

Nota técnica

# Procesos de decisión del cliente



Félix Muñoz

## El cliente como origen del valor de la marca

Está demostrado que un cliente con una mayor vinculación emocional a una marca es infinitamente más rentable para el negocio y que todos los clientes pueden mejorar dicha vinculación a través de una mejor experiencia de cliente en todas las fases. Ahora se tratará de conocer los mecanismos sobre los que actuar para hacerlo, saber la manera de influir en la percepción de los clientes en las decisiones que toman con respecto a las marcas.

Está claro que la base del negocio es tener un producto o servicio de suficiente calidad que satisfaga por completo las necesidades del cliente que lo adquiere. Al igual que el producto necesita innovación y mejora constante, la marca necesita evolucionar en la manera de conectar y comunicar con sus clientes para mantener su valor y la competitividad de la empresa.

En mercados maduros, los productos tienden a igualarse en sus aspectos tangibles y sólo una marca que aporte un valor añadido posibilitará que la empresa sea capaz de obtener una ventaja diferencial frente a alternativas muy parecidas.

Las marcas hoy en día permiten mejorar negocios de cualquier tipo y establecen diferencias entre productos similares que les permiten obtener mejores resultados. Es imprescindible conocer cómo la marca influye en el proceso de decisión que se desarrolla en la mente de las personas, y los mecanismos y acciones por los que una marca va adquiriendo valor e importancia para el cliente y cómo influirá en comportamientos que se puedan traducir en resultados concretos de negocio.

Simplificando, la función de una marca en la mente de las personas cubre tres aspectos:

- Ofrece **información** sobre las características del producto o servicio, y garantiza que dichas características siempre se mantienen, independientemente del momento o del lugar donde se adquiera.
- Provoca la **atracción** y el **deseo** de disfrutar de una experiencia de uso superior al de otras opciones e inclina la balanza de la elección ante alternativas similares.
- Establece una **conexión emocional** con cliente de carácter emocional, y que funciona normalmente a nivel subconsciente, provocando en el cliente alguno de estos efectos (o varios de ellos a la vez):

- **Sensación** especial y diferente por el uso del producto o servicio que ofrece
- **Inspiración** por los valores que la marca representa
- **Etiqueta o imagen** que el usuario obtiene o proyecta por el hecho de usar la marca

En definitiva, igual que el producto aporta el beneficio racional en cualquier compra, la marca representa el pago emocional recibido, que se suma al anterior y hace inclinar la balanza en la decisión. Todos estos mecanismos han sido estudiados por economistas, psicólogos, sociólogos y neurocientífico y está avalado por la ciencia. En 2017 Richard Thaler recibió el Premio Noble por sus estudios sobre las características irracionales y las reglas de la Economía del Comportamiento, demostrando que entre un 85% y un 95% de las decisiones del ser humano en el ámbito económico tienen carácter emocional.

Por tanto, considerando que los clientes son el elemento imprescindible en cualquier negocio o empresa, y son personas que con sus decisiones hacen triunfar o fracasar cualquier producto o servicio, tendremos obligatoriamente que conocer cómo son los procesos de decisión para saber cómo influir en ellos a través de nuestras acciones de marketing.

Tras el comportamiento de las personas se producen complejos procesos internos en su mente, que intervienen en la toma de las decisiones. Es esencial comprenderlos para entender cómo conseguir los comportamientos necesarios que generen los efectos deseados en los negocios.

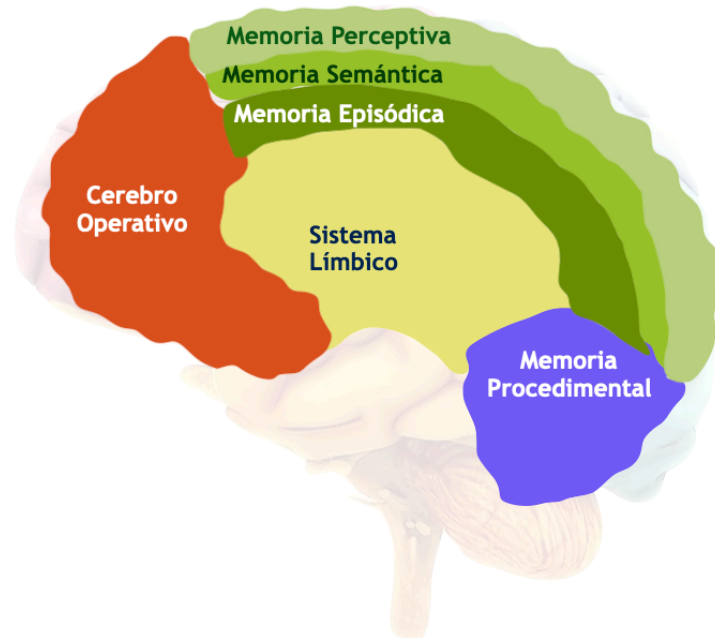
El objetivo final de la comunicación es influir en las personas para provocar que tomen decisiones favorables a nuestro negocio, por lo que es absolutamente necesario que conozcamos los elementos básicos del funcionamiento de las personas: la atención, la memoria, la imaginación, cómo se generan las percepciones... Estos conocimientos son imprescindibles para entender la comunicación y han de ser conocidos por quienes gestionan este proceso.

Empecemos por saber que las personas pasan por un proceso de transformación de la percepción que tienen de una marca en la medida que van desarrollando su relación con ella. Los niveles de relación que ya hemos visto anteriormente van desde el descubrimiento inicial de la marca por exposición, al interés posterior que les lleva a su mejor conocimiento, el deseo de probarla o disfrutarla, la prueba del producto o del servicio en sí, la satisfacción conseguida tras la prueba, la fidelidad creada hacia la marca y finalmente la conversión del cliente en prescriptor y recomendador, convertido en verdadero fan de la marca.

Durante este proceso ocurren una serie de interacciones con la marca que pueden ir aumentando o disminuyendo el valor de la misma en la mente de los clientes. Este largo proceso comienza con

la simple aparición de la marca, para ir evolucionando paso a paso en la mente de una persona, donde se produce una continua modificación de la percepción.

Repasemos de una manera muy esquemática y breve la morfología del cerebro según las distintas funciones que participan y se van a activar en su relación con las marcas:



Las personas contamos con diferentes áreas en nuestro cerebro que responden a funciones y utilidades muy concretas y que son las que se ponen en marcha a la hora de crear las percepciones que provocan que esas personas tomen decisiones favorables a nuestra marca.

Existen seis zonas principales en el cerebro humano que corresponden a cinco denominadas “memorias” y una sexta zona que es la que controla estas cinco memorias.

Las tres primeras memorias (en verde) son las que almacenan respectivamente imágenes, significados o recuerdos a lo largo la vida de las personas. Al inicio de la vida estas tres memorias están vacías y van progresivamente acumulando información de manera continua, de modo que un adulto al llegar a los 50 años habrá acumulado alrededor de unos 40 millones de datos en su cerebro.

Este gigantesco disco duro que tiene el ser humano, se divide a su vez en tres partes:

La primera (verde claro) se denomina **memoria perceptiva** y es la que almacena las percepciones que llegan a través de nuestros sentidos: imágenes, sonidos, tacto, gusto, olores,... son recuerdos relativamente simples que nuestro cerebro va almacenando.

La segunda se denomina **memoria semántica**. Es precisamente la que contiene los significados de las percepciones que antes hemos acumulado antes en la memoria perceptiva. Es una especie de diccionario, donde están los significados de las cosas que hemos ido almacenando en la memoria perceptiva, aunque se puede dar el caso de que no todo lo que tenemos en la memoria perceptiva tiene su correspondiente significado en la memoria semántica. ¿Cuántas veces vemos algo o a alguien que nos suena familiar pero no sabemos quién es o de qué se trata?

Hay una tercera memoria donde se acumulan momentos que vivimos y se denomina **memoria episódica**; guarda aquellas experiencias relevantes para nosotros, conectadas a su vez con percepciones alojadas en la memoria perceptiva que tienen que ver con la experiencia y los significados guardados en la memoria semántica.

La secuencia es la siguiente: Aparece una imagen, sonido o percepción, que se fija en la memoria perceptiva, después conoceremos su significado, que será guardado en la memoria semántica, y finalmente vivimos una experiencia, que quedará registrada en la memoria episódica. Es similar al proceso que seguimos en nuestra relación con una persona: primero le vemos (imagen y aspecto), después conocemos información sobre él (a qué se dedica, como es...) y por último tenemos la experiencia al interactuar con ella.

Lo que almacenamos en estas tres primeras memorias no es más que información del pasado, datos que acumularemos a lo largo de nuestra vida y recordaremos con mayor o menor intensidad. En cualquier caso, es una cantidad infinitamente menor que toda la que nos llega a lo largo de nuestra vida. Tengamos en cuenta que cualquier persona que habita en una ciudad cualquiera del mundo está continuamente recibiendo estímulos a través de todos sus sentidos. Solo los impactos relacionados con la actividad comercial y de marketing en la vida de una persona pueden superar los 2.500 cada día si sumamos todo lo que llega a través de publicidad de cualquier tipo (TV, exterior, prensa, revistas, cine, punto de venta,...) de lo que escucha (radio, comentarios de otros,...) ...y de lo que llega a través de la actividad en el mundo digital.

Párate unos segundos a pensar en lo que eres capaz de recordar de esos 2.500 impactos que habrás recibido en las últimas 24 horas... apenas una o dos cosas surgirán de manera espontánea. Todo lo demás, el resto de las 2.498 cosas que llegaron a tus sentidos han caído en el olvido. Esto es así porque la función principal del cerebro es olvidar, para que la información que vamos acumulando sea solamente la imprescindible para vivir y poder llevar una vida razonable, y para que los recuerdos no nos abrumen con una cantidad infinita de información acumulada no necesaria.

El área del cerebro que controla las censo memorias y que actúa de filtro para seleccionar a lo que prestamos atención y que guardaremos para recordar posteriormente, está situada en la parte más interior y protegida del cerebro y forma el **sistema límbico**. Aquí se ubica la capacidad de prestar atención sólo a lo que el cerebro considera importante. También en esta zona se encuentran los órganos que tienen que ver con la fijación de los recuerdos y las emociones. Cualquier estímulo que llegue a través de nuestros sentidos es filtrado de manera automática por este área del cerebro, que decidirá si tal estímulo merece captar nuestra atención. Para ello, cuando el cerebro recibe un estímulo, lo contrasta (sin nuestra participación consciente) con la información acumulada en nuestras tres primeras memorias, para comprobar si se trata de algo nuevo, o que pueda aportar alguna información importante. Este área decidirá de forma automática si el estímulo es nuevo o relevante para nuestra supervivencia, pues nos puede afectar, perjudicar, sorprender o generar un beneficio.

Subrayemos pues algo que tendremos que marcar como prioridad si queremos tener éxito en nuestras acciones de Marketing: cualquier estímulo que lancemos hacia una persona será desechado de manera automática por su cerebro si no cumple al menos una de las dos condiciones que ese potente filtro establece: que sea algo nuevo, o que sea relevante para esa persona. La **novedad** y la **relevancia** son, por tanto, factores que determinan que una persona preste atención a cualquier estímulo llegado del exterior. Todo lo demás es ruido improductivo.

Sólo si el estímulo ha superado el filtro del sistema límbico, pasará a la cuarta memoria del cerebro, en donde se analizará de manera racional. Es la zona frontal del cerebro, el neocórtex, la parte más potente de ese organismo y la responsable de la **memoria ejecutiva u operativa**. Esta memoria es la que nos permite razonar, analizar, comprender,... Gracias a la capacidad que el homo sapiens ha desarrollado en sus últimos 200.000 años, el neocórtex permite el pensamiento racional del ser humano, la cognición, la lógica y la elaboración de un lenguaje complejo. Es una función muy potente, pero requiere muchos recursos y consume muchísima energía, y tiene limitaciones importantes, entre ellas la capacidad de manejar demasiada información al mismo tiempo. Se calcula que los datos que el neocórtex puede manejar a la vez no supera los 11 de manera simultánea, cantidad absolutamente ridícula si la comparamos con los 40 millones de datos que acumulamos en nuestras memorias episódicas, semánticas y perceptiva.

También en el neocórtex se localiza la habilidad exclusiva del ser humano que le distingue del resto de seres vivos, pues las anteriores como la lógica, la cognición o el lenguaje, aunque de manera menos sofisticada, son capacidades de los animales. Los animales tienen capacidad de recordar cosas, exactamente igual o a veces superior a las personas, también pueden reflexionar o procesar esos recuerdos para razonar y pueden transmitirlos con lenguajes menos revolucionados, pero si bien los animales pueden trabajar con todo recuerdo acumulado del pasado y con lo que están

observando en el presente, el hombre es el único ser capaz de añadir para su razonamiento cosas que todavía no han sucedido y que pertenecen al futuro. Es la imaginación, esa capacidad de “ver” cosas que todavía no han ocurrido o de proyectar lo que puede pasar en el futuro, la característica exclusiva del cerebro humano y precisamente la que nos ha llevado a ocupar la posición que ocupamos hoy. El cerebro de un mono y el de un hombre es prácticamente igual, si exceptuamos esta capacidad de imaginar. Por decirlo de una manera alegórica, el ser humano es un mono que ha podido llegar a la luna, precisamente gracias a su capacidad de imaginar que podría hacerse y llevar a cabo esos sueños.

La imaginación es crítica en los procesos de decisión y veremos más adelante que es fundamental en todo lo que hacemos en marketing.

En el neocórtex se produce la toma de decisiones de manera consciente y analítica, con la influencia adicional de los pensamientos sobre lo que todavía no ha ocurrido y que imaginamos puede pasar en el futuro. Aquí sopesamos ventajas e inconvenientes de cualquier decisión, poniendo en una balanza los posibles beneficios que podríamos conseguir con la decisión y el coste o perjuicio que podría conllevar. Los pensamientos sobre los beneficios que nos puede aportar activan el sistema de recompensa del cerebro, que libera dopamina, un neurotransmisor asociado al placer y al bienestar. Por otro lado el perjuicio, normalmente el coste que tendría esa decisión de compra, libera neurotransmisores asociados con el dolor. Solo si la balanza se inclina a favor de los beneficios, la decisión de compra será efectiva. En las primeras ocasiones que se valora la decisión de compra de una marca, al no tener experiencia previa real sobre lo que vamos a comprar, la decisión suele ser muy racional y no considera aspectos más emocionales que se irán reforzando posteriormente con la experiencia real del disfrute del producto o del servicio

La quinta memoria del cerebro que interviene en la toma de decisiones se encuentra en su parte posterior y se denomina **memoria procedimental**. La razón de ser de esta zona del cerebro es la de liberar de actividad al neocórtex, que como hemos visto requiere de mucha energía para funcionar y tiene limitaciones en cuanto al número de datos que puede manejar a la vez. Las primeras veces que hacemos algo ponemos toda nuestra atención forzando a trabajar intensamente al neocórtex, pero una vez que lo hemos hecho o decidido, y en función de cómo haya sido la experiencia, trataremos de automatizar los actos y posteriores decisiones, de manera que la memoria operativa quedará de nuevo disponible para sopesar nuevas decisiones. El 90 % de lo que hacemos a lo largo de nuestra vida diaria son hábitos y rutinas previamente creadas, que hacen más cómoda nuestra existencia, puesto que no tenemos que pensar constantemente como hacerlas. Hablar, conducir, escribir, comer,... al principio requieren de la total atención del neocórtex, pero poco a poco van siendo automatizadas y llega un momento que se pueden hacer de manera automática mientras dedicamos la memoria operativa a pensar en otras cosas.

La memoria procedimental es por tanto en la que determina nuestros hábitos y rutinas, y la que de manera subconsciente toma la mayoría de las decisiones sobre lo que el individuo hace en su vida. Consideremos lo potente que puede ser para una marca que alguien no se cuestione la decisión de elegirla cada vez de manera analítica y racional: de decidir diariamente o cada mes cuál es tu seguro, tu operador de telefonía, tu bebida refrescante, tu periódico, etc. Cuando una marca ha logrado entrar e instalarse en la memoria procedimental, ha conseguido la apreciada y valiosa fidelidad de un cliente, y la relación es tan fuerte que a veces es casi imposible de ser rota por la oferta de un competidor.

Estas seis zonas y funciones del cerebro son las que vamos a utilizar de manera secuencial cuando trabajemos con una marca. Al principio tendremos que exponernos para aparecer ante la persona, tratar de sortear el filtro del sistema límbico para captar su atención y poder entrar en la memoria perceptiva; más tarde tendremos que ofrecer la información suficiente que llene de significado esa simple percepción, el nombre de la marca, en la memoria semántica; luego tendremos que vencer y convencer a la memoria operativa en el análisis racional de la decisión, intentando provocar, a través de la imaginación, el deseo de probar o utilizar el producto o servicio que estamos ofreciendo, forzando imaginar el placer o beneficio que se va a conseguir pese al esfuerzo que suponga su coste. Si todo este proceso se hace bien, acabaremos consiguiendo que el cliente decida comprar nuestro producto o servicio. Una vez lo hemos conseguido, se producirá la experiencia de su utilización o disfrute, que en caso de ser satisfactoria quedará en la memoria episódica como algo beneficiosa para nosotros. Si esto es así y se repite de manera continua, empezaremos a instalar la marca en la memoria procedimental y la elección de dicha marca se convertirá poco a poco en una costumbre o hábito automático, que hará que de manera subconsciente la persona mantenga la decisión de ser cliente de la marca si nada extraño rompe ese círculo virtuoso.