿Podemos adaptarnos a sus necesidades?

- ¿Están nuestros empleados focalizados en las propuestas de valor correctas para nuestros consumidores?
- ¿Cómo podemos mejorar la experiencia del consumidor?
- ¿Cuáles son los puntos de inflexión en las decisiones de compra de los consumidores? ¿Nuestros competidores son mejores a la hora de ejercer el control de esos puntos?

Para cosechar los beneficios del CDP hay que empezar con los temas estratégicos, seleccionar las decisiones del consumidor que aportan la mejor información sobre el tema en cuestión y, finalmente, implementar los cambios en función de los datos obtenidos. ●

© Gestión/Strategy & Leadership

Reproducido con autorización de *Strategy & Leadership*, Volumen 33, N° 3, 2005. © Emerald Group Publishing Limited. Para leer otros artículos como éste, visite el sitio www.emeraldinsight.com/gestion.

