

## **Tolerancia a la Insatisfacción**

**Edmundo Berumen / Iván Castro**

**Abril 2007**

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 en el trabajo que no abandonamos, en la vida en pareja que no deshacemos, en las marcas de los productos que consumimos y no cambiamos, en la mala atención “de ventanilla o mostrador” que recibimos y que no reclamamos, en la corrupción que nos rodea y en la que ocasiones participamos, en los delitos que padecemos u observamos pasivos y no denunciados, en los funcionarios electos y partidos irresponsables que no castigamos cuando volvemos a votar, en los ministros de nuestra Iglesia que no nos convencen y con los que no dialogamos ni cambiamos de fe, en los maestros que no enseñan y nuestros hijos que no aprenden y no actuamos ni con unos ni con otros, en los impuestos que pagamos y son desviados a gastos cuestionables y no pedimos cuentas, en los impuestos que no pagamos y no nos lo reprochamos, en las negativas y arbitrarias acciones de gobierno que soportamos callados, en las “pequeñas” y cotidianas violaciones a reglamentos y leyes que practicamos por juzgarlas inoperantes pero que no promovemos su modificación vía nuestros representantes electos, en los artículos de piratería que adquirimos y cuya práctica criticamos y nos asombra verla en “primera plana”, en .....

Y hay quienes no sólo toleran su insatisfacción, incluso es común que la disfracen con halagos de lo contento 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 tío (tía, señora, ..)” y desmotivar o castigar el cuestionar “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, para sustituirla 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, lo perpetuamos y aceptamos como parte del paisaje cotidiano? ¿Ya como rutina toleramos lo menos satisfactorio (según “buenas” definiciones de satisfacción) o somos ejemplo viviente de que no se sostiene la teoría de satisfacción? Veamos.

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, no, 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. ¿Qué entonces nos empuja a declararnos “felices” y 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, etc.), aún insatisfechos con éstas, puede con precisión aceptable anticipar antes que el sujeto mismo los incentivos y motivaciones que pueden modificar (al alza o 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 pues 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 estos 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” vía el nivel de compromiso;
- reducir el desperdicio e incrementar el impacto positivo de campañas de publicidad dirigidas a los más comprometidos con la marca, y seleccionar el mejor momento para hacerlo;
- invertir lo más adecuado en y para cada consumidor (elector);
- aumentar el consumo promoviendo mayor frecuencia de compra entre los más comprometidos;
- arrebatar 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? 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!

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 a ellos.

¿Dónde empezar? ¿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 sí los hay están en riesgo de perderlos en cualquier momento.

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

Ejemplos, ejemplos, ¡queremos ejemplos! Los hay, y 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 María 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 en dónde y con quienes vale la pena a cada partido invertir durante la campaña para allegarse de más votantes en segmentos específicos del “mercado de electores”, y dónde no desperdiciar recursos.

En la aplicación de sus modelos para la previsión del resultado de las elecciones presidenciales del 2000 le fue muy bien, y en las del 2006 mal. ¿Hecha esto a tierra sus labores? ¡Por supuesto que no! Lo que hace es subrayar lo difícil de la empresa, y los incansables empeños de María 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” (15% del mercado) en Francia; consumidores de “whisky” vs “vino de mesa” en varios países en vías de desarrollo; bebidas carbonatas en países desarrollados y en vías de desarrollo; marcas locales de cerveza vs marcas importadas; etc.

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”?

Primero consideremos ¿cuándo **no** es relevante el andar la ruta para buscar el “nivel de compromiso”? Cuando para el bien, servicio, categoría y producto, la marca resulta irrelevante para los consumidores; cuando 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. 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 ayudan 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 con los referentes de cada individuo.

Así, hombre y mujer; cuando bebes, 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, en ...). Cada historia y sociedad modela y pone matices a este ordenamiento. Y luego, cada individuo, gracias a su información genética, IQ, 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 (¿suena a ritmo latino?), entonces ¿para ella será más importante mantener este estatus que lo que tenga que hacer o soportar para lograrlo? ¿Se encontrará entonces altamente involucrada con su principal meta o propósito de vida a pesar, incluso, de lo que impliquen los medios para alcanzarla? ¿Cómo aprovechar ese nivel de compromiso de este segmento del mercado para promocionar bienes, servicios, productos y marcas dirigidos a ella? Por ejemplo, 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 suficiente 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 la necesidad de morder una manzana. Existen alrededor de la necesidad 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 pronto se descubre que el amor eterno; sí, el eterno, el verdaderamente eterno; resulta durar tres semanas/meses/años/lustros/..., la verdad es que todo cambia y nada es para siempre.

Ante el hecho de reconocer con el tiempo que “las marcas” seleccionadas no son lo que aparentaban ser en términos de cubrir con la necesidad específica en todos sus “*drivers*” (...pensaba que era mozuela pero tenía marido) entonces de inmediato se presentan alternativas:

1. Modificar las expectativas, catalizadores y los impactos esperados que definen satisfacer 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).

Yaaaa, ya, ya, ya, ya, ya, ya, ya. 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 siiiii. ¿Puede este modelo explicar las veces en que la moneda cae de canto; y las veces que “desparece” 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, 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:

- i) Tengo muchas razones para continuar usando XXX y ninguna para cambiar a otra marca.
- ii) Tengo razones para continuar usando XXX pero también algunas razones para cambiar a otra marca.
- iii) 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, oteemos 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 con ello; cambiemos nuestra actitud pasiva ante injusticias a una de denuncia contra la impunidad y la corrupción; dejemos atrás la practica y 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.

#### Bibliografía:

Commitment-Led Marketing. Hofmeyr Jay y Butch Rice. Wiley 2000.

Uso y abuso de las encuestas. Elección 2000. De las Heras. Océano. 1999.

Por quién vamos a votar y por qué. Guía práctica para comprender elecciones. De las Heras. Nuevo Siglo Aguilar. 2006.