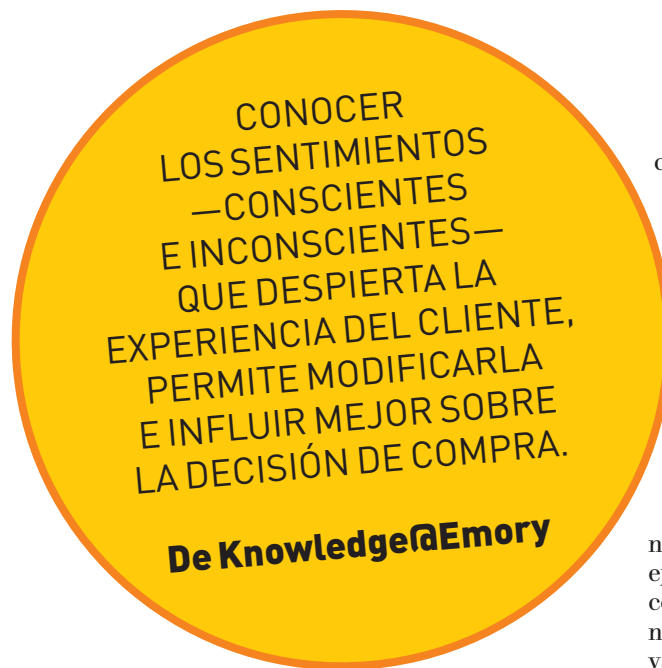




EL PESO DE LAS EMOCIONES



CONOCER
LOS SENTIMIENTOS
—CONSCIENTES
E INCONSCIENTES—
QUE DESPIERTA LA
EXPERIENCIA DEL CLIENTE,
PERMITE MODIFICARLA
E INFLUIR MEJOR SOBRE
LA DECISIÓN DE COMPRA.

De Knowledge@Emory

Los departamentos de marketing gastan sumas increíbles para determinar quiénes son sus clientes, qué necesitan y cómo garantizarles una experiencia positiva que se traduzca en ventas. Sin embargo, los profesionales e investigadores suelen desestimar el papel y la importancia de las emociones en la conducta del consumidor.

Para Liam Fahey, académico especializado en áreas que van desde la estrategia y el comportamiento organizacional, hasta el marketing y la inteligencia competitiva, este descuido equivale a perder dinero.

Durante una presentación ante gran parte de la elite del marketing de Atlanta, Fahey, principal arquitecto de Emotion Mining Company (además de cofundador de Leadership Forum Inc.), hurgó en el territorio a menudo descuidado de las emociones, para revelar la riqueza de datos que pueden obtenerse si las medimos y analizamos.

“Cuando se trata de deconstruir la experiencia del cliente, las empresas no suelen tomar en cuenta las emociones. Y es sorprendente, porque toda experiencia las estimula. Ver un comercial en televisión, usar un producto o interactuar con

un vendedor, desencadena una serie de sentimientos”, señaló Fahey.

Además, las emociones son la esencia de las necesidades y los deseos de la gente; inciden en las llamadas elecciones “racionales” del cliente, e incluso las motorizan. “Por ejemplo, un consumidor se inclina por comprar un determinado producto porque tiene una funcionalidad superior e igual precio que un producto de la competencia”, explicó. “Una elección racional sería adquirirlo. Pero ¿qué ocurre si el cliente no se siente a gusto con la marca o no se siente valorado por la tienda minorista? ¿Y si el color del producto evoca las emociones negativas relacionadas con el equipo de fútbol con el que menos simpatiza? Lo que parece una simple elección racional se convierte en un proceso más complejo, en el cual las emociones juegan un papel determinante.”

Por tal motivo, Fahey, junto a Thomas Snyder, el creador y fundador de Emotion Mining, cuya experiencia se extiende a los campos de la neurociencia, la medicina y la psiquiatría, están desarrollando mejores métodos para alcanzar, medir y aprovechar las emociones. Ambos están implementando una de las mayores bases de datos sobre las emociones del cliente. De allí el nombre de su organiza-

ción (que en español puede traducirse como “empresa de exploración y explotación de las emociones”).

Cómo investigar las emociones

La firma de Fahey ha desarrollado una serie de métodos de captura y análisis de datos basados en la Web, que subrayan el rol que juegan las emociones en la motivación y la definición de la experiencia del cliente. Una funcionalidad de estas técnicas permite, por ejemplo, distinguir entre emociones conscientes y expresadas, y emociones subconscientes y no expresadas, vale decir, emociones que los clientes no expresan en forma directa y confiable y cuya existencia tal vez ignoran.

Otros procedimientos permiten deconstruir las experiencias emocionales de los clientes como un medio directo para detectar sus aspiraciones: necesidades que de otro modo permanecerían fuera del radar de la mayoría de los gerentes de marketing que usan métodos de investigación tradicionales.

“Entender la vida emocional de los clientes es sumamente importante, porque afecta sus preferencias, elecciones y compromiso con las marcas, y conduce a un determinado comportamiento y, en última instancia, a un mayor rendimiento financiero”, afirmó Fahey.

Emociones positivas y negativas

Un método preliminar usado por Fahey descubre el porcentaje de emociones positivas y negativas asociadas con cualquier experiencia del cliente. “Aunque representa el hallazgo más simple, en muchos casos alerta a los ejecutivos de marketing sobre la necesidad de modificar la experiencia y algunas veces subraya la urgencia de efectuar un cambio significativo. Una necesidad emotiva insatisfecha indica la presencia de una oportunidad de marketing”, explicó el disertante.

Para ilustrar la metodología de Emotion Mining, Fahey describió el caso de una compañía de servicios financieros que se sirvió de ella. El análisis de la venta de seguros a los clientes por parte de esta firma mostró que el porcentaje de emociones negativas presentes en una transacción promedio era de 70%. “Ni los clientes ni los vendedores estaban disfrutando del proceso de compraventa. Era evidente que algo importante no funcionaba y que, si se lo corregía, el resultado no podía ser otro que una mejora de las ventas”, destacó.

Emociones expresadas y no expresadas

Distinguir entre lo que los clientes conscientemente “dicen” y lo que subconscientemente “sienten” por debajo de las emociones que expresan, es otro aspecto de la investigación y del trabajo de Emotion Mining Company.

En el caso de la empresa de servicios financieros, señaló Fahey, los clientes indicaban conscientemente que se sentían tranquilos con respecto al producto que estaban comprando, y confiados en que atendería sus necesidades financieras. “Es importante que la oferta de un seguro despierte en los clientes sentimientos de confianza y tranquilidad. Si estas emociones no están presentes, habrá menos probabilidades que compren lo que se les ofrece.”

Entonces, ¿cómo hacer para aprovechar el conocimiento de necesidades y deseos del cliente que, normalmente, no

serían detectados? Según Fahey, para aislar las necesidades “reales” de la gente y apuntar a ellas, hay que descubrir las emociones no expresadas asociadas a su experiencia, en lugar de focalizarse en las que habitualmente expresa. Esta tarea es la meta principal de la metodología general de Emotion Mining. Las emociones y necesidades no expresadas se identifican mediante un programa similar a un juego, basado en la Web, en el cual se pide a los participantes que contesten dos o tres preguntas del tipo: ¿cómo se siente con determinada situación o realizando determinada actividad? El proceso de obtención de los datos brinda a los participantes, en cada una de las preguntas, la posibilidad de optar entre seis u ocho palabras vinculadas con emociones. Después los encuestados describen “textualmente” qué sentimiento les produce esa emoción, y posteriormente se define una serie de valores de referencia para cada una. Los protocolos de análisis generan de manera automática resultados cuantitativos y cualitativos, que



“La vida emocional de los clientes es de suma importancia porque afecta sus preferencias, elecciones y compromiso con las marcas, y conduce a un determinado comportamiento.”

incluyen las emociones “conscientes” o expresadas y “subconscientes” o no expresadas. El análisis de los perfiles emotivos generados para grupos o segmentos específicos (por ejemplo, los clientes que compraron un producto y los que no lo compraron) permite descubrir, entre otras cosas, el origen y contenido de las emociones clave, la forma en que éstas pueden motivar o inhibir determinados tipos de conductas y, por lo tanto, los planes de acción que podrían desarrollarse.

En el caso de la empresa de servicios financieros, la investigación del seguimiento de los clientes que habían comprado un seguro reveló tres fuertes emociones “subconscientes” no expresadas sobre la experiencia de compra:

Inseguridad. La experiencia era excesivamente demandante –involucraba comunicaciones intimidatorias– y socialmente apabullante.

Depresión. Los clientes se sentían vulnerables, solos y temerosos frente al vendedor.

Enojo. Los clientes se sentían atrapados en un sistema que malgastaba su tiempo, su energía y sus recursos.

“Después de un minucioso análisis de las citas textuales relacionadas con estas tres emociones negativas, el equipo de marketing de la empresa concluyó que los clientes experimentaban sentimientos abrumadores de impotencia, estupidez, frustración, incertidumbre y desconfianza durante la experiencia de compra”, relató Fahey. “Aun los clientes que habían comprado el producto, sentían que todo el proceso de compraventa había sido desventajoso y disfuncional y les había quitado poder de decisión.”

Un segundo análisis se focalizó en los clientes que no adquirieron el producto. “Este segmento reveló las mismas tres emociones no expresadas. Sin embargo, para sorpresa del equi-

po de marketing, las tres emociones significaron para ellos algo diferente de lo que representaron para quienes compraron el producto”, explicó. Y enumeró:

Inseguridad. Estos clientes se sintieron abrumados por la cantidad de preguntas, e incómodos por la falta de naturalidad del proceso.

Depresión. Se sintieron inertes, débiles, derrotados y subestimados por la “maldad” que percibieron en el proceso de compraventa.

Enojo. La naturaleza improductiva de “tener que perder para ganar” les generó resentimiento, rebeldía y resistencia.

El origen del problema

Estos análisis permitieron sacar algunas conclusiones sobre las necesidades de los clientes. La primera fue que “la interacción con la fuerza de ventas de la empresa provocó un impacto negativo profundo y persistente, tanto en los que compraron como en los que no lo hicieron. Si no se capacitaba y educaba a los vendedores para entender y detectar estas emociones, la compañía no podía esperar mejoras importantes en la productividad de su fuerza de ventas”, subrayó Fahey.

La segunda conclusión fue que los clientes que compraron el producto lograron satisfacer su necesidad (funcional) de tener un seguro, pero quedó claro que sus aspiraciones emocionales no habían sido satisfechas. “La persistencia de emociones como la inseguridad, la depresión y el enojo largo tiempo después de la adquisición del seguro, indica que es poco probable que estos clientes generen una publicidad viral placentera del producto, la experiencia o la marca”, advirtió.

Una tercera conclusión: al desentrañar la experiencia del cliente, resultó que las emociones desagradables no estaban tan relacionadas con el producto como con el proceso de com-

praventa. “Las emociones hacían referencia a la interacción entre el comprador y el vendedor. Los sentimientos no expresados ni reconocidos de impotencia, estupidez, frustración y desconfianza, fueron provocados por el proceso de venta”, añadió Fahey. “Sin duda, había que modificar este proceso si la empresa quería que sus clientes se sintieran involucrados, confiados y con poder de decisión.”

En cuarto término se analizó que las emociones desagradables tan arraigadas resaltaban la necesidad de rediseñar por completo el proceso de compraventa. “Los clientes debían sentir que podían hacer un auténtico aporte al proceso, y experimentar una relación basada en la confianza. Así percibirían que eran ellos y no otros quienes dirigían sus decisiones”, señaló el disertante.

Finalmente, las diferencias emocionales entre los que realizaron y no realizaron la compra indicaban que cada cliente debería ser tratado como una

persona con aspiraciones emocionales únicas. “Aquí, la implicancia también fue muy relevante: cada vendedor debe contar con las habilidades necesarias para leer y responder con rapidez a las emociones de la persona que está sentada del otro lado”, destacó Fahey.

El plan de acción

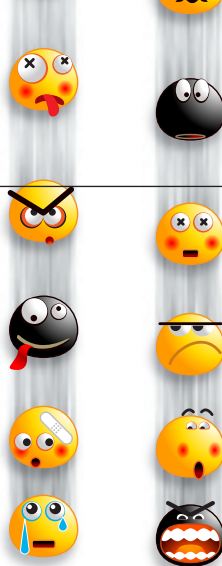
Sobre la base de estos hallazgos, se diseñó un programa de competencias emocionales. El objeto era capacitar a la fuerza de ventas en las habilidades necesarias para reconocer y responder a una amplia variedad de problemas y desafíos que podrían plantear los clientes, incluyendo preguntas específicas habituales y las conductas que suelen exhibir cuando se sienten impotentes, frustrados y contrariados. El desarrollo de nuevas herramientas de capacitación permitió a la fuerza de ventas manejar de otra manera el tema del análisis de la venta de un seguro, de modo que los clientes pudieran participar del proceso de una forma productiva.

“Los resultados fueron asombrosos”, comentó Fahey. “Las ventas promedio por vendedor aumentaron 15% en dos años. Las calificaciones de satisfacción del cliente mejoraron significativamente, y los ahorros en capacitación y desarrollo de la fuerza de ventas fueron sustanciales, debido a una menor rotación del personal. Este es un ejemplo de la fuerza que se puede generar y aprovechar deconstruyendo la experiencia del cliente y examinando las emociones”, concluye Fahey. ←

© Gestión

Knowledge@Emory

Reproducido de *Knowledge@Emory*, publicación de la Goizueta Business School de la Universidad Emory, con la correspondiente autorización.



“Al desentrañar la experiencia del cliente, resultó que las emociones desagradables no estaban tan relacionadas con el producto como con el proceso de compraventa.”