



En lo profundo de la mente

Más allá de las diferencias culturales, los consumidores comparten modelos mentales que determinan cómo perciben a los productos, las marcas y las compañías. Pero lo que emerge a la superficie de la conciencia y se expresa en palabras es, apenas, un fragmento de una compleja trama de asociaciones, redes de conceptos y representaciones.

En la película *Lo que ellas quieren* (What Women Want), Mel Gibson encarna al director creativo de una agencia de publicidad que, a raíz de un accidente doméstico, adquiere la capacidad de leer el pensamiento de las mujeres. Como capta lo que ellas callan, se convierte en un seductor irresistible, un jefe comprensivo y un publicitario extraordinario. Pero, si los guionistas hubieran leído las investigaciones recientes sobre la mente del consumidor, otra habría sido la historia. Porque sabrían que, en realidad, el 95 de los pensamientos son inconscientes; en otras palabras, un misterio para el propio sujeto. Lo que emerge a la superficie de la conciencia y se expresa en palabras es, apenas, un fragmento de una compleja trama de asociaciones, redes de conceptos y representaciones. Entonces, para entender lo que ellas (y ellos) quieren, no es suficiente con leerles el pensamiento; hay que saber interpretarlo.

Lejos de Hollywood, en la costa este de los Estados Unidos, Gerald Zaltman se dedica a estudiar la mente del consumidor. Sus investigaciones en el laboratorio Mente, Cerebro y Comportamiento, de la Universidad de Harvard, le permitieron echar por tierra algunos mitos del marketing. Por ejemplo, la creencia de que los compradores siguen un razonamiento lineal en sus elecciones, o que los recuerdos son fieles reproducciones de la experiencia vivida. En la siguiente entrevista, Zaltman comenta los resultados de sus experimentos, ofrece claves para entender el funcionamiento de la mente y métodos para sondear en sus profundidades.

Científico del pensamiento

Elegido entre las cinco personalidades más destacadas del marketing en numerosas encuestas realizadas por la American Marketing Association, **GERALD ZALTMAN** se distingue por su trayectoria académica: doctor en sociología, es profesor y miembro de la iniciativa interdisciplinaria "Mente, Cerebro y Comportamiento" de la Escuela de Negocios de Harvard, y codirector del laboratorio la Mente del Mercado de esa casa de altos estudios. Antes de ingresar al cuerpo docente de Harvard, Zaltman integró los de las universidades Northwestern y Pittsburgh. Escribió 14 libros, entre ellos *How Customers Think*, el bestseller *Hearing the Voice of the Customer*, con V. Barabba, y editó o coeditó otros 12. También es socio de la consultora Olson Zaltman Associates y fue presidente de la Association of Consumer Research.

¿De qué manera se aborda el estudio de algo tan complejo como los procesos mentales del consumidor?

Lo fundamental es abreviar en diferentes disciplinas. Todas las que tienen algo que decir sobre cómo funciona la mente: la sociología, la antropología, la neurociencia, la semiótica y hasta el teatro. Por eso trabajamos con especialistas de varios campos. A veces estudiamos lo que la gente piensa sobre los productos en determinada categoría; otras, su experiencia con una marca específica. Si una empresa busca nuevas ideas de productos o quiere cambiar la presentación y el envase de un artículo existente, sondeamos los sentimientos y pensamientos de los consumidores.

¿Cuáles han sido sus principales hallazgos?

El más importante es que los consumidores, en cuanto tales y con independencia de las diferencias culturales y de cualquier otro tipo, poseen un modelo mental que tiende a ser compartido y determina cómo ven un producto, categoría o problema. Su modelo mental sobre las compañías que se preocupan por el cliente, por ejemplo, está formado por un conjunto de ideas entre las que se cuentan si son innovadoras, si tratan bien a sus empleados, si hacen que los compradores se sientan cómodos en sus tiendas, si responden bien cuando llaman por teléfono para plantear algún problema, si respetan el medio ambiente. Todas estas ideas están interconectadas. Forman una red que se convierte en un modelo mental para juzgar las intenciones de la compañía. La gran mayoría de las redes de ideas son comunes a todos los individuos. Descubrimos que, más allá de lo diferentes que sean las personas, si analizamos lo que es importante para ellas encontraremos modelos mentales muy parecidos.

¿A qué se debe que personas de distintas culturas tengan modelos mentales similares?

En parte, porque estamos expuestos a los mismos estímulos, anuncios publicitarios y productos, pero sobre todo porque tenemos necesidades similares. Y también es similar la manera de satisfacerlas. A menudo encontramos diferencias y las exageramos; sin embargo, en los niveles más profundos hay coincidencias. Y en esos niveles hay que concentrarse para servir bien al cliente. Por ejemplo, en estudios realizados entre compradores de Francia, Japón, India, Egipto y los Estados Unidos, entre otros, descubrimos que describen el proceso de compra como “un viaje”. A pesar de que el ambiente cultural es radicalmente distinto, los consumidores de esos países tienen los mismos objetivos, y sienten idénticas frustraciones, sorpresas y satisfacciones al ir de compras.

A propósito de la descripción del proceso de compras como un viaje, en su último libro usted subraya la importancia de las metáforas para entender la mente del consumidor. ¿Qué papel juegan?

Me gustaría aclarar que, cuando hablé de metáforas, lo hice en un sentido amplio: incluyo al lenguaje no literal, las analogías y las expresiones idiomáticas. Las metáforas son centrales en el pensamiento. Se estima que usamos seis de ellas por minuto en nuestro discurso oral. En pocas palabras, son el motor de la imaginación; nos ayudan a expresar lo que sentimos o pensamos y estimulan la actividad mental. Además, inciden en nuestra percepción del mundo, en la comprensión de nuevos conceptos y en la interpretación de las experiencias. Por todas estas razones, cuando entrevistan a consumidores, los investigadores les piden que usen metáforas para referirse a los productos o servicios. Lo que buscan es que logren sacar a la luz pensamientos y sentimientos inconscientes.

Parece difícil lograr ese objetivo por cuanto, como usted señala en *How Customers Think*, el 95 por ciento de los pensamientos del consumidor no llega a la conciencia. ¿Qué reglas gobiernan la mente inconsciente?

Existen patrones de actividad neuronal en diferentes zonas de nuestro cerebro que representan conceptos y producen pensamientos. Pero sólo percibimos algunos de ellos. Si, por ejemplo, un niño se cruza frente a su automóvil mientras usted con-

duce, apretará el freno de inmediato. Aunque parezca una acción casi refleja, involucra un complejo conjunto de decisiones: reconocer que se trata de un niño y no de un trozo de papel, mantener el volante firme o girarlo, pisar el freno. Esas decisiones llevan aproximadamente 150 milésimas de segundo. Por otra parte, varias investigaciones demuestran que se necesitan alrededor de 500 milésimas de segundo para que uno se dé cuenta de lo que acaba de hacer: apretar el freno. Es decir, muchas decisiones cotidianas son el resultado de procesos mentales que no percibimos. No hay diferencias cruciales entre el pensamiento consciente y el inconsciente; lo que sucede es que a este último no lo percibimos. Por eso no podemos explicar racionalmente que la misma comida parezca más sabrosa si la compartimos con un amigo que con un extraño, o que se vendan más productos a US\$ 9,99 que a US\$ 10, cuando es evidente que la diferencia de un centavo en productos idénticos no es significativa.

¿Cuáles son las mejores tácticas para bucear en la mente del consumidor?

Cada método implica una encrucijada, porque ninguno aborda todos los problemas. A veces las encuestas resultan útiles, pero también pueden llevarnos por caminos equivocados. En una encuesta realizada por un fabricante de automóviles europeo a sus clientes en Japón, una pregunta sobre satisfacción del consumidor, que precedía a otra sobre frecuencia de las reparaciones, arrojaba un alto índice positivo. Al cambiar el orden —primero la de reparación y luego la de satisfacción—, la tasa de satisfacción disminuyó significativamente.

En general, los métodos tradicionales, como las encuestas y los focus groups, funcionan cuando los gerentes tienen conocimientos sustanciales de la marca y de la categoría del producto, cuando los consumidores pueden expresar fácilmente lo que piensan y cuando los recuerdos no juegan un papel importante. Pero son insuficientes para responder a interrogantes como: ¿qué marcos de referencia usa la gente cuando piensa en una marca? ¿Por qué los consumidores prefieren un conjunto de atributos sobre otro? ¿Qué papel desempeña un producto en la vida de los compradores? ¿Por qué son leales a una marca en particular? En estos casos se necesitan métodos que no sólo analicen lo que la gente expresa abiertamente, sino que además puedan identificar aquello que los consumidores saben sin tener conciencia de que lo saben. Cuanto más innovador es el producto, más importante es la mente inconsciente en dar cuenta de la aceptación o el rechazo. Debido a ello, los temas que me gusta investigar son aquellos en los que los gerentes sienten que no tienen un conocimiento profundo del consumidor, o cuando les resulta imposible explicar la conducta de los compradores.

¿Podría dar un ejemplo de cómo encara sus investigaciones?

Si tuviera que evaluar el atractivo del diseño de un automóvil deportivo, le pediría a un grupo de personas que busquen imágenes de objetos que les resultan atractivos y se relacionan con el diseño interior y exterior de un vehículo deportivo. Les daría una semana para encontrar imágenes que expresan sus pensamientos y sentimientos. Luego, en entrevistas individuales —de dos horas, por lo menos— les preguntaría por qué las eligieron. Algún entrevistado podría explicar que eligió la de una navaja porque el filo de la hoja le sugiere velocidad. Cuando la persona habla de la imagen que seleccionó, sale a la luz lo que para ella significa el automóvil deportivo.

De todo lo que dice el entrevistado, ¿cómo se seleccionan las metáforas más importantes?

Buscamos los arquetipos. Para el caso de los automóviles, una de las metáforas centrales es la potencia, la fuerza. En una investigación sobre el tratamiento de la indigestión, por ejemplo, uno de los consumidores trajo un billete de un dólar, y dijo que cuando comía alimentos pesados y con mucha grasa, más tarde lo pagaba con creces. Otro comentó, respecto de una fotografía de un chef, que la moderación era la clave y que debía aprender cuál era la cantidad exacta de comida a ingerir y qué alimentos podían combinarse con otros. El primero aludía a un equilibrio moral, a que el pecado de excederse en la comida se paga; en el segundo caso estaba implícita la idea de un equilibrio material: la cantidad exacta. Aunque ninguno de los dos lo mencionó explícita-

mente, el equilibrio era el denominador común en sus comentarios. Es indudable que los pacientes buscan alivio en el tratamiento de la indigestión, pero tienen una necesidad aun mayor: sentirse en equilibrio.

¿Qué lugar ocupan las emociones en su teoría?

Aunque son centrales en el comportamiento del consumidor y muchos hablan de ellas, pocos las entienden. En esencia, las emociones son respuestas inconscientes a determinados estímulos. Si bien en el cerebro hay sistemas separados para procesar las emociones y el razonamiento lógico, ambos se comunican y, en conjunto, afectan el comportamiento. Más aún, el sistema emocional ejerce la primera impresión en nuestro pensamiento y nuestro comportamiento. La fragancia de un perfume, por ejemplo, podría despertar angustia en determinada persona, y esa emoción hará que no lo compre, aunque el precio, el envase y la marca cumplan con sus criterios de selección. De la misma manera, una barrita de cereales estimula los sentidos a través del sabor y la textura, y genera emociones relacionadas con recuerdos infantiles, y sensaciones de protección y seguridad que muchos hemos experimentado de niños. Por lo tanto, si un fabricante de barritas de cereal quiere incrementar las ventas, sus iniciativas de marketing no sólo deben apuntar a los estímulos sensoriales del producto, sino también a las emociones.

Los recuerdos, según explica en su libro, no son representaciones fieles o estáticas del pasado. ¿Por qué se modifican? ¿Es posible alternar los recuerdos de un consumidor?

No toda la información que recibimos se guarda en la memoria; tendemos a almacenar los eventos y datos que tienen un significado emocional, y a recuperarlos o recordarlos a partir de algún estímulo. El anuncio publicitario de un par de zapatos elegantes, por ejemplo, podría traer a la mente escenas de una fiesta reciente. Técnicamente, cada vez que recordamos algo se activa un conjunto distinto de neuronas. A veces, la diferencia es trivial; otras, más significativa. Si un amigo le cuenta que comió muy mal en un restaurante en el que usted tuvo una experiencia regular, la recordará como mala; pero, si le dice que la comida fue excelente, usted la recordará como buena. De la misma manera, el recuerdo de una experiencia con un vendedor depende de que el estímulo que lo trajo a la superficie sea positivo o negativo. La imaginación también juega un papel importante en la reconstrucción de los recuerdos; es por eso que las campañas de marketing pueden influir en la memoria y, en última instancia, alterar lo que los consumidores recuerdan de los productos y la marca.

¿Pueden cambiar la opinión de los clientes?

La publicidad es potente porque activa las emociones. No digo que todos los anuncios lo hagan, pero algunos consiguen “disparar” una historia en la mente de los consumidores, y modifican sus recuerdos y emociones. En una investigación reciente comprobamos que lo que los entrevistados pensaban sobre un coche deportivo cambiaba después de haber visto un comercial. Las respuestas que dieron antes y después de verlo fueron diferentes.

¿Es posible prever si un anuncio influirá en la mente del consumidor?

Sí. En las pruebas previas a su lanzamiento, que por lo general se hacen con un grupo de personas representativas del público objetivo, hay que detectar si a partir del anuncio crean sentidos e historias fácilmente, si diferentes segmentos de ese grupo tejen historias distintas basadas en la misma metáfora y si esas historias son coherentes con el mensaje que uno intenta transmitir. ●

© Gestión/Entrevista de Viviana Alonso

Artículo descargado de http://cdn.aws.wobi.com/sites/default/files/en_lo_profundo_de_la_mente.pdf